

Karel Červený

Nápady pro život a byznys

Paretovo pravidlo 80/20 v praxi



„Malé příčiny,
velké následky“

Karel Červený

Nápady pro život a byznys

Paretovo pravidlo 80/20 v praxi



„Malé příčiny,
velké následky“

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

PhDr. Karel Červený, MSc., MBA, DBA

Nápady pro život a byznys

Paretovo pravidlo 80/20 v praxi

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

Odborní recenzenti:

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

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

© Grada Publishing, a.s., 2022

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

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

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

Obsah

Předmluva	11
Úvod	12

PODSTATA A VZNIK PARETOVA PRAVIDLA

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

PARETOVO PRAVIDLO V ŽIVOTĚ ČLOVĚKA

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

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

PARETOVO PRAVIDLO V ORGANIZACI

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

OSOBNOST MANAŽERA A PARETOVO PRAVIDLO

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

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

PARETOVO PRAVIDLO VE SPOLEČNOSTI

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

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

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

BUDOUCNOST LIDSTVA

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

Předmluva

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

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

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

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

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

Úvod

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

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

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

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

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

Pravidlo 80/20 – základ všeho

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

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

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

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

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

Spásný vzorec na všechno

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

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

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

Jak pravidlo 80/20 využívají pro sebe jednotlivci?

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

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

PODSTATA A VZNIK PARETOVA PRAVIDLA

1. Jak vlastně Paretovo pravidlo vzniklo?

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

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

Filozofie a názory

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

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

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

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

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

Co vytvořil?

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

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

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

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

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

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

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

Pravidlo 80/20

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

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

Dílo

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



Obrázek 1.1 Wilfredo Pareto

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

Mussoliniho krádež

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

Rehabilitace Pareta

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

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

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

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

Významný propagátor pravidla 80/20

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

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

POZNÁMKY A LITERATURA

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