

Biblioteka
SAMOUSA VRŠAVANJE

Urednik
Borislav Pantić

Naslov originala
Richard Koch
“The 80/20 Principle”

Copyright © 2007 by Richard Koch. This edition of WORK first published by Nicholas Brealey Publishing, London 2007. This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing.
Copyright © 2011 za srpsko izdanje Čarobna knjiga

ISBN 978-86-7702-157-3

Nijedan deo ove publikacije, kao ni publikacija u celini, ne sme se reprodukovati, umnožavati, preštampavati niti u bilo kojoj drugoj formi i bilo kojim drugim sredstvom prenositi ili distribuirati bez odobrenja izdavača.
Sva prava za objavljivanje ove knjige zadržavaju autor i izdavač prema odredbama Zakona o autorskim pravima.

Čarobna knjiga
Beograd 2011.

RIČARD KOH

PRINCIP 80/20

Tajna kako postići više sa manje

Prevela
Zvezdana Šelmić



**Čarobna
knjiga**

„Paretov zakon [Princip 80/20] veoma dugo je štrčao na ekonomskoj sceni kao usamljena gromada u nekom predelu: empirijski zakon kojeg niko ne može da objasni.“

Džozef Štajndl

„Bog ipak igra kockice sa vaseljenom, ali to su nameštene kockice. Glavni cilj je da se otkrije po kakvom principu su nameštene i kako ih možemo iskoristiti za svoje ciljeve.“

Džozef Ford

„Ne možemo biti sigurni do kakvih visina može dosegnuti ljudska vrsta... Stoga bismo mogli da se zadovoljimo bezbednim i prijatnim zaključkom da je svaki period istorije sveta povećavao, i još uvek povećava, stvarno bogatstvo, sreću, znanje, a možda i vrline ljudske rase.“

Edvard Gibon

Sadržaj

Predgovor drugom izdanju	9
Rep 80/20	12
Prvi deo: Uvod	15
1. Dobro došli u princip 80/20	17
2. Kako razmišljati 80/20	34
Drugi deo: Organizacioni uspeh ne mora biti misterija	53
3. Podzemni kult	55
4. Zašto je vaša strategija pogrešna	69
5. Lepota je u jednostavnosti	94
6. Lov na prave mušterije	111
7. Glavnih 10 poslovnih primena principa 80/20	124
8. Bitna manjina omogućiće vam uspeh	135
Treći deo: Radite manje, zarađujte i uživajte više	143
9. Budite slobodni	145
10. Revolucija vremena	154
11. Uvek možete dobiti ono što želite	172
12. Uz malu pomoć prijatelja	182
13. Inteligentni i lenji	193
14. Pare, pare, pare	210
15. Sedam navika za sreću	222

Četvrti deo: Nova saznanja: Povratak principu	237
16. Dve dimenzije principa	239
Beleške	255
Indeks	264

Predgovor drugom izdanju

Ovu knjigu sam napisao u Južnoafričkoj Republici 1996, a u London sam došao tokom takozvanog leta 1997. da je promovišem. Sećam se da sam tabanao od jedne do druge radio i televizijske stanice, a obično bi se ispostavilo da je moj termin u poslednjem trenutku otkazan. Kad bih i uspeo da se probijem u etar, izgledalo je da niko nije naročito zainteresovan za otkriće malo poznatog italijanskog ekonomiste sa samog kraja devetnaestog veka. „Oooo“, rekla mi je jedna trenutno slavna ličnost za vreme emisije, „pa šta ćete onda ovde, ako niste sami došli na tu ideju?“ Voleo bih da vam sad kažem kako sam, maltene bez razmišljanja, pomenuo uticaj svetog Pavla i pisaca jevanđelja na širenje ideja Isusa Nazarećanina, koji bi inače ostao sasvim nepoznat. Voleo bih da vam to kažem, ali činjenica je da sam bio ostao bez reči.

Vratio sam se u Kejptaun, veoma obeshrabren. A onda se desilo pravo malo čudo. Britanski izdavač koji je i naručio knjigu, čovek dobro poznat po tome što u svemu vidi mračnu stranu, poslao mi je faksom (sećate li se faksova?) poruku da se, uprkos fijasku sa promocijama, knjiga „prodaje veoma dobro“. Zapravo, prodato je preko 700.000 primeraka u čitavom svetu, a prevedena je na 24 jezika.

Više od sto godina otkako je Vilfredo Pareto primetio neravnomeran odnos između ulaza i izlaza, i deceniju pošto je moja knjiga iznova protumačila Paretov princip, mislim da najzad možemo reći kako je princip izdržao probu vremena. Stizali su odgovori čitalaca i prikazivača u ogromnom broju i bili su uglavnom pozitivni. Mnogi ljudi širom sveta, možda i stotine hiljada njih, utvrdili su da im je ovaj princip od koristi, na poslu i u karijeri, pa i u životu kao celini.

Princip 80/20 nudi dve gotovo suprotne koristi. Sa jedne strane, to je statističko zapažanje, dokazani sistem – čvrst, kvantitativan, pouzdan, jak. To odgovara onima koji žele da dobiju više od života, da se izdvoje iz mase, da povećaju profit ili umanje napor ili troškove u postizanju cilja, da

drastično povećaju efikasnost, definisanu kao izlaz podeljen ulazom. Ako uspemo da uočimo one retke slučajeve u kojima su rezultati u odnosu na uloženi trud mnogo veći nego što je uobičajeno, možemo postati mnogo efikasniji u onome što želimo da postignemo. Princip nam omogućava da poboljšamo svoja postignuća, izbegavajući tiraniju premaranja.

S druge strane, princip ima i potpuno drugačiji vid – mek, mističan, pomalo jeziv, skoro čaroban po tome što isti odnos brojeva niče svuda, i to ne u vezi sa efikasnošću nego sa svime što čini naš život vrednim življenja. Osećanje da smo povezani međusobno i sa vasseljenom ovim tajanstvenim zakonom, koji možemo da upotrebimo i koji može da nam promeni život, stvara u nama osećanje čuđenja i strahopoštovanja.

Sad kad pogledam unazad, mislim da je moja knjiga drugačija po tome što širi oblast delovanja ovog principa. I ranije je bio poznat u poslovnom svetu kao način podizanja efikasnosti. Koliko ja znam, niko pre mene nije ga primenio na poboljšanje kvaliteta i dubine našeg života u celini. Tek sada, u retrospektivi, potpuno sam shvatio dvostruku prirodu principa, neobičnu ali savršenu napetost između njegove dve strane: čvrste efikasnosti i prijatnog poboljšanja života. Kao što iznosim u novom poglavlju ove knjige, ta napetost predstavlja „jin i jang“ principa, „dijalektiku“, u kojoj su efikasnost i poboljšanje života „suprotnosti koje se dopunjuju“. Efikasnost otvara prostor za poboljšanje života, a poboljšanje života zahteva da razjasnimo sebi koje stvari su nam stvarno važne u radu, odnosima i svim drugim aktivnostima kojima se bavimo u životu.

Naravno, nisu svi prihvatili moje tumačenje Paretovog principa. Iznenadilo me je to koliko je moja knjiga postala kontroverzna. Imala je odlučne pobornike, kao i masu tihih ljudi koji su mi pisali da im je knjiga promenila i profesionalni život i život u celini, ali bilo je i mnogo onih koji nisu voleli proširivanje principa na blažu stranu života, i koji su to govorili veoma jasno i rečito! Toliko protivljenje me je iznenadilo, ali naučio sam da prihvatam i te glasove. Oni su me naveli da dublje razmišljam o ovom principu, a nadam se da sam u poslednjem poglavlju i pokazao da sam dostigao bolje razumevanje njegove dvostruke prirode.

Šta je novo u ovom izdanju?

Za početak, manje jeste više. Izbacio sam prvobitno završno poglavlje „Ponovo osvojen napredak“. To je bio, iskreno rečeno, prilično neuspešan pokušaj da se princip 80/20 primeni na društvo i politiku.¹ Svi ostali delovi knjige izazvali su i pozitivne i negativne komentare, a ovo poglavlje je izgleda dočekano isključivo na nož. Jedini njegov deo koji sam zadržao jeste sam zaključak, koji je zapravo poziv pojedincima da preduzmu nešto.

Umesto njega tu je sada potpuno novo poglavlje, „Jin i jang Principa“. Ono pokriva najznačajnije elemente nastale tokom deset godina prikaza, razgovora, pisama i imejlova, pa navodi i razvrstava najbolje kritike principa pre nego što stigne do mog odgovora. Verujem da nas ovo uznosi na potpuno nov nivo svesti i razumevanja moći ovog principa.

Ostaje mi još da se zahvalim svima koji su doprineli velikoj debati o 80/20. Neka se još dugo nastavi, i hvala vam svima, veoma. Možda sam uticao na vaše živote, a vi ste svakako uticali na moj, i veoma sam vam zahvalan na tome.

Richard Koh
richardkoch@btinternet.com
Estepona, Španija, februar 2007.

Rep 80/20

Da li ste znali da postoji odlična rep pesma o 80/20, zahvaljujući neuporedivom Vajatu Mou „Dži“ Džeksonu? Možete je odslušati preko interneta ako želite, na www.the8020principle.com – traje tri minuta, kao što i treba da traje pop-pesma. Evo stihova, isprekidanih mojim prepričavanjem poruke ove knjige (to je dato kurzivom):

Ričard Koh je biznismen,
otkrio je istinu, to je njegov plen.
Napisao knjigu, postala je hit,
i stvarno je mudra, nije samo mit.

Princip 80/20, ime joj je to,
sve je što u njoj piše istinito.
Sedite i slušajte šta vam pesma kaže
Valjda više znate da muzika ne laže.

Princip 80/20 da uspehe niže
Princip 80/20 postigni manje il' više
Princip 80/20 da uspehe niže,
Princip 80/20 da postigneš više.

Pa, šta je to princip 80/20? Princip 80/20 kaže da samo manji deo, vrlo mali broj uzroka, ulaza ili napora obično dovodi do većeg dela rezultata, izlaza ili nagrada, tako da veći deo izlaza potiče od vrlo malog broja ulaza.

Princip 80/20 da uspehe niže
Princip 80/20 postigni manje il' više
Princip 80/20 da uspehe niže,
Princip 80/20 da postigneš više.

Ako se uzme bukvalno, to znači da, na primer, 80 posto svega što ostvarimo na poslu potiče od 20 posto vremena koje tamo provodimo. Dakle, u svakom praktičnom smislu, četiri petine našeg truda, zapravo maltene sav, uglavnom biva nebitan, a to je, naravno, suprotno od onoga što bismo normalno očekivali.

Princip 80/20 da uspehe niže
Princip 80/20 postigni manje il' više
Princip 80/20 da uspehe niže,
Princip 80/20 da postigneš više.

Dakle, princip 80/20 kaže da postoji ugrađena neravnoteža između uzroka i posledica, ulaza i izlaza, napora i nagrade. Dobro merilo ove neravnoteže pruža upravo odnos 80/20. Tipičan primer će pokazati da 80 posto rezultata biva postignuto sa 20 posto truda, 80 posto posledica potiče od 20 posto uzroka ili 80 posto izlaza potiče od 20 posto ulaza. U poslovnom smislu, potvrđeni su mnogi primeri principa 80/20: 20 posto proizvoda obično donosi 80 posto prihoda; takođe i 20 posto mušterija. A 20 posto proizvoda ili mušterija obično je odgovorno i za 80 posto profita preduzeća.

Princip 80/20 da uspehe niže
Princip 80/20 postigni manje il' više
Princip 80/20 da uspehe niže,
Princip 80/20 da postigneš više.

Prvi deo

Uvod

Vaseljena je nakrivo nasadena!

Šta je princip 80/20? Ovaj princip nam kaže da će, u bilo kojoj grupi stanovništva, neke stvari verovatno biti važnije od drugih. Najbolji opis ove hipoteze jeste da 80 posto svih rezultata ili izlaza potiče od 20 posto uzroka, a ponekad čak i od mnogo manjeg procenta uticaja neke sile.

Dobra ilustracija jeste svakodnevni jezik. Ser Ajzak Pitman, koji je izmislio stenografiju, otkrio je da samo 700 najčešćih reči čini dve trećine svih naših razgovora. Ako se uključe i složenice tih reči, Pitman je utvrdio da one čine 80 posto svakodnevnog govora. U ovom slučaju, manje od jedan posto reči (Novi oksfordski rečnik engleskog jezika navodi preko pola miliona reči) koristi se u 80 posto vremena. To bi se moglo nazvati principom 80/1. Proštije rečeno, 99 posto govora koristi manje od 20 posto reči: to bi se moglo nazvati i principom 99/20.

Princip 80/20 dobro ilustruju i filmovi. Jedna nedavna studija utvrdila je da 1,3 posto filmova donese 80 posto zarade iz bioskopa, što nas dovodi do pravila 80/1 (vidi „Princip 80/20 odvaja dobre filmove od loših“, strane 17-18)

Princip 80/20 nije čarobna formula. Ponekad je odnos između posledica i uzroka bliži odnosu 70/30 nego 80/20 ili 80/1. No, veoma retko se dešava da 50 posto uzroka dovodi do 50 posto rezultata. Vaseljena je predvidivo neravnomerna. Malo stvari je zaista važno.

Zaista efikasni ljudi i organizacije pronašli su najmoćnije sile na delu u svom svetu i zauzdali ih da ih iskoriste.

Čitajte dalje, pa ćete otkriti kako da i vi to učinite...

1.

Dobro došli u princip 80/20

„Paretoov zakon (princip 80/20) veoma dugo je štrčao na ekonomskoj sceni kao usamljena gromada u nekom predelu: empirijski zakon kojeg niko nije uspevaio da objasni.“

Jozef Štajndl

Princip 80/20 treba i može da koristi svaka inteligentna osoba u svakodnevnom životu, svaka organizacija, svaka društvena grupa. On pomaže pojedincima i grupama da postignu mnogo više uz mnogo manje truda. Princip 80/20 može povećati ličnu efikasnost i sreću. Može da uveća profitabilnost preduzeća i efikasnost svake organizacije. Može čak i da omogući povećanje kvaliteta i kvantiteta javnih službi, a da istovremeno smanji njihove troškove. Ova knjiga, prva ikad objavljena o principu 80/20,³ napisana je u dubokom ubeđenju, potvrđenom ličnim i poslovnim iskustvom, da je ovaj princip jedan od najboljih načina da izađemo na kraj sa pritiscima savremenog života i da ih prevaziđemo.

Šta je to princip 80/20?

Princip 80/20 tvrdi da manji deo uzroka, ulaza ili napora obično dovodi do većeg dela posledica, izlaza ili rezultata. Ako se bukvalno shvati, to znači da, na primer, 80 posto onoga što ostvarite na poslu postićete za 20 posto vremena koje tamo provodite. Tako da, u svakom praktičnom pogledu, četiri petine truda – dakle, lavovski deo – zapravo ispada nebitno. Ovo je suprotno od onoga što ljudi obično očekuju.

Dakle, princip 80/20 kaže da postoji neravnoteža između uzroka i posledica, ulaza i izlaza, napora i uspeha. Dobro merilo ove ravnoteže pruža nam odnos 80/20: tipičan primer pokazuje da je 80 posto izlaza posledica 20 posto ulaza; da 80 posto posledica potiče od 20 posto uzroka; da 80 posto rezultata potiče od 20 posto truda. Slika 1 prikazuje takve tipične primere.

U poslovnom svetu dokazani su mnogi primeri principa 80/20. Dvadeset posto proizvoda obično donosi oko 80 posto prihoda; isto tako i 20 posto mušterija. Tih 20 posto proizvoda ili mušterija obično su i uzroci 80 posto profita preduzeća.

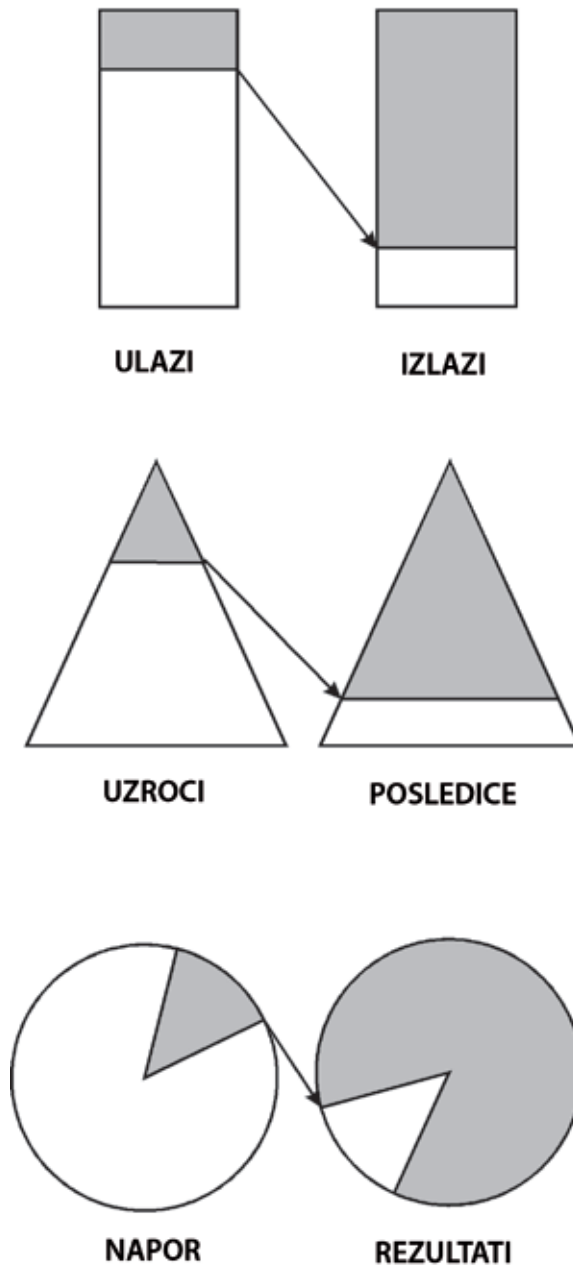
U društvenom smislu, 20 posto kriminalaca odgovorno je za 80 posto novčane vrednosti ukupnih zločina; 20 posto motociklista izaziva 80 posto nesreća; 20 posto onih koji se venčaju čini 80 posto statistike o razvodima (oni koji se uporno razvode i ponovo venčavaju remete statistiku i izazivaju pogrešan utisak o stepenu bračne vernosti); 20 posto dece ostvaruje 80 posto raspoloživih obrazovnih kvalifikacija.

U porodici, 20 posto vaših tepiha istrpeće 80 posto habanja; 20 posto vaše odeće nosićete 80 posto vremena. Ako imate alarm, 80 posto lažnih uzbuna biće izazvano sa 20 posto mogućih uzroka.

Motor sa unutrašnjim sagorevanjem takođe je veliki dokaz principa 80/20: 80 posto energije je pri sagorevanju protraćeno, a samo 20 posto pokreće točkove: tih 20 posto ulaza daje svih 100 procenata izlaza!⁴

Paretovo otkriće: sistematski i predvidiv nedostatak ravnoteže

Pojava koja leži u osnovi principa 80/20 otkrivena je 1897, pre tačno 100 godina, a otkrio ju je italijanski ekonomista Vilfredo Pareto (1848–1923). Njegovo otkriće je otad nosilo različite nazive, na primer Pareto princip, Pareto zakon, pravilo 80/20, princip najmanjeg napora i princip neravnoteže: u ovoj knjizi nazivaćemo ga princip 80/20. Tajanstvenim putevima uticaja na mnoge značajne i uspešne ljude, naročito biznismene, kompjuterske zaluđenike i dobre inženjere, princip 80/20 je pomogao u uobličavanju savremenog sveta. Ipak, ostao je jedna od velikih tajni našeg vremena – a čak i probrana grupa upućenih, onih koji poznaju i koriste princip 80/20, zapravo upotrebljavaju samo mali deo njegove moći.



Slika 1. Princip 80/20

Pa šta je to otkrio Vilfredo Pareto? Desilo se da je proučavao raspodelu bogatstva i prihoda u Engleskoj u devetnaestom veku. Utvrdio je da većina prihoda i bogatstva odlazi u ruke malog dela ljudi u njegovim uzorcima. Možda tu nema ničeg čudnog. No, takođe je otkrio i dve činjenice koje su mu se učinile veoma značajnim. Jedna je bila da postoji stalan matematički odnos između udela ljudi (izraženog kao procenat od ukupne populacije) i količine prihoda ili bogatstva u kome ti ljudi uživaju.⁵ Jednostavnije rečeno, ako 20 posto stanovništva uživa u 80 posto bogatstva,⁶ onda možete pouzdano pretpostaviti da će njih 1 posto imati, recimo, 65 posto bogatstva, a 5 posto će imati 50 posto. Stvar nije u procentima, nego u činjenici da je raspored bogatstva u populaciji *predvidivo neravnomeran*.

Drugi Paretov zaključak, koji ga je zaista uzбудio, glasio je da se ovaj odnos neravnomernosti uporno ponavlja kad god se pogledaju podaci, bez obzira na koji period ili koju zemlju se odnose. Bilo da je posmatrao Englesku u ranijim vremenima, ili podatke koje je imao za druge zemlje, u svoje vreme ili ranije, video je da se isti sistem ponavlja, ponovo i ponovo, matematički precizno.

Da li je to bila neobična slučajnost ili nešto što ima veliki značaj za ekonomiju i društvo? Da li će moći da se primeni na skupove podataka koji se odnose na nešto drugo, a ne samo na bogatstvo ili prihod? Pareto je bio sjajan inovator, jer nikada pre njega niko nije posmatrao dva povezana skupa podataka – u ovom slučaju, raspored prihoda ili bogatstva u poređenju sa brojem onih koji zarađuju ili sa vlasnicima nekretnina – i poredio procenite između ta dva skupa. (Danas je ovaj metod sasvim uobičajen, a doveo je do velikih otkrića u privredi i ekonomiji.)

Nažalost, mada je Pareto shvatio značaj i širok raspon svog otkrića, nikako nije uspevaao da ga objasni. Pribegao je nizu fascinantnih ali preopširnih socioloških teorija, usmeren na ulogu elite, što su pred kraj njegovog života preuzeli i iskoristili Musolinijevi fašisti. Značaj principa 80/20 ostao je skriven tokom čitave jedne generacije. Iako je nekoliko ekonomista, naročito u SAD,⁷ shvatalo njegov značaj, tek posle Drugog svetskog rata su dva paralelna ali potpuno nezavisna pionira počela da skreću pažnju na princip 80/20.

1949: Zipfov princip najmanjeg napora

Jedan od tih pionira bio je harvardski profesor filologije Džordž K. Zipf. Zipf je 1949. otkrio „Princip najmanjeg napora“, što je zapravo bilo ponovno otkriće i razrada Paretovog principa. Zipfov princip kaže da su resursi (ljudi, roba, vreme, veština ili bilo šta drugo što je produktivno) skloni da se raspodeljuju tako da minimizuju posao, tako da je oko 20-30 posto svakog resursa odgovorno za 70-80 procenata aktivnosti povezanih sa tim resursom.⁸

Profesor Zipf je koristio statistike populacije, knjige, filologiju i industrijsko ponašanje kako bi pokazao stalno ponavljanje ovog sistema neravnoteže. Na primer, analizirao je sve dozvole za sklapanje braka izdate u Filadelfiji 1931. u oblasti od oko 20 blokova, pa je pokazao da je 70 posto brakova sklopljeno između osoba koje su živele na 30 posto razdaljine.

Zipf je sasvim slučajno došao i do naučnog objašnjenja za neuredne pisace stolove, time što je nered opravdao novim zakonom: učestalost upotrebe primiče nam predmete koji se često koriste. Inteligentne sekretarice odavno su znale da predmete koji se često koriste ne treba odlagati u kartoteku!

1951: Juranovo pravilo bitne manjine i uspon Japana

Drugi pionir principa 80/20 bio je veliki guru kvaliteta, američki inženjer rumunskog porekla Džozef Mozes Juran (rođen 1904), čovek od kojeg je potekla revolucija kvaliteta 1950–1990. On je došao do onoga što je naizmenično nazivao „Paretov princip“ i „Pravilo bitne manjine“, što je bukvalno istovetno sa naporom za postizanje visokog kvaliteta proizvoda.

Juran se 1924. zaposlio u „Western elektriku“, proizvodnom pogonu telefonske kompanije „Bel“; počeo je kao industrijski inženjer a kasnije se istakao kao jedan od najboljih konsultanata na svetu.

Njegova velika ideja bila je da upotrebi princip 80/20, zajedno sa drugim statističkim metodama, kako bi iznašao greške u kvalitetu i

poboljšao pouzdanost i vrednost industrijske i potrošne robe. Juranov revolucionarni „Priručnik kontrole kvaliteta“ prvi put je objavljen 1951, i u njemu je naveliko hvalio princip 80/20:

Ekonomista Pareto utvrdio je da je bogatstvo neravnomerno raspoređeno na isti način [kao što je Juran primetio kad se radi o gubicima na kvalitetu]. Mogu se pronaći i mnogi drugi primeri – raspored zločina među kriminalcima, raspored nesreća među opasnim postupcima itd. Paretov princip neravnomerne distribucije može se primeniti na raspodelu bogatstva kao i na distribuciju gubitaka na kvalitetu.⁹

Nijedan veliki industrijalac iz SAD nije bio zainteresovan za Juranove teorije. Godine 1953. pozvan je da drži predavanja u Japanu, i tamo je naišao na prijemčivu publiku. Ostao je da saraduje sa nekoliko japanskih korporacija, menjajući vrednost i kvalitet njihove robe široke potrošnje. Tek kada je postalo jasno da Japanci ugrožavaju američku industriju, posle 1970, Jurana su i na Zapadu ozbiljno shvatili. Vratio se da učini za američku industriju ono što je već učinio za Japance. U srcu njegove globalne revolucije kvaliteta nalazio se princip 80/20.

Od šezdesetih do devedesetih godina: napredak usled primene principa 80/20

IBM je jedna od prvih i najuspešnijih korporacija koje su primetile i upotrebile princip 80/20, što nam pomaže da objasnimo zašto je većina specijalista za kompjuterske sisteme, koji su se školovali šezdesetih i sedamdesetih godina, upoznata sa tom idejom.

IBM je 1963. godine otkrio da se oko 80 posto kompjuterskog vremena troši na izvršavanje oko 20 posto programa. Kompanija je smesta prepravila svoj softver kako bi tih 20 posto najčešće korišćenih programa učinila što pristupačnijim i lakšim za korišćenje; to je učinilo kompjutere IBM-a efikasnijim i bržim u poređenju sa konkurencijom.

Oni koji su razvili personalni kompjuter i njegove programe sledeće generacije, kao što su Epl, Lotus i Majkrosoft, primenili su princip 80/20 još pažljivije, pa su njihove mašine bile jeftinije i lakše za upotrebu novoj

generaciji korisnika, uključujući i sada čuvene „početnike“ (dummies) koji su pre toga zaobilazili kompjutere u širokom luku.

Pobednik nosi sve

Sto godina posle Pareta, implikacije principa 80/20 izbile su u prvi plan u kontroverzama oko astronomskih i sve većih prihoda nekih superzvezda i onih nekoliko ljudi u samom vrhu sve većeg broja zanimanja. Filmski reditelj Stiven Spilberg zaradio je 1994. godine 165 miliona dolara. Džozef Džamil, najplaćeniji krivični advokat, zaradio je 90 miliona. Obični filmski reditelji i advokati, naravno, zarađivali su samo delić tih suma.

Dvadeseto stoleće je svedok masivnih napora da se ujednače prihodi, ali nejednakost, kada se ukloni iz jedne oblasti, iskrsne u drugoj. U SAD između 1973. i 1995. prosečni realni prihodi su porasli za 36 posto, ali odgovarajuća brojka za radnike nerukovodiocce opala je za 14 posto. Tokom osamdesetih godina sva povećanja odnosila su se na 20 posto onih koji najviše zarađuju, a neverovatnih 64 posto ukupnog povećanja otišlo je kod samo 1 posto zaposlenih! Vlasništvo deonica u SAD takođe se koncentrisalo u malom procentu domaćinstava: 5 posto američkih domaćinstava poseduje oko 75 posto ukupnih deonica u vlasništvu domaćinstava. Slična je situacija i kad se radi o ulozi dolara: skoro 50 posto ukupne svetske trgovine iskazano je u dolarima, daleko više od 13 posto udela SAD u ukupnom svetskom izvozu. I mada udeo dolara u svetskim deviznim rezervama iznosi 64 posto, udeo američkog BDP u globalnom prihodu je tek nešto preko 20 posto. Princip 80/20 uvek će se ponovo potvrđivati, osim ako se ne uloži svestan, dosledan i ogroman napor u njegovo obuzdavanje i prevazilaženje.

Zašto je princip 80/20 toliko važan

Razlog zbog kojeg je princip 80/20 toliko važan leži u tome što je suprotan zdravom razumu. Svi smo skloni tome da smatramo kako svi uzroci imaju otprilike isti značaj. Da su sve mušterije jednako važne. Da je svaki deo poslovanja, svaki proizvod i svaki dolar prometa isto tako dobar

kao i svaki drugi. Da su svi radnici u nekoj kategoriji otprilike jednako vredni. Da svaki dan u nekoj sedmici ili godini ima za nas jednaku važnost. Da su nam svi prijatelji jednako bitni. Da na sve upite i sve telefonske pozive treba odgovarati na isti način. Da je svaki univerzitet jednako dobar kao i svaki drugi. Da svi problemi imaju veliki broj uzroka, tako da ne vredi izdvajati neke glavne uzroke. Da su sve mogućnosti otprilike jednako vredne, tako da se prema njima treba ponašati jednako.

Skloni smo pretpostavci da je pedeset posto uzroka ili ulaza odgovorno za pedeset posto posledica ili izlaza. Postoji sasvim prirodno, skoro demokratsko očekivanje da će svi uzroci i posledice biti u principu ravnomerno raspoređeni. Naravno, ponekad i jeste tako. No, ova „lažna pretpostavka 50/50“ jedna je od najnetočnijih i najštetnijih, mada je i veoma duboko ukorenjena u našim mentalnim mapama. Princip 80/20 kaže da kada se ispituju i analiziraju dva skupa podataka u vezi sa uzrocima i posledicama, najverovatniji rezultat će biti upadljiva neravnomernost. Neravnomernost može iznositi 65/35, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5 ili 99,9/0,01, a moguća je i bilo koja druga vrednost između toga. Ipak, ni ta dva broja ne moraju obavezno imati zbir 100 (vidi str. 36).

Princip 80/20 takođe tvrdi da ćemo, kada saznamo istinski odnos, najverovatnije biti veoma iznenađeni njime. Koliki god bio odnos neravnomernosti, najverovatnije će biti veći od naše početne procene. Rukovodioci možda sumnjaju u to da su neke mušterije i neki proizvodi profitabilniji nego ostali, ali kada se pokaže stepen u kome to važi, najverovatnije će biti iznenađeni, a neki put čak i zapanjeni. Nastavnici možda znaju da većina disciplinskih problema i većina izostanaka potiče od manjine đaka, ali ako se analiziraju dnevnici, stepen utvrđene neravnomernosti verovatno će biti veći nego što su očekivali. Možda osećamo da je jedan deo našeg vremena važniji od ostalog, ali ako izmerimo ulaze i izlaze, neravnomernost će nas verovatno zapanjiti.

Zašto bismo uopšte marili za princip 80/20? Bili vi toga svesni ili ne, taj princip važi i za vaš život, vaše društveno okruženje i položaj koji imate na poslu. Ako razumete princip 80/20, to vam može pružiti ozbiljna saznanja o tome šta se zaista dešava u svetu oko vas.

Ukupna poruka ove knjige jeste da se naš svakodnevni život može umnogome poboljšati ako koristimo princip 80/20. Svaka osoba može biti efikasnija i srećnija. Svaka profitna organizacija može postati još profitnija.

Svaka neprofitna organizacija može doći do mnogo korisnijih rezultata. Svaka vlast može postići to da njeni građani imaju mnogo više koristi od njenog postojanja. Za svaku osobu i svaku instituciju moguće je da postignu mnogo više onoga što im je važno a da izbegnu negativne vrednosti, sa mnogo manje uloženo napora, troškova ili investicija.

U osnovi ovakvog napretka nalazi se proces preraspodele. Resurse koji imaju mali uticaj u nekoj konkretnoj primeni ne treba koristiti, ili ih treba koristiti umereno. Resurse koji imaju veliki uticaj treba koristiti što je više moguće. Svaki resurs je idealno iskorišćen tamo gde ima najveću vrednost. Kad god je moguće, treba razvijati slabe resurse kako bi počeli da se ponašaju kao jači resursi.

Privreda i tržište su koristili ovaj proces, uz veliku korist, već stotinama godina. Francuski ekonomista Ž. B. Sej skovao je reč „preduzetnik“ negde oko 1800. godine, kada je rekao da „preduzetnik prebacuje ekonomske resurse iz oblasti manje produktivnosti u oblasti veće produktivnosti i dobiti“. Jedna od fascinantnih posledica principa 80/20 jeste saznanje koliko su privreda i tržište daleko od stvaranja optimalnih rešenja. Na primer, princip 80/20 tvrdi da je 20 posto proizvoda, mušterija ili zaposlenih zaslužno za 80 posto profita. Ako je to tačno – a detaljna istraživanja obično potvrđuju da takvi veoma neravnomerni sistemi zaista postoje – to bi značilo da je ukupno stanje veoma daleko od efikasnosti ili optimalnosti. Znači da je 80 posto proizvoda, ili mušterija, ili zaposlenih, zaslužno za svega 20 posto profita. Da postoji ogromno rasipanje. Da najmoćnije resurse preduzeća zadržava i usporava većina mnogo manje efikasnih resursa. Da se profit može mnogostruko uvećati ako bi se prodalo više tih najboljih proizvoda, unajmilo više takvih radnika ili privuklo više takvih mušterija (ili se postojeći ubedili da kupuju više od preduzeća).

U ovakvoj situaciji moglo bi se postaviti pitanje: zašto bismo nastavili da proizvodimo onih 80 posto proizvoda koji donose samo 20 posto profita? Preduzeća retko postavljaju takva pitanja, možda zato što bi odgovor na njih podrazumevao veoma radikalne korake: prestanak obavljanja četiri petine onoga što su dosad radili uopšte nije trivijalna promena.

Ono što je Ž. B. Sej nazvao radom preduzetnika, savremeni ekonomisti nazivaju arbitracijom. Međunarodna finansijska tržišta veoma brzo ispravljaju anomalije u proceni, na primer između deviznih kurseva. No, privredna preduzeća i pojedinci u principu su veoma spori u takvom

preduzetništvu ili arbitraciji, u prebacivanju resursa sa mesta gde daju slabe rezultate na mesto gde će davati velike rezultate, ili u odbacivanju resursa niske vrednosti i nabavci vrednijih resursa. Mi uglavnom nismo ni svesni stepena u kome su neki resursi, doduše samo manjina, zapravo superproduktivni – ono što je Džozef Juran nazvao „bitna manjina“ – dok većina – „trivijalno mnoštvo“ – pokazuje malu produktivnost ili čak ima negativnu vrednost. Ako bismo shvatili razliku između bitne manjine i trivijalnog mnoštva u svim aspektima svog života, i ako bismo preduzeli nešto u vezi sa tim, mogli bismo da višestruko uvećamo ono što nam je zaista važno.

Princip 80/20 i teorija haosa

Teorija verovatnoće nam govori da je bukvalno nemoguće da se svi slučajevi principa 80/20 pojave nasumice, kao igra slučaja. Postojanje principa možemo objasniti samo ako pretpostavimo postojanje nekog dubljeg značenja ili uzroka koji leže iza njega.

Sam Pareto se takođe mučio oko ovog problema, pokušavajući da primeni doslednu metodologiju na proučavanje društva. Tragao je za „teorijama koje prikazuju činjenice iz iskustva i posmatranja“, za pravilnim sistemima, društvenim zakonima ili „uniformnostima“ koje objašnjavaju ponašanje pojedinaca i društva.

Paretova sociologija nije uspela da nađe dovoljno ubedljivo objašnjenje. Umro je mnogo pre pojave teorije haosa, koja ima ozbiljne paralele sa principom 80/20 i može pomoći u njegovom objašnjavanju.

Poslednja trećina dvadesetog veka bila je svedok revolucije u načinu na koji naučnici razmišljaju o svemiru, potpuno preokrenuvši stavove iz prethodnih 350 godina. Prethodni stavovi su bili zasnovani na mehanici i racionalnom razmišljanju, što je samo po sebi bilo veliki napredak u odnosu na mistične i nasumične stavove koji su vladali tokom srednjeg veka. Mehanicistički pogled na svet pretvorio je Boga iz iracionalne i nepredvidive sile u mnogo ljubavnije nastrojenog časovničara/inženjera.

Pogled na svet koji je nastao u sedamnaestom veku i prevlađuje sve do danas, osim u krugovima vrhunskih naučnika, veoma je utešan i koristan. Sve pojave se svode na pravilne, predvidive, linearne odnose. Na

primer, a izaziva b, b izaziva c, dok a+c izazivaju d. Takav pogled na svet omogućava to da svaki pojedini deo svemira – funkcionisanje ljudskog srca, na primer, ili nekog tržišta – mogu da se analiziraju odvojeno, jer celinu čini zbir njenih delova i obrnuto.

Ipak, u dvadeset prvom veku je izgleda mnogo ispravnije ako se svet posmatra kao organizam koji evoluiru, u kome je celina mnogo više od zbira svojih delova, u kome su odnosi između delova nelinearni. Uzroke je teško otkriti, postoje složene međuzavisnosti između uzroka, a uzroci i posledice su nejasni. Problem kod linearnog razmišljanja jeste taj što ovo ne uspeva baš uvek, jer predstavlja preterano pojednostavljenje stvarnosti. Ravnoteža je prividna ili prolazna. Vaseljena je nakrivo nasadena.

Teorija haosa, uprkos nazivu, ne tvrdi da je sve u beznadežnom i nerazumljivom neredu, već da postoji organizovana logika u osnovi nereda, predvidiva nelinearnost – ono što ekonomista Paul Krugman naziva „jezivim“, „avetinjskim“ i „užasno preciznim“. ¹⁰ Logiku je uvek teže objasniti nego primetiti, i u tome postoji izvesna sličnost sa ponavljanjem teme u muzičkom delu. Određene karakteristike se ponavljaju, ali sa beskonačnom i nepredvidivom promenljivošću.

Teorija haosa i princip 80/20 rasvetljavaju jedno drugog

Šta teorija haosa i s njom povezani naučni pojmovi mogu imati zajedničko sa principom 80/20? Izgleda da niko drugi nije uočio tu vezu, ali ja mislim da odgovor glasi: mnogo toga.

➤ **Princip neravnoteže**

Zajednička nit između teorije haosa i principa 80/20 jeste pojam ravnoteže – ili, preciznije rečeno, neravnoteže. I teorija haosa i princip 80/20 tvrde (uz dosta empirijskih dokaza) da je vasseljena neuravnotežena. Oboje tvrde da svet nije linearan; uzroci i posledice su retko povezani na uravnotežen način. Oboje takođe značajno naglašavaju unutrašnju organizaciju: neke sile su uvek jače od drugih i pokušaću da preuzmu više nego što im pripada. Teorija haosa pomaže nam da objasnimo zašto i kako se ta neravnoteža javlja, time što prati razvoj više događaja tokom vremena.

➤ **Vaseljena nije prava linija**

Princip 80/20, kao i teorija haosa, zasniva se na pojmu nelinearnosti. Veliki deo onoga što se dešava nebitan je i može se zanemariti. Pa ipak, uvek postoji nekoliko sila koje imaju uticaj mnogo veći nego što bi se očekivalo. Te sile valja prepoznati i pratiti. Ako su to korisne sile, treba da ih umnožavamo. Ako su nepoželjne, moramo pažljivo razmisliti kako da ih neutrališemo. Princip 80/20 pruža nam vrlo dobar empirijski test nelinearnosti za svaki sistem; možemo da se upitamo: da li 20 posto uzroka dovodi do 80 posto rezultata? Da li je 80 posto bilo koje pojave povezano sa samo 20 posto neke druge pojave? Ovo je koristan metod za izdvajanje nelinearnosti, ali još je korisniji po tome što nas upućuje na to kako da prepoznamo neobično moćne sile na delu.

➤ **Petlja povratne sprege izobličava i remeti ravnotežu**

Princip 80/20 takođe je saglasan sa postojanjem petlje povratne sprege o kojima govori teorija haosa, a može se i objasniti preko istih. Mali početni uticaji mogu postati višestruko uvećani i izazvati potpuno neočekivane rezultate, koji se ipak mogu objasniti gledano unazad. U odsustvu petlje povratne sprege, prirodni raspored neke pojave bio bi 50/50 – ulazi date učestalosti doveli bi do srazmernih izlaza. Samo zbog postojanja pozitivne ili negativne povratne sprege može se desiti da neki uzroci imaju nesrazmerne rezultate. Ipak, izgleda i da jaka pozitivna povratna sprega utiče samo na mali deo svih ulaza. To nam pomaže da objasnimo kako tako mali broj ulaza može imati tako veliki uticaj.

Postojanje pozitivne povratne sprege možemo videti u mnogim oblastima, što objašnjava to kako tako često dobijamo rezultat 80/20 umesto 50/50, što bi bilo mnogo logičnije. Na primer, bogataši se bogate još više, a ne samo (ili uglavnom) zbog svojih velikih sposobnosti, nego zato što „para na paru ide“. Slična pojava postoji i sa zlatnim ribicama u jezeru. Čak i ako počnete sa ribicama koje su sve iste veličine, one koje su makar malo veće postaće mnogo veće, jer, čak i kod sasvim male početne prednosti, imaju veću brzinu i veća usta, pa će moći da dohvate i pojeduju veći procenat hrane.

➤ **Tačka prekretnice**

U vezi sa povratnom spregom nalazi se i pojam tačke prekretnice. Sve do izvesne tačke, nova sila – bilo da je to novi proizvod, ili bolest, nova

rok grupa ili nova društvena navika kao što je džogiranje ili vožnja rolera – vrlo sporo napreduje. Veliki deo napora daje vrlo malo rezultata. U tom trenutku mnogi pioniri odustaju. No, ako nova sila opstane i uspe da pređe neku nevidljivu granicu, samo mali dodatni napor može da izazove veliki preokret. Ta nevidljiva linija jeste tačka prekretnice.

Sam pojam potiče iz principa teorije epidemije. Tačka prekretnice je „tačka u kojoj obična i stabilna pojava – na primer omanje izbijanje gripa – može da se pretvori u krizu javnog zdravlja“,¹¹ zbog broja ljudi koji su zaraženi i koji mogu da zaraze druge. Pošto ponašanje epidemija nije linearno i nije predvidivo, „male promene – na primer, smanjenje broja novozaraženih sa četrdeset hiljada na trideset hiljada – može imati velike posledice... Sve zavisi od toga kada i kako se promena dešava.“¹²

➤ Ko prvi, njegova devojka

Teorija haosa zastupa „osetljivu zavisnost od početnih uslova“¹³ – ono što se prvo desi, ma koliko naizgled trivijalno bilo, može imati nesrazmerno velike posledice. To je u skladu sa principom 80/20 i pomaže u njegovom objašnjavanju. Princip 80/20 kaže da mali broj uzroka izaziva veliki deo posledica. Jedno od ograničenja principa 80/20, uzeto izdvojeno, jeste što uvek predstavlja presek onoga što važi sada (ili, preciznije rečeno, važilo je u neposrednoj prošlosti, u trenutku kad je presek načinjen). Tu može biti od pomoći doktrina teorije haosa o osetljivoj zavisnosti od početnih uslova. Mali događaj na samom početku može se kasnije pretvoriti u mnogo značajniji ili čak dominantan događaj, sve dok se ravnoteža ne poremeti pa se pojavi neka druga mala sila koja će tada ispoljiti nesrazmerno veliki uticaj.

Preduzeće koje, u ranim fazama tržišta, ponudi proizvod koji je za 10 posto bolji od konkurencije, može na kraju imati za 100 ili 200 posto veći udeo na tržištu, čak i ako konkurencija kasnije ponudi još bolji proizvod. U ranim danima automobilske saobraćaja, ako je 51 posto vozača ili zemalja odlučilo da treba voziti desnom stranom puta a ne levom, to će kasnije postati norma za skoro 100 posto svih učesnika u saobraćaju. U ranim danima nastanka časovnika, ako je 51 posto časovnika imalo kazaljke koje se kreću u onome što danas nazivamo „pravac kazaljke na satu“, a ne u „pravcu suprotnom od kazaljke na satu“, ta konvencija će postati prevladajuća, mada bi satovi isto tako mogli da pomeraju kazaljke i na drugu stranu.

Zapravo, časovnik na katedrali u Firenci pomera kazaljke u suprotnom pravcu i pokazuje svih 24 časa.¹⁴ Ubrzo pošto je katedrala izgrađena, 1442, vlasti i časovničari standardizovali su časovnik sa 12 časova na brojčaniku i kretanjem kazaljki „u pravcu kazaljke na satu“, pošto je većina časovnika već bila takva. Međutim, da je 51 posto postojećih časovnika bio isto kao onaj na katedrali u Firenci, možda bismo sada gledali na satove sa 24 broja i obrnutim kretanjem kazaljki.

Ova zapažanja u vezi sa osetljivom zavisnošću od početnih uslova nisu baš dobra ilustracija za princip 80/20. Primeri o kojima smo govorili tiču se *promene tokom vremena*, dok princip 80/20 govori o statičkom rasporedu uzroka *u svakom mogućem trenutku*. Ipak, između ove dve pojave postoji značajna veza; obe nam pomažu da pokažemo kako se vasseljena gnuša ravnoteže. U prvom slučaju, videli smo prirodno odstupanje od podele 50/50 kod suprotstavljenih pojava. Podela 51/49 suštinski je nestabilna i teži pretvaranju u podelu 95/5, 99/1 ili čak 100/0. Jednakost se završava dominacijom: to je jedna od poruka teorije haosa. Poruka principa 80/20 je drugačija, ali komplementarna ovoj. Princip 80/20 govori da, u bilo kom trenutku, većina bilo koje pojave može da se objasni ili izazove manjinom faktora koji učestvuju u toj pojavi. Osamdeset posto rezultata potiče od 20 posto uzroka. Malo je stvari važno: većina uopšte nije.

Princip 80/20 odvajava dobre filmove od loših

Jedan od najdramatičnijih primera delovanja principa 80/20 nalazi se u svetu filma. Dvojica ekonomista¹⁵ proučavali su odnos dobiti i trajanja 300 filmova prikazanih tokom perioda od 18 meseci. Utvrdili su da su četiri filma – samo 1,3 posto – zaradila 80 posto dobiti od ulaznica; ostala 296 filmova, ili 98,7 posto, zaradilo je samo 20 posto. Prema tome, filmovi, koji su dobar primer slobodnog tržišta, pokoravaju se pravilu 80/1, što je vrlo jasan primer principa neravnoteže.

Još je zanimljivije objašnjenje. Pokazuje se da se ljubitelji filma ponašaju isto kao čestice gasa pri nasumičnom kretanju. Prema teoriji haosa, čestice gasa, loptice za ping-pong ili ljubitelji filma, po pravilu se ponašaju nasumično, ali daju predvidivo neuravnotežen rezultat. Usmena obaveštenja, prikazi i publika sa premijera određuju da li će drugi talas

publike biti veliki ili mali, što određuje treći talas i tako dalje. Filmovi kao „Dan nezavisnosti“ ili „Nemoguća misija“ i dalje se prikazuju pred prepunim salama, dok drugi filmovi, takođe skupi i puni zvezda, kao „Vodeni svet“ ili „Svetlost dana“, postepeno prelaze na prikazivanje u sve manjim i manjim bioskopima i potom ih više nigde nema. To je princip 80/20 na delu.

Vodič kroz ovu knjigu

Poglavlje 2 objašnjava kako možete primeniti princip 80/20 i istražuje razliku između analize po principu 80/20 i razmišljanja po principu 80/20; i jedno i drugo su korisni metodi izvedeni iz principa 80/20. Analiza je sistematski, kvantitativan metod poređenja uzroka i posledica. Razmišljanje 80/20 je širi, manje precizan i više intuitivan postupak, koji obuhvata mentalne modele i navike koji nam omogućuju da pretpostavljamo koji su važni uzroci bilo čega što nam je važno u životu, njihovo prepoznavanje i uvođenje jasnih poboljšanja u vidu odgovarajuće preraspodele resursa.

Drugi deo knjige, „Organizacioni uspeh ne mora biti misterija“, tiče se najmoćnijih poslovnih primena principa 80/20. Te primene su bile isprobane i testirane i utvrđeno je da su veoma korisne, pa ipak ostaju neobično neiskorišćene u većini preduzeća. U mom pregledu ima malo toga originalnog, ali svako ko želi da postigne ozbiljno povećanje profita, bilo da se radi o malom ili velikom preduzeću, mogao bi to da iskoristi kao veoma koristan pregled, prvi koji se pojavio u nekoj knjizi.

Treći deo, „Radite manje, zaradite i uživajte više“, pokazuje kako se princip 80/20 može primeniti na povećanje stepena efikasnosti, kako na poslu tako i u privatnom životu. Ovo je pionirski pokušaj primene principa 80/20 u novom okruženju: a taj pokušaj, sigurno u mnogo čemu nesavršen i nepotpun, može dovesti do nekih neočekivanih otkrića. Na primer, 80 posto sreće tipične osobe ili njenog uspeha u životu dešava se u vrlo malom delu tog života. Vrhunci najveće lične vrednosti obično se mogu umnogome proširiti. Uobičajeno je smatrati da nam nedostaje vremena. Moja primena principa 80/20 pokazuje upravo obrnuto: obično imamo vremena u izobilju i skloni smo njegovoj zloupotrebi.

Četvrti deo, „Nova saznanja: Ponovno razmatranje principa“, razmatra povratne informacije koje sam primio i opisuje u kom pravcu se menjalo moje mišljenje o principu 80/20 posle prvog izdanja ove knjige.

Zašto princip 80/20 znači dobre vesti

Želim da završim ovaj uvod jednom više ličnom nego proceduralnom primedbom. Verujem da princip 80/20 podrazumeva ogromnu nadu. Naravno, princip pokazuje ono što bi se ionako moglo primetiti: da postoji tragična količina rasipanja na sve strane, u načinu na koji priroda funkcioniše, u poslovanju, u društvu i u našim ličnim životima. Ako tipičan odnos pokazuje da 80 posto rezultata potiče od 20 posto truda, znači da je u principu 80 posto truda, dakle velika većina, imalo za posledicu samo mali deo rezultata, samo 20 posto.

Paradoks je što takvo rasipanje može da bude i dobra vest, ako uspemo da kreativno iskoristimo princip 80/20: ne samo da prepoznamo i popravimo nisku produktivnost nego i da preduzmemo nešto pozitivno u vezi sa tim. Postoji ogroman prostor za poboljšanja putem preuređivanja i preraspodele – kako u prirodi tako i u našim životima. Poboljšanja prirode, odbijanje prihvatanja postojećeg stanja, uvek je bilo put napretka: evolucionog, naučnog, društvenog i ličnog. Džordž Bernard Šo je to lepo rekao: „Razuman čovek prilagođava se svetu. Nerazuman čovek uporno pokušava da prilagodi svet sebi. Stoga sav napredak zavisi od nerazumnog čoveka.“¹⁶

Značaj principa 80/20 nalazi se u tome što izlazi mogu biti ne samo povećani već umnogostručeni, ako uspemo da učinimo niskoproduktivne ulaze jednako produktivnim kao što su visokoproduktivni ulazi. Uspesni eksperimenti sa primenom principa 80/20 u poslovnom svetu pokazuju da, uz kreativnost i odlučnost, ovaj skok vrednosti obično može biti ostvaren.

Postoje dva puta da se to postigne. Jedan je preraspodela resursa sa neproduktivne u produktivnu primenu, što je tajna svih preduzetnika u svim vremenima. Nađite okruglu rupu za okrugli klin, četvrtastu za četvrtasti klin, i savršeno mesto za sve ono između. Iskustvo pokazuje da svaki resurs ima svoju idealnu lokaciju, mesto na kome može da bude stotinama puta efikasniji nego u svim drugim oblastima.

Drugi put ka napretku – metod naučnika, lekara, propovednika, kompjuterskih programera, pedagoga i trenera – jeste da se nađe način da neproduktivni resursi postanu efikasniji, čak i u svojoj trenutnoj primeni; da slabi resursi počnu da se ponašaju kao njihovi mnogo uspešniji rođaci; da imitiraju, ako je potrebno i putem složenog postupka učenja putem ponavljanja, one mnogo uspešnije resurse.

One malobrojne stvari koje sjajno funkcionišu treba prepoznati, negovati, gajiti i umnožavati. U isto vreme, traćenje – većinu stvari koje se uvek pokažu kao malo vredne – treba zanemariti ili nemilosrdno odbaciti.

Dok sam pisao ovu knjigu i proučavao hiljade primera principa 80/20, moja vera u njega je jačala: vera u napredak, vera u skokove napred, u sposobnost čovečanstva, kako pojedinačno tako i kolektivno, da poboljša situaciju koju mu je dodelila priroda. Džozef Ford kaže: „Bog ipak igra kockice sa univerzumom. Ali to su nameštene kockice. Naš glavni cilj je da otkrijemo po kakvim pravilima su nameštene i kako možemo da ih iskoristimo u svoju korist“.¹⁷

Princip 80/20 može nam pomoći da ostvarimo upravo to.

Ričard Koh
Princip 80/20

Izdavač:
Čarobna knjiga
Beograd

Za izdavača:
Borislav Pantić

Plasman:
021/439697

Lektura:
Slobodan Guberinić

Dizajn korica:
Dragan Bibin

Prelom i priprema za štampu:
Marija Gajišin

Štampa:
Publish, Beograd

Tiraž:
1200

CIP - Katalogizacija u publikaciji Narodna biblioteka Srbije, Beograd

005.336

KOH, Ričard, 1950-
Princip 80/20 / Ričard Koh; prevela Zvezdana Šelmić - Beograd: Čarobna
knjiga, 2011 (Beograd: Publish). - 272 str., Grafički prikazi; 23 cm.
(Biblioteka Samousavršavanje / [Čarobna knjiga])

Prevod dela: The 80/20 Principle / Richard Koch. - Tiraž 1200.
Beleške: str. 255-263. Registar

ISBN 978-86-7702-157-3

COBISS.SR-ID 181263116