

3

Kult podzemí

Nyní vidíme jako v zrcadle, jen v hádance, potom však uzříme tváří v tvář. Nyní poznávám částečně, ale potom poznám plně, jako Bůh zná mne.

První list Korintským

Je těžké říci, do jaké míry podniky znají pravidlo 80/20. Toto je téměř jistě první kniha na dané téma, ale během svých výzkumů jsem narazil na stovky článků pojednávajících o využití pravidla 80/20 ve všech oblastech podnikání a na celém světě. Mnohé úspěšné firmy i jednotlivci nenechají na pravidlo 80/20 dopustit a většina absolventů vysokých škol s podnikatelským zaměřením o pravidle již někdy slyšela.

Když však vezmeme v úvahu, že pravidlo ovlivnilo životy stamiliónů lidí, přestože o tom možná ani nevěděli, je pravidlo 80/20 nedocenené. Je na čase to napravit.

První vlna pravidla 80/20: revoluce v jakosti

Revoluce v jakosti, probíhající v letech 1950 až 1990, změnila kvalitu a hodnotu značkového spotřebního zboží a jiných výrobků. Hnutí za zvýšení jakosti bylo křížovou výpravou znamenající důsledné dosahování vyšší jakosti při vynaložení nižších nákladů, a to pomocí statistických a behaviorálních metod. Cílem, jehož bylo u mnoha výrobků již téměř dosaženo, byly výrobky s téměř nulovým výskytem vad. Je možné říci, že hnutí za zvýšení jakosti bylo od roku 1950 hnacím motorem pro zvýšení životní úrovně na celém světě.

Hnutí má zajímavou historii. Nositelé tohoto hnutí, Joseph Juran (narozen v roce 1904) a W. Edwards Deming (narozen v roce 1900) byli Američané (ačkoli Juran se narodil v Rumunsku). První z nich byl elektroinženýrem a druhý statistikem a oba své myšlenky rozvinuli po druhé světové válce, ale nepodařilo se jim vzbudit zájem amerických společností o boj za mimořádnou jakost. V roce 1951 vydal Juran svou knihu *Quality Control Handbook* (Příruč-

ka řízení jakosti), bibli hnutí za zvýšení jakosti, ale ohlas na ni byl velmi vlažný. Vážný zájem projevili pouze Japonci a Juran i Deming se tam na začátku 50. let 20. stol. přestěhovali. Svou průkopnickou prací přetvořili ekonomiku, která byla v té době známá nekvalitními imitacemi, a přetvořili ji ve vysoce kvalitní a produktivní sílu.

Teprve když japonské zboží, například motocykly a fotoaparáty, zavalilo americký trh, většina amerických (a dalších západních) společností začala brát hnutí za zvýšení jakosti vážně. Od roku 1970, a zejména po roce 1980, Juran, Deming a jejich žáci úspěšně přepracovali západní normy jakosti, což vedlo k rozsáhlým zvýšením úrovně a konzistentnosti jakosti, výraznému snížení výskytu vad a velkému poklesu výrobních nákladů.

Pravidlo 80/20 bylo jedním ze základních stavebních prvků tohoto hnutí. Joseph Juran se stal zaníceným zastáncem pravidla, které nazýval „Paretovým pravidlem“ nebo „pravidlem důležité menšiny“. V prvním vydání knihy *Quality Control Handbook* Juran uvádí, že „ztráty“ (tj. vyrobené zboží, které muselo být vyřazeno kvůli špatné jakosti) nevznikají z velkého počtu příčin:

*Spíše jsou ztráty rozloženy nerovnoměrně, takže malé procento charakteristik jakosti vždy přispěje k velkému procentu ztrát z důvodu jakosti.**

Poznámka pod čarou pak uvádí:

**Ekonom Pareto zjistil, že stejně nerovnoměrně je rozloženo bohatství. Lze uvést mnoho dalších příkladů – výskyt trestných činů mezi zločinci, výskyt nehod při nebezpečné a riskantní činnosti atd. Paretovo pravidlo nerovnoměrného rozložení platilo pro rozložení bohatství i pro výskyt ztrát z důvodu nedostatečné jakosti.¹*

Juran aplikoval pravidlo 80/20 při statistické kontrole jakosti. Účelem jeho přístupu bylo identifikovat nedostatky způsobující špatnou jakost a seřadit je od nejdůležitějších (20 procent závad způsobuje 80 procent nedostatků) po ty nejméně důležité. Juran i Deming stále častěji používali vzorec 80/20, čímž pomohli určit několik závad, které způsobovaly většinu problémů.

Jakmile je zjištěno „několik důležitých“ zdrojů nekvalitních produktů, je úsilí zaměřeno na řešení těchto specifických problémů, a ne na řešení jednotlivých problémů.

Hnutí za zvýšení jakosti kladlo důraz na „kontrolu“ jakosti. V prvé řadě je nutné, aby všichni operátoři požadavky na jakost do produktů již zapracovali, až by se dospělo k úplnému řízení jakosti. Stále dokonalejší software klade stále vyšší důraz na posutpy 80/20, takže dnes téměř každý, kdo je odpovědný za jakost, toto pravidlo zná. Některé nové publikace popisují využití pravidla 80/20.

V článku v časopise *National Productivity Review* se Ronald J. Recardo ptá:

Které nedostatky vašich produktů mají nepříznivé důsledky pro vaše nejdůležitější spotřebitele? Jako u mnoha jiných problémů, i zde platí Paretův zákon: když napravíte nejdůležitějších 20 procent nedostatků v jakosti, získáte 80 procent přínosu. Těchto prvních 80 procent obvykle zahrnuje i zlepšení, která budou znamenat obrat v jakosti vašich produktů.²

Další autor, jenž se zabýval firemními změnami, uvádí:

Podnikáte-li v byznysu jakýkoli krok, zeptejte se nejprve sami sebe, zda takový krok přidává vašemu byznysu hodnotu či mu poskytuje nezbytnou podporu. Jestliže neplatí ani jedno, je tento krok zbytečný. Aplikujte pravidlo 80/20. Můžete se tak zbavit 80 procent zbytečnosti a vynaložíte na to pouze 20 procent toho, co by vás stálo, kdybyste se zbavili 100 procent zbytečnosti. Rozhodněte se pro rychlý zisk.³

Pravidlo 80/20 využila také společnost Ford Electronics Manufacturing Corporation ve svém programu na zajištění jakosti, jenž získal cenu Shingo:

Programy just-in-time aplikovaly pravidlo 80/20 (80 procent hodnoty je rozloženo v 20 procentech objemu) a neustále se sleduje využití nákladů. Již se nesleduje výkonnost pracovní síly a režijních nákladů, ale průběh výrobního cyklu podle jednotlivých produktů, čímž se snižuje čas výrobního cyklu o 95 procent.⁴

Pro zvýšení jakosti se používá nový software, jehož součástí je pravidlo 80/20:

Data jsou zadávána do tabulek [pomocí ABC Data Analyzer], kde je označíte a zvolíte si jeden z šesti typů grafů: histogramy, tabulky ukazující výkon za určitou dobu, kontrolní grafy, rozptylové diagramy, koláčové diagramy a Paretovy diagramy.

Paretovy diagramy vycházejí z pravidla 80/20, které může například ukázat, že z 1000 stížností zákazníků je možné přibližně 800 odstranit tím, že se napravi pouze 20 procent příčin.⁵

Pravidlo 80/20 se také stále více uplatňuje při projektování a vývoji produktu. Například ve zprávě, jak se v Pentagonu uplatňuje totální řízení jakosti, se říká:

Na začátku vývoje produktu se rozhoduje o většině nákladů, které je třeba vynaložit během celé doby trvání produktu. Podle pravidla 80/20 je 80 pro-

cent nákladů během trvání produktu obvykle nutno investovat poté, kdy bylo vynaloženo teprve 20 procent času potřebného k jeho vývoji.⁶

Důsledky revoluce v jakosti na spokojenost zákazníků, na hodnotu a konkurenceschopnost jednotlivých firem, ale i celých států, zůstaly sice téměř bez povšimnutí, ale ve skutečnosti jsou ohromující. Pravidlo 80/20 bylo jedním z „několika důležitých“ vstupů do revoluce jakosti. Tím vliv pravidla 80/20 nekončí. Hrál také důležitou úlohu při druhé revoluci, která společně s první formuje dnešní globální konzumní společnost.

Druhá vlna pravidla 80/20: informační revoluce

Informační revoluce, která začala v 60. letech 20. stol., změnila pracovní návyky a efektivitu velké části podnikatelské sféry. A nyní začíná působit ještě více: pomáhá měnit charakter organizací, jež jsou dnes ve společnosti dominantní silou. Pravidlo 80/20 bylo, je a bude klíčovým nástrojem informační revoluce, neboť pomáhá správně směřovat společenské síly.

Snad proto, že počítačovní a softwaroví odborníci, kteří stáli za informační revolucí, se seznámili s pravidlem 80/20 a často je využívali. Informační revoluce byla nejefektivnější, když používala koncepci výběru a jednoduchosti, která vyplývá z pravidla 80/20. O tom svědčí i nezávislé výpovědi dvou ředitelů projektů:

Bud'te opatrní. Nesnažte se hned první den naplánovat vše až do posledního detailu. Návratnost investic se obvykle řídí pravidlem 80/20: 80 procent přínosů bude obsaženo v nejjednodušších 20 procentech systému a posledních 20 procent přínosů bude vyplývat z nejsložitějších 80 procent systému.⁷

Společnost Apple využila pravidla 80/20 při vývoji elektronického osobního diáře Apple Newton Message pad:

Inženýři využili mírně upravenou verzi [pravidla 80/20]. Zjistili, že 0,01 procenta běžných výrazových prostředků stačí na provedení 50 procent věcí, které dokáže malý počítač, jenž se vejde do dlaně.⁸

Software ve stále větší míře nahrazuje hardware a využívá při tom pravidla 80/20. Jako příklad je možné uvést software RISC vynalezený v roce 1994:

RISC je založen na variantě pravidla 80/20. Toto pravidlo předpokládá, že software vynaloží 80 procent času na provádění pouhých 20 procent svých funkcí. Procesory RISC ... optimalizují výkon těchto 20 procent a snižují velikost čipů a náklady tím, že eliminují zbývajících 80 procent.⁹

Ti, kteří se zabývají softwarem, vědí, že i přes neuvěřitelnou výkonnost se využití softwaru řídí vzorcem 80/20. Jeden vývojový pracovník uvádí:

Podnikatelský svět se již dlouho řídí pravidlem 80/20. Platí to zejména pro software, kde 80 procent použití produktu vychází z 20 procent jeho možností. To znamená, že většinou platíme za něco, co nechceme nebo nepotřebujeme. Zdá se, že programátoři to konečně pochopili a mnozí z nich sázejí na to, že modulární aplikace tento problém vyřeší.¹⁰

Nejdůležitější je navrhnout software tak, aby nejpoužívanější funkce bylo snadné ovládat. Stejný přístup je uplatňován i u nových databázových služeb:

Jak to dělají programátoři, když vyvíjejí nový softwarový program? Za prvé zjistí, co zákazníci většinu času chtějí dělat a jak to chtějí dělat – podle starého pravidla 80/20 (po 80 procent času lidé používají 20 procent funkcí programu). Dobří programátoři se snaží, aby nejpoužívanější funkce byly co nejjednodušší, automatizované a byly součástí programu. Promítnout takový přístup do dnešních databázových služeb znamená neustále zkoumat, co zákazníci používají nejvíce... Kolikrát zákazníci volají pracovníky informační služby, aby se jich zeptali, který soubor použít nebo kde jej najít? Dobře navržený software může takové dotazy vyloučit.¹¹

Efektivní inovace v informačních technologiích, tj. v uložení, získávání a zpracování dat, se vždy jednoznačně soustředí na 20 nebo méně procent nejdůležitějších potřeb.

Informační revoluce má před sebou dlouhou cestu

Informační revoluce je tou nejpřevratnější silou, jaká kdy v podnikání byla. „Informační moc v rukou lidí“ dala pravomoci řadovým pracovníkům a technikům, čímž „zrušila“ moc a často i pracovní místa zaměstnanců na střední úrov-

ni řízení, jejichž moc dříve spočívala v tom, že měli informace, které nikdo jiný neměl. Tato informační revoluce vedla i k decentralizaci společností: telefon, fax, PC, modem a neustálá miniaturizace a mobilnost těchto technologií začaly omezovat moc podnikových paláců a lidí v nich. Informační revoluce nakonec pomůže „zrušit“ profesi manažerů a umožní, aby „muži činu“ vytvářeli hodnotu přímo pro klíčové zákazníky.¹² Hodnota automatizovaných informací narůstá geometrickou řadou, mnohem rychleji, než je umíme využít. Klíč k efektivnímu využití této síly, nyní i v budoucnu, spočívá ve výběru: v uplatnění pravidla 80/20.

Peter Drucker k tomu říká:

Databáze ještě neznamená informace. Je jakýmsi informačním polotovarem ... Informace, na nichž je podnik nejvíce závislý, jsou k dispozici (pokud vůbec jsou k dispozici) jen v primitivní a neorganizované podobě. To, co podnik pro své rozhodování – zejména pro rozhodování strategického charakteru – potřebuje nejvíce, jsou totiž data o tom, co se děje mimo něj. Pouze mimo podnik se nacházejí příležitosti, hrozí nebezpečí.¹³

Drucker tvrdí, že potřebujeme nový způsob, jak měřit vytváření bohatství. S Ianem Goddenem nazýváme tyto nové nástroje „automatizovaným měřením výkonu“.¹⁴ Některé společnosti již takové nástroje začaly vytvářet. Ale hodně přes 80 procent (pravděpodobně asi 99 procent) zdrojů informační revoluce stále využíváme, abychom rychleji vypočítali, co jsme počítali již dříve, místo abychom v podniku vypracovali a zjednodušili měření skutečného vytváření bohatství. To nepatrné procento úsilí, které využije informační revoluci pro vytvoření jiného typu podniku, bude mít efekt laviny.

Pravidlo 80/20 je stále nejlépe utajovaným tajemstvím

Pravidlu 80/20, s ohledem na jeho dosah a význam, věnovali manažeři dosud jen malou pozornost. I pojem 80/20 se dostával do povědomí velmi pomalu a bez viditelných projevů. Pravidlo 80/20 se využívá pouze případ od případu a je stále ještě málo prozkoumané, a to i těmi, kteří je uznávají. Pravidlo má však široké pole uplatnění. Může být přínosem pro jakékoli odvětví a jakoukoli organizaci, jakoukoli funkci v rámci organizace, ale i jakoukoli práci. Může pomoci vrcholovému vedení, výrobním manažerům, odborným pracovníkům, kvalifiko-

vaným dělníkům. Ačkoli má pravidlo 80/20 nejrůznější formy využití, vždy vycházejí ze stejné logiky, a proto pravidlo funguje a má svou hodnotu.

Proč pravidlo 80/20 funguje v podnikání

Motiv pravidla 80/20 v podnikání je zřejmé – přinést co nejvíce peněz při co nejmenším vynaložení prostředků a úsilí.

Klasičtí ekonomové 19. a začátku 20. století vypracovali teorii ekonomické rovnováhy firmy, která je od té doby stále uznávaná. Teorie uvádí, že je-li konkurence dokonalá, firmy nevytvářejí nadměrné zisky a ziskovost je buď nulová, nebo představuje „normální“ cenu kapitálu, přičemž tuto cenu určuje úroková sazba. Tato teorie má svou vnitřní logiku, má však také jeden nedostatek: nemůže být uplatněna na žádný druh skutečné ekonomické činnosti, zejména ne na činnost jakékoli jednotlivé firmy.

Teorie firmy podle pravidla 80/20

Na rozdíl od teorie dokonalé konkurence, teorii firmy podle pravidla 80/20 (a skutečně byla již mnohokrát ověřena) lze použít jako návod. Teorie firmy podle pravidla 80/20 vypadá takto:

- Na každém trhu budou někteří dodavatelé ve srovnání s ostatními lépe uspokojovat potřeby zákazníků. Tito dodavatelé budou prodávat za nejvyšší ceny a také budou mít největší podíl na trhu.
- Na každém trhu budou někteří dodavatelé ve srovnání s ostatními lépe minimalizovat poměr nákladů k ziskům. Jinými slovy, produkty těchto dodavatelů budou levnější než produkty jiných dodavatelů při stejném výsledku a zisku, nebo budou schopny tyto produkty vytvořit stejný výsledek při nižších nákladech.
- Někteří dodavatelé budou mít mnohem lepší hospodářský výsledek než jiní. (Používám výraz „hospodářský výsledek“ místo „zisku“, protože zisk obvykle připadne akcionářům. Termín „hospodářský výsledek“ zahrnuje prostředky, které mohou být rozděleny jako zisky nebo mohou být reinvestovány. Jsou tedy něčím navíc, co je nutné pro udržení stroje v chodu.) Lepší výsledky vyústí v následující situace: 1. větší reinvestice do produktu a služeb, aby firma dosáhla větší převahy v rámci konkurence a byla u zákazníků oblíbenější; 2. investice, jejichž cílem je získat podíl na trhu prostřednictvím

vyššího obratu a zvýšeného úsilí v oblasti marketingu a/nebo také prostřednictvím převzetí jiných firem; 3. vyšší příjmy zaměstnanců, čímž si firma udrží a přiláká nejlepší pracovníky na trhu; 4. vyšší zisky akcionářů, což povede ke zvýšení ceny akcií a snížení ceny kapitálu a usnadní investování a/nebo převzetí jiných firem.

- V průběhu času bude 80 procent trhu zásobováno 20 nebo méně procenty dodavatelů, kteří budou mít obvykle vyšší zisk než ostatní.

Je možné, že v tomto bodě se dosáhne na trhu rovnováhy, ale tato rovnováha se bude velmi lišit od modelu dokonalé konkurence, jež ekonomové tolik vyzdvihovali. Při rovnováze podle pravidla 80/20 několik dodavatelů, těch největších, nabízí klientům za stejné peníze vyšší hodnotu a má vyšší zisky než jejich menší soupeři. Ve skutečném životě k tomu často dochází, přestože to podle teorie dokonalé konkurence není možné. Naši realističtější teorii můžeme nazvat pravidlem konkurence 80/20.

Stav na trhu však většinou nezůstane v klidu nadlouho. Dříve nebo později (obvykle dříve) vždy inovace konkurentů způsobí změnu struktury trhu.

- Stálí i noví dodavatelé se budou vždy snažit najít nové cesty a získat vysoký podíl na malé, ale udržitelné části každého trhu („segmentu trhu“). Segmentace tohoto typu je možná, pokud se objeví specializovanější produkt nebo služba, ideálně vyhovující určitému typu zákazníka. Časem vznikne na trhu stále více segmentů.

V každém takovém segmentu platí pravidlo konkurence 80/20. „Lídrem“ každého specializovaného segmentu může být firma působící převážně nebo výhradně v daném segmentu, nebo společnost, která se orientuje na celé odvětví. Její úspěch bude však v každém segmentu záviset na tom, zda se jí podaří získat největší zisk při vynaložení nejmenšího úsilí. V každém segmentu to některým firmám půjde lépe, a v důsledku toho se bude zvyšovat jejich podíl na segmentu trhu.

Jakákoli velká firma může působit ve velkém počtu segmentů, to znamená ve velkém počtu kombinací zákazník/produkt, kde je třeba pro maximalizaci zisků v porovnání s úsilím různých vzorců, a/nebo kde se střetávají různí konkurenti. V některých z těchto segmentů vytvářejí jednotlivé velké firmy vysoké zisky, zatímco v jiných segmentech vytvářejí mnohem menší zisky (nebo dokonce ztráty). Bude tedy pravdivé tvrzení, že 80 procent hospodářského výsledku nebo zisků plyne z 20 procent segmentů, z 20 procent klientů a z 20 procent produktů. Nejziskovějšími segmenty budou často (ale ne vždy) ty, v nichž mají firmy největší podíl na trhu a kde má firma nejloajálnější zákazníky (to znamená stále zákazníky, u nichž je pravděpodobnost, že by přešli ke konkurenci, malá).

- Je pravděpodobné, že v každé firmě, stejně jako u všech subjektů závislých na přírodě a lidském snažení, dojde k nerovnováze mezi vstupy a výstupy, k nevyváženosti mezi úsilím a odměnou. Navenek se to projevuje tím, že některé zdroje, ať jsou to lidé, továrny, stroje nebo jejich kombinace, vytvářejí mnohem větší hodnotu v poměru k jejich ceně než zdroje jiné. Kdybychom to mohli změřit (a to u některých zdrojů můžeme, například u prodejců), zjistili bychom, že někteří lidé vytvářejí vysoký zisk (jejich podíl na vytváření zisku je mnohem větší než jejich celková „cena“), zatímco mnozí lidé vytvářejí malý zisk nebo deficit. Firmy, které vytvářejí největší zisky, mívají také největší průměrný zisk na jednoho zaměstnance, ale ve všech firmách obvykle platí, že jednotliví pracovníci se na vytváření zisku podílejí různou měrou: 20 procent zaměstnanců obvykle vytváří 80 procent zisku.
- Na nejnižší úrovni kumulace zdrojů v rámci firmy, například u jednotlivého zaměstnance, 80 procent hodnoty pravděpodobně vzniká v 20 procentech času, kdy díky kombinaci různých okolností, včetně osobních charakteristik a přesné specifikace úkolu, je práce zaměstnance několikanásobně efektivnější než obvykle.
- Principy nerovnováhy mezi úsilím a odměnou tedy působí na všech úrovních podnikání: na trzích, segmentech trhu, u produktů, zákazníků, oddělení a zaměstnanců. Pro veškerou hospodářskou aktivitu je tedy charakteristická nerovnováha, a ne pomyslná rovnováha. Malé rozdíly mají evidentně velké důsledky. Stačí, když má produkt pouze o 10 procent vyšší hodnotu než konkurenční produkt, aby měl o 50 procent vyšší prodej a přinesl o 100 procent vyšší zisk.

Tři závěry vyplývající z teorie firmy podle pravidla 80/20

První závěrem teorie firmy 80/20 je, že úspěšné firmy vytvářejí nejvyšší zisky při vynaložení nejmenšího úsilí. To platí jak absolutně, to znamená pro finanční zisky, tak relativně, tj. ve vztahu ke konkurenci. Firma nemůže být považována za úspěšnou, pokud nemá vysoký absolutní zisk (v tradičním pojetí vysokou návratnost investic) a také vyšší zisk než její konkurenti (vyšší marži).

Druhým praktickým závěrem pro všechny firmy je, že je vždy možné zvýšit – a to výrazně – ekonomický zisk, že se firma zaměří na ty segmenty trhu a zákazníků, z nichž jí plynou největší zisky. To vždy znamená přemístění zdrojů do segmentů vytvářejících největší zisky, což obvykle také znamená snížení celkového množství zdrojů a výdajů (jednoduše řečeno, méně zaměstnanců a jiných nákladů).

Firmy jen zřídkakdy dosahují nejvyšší možné úrovně ziskovosti a většinou se k této úrovni ani nepřiblíží, neboť manažeři si většinou ani neuvědomují, jaký

potenciál firma má, a také často raději řídí velké firmy, místo aby budovali firmu mimořádně ziskovou.

Třetím logickým závěrem je, že každý podnik může zvýšit zisky tím, že sníží nerovnováhu mezi výstupy a odměnou v rámci firmy. Části firmy (lidé, provoz, prodejci, administrativní úseky, země), které přinášejí nejvyšší zisky, posílí, poskytne jim větší pravomoci a více zdrojů; na druhé straně přestane financovat ty zdroje, které vytvářejí nízké zisky nebo ztrátu a jejichž případná zlepšení nepřinesou žádané výsledky.

Tyto principy jsou užitečné, ale nesmějí být uplatňovány příliš striktně či za všech okolností. Fungují, protože jsou odrazem vztahů v přírodě, které jsou složitou směsicí řádu a chaosu, pravidelností a nepravidelností.

Hledejte „neobvyklé“ závěry vyplývající z pravidla 80/20

Je důležité pochopit pružnost a sílu, jimiž se řídí vztahy podle pravidla 80/20. V opačném případě budete vykládat pravidlo 80/20 příliš striktně a nevyužijete jeho celého potenciálu.

Svět je plný malých příčin, které, když se zkombinují, mohou mít ohromné důsledky. Vzpomeňte si na hrnec s mlékem, které při zahřátí nad určitou teplotu najednou vzkypí. V jednu chvíli máte čistý hrnec s horkým mlékem. V dalším okamžiku můžete mít buď výborné cappuccino, nebo, pokud se o vteřinu opozdíte, špinavou plotnu. V podnikání trvá vše trochu déle. Jeden rok byla IBM zisková a ovládala počítačový průmysl a zanedlouhou se díky několika malým příčinám stal ze společnosti nepřehledný kolos, snažící se zachránit před zánikem.

Tvořivé systémy se odchyľují od rovnováhy. Příčina a důsledek, vstup a výstup působí nelineárně. Obvykle nedostanete zpět to, co jste vložili. Někdy dostanete mnohem méně a někdy mnohem více. Velké změny v systému mohou vyplývat ze zdánlivě nevýznamných příčin. V důsledku malých rozdílů ve struktuře mohou v kterémkoli okamžiku lidé se stejnou inteligencí, odborností a odhodláním vytvořit zcela nestejně výsledky. Události není možné předvídat, ačkoli předvídatelné vzorce se často opakují.

Naučte se rozpoznat chvíle, kdy vám štěstěna přeje

„Řídit“ události tedy není možné. Je však možné je ovlivňovat a, což je možná ještě důležitější, je možné odhalit nepravidelnosti a těžit z nich. Umění aplikace pravidla 80/20 spočívá v tom, že zjistíte, jak se situace vyvíjí, a co nejvíce z toho vytěžíte.

Představte si, že jste v kasinu plném nepředvídatelných kol rulety. Pravděpodobnost, že každé číslo padne, je 35 : 1, ale u různých stolů padají určitá čísla častěji, nebo naopak méně často. U jednoho stolu padá číslo pět v jednom z dvaceti případů, u jiného stolu je to jednou z padesáti případů. Když si vsadíte na správné číslo u správného stolu, můžete získat celé jmění. Když budete tvrdohlavě sázet na pětku u stolu, kde toto číslo padá v jednom případě z padesáti, všechny vaše peníze zmizí, ať jste začínali s jakkoli vysokým bankem.

Když se vám podaří určit, kde vaše firma dostává zpět více, než vložila, můžete „zvýšit sázky“ a mít fantastický úspěch. A jestliže se vám podaří zjistit, kde vaše firma dostává zpět méně, než vložila, můžete ztráty snížit.

V tomto kontextu může „kde“ znamenat cokoli. Může to být produkt, trh, zákazník nebo typ zákazníka, technologie, způsob distribuce, oddělení nebo úsek, země, typ transakce nebo zaměstnanec, typ zaměstnance nebo tým. Při této hře jde o to, abyste si povšimli těch několika míst, kde dosahujete vysokých zisků, a maximalizovali je, a zároveň zjistili místa, kde prohráváte, a opustili je.

Ve škole nás učili, že máme myslet v takovém pojmech, jako jsou příčiny a následky, pravidelné vztahy, průměrná návratnost, dokonalá konkurence a předvídatelné výsledky. Skutečný svět tak ale nevypadá. Skutečný svět se skládá z celé řady vlivů, kde příčiny a následky jsou nejasné a kde složité smyčky zpětné vazby zkreslují vstupy. Kde rovnováha je prchavá a často iluzorní. Kde existují vzorce opakovaného, ale nepravidelného chování. Kde firmy nevedou vyrovnaný souboj a těží z různorodosti. A kde skupinka několika vyvolených může zatlačit své konkurenty do kouta a dosáhnout velkých zisků.

Z tohoto hlediska jsou velké firmy neuvěřitelně složitými a stále se měnícími koalicemi sil, z nichž některé jsou v souladu s přírodou a vydělávají ohromné jmění, zatímco jiné jdou proti proudu a vrší ohromné ztráty. To vše zůstává skryto díky naší neschopnosti rozplést skutečnost a také v důsledku účetních systémů, které ze všeho dělají průměr, a tím skutečnost zkreslují. Pravidlo 80/20 se velmi energicky hlásí ke slovu, a přitom je nikdo nebere na vědomí. Při podnikání máme obvykle před sebou jen skutečné výsledky, což v žádném případě není úplný obrázek. Pod povrchem jsou skryty pozitivní a negativní vstupy, které spolu zápasí a vytvářejí výsledek, který vidíme na povrchu. Největšího prospěchu z pravidla 80/20 dosáhneme tehdy, když se nám podaří zjistit všechny síly skryté pod povrchem, abychom mohli zastavit negativní vlivy a dát maximální moc nejproduktivnějším silám.

Jak mohou podniky využít pravidla 80/20 pro zvýšení zisku

Ale už dost historie, filozofie a teorie a pojďme ke zcela praktickým otázkám. Praktické uplatnění pravidla 80/20 může znamenat ohromný přínos pro jakýkoli podnik. Nyní je čas ukázat, jak na to.

Čtvrtá až sedmá kapitola se zabývají nejdůležitějšími způsoby, jak zvýšit zisky pomocí pravidla 80/20. Osmá kapitola v závěru druhé části poskytuje návod, jak zapojit myšlení podle pravidla 80/20 tak, abyste získali výhodu oproti svým kolegům i konkurentům.

Následující devátá kapitola se zabývá základním využitím pravidla 80/20 v jakékoli firmě: přesným zjišťováním, kde firma skutečně vytváří zisk a (což je neméně důležité) kde prodělává. Každý, kdo podniká, se domnívá, že to ví, ale téměř každý se mylí. Kdyby měl správný obraz své podnikatelské činnosti, určitě by jej změnil.