

**Richard Koch**

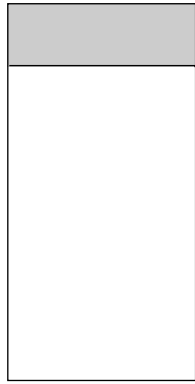
# Pravidlo 80/20

**Umění dosáhnout  
co nejlepších výsledků  
s co nejmenším  
úsilím**

**3. aktualizované vydání**



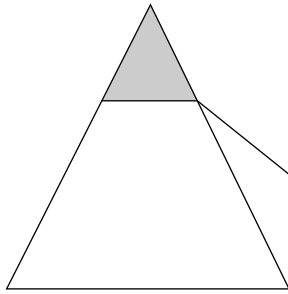




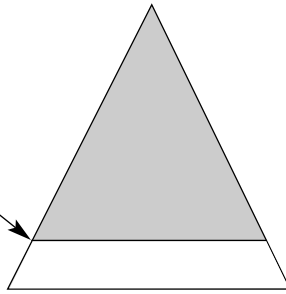
Vstupy



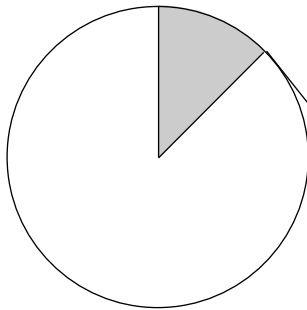
Výstupy



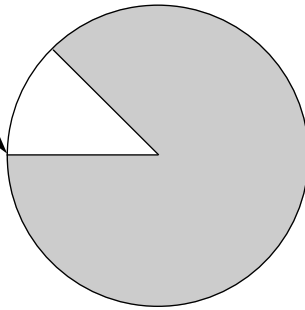
Příčiny



Následky



Úsilí



Výsledky



© Richard Koch 1997, 1998, 2007

This new edition of *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less* first published by Nicholas Brealey Publishing, 2007. This translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing Ltd, London and Boston.

All rights reserved.

Translation © Management Press, 1999, 2008

Cover design © Petr Foltera, 1999, 2008

ISBN 978-80-7261-175-1

# Obsah

Předmluva k druhému vydání	9
Rapová píseň 80/20	12
<i>Část první: Předehra</i>	15
1. Pravidlo 80/20 vás vítá	17
2. Jak myslet podle pravidla 80/20	31
<i>Část druhá: Úspěch firmy nemusí být záhadou</i>	47
3. Kult podzemí	49
4. Proč je vaše strategie špatná	61
5. V jednoduchosti je krása	84
6. Podchycení těch pravých zákazníků	99
7. Deset nejvýznamnějších oblastí využití pravidla 80/20 v podnikání	112
8. Rozhodující menšina vám přinese úspěch	122
<i>Část třetí: Pracujte méně, vydělávejte a užívejte si více</i>	129
9. Být svobodný	131
10. Časová revoluce	139
11. Vždycky můžete získat to, co chcete	155
12. S trochou pomoci od našich přátel	164
13. Inteligentní a líní	174
14. Peníze, peníze a ještě jednou peníze	189
15. Sedm návyků vedoucích ke spokojenosti a štěstí	199
<i>Část čtvrtá: Pravidlo 80/20: nové skutečnosti</i>	213
16. Dvě dimenze pravidla 80/20	215
Poznámky	229
Jmenný rejstřík	239
Věcný rejstřík	241



Dlouhou dobu Paretův zákon v ekonomii spíše překážel a působil jako přebytečný balvan, s nímž si nikdo nevěděl rady: byl to empirický zákon, který nikdo nedokázal vysvětlit.

*Josef Steindl*

Bůh hraje s vesmírem v kostky. Je to vzrušující hra. Hlavním cílem je zjistit, jakými pravidly se tato hra řídí a jak je můžeme využít ke svému prospěchu.

*Joseph Ford*

Nemůžeme s určitostí říci, k jakým výšinám na své cestě k dokonalosti lidský rod spěje... Můžeme se tedy spokojit s přijatelným závěrem, že každý lidský věk zvyšoval, a stále zvyšuje, reálné bohatství, spokojenost, poznání a snad i ctnosti lidské rasy.

*Edward Gibbon*





## Předmluva k druhému vydání

Tuto knihu jsem napsal v roce 1996 v Jižní Africe a do Londýna jsem přijel následujícího roku v létě, abych ji takzvaně uvedl na knižní trh. Pamatuji si, že jsem se vláčel od rozhlasových stanic k televizním a všude mi vždy na poslední chvíli řekli, že se pro mne ve vysílání nějaká ta skulinka najde. Když jsem se dostal ke slovu, nikdo neshledával objevy nějakého bezvýznamného italského ekonoma, který žil na sklonku 19. století, příliš zajímavými. „Zase se nám do talk show na poslední chvíli vecpala nějaká celebrita.“ „Bylo by lepší, kdybyste na to přišel sám,“ komentovali v zákulisí můj příspěvek. Byl bych rád řekl – aniž bych chtěl někoho pohoršit – že sv. Pavel a autoři evangelií se také zmocnili myšlenek Ježíše Nazaretského, jenž by jinak zůstal neznámý. Chtěl jsem to říci, ale ve skutečnosti jsem se nezmohl na jediné slovo.

Deprimovaný jsem se vrátil do Kapského Města. A poté následoval malý zázrak. Můj britský nakladatel, který mne zastupoval – člověk známý tím, že se na věci dívá spíše z té temnější stránky – mi poslal fax (pamatujete faxy?), v němž mi sdělil, že navzdory fiasku, které vyvolala má vystoupení, se kniha „prodává *velmi* dobře“. Na celém světě se již prodalo více než 700 000 výtisků a kniha se překládá do 24 jazyků.

Déle než století poté, co Vilfredo Pareto objevil logicky nevyvážený vztah mezi vstupy a výstupy, a deset let poté, co tato kniha Paretův princip interpretovala pro potřeby praxe, můžeme potvrdit, že tento princip podstoupil zkoušku času a vyšel z ní se ctí. Kniha měla obrovskou odezvu, vesměs pozitivní, jak ze strany čtenářů, tak recenzentů. Obrovské množství lidí po celém světě, snad stovky tisíc, shledalo tento princip užitečným – ve své práci, v plánování kariéry a v životě vůbec.

Pravidlo 80/20 v sobě zahrnuje dvě téměř protikladné výzvy. Na jedné straně jde o statistické porovnávání, průkazný, spolehlivý vzorec, založený na kvantitativních, „tvrdých“ faktech. Uspokojí ty, kteří chtějí od života něco získat, chtějí vybočit z řady, zvýšit své zisky či snížit úsilí nebo náklady, výrazně zvýšit *efektivitu*, definovanou jako výstupy dělené vstupy. Pokud si dokážeme vzpomenout na případy, kdy jsme dosáhli vzhledem k vynaloženému úsilí mnohem vyšších výsledků než obvykle, jsme na dobré cestě stát se při plnění svých úkolů mnohem efektivnějšími. Toto pravidlo nám umožní stanovit si vyšší cíle, zvýšit svůj výkon a vyhnout se tak vyčerpávající práci navíc.

Na druhé straně má toto pravidlo úplně odlišnou stránku – mystickou, záhadnou, téměř tajemnou, kdy tentýž vzorec nás doprovází na každém kroku a je spojen ne s efektivitou, ale se vším, co činí náš život smysluplným. Vědomí, že jsme spojeni jeden s druhým i s okolním světem tajemným zákonem, který můžeme využít a který může změnit naše životy, v nás vytváří údiv a respekt.

Když se ohlédnu zpět, domnívám se, že to, co bylo výjimečné na mé knize, bylo *široké pole působnosti* pravidla 80/20. Dříve se toto pravidlo využívalo hlavně v byznysu, kde bylo jeho cílem zvýšit efektivitu. Pokud vím, nikdy předtím nebylo rozpracováno s cílem zdokonalit a zkvalitnit náš život. Jen dostatečný časový odstup mi dovolil, abych si plně uvědomil dvojí povahu pravidla – zvláštní, ale ideální „pnutí“ mezi oběma jeho stránkami: efektivitou, již lze dokumentovat „tvrdými“ fakty, a zvýšením kvality života, jež lze charakterizovat „měkkými“ fakty. Jak uvádím v nové kapitole této knihy, toto pnutí představuje „jin a jang“ pravidla 80/20, „dialektiku“, kdy efektivnost a obohacení života jsou protiklady, které se vzájemně doplňují. Efektivnost vytváří prostor pro obohacení života, zatímco chceme-li svůj život obohatit, je třeba si vyjasnit několik věcí, které jsou důležité v naší práci, vztazích a všech činnostech, které v životě vykonáváme.

Samozřejmě ne každý přijme můj výklad Paretova zákona. Byl jsem překvapen, jak kontroverzně byla kniha přijata. Zatímco na jedné straně měla obrovský počet příznivců i nekritické obdivovatele, kteří mi psali, že tato kniha úplně změnila jejich život, nejen profesní, na straně druhé se našli lidé, kteří pravidlo odmítli kvůli jeho „měkkým“ faktorům a velmi jasně a důrazně to dali najevo. Tyto protikladné názory jsem s nadšením uvítal, neboť mě přiměly vrátit se zpět a zamyslet se nad pravidlem mnohem hlouběji a – jak uvádím v poslední kapitole – s mnohem větším pochopením pro jeho dvojí povahu.

## Co je nového v tomto vydání?

Uvědomil jsem si, že méně je více. Vypustil jsem poslední kapitolu Návrat pokroku. Upřímně řečeno to byl neúspěšný pokus aplikovat pravidlo 80/20 na společnost a politiku. I když i ostatní kapitoly v knize vyvolaly jak pozitivní, tak negativní odezvu, s touto poslední kapitolou jsem se pohyboval na tenkém ledě. Jediné, co z této kapitoly zůstalo, byl závěr, v němž apeluji, aby lidé pravidlo 80/20 využívali.

Původní kapitolu jsem nahradil novou kapitolou pojednávající o jin a jang pravidla 80/20. Tato kapitola obsahuje ty nejdůležitější poznatky, které jsem v posledních deseti letech získal z různých rozhovorů, dopisů, recenzí a e-mailů, a rozvíjí a utřídí je nejpodněnější kritické připomínky, které k pravidlu byly

vzneseny. Doufám, že vědomí a pochopení síly pravidla 80/20 povznese na novou, vyšší úroveň.

Nezbývá mi než poděkovat všem, kteří přispěli k rozsáhlé diskusi o pravidlu 80/20. Přeji si, aby tato diskuse pokračovala dále a děkuji všem. Ovlivnil jsem vaše životy, ale i vy jste ovlivnili ten můj, a já jsem vám za to vděčný.

*Richard Koch*  
*[richardkoch@btinternet.com](mailto:richardkoch@btinternet.com)*  
*Estepona, Španělsko, únor 2007*

## Rapová píseň 80/20

Víte, že existuje vynikající rapová píseň 80/20? Je to poklona jedinečnému Wyattu Mo 'Gee Jacksonovi. Můžete si ji poslechnout na [www.the8020principle.com](http://www.the8020principle.com) – trvá tři minuty, správná délka pro popovou píseň. Na jednotlivé sloky písně navazuje text shrnující hlavní myšlenky a poslání knihy:

Richard Koch je byznysmen,  
co odhalil pravdu a má mistrovský plán,  
co napsal knihu – svěží, opravdový hit,  
na němž není třeba nic měnit.

Pravidlo 80/20 – to je ten správný trhák,  
jeho radami se vždy říd',  
na chvíli se posaď a zaposlouchej se do jeho slov,  
než skončí, budeš se všim hned hotov.

Pravidlo 80/20 je klíčem k životu,  
s pravidlem 80/20 tě úspěch nemine,  
pravidlo 80/20 je klíčem k životu,  
s ním tě úspěchu nemine.

*Tak co je pravidlo 80/20? Pravidlo 80/20 říká, že menšina, malý počet příčin, vstupů nebo úsilí vede k většině výsledků, výstupů nebo prospěchu, to znamená, že většina výstupů vzniká z malého počtu vstupů.*

Pravidlo 80/20 je klíčem k životu,  
s pravidlem 80/20 tě úspěch nemine,  
pravidlo 80/20 je klíčem k životu,  
s ním tě úspěchu nemine.

*Když bychom to vzali doslova, pak například 80 procent toho, čeho dosahujeme ve své práci, pochází z 20 procent času, který jsme s tím strávili. To pro nás prakticky znamená, že čtyři pětiny našeho úsilí – tedy téměř veškeré naše úsilí – je převážně irelevantní, a to je samozřejmě opakem toho, co běžně očekáváme.*

Pravidlo 80/20 je klíčem k životu,  
s pravidlem 80/20 tě úspěch nemine,  
pravidlo 80/20 je klíčem k životu,  
s ním tě úspěchu nemine.

*Takže pravidlo 80/20 tvrdí, že mezi příčinami a výsledky, vstupy a výstupy, úsilím a prospěchem je nerovnováha. Dobrým měřítkem této nerovnováhy je vztah 80/20. Typický vzorec tohoto vztahu ukazuje, že 80 procent všech výstupů vzniká z 20 procent vstupů, 80 procent důsledků vyplývá z 20 procent příčin. Nebo 80 procent výsledků vychází z 20 procent úsilí. Ze světa byznysu známe mnoho příkladů pravidla 80/20: 20 procent výrobků je obvykle zdrojem 80 procent tržeb a totéž platí pro 20 procent zákazníků. A 20 procent výrobků a zákazníků přináší 80 procent zisku organizace.*

Pravidlo 80/20 je klíčem k životu,  
s pravidlem 80/20 tě úspěch nemine,  
pravidlo 80/20 je klíčem k životu,  
s ním tě úspěchu nemine.



***Část první***

***Předehra***



## Svět je nevyvážený!

Co je pravidlo 80/20? Pravidlo 80/20 říká, že v jakémkoli lidském věku bývají některé věci mnohem důležitější než jiné. Dobrým měřítkem nebo hypotézou je, že 80 procent výsledků nebo výstupů plyne z 20 procent příčin, někdy dokonce i z mnohem menší části.

*Další příklad je z běžného jazyka. Vynálezce těsnopisu Sir Isaac Pitman objevil, že dvě třetiny naší slovní zásoby tvoří 700 nejpoužívanějších slov. Pitman zjistil, že vezmeme-li v úvahu i jejich odvozené tvary, představují tato slova 80 procent běžné mluvy. V tomto případě je méně než 1 procento slov (oxfordský slovník New Shorter Oxford English Dictionary uvádí přes půl miliónu anglických slov) užíváno v 80 procentech případů. Tento případ bychom mohli nazvat pravidlem 80/1. Podobně také 99 procent mluveného projevu obsahuje méně než 20 procent slov, což můžeme nazvat vztahem 99/20.*

*Pravidlo 80/20 můžeme ilustrovat také na filmovém průmyslu. Nedávná studie prokázala, že 1,3 procenta filmů přináší 80 procent zisků z prodeje vstupenek do kina, v podstatě zde platí pravidlo 80/1 (viz s. 28).*

*Pravidlo 80/20 není kouzelným vzorcem. Někdy se vztahy mezi výsledky a příčinami blíží více poměru 70/30 než 80/20 nebo 80/1. Ale velmi zřídka platí, že 50 procent příčin vede k 50 procentům výsledků. Svět je předvídatelně nevyvážený. Jen málo věcí je opravdu důležitých.*

*Skutečně efektivní lidé a organizace se opírají o těch několik mocných sil v oblasti jejich působnosti a využívají je ve svůj prospěch.*

*Přečtěte si, jak to můžete udělat i vy...*

# 1

## Pravidlo 80/20 vás vítá

*Dlouhou dobu Paretův zákon v ekonomii spíše překážel a působil jako přebytečný balvan, s nímž si nikdo nevěděl rady: byl to empirický zákon, který nikdo nedokázal vysvětlit.*

*Josef Steindl<sup>1</sup>*

Pravidlo 80/20 by měli a mohou využívat inteligentní lidé v každodenním životě, měla by je využívat každá organizace, každé sociální i společenské uskupení. Jednotlivcům i skupinám může toto pravidlo pomoci dosáhnout mnohem více při mnohem menším úsilí. Může zvýšit efektivitu a spokojenost. Může znásobit ziskovost společností a efektivitu každé organizace. Dokonce je i klíčem k zlepšení kvality a kvantity veřejných služeb při současném snížení nákladů. Tato publikace je první knihou věnovanou pravidlu 80/20<sup>2</sup> a je napsána z hlubokého přesvědčení ověřeného osobní i podnikatelskou zkušeností, že uvedené pravidlo je jedním z nejlepších způsobů, jak se vyrovnat s tlaky moderního života a překonat je.

### Co říká pravidlo 80/20?

Pravidlo 80/20 tvrdí, že menšina příčin, vstupů či úsilí obvykle vede k většině výsledků, výstupů či prospěchu. Vzato doslova to znamená, že například 80 procent toho, čeho dosáhnete v práci, vyplývá z 20 procent vynaloženého času. Z praktického hlediska jsou tedy čtyři pětiny úsilí, tj. jeho převážná část, z velké části nedůležité. To je opakem toho, co si lidé obvykle myslí.

Pravidlo 80/20 uvádí, že existuje vnitřně daná nerovnováha mezi příčinami a výsledky, vstupy a výstupy, úsilím a odměnou. Dobrým měřítkem takové nerovnosti je vztah 80/20: 80 procent výstupů je výsledkem 20 procent vstupů, 80 procent následků plyne z 20 procent příčin nebo 80 procent výsledků vzniká z 20 procent úsilí (viz obr. 1).

V byznysu byla platnost pravidla 80/20 potvrzena v mnoha případech. 20 procent produktů přináší 80 procent obrátu. Stejnou hodnotu přináší i 20 procent

zákazníků. 20 procent produktů nebo zákazníků je také obvykle zdrojem asi 80 procent zisku organizace.

Ve společnosti má 20 procent zločinců na svědomí 80 procent všech trestných činů. 20 procent řidičů způsobí 80 procent dopravních nehod. 20 procent těch, kteří uzavřou sňatek, představují v rozvodové statistice 80 procent (jsou to ti, kteří uzavírají sňatky a opakovaně se rozvádějí, čímž dochází k zkrácení statistiky a pesimistickému názoru na pevnost manželského vztahu). 20 procent dětí získá 80 procent dostupného školního vzdělání.

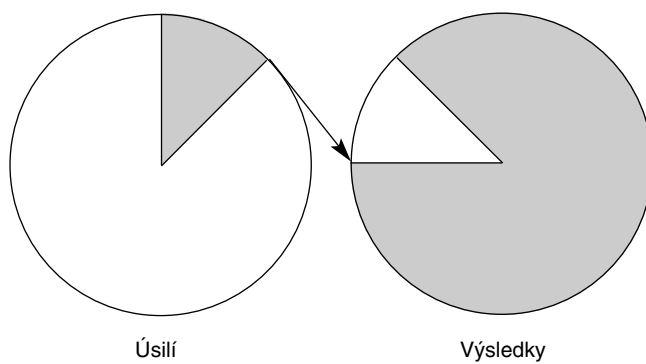
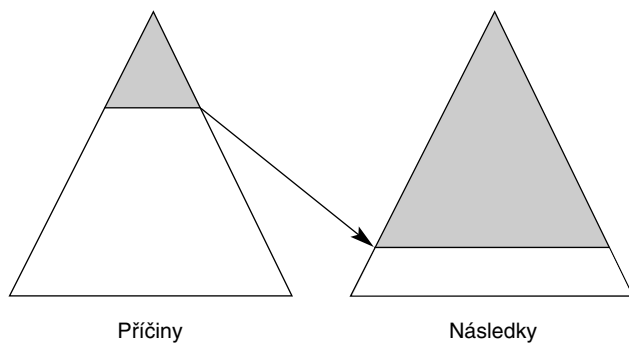
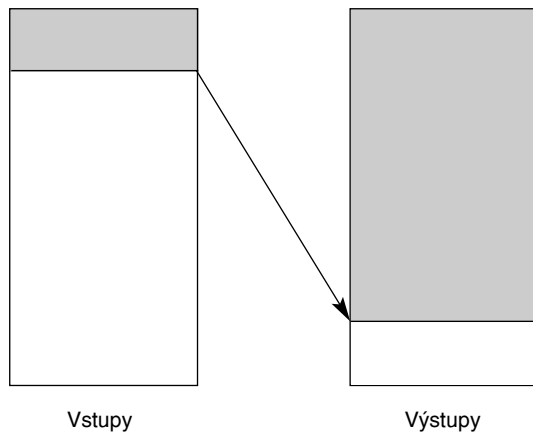
V domácnostech je pravděpodobné, že 20 procent podlahové krytiny ponese 80 procent celkové zátěže. 20 procent oděvů budete nosit v 80 procentech času. A máte-li poplašné zařízení proti vloupání, 80 procent falešných poplachů bude spuštěno 20 procenty možných příčin.

Zářným příkladem pravidla 80/20 je spalovací motor. 80 procent energie je spotřebováno na spalování a pouze 20 procent pohání kola, přičemž těchto 20 procent vstupu vytváří 100 procent výstupu!<sup>3</sup>

## **Paretův objev: systematický a předvídatelný nedostatek rovnováhy**

Vzorec, na němž je založeno pravidlo 80/20, byl objeven v roce 1897, tj. přibližně před sto lety, italským ekonomem Vilfredem Paretem (1848–1923). Od té doby se objev mnohokrát přejmenoval: Paretovo pravidlo, Paretův zákon, pravidlo 80/20, pravidlo nejmenšího úsilí a pravidlo nerovnováhy. V této knize používáme pojem pravidlo 80/20. Toto pravidlo nenápadně ovlivňovalo mnohé úspěšné lidi, zejména podnikatele, počítačové nadšence a inženýry zabývající se kvalitou, pomohlo tak formovat moderní svět. Přesto zůstává jedním z největších tajemství naší doby – dokonce i skupina zasvěcených, kteří pravidlo 80/20 znají a používají ho, využívá pouze jeho nepatrnou část.

Co tedy Vilfredo Pareto objevil? Prostě sledoval vzorce bohatství a příjmů v Anglii devatenáctého století. Zjistil, že ze sledovaných vzorků populace plyne většina příjmů a bohatství menšině lidí. Na tom by snad nebylo nic tak překvapivého. Objevil však další dvě skutečnosti, které považoval za velmi významné. Za prvé zjistil, že existuje konstantní matematický vztah mezi poměrným počtem osob (tj. procentem z celkové zkoumané populace) a částkou příjmu nebo bohatství, které tato skupina vlastní.<sup>4</sup> Zjednodušeně řečeno, jestliže 20 procent populace vlastnilo 80 procent bohatství,<sup>5</sup> pak jste mohli spolehlivě předpovědět, že 10 procent bude mít, řekněme, 65 procent bohatství a 5 procent bude mít 50 procent. Klíčové není samo procento, ale skutečnost, že rozdělení bohatství v rámci celé populace bylo *předvídatelně nevyrovnané*.



Obr. 1 Pravidlo 80/20

Dále Pareto zjistil, že tento vzorec nerovnováhy se pravidelně opakuje v případech údajů z různých období nebo různých zemí. Ať zkoumal minulá data týkající se Anglie nebo minulá či současná data z jiných zemí, vždy dospěl k závěru, že se s matematickou přesností opakuje stále tentýž vzorec.

Jde o pouhou náhodu, nebo je to zjištění, které má ohromný význam pro ekonomiku a společnost? Týká se to jen bohatství a příjmů? Pareto jako první podrobil zkoumání dvě řady dat, mezi nimiž byl nějaký vztah – v tomto případě to bylo rozdělení příjmů nebo bohatství ve srovnání s počtem lidí, kteří vydělávají peníze nebo jsou majiteli nemovitostí, a porovnal mezi sebou procentní podíly. (Dnes je tato metoda, která způsobila v podnikání a ekonomii obrovský průlom, běžná).

Ačkoli si Pareto uvědomoval význam a velký dopad svého objevu, jeho vysvětlení bylo bohužel mylné. Uchýlil se k řadě fascinujících, avšak povrchních sociologických teorií zaměřených na úlohu elit, které na konci jeho života zneužili Mussoliniho fašisté. Pravidlo 80/20 upadlo na celou generaci v zapomnění. Přestože si několik ekonomů, zejména v USA,<sup>6</sup> uvědomovalo jeho důležitost, teprve po druhé světové válce je nezávisle na sobě znovuobjevili dva různí badatelé.

## Zipfovo pravidlo nejmenšího úsilí z roku 1949

Jedním z těchto průkopníků byl profesor filologie na Harvardu George K. Zipf. V roce 1949 objevil „pravidlo nejmenšího úsilí“, jímž vlastně rozpracoval Paretův zákon. Zipfovo pravidlo uvádělo, že zdroje (lidé, zboží, čas, dovednosti či cokoli jiného, co je produktivní) se utvářejí způsobem, jenž minimalizuje práci, takže přibližně 20–30 procent jakéhokoli zdroje představuje 70–80 procent činnosti vztahující se k danému zdroji.<sup>7</sup>

Profesor Zipf použil statistiku obyvatel, účetní knihy, příklady z průmyslu, aby prokázal, že tento nerovnovážený vzorec se neustále opakuje. Například provedl analýzu všech sňatků ve Filadelfii v roce 1931 v oblasti o rozloze 20 domovních bloků a dospěl k závěru, že 70 procent manželství uzavřeli lidé žijící do 30 procent vzdálenosti.

Zipf také nepřímou vědecky zdůvodnil „nepořádek na stole“: To, že některé věci často používáme, způsobuje, že si je klademe blíže k sobě. Inteligentní sekretářky často užívané složky nezakládají do pořadačů!

## Juranovo pravidlo životně důležité menšiny z roku 1951 a vzestup Japonska

Dalším průkopníkem pravidla 80/20 byl Joseph Moses Juran (narozen v roce 1904), slavný guru kvality, americký inženýr narozený v Rumunsku, jenž v letech 1950–1990 stál u zrodu revoluce v jakosti. „Paretova pravidla“ a „pravidla důležité menšiny“ se snažil využít pro dosažení vysoké jakosti produktů.

V roce 1924 nastoupil Juran jako systémový inženýr u Western Electric, ve výrobní divizi společnosti Bell Telephone System, kde se později stal jedním z prvních konzultantů v oboru jakosti na světě.

Napadlo ho, že pravidlo 80/20, společně s dalšími statistickými metodami, použije pro odstranění nedostatků průmyslového a spotřebního zboží. V roce 1951 vydal knihu s názvem *Quality Control Handbook*, která se týkala řízení jakosti a velice názorně objasňovala pravidlo 80/20:

*Ekonom Pareto zjistil, že stejně nejednotně [jako Juranova pozorování týkající se nedostatků v kvalitě] bylo rozděleno bohatství. Existují další podobné příklady – zastoupení zločinců v kriminálních případech, zastoupení řidičů v počtu dopravních nehod, výskyt nehod v riskantních podnicích apod. Paretovo pravidlo nestejného zastoupení platilo pro rozdělení bohatství i výskytu vad kvality.<sup>8</sup>*

Žádný z velkých amerických průmyslníků o Juranovy teorie neprojevil zájem. V roce 1953 byl pozván do Japonska, kde našel velmi pozorné publikum. Juran zůstal v Japonsku, spolupracoval s několika místními společnostmi a výrazně se podílel na zvýšení kvality jejich produktů. Teprve po roce 1970, když bylo zřejmé, že Japonsko ohrožuje americký průmysl, začali brát Jurana vážně i na Západě. Vrátil se, aby udělal pro americký průmysl to, co učinil pro Japonce. Jádrem této celosvětové revoluce v kvalitě bylo pravidlo 80/20.

### Pokrok plynoucí z pravidla 80/20 – 60.–90. léta 20. stol.

IBM byla jednou z prvních a nejúspěšnějších společností, které začaly pravidlo 80/20 využívat. Proto je většina odborníků na počítačové systémy, kteří získali vzdělání v 60. a 70. letech minulého století, zná.

V roce 1963 IBM zjistila, že asi 80 procent počítačového času je vynaloženo na zpracování přibližně 20 procent operačního kódu. Společnost okamžitě přepsala svůj operační software, aby bylo nejpoužívanějších 20 procent snadno přístupných a aby jejich užívání bylo pro zákazníky jednoduché. Tím se počítače IBM staly efektivnějšími a rychlejšími než počítače konkurenčních společností.

Firmy jako Apple, Lotus a Microsoft, které v následující generaci vyvinuly osobní počítač a příslušný software, používaly pravidla 80/20 ještě systematictěji, aby se jejich počítače staly levnějšími a přístupnějšími pro novou skupinu zákazníků, mezi něž patřili dokonce i ti, kteří se dříve počítačům vyhýbali velkým obloukem.

## Vítěz bere vše

Sto let po Paretovi se pravidlo 80/20 projevuje v astronomických a neustále rostoucích příjmech filmových hvězd a několika jedinců na špičce stále většího počtu profesí. Filmový režisér Steven Spielberg vydělal v roce 1994 165 milionů dolarů. Honoráře úspěšného advokáta Josepha Jamiala činily 90 milionů dolarů. Méně schopní režiséři či právníci si samozřejmě přijdou na pouhý zlomek těchto astronomických částek.

Ve dvacátém století jsme byli svědky rozsáhlých snah tyto příjmy srovnat, ale jakmile se podaří odstranit příjmovou nerovnost v jedné sféře, okamžitě se objeví v jiné. Průměrné reálné příjmy vzrostly ve Spojených státech v letech 1973 až 1995 o 36 procent, u řadových zaměstnanců však klesly o 14 procent. Během 80. let šly všechny zisky 20 procentům příjemců a ohromující 64 procenta celkového zvýšení se týkala dokonce jen 1 procenta lidí! Také vlastnictví cenných papírů je v USA soustředěno v menšině domácností: 5 procent amerických domácností vlastní přibližně 75 procent celkového počtu akcií. Podobnou úlohu hraje i dolar: téměř 50 procent světového obchodu je financováno v dolarech, což výrazně převyšuje třináctiprocentní podíl USA na světovém exportu. A zatímco podíl dolaru na devizových rezervách představuje 64 procenta, poměr hrubého domácího produktu v USA vůči celosvětovému produktu lehce přesahuje 20 procent. Pravidlo 80/20 však bude platit znovu a znovu, pokud se vědomě a důsledně nebudeme snažit, abychom je překonali.

## Proč je pravidlo 80/20 důležité

Pravidlo 80/20 je tak cenné proto, že odporuje naší intuici. Máme sklony předpokládat, že všechny příčiny budou zhruba stejně důležité. Že všichni zákazníci jsou stejně významní. Že každý obchod, každý produkt a každý dolar zisku z prodeje je stejně dobrý jako jakýkoli jiný. Že všichni zaměstnanci v určité kategorii mají přibližně stejnou hodnotu. Že každý den týdne nebo roku našeho života má stejný význam. Že se všemi dotazy či telefonními hovory by se mělo

zacházet stejně. Že všechny univerzity jsou stejně dobré. Že každý problém má celou řadu příčin, takže nestojí za to zjistit těch několik klíčových. Že všechny příležitosti mají zhruba stejnou hodnotu, takže s nimi zacházíme stejně.

Máme tendenci předpokládat, že 50 procent příčin nebo vstupů bude představovat 50 procent výsledků nebo výstupů. Zdá se, že existuje přirozené, téměř demokratické očekávání, že příčiny a výsledky jsou obecně v rovnováze. Někdy samozřejmě jsou. Ale tento „blud 50/50“ je jedním z nejnepřesnějších, neškodlivějších a zároveň nejhluběji zakořeněných mentálních map. Pravidlo 80/20 potvrzuje, že když jsou zkoumány a analyzovány dvě řady dat týkající se příčin a výsledků, je nanejvýš pravděpodobné, že výsledkem bude vzorec nerovnováhy. Nerovnováha může být v poměru 65/35, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5 či 99,9/0,1 nebo může být v jakémkoli jiném poměru. Avšak součet dvou srovnávaných čísel nemusí být 100 (viz s. 34).

Pravidlo 80/20 také tvrdí, že až zjistíme skutečný poměr, budeme překvapeni jeho nevyvážeností. Ať bude skutečná nerovnováha jakákoli, pravděpodobně překročí naše dřívější očekávání. Vedoucí pracovníci společností někdy tuší, že někteří zákazníci a produkty přinášejí větší zisky než ostatní, ale když se prokáže velikost rozdílu, jsou často překvapeni a ohromeni. Učitelé možná vědí, že většina problémů s disciplínou nebo záškoláctvím vzniká u menšiny žáků, ale při analýze záznamů bude tato nerovnováha pravděpodobně mnohem větší, než očekávali. Míváme pocit, že určitá část našeho času je cennější než jiná, ale když změříme vstupy a výstupy, možná nám ten propastný rozdíl vyrazí dech.

Proč bychom se měli o pravidlo 80/20 zajímat? Ať už si to uvědomujete či ne, toto pravidlo se uplatňuje i ve vašem osobním životě, společenském životě i na pracovišti. Pochopení pravidla 80/20 vám výrazně pomůže porozumět tomu, co se skutečně ve světě kolem vás děje.

Hlavním poselstvím této knihy je, že náš každodenní život se může výrazně zlepšit, jestliže využijeme pravidla 80/20. Každý člověk může být výkonnější a šťastnější. Každá společnost usilující o zisk může být ziskovější. Každá nezisková organizace může být užitečnější. Každá vláda může zajistit, aby byla pro občany mnohem větším přínosem. Každý člověk i instituce mohou získat mnohem více toho, co má nějakou hodnotu, a vyhnout se tomu, co má hodnotu zápornou, a to při vynaložení menšího úsilí, nákladů nebo investic.

Jádrem tohoto postupu je substituce. Zdroje, které mají v jakémkoli konkrétním užití slabší výsledky, nejsou používány vůbec nebo jsou používány doplňkově. Zdroje, které mají silné výsledky, jsou využívány co nejvíce. V ideálním případě je každý zdroj využíván tam, kde má největší hodnotu. Všude, kde je to možné, jsou slabé zdroje rozvíjeny tak, aby napodobovaly chování silnějších zdrojů.

Podniky a trhy tento proces používají s velkým úspěchem již po staletí. Francouzský ekonom J. B. Say kolem roku 1800 prohlásil, že „podnikatel pře-



vádí ekonomické zdroje z oblastí s nižší produktivitou do oblastí s vyšší produktivitou a vyšším výnosem“. Na pravidle 80/20 je však fascinující to, jak daleko mají podniky a trhy k vytvoření optimálních řešení. Pravidlo 80/20 například tvrdí, že 20 procent produktů, zákazníků nebo zaměstnanců vytváří 80 procent zisku. Jestliže je to pravda, a podrobná zkoumání obvykle potvrzují, že nějaký takový nevyvážený vzorec existuje, je stav věcí velmi vzdálen efektivnímu nebo optimálnímu stavu. Z pravidla vyplývá, že 80 procent produktů, zákazníků nebo zaměstnanců přispívá pouhými 20 procenty k zisku. Že zde dochází k obrovskému plýtvání. Že nejmocnější zdroje společnosti brzdí většina mnohem méně efektivních zdrojů. Že zisky by mohly být znásobeny, kdybychom prodali více nejkvalitnějších produktů, najali ty nejlepší pracovníky či přilákali nejlepší zákazníky (nebo je přesvědčili, aby od nás více kupovali).

V takové situaci bychom se mohli ptát: proč nadále vyrábět 80 procent produktů, které vytvářejí pouhých 20 procent zisku? Společnosti si takové otázky kladou velmi zřídka, možná proto, že odpověď na ně by znamenala velmi radikální opatření: přestat dělat čtyři pětiny toho, co doposud děláte, není triviální změnou.

Co J. B. Say nazýval prací podnikatelů, moderní finančníci nazývají arbitráží. Mezinárodní finanční trhy velmi rychle napravují anomálie ve stanovení hodnoty, například u směnných kursů. Ale obchodní organizace a jednotlivci většinou nejsou zdatní v takovémto druhu podnikání nebo arbitráži, v přesouvání zdrojů z oblastí, kde mají slabé výsledky, do oblastí, kde mají výsledky silnější, nebo ve snižování zdrojů s nízkou hodnotou a nakoupení více zdrojů s vyšší hodnotou. Většinou si neuvědomujeme, do jaké míry jsou některé zdroje, ale pouze malá menšina, extrémně produktivní – Joseph Juran pro ně měl název „životně důležitá menšina“, zatímco většina („triviální většina“) vykazuje nízkou produktivitu, nebo má dokonce zápornou hodnotu. Kdybychom si uvědomili rozdíl mezi životně důležitou menšinou a triviální většinou ve všech aspektech našeho života a kdybychom s tím něco udělali, mohli bychom znásobit cokoli, čeho si ceníme.

## Pravidlo 80/20 a teorie chaosu

Teorie pravděpodobnosti říká, že je v podstatě nemožné, aby k veškerým případům, kdy platí pravidlo 80/20, docházelo náhodně, pouhou shodou okolností. Pravidlo můžeme vysvětlit pouze tím, že budeme předpokládat, že se za ním skrývá nějaký hlubší význam nebo příčina.

Sám Pareto se potýkal s tímto problémem, když se snažil uplatnit při zkoumání společnosti logickou a ucelenou metodologii. Hledal „teorie, jež zobrazu-

jí fakta zjištěná zkušeností a pozorováním“, obvyklé vzorce, sociální zákony nebo „pravidelnosti“, které vysvětlují chování jednotlivců a společnosti.

Paretova sociologie neposkytlá přesvědčivý klíč. Zemřel dávno před vznikem teorie chaosu, jež obsahuje rozsáhlé paralely s pravidlem 80/20 a pomáhá je vysvětlit.

V poslední třetině dvacátého století se zásadním způsobem mění uvažování vědců o vesmíru a názory převažující posledních 350 let jsou překonány. Tyto převažující názory byly racionální a vycházely z poznatků o stroji, jenž byl sám o sobě obrovským pokrokem oproti mystickému a náhodnému nazírání na svět tak, jak je znal středověk. Názor založený na strojích přeměnil Boha z iracionální a nepředvídatelné síly ve snadněji pochopitelného hodináře-mechanika.

Pohled na svět, jenž byl uplatňován od sedmnáctého století a dosud stále převládá, s výjimkou vyspělých vědeckých kruhů, byl nesmírně pohodlný a užitečný. Veškeré jevy byly omezeny na pravidelné, předvídatelné, *lineární* vztahy. Například  $a$  způsobuje  $b$ ,  $b$  způsobuje  $c$  a  $a + c$  způsobuje  $d$ . Tento světový názor umožňoval, aby jakákoli jednotlivá část světa, například činnost lidského srdce nebo jakéhokoli jednotlivého trhu, byla analyzována odděleně, neboť celek byl souhrnem jednotlivých částí, a naopak.

Avšak ve druhé polovině dvacátého století se začíná nahlížet na svět jako na vyvíjející se organismus, kde celý systém je více než pouhým součtem jednotlivých částí a kde vztahy mezi těmito částmi jsou nelineární. Je obtížné přesně vymezit příčiny, mezi příčinami jsou složité vzájemné závislosti a příčiny a následky jsou zastřené. Lineární myšlení má však ten háček, že ne vždy platí, neboť realitu příliš zjednodušuje. Rovnováha je iluzorní nebo zavádějící. Svět je nestálý.

Nicméně teorie chaosu, navzdory svému názvu, netvrdí, že vše je beznadějný a nesrozumitelný zmatek. Naopak, za nepořádkem se skrývá logika sebeuspořádání, *předvídatelná nelineárnost* – něco, o čem ekonom Paul Krugman řekl, že je to „odporné“, „děsivé“ a „příšerně přesné“.<sup>9</sup> Logiku teorie je mnohem obtížnější popsat než zaznamenat a není tak úplně nepodobná opakování určitého motivu v hudební skladbě. Určité charakteristické vzorce se opakují, ale v nekonečné a nepředvídatelné různorodosti.

## **Teorie chaosu a pravidlo 80/20 se navzájem objasňují**

Co mají teorie chaosu a příbuzné vědecké koncepce společného s pravidlem 80/20? Přestože se zdá, že nikdo jiný tuto souvislost nevidí, podle mého názoru hodně.

- **Pravidlo nerovnováhy**

Společným jmenovatelem u teorie chaosu a pravidla 80/20 je problematika *rovnováhy*, přesněji řečeno *nerovnováhy*. Teorie chaosu i pravidlo 80/20 tvrdí (se značným empirickým opodstatněním), že svět je nevyvážený. Říkají, že svět není lineární a příčina a následek jsou jen zřídka spojeni stejně. Rovněž zdůrazňují sebeuspořádání: některé síly jsou vždy mocnější než jiné a pokusí se „uchvátit“ více, než by odpovídalo jejich podílu na zdrojích. Teorie chaosu sleduje řadu různých událostí v průběhu času, a tím pomáhá vysvětlit, proč a jak k této nerovnováze dochází.

- **Svět není přímka**

Pravidlo 80/20, stejně jako teorie chaosu, vychází z myšlenky nelineárnosti. Hodně z toho, co se děje, je nedůležité a neměla by se tomu věnovat pozornost. Přesto je vždy několik sil, které mají mnohem větší vliv, než by se očekávalo. Tyto síly je nutné rozpoznat a sledovat je. Jsou-li to dobré síly, měli bychom je znásobit. Jestliže jsou to síly, které se nám nelíbí, musíme si pečlivě rozmyslet, jak je neutralizovat. Pravidlo 80/20 poskytuje velmi výkonný empirický test nelineárnosti v jakémkoli systému, neboť se můžeme zeptat: vede 20 procent příčin k 80 procentům výsledků? Je 80 procent jakéhokoli jevu spojeno s pouhými 20 procenty souvisejícího jevu? Je to velmi užitečná metoda pro zjištění nelineárnosti, ale ještě užitečnější je tím, že nás nasměruje tak, abychom mohli určit síly, které působí nezvykle silně.

- **Smyčky zpětné vazby zkreslují a narušují rovnováhu**

Pravidlo 80/20 odpovídá smyčkám zpětné vazby a může být také pomocí těchto smyček, které objevila teorie chaosu, vysvětleno. Podle ní se mohou malé počáteční vlivy mnohokrát znásobit a vést k velmi neočekávaným výsledkům, které však lze zpětně vysvětlit. V případě, že by neexistovaly smyčky zpětné vazby, přirozené rozdělení jevu by bylo 50/50, tj. určité vstupy by vedly k srovnatelným výsledkům. Jenže pozitivní a negativní smyčky zpětné vazby způsobují, že příčiny nemají stejné následky. Zároveň však zřejmě platí, že pozitivní smyčky zpětné vazby, které mají velkou sílu, ovlivňují pouze malou menšinu vstupů. To vysvětluje, proč tyto menšinové vstupy mohou mít tak velký vliv.

Pozitivní smyčky zpětné vazby působí v mnoha oblastech, proto také u sledovaných jevů spíše zjistíme obvykle vztah 80/20 než 50/50. Například bohatí dále bohatnou, a to ne pouze (nebo ne především) díky svým lepším schopnostem, ale protože bohatství plodí bohatství. Podobný jev lze spatřit i u zlatých rybiček v jezírku. I když na začátku budou všechny rybky skoro stejně velké, ty,

kteří jsou o něco větší, vyrostou více než ty menší. Mají výhodu, byť malou, v tom, že mají větší tlamu a zachytí tudíž více potravy.

### ● **Bod zvratu**

S myšlenkou smyček zpětné vazby souvisí koncepce bodu zvratu. Až do určitého bodu je pro novou sílu (nový produkt, nemoc, novou rockovou skupinu nebo nový společenský zvyk, jako například jogging či kolečkové brusle) velmi obtížné prorazit. Velké úsilí nepřináší valné výsledky. V tomto bodě se mnozí průkopníci vzdají. Jestliže však nová síla vytrvá a podaří se jí překročit určitou neviditelnou hranici, malá dávka dalšího úsilí může mít obrovskou návratnost. Touto neviditelnou hranicí je bod zvratu.

Koncepce vychází ze zásad teorie epidemie. Bodem zvratu je okamžik, kdy počet jedinců, kteří jsou nakaženi a mohou tudíž nakazit další jedince, dosáhne „bodu, v němž se běžný nebo stabilní jev, tj. nevelký výskyt chřipky, může zvrátit v zdravotní krizi“.<sup>10</sup> Protože epidemie se nechovají lineárně a tak, jak očekáváme, „malé změny, jako například snížení nového výskytu infekce ze čtyřiceti na třicet tisíc případů, mohou mít velké účinky... Vše záleží na tom, kdy a jak se změny provedou.“<sup>11</sup>

### ● **Kdo dřív přijde, ten dřív mele**

Teorie chaosu obhájí „citlivou závislost na počátečních podmínkách“.<sup>12</sup> co se stane nejdříve, i kdyby to bylo zdánlivě triviální, může mít neúměrně velké účinky. To odpovídá pravidlu 80/20 a pomáhá je vysvětlit. Pravidlo 80/20 uvádí, že menšina příčin vyvolává většinu důsledků. Nebereme-li v potaz všechny souvislosti pravidla 80/20, jeho nevýhodou je, že vždy představuje snímek toho, co platí nyní (nebo přesněji řečeno, co platilo nedávno v době, kdy byl snímek pořízen). V tomto okamžiku je vhodné zapojit teorii chaosu a citlivou závislost na počátečních podmínkách. Malý počáteční předstih se může později vyvinout ve větší předstih nebo dominantní postavení, dokud nebude narušena rovnováha a neprojeví se další malá, ale mocná síla.

Firma, jež při svém vstupu na trh nabídne produkt o 10 procent lepší, než je zboží konkurence, může nakonec získat o 100 až 200 procent větší podíl na trhu, a to i tehdy, když konkurence později uvede na trh ještě lepší produkt. Jestliže v době, kdy byl motorismus v plenkách, se 51 procento řidičů nebo zemí rozhodlo, že bude jezdit vpravo a ne vlevo, stalo se toto rozhodnutí normou pro téměř 100 procent účastníků silničního provozu. Jestliže se v době, kdy se objevily hodiny s ciferníkem, rozhodlo, že se ručičky u 51 procenta hodin budou pohybovat „ve směru hodinových ručiček“ a ne „proti směru hodinových ručiček“, stal se tento úzus určujícím, přestože by se hodinové ručičky mohly stejně tak

pohybovat doleva. Hodiny na katedrále ve Florencii se pohybují v protisměru a mají dvacetičtyřhodinový ciferník.<sup>13</sup> Brzy po dostavbě katedrály v roce 1442 se úřady a mistři hodináři dohodli na tom, že ciferník hodin na katedrále bude mít 12 hodin a ručičky pohybující se v dnes obvyklém směru, neboť většina hodin v té době tak vypadala. Kdyby však 51 procento hodin vypadalo jako hodiny na katedrále ve Florencii, sloužil by nám dnes k určování času dvacetičtyřhodinový ciferník s ručičkami pohybujícími se v opačném směru.

Tyto příklady citlivé závislosti na počátečních podmínkách nejsou přesnou ilustrací pravidla 80/20. Týkají se *změny v průběhu času*, zatímco pravidlo 80/20 se zabývá *statickým* rozdělením příčin *v kterémkoli jednom okamžiku*. Nicméně mezi oběma přístupy je důležitá spojitost. Oba ukazují, jak se svět vymyká rovnováze. V prvním případě vidíme přirozenou odchylku od rozdělení navzájem soupeřících jevů v poměru 50/50. Poměr 51/49 obsahuje nestabilitu a má tendenci pohybovat se směrem k poměru 95/5, 99/1 nebo dokonce 100/0. Rovnost končí dominanci: to je jedno z poselství teorie chaosu. Poselství pravidla 80/20 je jiné, přesto teorii chaosu doplňuje. Říká, že v jakémkoli bodě může být většina jakéhokoli jevu zdůvodněna nebo zapříčiněna menšinou prvků, které jsou součástí daného jevu. 80 procent výsledků pochází z 20 procent příčin. Jen málo věcí je tedy důležitých; většina důležitá není.

## Pravidlo 80/20 dělí firmy na dobré a špatné

Jedním z nejvýraznějších příkladů uplatnění pravidla 80/20 je filmový průmysl. Dva ekonomové<sup>14</sup> se nedávno zabývali zisky a životním cyklem 300 filmů uvedených během osmnácti měsíců. Zjistili, že čtyři filmy, tj. pouze 1,3 procenta z celkového počtu, vydělaly 80 procent zisku z prodeje vstupenek, zbývajících 296 filmů, neboli 98,7 procenta, vydělalo pouze 20 procent z celkové částky. Takže filmy, jež jsou dobrým příkladem volného působení trhu, vytvářejí v podstatě pravidlo 80/1, a tím jasně prokazují pravidlo nerovnováhy.

Ještě zajímavější je otázka, proč tomu tak je. Zjišťujeme, že návštěvníci kin se chovají úplně stejně jako plynné částice v náhodném pohybu. Jak uvádí teorie chaosu, plynné částice, pingpongové míčky i návštěvníci kin se chovají náhodně, ale vytvářejí předvídatelně nerovnovážený výsledek. Názory kritiků a prvních návštěvníků vytvoří filmu pověst, která rozhodne, kolik lidí se přijde podívat na druhé promítání, a to zase určuje další návštěvnost, a tak dále. Filmy jako *Den nezávislosti* nebo *Mission Impossible* jsou stále vyprodány, zatímco jiné nákladné filmy s hvězdným obsazením jako *Vodní svět* nebo *Daylight* jdou brzy do okrajových kin, až jsou staženy úplně. To je pomsta pravidla 80/20.

## Jak používat tuto knihu

Druhá kapitola poskytuje návod jak pravidlo 80/20 uplatnit v praxi a zkoumá rozdíl mezi analýzou podle pravidla 80/20 a myšlením podle pravidla 80/20, tedy mezi dvěma velmi užitečnými metodami odvozenými z pravidla 80/20. Analýza podle pravidla 80/20 je systematickou kvantitativní metodou srovnávání příčin a důsledků. Myšlení podle pravidla 80/20 je širší, méně přesný a více intuitivní postup. Shrnuje mentální modely a návyky, jež nám umožňují určit nejdůležitější příčiny čehokoli, co je v našem životě důležité, identifikovat tyto příčiny a výrazně zlepšit své postavení tím, že odpovídajícím způsobem přerozdělíme své zdroje.

Druhá část, nazvaná Úspěch firmy nemusí být záhadou, stručně popisuje nejúčinnější aplikace pravidla 80/20 v podnikání. Tyto aplikace byly vyzkoušeny a otestovány v praxi, a přestože je firmy nevyužily, bylo zjištěno, že jsou velmi účinné a užitečné. Kniha neobsahuje příliš mnoho originálních myšlenek, ale každý, kdo chce výrazně zvýšit zisky svého podniku, ať velkého či malého, by si ji měl přečíst.

Třetí část, nazvaná Pracujte méně, vydělávejte a užívejte si více, poskytuje návod k tomu, jak využít pravidla 80/20 pro zvýšení úrovně své práce i osobního života. Jde o první pokus aplikovat pravidlo 80/20 v práci a soukromém životě, a přestože vím, že tento pokus je v mnoha ohledech nedokonalý a neúplný, vede k některým zajímavým závěrům. Například k 80 procentům spokojenosti jedince se životem dochází obvykle v krátké části jeho života. Člověk by na vrcholu své spokojenosti mohl být mnohem častěji. Obecně platí názor, že na to máme málo času. Mé uplatnění pravidla 80/20 ukazuje, že je tomu naopak: ve skutečnosti máme času dost a rozmařile jím plýtváme.

Čtvrtá část, nazvaná Nový pohled na pravidlo 80/20, poskytne zpětnou vazbu, kterou jsem získal od čtenářů a hodnotitelů své knihy od té doby, co vyšla poprvé, a seznámí vás s tím, jak se mé pojetí pravidla 80/20 posunulo vpřed.

## Proč pravidlo 80/20 přináší dobrou zprávu

Chtěl bych tento úvod zakončit spíše v osobnějším tónu. Věřím, že pravidlo 80/20 má do budoucna naději se uplatnit. Toto pravidlo jistě odhaluje to, co je beztak zřejmé: že všude dochází k trestuhodnému plýtvání – v přírodě, podni-

kání, ve společnosti i v našem osobním životě. Platí-li obecně, že 80 procent výsledků plyne z 20 procent vstupů, musí také platit, že velká, osmdesátiprocentní většina vstupů má pouze okrajový, dvacetiprocentní důsledek.

Paradoxem je, že toto plýtvání může být dobrou zprávou, budeme-li schopni uplatnit pravidlo 80/20 tvůrčím způsobem, to znamená, že nebudeme pouze poukazovat na nízkou produktivitu, ale budeme se snažit s tím něco udělat. Možností pro zlepšení existuje celá řada, změnami uspořádání a zaměření přírody počínaje a našimi životy konče. Zdokonalit povahu věcí, odmítnout akceptovat status quo – to je cesta každého pokroku: evolučního, vědeckého, společenského i osobního. George Bernard Shaw prohlásil: „Rozumný člověk se přizpůsobí světu. Nerozumný člověk se neustále snaží přizpůsobit svět sobě. Proto veškerý pokrok závisí na nerozumném člověku.“<sup>15</sup>

Z pravidla 80/20 vyplývá, že výstupy lze nejen zvýšit, ale také znásobit, pokud se nám podaří, aby málo produktivní vstupy byly téměř tak produktivní jako ty vysoce produktivní. Úspěšné pokusy s pravidlem 80/20 v podnikatelském ringu ukázaly, že tento hodnotový skok je možné uskutečnit, budeme-li jednat a myslet tvůrčím způsobem.

Existují dvě cesty, jak toho dosáhnout. První cestou je přerozdělení zdrojů od neproduktivních uživatelů k produktivním, což dělají všichni podnikatelé již po staletí. Najděte kulatý otvor pro kulatý kolík, hranatý otvor pro hranatý kolík a perfektně vyhovující otvor pro jakýkoli jiný tvar. Zkušenost ukazuje, že každý zdroj má své ideální užití, kdy může být desetinásobně nebo stonásobně efektivnější.

Druhou cestou pokroku je metoda, kdy vědci, lékaři, počítačovní experti, pedagogové či trenéři hledají způsob, jak učinit neproduktivní zdroje efektivnějšími, a to i při jejich dosavadním uplatnění. Jak docílit toho, aby slabé zdroje byly produktivnějšími. Jak napodobovat (i pomocí složitých metod) vysoce produktivní zdroje.

Lidé by měli identifikovat těch několik málo věcí, které fungují velmi dobře, a ty by měli dále kultivovat, posilovat a násobit. Současně by se mělo odstranit nebo podstatně omezit plýtvání, tj. to, co má pro člověka i přírodu malou hodnotu.

Když jsem psal tuto knihu, sledoval jsem tisíce případů využití pravidla 80/20 a moje víra v ně se ještě více utvrdila: víra v pokrok realizovaný velkými skoky a ve schopnost jednotlivců i celého lidského druhu vést ruku, kterou mu podala příroda. Joseph Ford podotkl: „Bůh hraje s vesmírem v kostky. Je to vzrušující hra. Hlavním cílem je zjistit, jakými pravidly se tato hra řídí a jak je můžeme využít ke svému prospěchu.“<sup>16</sup>

A právě v tom nám může pomoci pravidlo 80/20.

# 2

## Jak myslet podle pravidla 80/20

V první kapitole jsme si vysvětlili, na čem je založeno pravidlo 80/20. Tato kapitola pojednává o tom, jak se pravidlo 80/20 projevuje v praxi a jak vám může pomoci. Pravidlo 80/20 lze využít dvojnásobným způsobem: jde o analýzu podle pravidla 80/20 a myšlení podle pravidla 80/20, jejichž praktická filozofie vám umožní lépe pochopit a zkvalitnit váš život.

### Definice pravidla 80/20

Pravidlo 80/20 říká, že existuje vnitřní nerovnováha mezi příčinami a výsledky, vstupy a výstupy, úsilím a odměnou. Obvykle se příčiny, vstupy či úsilí dělí na dvě kategorie:

- většina, která má malý vliv,
- menšina, která má velký vliv.

Výsledky, výstupy či odměny obvykle vycházejí pouze z malé části příčin, vstupů či úsilí, které jsou na vytvoření takových výsledků, výstupů či odměn zaměřeny.

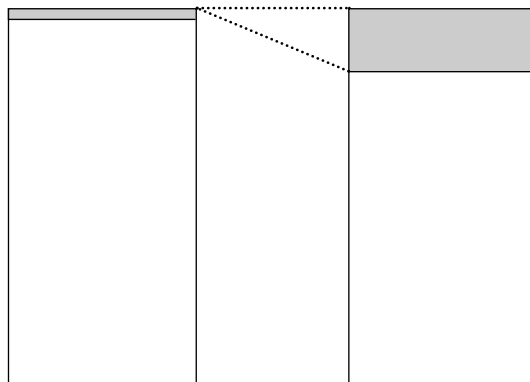
Vztahy mezi příčinami, vstupy či úsilím na jedné straně a výsledky, výstupy či odměnami na straně druhé jsou proto obvykle v nerovnováze.

Když tuto nerovnováhu vyjádříme aritmeticky, je vhodným měřítkem pro vyjádření této nerovnováhy poměr 80/20 – 80 procent výsledků, výstupů či odměn vzniká z pouhých 20 procent příčin, vstupů či úsilí. Například 80 procent světové energie je spotřebováno 15 procenty světové populace.<sup>1</sup> 80 procent světového bohatství je v rukou 25 procent lidí.<sup>2</sup> „20 procent nemocných obyvatel a/nebo 20 procent nemocí spotřebuje ve zdravotnictví 80 procent zdrojů“.<sup>3</sup>

Tento poměr 80/20 znázorňují obr. 2 a 3. Představme si, že společnost vyrábí 100 výrobků a zjistila, že 20 výrobků přináší 80 procent všech zisků. Na obr. 2 představuje levý sloupec 100 výrobků, z nichž každý zabírá jednu setinu plochy.



1 výrobek  
(1 procento  
z celku)



20 procent zisku

Počet/procento výrobků

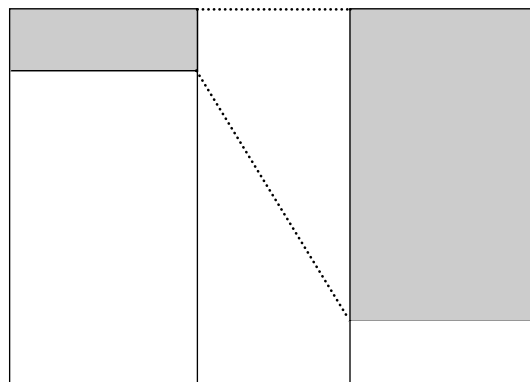
Procento zisku

1 výrobek (1 procento z celku) představuje 20 procent celkového zisku

**Obr. 2**

Pravý sloupec zobrazuje celkové zisky společnosti, které přineslo 100 výrobků. Představte si, že zisky z jednoho nejziskovějšího produktu zaplní pravý sloupec směrem shora dolů. Řekněme, že nejziskovější výrobek vytváří 20 procent celkových zisků. Obrázek 2 tedy ukazuje, že jeden výrobek, neboli 1 procento výrobků (jedna setina levého sloupce) přináší 20 procent zisku. Tento poměr je zobrazen vystínovanými plochami.

20 výrobků  
(20 procent  
z celku)



80 procent zisku

Počet/procento výrobků

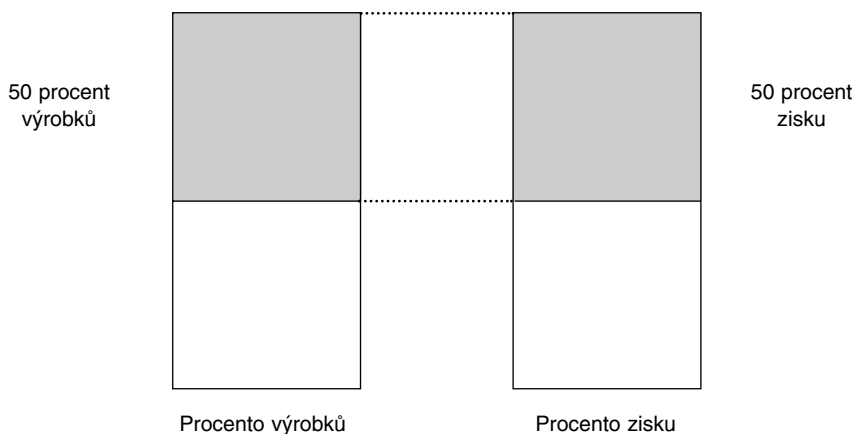
Procento zisku

20 výrobků, tj. 20 procent celku, představuje 80 procent zisku

**Obr. 3 Typický poměr 80/20**

Přidáme-li k prvnímu nejziskovějšímu výrobku druhý nejziskovější výrobek a tímto způsobem budeme postupovat ve sloupci dolů, můžeme v pravém sloupci vystínovat prostor, jenž bude odpovídat celkovému zisku vytvořenému 20 výrobky. Na obr. 3 vidíme (podle našeho fiktivního příkladu), že těchto 20 výrobků, tedy 20 procent celkového počtu výrobků, představuje 80 procent celkových zisků (vystínovaná plocha). Naopak bílá plocha představuje opačnou stranu tohoto vztahu: 80 procent výrobků vytváří pouze 20 procent zisku.

Poměr 80/20 slouží jen pro srovnání, skutečný poměr může být více či méně vyrovnaný. Pravidlo 80/20 však tvrdí, že pravděpodobnější je většinou vztah blížíící se poměru 80/20 než 50/50. Kdyby všechny výrobky v našem příkladu vytvářely stejný zisk, vypadal by vztah podle obr. 4.



**Obr. 4 Neobvyklý poměr 50/50**

Rozhodující však je, že při provádění takových analýz se mnohem pravděpodobněji objeví poměr 80/20 než 50/50. Téměř vždy malá část z celkového počtu produktů vytváří velkou část zisků.

Skutečný poměr samozřejmě nemusí být 80/20. Poměr 80/20 je metaforický, ale není jediný. Někdy 80 procent zisku vytváří 30 procent produktů, jindy 80 procent zisku přináší 15 nebo dokonce 10 procent produktů. Porovnávaná čísla nemusí dávat součet 100, ale obvykle je mezi nimi nerovnováha blížíící se spíše údajům z obr. 3 než obr. 4.

Možná je zavádějící, že čísla 80 a 20 dávají součet 100. Výsledek sice vypadá elegantně (jako ostatně i poměr 50/50, 70/30, 99/1 či mnoho dalších kombinací) a lze si jej snadno zapamatovat, ale lidé se často domnívají, že pracujeme pouze s jednou řadou dat, která dává 100 procent. To není pravdivé. Jestliže 80 procent lidí jsou praváci a 20 procent lidí jsou leváci, nejde o zjištění ve smyslu

pravidla 80/20. Abyste mohli toto pravidlo použít, musíte mít dvě řady dat, z nichž každá představuje 100 procent, přičemž jedna měří proměnlivou kvantitu, již ovlivňují lidé či věci, kteří tvoří 100 procent druhé řady.

## Jak vám může pravidlo 80/20 pomoci

Každý, kdo se chtěl poučit, získal využitím pravidla 80/20 užitečné informace, které v některých případech dokonce změnily jeho život. Musíte sami přijít na to, jak pravidla využít, když k němu budete přistupovat tvůrčím způsobem. Průvodcem na této cestě vám bude třetí část knihy (9.–15. kapitola), ale i příklady z mého vlastního života.

## Jak mi pravidlo 80/20 pomohlo

Když jsem se stal studentem prvního ročníku Oxfordské univerzity, můj studijní vedoucí mi poradil, abych nikdy nechodil na přednášky. „Knihy si přečteš mnohem rychleji,“ vysvětloval. „Nikdy ale nečti knihu od začátku až do konce, pokud to ovšem neděláš pro vlastní potěšení. Vždy si zjistí, co je pro tvou práci důležité, ale než abys četl stránku po stránce, přečti si raději závěr, pak úvod, poté znovu závěr a pak si projdi v knize zajímavá místa.“ Jinými slovy mi říkal, že 80 procent toho, čím je kniha hodnotná, je možné najít na 20 procentech (či ještě méně) stránek a že je možné je přečíst za 20 procent času, jež by většina lidí potřebovala, aby knihu přečetla celou.

Tato metoda se mi zalíbila a ještě jsem ji rozpracoval. V Oxfordu neexistuje systém průběžného hodnocení a dosažený výsledek záleží výhradně na závěrečných zkouškách, které se konají vždy na konci kursu. Analýzou minulých zkoušek jsem zjistil, že nejméně 80 procent (někdy dokonce 100 procent) otázek na zkoušku lze dobře zvládnout s dvacetiprocentní nebo i menší znalostí tématu, kterého se zkouška týká. Na zkoušející udělá mnohem větší dojem student, jenž má spoustu vědomostí o poměrně málo věcech, než ten, kdo bude mít slušné znalosti o mnoha věcech. Tato myšlenka mi umožnila studovat velice efektivně. Aniž bych se příliš namáhal, ukončil jsem studium s vyznamenáním. Dříve jsem se domníval, že to dokazuje, že je možné učitele v Oxfordu obalamutit. Nyní si spíše myslím, i když se to zdá nepravděpodobné, že se nás učitelé snažili naučit, jak to na světě chodí.

Poté jsem nastoupil u firmy Shell v rafinérii ropy. Brzy jsem si uvědomil, že nejlépe placená místa pro nezkušené mladíky, jako jsem já, jsou v poradenských

službách pro řízení. Takže jsem odjel do Filadelfie a bez velkého úsilí jsem získal titul MBA na Whartonu (a posmíval jsem se studentům z Harvardu, který připomínal spíše vojenský výcvikový tábor pro nováčky). Stal jsem se zaměstnancem přední americké poradenské společnosti, jež mi od prvního dne platila čtyřikrát více než firma Shell, když jsem z ní odcházel. 80 procent peněz pro lidi mého věku bylo bezpochyby vypláceno v 20 procentech pracovních míst.

Protože jsem v poradenské firmě měl příliš mnoho kolegů, kteří byli chytřejší než já, přesunul jsem se do dalšího strategického „bodů“. Novou firmu jsem si vybral proto, že rostla rychleji než společnost, kde jsem dosud působil, a přitom v ní pracovalo mnohem méně skutečně chytrých lidí.

## **Pro koho pracujete je mnohem důležitější, než co děláte**

Zde jsem narazil na paradoxy pravidla 80/20. 80 procent strategického poradenství, které i dnes roste jako houby po dešti, si přivlastnily firmy, jež v té době zaměstnávaly méně než 20 procent odborného personálu z celého odvětví. 80 procent rychlých povýšení bylo možné získat pouze ve firmách, které byste mohli spočítat na prstech jedné ruky. Věřte mi, talent s tím neměl mnoho společného. Když jsem opustil první firmu a nastoupil u druhé, u obou firem jsem zvýšil průměrnou úroveň inteligence.

Z čeho jsem však byl ještě zmatenější, bylo, že moji noví kolegové byli efektivnější než ti dřívější. Proč? Nepracovali o nic usilovněji. Řídili se však pravidlem 80/20 ve dvou klíčových otázkách. Za prvé si uvědomili, že u většiny firem 80 procent zisků plyne od 20 procent klientů, jimiž v poradenství jsou velcí klienti a dlouhodobí klienti. Velcí klienti zadávají velké zakázky, na něž můžete většinou „nasadit“ mladší konzultanty s nižšími platy. Dlouhodobé vztahy s klienty jsou založeny na důvěře a klientovi se zvyšují náklady spojené s případným přechodem k jiné poradenské firmě. Dlouhodobí klienti se obvykle příliš neohlížejí na cenu.

U většiny poradenských firem se za největší úspěch považuje, když někdo získá nového klienta. V mé nové firmě byli však skutečnými hrdiny ti, kteří si co nejdéle udrželi největší klienty. Postupovali tak, že s nejvyššími šéfy těchto společností udržovali dobré vztahy.

Druhým předpokladem, jímž se firmy řídily, bylo to, že v případě jakéhokoli klienta 80 procent dosažených výsledků vyplývá z toho, že se poradci soustředí na 20 procent nejdůležitějších problémů. Z hlediska poradce to ovšem nemusely být vždy ty nejzajímavější problémy. Ale zatímco se naši konkurenti povrchně zabývali celou řadou problémů a poté nechali na rozhodnutí klienta, zda se bude řídit jejich doporučeními či nikoli, my jsme neustále upozorňovali na ty nejdůležitější otázky, až jsme klienta dotlačili k úspěšnému řešení. V důsledku toho zisky klientů často vyletěly nahoru, a tím i naše výnosy.