

ZAKTUALIZOWANE WYDANIE ROCZNICOWE

# REGUŁA

# 80/20

Zasada, która odmienia świat

**RICHARD  
KOCH**

Tytuł oryginału: The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less: Updated 20th anniversary edition of the productivity and business classic

Tłumaczenie: Katarzyna Bogusławska

ISBN: 978-83-283-6505-6

This updated 20th anniversary edition first published in 2017  
by Nicholas Brealey Publishing  
An imprint of John Murray Press  
An Hachette UK company

First published in 1997  
Copyright © Richard Koch 1997, 1998, 2007, 2017

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/re8020>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# *Spis treści*

Przedmowa do zaktualizowanego wydania rocznicowego	9
Rap 80/20	13

## *Część I* *Uwertura*

1. Witamy w uniwersum zasady 80/20	17
2. Jak myśleć w kategoriach 80/20?	41

## *Część II* *Sukces w biznesie nie musi być tajemnicą*

3. Tajemny kult	67
4. Dlaczego Twoja strategia jest niewłaściwa?	87
5. Piękno tkwi w prostocie	117
6. Pozyskiwanie odpowiednich klientów	139
7. Dziesięć najważniejszych zastosowań biznesowych zasady 80/20	159
8. Kluczowe nieliczne zapewnią Ci sukces	173

### *Część III*

#### *Pracuj mniej, zarabiaj więcej, baw się lepiej*

9.	Jak być wolnym?	185
10.	Rewolucja w pojmowaniu czasu	199
11.	Zawsze możesz mieć to, czego chcesz	223
12.	Z niewielką pomocą przyjaciół	237
13.	Inteligentni i leniwi	251
14.	Money, money, money	275
15.	Siedem nawyków gwarantujących szczęście	291
16.	Twój ukryty przyjaciel	311

### *Część IV*

#### *Przyszłość w proporcjach 80/20*

17.	Sukces za sprawą sieci 80/20	331
18.	Gdy 80/20 staje się 90/10	345
19.	Twoje miejsce w przyszłości 80/20	357

### *Część V*

#### *Zasada 80/20 w nowym ujęciu*

20.	Dwa wymiary zasady 80/20	369
	Przypisy	389

# 1 *Witamy w uniwersum zasady 80/20*

*Prawo Pareta [zasada 80/20] od bardzo dawna przypomina w kontekście ekonomicznym nieregularny monolit na tle krajobrazu: to zasada empiryczna, której nikt nie potrafi wyjaśnić.*

— *Josef Steindl*<sup>1</sup>

Zasada 80/20 może i powinna być stosowana w codziennym życiu przez wszystkich inteligentnych ludzi, przez wszystkie organizacje, wszystkie grupy społeczne i wszystkie możliwe rodzaje ludzkich zbiorowości. Jej zaletą jest to, że pomaga zarówno jednostkom, jak i ich grupom osiągać znacznie więcej znacznie mniejszym kosztem. Zasada 80/20 może zwiększać jednostkową efektywność i pogłębiać poczucie szczęścia każdego z nas, poprawiać wskaźniki rentowności wszelkiego rodzaju korporacji i efektywność każdej organizacji, a nawet zwiększać — zarówno w ujęciu jakościowym, jak i ilościowym — skuteczność funkcjonowania sfery usług publicznych, obniżając jednocześnie wiążące się z tym koszty. Niniejsza książka — pierwsza w historii praca, której tematem jest zasada 80/20<sup>2</sup> — została napisana w głębokim, potwierdzonym przez osobiste i biznesowe doświadczenia przekonaniu, że ta zasada jest jednym z najlepszych sposobów stawiania czoła presji życia we współczesnym świecie i pokonywania jej.

## Czym jest zasada 80/20?

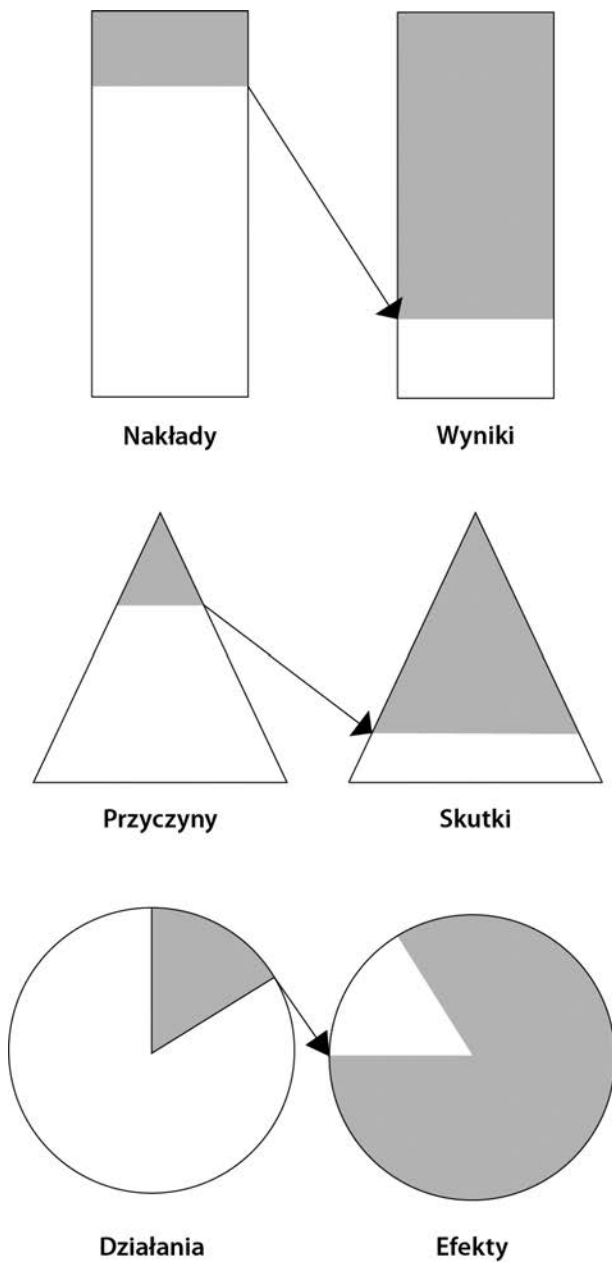
Zasada 80/20 stanowi, że do większości skutków, efektów czy nagród prowadzi niewielka liczba (zdecydowana mniejszość) przyczyn, działań lub wysiłków. Gdybyśmy chcieli ująć ją dosłownie, oznaczałaby, że na przykład 80% osiągnięć w pracy zapewniamy sobie, poświęcając im zaledwie 20% czasu. Tak więc, z punktu widzenia praktyki, cztery piąte naszych wysiłków — czyli ich zdecydowana większość — okazuje się zasadniczo nieistotne. To sprzeczne ze wszystkim, czego zwykle oczekujemy, prawda?

Według zasady 80/20 naturalny jest brak równowagi między przyczynami i skutkami, nakładami i efektami oraz wysiłkami i nagrodami. Przekonującym punktem odniesienia ilustrującym ten brak równowagi jest relacja 80/20: według typowego wzorca 80% efektów wynika z 20% nakładów, 80% skutków z 20% przyczyn, a 80% rezultatów z 20% starań. Tego rodzaju typowe wzorce przedstawia rysunek 1.

Wiele przykładów funkcjonowania zasady 80/20 zaobserwowano i zweryfikowano w obszarze biznesu. 80% ogólnego wolumenu sprzedaży zapewnia zwykle firmom mniej więcej 20% wytwarzanych przez nie produktów (i 20% klientów). Odnosi się to także do zysków organizacji, bo mniej więcej 80% z nich także zapewnia im zwykle zaledwie 20% produktów czy klientów.

W sferze społecznej 20% przestępców popełnia 80% przestępstw; 20% kierowców powoduje 80% wypadków; 20% osób, które zawierają związki małżeńskie, stanowi 80% przyszłych rozwodników (osoby, które konsekwentnie zawierają kolejne małżeństwa i się rozwodzą, zniekształcają statystyki i sprawiają, że zagadnienie wierności w związkach zaczyna być postrzegane w sposób tendencyjny); 20% dzieci zdobywa 80% kwalifikacji dostępnych w toku nauki.

W sferze życia prywatnego największy wskaźnik zużycia (80%) wykazuje 20% powierzchni naszych dywanów. Przez 80% czasu nosimy 20% ubrań. A jeśli mamy alarm antywłamaniowy, do 80% fałszywych alarmów dochodzi z 20% możliwych przyczyn.



Rysunek 1. Zasada 80/20

Wielkim hołdem dla zasady 80/20 jest działanie silnika spalinyowego. W procesie jego pracy marnuje się 80% energii — na koła przenoszone jest tylko 20% — a zatem te 20% zapewnia silnikowi 100% efektywności!<sup>3</sup>

### *Odkrycie Vilfeda Pareta: systematyczny i przewidywalny brak równowagi*

Wzorzec leżący u podstaw zasady 80/20 został odkryty w 1897 roku przez włoskiego ekonomistę Vilfreda Pareta (1848 – 1923). Jego odkrycie nosiło od tego czasu wiele nazw, takich jak zasada Pareta, prawo Pareta, zasada 80/20, zasada najmniejszego wysiłku i zasada nierównowagi; w tej książce będziemy się posługiwać nazwą „zasada 80/20”. Dzięki temu, że wywierała wpływ na sposób myślenia wielu ludzi sukcesu, zwłaszcza biznesmenów, entuzjastów informatyki i inżynierów, zasada 80/20 pomogła ukształtować współczesny świat. Mimo to nadal pozostaje jedną z wielkich tajemnic naszych czasów — nawet pasjonaci, którzy znają i stosują zasadę 80/20, wykorzystują zaledwie niewielką część jej potencjału.

Co zatem odkrył Vilfredo Pareto? Otóż prowadząc obserwacje wzorców zasobności i struktury dochodów w XIX-wiecznej Anglii, zauważył, że większość tychże dochodów i bogactw trafia do niewielkiej grupy ludzi. Być może nie było w tym nic zaskakującego, ale Pareto odkrył także dwa inne fakty, które uznał za niezwykle znaczące. Pierwszy z nich to istnienie spójnej relacji matematycznej między odsetkiem określonej populacji (jej ujętą procentowo częścią) a wartością dochodów czy też zasobnością tej grupy ludzi<sup>4</sup>. Upraszczając, jeżeli 20% populacji odpowiadało 80% zasobów<sup>5</sup>, to można było w wiarygodny sposób prognozować, że jej 10% mogłoby na przykład odpowiadać 65% zasobów, a wartość zasobów odpowiadająca 5% populacji mogłaby wynosić 50%. Kluczową kwestią nie są tutaj proporcje, ale fakt, że rozkład zasobności w ramach populacji okazywał się *przewidywalnie nierównoważony*.



Inne odkrycie Pareta, które naprawdę sprawiło go w ekscytację, polegało na tym, że zauważony przez niego wzorzec braku równowagi powtarzał się konsekwentnie za każdym razem, gdy badacz przyglądał się danym dotyczącym różnych okresów i różnych państw. Bez względu na to, czy chodziło o Anglię we wcześniejszych okresach historycznych, czy o dane dotyczące innych krajów w czasach, w których żył Pareto lub dawniejszych, ten sam schemat powtarzał się raz po raz z matematyczną precyzją.

Czy był to tylko dziwny przypadek, czy coś, co miało wielkie znaczenie dla ekonomii i społeczeństwa? Czy reguła okazałaby się prawdziwa, gdyby zastosowano ją do zbiorów danych odnoszących się do innych kwestii niż zasobność czy dochody? Działania Pareta były niezwykle innowacyjne, bo nikt przed nim nie poddawał obserwacji dwóch powiązanych zbiorów danych — w tym przypadku rozkładu dochodów czy też zasobności w relacji do liczby zarabiających czy też właścicieli zasobów — i nie porównywał wartości procentowych charakteryzujących te dwa zbiory danych. (Obecnie metoda ta jest powszechna i doprowadziła do licznych przełomów w sferach biznesu i ekonomii).

Pareto zdawał sobie sprawę z wagi i szerokiego zakresu zastosowań swojego odkrycia, ale niestety zupełnie nie potrafił go wyjaśnić. Stworzył szereg fascynujących, lecz niezbyt spójnych teorii socjologicznych, skoncentrowanych wokół istotności elit, które pod koniec jego życia przywłaszczyli sobie faszyści Mussoliniego. Następnie badania nad zasadą 80/20 na ćwierć wieku przerwano. Wprawdzie pewna grupa ekonomistów, zwłaszcza działających w Stanach Zjednoczonych<sup>6</sup>, zdawała sobie sprawę z jej znaczenia, ale dotyczące jej prace podjęto dopiero po drugiej wojnie światowej. Przebiegały one dwutorowo za sprawą dwóch działających niezależnie od siebie pionierów.

## ***1949: zasada najmniejszego wysiłku Zipfa***

Jednym z tych pionierów był profesor filologii na Uniwersytecie Harvarda, George K Zipf. W 1949 roku Zipf odkrył zasadę najmniejszego wysiłku, która tak naprawdę okazała się nowym sformułowaniem i rozwinięciem zasady Pareta. Według zasady Zipfa zasoby (ludzie, towary, czas, umiejętności i wszystko inne, co można rozpatrywać w kategoriach efektywności) wykazują tendencję do organizowania się w taki sposób, aby minimalizować nakład pracy, a zatem 20 – 30% dowolnego zasobu odpowiada 70 – 80% działań związanych z tym zasobem<sup>7</sup>.

Aby wykazać, że ten wzorzec braku równowagi ma charakter powtarzalny, profesor Zipf powoływał się na statystyki odnoszące się do populacji oraz na informacje zawarte w książkach i znane z obszarów filologii i działań biznesowych. Przeanalizował na przykład wszystkie akty małżeństwa wydane w 1931 roku w Filadelfii na obszarze obejmującym dwadzieścia przecznic, wykazując, że 70% par małżeńskich tworzyły osoby mieszkające na 30% tego obszaru.

Nawiasem mówiąc, Zipf zaproponował także naukowe wyjaśnienie bałaganu na biurkach, uzasadniając go innym prawem: częstotliwość używania określonych przedmiotów sprawia, że te, których używamy często, kładziemy blisko siebie. Inteligentne sekretarki od dawna wiedzą, że często używanych skoroszytów nie należy odkładać na półkę!

## ***Rok 1951: zasada kluczowych nielicznych Juran i sukces Japonii***

Drugim pionierem w zakresie badań nad zasadą 80/20 był amerykański inżynier rumuńskiego pochodzenia Joseph Moses Juran (1904 – 2008) — prawdziwy guru w kwestii zagadnień związanych z jakością i człowiek odpowiedzialny za przebiegającą w latach 1950 – 1990 rewolucję w tej sferze. Juran sprawił, że coś, co naprzemiennie nazywał „zasadą Pareta” i „zasadą kluczowych nielicznych”, stało się niemal synonimem dążenia do jak najwyższej jakości.

W 1924 r. Juran rozpoczął pracę w firmie Western Electric, oddziale produkcyjnym koncernu Bell Telephone System, najpierw jako inżynier ds. systemów przemysłowych, a później jeden z pierwszych na świecie konsultantów ds. jakości.

Juran opracował doskonałą koncepcję stosowania zasady 80/20 w połączeniu z innymi metodami statystycznymi do eliminowania wad w sferze jakości i poprawy niezawodności oraz trwałości artykułów przemysłowych i konsumpcyjnych. W wydanej po raz pierwszy w 1951 roku książce swojego autorstwa, *Quality Control Handbook*, Juran ujmował zasadę 80/20 w bardzo szerokich kategoriach:

*Ekonomista Vilfredo Pareto stwierdził, że dystrybucja bogactwa jest nierównomierna — w taki sam sposób [jak zaobserwowane przez Jurana straty jakości]. W tej kwestii można powołać się także na obserwacje z wielu innych dziedzin — podobnie wygląda rozkład czynów przestępczych w relacji do przestępców, rozkład wypadków w odniesieniu do niebezpiecznych działań itd. Zasada Pareta dotycząca nierównomiernej dystrybucji bogactwa odnosi się także do rozkładu strat w sferze jakości<sup>8</sup>.*

Teorie Jurana nie zainteresowały żadnego z liczących się amerykańskich przemysłowców, ale w 1953 roku zaproszono go na wykład do Japonii, gdzie jego koncepcje spotkały się z wyjątkowo przychylnym przyjęciem. Juran pozostał w Japonii i podjął współpracę z kilkoma korporacjami, działając na rzecz poprawy trwałości i jakości wytwarzanych przez nie dóbr konsumpcyjnych. Na Zachodzie przypomniano sobie o nim dopiero wtedy, gdy japoński sukces gospodarczy zagroził przemysłowi USA — po 1970 roku. Juran wrócił, aby zrobić dla przemysłu amerykańskiego to samo, co zrobił dla Japończyków. Zasada 80/20 stała się fundamentem globalnej rewolucji w sferze jakości.

## ***Od lat 60. do 90. XX wieku: postęp dzięki stosowaniu zasady 80/20***

IBM była jedną z pierwszych korporacji, które dostrzegły i stosują zasadę 80/20, oraz firmą, która osiąga w tym zakresie największe sukcesy. Nikogo nie powinien zatem dziwić fakt, że koncepcja ta jest znana większości specjalistów ds. systemów komputerowych, którzy zdobywali wykształcenie w latach 60. i 70.

W 1963 roku specjaliści z IBM odkryli, że przez mniej więcej 80% czasu pracy komputery realizują około 20% kodu operacyjnego. Firma natychmiast zmieniła oprogramowanie swoich systemów operacyjnych, aby najczęściej używane 20% kodu było jak najłatwiej dostępne i jak najbardziej przyjazne dla użytkowników, dzięki czemu komputery IBM stały się w większości zastosowań bardziej wydajne i szybsze niż komputery produkowane przez konkurencję.

Firmy, które tworzyły kolejne generacje komputerów osobistych i ich oprogramowania, czyli między innymi Apple, Lotus i Microsoft, stosowały zasadę 80/20 z jeszcze większym entuzjazmem, dzięki czemu ich urządzenia okazywały się coraz tańsze i łatwiejsze w użytkowaniu nie tylko dla „nerdów”, ale także dla nowych rodzajów klientów, wśród których coraz częściej pojawiali się komputerowi analfabeci, wcześniej omijający komputery wyjątkowo szerokim łukiem.

### ***Zwycięzca bierze wszystko***

Po stu latach od czasów Pareta implikacje zasady 80/20 ujawniły się w coraz bardziej zaogniającym się ostatnio sporze o astronomiczne i stale rosnące dochody gwiazd rozrywki i bardzo nielicznych osób, będących czołowymi profesjonalistami w różnych dziedzinach. Reżyser filmowy Steven Spielberg zarobił w 1994 roku 165 milionów dolarów. Dochody Josepha Jamiala, najlepiej opłacanego amerykańskiego adwokata, wyniosły 90 milionów dolarów. Zwykli reżyserzy czy prawnicy zarabiają naturalnie tylko niewielki ułamek tych kwot.

W XX wieku podjęto szereg ważnych inicjatyw zmierzających do zrównania dochodów, ale nierówności likwidowane w danej sferze pojawiały się w innych. W Stanach Zjednoczonych w latach 1973 – 1995 wartość przeciętnego dochodu per capita wzrosła o 36%, ale odpowiadająca jej liczba pracowników niezatrudnionych w organach nadzoru spadła o 14%. W latach 80. niemal 100% przychodów trafiało do 20% najlepiej zarabiających, a beneficjentami oszałamiających 64% okazywał się ich 1%! Podobnie jest w Stanach Zjednoczonych z własnością kapitału w sektorze gospodarstw domowych — zaledwie 5% gospodarstw dysponuje mniej więcej 75% kapitału własnego całego tego sektora. Podobny efekt można zaobserwować, przyglądając się sile dolara: waluta ta obsługuje prawie 50% światowego handlu, czyli znacznie więcej, niż wynosi 13-procentowy udział USA w światowym eksporcie. I wprawdzie udział dolara w rezerwach walutowych to 64%, ale stosunek amerykańskiego PKB do poziomu produkcji globalnej wynosi zaledwie nieco ponad 20%. Zasada 80/20 stale się zatem potwierdza i będzie tak nadal, chyba że zostaną podjęte świadome, konsekwentne i masowe wysiłki w celu jej przezwyciężenia.

## Dlaczego zasada 80/20 jest tak istotna?

Dlaczego zasada 80/20 jest tak wartościowa? Bo jest sprzeczna z intuicją. Zazwyczaj się nam wydaje, że wszystkie zdarzenia powinny mieć z grubsza takie samo znaczenie. Że wszyscy klienci są równie cenni. Że każdy rodzaj działań biznesowych, każdy produkt i każda złotówka przychodu ze sprzedaży mają identyczną wartość. Że wszyscy pracownicy należący do danej kategorii są zasadniczo porównywalni. Że każdy dzień, tydzień czy rok mają takie samo znaczenie. Że wszyscy nasi przyjaciele mają dla nas mniej więcej taką samą wartość. Że wszystkie zapytania ofertowe czy rozmowy telefoniczne należy traktować w ten sam sposób. Że dany uniwersytet jest tak samo dobry jak inne. Że wszystkie problemy wynikają z wielorakich przyczyn, więc nie warto

wyodrębnić kilku kluczowych. Że wszystkie okazje mają mniej więcej taką samą wartość, więc powinniśmy traktować je tak samo.

Wykazujemy tendencję do zakładania, że 50% przyczyn lub nakładów odpowiada za 50% skutków lub efektów. Wygląda to tak, jakbyśmy w naturalny, niemal demokratyczny sposób oczekiwali, że przyczyny i skutki zasadniczo zawsze powinny być w stanie równowagi. I oczywiście czasami tak bywa. W pozostałych przypadkach (będących w zdecydowanej większości) ten „stereotyp 50/50” należy jednak uznać za jeden z najbardziej nieprecyzyjnych i szkodliwych, a przy tym najgłębiej zakorzenionych w naszych umysłach mentalnych skrótów. Zasada 80/20 stanowi natomiast, że kiedy możliwe jest zbadanie i przeanalizowanie dwóch zbiorów danych odnoszących się do przyczyn i skutków, to najbardziej prawdopodobnym wynikiem będzie pojawienie się wzorca braku równowagi. Jego układ może zawierać się w proporcjach 65/35, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5 czy nawet 99,9/0,1 oraz przyjmować wszelkie wartości pośrednie (a suma obu liczb tworzących proporcję wcale nie musi zawsze wynosić 100 — patrz rozdział 2.).

Z zasady 80/20 wynika także fakt, że gdy poznajemy rzeczywisty układ relacji, zwykle bywamy zaskoczeni poziomem jej niezrównoważenia. Zazwyczaj jest on większy niż wcześniej szacowaliśmy. Zarządzający firmami podejrzewają czasem, że niektórzy klienci i niektóre produkty przynoszą ich organizacjom większy dochód niż inne, ale rzeczywista wartość tej proporcji zwykle ich zaskakuje, a czasem nawet oszałamia. Nauczyciele miewają świadomość, że większość problemów z dyscypliną czy nieobecnościami stwarza niewielka liczba uczniów, ale analiza dokładnych danych na ten temat ujawnia zazwyczaj, że stopień niezrównoważenia dotyczącej tego problemu proporcji jest większy niż można byłoby oczekiwać. Zdarza się nam zgadywać, że jakaś część naszego czasu jest cenniejsza niż pozostała, ale gdy mierzymy wartość wkładu i efektów, rozkład elementów tej proporcji i tak zwykle okazuje się dla nas szokujący.

Dlaczego warto poświęcać uwagę zasadzie 80/20? Bo niezależnie od tego, czy zdajemy sobie z tego sprawę, czy nie, zasada ta odnosi się do naszego życia, społeczności, w jakich funkcjonujemy, i miejsc, w których pracujemy. Zrozumienie jej jest w stanie zapewnić nam wobec tego doskonały wgląd w to, co tak naprawdę dzieje się w otaczającym nas świecie.

Nadrzędnym przesłaniem tej książki jest chęć uświadomienia wszystkim jej czytelnikom faktu, że stosując zasadę 80/20, mogą znacząco wzbogacić swoje codzienne życie. Każdy z nas może być bardziej efektywny i szczęśliwszy. Każda korporacja napędzana potrzebą zysku może zacząć osiągać znacznie większe dochody. Każda organizacja non profit może zacząć lepiej realizować swoje statutowe zadania. Władze każdego państwa mogą sprawić, że jego obywatele zaczną czerpać znacznie większe korzyści z ich istnienia. Każdy człowiek i każda instytucja mogą dzięki niej zapewniać sobie znacznie większe zasoby tego, co uznają za wartościowe, i ograniczać to, co ma według nich wartość negatywną, wkładając w te działania znacznie mniej wysiłku, pieniędzy czy czasu niż wcześniej.

Fundamentem osiągnięcia postępów w tym zakresie jest proces substytucji. Chodzi o to, aby z jednej strony nie wykorzystywać zasobów niezbyt w określonej sferze skutecznych lub wykorzystywać je oszczędnie, a z drugiej — by w jak największym stopniu wykorzystywać takie, które przynoszą doskonałe efekty. Każdy zasób należy wykorzystywać tam, gdzie zapewnia on największą wartość dodaną, i wszędzie, gdzie to możliwe, dostosowywać nieskuteczne zasoby tak, aby mogły naśladować funkcjonowanie tych, których stosowanie przynosi lepsze efekty.

Proces ten od setek lat z wielkim powodzeniem funkcjonuje w sferze działalności biznesowej. Pojęcie „przedsiębiorcy” stworzył około 1800 roku francuski ekonomista J-B Say, stwierdzając, że „przedsiębiorca przenosi zasoby ekonomiczne ze sfery o niskiej efektywności do sfery o wyższej efektywności i produktywności”. Jedną z fascynujących implikacji zasady 80/20 jest jednak nadal to, jak daleko jeszcze

firmom i rynkom do tworzenia optymalnych rozwiązań. Oto przykład: według zasady 80/20 za mniej więcej 80% zysków odpowiada tak naprawdę 20% produktów, klientów czy też pracowników. Jeśli to prawda — a istnienie takiego właśnie wyjątkowo niezrównoważonego wzorca potwierdza większość badań — to wynikający z tego faktu stan rzeczy jest daleki od miana efektywnego czy też optymalnego. Dlaczego? Bo 80% produktów, klientów czy pracowników przynosi organizacjom biznesowym zaledwie 20% zysków, czyli mamy do czynienia ze strasznym marnotrawstwem. Dlaczego? Dlatego, że najefektywniejsze zasoby firmy są powstrzymywane przez wiele takich, które są znacznie mniej efektywne, i dlatego, że zyski można byłoby pomnażać, gdyby dało się sprzedawać więcej najlepszych produktów, zatrudniać więcej najlepszych pracowników czy przyciągać więcej najlepszych klientów (albo przekonywać dotychczasowych, aby więcej od firmy kupowali).

W takiej sytuacji można byłoby zadać sobie pytanie: po co nadal wytwarzać 80% produktów, które generują tylko 20% zysków? Szefowie firm rzadko zadają sobie to pytanie, być może dlatego, że udzielenie na nie odpowiedzi musiałoby oznaczać konieczność podjęcia wyjątkowo radykalnych działań: rezygnację z czterech piątych działań, które wykonywało się do tej pory, trudno uznać za drobną zmianę.

To, co J-B Say nazywał pracą przedsiębiorców, współcześni finansiści określają mianem arbitrażu. Międzynarodowe rynki finansowe bardzo szybko korygują anomalie w zakresie waluacji, chociażby w sferze kursów wymiany walut, ale organizacje biznesowe i jednostki na ogół niezbyt dobrze radzą sobie z tego rodzaju działaniami biznesowymi czy arbitrażowymi — z przenoszeniem zasobów z miejsc, gdzie nie sprawdzają się najlepiej, do takich, w których będą przynosić doskonałe efekty, czy też z pozbywaniem się zasobów o niskiej wartości i pozyskiwaniem jak największej ilości takich, których wartość jest wysoka. Zasadniczo rzadko zdajemy sobie sprawę z tego, w jakim stopniu niektóre zasoby (stanowiące zdecydowaną mniejszość) bywają wyjątkowo efektywne, podczas gdy większość wykazuje niewielki po-



ziom efektywności lub ma faktycznie negatywną wartość. Joseph Juran nazywał pierwsze z nich „kluczowymi nielicznymi”, a drugie „błahymi licznymi”. Gdybyśmy zdawali sobie sprawę z różnicy między kluczowymi nielicznymi a błahymi licznymi we wszystkich aspektach naszego życia i gdybyśmy podejmowali w związku z tym jakieś działania, moglibyśmy multiplikować wszystko, co ma dla nas wartość.

## Zasada 80/20 i teoria chaosu

Według teorii prawdopodobieństwa jest praktycznie niemożliwe, aby wszystkie wystąpienia zasady 80/20 miały charakter losowy, aby dochodziło do nich wyłącznie przypadkiem. Zasadę tę da się jednak wytłumaczyć jedynie poprzez ustalenie jej głębszego znaczenia lub mechanizmu, który się za nią kryje.

Z tym problemem zmagał się także Pareto, próbując zastosować spójną metodologię w sferze swoich badań społecznych. Poszukiwał „teorii obrazujących fakty wynikające z doświadczenia i obserwacji”, regularnych wzorców, praw społecznych czy też „uniformizmów” wyjaśniających zachowania jednostek i społeczeństwa.

Tezy socjologiczne Pareta nie okazały się jednak przekonujące. Uczony zmarł na długo przed pojawieniem się teorii chaosu, która ma wiele wspólnego z zasadą 80/20 i ułatwia jej wyjaśnienie.

Ostatnie trzydzieści lat XX wieku to rewolucja w sposobie, w jaki badacze postrzegają wszechświat, obalająca bazujący na racjonalizmie i uznający świat za maszynę światopogląd, który obowiązywał przez 350 lat. Należy przy tym zauważyć, że sam w sobie stanowił on znaczący postęp w stosunku do postrzegania świata w sposób mistyczny i losowy, typowy dla średniowiecza. Światopogląd „maszynowy” zrywał z koncepcją Boga jako irracjonalnej i nieprzewidywalnej siły, przedstawiając go raczej jako przyjaznego ludziom zegarmistrza.

Ten przyjmowany powszechnie od XVII wieku i nadal dziś popularny sposób widzenia świata (choć osoby z kręgów naukowych stopniowo przestają się do niego przyznawać) był niezwykle uspokajający

i użyteczny. Wszystkie zjawiska były w jego kontekście zredukowane do regularnych, przewidywalnych zależności *liniowych* w rodzaju: *a* powoduje *b*, *b* powoduje *c*, a *a + c* powoduje *d*. Ten światopogląd umożliwiał prowadzenie oddzielnych analiz dla każdego konkretnego elementu wszechświata — na przykład ludzkiego serca czy określonego rynku — bo każdą całość uznawano za sumę części i *vice versa*.

W XXI wieku znacznie bardziej precyzyjna wydaje się jednak koncepcja postrzegania świata jako ewoluującego organizmu, tworzącego system będący czymś więcej niż tylko sumą określonych części — takiego, w którym relacje między poszczególnymi elementami mają charakter nieliniowy. W związku z tym trudno jest wyodrębnić przyczyny określonych zjawisk, bo zachodzą między nimi złożone zależności, a związki przyczynowo-skutkowe bywają trudne do uchwycenia. Problem z liniowym sposobem myślenia polega na tym, że nie zawsze jest on skuteczny, że często nadmiernie upraszcza rzeczywistość. Równowaga jest iluzoryczna i ulotna. Wszechświat jest zwichrowany.

Teoria chaosu, pomimo swojej nazwy, nie stwierdza jednak, że wszystko jest beznadziejnym i niezrozumiałym bałaganem. Chodzi w niej raczej o to, że pod jego pozorami funkcjonuje samoorganizująca się logika, *przewidywalna nieliniowość* — którą ekonomista Paul Krugman nazwał czymś „upiornym”, „niepokojącym” i „przerażająco dokładnym”<sup>9</sup>. Istnienie tej logiki trudniej opisać niż wykryć, można jednak przyjąć, że przypomina ona nieco powracanie tematu w utworze muzycznym. Chodzi o to, że pewne charakterystyczne wzorce się powtarzają, ale w nieskończenie wielu nieprzewidywalnych wariantach.

### ***Teoria chaosu i zasada 80/20 wzajemnie na siebie wpływają***

Co zatem łączy teorię chaosu i powiązane z nią koncepcje naukowe z zasadą 80/20? Chociaż wygląda na to, że nikt dotąd nie pokusił się o dokonywanie w tym względzie konkretnych porównań, myślę, że odpowiedź brzmi: bardzo wiele.

### ► Zasada nierównowagi

Wspólnym wątkiem teorii chaosu i zasady 80/20 jest kwestia *równowagi* — a ściślej *nierównowagi*. Zarówno według teorii chaosu, jak i zasady 80/20 wszechświat (na co zgromadzono wiele dowodów empirycznych) pozostaje w stanie nierównowagi, a zatem po pierwsze — świat nie jest liniowy, a po drugie — przyczyny i skutki rzadko występują w zbliżonych proporcjach. Kolejną istotną kwestią jest w obu przypadkach samoorganizacja: niektóre siły są zawsze potężniejsze od innych i próbują zapewnić sobie coś więcej niż sprawiedliwy udział w zasobach. Teoria chaosu pomaga wyjaśnić, dlaczego i w jaki sposób ten brak równowagi się objawia, śledząc jego wystąpienia w czasie.

### ► Wszechświat nie jest linią prostą

Zasada 80/20, podobnie jak teoria chaosu, opiera się na koncepcji nieliniowości. Znaczna część zdarzeń jest nieistotna i można ją pominąć. Zawsze istnieje jednak szereg sił, których zakres wpływu zdecydowanie przekracza ich liczbę. To siły, które należy zidentyfikować i obserwować. Jeśli się wiążą z czymś korzystnym, powinniśmy je zwielokrotnić. Jeśli nam nie odpowiadają, musimy się bardzo dokładnie zastanowić nad sposobami ich neutralizacji. Zasada 80/20 zawiera w sobie bardzo skuteczny i funkcjonujący we wszystkich systemach, które mogłyby być przedmiotem naszych rozważań, test na nieliniowość. Chodzi o zadanie sobie pytania, czy 20% przyczyn prowadzi do 80% skutków. Czy 80% określonych zjawisk wiąże się z 20% zjawisk z nimi powiązanych? To przydatna metoda radzenia sobie z nieliniowością, której dodatkową zaletą jest to, że umożliwia nam obserwację metod działania niezwykle potężnych sił.

### ► Pętle sprzężeń zwrotnych zniekształcają i zaburzają równowagę

Zasada 80/20 uwzględnia także koncepcję występujących w założeniach teorii chaosu pętli sprzężeń zwrotnych i da się ją za pomocą

tej właśnie zasady wyjaśnić. Według tej koncepcji niezbyt istotne zdarzenia początkowe mogą ulegać znaczącemu zwielokrotnieniu i prowadzić do bardzo nieoczekiwanych efektów, które można jednak wyjaśnić wyłącznie z perspektywy czasu. W przypadku braku pętli sprzężenia zwrotnego naturalny rozkład zjawisk przyjmowałby postać 50/50 — określona częstotliwość występowania przyczyn wywoływałaby współmierne efekty. Nie dzieje się tak właśnie za sprawą pozytywnych i negatywnych pętli sprzężeń zwrotnych. Słuszne wydaje się jednak także stwierdzenie, że potężne pętle sprzężeń zwrotnych odnoszą się tylko do niewielkiej części przyczyn — być może właśnie dlatego ten niewielki ułamek liczby przyczyn może wywierać tak znaczący wpływ na skutki.

Pętle pozytywnych sprzężeń zwrotnych funkcjonują w wielu obszarach, co wyjaśnia, dlaczego w ramach określonych populacji mamy zwykle do czynienia z relacjami typu 80/20, a nie 50/50. Bogaci stają się na przykład bogatsi nie wyłącznie (czy też w przeważającej mierze) za sprawą większych zdolności, ale także dlatego, że pieniądź rodzi pieniądź. Podobne zjawisko występuje w stawie ze złotymi rybkami. Nawet jeśli na początku wszystkie rybki są niemal identycznej wielkości, osobniki zaledwie nieco większe rosną szybciej, bo mimo niewielkiej początkowej przewagi mają silniejsze płetwy i większe pyszczki, więc mogą zdobywać więcej pokarmu niż inne.

### ► Punkt krytyczny

Z koncepcją pętli sprzężenia zwrotnego wiąże się pojęcie punktu krytycznego. Do pewnego momentu nowej sile — niezależnie od tego, czy jest nią nowy produkt, choroba, nowa grupa rockowa czy nowa moda społeczna w rodzaju joggingu czy jazdy na rolkach — trudno się przebić. Ogromne wysiłki przynoszą mizerne efekty, więc wielu pionierów się poddaje. Jeżeli jednak nowa siła jest w stanie przetrwać i przekroczyć pewną niewidzialną linię, to niewielki dodatkowy wysiłek może przynieść ogromne zyski. Ta niewidzialna linia to punkt krytyczny.

Koncepcja punktu krytycznego wywodzi się z zasad teorii patogenezy. Punktem krytycznym jest „punkt, w którym zwykle i stabilne zjawisko — stosunkowo liczne przypadki występowania grypy — może się przerodzić w kryzys w sferze zdrowia publicznego”<sup>10</sup> ze względu na liczbę zakażonych osób, które mogą zarażać innych. A ponieważ epidemie funkcjonują w sposób nieliniowy i nie tak, jak oczekujemy, „niewielkie zmiany — na przykład ograniczenie liczby wystąpień nowych infekcji z czterdziestu tysięcy do trzydziestu — mogą mieć bardzo znaczące skutki... Wszystko zależy od tego, kiedy i w jaki sposób te zmiany są wprowadzane”<sup>11</sup>.

### ► Kto pierwszy, ten lepszy

Teoria chaosu podkreśla znaczenie „wrażliwej zależności od warunków początkowych”<sup>12</sup> — to, do czego dochodzi w pierwszej kolejności (nawet coś pozornie błahego) może wywoływać nieproporcjonalnie znaczące skutki. Nietrudno znaleźć w tym stwierdzeniu paralelę do zasady 80/20, którą jednocześnie pomaga ono wyjaśnić. Według zasady 80/20 będące w mniejszości przyczyny wywierają większość skutków. Jednym z ograniczeń tej zasady — gdy traktujemy ją w sposób bezwzględny — jest to, że zawsze odnosi się ona do „zatrzymanego w kadrze” stanu czegoś, co aktualnie jest prawdą (a ściślej — było prawdą przed chwilą, kiedy „zrobiliśmy zdjęcie”). W tym miejscu z pomocą może nam przyjść teoria chaosu i jej wrażliwa zależność od warunków początkowych. Niewielka przewaga określonej siły na wczesnym etapie może się powiększać, a nawet umożliwiać tej sile zajęcie pozycji dominującej, dopóki równowaga nie zostanie zakłócona i nie pojawi się inna niewielka siła, która okaże się nieproporcjonalnie wpływowa.

Firma, która na wczesnym etapie funkcjonowania wprowadza na rynek produkt o 10% lepszy od produktów konkurencji, może zwiększyć swój udział w rynku o 100 czy nawet 200% — nawet jeśli później konkurencja stworzy i wprowadzi na rynek lepszy produkt. Gdyby na wczesnym etapie istnienia motoryzacji 51% kierowców czy też

państw uznało, że należy jeździć prawą, a nie lewą stroną drogi, stałoby się to normą dla niemal 100% użytkowników dróg. Skoro na wczesnym etapie posługiwania się zegarami z okrągłą tarczą ustalono, że 51% zegarów będzie działać tak, jak obecnie, czyli „zgodnie z ruchem wskazówek zegara”, a nie „przeciwnie do ruchu wskazówek zegara”, konwencja ta stała się dominująca, chociaż z punktu widzenia logiki wskazówki zegarów równie dobrze mogłyby obracać się w lewo. Zdarzają się naturalnie wyjątki — na przykład zegar katedry we Florencji, który chodzi w „niewłaściwą” stronę i wskazuje czas w układzie 24-godzinny<sup>13</sup> — ale wkrótce po 1442 roku, kiedy to zbudowano katedrę, władze i zegarmistrzowie określili standard, przyjmując, że wszystkie zegary powinny być 12-godzinne i chodzić w prawo, bo właśnie tak działała większość z nich. Gdyby jednak 51% zegarów przypominało zegar z katedry we Florencji, odczytywalibyśmy czas w układzie 24-godzinny na zegarach chodzących wstecz.

Obserwacje dotyczące wrażliwej zależności od warunków początkowych nie ilustrują zasady 80/20 w precyzyjny sposób, bo w powyższych przykładach mamy do czynienia ze *zmianami w czasie*, natomiast funkcjonowanie zasady 80/20 wiąże się ze statycznym rozkładem przyczyn w *określonym momencie*. Istotne jest jednak coś, co je łączy. Otóż obie te sfery obserwacji uzasadniają tezę, że wszechświat unika stanu równowagi. Nietrudno dostrzec, że proporcja konkurujących ze sobą zjawisk ciąży w kierunku innych relacji niż 50/50. Rozkład 51/49 jest z natury niestabilny i dąży do proporcji 95/5, 99/1 czy nawet 100/0. Równowaga kończy się dominacją — to jedno z przesłań teorii chaosu. Przesłanie zasady 80/20 ma wobec niego charakter uzupełniający. Zgodnie z jego brzmieniem określone zjawisko w przeważającym stopniu jest wyjaśniane lub powodowane przez szereg będących w mniejszości czynników w nim uczestniczących. Do 80% efektów prowadzi 20% przyczyn. Istotnych kwestii jest bardzo niewiele; większość z nich taka nie jest.

## ***Zasada 80/20 umożliwi ustalenie, które filmy są dobre, a które nie***

Jednym z najbardziej spektakularnych przykładów funkcjonowania zasady 80/20 jest ocena filmów. Przeprowadzone przez dwójkę ekonomistów<sup>14</sup> badanie przychodów i czasu wyświetlania w kinach 300 filmów, które trafiły do nich w okresie 18 miesięcy, przyniosło zaskakujące efekty. Okazało się, że czterem filmom — czyli zaledwie 1,3% wszystkich — odpowiadało 80% przychodów kasowych; pozostałe 296 filmów — czyli 98,7% — przyniosło zaledwie 20% przychodów. Tak więc w branży produkcji filmów, będącej dobrym przykładem funkcjonowania pozbawionego ograniczeń rynku, mamy właściwie do czynienia z zasadą 80/1, czyli z wyjątkowo jednoznacznym dowodem na istnienie systemowego braku równowagi.

Jeszcze bardziej intrygujące jest to, dlaczego tak się dzieje. Wygląda na to, że widzowie kinowi zachowują się jak przemieszczające się losowo cząsteczki gazu. Zgodnie z teorią chaosu cząsteczki gazu, piłeczki pingpongowe czy też osoby chodzące do kina zachowują się losowo, ale efekty ich zachowań są w przewidywalny sposób nieznacznie różniące. Recenzje krytyków i opinie pierwszych widzów określają, czy kolejna grupa kinomanów będzie duża czy mała, co z kolei wpływa na wielkość następnej grupy i tak dalej. Filmy w rodzaju *Dnia Niepodległości* czy *Mission Impossible* stale przyciągają tłumy, a inne drogie produkcje z gwiazdorską obsadą, takie jak *Wodny świat* czy *Tunel*, bardzo szybko trafiają do coraz mniejszych kin, a potem znikają na dobre. Zasada 80/20 potrafi być bezwzględna.

## **Przewodnik po tym przewodniku**

Z rozdziału 2. dowiesz się, w jaki sposób można stosować zasadę 80/20 w praktyce i jaka jest różnica między analizą 80/20 a myśleniem w kategoriach 80/20 — użytecznymi metodami działania, które się z tej zasady wywodzą. Analiza 80/20 to systematyczna, ilościowa

metoda porównywania przyczyn i skutków. Myślenie w kategoriach 80/20 to ogólniejsza, mniej precyzyjna, a bardziej intuicyjna procedura uwzględniająca modele mentalne i nawyki, które pozwalają nam stawiać hipotezy dotyczące najistotniejszych przyczyn wszystkiego, co jest ważne w naszym życiu, identyfikować te przyczyny i wprowadzać zmiany na lepsze dzięki odpowiedniemu alokowaniu zasobów.

W części drugiej, *Sukces firmy nie musi być tajemnicą*, skoncentrujemy się na najefektywniejszych zastosowaniach zasady 80/20 w ujęciu biznesowym. To wypróbowane i przetestowane rozwiązania, które okazują się mieć ogromną wartość, ale — co można uznać za nieco dziwne — większość członków biznesowej społeczności ich nie stosuje. Moje zestawienie nie zawiera zbyt wielu szczególnie oryginalnych koncepcji, ale każdy, komu zależy na znacznym wzroście zysków, niezależnie od tego, czy jego firma jest mała, czy duża, powinien znaleźć tam coś dla siebie, zwłaszcza, że po raz pierwszy w historii pojawia się ono w wersji książkowej.

Część trzecia, *Pracuj mniej, zarabiaj więcej, baw się lepiej*, zawiera informacje o tym, w jaki sposób można posługiwać się zasadą 80/20, aby coraz bardziej efektywnie funkcjonować zarówno w pracy, jak i życiu prywatnym. To pionierska próba umieszczenia zasady 80/20 w ramach nowego szablonu; próba, która — choć mam pewność, że jest pod wieloma względami niedoskonała i niekompletna — może prowadzić do zaskakujących odkryć. 80% szczęścia czy też osiągnięć człowieka przypada na przykład na niewielką część jego życia. A to, co ma dla nas wyjątkową wartość, powinniśmy przecież móc osiągać znacznie częściej. W powszechnej opinii tym, czego mamy za mało, jest czas. Mój sposób posługiwania się zasadą 80/20 sugeruje jednak coś przeciwnego: czasu mamy tak naprawdę mnóstwo i rozrzutnie go nadużywamy.

Z części czwartej, *Przyszłość w proporcjach 80/20*, pojawiającej się w tym wydaniu książki po raz pierwszy, dowiesz się, w jaki sposób coraz bardziej rozpowszechniają się sieci, co sprawia, że także zasada 80/20 jest coraz bardziej wszechobecna i osiąga kolejne ekstrema



— normą stają się proporcje zmierzające w kierunku 90/10 czy nawet 99/1. W części czwartej znajdziesz także informacje, jak powinieneś reagować, aby wykorzystując nowy trend związany z coraz większym znaczeniem zarówno sieci, jak i zasady 80/20, osiągać coraz większe sukcesy.

Część piąta, *Zasada 80/20 w nowym ujęciu*, to zestawienie przemysłów czytelników i moich własnych, dzięki którym od czasu, gdy ta książka została wydana po raz pierwszy, zmieniłem podejście do zasady 80/20.

## Dlaczego zasada 80/20 przynosi dobre wieści?

Chciałbym zakończyć ten wstęp uwagą raczej osobistą niż proceduralną. Wierzę, że zasada 80/20 ma w sobie nieprawdopodobnie wielki ładunek nadziei. Z pewnością stanowi dowód na coś, co i tak można uznać za oczywiste: że we wszystkich możliwych sferach mamy do czynienia z tragicznym wręcz marnotrawstwem. Widać to w sposobie funkcjonowania przyrody, w obszarach biznesu i życia społecznego i w naszym własnym postępowaniu. Jeśli typowy wzorzec to 80% efektów z 20% nakładów, to naturalnie typowe jest także to, że 80%, a zatem zdecydowana większość nakładów, wywołuje zaledwie marginalne 20% efektów.

Paradoks polega na tym, że takie marnotrawstwo mogłoby być czymś wręcz wspaniałym, gdybyśmy potrafili stosować zasadę 80/20 kreatywnie, nie ograniczając się wyłącznie do identyfikowania i piętnowania niskiej efektywności, ale także podejmując jakieś pozytywne działania, aby jej zaradzić. Możemy zmienić na lepsze bardzo wiele, aranżując na nowo i odpowiednio ukierunkowując zarówno naturę, jak i nasze własne życie. Wprowadzanie ulepszeń, niegodzenie się na status quo, to droga postępu we wszelkich możliwych dziedzinach: postępu ewolucyjnego, naukowego, społecznego i osobistego. Dobrze ujął to George Bernard Shaw: „Człowiek rozsądny dostosowuje się

do świata. Człowiek nierozsądny usiłuje dostosować świat do siebie. Dlatego wielki postęp dokonuje się dzięki ludziom nierozsądnym”<sup>15</sup>.

Implikacją zasady 80/20 jest teza, że efekty można nie tylko poprawiać, ale wręcz multiplikować, jeśli będziemy w stanie znacząco zwiększać efektywność nakładów, które dotąd efektywne nie były. Udana eksperymenty związane ze stosowaniem zasady 80/20 na arenie biznesowej sugerują, że gdy dysponuje się odpowiednim zasobem kreatywności i determinacji, osiągnięcie tego rodzaju skokowych przyrostów wartości bywa zwykle możliwe.

Ten cel można osiągnąć na dwa sposoby. Jednym z nich jest relokacja zasobów z nieproduktywnych do produktywnych sfer zastosowań, co jest działaniem znanym od wieków wszystkim przedsiębiorcom. Chodzi o to, aby umieć znajdować dla konkretnych rodzajów zasobów najbardziej odpowiednie zastosowania. Doświadczenie uczy, że każdemu zasobowi odpowiada określona sfera zastosowania, w której może on być dziesiątki czy nawet setki razy bardziej skuteczny niż w większości innych.

Drugi sposób osiągania postępów — metoda naukowców, lekarzy, duchownych, projektantów systemów komputerowych, pedagogów i trenerów — to znajdowanie sposobów zwiększania efektywności nieproduktywnych zasobów nawet w ramach ich aktualnie funkcjonujących zastosowań. Chodzi o doprowadzanie do tego, aby zasoby o niewielkim potencjale zachowywały się tak, jakby były znacznie bardziej efektywne; aby naśladowały (jeśli to konieczne — w oparciu o złożone procedury pamięciowe) zasoby, których potencjał jest nieporównanie większy.

Niewielką liczbę elementów funkcjonujących doskonale należy identyfikować, usprawniać i pomnażać, a śmieci — czyli większości elementów, których wartość zawsze okazuje się niska — należy się pozbywać lub znacząco ograniczać ich wykorzystywanie.

Pisząc tę książkę i obserwując tysiące przypadków występowania zasady 80/20, wzmocniłem swoją wiarę — wiarę w postęp, w wielkie, przełomowe osiągnięcia oraz w indywidualne i kolektywne zdolności

przedstawicieli rodzaju ludzkiego do doskonalenia tego, co dała im natura. Joseph Ford ujął to następująco: „Bóg gra wszechświatem w kości. Są one jednak sfalszowane, więc naszym zasadniczym celem powinno być ustalenie, jak to przeprowadzono i w jaki sposób możemy je wykorzystywać do własnych celów”<sup>16</sup>.

Zasada 80/20 to właśnie coś, co może nam w tym pomóc.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

Vilfredo Pareto nie sformułował zasady 80/20, choć był świadom zjawiska „kluczowych nielicznych”. Od dawna wiemy, że do większości skutków, efektów i nagród prowadzi mała liczba przyczyn, działań i wysiłków. Gdyby regułę 80/20 ująć dosłownie, oznaczałoby, że 80% osiągnięć w pracy zapewniamy, poświęcając jej zaledwie 20% czasu, a mniej więcej cztery piąte naszych wysiłków okazuje się zasadniczo nieistotnych. Tak rażąco brak równowagi między przyczynami i skutkami czy wysiłkiem i nagrodą wydaje się sprzeczny ze wszystkim, czego zwykle można by oczekiwać! Tymczasem zasada ta, wykorzystywana przez wszystkich inteligentnych ludzi i wszystkie możliwe rodzaje ludzkich zbiorowości, pomaga osiągać znacznie więcej znacznie mniejszym kosztem.

To jubileuszowa edycja bestsellerowego poradnika, docenionego przez miliony efektywnych ludzi z całego świata. Z okazji dwudziestej rocznicy pierwszego wydania książka została poprawiona i uzupełniona o cztery nowe rozdziały omawiające czerpanie korzyści z rosnącej popularności sieci, sterowanie własnym życiem dzięki łączności ze swoją podświadomością oraz pięć fundamentalnych zasad sukcesu. Dzięki temu przewodnikowi dowiesz się, jak wykorzystać zasadę 80/20 we wszystkich aspektach życia. Nauczysz się koncentracji na najważniejszych 20% przyczyn i zaczniesz osiągać dużo więcej: szybciej przy mniejszym wysiłku. W efekcie będziesz żyć szczęśliwiej, radośniej, poczujesz się wolny i spełniony. Tak właśnie działa słynna zasada 80/20!

### W tej książce znajdziesz :

- kluczowe koncepcje powiązane z zasadą 80/20
- wprowadzenie do myślenia w kategoriach 80/20
- zastosowanie zasady 80/20 w biznesie
- wdrażanie zasady 80/20 w życiu osobistym i w relacjach z innymi
- strategie osiągania szczęścia i praca z podświadomością
- wizje przyszłości w proporcji 80/20

**RICHARD KOCH** jest brytyjskim konsultantem do spraw zarządzania, inwestorem i autorem rozchwytywanych książek o zarządzaniu, marketingu i stylu życia. Ukończył studia na Uniwersytecie Oksfordzkim. Zaczął od pracy dla Boston Consulting Group, później odnosił duże sukcesy biznesowe. Wśród jego przedsięwzięć można wymienić takie inicjatywy jak Filofax, Plymouth Gin, Belg i Betfair. Do 1983 roku był partnerem w Bain & Company, natomiast później — jednym z założycieli LEK Consulting.

## ZASADA PARETA: ODMIEN SWOJE ŻYCIE MINIMALNYM WYSIŁKIEM!

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-6505-6



9 788328 365056

Cena: 49,00 zł