

THE 80/20 PRINCIPLE

Copyright © Richard Koch, 2007, 1997.

This New Edition of „THE 80/20 PRINCIPLE: The secret of Achieving More with Less“ published by Nicholas Brealey Publishing, London, 2007. This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing, London and Boston.

Slovak edition © 2011 by Eastone Group, a. s.

Translation © 2011 Miroslava Bajaníková

Z originálu THE 80/20 PRINCIPLE: THE SECRET OF ACHIEVING MORE
WITH LESS, vydaného vydavateľstvom Nicholas Brealey Publishing,
preložila Miroslava Bajaníková.

Verše na stranách X, XI a 143 prebásnila Jana Kantorová-Báliková.

V roku 2011 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

www.eastonebooks.com

Korektúry: Beáta Vrzgulová

Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová

Tlač: Finidr, s. r. o., Český Těšín

ISBN 978-80-8109-177-3

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto knihy nemôže byť použitá alebo reprodukovaná, uchovávaná v informačných systémoch alebo šírená v akejkoľvek forme a akýmkoľvek spôsobom: elektronicky, mechanicky, kopírovaním, nahrávaním, skenovaním alebo inak bez písomného súhlasu majiteľa autorských práv s výnimkou citácií v rámci recenzií.

Obsah

Predslov k druhému vydaniu	VII
Rap 80 : 20	X
1. časť: Predohra	1
1 Úvod do princípu 80 : 20	3
2 Ako myslieť podľa princípu 80 : 20	19
2. časť: Úspech v podnikaní nemusí byť záhadou	37
3 Tajný kult	39
4 Prečo nie je vaša stratégia správna	53
5 V jednoduchosti je krása	79
6 Lov na správnych zákazníkov	97
7 Najlepších 10 firiem využíva princíp 80 : 20	111
8 O úspechu rozhoduje dôležitá menšina	123
3. časť: Pracujte menej, zarábajte a užívajte si viac	131
9 Sloboda	133
10 Časová revolúcia	143
11 Vždy môžeš dostať to, čo chceš	161
12 S trochou pomoci od našich priateľov	173
13 Inteligentní a leniví	185
14 Peniaze plodia peniaze	203
15 Sedem návykov šťastia	215
4. časť: Nové poznatky: návrat k princípu	231
16 Dve dimenzie princípu	233
<i>Poznámky a odkazy</i>	250
<i>Register mien a spoločností</i>	260

Predslov k druhému vydaniu

Túto knihu som napísal v Južnej Afrike v roku 1996 a vydal ju v Londýne v lete 1997. Spomínam si, ako som pátral po všetkých rozhlasových staniaciach a zistil, že reláciu, v ktorej sa malo o mojej knihe hovoriť, na poslednú chvíľu stiahli. Keď ju nakoniec odvysielali, zdalo sa, že závery akéhosi neznámeho talianskeho ekonóma zo sklonku 19. storočia nevzbudili veľký záujem. „Hm,“ pýtala sa istá vtedajšia celebrita v nejakej talk-show, „čo tu teda robíte, keď ste to vlastne nevymysleli vy?“ Späťne by som rád povedal, že som s kamennou tvárou spomenul vplyv sv. Pavla a evanjelistov a ich zásluhy pri šírení učenia Ježiša Nazaretského, ktoré by inak pravdepodobne upadlo do zabudnutia. To by som naozaj povedal rád, no v skutočnosti som tam zostal stáť a nedostal zo seba ani slovo.

Vrátil som sa teda po totálnom fiasku do Kapského Mesta. Potom sa to stalo – taký malý zázrak. Britský vydavateľ, ktorý si prácu odo mňa objednal, človek známy svojím pesimistickým pohľadom na svet, mi poslal fax (spomínate si ešte na fax?), v ktorom mi oznámil, že napriek veľkému nezdaru z pohľadu PR sa kniha „predáva veľmi dobre“. V skutočnosti sa na celom svete predalo 700 000 výtlačkov a moju knihu preložili do 24 jazykov.

Viac než storočie po tom, ako si Vilfredo Pareto všimol konzistentnú nerovnováhu medzi vstupmi a výstupmi, a celé desaťročie po tom, ako jeho princíp oživila táto kniha, bolo možné povedať, že toto pravidlo obstálo v skúške času. Nasledovali stovky reakcií, väčšinou pozitívnych, od čitateľov aj recenzentov. Po celom svete ohromné množstvo jednotlivcov, azda stoviek tisícov, začalo

princíp využívať na pracovisku, pre svoj kariérny postup a v čoraz väčšej miere aj v ostatných oblastiach života.

Princíp 80 : 20 ponúka dva takmer protipólne pohľady. Na jednej strane ide o štatistické pozorovanie, overený vzorec – nemenný, kvantitatívny, spoľahlivý. Uspokojuje všetkých, ktorí hľadajú v živote viac, chcú predbehnúť davy, zvýšiť zisky, prípadne znížiť námahu alebo náklady potrebné na jeho dosiahnutie, dramaticky zlepšiť *efektivitu*, definovanú ako výstupy delené vstupmi. Ak sa nám podarí nájsť tie vzácne prípady, keď sú výsledky v porovnaní s vynaloženým úsilím nezvyčajne dobré, pomôže nám to k oveľa vyššej efektivitě pri každej budúcej úlohe. Princíp nám dovoľuje znásobiť dosiahnuté výsledky a pritom sa vyhnúť tlaku prepracovanosti.

Na druhej strane ponúka princíp celkom odlišnú tvár – mäkkú, mystickú, záhadnú, takmer čarovnú. Veď ten istý číselný vzorec nachádzame všade vokol a vôbec nesúvisí s efektivitou, ale so všetkým, čo má v našom živote zmysel. Prítomnosť akéhosi pomyselného puta, čo nás spája nielen navzájom, ale aj s okolitým vesmírom vďaka zákonu, ktorý sa nám ponúka a má silu zmeniť naše životy, vytvára pocit úžasu a posvätnéj úcty.

Keď svoju knihu spätne hodnotím, myslím si, že jej prínosom bolo hlavne *rozšírenie pôsobnosti*, ktorú princípu dodala. Pred jej vydaním bol princíp 80 : 20 dobre známy vo svete biznisu najmä pre svoju schopnosť zvyšovať efektivitu. Podľa mojich informácií však nikdy predtým nebol aplikovaný na zvyšovanie a prehlbovanie kvality všetkých aspektov nášho života. Len s odstupom času som si plne uvedomil tú duálnu povahu princípu, to kuriózne, no dokonalé napätie medzi jeho dvoma stránkami: tvrdou efektivitou a mäkkým zvyšovaním kvality života. V kapitole, ktorú do knihy pridávam dodatočne, hovorím o tom, že toto napätie predstavuje *yin* a *yang* časti princípu, akúsi jeho „dialektiku“, pričom efektivita a zvyšovanie kvality života sú jeho „komplementárne opozitá“. Efektivita poskytuje priestor na zvyšovanie kvality života, zatiaľ čo zvyšovanie kvality života od nás vyžaduje jednoznačný pohľad na niekoľko aspektov, ktoré hrajú dôležitú úlohu v našej práci, vo vzťahoch a v iných aktivitách, v ktorých sa angažujeme.

Prirodzene, moju novú interpretáciu Paretovho princípu neprijímajú všetci. Sám som bol prekvapený, akou kontroverznou sa stala moja kniha. Mala zarytých priaznivcov a veľa ľudí mi tichú podporu vyjadriť v listoch, kde písali, ako im kniha zmenila kariéru aj život ako taký. Na druhej strane boli tí, čo prijímali rozšírenie pôsobnosti princípu na tie „mäkšie“ súčasti života s nevôľou a vyjadrovali to veľmi jednoznačne a výrečne! Táto opozícia ma spočiatku zaskočila, no neskôr som všetky nesúhlasné hlasy začal prijímať s vďakou.

Prinútili ma sa ešte hlbšie zamyslieť nad samotným princípom, čo sa, dúfam, prejavilo v poslednej kapitole knihy, a získať väčšie pochopenie jeho duálnej povahy.

Čo je v tomto vydaní nové?

Hovorí sa, že menej je niekedy viac. Vyňal som teda pôvodnú poslednú kapitolu s názvom Znovuzískaný progres. Celkom úprimne ju s odstupom času považujem za svoj neúspešný pokus aplikovať princíp 80 : 20 v spoločnosti a politike.¹ Kým všetky ostatné časti knihy vyvolali pozitívne aj negatívne reakcie, táto posledná kapitola podľa všetkého padla na neúrodnú pôdu. Jediná časť, ktorú som zachoval, je záver, akási výzva k činu adresovaná každému jednotlivcovi.

Nahradiť som ju celkom novou kapitolou nazvanou yin a yang princípu 80 : 20. Zhrnul som v nej to najzaujímavejšie z desaťročného prieskumu, rozhovorov, listov a emailov. Podrobnejšie v nej rozoberám a kategorizujem najkvalitnejšie kritické názory na princíp a následne ponúkam svoj názor na ne. Som presvedčený, že to nás privádza na celkom novú úroveň povedomia a porozumenia sily princípu.

Na tomto mieste by som sa chcel poďakovať všetkým, čo do tejto skvelej rozpravy o princípe prispeli. Pevne verím, že bude pokračovať. Veľká vďaka aj vám ostatným, ktorí sa do nej zapojíte. Možno som nejakým spôsobom ovplyvnil vaše životy, ale vy ste určite obohatili ten môj, a za to som nesmierne vďačný.

RICHARD KOCH

richardkoch@btinternet.com

Estepona, Španielsko, február 2007

Rap 80 : 20

Vedeli ste, že existuje skvelá rapová pesnička na tému 80 : 20 z dielne jedinečného Wayatta Mo 'Gee Jacksona? Môžete si ju vypočuť na webovej stránke www.the8020principle.com, pesnička má tri minúty, ako sa patrí. Tu sú jej slová spolu s mojím zhrnutím odkazu tejto knihy (vyznačené kurzívou):

Richard Koch vie, ako podnikat',
majstrovský plán našiel, unikát,
napísal knihu, stal sa z nej hit a
všetko v nej platí, super sa číta.

Volá sa Princíp osemdesiat k dvadsiatim,
zisk majú všetci, čo sa riadia tým,
posad' sa, počúvaj tento úryvok,
a budeš vedieť spraviť múdry krok.

Princíp 80 : 20 je kľúč k ceste skvelej,
princíp 80 : 20, získaj viac či menej,
princíp 80 : 20 je kľúč k ceste skvelej,
princíp 80 : 20 a získaj viac.

Takže, čo je vlastne princíp 80 : 20? Princíp 80 : 20 tvrdí, že menšina, nižší počet príčin, vstupov či úsilia zväčša vedie k väčšine výsledkov, výstupov alebo odmien, takže väčšia časť či väčšie množstvo výstupov je výsledkom veľmi malého počtu príčin alebo vstupov.

Princíp 80 : 20 je kľúč k ceste skvelej,
princíp 80 : 20, získaj viac či menej,
princíp 80 : 20 je kľúč k ceste skvelej,
princíp 80 : 20 a získaj viac.

Ak to berieme doslova, znamená to, že napríklad 80 percent toho, čo dosiahneme v práci, sme vyprodukovali počas 20 percent času, ktorý sme tam strávili. Preto pre akékoľvek praktické využitie sú štyri pätiny, vlastne takmer všetko, viac-menej nepodstatné, čo, samozrejme, naruša naše tradičné očakávania.

Princíp 80 : 20 je kľúč k ceste skvelej,
princíp 80 : 20, získaj viac či menej,
princíp 80 : 20 je kľúč k ceste skvelej,
princíp 80 : 20 a získaj viac.

Takže princíp 80 : 20 hovorí, že medzi príčinami a následkami, vstupmi a výstupmi, úsilím a odmenou je prirodzená nerovnováha. Túto nerovnováhu veľmi dobre ilustruje vzťah 80 : 20. Typický vzorec ukazuje, že 80 percent výstupov pochádza z 20 percent vstupov. Osemdesiat percent následkov plynú z 20 percent príčin. Prípadne, že 80 percent výsledkov vyprodukovalo 20 percent úsilia. V biznise existuje mnoho overených príkladov, že princíp 80 : 20 funguje: 20 percent produktov prinesie 80 percent hrubého zisku, tak ako 20 percent všetkých zákazníkov. A ďalej, že 20 percent produktov alebo zákazníkov vo väčšine prípadov stojí za 80 percentami zisku akejkoľvek spoločnosti.

Princíp 80 : 20 je kľúč k ceste skvelej,
princíp 80 : 20, získaj viac či menej,
princíp 80 : 20 je kľúč k ceste skvelej,
princíp 80 : 20 a získaj viac.

Prvá část
Predohra

Vesmír je v nerovnováhe!

Čo je princíp 80 : 20? Princíp 80 : 20 hovorí, že vždy budú niektoré veci oveľa dôležitejšie ako tie ostatné. Dobrým meradlom alebo hypotézou je, že 80 percent výsledkov alebo výstupov plynie z 20 percent príčin, a niekedy dokonca z oveľa menšej časti síl ovplyvňujúcich situáciu.

Tento pomer sa dá veľmi dobre ilustrovať na bežnej reči. Sir Isaac Pitman, tvorca rýchlo písu, prišiel na to, že celé dve tretiny našej konverzácie pozostávajú z nie viac ako 700 slov (spolu so slovami z nich odvodených). Pitman zistil, že tieto slová tvoria 80 percent bežného slovného prejavu. V tomto prípade sa menej ako jedno percento slov (slovník anglického jazyka *New Shorter Oxford English Dictionary* uvádza niečo vyše pol milióna slov) používa celých 80 percent všetkého „prehovoreného“ času. Dalo by sa to vyjadriť aj pomerom 80 : 1. Podobne viac ako 99 percent prehovorenej reči využíva menej ako 20 percent slov: to sa dá zasa vyjadriť pomerom 99 : 20.

Princíp 80 : 20 dobre ilustrujú aj filmy. Nedávna štúdia potvrdila, že 1,3 percenta filmov zarobí 80 percent príjmov z predaja lístkov, čo vlastne potvrdzuje pravidlo 80 : 1 (pozri kapitolu 1).

Princíp 80 : 20 nie je žiadna čarovná formulka. Niekedy je vzťah medzi následkami a príčinami bližšie k pomeru 70 : 30 ako k 80 : 20 alebo 80 : 1. No len mimoriadne zriedkavo platí, že 50 percent príčin vedie k 50 percentám následkov. Vesmír je predvídateľne nevyrovnaný. Skutočne záleží iba na malom zlomku vecí.

Skutočne efektívni ľudia a organizácie stavajú len na niekoľkých mocných silách, ktoré pôsobia v ich svete a využívajú ich vo svoj prospech.

Čítajte ďalej a dozviete sa, ako môžete robiť to isté...

1

Úvod do princípu 80 : 20

Veľmi dlho pôsobil Paretov zákon [princíp 80 : 20] v scenérii svetovej ekonómie ako bezprizorný kus krajiny; akýsi empirický zákon, ktorý nevedel nikto vysvetliť.

JOSEF STEINDL¹

Princíp 80 : 20 môže a mal by využívať každý inteligentný človek v každodennom živote, každá organizácia a každé sociálne zoskupenie alebo spoločenské zriadenie. Pomôže jednotlivcom aj skupinám dosiahnuť oveľa viac pri značne menšom úsilí. Princíp 80 : 20 dokáže zvýšiť osobnú efektivitu aj prehýbiť pocit šťastia. Znásobí ziskovosť spoločností a efektivitu akejkoľvek organizácie. Dokonca je kľúčom k zlepšovaniu kvality a zvyšovaniu kvantity verejných služieb, pričom znižuje ich náklady. Táto kniha, vôbec prvá zameraná na princíp 80 : 20², je napísaná z najnútornejšieho presvedčenia overeného osobnými aj profesionálnymi skúsenosťami, že tento princíp ponúka jeden z najlepších spôsobov prekonávania a vyrovnávania sa s napätím súčasného života.

Čo je princíp 80 : 20?

Princíp 80 : 20 tvrdí, že menšina príčin, vstupov či úsilia zväčša vedie k väčšine výsledkov, výstupov alebo odmien, takže väčšia časť výstupov je výsledkom

veľmi malého počtu príčin alebo vstupov. Ak to berieme doslova, znamená to, že napríklad 80 percent toho, čo dosiahneme v práci, sme vyprodukovali počas 20 percent času, ktorý sme s ňou strávili. Preto pre akékoľvek praktické využitie sú štyri pätiny, vlastne takmer všetko viac-menej nepodstatné, čo, samozrejme, narúša naše tradičné očakávania.

Takže princíp 80 : 20 hovorí, že existuje akási prirodzená nerovnováha medzi príčinami a následkami, vstupmi a výstupmi, úsilím a odmenou. Túto nerovnováhu veľmi dobre ilustruje vzťah 80 : 20. Typický vzorec ukazuje, že 80 percent výstupov pochádza z 20 percent vstupov; 80 percent následkov plynie z 20 percent príčin. Prípadne, že 80 percent výsledkov vyprodukovalo 20 percent úsilia. Veľmi jednoducho sa to dá vyjadriť graficky (obrázok 1).

V biznise existuje mnoho jasných dôkazov, že princíp 80 : 20 funguje. Dvadsať percent produktov prinesie 80 percent hrubého zisku, rovnako ako 20 percent všetkých zákazníkov. Ďalej, že 20 percent produktov alebo zákazníkov vo väčšine prípadov stojí za 80 percentami zisku akékoľvek spoločnosti.

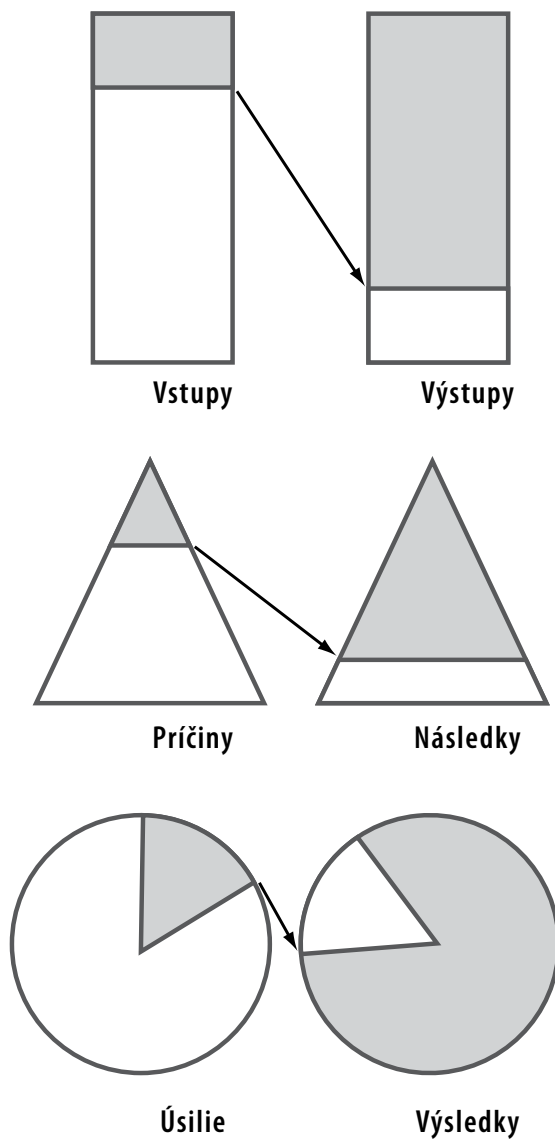
V spoločnosti je 20 percent zločincov zodpovedných za 80 percent všetkých zločinov. 20 percent motoristov spôsobuje 80 percent dopravných nehôd. 20 percent manželských párov predstavuje 80 percent všetkých rozvedených manželstiev (ľudia, čo sa opätovne berú a znova rozvádzajú, skresľujú štatistiku a vytvárajú neprímerane pesimistický obraz o stave manželskej vernosti). 20 percent detí získa 80 percent možného vzdelania a kvalifikácie.

Dôkaz o fungovaní princípu 80 : 20 máte aj doma. 20 percent z plochy kobercov predstavuje 80 percent tých najvydatejších miest. 20 percent svojho oblečenia máte na sebe 80 percent všetkého času. Ak máte doma bezpečnostný alarm, 80 percent falošných poplachov spustí 20 percent rôznych príčin.

Motor s vnútorným spaľovaním poskytuje ďalší dôkaz o princípe 80 : 20. Osemdesiat percent vytvorenej energie pri spaľovaní uniká a len 20 percent poháňa kolesá; týchto 20 percent vstupu tvorí 100 percent výstupu!³

Pareto objav: Predvídateľná nerovnováha premietnutá do čísel

Vzorec, z ktorého vychádza princíp 80 : 20, definoval v roku 1897 taliansky ekonóm Vilfredo Pareto (1848 – 1923). Jeho objav odvtedy dostal rôzne pomenovania, napríklad Pareto princíp, Pareto zákon, pravidlo 80 : 20, princíp minimálneho úsilia a princíp nerovnováhy; v tejto knihe zostaneme pri názve princíp 80 : 20. Nesporným vplyvom na mnohých významných a úspešných ľudí, najmä obchodníkov, počítačových nadšencov a inžinierov kvality, sa



Obrázok 1 Princíp 80 : 20

princíp 80 : 20 stal významným činiteľom pri formovaní moderného sveta. Napriek tomu zostáva jedným z najväčších tajomstiev súčasnosti – dokonca aj zasvätení využívajú len nepatrnú časť možností, ktoré princíp 80 : 20 ponúka.

Čo Vilfredo Pareto vlastne objavil? Počas skúmania natrafil na vývoj rastu bohatstva a príjmov v Anglicku devätnásteho storočia. Prišiel na to, že väčšina príjmov a bohatstva sa sústredila v menšinovej skupine skúmanej vzorky obyvateľov. To možno nebolo až také veľké prekvapenie. Zároveň však objavil dve iné skutočnosti, ktoré považoval za mimoriadne významné. Prvou bol nemeniaci sa matematický vzťah medzi podielom ľudí (vyjadrený percentom z celkovej relevantnej populácie) a výškou príjmu alebo množstvom bohatstva tejto časti skupiny.⁴ Zjednodušene, ak malo 20 percent obyvateľov v rukách 80 percent bohatstva,⁵ potom sa dalo s určitou predpokladať, že 10 percent bude vlastniť povedzme 65 percent všetkého bohatstva a 5 percent bude mať 50 percent. Pričom hlavné tu nie je to percento, ale skutočnosť, že distribúcia (rozloženie) bohatstva v rámci populácie je *predvídateľne nerovnomerná*.

Ďalším Paretovým objavom, ktorý on sám považoval za skutočne pozoruhodný, bolo, že táto nerovnováha sa konzistentne opakovala v údajoch, ktoré mal k dispozícii, a to v rôznych krajinách a bez ohľadu na časové obdobie. Či už išlo o Anglicko v predchádzajúcich storočiach alebo údaje z iných krajín toho istého či skoršieho obdobia, s matematickou presnosťou sa stále opakoval ten istý vzorec.

Bola to len neskutočná náhoda alebo zistenie s ohromným dosahom na ekonómiu a spoločnosť? Mohol práve zistený vzorec platiť aj na údaje, ktoré s bohatstvom či príjmami nesúviseli? Pareto bol fantastický inovátor, pretože vôbec prvýkrát v histórii skúmal dve navzájom súvisiace skupiny údajov – v tomto prípade distribúciu príjmov a bohatstva v porovnaní s percentom tých, ktorí tento príjem dostávajú alebo vlastnia toto bohatstvo. Nakoniec percentá týchto dvoch skupín údajov porovnal. (Dnes je táto metóda štandardom, no svojho času viedla k významnému prelomu v obchode a ekonómii.)

Žiaľ, hoci si Pareto uvedomoval význam a možné aplikácie svojho objavu, nedokázal ich vysvetliť. Bol autorom niekoľkých fascinujúcich, no zároveň veľmi nesúrodých sociologických teórií pripisujúcich veľkú dôležitosť spoločenským elitám, ktoré si na sklonku Paretovho života veľmi nešťastne prisvojili Mussoliniho fašisti. Tak celú nasledujúcu generáciu zostal princíp 80 : 20 na európskom kontinente na okraji záujmu, hoci hŕstka ekonómov, najmä v Spojených štátoch amerických,⁶ jeho dôležitosť uznávala. Vo veľkom štýle s ním však vyrukovali po druhej svetovej vojne dvaja celkom odlišní priekopníci.

1949: Zipfov princíp minimálneho úsilia

Jedným z nich bol profesor filológie na Harvarde George K. Zipf. V roku 1949 objavil princíp minimálneho úsilia, ktorý bol v podstate oživením a rozšírením Paretovho princípu. Ten Zipfov hlásal, že zdroje (ľudia, tovary, čas, zručnosti alebo čokoľvek, čo je produktívne) majú tendenciu správať sa tak, aby sa práca či úsilie minimalizovali, pričom približne 20 až 30 percent akéhokoľvek zdroja by zodpovedalo 70 až 80 percentám aktivity, ktorá s tým zdrojom súvisela.⁷

Profesor Zipf použil štatistiky o populácii, literatúru, filológiu a javy z oblasti priemyslu na to, aby dokázal konzistentné opakovanie tejto nerovnováhy. Napríklad analyzoval počty uzavretých manželstiev v rámci istej mestskej štvrte vo Filadelfii a zistil, že 70 percent týchto manželstiev uzavreli ľudia, čo žili v rozpätí 30 percent vzdialenosti.

Zipf okrem iného poskytol vedecké zdôvodnenie neporiadku na pracovnom stole pomocou ďalšieho zákona: čím väčšia frekvencia používania istej veci, tým bližšie pri sebe ju máme. Inteligentné sekretárky už dávno vedeli, že často používané zložky netreba zakladať!

1951: Juranovo pravidlo životne dôležitej menšiny a vzostup Japonska

Druhým priekopníkom princípu 80 : 20 bol veľký guru v oblasti riadenia kvality, americký inžinier rumunského pôvodu Joseph Moses Juran (narodený v roku 1904), ústredná postava revolúcie kvality v rokoch 1950 – 1990. Vďaka nemu sa to, čo on striedavo nazýval Paretovým princípom a pravidlom životne dôležitej menšiny, stalo synonymom snáh o zvyšovanie kvality vo výrobe.

V roku 1924 začal Juran pracovať pre Western Electric, výrobnú divíziu firmy Bell Telephone System, aby sa z pozície firemného technika vypracoval na jedného z najuznávanejších svetových poradcov v oblasti kvality.

Bol autorom prevratnej myšlienky využitia princípu 80 : 20, spolu s inými štatistickými metódami, na znižovanie kazov vo výrobe a zvýšenia spoľahlivosti a hodnoty priemyselného a spotrebného tovaru. Juranovo klasické dielo *Quality Control Handbook* [Príručka kontroly kvality] prvýkrát vyšla v roku 1951 a princípu 80 : 20 priznala veľmi široké pole pôsobnosti:

*Ekonom Pareto zistil, že bohatstvo nie je rozložené jednotne
[presne ako to dokazuje Juranovo pozorovanie strát z dôvodu*

nízkej kvality]. Možno poskytnúť mnoho iných príkladov – pomer zločinov na počet zločincov, nehôd a riskantných procesov atď., Pareto princípu nerovnomernej distribúcie aplikovaný na distribúciu bohatstva a distribúciu strát z dôvodu nízkej kvality.⁸

O Juranove teórie neprejavil záujem žiaden z vedúcich amerických priemyselníkov. V roku 1953 ho však pozvali prednášať do Japonska, kde sa stretol s veľkou odozvou. V Japonsku potom pracoval pre niekoľko tamojších firiem a pomohol im v procese zvyšovania hodnoty a kvality ich spotrebiteľských výrobkov. Až keď bolo po roku 1970 zrejmé, akou hrozbou začína byť Japonsko pre americký priemysel, západné krajiny začali brať Juranove teórie vážne. Vrátil sa teda, aby pre americké firmy urobil to isté čo predtým pre japonské. Celá táto globálna revolúcia kvality sa teda sústredila okolo princípu 80 : 20.

Obdobie medzi šesťdesiatymi a deväťdesiatymi rokmi 20. storočia: napredovanie vďaka princípu 80 : 20

Jednou z prvých a najúspešnejších spoločností, ktoré rozpoznali a použili princípu 80 : 20, bola IBM. To zároveň vysvetľuje skutočnosť, prečo je väčšine špecialistov na počítačové systémy, ktorí sa školili v šesťdesiatych a sedemdesiatych rokoch 20. storočia, táto filozofia dôverne známa.

V roku 1963 prišli v IBM na to, že približne 80 percent času, keď sa počítač používa, sa využíva asi 20 percent jeho operačnej pamäte. Spoločnosť okamžite prepísala svoj operačný softvér tak, aby k tým najvyužívanejším 20 percentám mal používateľ počítača čo najlepší a najjednoduchší prístup. Tým dosiahli, že z hľadiska väčšiny dostupných aplikácií boli počítače IBM efektívnejšie a rýchlejšie ako tie, ktoré vyrábala ich konkurencia.

Výrobcovia osobných počítačov a príslušného softvéru pre nastupujúcu generáciu, ktorú tvorili Apple, Lotus a Microsoft, aplikovali princípu 80 : 20 ešte dôslednejšie, vďaka čomu boli ich prístroje cenovo prístupnejšie a jednoduchšie na ovládanie aj pre celkom nový segment zákazníkov, čiže ani úplní začiatočníci už nemuseli mať z počítača obavy.

Vítaz berie všetko

Celé storočie po Paretovi sa o princípe 80 : 20 začalo hovoriť v súvislosti s astronomickými a stále rastúcimi príjmami hviezd šoubiznisu a veľmi úzkeho okruhu vrcholových predstaviteľov rôznych oblastí života. Filmový režisér Steven Spielberg v roku 1994 zarobil 165 miliónov dolárov. Jaseph Jamial, najlepšie platený súdny právnik, si prilepšil o 90 miliónov. Režiséri či právnici nižších kategórií, samozrejme, dostávajú nepatrný zlomok spomínaných súm.

V dvadsiatom storočí sa objavovali markantné snahy o vyrovnanie príjmov, no akákoľvek nerovnosť odstránená v jednej oblasti sa vzápätí objavila v inej. V období rokov 1973 a 1995 sa priemerný zárobok v USA zvýšil o 36 percent, no čísla porovnávajúce plat pracovníkov v neriadiacich funkciách ukazovali 14-percentný pokles. Počas 80. rokov 20. storočia smerovali všetky zisky horným 20 percentám zárobkovo činných osôb a neuveriteľných 64 percent celkového nárastu šlo do vreciek jedného percenta! Vlastníctvo akcií v USA sa tiež sústreďuje v menšej časti domácností: 5 percent amerických domácností vlastní približne 75 percent všetkých aktív v sektore domácností. Veľmi podobný trend sa prejavuje aj v úlohe dolára: takmer 50 percent svetového obchodu sa fakturuje v dolároch, čo vysoko prekračuje 13-percentný podiel USA na svetovom obchode. Kým je podiel dolára na zahraničných menových rezervách 64 percent, v rámci celosvetového HDP tvorí jeho podiel len niečo viac ako 20 percent. Princíp 80 : 20 nikdy nestratí aktuálnosť. Ohroziť ho môžu jedine veľmi vedomé, konzistentné a pretrvávajúce snahy o jeho prekonanie.

Prečo je princíp 80 : 20 taký dôležitý

Tajomstvo významu princípu 80 : 20 je ukryté v jeho zdanlivej nelogickosti. Prirodzene pripisujeme všetkým príčinám viac-menej rovnakú dôležitosť. Myslíme si, že všetci zákazníci majú rovnakú hodnotu; že každá súčasť obchodu, každý produkt a každý dolár z predaja je rovnako dobrý ako akýkoľvek iný; že všetci zamestnanci v istej kategórii sú približne rovnako kvalitní, že každý prežitý deň či týždeň alebo rok majú pre nás ten istý význam; že aj všetci naši priatelia sú rovnako dôležití; že ku všetkým požiadavkám či telefonátom by sme mali pristupovať s rovnakou vážnosťou; že jedna univerzita nie je o nič lepšia než akákoľvek iná. Sme presvedčení, že všetky problémy sú spôsobené veľkým množstvom príčin, takže netreba žiadne z nich riešiť

osobitne a všetky príležitosti sú rovnako hodnotné, a preto by sme k nim mali pristupovať rovnako.

Máme tendenciu predpokladať, že 50 percent príčin alebo vstupov povedie k 50 percentám následkov alebo výstupov. Akoby existovalo akési prirodzené očakávanie, že medzi príčinami a následkami je všeobecná rovnováha. Samozrejme, občas sa stáva, že je. No falošná predstava „päťdesiat na päťdesiat“ patrí k tým najnepresnejším a najnebezpečnejším, no pritom najhlbšie zakoreneným na našej mentálnej mape. Princíp 80 : 20 predpokladá, že ak dokážeme preskúmať a analyzovať dve skupiny údajov týkajúcich sa príčin a následkov, s najväčšou pravdepodobnosťou sa dopracujeme k stavu nerovnováhy. Môže mať hodnotu 65 : 35, 70 : 30, 80 : 20, 95 : 3 či 99,9 : 0,1 alebo čokoľvek medzi tým. V každom prípade nemusí byť súčet týchto dvoch čísel v pomere nevyhnutne číslo 100 (viac sa o tom dočítate na nasledujúcich stranách).

Princíp 80 : 20 tiež hovorí, že ak poznáme skutočný vzťah, pravdepodobne nás prekvapí, aká nerovnováha v ňom vládne. Nech je tento nepomer už akýkoľvek, bude pravdepodobne väčší, ako sme pôvodne odhadovali. Vedenie firmy môže tušiť, že niektorí zákazníci a výrobky zarábajú viac ako ostatné, no keď majú pred sebou skutočnú mieru toho rozdielu, asi ich prekvapí a možno až šokuje. Učitelia možno vedia, že za väčšinu problémov s disciplínou a záškoláctvom môže menšia skupina žiakov, no po spracovaní údajov bude tá nerovnováha takmer určite jednoznačnejšia ako očakávali. Možno cítime, že isté momenty v našom živote majú väčšiu hodnotu v porovnaní s ostatnými, no ak by sme naozaj zmerali vstupy a výstupy, priepať by nás ohromila.

Prečo by vás mal princíp 80 : 20 zaujímať? Či už si to uvedomujete alebo nie, tento princíp sa týka vašich životov, spoločenského diania aj práce. Pochopenie princípu 80 : 20 vám pomôže lepšie porozumieť veciam, ktoré sa okolo vás dejú.

Ústredným odkazom tejto knihy je, že princíp 80 : 20 dokáže výrazne zlepšiť každodenný život. Každý jednotlivec môže žiť efektívnejšie a šťastnejšie. Každá komerčná spoločnosť dokáže vytvoriť oveľa vyšší zisk. Každá nezisková organizácia môže ponúknuť oveľa efektívnejšie riešenia. Každá vláda môže poskytnúť občanom oveľa viac výhod. Pre každého človeka a každú inštitúciu platí, že je možné získať oveľa viac toho, čo je hodnotné, a chrániť sa pred tým, čo žiadnu hodnotu nemá. To všetko pri oveľa menšom úsilí, nižších nákladoch alebo investíciách.

V centre takejto zmeny je proces substitúcie. Zdroje, ktoré sa v istom smere veľmi neosvedčili, sa používať vôbec nebudú, alebo len v obmedzenej miere. Zdroje s významným dosahom sa budú čo najviac využívať. Každý zdroj by sa

v ideálnom prípade mal využívať tam, kde má najväčšiu hodnotu. Vždy, ak je to možné, by sa tie slabšie zdroje mali transformovať tak, aby napodobňovali tie silnejšie.

Tento proces sa s veľkým úspechom už celé stáročia využíva v obchode a na trhu. Francúzsky ekonóm J. B. Say vymyslel niekedy v roku 1800 slovo „entrepreneur“ [podnikateľ], pričom hovoril, že „podnikateľ prenáša ekonomické zdroje z oblasti nižšej produktivity do oblasti vyššej produktivity, pričom vytvára zisk“. Na princípe 80 : 20 je však fascinujúce, že poukazuje, ako ďaleko od tých skutočne optimálnych riešení obchod a trh stále pracuje. Napríklad princíp 80 : 20 predpokladá, že 20 percent výrobkov, zákazníkov alebo zamestnancov vytvára 80 percent zisku. Ak je to pravda – a podrobné skúmania väčšinou existenciu tohto nerovnovážneho stavu potvrdzujú – reálny stav vecí je na míle vzdialený od svojho efektívneho a optimálneho ideálu. Pretože z toho vyplýva, že 80 percent výrobkov, zákazníkov alebo zamestnancov neprispieva k celkovému zisku viac ako 20 percentami. Takže existuje veľké plytvanie a tie najvplyvnejšie zdroje spoločnosti zdržiava väčšina zdrojov, ktoré sú v porovnaní s nimi oveľa neefektívnejšie. Zisky by sa mohli znásobiť, ak by firmy dokázali predať viac z tých najlepších výrobkov, najatť si viac tých najprospešnejších zamestnancov alebo prilákať tých najštedrejších zákazníkov (prípadne tých existujúcich presvedčiť, aby od danej spoločnosti nakupovali viac).

V takejto situácii je namieste otázka: Načo ďalej vyrábať tých 80 percent produktov, ktoré nám prinášajú iba 20 percent celkového zisku? Firmy si túto otázku kladú iba zriedka, možno aj preto, že odpoveď by si vyžiadala veľmi radikálne opatrenia, napríklad zastaviť výrobu štyroch pätín portfólia, čo nie je maličkosť.

To, čo J. B. Say nazýval prácou podnikateľov, nájdete v slovníku súčasných finančníkov ako arbitráž. Medzinárodné finančné trhy veľmi rýchlo uvádzajú hodnotové anomálie na správnu mieru, napríklad v oblasti výmenných kurzov. No vo všeobecnosti sa dá povedať, že ani organizáciám ani jednotlivcom takýto štýl podnikania alebo arbitráže veľmi nejde. Nevedia prenášať zdroje z oblasti, kde zaznamenali malý dosah, do oblastí, kde by toho dokázali viac, a ani nedokážu prestať nakupovať zdroje s nízkou hodnotou a zamerať sa na tie s vysokou. Väčšinou si ani neuvedomujeme, do akej miery môžu byť niektoré zdroje, hoci len veľmi malá časť z nich, superproduktívne. Tieto zdroje nazýval Joseph Juran „životne dôležitou menšinou“. Na druhej strane „nepodstatná väčšina“ zdrojov vykazuje veľmi nízku mieru produktivity, prípadne až zápornú hodnotu. Ak by sme si uvedomovali ten rozdiel medzi životne dôležitou menšinou

a nepodstatnou väčšinou vo všetkých aspektoch nášho života a ak by sme toto poznanie dokázali využiť, vedeli by sme znásobiť všetko, čo má pre nás cenu.

Princíp 80 : 20 a teória chaosu

Teória pravdepodobnosti hovorí, že je takmer nemožné, aby sa všetky aplikácie princípu 80 : 20 vyskytli náhodou, nejakou čudnou zhodou okolností. Princíp vysvetlíme len tým, že budeme hľadať hlbší zmysel alebo príčiny, z ktorých vychádza.

Pareto s touto otázkou sám bojoval a usiloval sa do svojej štúdie spoločnosti zaviesť istý druh konzistentnej metodológie. Hľadal „teórie, ktoré odzrkadľujú fakty získané zo skúseností a pozorovania“, pravidelne opakujúce sa vzorce, spoločenské zákony alebo „uniformity“, ktoré by dokázali vysvetliť správanie jednotlivcov aj spoločnosti.

Paretovej sociológii však chýba presvedčivý kľúč. Ekonom zomrel dávno pred tým, ako sa objavila teória chaosu, v ktorej nachádzame mnohé významné paralely s princípom a ktorá ho vlastne pomohla vysvetliť.

V poslednej tretine 20. storočia nastali revolučné zmeny vo vedeckom vnímaní vesmíru, pričom celkom naruby obrátili platné a uznávané poznatky predchádzajúcich 350 rokov. Tie boli založené na racionálnych predpokladoch a dôležitosti mechaniky pre život, čo bol v podstate veľký pokrok v porovnaní s mystickým pohľadom na svet a jeho náhodné fungovanie z čias stredoveku. Názory v ére mechaniky predstavovali Boha nie ako iracionálnu a nepredvídateľnú silu, ale ako hodinárskeho majstra, ktorý pri svojej práci prihliada na potreby svojich užívateľov.

Pohľad na svet zo sedemnásteho storočia, ktorý okrem vedeckých kruhov stále platí aj v súčasnosti, bol mimoriadne upokojujúci a praktický. Všetky premenné boli zredukované na pravidelné, predvídateľné a *lineárne vzťahy*. Napríklad, a je príčinou b , b je príčinou c , a $a+c$ sú príčinou d . Pod vplyvom tohto svetonázoru sa každá jednotlivá súčasť vesmíru a života, napríklad aj fungovanie ľudského srdca alebo každý trh analyzovali jednotlivito, pretože celok bol len súčtom samostatne fungujúcich častí a naopak.

V 21. storočí však ľudia vnímajú svet ako organizmus vo vývoji, kde celok je viac ako len súčet jednotlivých častí a vzťahy medzi nimi nie sú lineárne. Príčiny sa definujú veľmi ťažko, navzájom sú zložito previazané a ich následky sú nejasné. Háčik lineárneho zmyšľania je v tom, že nie vždy funguje a ponúka príliš zjednodušený obraz reality. Rovnováha je iluzórna alebo nestála. Vesmír je v nerovnováhe.

Na druhej strane teória chaosu, hoci z názvu by sa tak dalo predpokladať, nehľasa, že svet je jeden beznádejný a nepochopiteľný neporiadok. Skôr hovorí o akejsi *sebaorganizačnej logike*, ktorá stojí za neporiadkom, alebo o *predvídateľnej nelineárnosti*, ktorú americký ekonóm Paul Krugman nazval „strášidelnou“, „záhadnou“ a „hrozivo presnou“.⁹ Logika sa oveľa ťažšie vysvetľuje ako odhalí, čo sa dá porovnať s opakovaním rovnakej témy v rámci jedného hudobného diela, kde sa isté charakteristické tóny či takty opakujú, no s nekonečnou a nepredvídateľnou rôznorodosťou.

Teória chaosu a princíp 80 : 20 sa vzájomne vysvetľujú

Ako teória chaosu a príbuzné vedecké koncepty súvisia s princípom 80 : 20? Hoci sa zdá, že ešte nikto žiadnu súvislosť medzi nimi nepomenoval, verím, že sú si mimoriadne blízke.

► PRINCÍP NEROVNOVÁHY

Spoločnou témou teórie chaosu a princípu 80 : 20 je problém *rovnováhy*, respektíve *nerovnováhy*. Teória chaosu rovnako ako princíp 80 : 20 predpokladá (a tento predpoklad je podložený rozsiahlym empirickým pozorovaním), že vesmír je v nerovnováhe. Obe školy hovoria, že svet nie je lineárny; príčina a následok sú len zriedka rovnocenne spojené. Spoločný je aj dôraz kladený na organizáciu: niektoré sily budú vždy silnejšie ako iné a vždy sa budú snažiť o nespravodlivo väčší podiel zdrojov. Teória chaosu pomáha vysvetliť, prečo a ako k tejto nerovnováhe dochádza, a ako dôkaz mapuje vývoj istých udalostí v čase.

► VESMÍR NIE JE ROVNÁ ČIARA

Princíp 80 : 20 je, podobne ako teória chaosu, založený na myšlienke nelinearity. Veľká časť toho, čo sa okolo nás deje, je bezvýznamná a netreba sa ňou zaoberať. Na druhej strane existuje niekoľko síl, ktorých dosah presahuje ich počet. Tieto sily je nutné pomenovať a sledovať. Ak je ich pôsobenie pozitívne, mali by sme ich znásobovať. Ak je však ich dosah negatívny, musíme ich obozretne neutralizovať. Princíp 80 : 20 slúži ako veľmi účinný empirický test nelinearity v akomkoľvek systéme: môžeme sa opýtať, či 20 percent príčin vedie k 80 percentám následkov? Spája sa 80 percent akéhokoľvek fenoménu

len s 20 percentami jemu príbuznému fenoménu? Ide o veľmi praktickú metódu na odhalenie nelinearity, no ešte užitočnejšia je z hľadiska pomenovania, aké nezvyčajne silné sily pôsobia okolo nás.

► SLUČKA SPÄTNEJ VÄZBY NARÚŠA ROVNOVÁHU

Na vysvetlenie princípu 80 : 20 poslúžia aj slučky spätnej väzby, ktoré pomenúva teória chaosu a s ktorými je princíp konzistentný. Podstata slučiek spätnej väzby spočíva v tom, že jav, ktorý má spočiatku celkom nepatrný vplyv, sa časom môže znásobiť a mať nečakane veľký dosah, ktorý sa dá spätne odvodniť a vysvetliť. Pri absencii slučiek spätnej väzby je rozdelenie akéhokoľvek javu 50 : 50, čo znamená, že príčiny istej danej frekvencie povedú k úmerným následkom. To, že príčiny nevedú vždy k úmerným následkom, sa dá vysvetliť práve existenciou pozitívnych alebo negatívnych slučiek spätnej väzby. Rovnako však platí, že silné pozitívne slučky spätnej väzby ovplyvňujú len malú časť existujúcich vstupov. To vysvetľuje skutočnosť, prečo môže mať aj malá časť vstupov ďalekosiahle následky.

Prítomnosť pozitívnych slučiek spätnej väzby sa dá pozorovať v mnohých oblastiach a je dôvodom, prečo vo väčšine prípadov pri akýchkoľvek vzťahoch v rámci populácie dospejeme k pomeru 80 : 20, a nie k 50 : 50. Napríklad bohatí sa nestávajú ešte bohatšími iba (alebo najmä) vďaka výnimočným schopnostiam, ale preto, že bohatstvo plodí ďalšie bohatstvo. Veľmi podobný fenomén sa dá pozorovať na rybičkách v akváriu. Hoci sú na začiatku všetky takmer identické, tie, čo boli len o trochu väčšie ako ostatné, narastú oveľa viac, lebo aj s nepatrnou počiatočnou výhodou – rýchlejšim pohybom a väčšími ústami – si dokážu uchmatnúť väčší diel potravy.

► BOD ZLOMU

S učením o slučkách spätnej väzby súvisí aj koncept bodu zlomu. Do určitého bodu je pre istú novú silu veľmi ťažké preraziť, či už ide o nový výrobok, chorobu, rockovú skupinu alebo spoločenský návyk ako beh či korčuľovanie. Veľké úsilie produkuje len málo badateľných výsledkov. Vtedy sa mnohí začiatočníci vzdávajú. No ak nová sila vydrží a prekročí istú pomyselnú čiaru, už len neporovnateľne menšie ďalšie úsilie môže viesť k významným výsledkom. Táto pomyselná čiara sa nazýva aj bod zlomu.

Koncept sa objavil v princípoch teórie epidémií. Bod zlomu je tu momentom, v ktorom sa obyčajný a stabilný jav, ako napríklad nenápadná vlna chrípky,

môže premeniť na krízu v celom zdravotníctve¹⁰, ktorú zapríčini zvyšujúci sa počet nakazených a vírus šíriacich ľudí. A pretože epidémia sa správa nelineárne a celkom inak, ako očakávame, „malé zmeny, ako napríklad zníženie počtu nových infekcií zo štyridsaťtisíc na tridsaťtisíc, dokážu mať obrovský dosah... Všetko závisí od toho, kedy a ako sa zmeny uskutočnia.“¹¹

► KTO PRV PRÍDE, TEN PRVÝ MELIE

Teória chaosu učí o „citlivosti k počiatočným podmienkam“¹² – inak povedané o tom, že malý, naoko triviálny jav môže po čase viesť k rozsiahlym výsledkom. Uvedené pomáha vysvetliť a súhlasí aj s princípom 80 : 20. Princíp hovorí, že menšina príčin vedie k väčšine následkov. Jedným z obmedzení princípu 80 : 20, ak ho vytrhneme z kontextu, je, že vždy predstavuje iba momentku z toho, čo v tej chvíli platí (respektíve, čo platilo v nedávnej minulosti, keď momentka vznikla). Tu prichádza na pomoc učenie teórie chaosu o citlivosti k počiatočným podmienkam. Z malého počiatočného náskoku môže byť časom veľký náskok a neskôr aj dominantná pozícia, až kým sa nenaruší rovnováha a celkom iná malá sila prejaví disproporčný vplyv.

Spoločnosť, ktorá na nový trh dodá produkt o 10 percent lepší než konkurenčný, môže časom získať 100, prípadne až 200-percentný podiel na trhu napriek tomu, že konkurenti môžu neskôr ponúknuť lepší produkt. Ak sa na počiatku hromadného používania automobilov 51 percent vodičov alebo krajín dohodlo, že budú jazdiť po pravej a nie ľavej strane cesty, stalo sa to normou pre takmer 100 percent ciest na celom svete. Keďže sa na začiatku výroby ručičkových hodín 51 percent ručičiek točilo smerom, ktorý teraz voláme „smer hodinových ručičiek“, stalo sa to normou, hoci aj pohyb „proti smeru hodinových ručičiek“ by bol rovnako logický. Zaujímavosťou je, že ručičky na hodinách katedrály vo Florencii idú opačným smerom a číselník má 24 hodín.¹³ Krátko po roku 1442, keď bola katedrála dokončená, sa vtedajšie authority spolu s výrobcami hodín dohodli na štandardizácii 12-hodinového ciferníka a pohybu ručičiek zľava doprava, pretože práve tak bola v tom čase zostrojená väčšina hodín. Ak by sa však 51 percent ručičiek hodín pohybovalo ako tie na florentskej katedrále, dnes by sme na ruke nosili hodinky s dvadsaťštyrihodinovým ciferníkom a ručičkami, čo sa točia naopak.

Spomínané pozorovania v súvislosti s citlivosťou k počiatočným podmienkam neilustrujú princíp 80 : 20 presne. Uvedené príklady zahŕňajú *zmenu v čase*, kým princíp 80 : 20 sa vzťahuje na statický prierez príčin v ktoromkoľvek danom momente. Napriek tomu existuje medzi týmito dvoma konceptmi

dôležitá súvislosť. Oba totiž dokazujú odpor vesmíru proti rovnováhe. V jednom z príkladov sme videli prirodzený únik pred rozdelením konkurenčných javov v pomere 50 : 50. Pomer 51 : 49 je v podstate nestabilný a má tendenciu nakloniť sa k pomeru 95 : 5, 99 : 1 alebo dokonca 100 : 0. Rovnosť sa končí dominanciou: to je jeden zo základných odkazov teórie chaosu. Odkaz princípu 80 : 20 je odlišný, no komplementárny. Hovorí, že v ktoromkoľvek momente sa dá väčšina akýchkoľvek daných javov vysvetliť, lebo je zapríčinená činiteľmi, ktoré sa na danom jave zúčastňujú. 80 percent následkov pochádza z 20 percent príčin. Iba málo vecí je skutočne dôležitých; väčšina nie je.

Princíp 80 : 20 vyčleňuje dobré filmy od zlých

Na filmoch môžeme ilustrovať jeden z najpresvedčivejších príkladov fungovania princípu 80 : 20. Istí dvaja ekonómovia¹⁴ urobili analýzu príjmov a životnosti 300 filmov, ktoré vznikli v priebehu 18 mesiacov. Zistili, že štyri filmy, čiže skromné 1,3 percenta z celkového počtu, zarobili 80 percent príjmu z predaja lístkov; tých zvyšných 296 filmov (čiže 98,7 percenta) zarobilo na vstupnom len 20 percent z celkového zisku. Z toho vyplýva, že vo filmovom priemysle, jednej z najreprezentatívnejších oblastí fungovania slobodného trhu, platí pravidlo 80 : 1, čo poskytuje veľmi jasný dôkaz existencie princípu nerovnováhy.

Ešte zaujímavejšie sú dôvody tohto fenoménu v tom, že návštevníci kín sa správajú rovnako ako plynné častice pohybujúce sa náhodným pohybom. Podľa definície teórie chaosu sa plynné častice, pingpongové loptičky a rovnako aj návštevníci kín správajú čisto náhodne, no vždy s predvídateľne nerovnomerným výsledkom. O tom, či ďalšia vlna návštevnosti bude slabá alebo silná, rozhodujú osobné odporúčanie či odborná kritika, a sila nasledujúcej vlny zasa ovplyvní tú ďalšiu a tak ďalej. Na filmy ako *Deň nezávislosti* alebo *Mission Impossible* chodí stále veľa ľudí, kým skupina divákov iných filmov s rovnako hviezdny obsadením (napríklad *Vodný svet*) sa veľmi rýchlo zmenšuje, až nakoniec diváci úplne stratia záujem. Toto je pomsta princípu 80 : 20.

Čo nájdete v tejto knihe

Kapitola 2 vysvetľuje, ako teóriu princípu 80 : 20 môžeme uviesť do praxe, a rozoberá rozdiely medzi analýzou 80 : 20 a myslením 80 : 20, dvoma veľmi praktickými metódami vychádzajúcimi z princípu 80 : 20. Analýza 80 : 20 je

systematická kvantitatívna metóda porovnávania príčin a následkov. Myslenie 80 : 20 je o čosi všeobecnejší, voľnejšie definovaný a intuitívnejší postup pozostávajúci z modelov myslenia a návykov, ktoré nám umožňujú vytvárať hypotézy o kľúčových príčinách dôležitých momentov v našich životoch, identifikovať tieto príčiny a radikálne zlepšovať vlastnú pozíciu následným prispôbením zdrojov, z ktorých čerpáme.

Časť 2 nazvaná Komerčný úspech nemusí byť veľká záhada sumarizuje najdôležitejšie možné využitia princípu 80 : 20 v oblasti obchodu. Vyskúšali sa a overili v praxi a ukázali sa ako nesmierne hodnotné. Napriek tomu si ich komerčné subjekty príliš nevšímajú. Moje závery sa len ťažko dajú označiť za originálne, no ak hľadáte cesty ako zlepšiť ziskovosť v malej či veľkej firme, uvedené myšlienky, prvýkrát vôbec v knižnej podobe, by pre vás mohli byť veľmi užitočné.

Časť 3 nazvaná Pracujte menej, zarábajte a užívajte si viac hovorí o tom, ako princíp 80 : 20 využiť na zvýšenie vášho výkonu v pracovnom aj osobnom živote. Je to priekopnícky pokus aplikovať princíp 80 : 20 v celkom novej oblasti; a tento pokus, hoci v mnohých ohľadoch určite nedokonalý a nekompletný, vedie k niekoľkým veľmi prekvapivým záverom. Napríklad, že 80 percent z pocitu šťastia či dosiahnutia životných cieľov priemerného človeka sa vyskytuje len v nepatrnej časti jeho života. Tie vrcholy s najväčšou hodnotou pre daného človeka možno mnohonásobne rozširovať. Zvykneme vraviť, že na všetko máme málo času. Moja aplikácia pravidla 80 : 20 tvrdí pravý opak: v skutočnosti máme more času, ale bez výčitiek ho premrháme.

Časť 4 nazvaná Nové poznatky k princípu 80 : 20 dáva priestor názorom, ktoré som od svojich čitateľov dostal, a ponúka pohľad na vývoj môjho vlastného premýšľania nad princípom 80 : 20 od čias prvého vydania tejto knihy.

Prečo je princíp 80 : 20 dobrou správou?

Dovoľte, aby som tento úvod skončil v osobnom duchu. Verím, že princíp 80 : 20 ponúka obrovskú nádej. Určite, prináša odkaz, ktorý je možno celkom jasný: že všade sa trestuhodne plytvá – v prírodných procesoch, obchode, spoločnosti i v našich vlastných životoch. Ak platí, že vo väčšine prípadov pochádza 80 percent výsledkov z 20 percent vynaloženého úsilia, je pravdou aj to, že 80 percent, teda veľká väčšina úsilia, má len marginálny 20-percentný dosah.

Paradoxne, poznatok o takomto plytvaní možno označiť za fantastickú správu. Samozrejme pod podmienkou, že princíp 80 : 20 dokážeme využiť

kreatívnym spôsobom, teda nielen na to, aby sme prstom ukázali a potrestali slabý výkon, ale aj naopak, dokázali z toho vyťažiť niečo pozitívne. Možnosti na zlepšenie sú prostredníctvom nového usporiadania a nasmerovania prírody aj vlastných životov takmer neobmedzené. Vylepšovanie prírody, neakceptovanie statusu quo je tá správna cesta každého progresu – evolučného, vedeckého, spoločenského aj osobného. Príznačne to vystihol George Bernard Shaw: „Rozumný človek sa prispôsobuje svetu. Nerozumný sa usiluje prispôbiť svet sebe. Preto je všetok pokrok závislý od človeka nerozumného.“¹⁵

Z princípu 80 : 20 okrem iného vyplýva, že výsledok je možné nielen zväčšiť, ale aj znásobiť pod podmienkou, že nízkoproduktívne vstupy priblížime úrovni vysokoproduktívnych vstupov. Úspešné pokusy s aplikáciou princípu 80 : 20 v oblasti obchodu naznačujú, že pomocou kreativity a odhodlania je možné tento skok hodnoty naozaj uskutočniť.

Na jeho dosiahnutie sa môžeme vybrať dvomi rôznymi cestami. Prvá je umiestniť zdroje nanovo tak, aby neboli neproduktívne, ale produktívne. To je základné tajomstvo podnikateľov už celé stáročia. Pre guľatý kolík nájdite guľatý otvor, pre štvorcový zas štvorcový, a pre všetky ostatné tvary im zodpovedajúce dokonalé otvory. Skúsenosti potvrdzujú, že pre každý zdroj existuje jeho ideálna oblasť, kde ho možno využiť desať či stonásobne efektívnejšie ako v tých ostatných.

Tou druhou cestou k pokroku, ktorú využívajú vedci, lekári, kazatelia, tvorcovia počítačových systémov, pedagógovia či školitelia, je nájsť spôsoby ako dosiahnuť, aby sa neproduktívne zdroje stali efektívnejšími aj pri ich aktuálnom využití, aby sa tie slabšie zdroje správali ako ich produktívnejší príbuzní a ako napodobniť, aj za cenu zložitých procesov naberania nových návykov, tie najproduktívnejšie zdroje.

Tých niekoľko vecí, ktoré fungujú dokonale, by sme mali identifikovať, rozvíjať ich a znásobovať. S odpadom, čiže väčšinou vecí, ktoré človeku ani zvyšku tvorstva nikdy nič hodnotné nedajú, by sme sa mali rýchlo a radikálne rozlúčiť.

Pri písaní tejto knihy a pozorovaní tisícok príkladov princípu 80 : 20 sa vo mne posilnila viera: viera v pokrok veľkými skokmi a v schopnosť ľudstva, jednotlivo alebo kolektívne, zlepšiť to, čo nám nadelili osud alebo príroda. Ako hovorí Joseph Ford: „Boh hrá so svetom kocky, ale sú to kocky, v ktorých je zaliate olovo. My dnes musíme zistiť, podľa akých pravidiel tam bolo zaliate a ako by sme ich mohli využiť vo svoj prospech.“¹⁶

Princíp 80 : 20 nám práve v tom vie pomôcť.

2

Ako myslieť podľa princípu 80 : 20

Prvá kapitola vysvetlila koncept princípu 80 : 20; v tejto kapitole chceme hovoriť o jeho praktickom využití, čo ponúka každému z nás. Rozlišujeme dve aplikácie princípu – analýzu 80 : 20 a myslenie 80 : 20. Obe predstavujú veľmi praktickú filozofiu, ktorá pomôže lepšie porozumieť vlastnému životu a skvalitniť ho.

Definícia princípu 80 : 20

Princíp 80 : 20 hovorí, že medzi príčinami a následkami, vstupmi a výstupmi, ako aj úsilím a výsledkami existuje prirodzená nerovnováha. Vo väčšine prípadov rozlišujeme dve základné kategórie príčin, vstupov a úsilia:

- ▶ väčšina, ktorá má malý dosah,
- ▶ menšina, ktorá má veľký dominantný dosah.

Následky, výstupy a dosiahnuté výsledky zväčša pochádzajú z malej časti príčin, vstupov a úsilia vyvinutých na ich dosiahnutie.

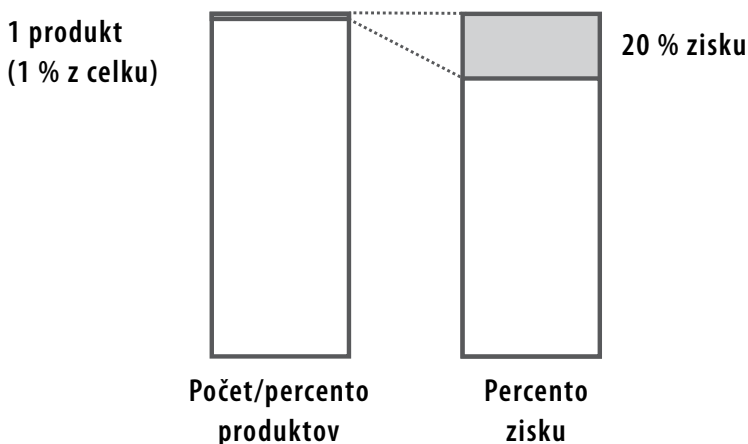
Vzťah medzi príčinami, vstupmi a úsilím na jednej a následkami, výstupmi a dosiahnutými výsledkami na druhej strane je preto vo väčšine prípadov nerovnovážny.

Ak by sme túto nerovnováhu vyjadrili matematicky, najvýstižnejším pomerom je 80 : 20, teda 80 percent následkov, výstupov a dosiahnutých výsledkov je rezultátom 20 percent príčin, vstupov a úsilia. Napríklad približne 80 percent celosvetovej spotreby energie použije 15 percent populácie.¹ Osemdesiat percent svetového bohatstva je v rukách 25 percent národov sveta.² V oblasti zdravotnej starostlivosti si 20 percent populácie a/alebo 20 percent chorôb, ktoré sa v nej vyskytujú, vyžaduje 80 percent všetkých zdrojov.³

Obrázky 2 a 3 znázorňujú pomer 80 : 20. Predstavme si, že firma vyrába 100 produktov a zistila, že najvýnosnejších 20 percent z nich tvorí 80 percent celého zisku. Na obrázku 2 predstavuje ľavý stĺpec 100 vyrábaných produktov, pričom každý z nich je jednou stotinou výšky stĺpca.

Pravý stĺpec predstavuje celkový zisk, ktorý má firma zo spomínaných 100 produktov. Zisky z najvýnosnejších produktov vyplňajú stĺpec zhora nadol, čiže najvýnosnejšie produkty tvoria 20 percent celkového zisku. Obrázok 2 znázorňuje, že jeden produkt, respektíve 1 % zo všetkých produktov predstavujúce jednu stotinu stĺpca naľavo, tvorí 20 percent celkového zisku. Tento pomer ilustruje tmavá časť stĺpca.

Ak pripočítame druhý najvýnosnejší produkt a pokračujeme zostupne, kým nedostaneme súčet dvadsiatich najlepších produktov, znázorníme percento,



1 produkt – 1 % celku – tvorí 20 % celkového zisku

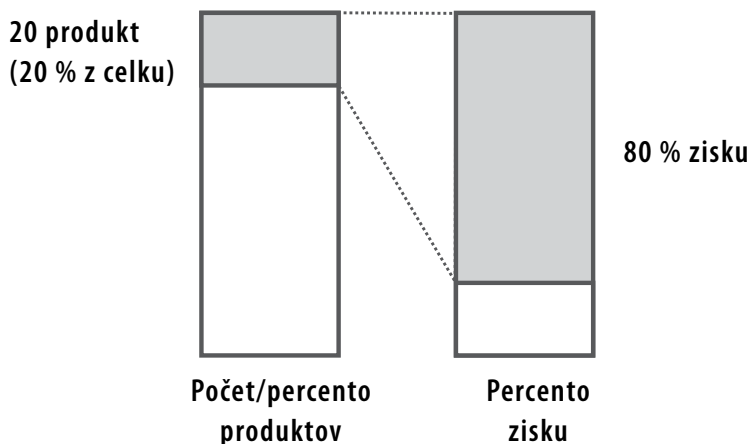
Obrázok 2

aké z celkového zisku tieto produkty predstavujú, vyfarbenou časťou stĺpca vpravo. To zobrazuje obrázok 3, kde vidíme (vychádzajúc z nášho fiktívneho príkladu), že 20 produktov, čiže 20 percent celkového množstva produktov, predstavuje 80 percent celkového zisku (vyfarbená časť stĺpca). Naopak, nevyfarbená časť stĺpca ukazuje druhú stranu tohto pomeru: 80 percent produktov sa na celkovom zisku podieľa len 20 percentami.

Číselné hodnoty 80 : 20 sú orientačné, skutočný pomer bude viac či menej kolísať okolo tejto hodnoty. Princíp 80 : 20 však predpokladá, že vo väčšine prípadov sa uvedený pomer skôr blíži k hodnotám 80 : 20 než k pomeru 50 : 50. Obrázok 4 znázorňuje situáciu, keby všetky produkty v našom fiktívnom príklade prinášali rovnaký zisk.

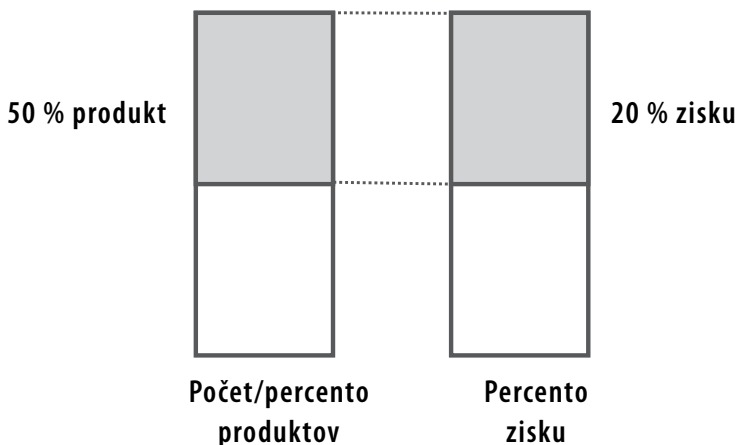
Zaujímavé a podstatné je, že skúmanie daného javu takmer vždy dokáže, že stav z obrázka 3 je oveľa typickejší ako z obrázka 4. Platí takmer bez výnimky, že malá časť všetkých výrobkov prináša väčšiu časť zisku.

Prirodzene, pomer nebýva vždy presne 80 : 20. V takomto vyčíslení je však veľmi ľahko zrozumiteľnou metaforou a zároveň praktickou hypotézou, no nie je jediným možným variantom. Niekedy pochádza 80 percent zisku z 30 percent produktov, inokedy z 15 alebo dokonca len z 10 percent všetkých pro-



20 produktov – 20 % celku – tvorí 80 % celkového zisku

Obrázok 3



Obrázok 4

duktov. Súčet čísel v pomere nemusí byť nevyhnutne 100, no skutočný stav je zvyčajne nerovnovážny a určite sa viac podobá obrázku 3 než obrázku 4.

To, že hodnoty 80 a 20 dávajú súčet 100, je skôr nevýhoda. Výsledok pôsobí takpovediac učesane (rovnako ako v prípade pomerov 50 : 50, 70 : 30, 99 : 1 alebo pri ďalších možných kombináciách) a určite si ho ľahšie zapamätáme, zároveň však môže viesť k chybnému záveru, že vždy ide o množinu predstavujúcu 100 percent. Nie je to pravda. Ak je 80 percent ľudí pravákov a 20 percent ľavákov, nejde o príklad výskytu princípu 80 : 20, pretože pre pomer 80 : 20 sú nevyhnutné dve množiny údajov, obe dávajúce súčet 100 percent, pričom jedna množina slúži na meranie premenlivej kvantity vlastnenej alebo zapríčinennej osobami, vecami alebo javmi, ktoré predstavujú tých druhých 100 percent.

Čo vám ponúka princípu 80 : 20

Všetci, o ktorých som vedel, že berú princípu 80 : 20 vážne, získali veľmi užitočné poznanie, ktoré dokonca mnohým zmenilo život. Na to, v čom môže princípu 80 : 20 pomôcť vám, musíte prísť sami – stačí uplatniť vlastnú kreativitu. Tretia časť publikácie (kapitoly 9 až 15) vás bude na tejto ceste sprevádzať. Dovoľte, aby som sa s niekoľkými vlastnými skúsenosťami podelil.