

Richard Koch

Pravidlo 80/20

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

2. aktualizované vydání

Management Press, Praha 2008

© Richard Koch 1997, 1998, 2007

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

All rights reserved.

Translation © Management Press, 1999, 2008

Cover design © Petr Foltera, 1999, 2008

ISBN 978-80-7261-175-1

Obsah

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

Vyvarujte se zjednodušených závěrů z analýzy 80/20

Segment 13 v uvedeném příkladu ukazuje, že analýza zisku 80/20 nám vždy neposkytuje správné odpovědi. Analýza zachycuje určitý okamžik a nemůže (pro začátek) dát obrázek trendu nebo sil, které by mohly ziskovost změnit. Analýza ziskovosti typu 80/20 je nezbytnou, nikoli však dostatečnou podmínkou dobré strategie.

Na druhé straně je nepochybně pravdou, že nejlepším způsobem, jak začít vydělávat peníze, je přestat prodělávat. Povšimněte si, že s výjimkou segmentu 13 by jednoduchá analýza zisku 80/20 vedla víceméně ke správným výsledkům ve 14 z 15 segmentů, což představuje přes 90 procent zisku. Neznamená to, že strategická analýza by měla skončit analýzou 80/20, ale měla by touto analýzou začít. Chcete-li získat úplnou odpověď, musíte zvážit, jak jsou segmenty trhu atraktivní a jaké postavení v nich firma má. Opatření, které firma na výrobu elektronického zařízení přijala, shrnuje obr. 30.

Vzorec 80/20 jako průvodce na cestě k budoucnosti – jak od základu změnit firmu

Zde končíme se strategií segmentů podnikatelské činnosti, kde je dobré začít analýzou zisku 80/20. Jak jsme viděli, pro vypracování strategie pro jednotlivé segmenty jsou tyto analýzy nepostradatelné. Tím jsme však možnosti využití pravidla 80/20 při formulaci strategie zdaleka nevyčerpali. Pravidlo je také nesmírně užitečné při určování dalších kroků.

Většinou předpokládáme, že organizace a odvětví dělají vše co nejlépe. Často si myslíme, že svět podnikání je silně konkurenční a že dosáhl určité rovnováhy nebo stojí těsně před jejím dosažením. Nic nemůže být pravdě tak vzdáleno!

Raději bychom měli vycházet z předpokladu, že naše odvětví by mohlo být strukturováno mnohem efektivněji, aby poskytovalo zákazníkům to, co chtějí. A pokud jde o vaši organizaci, mohlo by být vaším cílem transformovat podnik v příštím desetiletí tak, aby za 10 let vaši zaměstnanci při pohledu zpět kroutili hlavou a divili se: „Jak jsme to mohli tenkrát takhle dělat? My jsme snad muse-li být padlí na hlavu!“

Celá tato hra je o inovaci: ta je naprosto nezbytná, chceme-li v budoucnu získat konkurenční výhodu. Máme sklony si myslet, že inovace je obtížná, ale vyu-

Segmenty	Priorita	Charakteristiky	Opatření
1–6	A	Atraktivní trhy Dobrý tržní podíl Vysoká ziskovost	Výrazné zaměření managementu na tuto oblast Zvýšení úsilí v prodeji Flexibilní ceny pro zvýšení prodeje
7–8	B	Atraktivní trhy Středně dobrá pozice Dobrá ziskovost	Držet pozici Žádné zvláštní iniciativy
9	C	Atraktivní trhy Špatná technologie a malý podíl na trhu	Vytěžit (snížit náklady, zvýšit ceny)
10–11	C	Neatraktivní trhy Dobrý tržní podíl Ziskovost v pořádku	Méně úsilí Mnohem méně úsilí
12	C–	Neatraktivní trhy Středně dobrá pozice Malá ziskovost	Rychle zvýšit podíl na trhu Prodat/zavřít
13	A	Atraktivní trhy Nepříliš silný, ale zvyšující se podíl na trhu Ztrátový	
14–15	Z	Neatraktivní trhy Středně dobré pozice Ztrátové	

Obr. 30 Electronic Instruments Inc, opatření přijatá po analýze 80/20

žijeme-li pravidlo 80/20, může být inovace snadná i zábavná. Podívejte se například na následující tvrzení:

- 80 procent zisku všech odvětví se vytváří v 20 procentech odvětví. Pořídte si seznam nejziskovějších odvětví – například farmaceutický průmysl nebo poradenství – a zeptejte se, proč se jim vaše odvětví nemůže více podobat.
- 80 procent zisku vytvořeného v jakémkoli odvětví vytváří 20 procent firem. Jestliže mezi ně nepatříte, co dělají takové firmy správně a vy ne?

- 80 procent hodnoty, kterou zákazníci využívají, se vztahuje k 20 procentům toho, co organizace dělá. Co je těmi 20 procenty ve vašem případě? Co vám brání, abyste se takové činnosti věnovali více?
- 80 procent všeho, co odvětví dělá, přináší pouhých 20 procent prospěchu zákazníkům. Co je těmi 80 procenty? Proč se jich nezabýváte? Jste-li například bankéřem, proč máte pobočky? Jestliže poskytujete služby, proč je neposkytujete telefonicky nebo online? Kde je možné uplatnit, že méně znamená více, například kde je možné využít samoobslužného provozu? Mohl by být do poskytování některých služeb zapojen zákazník?
- 80 procent užitku z produktu nebo služby může být poskytnuto za 20 procent ceny. Mnozí zákazníci by si rádi koupili „očesaný“, velmi levný produkt. Poskytuje někdo ve vašem odvětví takové produkty?
- 80 procent zisku jakéhokoli odvětví plyne od 20 procent zákazníků. Je váš podíl na těchto 20 procentech větší, než je obvyklé? Jestliže není, co musíte udělat, aby byl?

K čemu potřebujete lidi?

Pro lepší názornost je dobré uvést některé příklady transformace odvětví. Moje babička mívala koloniál na rohu ulice. Přijala objednávky, připravila zboží a pak jsem je já (nebo nějaký spolehlivější kluk) rozvezl na kole. Poté ve městě otevřeli samoobsluhu. Zákazníci si museli zboží vyzvedávat a vozit domů sami. Za to jim obchod nabízel širší sortiment, nižší ceny a parkoviště. Brzy začali babiččini zákazníci houfně chodit do samoobsluhy.

Některá odvětví, jako například benzinové čerpací stanice, díky samoobslužnému provozu rychle rostla. Jiná, například prodej nábytku a bankovníctví, dělala, že se jich to netýká. Každých pár let nějaký nový konkurent dokáže, jako například Ikea v prodeji nábytku, že starému nápadu zavést samoobslužný prodej je možné vdechnout nový život.

Ke každoroční strategii patří také slevy. Nabídnete menší výběr, horší prostředí, horší obsluhu, ale mnohem nižší ceny. 80 procent prodeje je soustředěno v 20 procentech produktů – stačí mít na skladě ty pravé. V dalším místě, kde jsem pracoval, v obchodě s vínem, prodávali 30 různých druhů červených vín. Kdo ale potřeboval takový výběr? Firmu koupila síť obchodů se zlevněným zbožím a o kousek dál byl otevřen sklad s vínem.

Kdo by si před 50 lety pomyslel, že lidé budou chtít rychlé občerstvení? A kdo si dneska uvědomuje, že lehce přístupné megarestaurace, kde již předem víte, že nabídka v tomto laciném prostředí bude omezená, ale za rozumnou cenu a s povinností do 90 minut stůl opustit, podepsala ortel smrti tradičním restauracím?