

Karel Červený

Nápady pro život a byznys

Paretovo pravidlo 80/20 v praxi



**„Malé příčiny,
velké následky“**

Karel Červený

Nápady pro život a byznys

Paretovo pravidlo 80/20 v praxi



**„Malé příčiny,
velké následky“**

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

PhDr. Karel Červený, MSc., MBA, DBA

Nápady pro život a byznys

Paretovo pravidlo 80/20 v praxi

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 8713. publikaci

Odborní recenzenti:

prof. Ing. Dagmar Juchelková, Ph.D.
Doc. RNDr. Mirko Křivánek, PhD.

Jazyková korektura Lenka Zajíčková
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková
Zpracování obálky na námět autora
Počet stran 320
První vydání, Praha 2022
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2022

ISBN 978-80-271-6723-4 (ePub)

ISBN 978-80-271-6722-7 (pdf)

ISBN 978-80-271-3697-1 (print)

Obsah

Předmluva	11
Úvod	12

PODSTATY A VZNIK PARETOVA PRAVIDLA

1. Jak vlastně Paretovo pravidlo vzniklo?	16
2. Co je podstatou Paretova pravidla 80/20	21
2.1 Dvě podoby Paretova pravidla	21
2.2 Malá příčina má dvojí charakter	25
2.2.1 Co zásadně souvisí s Paretovým pravidlem	25
2.3 Varianty použití Paretova pravidla	26
2.3.1 Pravidlo jednoho procenta – síla akumulační výhody	26
2.3.2 Pravidlo jednoho procenta	30
2.3.3 Pravidlo 10×	30
2.4 Bod zlomu	32
2.5 Obecné příklady použití Paretova pravidla	37
2.5.1 Obecné malé příčiny velké následky šířeji	39
2.5.2 Nehody a katastrofy z pohledu pravidla 20/80	40

PARETOVO PRAVIDLO V ŽIVOTĚ ČLOVĚKA

3. Jak funguje Paretovo pravidlo v životě člověka	60
3.1 Malé příčiny – myšlení v krabici	61
3.2 Co vám přinese Paretovo pravidlo do osobního života?	66
3.2.1 Štěstí	69
3.2.2 Vděčnost	70
3.2.3 Úspěch	71
3.2.4 Čas	71
3.2.5 Na příkaz druhých	73
3.2.6 Zlepšete své finance	74
3.2.7 Zdraví	76

3.2.8 Spánek	77
3.2.9 Životní styl	78
3.2.10 Vzdělávání	79
3.3 Dobrá práce – výhra	81

PARETOVO PRAVIDLO V ORGANIZACI

4. Jak funguje Paretovo pravidlo v organizaci?	84
4.1 Filozofie podnikání, mise, vize, strategie	84
4.1.1 Důvody podnikání	85
4.1.2 Corporate Social Responsibility 2	86
4.1.3 Filozofie podnikání	86
4.1.4 Mise	86
4.1.5 Vize	86
4.1.6 Strategické cíle	87
4.1.7 Strategický plán	88
4.1.8 Strategické válečné hry	88
4.2 Procesy v organizaci	90
4.2.1 Strategický marketing	90
4.2.2 Research & Development	91
4.2.3 Nákup	93
4.2.4 Activity based costing (ABC)	94
4.2.5 Výroba	96
4.2.6 Logistika a distribuce	97
4.2.7 Finanční řízení	97
4.2.8 Řízení lidských zdrojů	98
4.2.9 Firemní kultura	100
4.2.10 Administrativa – ICT (Informační a komunikační technologie)	103
4.2.11 Projekty	104
4.3 Obchod	105
4.3.1 Zákazníci	105
4.3.2 Klíčoví obchodníci	111
4.4 Skryté zdroje potenciálu firmy	112

OSOBNOST MANAŽERA A PARETOVO PRAVIDLO

5. Osobnost manažera	122
5.1 Filozofie manažera	123
5.2 Vzdělání manažera	125

5.3 Manažer jako stratég – čas	126
5.4 Zjednodušování – základ úspěchu	130
5.5 Strategické myšlení manažera	132
5.5.1 Žebříkování – orientace ve složitosti	133
5.5.2 Metoda parafráze klíčových slov	135
5.6 Překážky v růstu i práci	138
5.7 Paretův princip do všech oblastí firemního života	139
5.7.1 Praktické limity pro pravidlo 80/20	140
5.7.2 Seznam různých příkladů dopadů pravidla 80/20	141
5.7.3 Černé labutě	143
5.7.4 Rady podle Paretova pravidla	144
5.7.5 Jak se chránit před černými labutěmi i jinými negativními událostmi?	145
6. Plánovací scénáře	148
6.1 Příklad použití plánovacího scénáře	153
6.1.1 Pesimistická varianta	159
6.1.2 Optimistická varianta	159
6.1.3 Dominantní varianta	160

PARETOVO PRAVIDLO VE SPOLEČNOSTI

7. Jak funguje Paretovo pravidlo ve společnosti	164
7.1 Společnost na rozcestí	164
7.2 Problémů přibývá	166
7.2.1 Světové problémy lze řešit podle Paretova pravidla	167
7.2.2 Komplexní problémy děsí	168
7.2.3 Co všechno je třeba řešit?	168
7.3 Co má lidstvo ve svých rukou?	173
7.3.1 Nevratné změny klimatu a katastrofální počasí	173
7.3.2 Vzácná voda	174
7.3.3 Zvedání hladin oceánů	174
7.3.4 Kopule a vertikální farmy	175
7.3.5 Rozšiřující se fake news a deep fake	175
7.3.6 Rozšiřující se ekonomická migrace	176
7.3.7 Rozšiřující se množství uprchlíků před válkou, suchem i nemocemi	177
7.3.8 Politické a náboženské „-ismy“	177
7.3.9 Rozšiřující se terorismus	178

7.4 Rostoucí nesoudržnost společnosti	179
7.4.1 Extrémismus ve všech podobách, hrozba občanské války v zemích Evropy, kde bude příliš mnoho migrantů	179
7.4.2 Hrozba dalších pandemií – virových i bakteriálních	179
7.4.3 Neplacení daní ze strany nejbohatších lidí a firem	179
7.4.4 Kůrovcové kalamity	180
7.4.5 Lesní požáry	180
7.4.6 Úplatnost politiků a úředníků, justice	180
7.5 Paretovo pravidlo v politice státu	181
7.6 Politika	185
 8. Věda	191
8.1 Předpoklady vynálezů	191
8.1.1 Nahodilosti ve vědě, objevech a vynálezech	202
8.1.2 Predikce vývoje technologií zkoumáním minulosti	205
8.1.3 Vše souvisí se vším	208
8.1.4 Synergické efekty z příběhů	212
8.2 Současnost	215
8.2.1 Internet vyrůstá jako strom	215
 9. Sport	219
 10. Umění	224
10.1 Kryptoměny a nový druh umění – NFT	226
 SPRÁVNÉ MYŠLENÍ	
 11. Správné myšlení	232
11.1 Co je strategické myšlení	232
11.2 Běžný způsob myšlení nám brání vidět reálně	233
11.2.1 Jaké známe typy myšlení?	234
11.3 Kritické myšlení	235
11.3.1 Pojetí kritického myšlení	235
11.3.2 Definice kritického myšlení	235
11.3.3 Význam kritického myšlení v současné společnosti	236
11.3.4 Tři modely vědění	237
11.3.5 Podmínky pro kritické myšlení	237
11.3.6 Otázky jako předpoklad kritického myšlení	237
11.3.7 Otázky vyžadující myšlení nižšího řádu	238
11.3.8 Otázky vyžadující myšlení vyššího řádu	238

11.4 Systémové myšlení	239
11.4.1 Big picture	241
11.4.2 Úžasný pohled na svět	242
11.4.3 Systémové myšlení a systémová dynamika	242
11.4.4 Systémové archetypy	242
11.4.5 Business dynamics	243
11.4.6 Dovednosti systémového myšlení	243
11.4.7 Evoluce, princip všeho	244
11.5 Myšlení nové doby pro 3. tisíciletí	246
11.5.1 Překážky správného myšlení	246
11.5.2 Jak funguje náš mozek – vnější okolnosti	252
11.5.3 Jak myslíme?	252
11.6 Filozofie, přesvědčení, hodnoty	254
11.6.1 Jazyk	255
11.6.2 Vnímání	256
11.6.3 Chápeme pouze to, na co je mysl připravena	257
11.6.4 Staré myšlení na nové problémy?	258
11.6.5 Myšlení a vzdělávání	261
12. Analýzy	263
12.1 SWOT analýza	263
12.1.1 Popis metody	263
12.1.2 Použití metody	264
12.2 Metoda Synektiky	267
12.2.1 Popis metody	267
12.2.2 Použití metody	269
12.3 Fakta, fakta, fakta	272
12.3.1 Instinkt propasti	273
12.3.2 Instinkt negativity	273
12.3.3 Instinkt lineárnosti	274
12.3.4 Instinkt strachu	274
12.3.5 Instinkt zkreslení velikosti	275
12.3.6 Instinkt zobecnění	276
12.3.7 Instinkt osudovosti	276
12.3.8 Instinkt jedné perspektivy	277
12.3.9 Instinkt obviňování	277
12.3.10 Instinkt urgentnosti	277

BUDOUCNOST LIDSTVA

13. Budoucnost lidstva	282
13.1 Jaká nás čeká budoucnost?	285
13.2 Technologická budoucnost	287
13.3 Události, které napovídají zajímavou budoucnost	289
13.3.1 Fastfoodový řetězec nabídne v USA rostlinnou verzi pochoutky	289
13.3.2 V Česku roste zájem o rostlinné náhražky masa	290
13.3.3 Menší dopady na životní prostředí neslibují jen rostlinné náhražky masa, ale i to vypěstované v laboratoři	290
13.3.4 Co je třeba udělat s vodou	292
13.3.5 Levný krevní test může odhalit rakovinu	294
14. Spravedlivější ekonomika	297
15. Jak využít Paretovo pravidlo při řešení problémů	302
O autorovi	308
Doslov	309
Seznam obrázků	310
Seznam tabulek	311
Seznam grafů	311
Literatura	312
Jmenný rejstřík	318
Věcný rejstřík	319

Předmluva

Tato kniha vám přinese velmi podnětný a inspirující materiál pro váš duševní růst a organizaci všeho ve vašem životě. Obsahuje stovky malých i velkých příkladů projevů a využití Paretova pravidla, bez něhož se úspěšní lidé a úspěšné společnosti nikdy neobejdou.

Cílem knihy je získat čtenáře, aby každý den přemýšleli nad tím, co je opravdu důležité v jejich životě, v životě firmy, organizace a v celé společnosti. Aby z toho vznikl automatický návyk.

Kniha má kaleidoskopický charakter. Není exaktní učebnicí. Spíše čtenáře provádí z oboru do oboru, z osobního života do života firem a organizací i do života celé společnosti. Nejde o vědeckou práci ale populární publikaci. Předkládá principy, nabízí různé úhly pohledu na ně, provokuje a nutí přemýšlet nad věcmi, které nás žádná škola neučila.

Publikace volně navazuje na knihy: *Pravidlo 80/20* od Richarda Kocha; *Manažer 80/20* od Richarda Kocha; na knihu *Pravidlo 80/20 v prodeji a marketingu* od Perryho Marshalla a na knihu *Esencialismus* od Grega McKeowna.

Pojďme se začíst do překvapivých postřehů i závěrů. Vezměte Paretovo pravidlo vážně a budete mít skvělý život. V soukromí, ve firmě a v celé společnosti.

Úvod

Lékař si pořádně nepřečetl zprávu z předoperačního vyšetření a odebral pacientovi zdravou ledvinu namísto nemocné. Pacient za tři týdny zemřel. Lékaři dokonce ani při operaci nebylo divné, že by ji měl vyoperovat. Ledvina, která měla být vyjmuta, byla malá scvrklá, nefunkční. Druhá byla normální, velká a zdravá. Jak se to mohlo stát? Standardně by měl lékař znovu vše překontrolovat a rozhodnout se správně. V případě nejasností a pochyb zavolat nadřízeného či kolegu. Zamyšlení, nepozornost a nesoustředěnost se mu vymstily. Malá příčina – velký následek.

Podobný případ se stal v nemocnici v Hradci Králové, kde jeden lékař také udělal chybný zápis z předoperačního vyšetření, v němž si spletl strany. Lékař operatér měl vyoperovat ledvinu s velkým nádorem. Řídil se však lékařskou zprávou a vyoperoval úplně zdravou ledvinu. Nepřemýšlel. Pracoval jako stroj. Pacient pak musel léta chodit na dialýzu a nebyl schopen normálního života. Podobný případ se stal v Polsku. Nesoustředěnost je typickou malou příčinou s velkým následkem.

Mladík v kalifornském lese odhodil nedopalek cigarety. Shořelo 5 600 hektarů lesa, stovky domů a zahynulo mnoho zvířat. Malá příčina – velké následky.

Mladí čínští manželé si v horách chtěli pořídit co nejlepší selfie. Couvali a couvali, až spadli ze skály. Zabili se. Malá příčina, velké následky.

Alois Hudec, chlapec postižený obrnou (levé tváře a levé kyčle) po prodělaném záškrtu, se rozhodl, že se stane gymnastou. Léta dřel a trénoval, až v roce 1936 suverénně zvítězil na kruzích na olympiádě v Berlíně. Celý svět žasnul, protože se v závěrečném „rozporu“ udržel mnohem déle, než bylo třeba. Aby rozhodčí, dosazení Hitlerem, nemohli výsledek zpochybnit. Malou příčinou bylo pevné rozhodnutí a pak soustavná dřina s posilujícími zpětnovazebními smyčkami.

Pravidlo 80/20 – základ všeho

Jedná se o základní pravidlo pro podnikání, pro osobní život každého z nás i pro celou společnost. Jde o hledání malých příčin, které vedou k velkým následkům. V dobrém i ve zlém.

Je s podivem, že i když je pravidlo tak jednoduché, využívá jej tak málo (inteligentních) lidí. Ostatním je pravidlo 80/20 skryto. Mnozí o něm už slyšeli, ale jen povrchně ve škole či na školení o řízení kvality. Málokomu dojde, že jde o univerzální pravidlo pro všechny životní situace. Je to k nevíře, že tak mnoho lidí žije bez

poznání, jak by mohl být jejich život výrazně lepší. Ne o deset procent, ale o stovky i tisíce procent. Absurdnost nepoužívání pravidla 80/20 se podobá situaci, jako kdyby v dnešní moderní době lidé místo elektřinou poháněli všechny stroje klikou nebo párou, a neuměli vysvětlit proč.

Kdyby se pravidlo 80/20 vyučovalo od mateřské školy až po VŠ po celé planetě, svět by fungoval mnohem, mnohem lépe. Voliči by volili lepší politiky. Ti by podle Paretova pravidla lépe sloužili lidem. Lidstvo by mělo asi jen desetinu problémů, které dnes řeší. Jak to? Politikové svou nemoudrou činností či záměrnou nečinností vyprodukují neuvěřitelné množství problémů. Problémů, které by nebyly, kdyby oni nebyli. Produkuje více problémů, než jsou schopni vyřešit. Věnují se jen tomu, co je rychlé k provedení, má rychlou návratnost či rychlé efekty. Věnují se jen problémům, jejichž vyřešení lze rychle „prodat voličům“. Důležité, dlouhodobé problémy, jako jsou dopady klimatu na život lidí, rozšiřující se fake news a deep fake, migrace, terorismus, rostoucí nesoudržnost společnosti, hrozba občanské války, extrémismus ve všech podobách, hrozba dalších pandemií, neplacení daní ze strany nejbohatších lidí a firem, zastaralé školství, nesprávně nastavené placení zdravotního a sociálního pojištění (chybí bonusy a malusy), ústupky diktátorům, válka na Ukrajině, hromadění odpadků, oceány a moře bez ryb, každoroční ztráty velkého počtu druhů živočichů a rostlin, plýtvání veřejnými penězi, přijímání nekvalitních zákonů, prorůstání organizovaného zločinu do politiky apod. Lidstvo, místo aby se rychle rozvíjelo, „plácá se na místě“ v mnoha problémech, které by vůbec nemusely existovat. Lidé nemají vizi, že bude někdy lépe. Vůdcové jim ji nedávají. Lidé se nemají na co těšit a propadají frustracím a depresi. V EU trpí psychickými problémy (úzkostmi a depresi) třetina lidí.

Mnohé z těchto problémů pak musí řešit a napravovat buď úředníci dávno po tom, kdy tam dotyční politikové už nejsou, nebo občanské organizace, které musí suplovat roli státu či veřejné správy a napravovat chyby politiků tam, kde jim kompetence stačí. Amatérismus ve spojení s chamtivostí je vizitkou našeho politického systému, který vznikl ve století páry. Tam měl opodstatnění, různá sdružení a cechy hájily zájmy svých členů a problémy se jevíly ideologicky buď levé, nebo pravé. Dnes už problémy většinou nejsou ideologicky ani levé, ani pravé – jsou to jen problémy k řešení.

Spásný vzorec na všechno

Každého, kdo Paretově pravidlu rozumí, trápí vědomí, že by ve správě věcí veřejných mohlo jít vše hladce a efektivně. Všeobecná znalost pravidla 80/20 by dokázala nastartovat energii a osobní účast mnoha lidí, protože by viděli smysl své snahy. Ale když národům vládnu „loupeživí rytíři“, tak jsou lidé zklamaní, frustrovaní, pasivní a hledí si jen svého. Život je pro mnohé neradostný.

Kupodivu ani soukromé firmy nejdou příkladem v efektivitě řízení. Přitom jim ve využívání pravidla 80/20 žádní politikové nebrání. Bohužel, je jen málo firem, které dokážou Paretovo pravidlo každodenně používat. Někde jej vnímají hlavně jako nástroj pro řízení kvality. Málakoho z manažerů napadne, že jím lze řídit vše. Tedy práci top managementu i celé firmy.

Projekty všeho druhu obvykle bývají ve finále dražší, než je plánovaný rozpočet, trvají mnohem déle a často nesplňují všechny požadované parametry. Možné úspory ze zavedení pravidla 80/20 jsou obrovské. Například podle Paretova pravidla by k realizaci projektu stačilo 20 % naplánovaného času, protože obvykle se vše významné na projektu provádí až v posledních 20 % disponibilního času. Totéž platí pro náklady. Ty by při použití pravidla 80/20 mohly být až poloviční.

Jak pravidlo 80/20 využívají pro sebe jednotlivci?

Co se týká jednotlivců, tam je situace lepší, mnohem lepší. Na světě se prodalo několik milionů knih o Paretově pravidlu. Mnozí lidé si pravidlo 80/20 osvojili a využívají jej ve všech oblastech svého osobního i profesního života a učí tomu i své děti.

Aby i váš osobní a profesní život byl o řády lepší, přečtěte si tuto knihu.

PODSTATA A VZNIK PARETOVA PRAVIDLA

1. Jak vlastně Paretovo pravidlo vzniklo?

Je nazváno po svém objeviteli. Podle Wikipedie¹ se Vilfredo Frederico Damasco Pareto narodil 15. června 1848 v Paříži ve Francii a zemřel 19. srpna 1923 v Celigny ve Švýcarsku. Byl výjimečnou osobností s širokým rozhledem. V jedné osobě byl ekonomem, sociologem, filozofem i politologem a působil také jako profesor na univerzitě v Lausanne.

Byl synem aristokrata, který z politických důvodů emigroval do Francie. Vystudoval inženýrství na Polytechnickém Institutu v Turíně. Svou disertační práci napsal *O principech rovnováhy v tuhých tělesech*. Posléze se stal inženýrem a pracoval u římské železniční společnosti. Brzy se zapojil do politického boje a začal vystupovat v tisku s kritikou ekonomické politiky vlády, přičemž požadoval svobodu obchodu a nezasahování státu do soukromých záležitostí. Po smrti svých rodičů v roce 1889 změnil svůj životní styl. Zdědil titul, který nikdy nepoužil. Opustil svou dosavadní práci, vzal si chudou ruskou dívku z Benátek (Alessandrinu Bakuninovou) a odstěhoval se do vily ve Fiesole. Jak stárnul, měnil se. Kolem roku 1900 zcela ztratil liberální iluze, což u něj vedlo k myšlenkovému obratu. Začal být přesvědčen, že liberalismus patří minulosti a že pro současnou společnost je nutný radikalismus. Na univerzitě ve švýcarském Lausanne se Pareto stal profesorem na katedře politické ekonomie, po roce 1907 mu však srdeční onemocnění zabránilo v práci na katedře pokračovat.

Filozofie a názory

Pareto považoval všechny ideologie (vědu, umění, filozofii) za odvozeniny stálých vnitřních sil člověka (citů, pověr, vášní, nevědomých sklonů), tedy jakýchsi komplexů, kterým říkal „rezidua“.

Rezidua jsou to, co v našem myšlení zůstává, odečteme-li jeho logickou složku. Jsou to věci ukryté hluboko v lidské povaze a vědě nepřístupné. Rezidua lze chápat jako predispozice k určitým druhům chování.

Derivace – většina lidského jednání je mimologická, řídí se predispozicemi, člověk má však potřebu prezentovat své jednání jako dokonale rozumné. Za tímto účelem se používají pseudologická vysvětlení, tedy derivace. Lidé jimi zakrývají své skutečné pohnutky a dodávají zdání racionality i chování, které vůbec racionální není. Lze je rozlišit do čtyř tříd:

- **Kategorická tvrzení** – „je třeba věci dělat tak a tak“.
- **Výroky podepřené autoritou** – vycházejí z přesvědčení, že ten, kdo je kompetentní v jedné věci, musí být kompetentní i v druhé. Autoritou může být například i vlast.
- **Podepření souhlasem s nějakým obecným principem** – jde o shodu s nejobecnějšími zásadami morálky, práva, náboženství. Tyto principy se obvykle odvolávají na všeobecný zájem.
- Jakékoliv jednání lze **ospravedlnit demagogicky** – pomocí význačných, nejasných a klamavých slovních důkazů. Sem spadá naprostá většina politického života.

Teorie elit – nutnost rozdělení společnosti na elity společnosti vyvozuje Pareto z toho, že mezi členy společnosti není rovnoměrně rozložena inteligence, schopnosti a také některé typy reziduí. Ti, v jejichž chování dominuje první reziduum, vynikají schopností k vykořisťování občanů. Díky tomu jsou součástí vládnoucí třídy. Pareto je nazývá spekulanty. Na druhé straně jsou lidé bázliví a opatrní, kteří se nechávají ovládat, Pareto je nazývá rentiéry. Lidé, u nichž převládá kombinační reziduum, jsou jako Machiavelliho lišky nakloněni rizikům. Příslušníci konzervativně založené většiny představují síly sociální inertnosti, to jsou Machiavelliho lvi. Pareto učil, že vládnoucí třída si má tvrdým donucovacím systémem udržovat svou existenci. Neučiní-li tak, bude vytlačena silnými členy nižších tříd, kteří se vyšplhají na jejich pozice. Jeho sociologie je svéráznou symbiózou mechanistických a psychologických prvků. Společnost je pluralistický systém vytvořený z lidských molekul, jež jsou spojeny složitými vzájemnými vztahy.

Co vytvořil?

Pareto položil základy ekonomie blahobytu. Pro ilustraci jeho teorií asi nejlépe poslouží jeho výrok: „Dávejte mi co nejvíce plodných omylů, plných zárodků myšlenek a nechte si své jalové pravdy.“

Pareto chápal ekonomiku jako subsystém sociálního systému. Podle jeho mínění je ekonomický systém složen ze zvláštních molekul, tj. lidí, uváděných do pohybu potřebami a racionálními zájmy, které na cestě k dosažení žádoucích cílů narážejí na překážky. Lidské city, podmíněné psychickým založením individuí, jsou hlavní pružinou, která celý systém uvádí do pohybu.

Propracoval a rozvedl matematickou teorii rovnováhy Leona Walrase a formuloval teorii volebních aktů (analýza indifferenčních křivek), novější obměnu teorie mezního zisku. Jeho teorie elity, která se proti jeho vůli stala součástí ideologie italského fašismu, měla objasnit stálost rozdělení důchodů.

Při své ekonomické analýze významně využíval statistiku. Byl zakladatelem ordinalismu – užitečnost lze poměřovat pouze ve vztahu s jinou užitečností, lze určit jen

pořadí významnosti. Různé kombinace se stejným užitekem vyjádřil jako indiferenční křivku.

Paretovo optimum popisuje takový stav společnosti (z hlediska ekonomického), kdy žádný jedinec nebo skupina již nemůže dosáhnout lepšího postavení bez toho, že by se naopak postavení někoho jiného zhoršilo. Je to tedy jakýsi rovnovážný stav, kdy, pokud se někdo chce mít ještě lépe, než na tom je, může tak učinit jen na úkor někoho jiného.

Kromě toho byl i průkopníkem ekonometrie (vědecká disciplína nacházející se na pomezí matematiky, statistiky a ekonomie).

Pravidlo 80/20

V roce 1906 vytvořil Vilfredo Pareto matematický vzorec, který se nazývá Paretův princip či Paretovo pravidlo, také známé jako pravidlo 80/20. Podle Pareta 80 % důsledků vychází z 20 % příčin a zbylých 20 % důsledků vychází z 80 % příčin. V praxi bývá často implementována snaha odhalení onoho malého spektra příčin, které následně mohou za to, jak se radikálně změní výsledek, a tento proces se nazývá Paretova analýza. Toto pravidlo lze uplatnit v různých aspektech života. Pareto tímto matematickým vzorcem vytváří teorii nerovnoměrného bohatství. Tvrdil, že 20 % lidí vlastní 80 % národního bohatství a 80 % lidí vlastní zbylých 20 % národního bohatství (platilo za jeho života). Zpočátku se pravidlo zdálo jako nepodložené, ale časem se toto pravidlo uplatnilo s přesností ve všech situacích. Je užitečné také v mnoha vědeckých oborech.

Paretův diagram je typ grafu kombinující sloupcový a čárový graf. V grafu jsou podle velikosti seřazeny sloupce od největšího po nejmenší dle četnosti (zleva doprava). Nad prvním sloupcem začíná čára, která znázorňuje kumulativní četnost. Každý další její bod je zvýšen oproti předchozí hodnotě o hodnotu odpovídající kategorii, ke které náleží, tedy nad kterou je zobrazen v grafu. Čarou je znázorněna kumulace (vyjádřena v procentech) aktuální kategorie a kumulace kategorií od ní vlevo.

Dílo

Roku 1869 Pareto vytváří inženýrskou práci *Základní principy rovnováhy v pevných tělesech*. O sedmnáct let později vychází Paretova *Učebnice politické ekonomie*. Ta se poprvé věnuje teorii tříd a třídního boje a zavádí s ní spojený termín *ofemilita*. Ten vyjadřuje tzv. užitnou hodnotu, která vyjadřuje schopnost nějakého statku uspokojovat určitou lidskou potřebu. Dále je část práce věnována cirkulaci elit. V roce 1901 pak vychází kniha *Socialistické systémy*. Ta již obsahuje Paretovu teorii elit. Hlavní část se ale věnuje kritické analýze Karla Marxe a pokusu vyrovnat se se socialismem. Roku 1906 Pareto sepíše knihu *Kurs politické ekonomie*. O deset let později vychází Paretovo hlavní sociologické dílo *Traktát o obecné sociologii*.



Obrázek 1.1 Wilfredo Pareto

Zdroj: https://cs.wikipedia.org/wiki/Vilfredo_Pareto

Mussoliniho krádež

Po nástupu italského fašismu k moci chtěl jeho vůdce Benito Mussolini získat nějaký filozofický fundament – ideologii, aby italský fašismus ospravedlnil. Mussolini potřeboval před národem obhájit svou výjimečnost, a proto Paretovi jeho myšlenku teorie elit ukradl. Pareto zemřel v roce 1923.

Rehabilitace Pareta

Wilfredo Pareto se už nemohl bránit a na desetiletí upadl ve světě v nemilost, protože ho mnozí lidé spojovali s italským fašismem. Po druhé světové válce jej jako odborníka rehabilitovali američtí ekonomové, když začali široce používat jeho matematické a statistické metody i techniky. Avšak rozšíření jeho myšlenek a principů nejvíce napomohli pánové Juran a Deming – zakladatelé řízení kvality v Japonsku a USA.

Joseph Moses Juran (narozen v Rumunsku) pracoval od roku 1924 u Western Electric, ve výrobním úseku Bell Telephone System jako průmyslový inženýr. Později se stal jedním z prvních konzultantů v oboru řízení jakosti na světě².

Jurana napadlo použít pravidlo 80/20 pro odstranění nedostatků v jakosti výroby a pro zvýšení spolehlivosti i hodnoty průmyslového a spotřebního zboží. Po řadě zkušeností s implementací pravidel napsal své průlomové dílo *Quality Control Handbook*.³

S Josephem Juranem začal spolupracovat i Edwards Deming. V USA nabízeli implementaci systému řízení kvality pro americký spotřební i automobilový průmysl. Bohužel, odezva na tuto nabídku byla od kapitánů průmyslu malá. Oba pánové pak byli pozváni pracovat a zaškolovat odborníky od Japonského svazu průmyslových inženýrů. Přednášeli i na Tokijské univerzitě a dlouhodobě pro firmu Toyota. Deming se za čas do USA vrátil, Juran zůstal. Všude měl pozorné posluchače. Japonci byli známí nekvalitními výrobky (šunty) a napodobeninami světových originálů. Když po letech začaly na trzích vítězit japonské výrobky (auta, elektronika, spotřebiče, roboti) kvalitou a spolehlivostí, kapitáni amerického průmyslu se začali japonské konkurenci obávat a pozvali Josepha Jurana zpět do USA. S Demingem začali intenzivně školit po celých USA. Brzo se kvalita aut i spotřebního zboží Japonska i USA na světových trzích vyrovnala.

Významný propagátor pravidla 80/20

Jedním z průkopníků Paretova pravidla po 2. světové válce byl i profesor filologie na Harvardské univerzitě George Kingsley Zipf. Jako druhý na světě v roce 1949 znovu objevil a popsal pravidlo 80/20, které nazval „pravidlo nejmenšího úsilí“ (1949): *Lidské chování a princip nejmenšího úsilí*. Profesor Zipf poukázal na to, že jakékoliv zdroje (lidé, čas, peníze, zboží, odbornost) mají tendenci se formovat způsobem, že 20–30 % jakéhokoliv zdroje představuje 70–80 % činností vztahující se k tomuto zdroji. Pro vysvětlenou „ve 20 % času uděláte 80 % efektů“.

Zipf byl zvědavý a rád si se statistikou pohrál. Richard Koch zjistil, že Zipf provedl řadu zajímavých šetření. Použil statistiky obyvatel, vydávání knih, zapojil filologii, data o vývoji průmyslu. Například provedl průzkum povolení k sňatku ve Filadelfii v roce 1931 v oblasti o rozloze 20 bloků a prokázal, že 70 % manželství uzavřeli lidé žijící do 30 % vzdálenosti. Zipf také poskytl vědecké zdůvodnění neuklizeného stolu. Časté užívání věcí je k nám přibližuje. Což vědí sekretářky, a nejčastěji používané složky nezařazují do pořadačů, ale mají je po ruce.⁴

POZNÁMKY A LITERATURA

- 1 Wikipedie: Vilfredo Pareto. [Online]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Vilfredo_Pareto.
- 2 Koch R., *Pravidlo 80/20*. Management Press, 2. vydání, Praha 2010, 978-80-7261-175-1, s. 15.
- 3 Juran J. M., *Quality Control Handbook*. McGraw Hill, New York 1951.
- 4 Koch R., *Pravidlo 80/20*. Management Press, 2. vydání, Praha 2010, 978-80-7261-175-1, s. 14.

2. Co je podstatou Paretova pravidla 80/20

2.1 Dvě podoby Paretova pravidla

Paretovo pravidlo má dvě podoby:

1. Jednu **intuitivní** – odhadovou, díky ní se velmi rychle orientujeme v problematice. Jde o rychlé pochopení (identifikaci) malých příčin a velkých následků, nebo naopak mnoha úsilí a malých výsledků.
2. Druhý způsob použití je o **přesných výpočtech**: například se jedná o přesné grafické vyjádření charakteru zmetkovitosti výrobků, o druh stížností zákazníků, výskyt nějakého jevu v závislosti na něčem. Jde o závislost výstupů na vstupech.

Dvě řady dat:

V Paretově pravidlu jde o dvě řady dat, které se nesčítají.

I když to k tomu svádí, v Paretově pravidlu nelze sčítat $80 + 20$ nebo $30 + 70$.

(Proto se místy vyhýbám používání těchto čísel, jde o poměr mezi nimi.)

Jde o dvě řady dat, které se jen porovnávají, například:

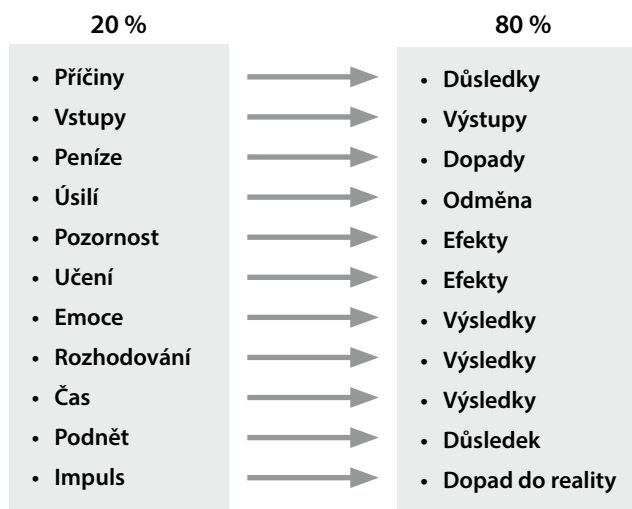
- Čas – k efektům.
- Úsilí – k výsledkům.
- Pocit spokojenosti, štěstí – k aktivitám.
- Rozhodnutí – k prodejům či ziskům apod.
- Pozornost – k výsledkům.
- Emoce – k výsledkům.
- Učení – k výsledkům.
- Impuls – dopady do reality.
- Podnět – důsledek.

80 a 20 se nesčítají

Jestliže 80 % lidí jsou praváci a 20 % leváci, tak to není analýza ve smyslu Pareta.

Abychom mohli pravidlo 80/20 uplatnit, potřebujeme dvě různé řady dat, z nichž na počátku každá představuje 100 %, ale je mezi nimi nerovnováha. Přičemž jedna řada měří proměnlivou kvantitu, projevovanou nebo způsobenou lidmi, jevy, situacemi či věcmi tvořícími 100 % druhé řady...

Následuje několik příkladů.



Obrázek 2.1 Rozdíl mezi vstupy a výstupy

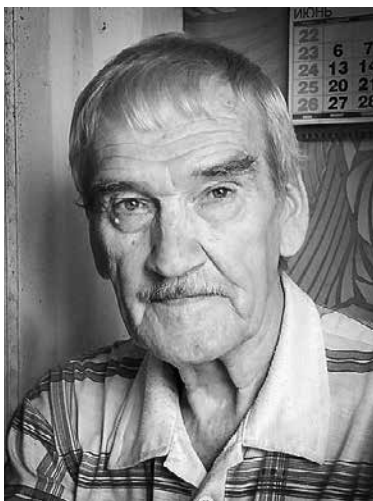
Zdroj: Vlastní zpracování

Například, jestliže někdo vynaložil málo námahy – např. dvě hodiny času (ale včas a velmi chytře) a získal ohromný efekt, například účast v prestižní soutěži, naplnil toto pravidlo. Odhadem to lze vyjádřit například takto – 10 : 95 nebo 2/100 nebo jiným velkým poměrem. V tomto případě nejde o exaktní přesnost, ale o vyjádření velikosti rozdílu. A pocit z velkého rozdílu může vyjádřit každý po svém 80/20, 10/70 apod. Jinými slovy – vyjádření rozdílu pomocí výrazného poměru čísel se snažím vyjádřit obrovský nepoměr mezi vstupem a výstupem. Čísla by neměla být brána jako dogma, ale ukazatel poměru dvou skutečností – úsilí k výsledkům apod. (za málo peněz mnoho muziky, jeden vsazený ticket a milionová výhra).

Představte si, že v továrně dojde k poruše složitého zařízení a celá výroba se zastaví. Hodina výroby stojí 200 tisíc korun. Nikdo na směně si s problémem neví rady. Čas běží a ztráty rostou. Pošlou auto pro špičkového opraváře, který linku rozjede za pět minut. Jaký poměr pro vyjádření jeho efektivity zvolíme, aby to bylo akorát?¹

Jeden rozumný člověk zachránil svět

Asi ten nejmarkantnější příklad využití Paretova pravidla (1 : 1 000 000 a více) se stal, když ruský voják Stanislav Petrov zachránil svět před jadernou válkou.² V noci 26. září 1983, krátce po třinácté hodině se systém varování nečekaně rozsvítil. Alarmy signalizovaly, že odněkud ze Spojených států bylo odpáleno pět raket. Zdálo se, že Rusko je napadeno a Petrov musel pravdivost výroku potvrdit, nebo vyvrátit. Musel



Obrázek 2.2 Stanislav Petrov

Zdroj: <https://www.bing.com/search?q=Stanislav%20Petrov&form=SWAUA2>

varovat své nadřízené. Petrov měl ale pochybnosti, protože díky svým znalostem si uvědomoval, že pouhých pět raket rozhodně neznamená likvidační útok, jakého by byly Spojené státy schopny. Navíc operátoři pozemních radarů nedokázali potvrdit vypuštění raket. „Když lidé začínají válku, nezačínají ji jen pěti raketami...“, nechal se slyšet Petrov, který se domníval, že se jedná o falešný poplach. Nejdůležitější bylo, aby Sovětský svaz nezačal zbytečnou odvetu.

Proto se zkušený Petrov rozhodl porušit protokol a neudělal vůbec nic. Celých 8 minut čekal na potvrzení, zda je útok skutečný. Zároveň věděl, že po osmi minutách by bylo již na odvetu pozdě. „Myslel jsem si, že šance je padesát na padesát, že varování je reálné, ale nechtěl jsem být tím, kdo je zodpovědný za rozpoutání třetí světové války,“ řekl později Petrov, který porušením protokolu zachránil svět. Jak se ukázalo, skutečně šlo jen o planý poplach, kdy údajně spolehlivý systém omylem identifikoval sluneční světlo odrážející se od mraků jako rakety.

I když Petrov nebyl potrestán, jeho nadřízení se začali obávat jeho nezávislého úsudku. Nemohli jej ani za jeho čin odměnit, ale ani odsoudit. Jediné, co na něj našli, byly nedostatečné poznámky během krizové situace. Proto byl přeražen na méně citlivé místo. Petrov to však špatně nesl, nervově se zhroutil a odešel do předčasného důchodu. Jeho život ale změnil daleko později film z roku 2014 *Muž, který zachránil svět*. Z Petrova se doslova přes noc stala celebrita. Získal řadu mezinárodních humanitárních ocenění a dožil ve slávě, která mu právem patřila. Zemřel v roce 2017 na zápal plic. Přesně 35 let po incidentu, 26. září 2018, byl Petrov posmrtně oceněn OSN cenou Budoucnost života, kterou za něj převzala jeho dcera Jelena.

Umíte si představit poměr mezi osmi minutami kritického a systémového myšlení a miliardami zachráněných životů? Je to 1 : 2 000 000 000 nebo úplně jiný?

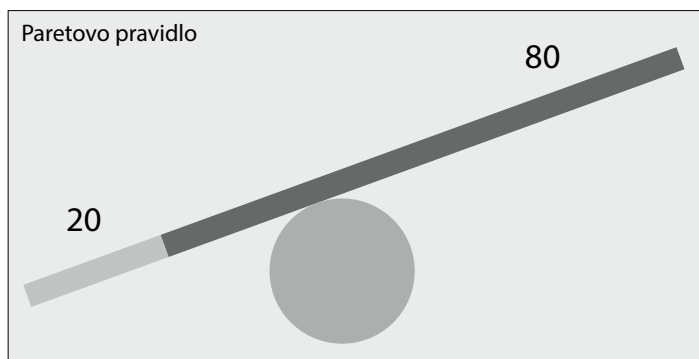
Poměr čísel, kladný či záporný výsledek

Až vás bude v textu knihy udivovat velmi výrazný nepoměr čísel, je to můj autorský přístup. Vy byste to odhadli trochu jinak. Tato intuitivní metoda používá existenci vztahu 80/20 jako hypotézu, odhad vztahů a závislostí.

Poté, když je to třeba, shromáždí se fakta a odhalí skutečný vztah – výpočtem. Je to empirický postup, jenž může vést k jakémukoliv výsledku např. mezi 49,99 : 50,01 až po 0,5 : 99,9. Co to znamená?

Příčiny, vstupy či úsilí se dělí na dvě kategorie:

1. Malá příčina, která má **velké, dominantní důsledky** – vztah 20 : 80 může znamenat jedno správné rozhodnutí a pohodlný život. Trocha opravdového soustředění a mnoho volného času.
2. Většina, která má **malé důsledky** – vztah 80 : 20 – mnoho námahy, málo užitku. Jedno špatné rozhodnutí (svatba s nesprávným člověkem, nevhodná škola, nevhodná práce, adrenalinový sport – úraz), problematický zbytek života (telefonování za volantem – smrt).



Obrázek 2.3 Některé malé příčiny jsou neuvěřitelnou pákou pro velké věci

Zdroj: Vlastní zpracování podle Pixabay

V textu používám hlavně vyjádření pravidla ve formě 20/80, a ne obvyklé 80/20, protože je mi bližší zkoumat pozitivní malé příčiny než méně užitečnou masu. Co ještě bývá malou příčinou a co velký následek? Porovnáváme mezi sebou vstup a výstup.

2.2 Malá příčina má dvojí charakter

Není příčina jako příčina. Rozlišujeme jednorázovou a opakovanou:

- **Jednorázová příčina** – chvilková nepozornost za volantem, nehoda, smrt, vlídné slovo v pravý čas.
- **Opakovaná příčina** – vliv se „nasbírání“ (tak dlouho se chodí se džbánem pro vodu, až se ucho utrhne).

Ta se projevuje dvěma způsoby:

- **Kumulativně** – stále kapající kapka vyhloubí v kameni důlek.
- **Synergicky** (násobně) – sejde se najednou či postupně několik příčin a násobí (tlumí) navzájem svůj účinek (např. únava + frustrace + spouštěč = výbuch vzteku a narušení vztahu).

Někdy je rozpoznání malé příčiny a velkého následku obtížnější. Když studentům říkám, že vystudovat vysokou školu je malá příčina pro dobrý život, někteří tomu nechtějí věřit, protože jim škola momentálně připadá těžká a dlouhá. Avšak když si na druhou miskou vah položí větší úctu lidí v okolí, větší rozhled, možnost získání zajímavé práce, vyšší mzdu, rozvinutí mozku, možnost vystudovat další školu, už je to více jasné.

2.2.1 Co zásadně souvisí s Paretovým pravidlem

Je velká škoda, že mnohé věci se ve školách a kurzech vyučují odděleně, ačkoliv nejlépe (někdy nejhůře) fungují dohromady. To, co je nejvíce opomíjeno, má největší dopady na realitu. Tím jsou vzájemné synergie – současné spolupůsobení řady prvků (jevů, situací, událostí) na sebe navzájem tak, že výsledný efekt je až neuvěřitelný (útok na Světové obchodní centrum – důsledky; upálení se obchodníka na tržišti v Tunisu; vznik revoluce v islámských a arabských zemích známé jako arabské jaro). Pochopitelně zpracovávají synergie.

Synergie

Znamená součinnost, spolupráci či společné působení prvků v systému vedoucí k výsledku, který je větší než prostý součet parametrů složek. Synergie je také souhrn více funkcí systému, z nichž jedna bez druhé nedokáže fungovat, ale spolu vytvářejí jeden celek (např. kosti v ruce, svalstvo, žilní či nervová soustava). V uzavřeném systému, jakým je tělo, se tomu říká fraktální odpovědnost jednotlivých částí za celek. Ani jedna část nedokáže sama o sobě fungovat bez druhé. Důležitost souhry funkcí u obou rukou se uplatňuje při hře na kytaru, klavír, při žonglování nebo při dirigování orchestru. Synergie se vyskytují téměř všude okolo nás. V uzavřených i otevřených systémech. V řízení firmy, letadla, hospodářství i v řízení sebe sama.

Synergický efekt

Je pojem používaný v různých vědách, hlavně v managementu a v sociální psychologii. Potenciál týmu není součtem potenciálů jednotlivců. Lidé v týmu jsou spojeni určitými vazbami, neznalost jedněch je nahrazena znalostmi druhých k zvýšení produktivity či přidané hodnoty, čímž se vytváří nová kvalita, zvyšuje se efektivita týmu. Synergický efekt se používá i v ekonomickém pojetí, a to zvláště v managementu.³

Synergický efekt např. vzniká ve skupině lidí se společným cílem, v které se doplňují odborné vědomosti a dovednosti členů, snaha dělat věci společně a osobnostní předpoklady členů pro výkon práce. Tolik v kostce, podrobnosti o synergiích se dočtete v jednotlivých kapitolách na konkrétních příkladech.

2.3 Varianty použití Paretova pravidla

Paretovo pravidlo má ve světě několik variant. Lidé či firmy si jej upravují podle svého. Avšak v podstatě se vždy jedná o princip: **malé příčiny mají velké následky**.

2.3.1 Pravidlo jednoho procenta – síla akumulační výhody

Amazonský deštný prales je jedním z nejrozmanitějších ekosystémů na Zemi. Vědci katalogizovali přibližně 16 000 různých druhů stromů v Amazonii. Ale navzdory této pozoruhodné rozmanitosti vědci zjistili, že existuje přibližně 227 „hyper dominantních“ druhů stromů, které tvoří téměř polovinu deštného pralesa. Pouze 1,4 procenta druhů stromů představuje 50 procent stromů v Amazonii. Proč?

Představte si dvě rostliny rostoucí vedle sebe. Každý den budou soutěžit o sluneční světlo a půdu. Pokud jedna rostlina může růst jen o něco rychleji než druhá, pak se může natáhnout výš, zachytit více slunečního světla a absorbovat více deště. Následující den tato dodatečná energie umožňuje rostlině růst ještě více. Tento vzorec pokračuje, dokud silnější rostlina nezastíní (nevytlačí) druhou a nevezme si lví podíl slunečního světla, půdy a živin.

Z této výhodné pozice má vítězná rostlina lepší schopnost šířit semena a reprodukovat se, což dává druhu ještě větší výhodu v příští generaci. Tento proces se opakuje znovu a znovu, dokud rostliny, které jsou o něco lepší než konkurence, nedominují celému lesu.

Jiný příklad – rybičky

Představte si, že se vylíhnou dvě rybičky. Jedna má normální ústa, druhá o trošičku větší. Ta, co má o trochu větší ústa, sní více potravy a rychleji roste. Nebo se vylíhnou dvě rybičky a jedna z nich je rychlejší a čipernější. Také sní více potravy a bude růst rychleji.

Vědci označují tento efekt jako „kumulativní výhodu“. To, co začíná jako malá výhoda, se časem zvětšuje. Jedna rostlina potřebuje na začátku jen nepatrnou výhodu, aby vytlačila konkurenci a převzala celý les. „Malé rozdíly ve výkonu mohou vést k velmi nerovným rozdělením při opakování v průběhu času.“⁴

Jak to funguje mezi lidmi?

Rozdíly v počátečních podmínkách. Pokud je někdo hezký než ostatní, má konkurenční výhodu. Hezkým lidem se více odpouští a více vyhoví. Nebo milé děti to mají snadnější než zamlklé či zamračené. Zrovna tak děti trochu chytřejší – třeba jen o 10 bodů budou vše chápat trochu rychleji a lépe dávat do souvislostí. Nebo vysocí lidé mají výhodu před malými, kteří k nim musejí fyzicky vzhlížet. Rovněž děti z prostředí, které přeje vzdělání a investicím, mají obrovskou výhodu před dětmi, kde znají jen televizi, mobil, sociální síť a konzumní způsob života.

A co ty, které tyto výhody nemají?

Jsou odepsané? V žádném případě. Pokud vlastním úsilím získají nějakou výhodu, kterou má málokdo, překonají i ty děti, které mají výhody bez úsilí, snahy a zásluh. Čím ji získají? Mohou hrát na hudební nástroje, zpívat, kreslit, sochat, věnovat se vědě, procestovat svět, založit firmu a rozvíjet ji, napsat průlomové myšlenky apod. A mohou každý den udělat něco malého, co je zdokonalí o jedno procento (relativní údaj). Pokud si žák od první třídy dává nové poznatky do souvislostí s již poznaným, pak mu stačí asi 20 % času (toho, co tomu věnují ostatní) na pochopení, zapamatování a opětné vybavování. Pokud se toho drží celý život, získává tím před ostatními velký náskok. Z těchto výhod na startovní čáře děti pak čerpají celý život.

A co organizace?

To je další důvod, proč jsou návyky tak důležité. Lidé a organizace, které mohou dělat správné věci konzistentněji, si s větší pravděpodobností udrží mírnou výhodu a časem nashromáždí nepřiměřené odměny. Musíte být každý den o něco lepší než konkurence, ale pokud jste schopni udržet mírný náskok dnes a zítra a pozítří, pak můžete opakovat proces dílčích vítězství znovu a znovu. A díky efektům „vítěz bere vše“ přináší každá výhra předdimenzované odměny.

Pravidlo jednoho procenta platí pro neustálé opakování. Například když v počítači vytvoříte jednoduchý algoritmus – program, v němž se budou pohybovat jednoduché figurky. V té animaci bude algoritmus neustále znovu a znovu zkoušet, aby vytvořené figurky (2D) chodily vzpřímeně a nepadaly⁵ ani, když budou narážet do překážek. Program algoritmu pohybu figurek neustále vylepšuje. Ve dvacáté generaci figurky už nepadají. To je zlepšování po troškách. Podobně když se každý den naučíte deset slovíček nového jazyka a přečtete si jednoduchý článek. Za dva roky se po troškách naučíte jazyk s malou námahou.

Na druhé straně zkuste odlišit mezi sebou dvě stejné firmy (velikost, produkt, počet zaměstnanců), která z nich je o jedno procento lepší. Když už se vám to náhodou podaří, co s tím poznatkem? Bude tato firma kumulovat velké zisky oproti té druhé? V čem se bude každý den, týden zlepšovat, aby to bylo měřitelné?

Uvažování o výhodě jednoho procenta pro organizace má cenu hlavně tehdy, když se firma rozhodne pro zavedení systému zlepšování KAIZEN – každý den na každém pracovišti jedno malé zlepšení. To může být tím jedním procentem. V matematickém (kumulativním) součtu se to projeví až za dlouho. V synergickém vyjádření se to projeví mnohem dříve, když do systému proniknou dvě tři malé události – jevy s vysokým synergickým potenciálem. Například správné strategické rozhodnutí nebo příchod velmi schopného člověka, absolvování výborného kurzu, zavedení principů učící se organizace, využití několika příležitostí dohromady.

Obvykle velkých výsledků dosáhne firma, která radikálně změní vizi, strategické cíle, strategický plán (taktický a operační) a funkčnost procesů. V zásadě každá firma potřebuje snižovat náklady, zvyšovat produktivitu a zvyšovat přidanou hodnotu. Cesta pomalého zlepšování se po jednom procentu může být v tomto turbulentním světě nedostačující na přežití, natož rozvoj.

Efekty konceptu „vítěz bere vše“

Podle Jamese Clearea se něco podobného děje v našich životech. Stejně jako rostliny v deštném pralese, lidé často soutěží o stejné zdroje. Politici soutěží o stejné hlasy. Autoři soutěží o stejné místo na vrcholu seznamu bestsellerů. Sportovci soutěží o stejnou zlatou medaili. Společnosti soutěží o stejného potenciálního klienta. Televizní pořady soutěží o stejnou hodinu vaší pozornosti. Rozdíl mezi těmito možnostmi může být tenký jako břitva, ale vítězové si užívají mimořádně velké odměny.

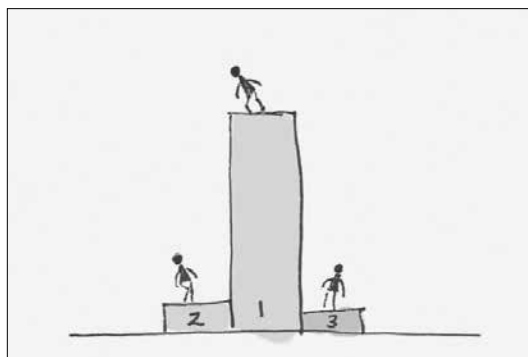
Představte si dvě ženy, které plavou na olympijských hrách. Jedna z nich může být o pouhou setinu sekundy rychlejší než ta druhá, a proto získá zlatou medaili. Deset společností může navrhnout projekt pro potenciálního klienta, ale pouze jedna z nich výběrové řízení vyhraje. Stačí být o něco lepší než konkurence, abyste si zajistili veškerou odměnu. Nebo se možná ucházíte o novou práci. Dvě stě kandidátů se může ucházet o stejnou pozici, ale kandidát, který je jen o něco lepší než ostatní kandidáti v tom, na čem poptávající firmě nejvíce záleží – charisma, mimořádná znalost či dovednost, (která nebyla poptávána). Jeden uchazeč má to, co firma může dobře využít, což mu zajistí zajímavou pozici.

Situace, ve kterých malé rozdíly ve výkonu vedou k nadměrným odměnám, jsou známy jako efekt „vítěz bere vše“.

Efekt „vítěz bere vše“ se obvykle vyskytuje v situacích, které zahrnují relativní srovnání, kde váš výkon ve srovnání s těmi kolem vás je rozhodujícím faktorem vašeho úspěchu.

Ne všechno v životě je soutěž typu „vítěz bere vše“, ale téměř každá oblast života je alespoň částečně ovlivněna omezenými zdroji. Jakékoli rozhodnutí, které zahrnuje použití omezeného zdroje, jako je čas nebo peníze, bude přirozeně mít za následek situaci, kdy vítěz bere vše.

V těchto situacích může schopnost být jen o něco lepší než konkurence, vést k nadměrným odměnám, protože vítěz bere vše. Vyhraje pouze o jedno procento nebo jednu sekundu nebo jeden dolar, ale získáte 100 procent vítězství. Výhodou toho, že jste o něco lepší, není o něco větší odměna, ale celá odměna. Vítěz dostane jedničku a zbytek nulu.



Obrázek 2.4 Absolutní vítěz s velkým odstupem před dalšími

Zdroj: JamesClear.com

Winner-Take-All vede k Winner-Take-Most

Efekty typu vítěz bere vše v jednotlivých soutěžích mohou vést k efektům „vítěz bere nejvíce“ v širší hře života. V této výhodné pozici – se zlatou medailí na krku, s hotoností v bance, s diplomem v pouzdře či vlastním bestsellerem v ruce – začíná vítěz proces hromadění výhod, které mu usnadní příště znovu vyhrát. To, co začalo jako malá marže, začíná směřovat k pravidlu 20/80.

Pokud je jedna silnice o něco pohodlnější než druhá, pak po ní cestuje více lidí a vedle ní se pravděpodobně vybuduje více podniků. Vzhledem k tomu, že se bude více podniků, lidé mají další důvody pro používání této silnice, a tak nastává další zvyšování provozu. Brzy skončíte s výrokem typu: „20 procent silnic realizuje 80 procent automobilového provozu“.

Pokud má jeden podnik technologii, která je inovativnější než jiné, pak více lidí bude kupovat nové produkty. Vzhledem k tomu, že podnik vydělává více peněz,

může investovat do dalších technologií, platit vyšší mzdy a najímat lepší lidi. Brzy v tomto oboru převládne jedna společnost.

Hranice mezi dobrým a skvělým je užší, než se zdá. To, co začíná jako mírný náskok před konkurencí, se s každou další soutěží prolíná. Výhra v jedné soutěži zvyšuje vaše šance na výhru v další. Každý další cyklus dále upevňuje postavení těch nahoře.

Postupem času ty produkty, které jsou o něco lepší, získají většinu odměn. Ty, které jsou jen o něco horší, odcházejí s málem. Tato myšlenka je někdy označována jako Matoušův efekt, který odkazuje na pasáž v Bibli, která říká: „Všem, kteří mají, dejte více a budou mít hojnost; ale těm, kteří nemají nic, odeberte i to, co mají.“ Proč? Ti první prokázali, že umí hospodařit a investovat, a ti druzí to neumí a je zbytečné jim peníze svěřovat.

2.3.2 Pravidlo jednoho procenta

Podle Jamese Clearea mohou malé rozdíly ve výkonu vést k velmi nerovnoměrnému rozdělení při opakování v průběhu času. To je další důvod, proč jsou návyky tak důležitější. Lidé a organizace, které mohou dělat správné věci, konzistentněji, mají větší pravděpodobnost, že si udrží mírnou výhodu a v průběhu času hromadí nepřiměřené odměny. Stačí být jen o něco lepší než vaše konkurence, ale pokud jste schopni udržet mírný náskok dnes a zítra a pozítří, pak můžete opakovat proces vítězství trochu znovu a znovu. A díky efektům *Winner-Take-All* přináší každá výhra nepřiměřené odměny.

Pravidlo jednoho procenta uvádí, že v průběhu času se většina odměn v dané oblasti nahromadí lidem, týmům a organizacím, které si stabilně udržují jednaprocentní (přírůstkovou) výhodu. Nemusíte být dvakrát tak dobří, abyste získali dvojnásobek výsledků. Stačí být o něco lepší. Ale v tom podstatném, na čem nejvíce záleží. Ne ve všem.

Pravidlo jednoho procenta není jen odkazem na skutečnost, že malé rozdíly se postupně hromadí do významných výhod, ale také na myšlenku, že ti, kteří jsou denně o jedno procento lepší, vládou svým příslušným oborům a průmyslovým odvětvím. Procesem kumulativní výhody je tedy skrytý motor, který může pohánět pravidlo 80/20.⁶

2.3.3 Pravidlo 10×

Pravidlo 10krát/10× je jiné, diametrálně odlišné. Jeho autor Grant Cardone⁷ je prý nejprodávanějším autorem vydavatelství New York Times, konkrétně knihy *Jestliže nejsi první, budeš poslední*.

Cardone říká: „Pravidlo 10× je založené na pochopení, kolik snahy a myšlení je nutno vyvinout pro úspěšné vykonávání čehokoliv. Je velmi pravděpodobné, že

pokud se podíváte zpátky na svůj život, zjistíte, že jste dramaticky podcenili obojí. Jak činy, tak úvahy nutné pro splnění jakékoliv snahy do bodu, kdy by se dala označit úspěšnou. Přestože já sám jsem si vedl dobře v první části pravidla 10× – zhodnocení, jak velká snaha bude nutná k dosažení cíle – selhal jsem v druhé části pravidla 10×: přizpůsobení svého myšlení tak, abych si troufl snít v úrovních, jež mi dříve připadaly nepředstavitelné...”

Cardone dále říká: „Věnuji se studiu úspěchu téměř tři desetiletí a zjistil jsem, že přesto, že mnoho lidí se shoduje, co se týče stanovení cílů, disciplíny, vytrvalosti, soustředění, plánování času, získávání a využívání dobrých kontaktů, nikdy mi nebylo jasné, co je tou jedinou věcí, která způsobuje ten rozdíl. Stokrát se mě na to ptali na seminářích a rozhovorech: ‚Jaká vlastnost nebo čin... zajistí, že někdo dosáhne neobvyklého úspěchu?‘ Když se dívám zpátky na svůj život, je mi jasné, že jedinou věcí, která vždy souvisela s mým úspěchem, kterého jsem dosáhl, bylo to, že jsem vždy vyvinul desetinásobně více úsilí než ostatní. Na každou prodejní prezentaci, telefonát, který ostatní udělali, já udělal deset. Když jsem začal kupovat nemovitosti, podíval jsem se na desetkrát více nemovitostí, než jsem mohl koupit a pak dělal nabídky, abych zajistil, že budu schopný koupit přesně to, co jsem chtěl za cenu, kterou jsem si představoval. Přistupoval jsem ke všem svým podnikům s obrovskou aktivitou – masivní akcí – a to je ten jediný a rozhodující faktor, dívám-li se na úspěch, kterého jsem dosáhl...”

Cardone pokračuje: „Abych byl přesný, nemyslím si, že bych dosáhl kdoví jak neuvěřitelného úspěchu, a ani si nemyslím, že jsem naplno využil svého potenciálu. Jsem si plně vědom, že existuje mnoho lidí, kteří jsou mnohem úspěšnější než já, alespoň finančně. Přestože nejsem Warren Buffett, Steve Jobs nebo jeden ze zakladatelů Facebooku či Googlu, vytvořil jsem od nuly mnoho společností, což mi umožňuje žít celkem pěkným životním stylem...”

Ostatní si mohou utvářet názor na váš úspěch, jen vy znáte svůj skutečný potenciál a víte, zda ho plně využíváte. Nikdo jiný nemůže posuzovat váš úspěch. Pamatujte si: Úspěch je stupeň nebo míra dosažení nějaké věci, anebo konce. Jakmile dosáhnete vytouženého konce, problémem se stává to, zda si ho dokážete udržet, znásobit či zopakovat vaše činy, abyste tento výsledek zachovali... Lidé většinou na úspěch nepohlížejí, jako na něco, co udělali. Přistupují k němu s myslí zaměřenou na něco, co touží udělat. Zajímavé na úspěchu však je, že je jako vdechnutí vzduchu; přesto, že váš poslední nádech je důležitý, není nikdy tak důležitý, jako ten další.“

Cardone dále uvádí, že:

- Úspěch je důležitý.
- Úspěch je vaší povinností.
- Neexistuje nic, jako dostatek úspěchu.

Tolik Grant Cardone a jeho pravidlo 10×.

Pokud vás tato jeho kniha z několika řádků nadchla, věnujte se jí. Já s mnohým souhlasím a s něčím nikoliv. Například když autor říká, že „Kdo není první, tak je poslední.“ A kde je ten zbytek mezi? Žije se jim špatně? Nemění tvář světa? Nejsou prospěšní? Domnívám se, že ve dvaceti až třiceti letech má člověk blíže k pravidlu 10×, a v padesáti až šedesáti letech spíše k Paretovu pravidlu. Čím je člověk starší, více si vybírá a musí být chytřejší. Není těžké obejít deset klientů za den a jednoho přesvědčit. Je těžké předem si vytipovat a navštívit jen toho, který vám s vysokou pravděpodobností tu zakázku dá. Řekl bych podle Paretova pravidla, že cca 2–4 procenta lidí je velmi úspěšných. Ten zbytek může tvořit dlouhý chvost. Někteří jsou hned za jádrem komety, jiní uprostřed a další až na samém konci. Vadí to?

2.4 Bod zlomu

Jde o nesmírně důležitý princip, jež občas neuvědoměle zažíváme všichni, který však zůstává opomíjen. Bod zlomu (zvratu) je určitý okamžik, různě dlouhá chvíle, kdy se věci začnou měnit. Obvykle k horšímu či k lepšímu. Bod zvratu (zlomu) funguje v triviálních záležitostech i ve věcech s důležitým přesahem.

Například vařící mléko na plotně: v jednu chvíli je v hrnci, a v dalším okamžiku vykypí na plotnu. Nebo člověk řekne několikrát lež a na dlouho ztratí důvěru. Vztah lze rychle pokazit i tím, že pošleme důvěrnou SMS člověku, o němž v SMS pro někoho jiného, píšeme neuctivě. Konec vztahu bývá rychlý.

Jsou příklady s mnohem delší působností. Po vystudování kvalitní VŠ a roční praxi v jedné z poradenských společností tzv. velké čtyřky, je najednou snadné získat práci i dost peněz.

Smutné je, když člověk jednou jedinkrát podá prst nějaké mafii a už mu to nikdo neodpáře. Pokud jej nezavrou, bude do smrti vydírán.

Sociální bod zlomu

Podle Malcolma Gladwella⁸ je sociální bod zlomu považován za obtížně uchopitelný. Začal se používat od 70 let minulého století při popisování toho, jak běloši na severovýchodě USA začali prchat ze starších čtvrtí na předměstích. Sociologové si všimli, že jakmile počet přistěhovavších se černochů v nějaké oblasti dosáhl určitého bodu, řekněme cca 10–15 procent, čtvrt se „přehoupá“: většina zbývajících bělochů téměř okamžitě zmizela.⁹

Když chybí vzory

Gladwell v knize *Bod zlomu*¹⁰ uvádí výzkum sociologa Jonatana Cranea. Ten zkoumal, jaký vliv na mládež má počet určitých „lidských vzorů“ – manažerů, učitelů, lékařů, sester a příslušníků různých vysoce kvalifikovaných povolání, kteří jsou ve