

**URBIS**  
Redactare: *Ioana Bârzeanu*  
Tehnoredactare: *Mariana Radu*

Corectură: *Bogdan Pavlusenco*

Copertă: *Luca Emil Cornel*

We know  
books

Titlul original: *The 80/20 Principle.*

*The Secret of Achieving More with Less – Second Edition*

Copyright © 1997, 1998, 2007 by Richard Koch.

This edition first published by Nicholas Brealey Publishing, London 2007.

Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing.

© 2018, reeditare 2022. Toate drepturile asupra acestei ediții  
sunt rezervate Editurii METEOR PRESS.

Contact:

Tel./Fax: 021.222.83.80

E-mail: [editura@meteorpress.ro](mailto:editura@meteorpress.ro)

Distribuție la:

Tel./Fax: 021.222.83.80

E-mail: [carte@meteorpress.ro](mailto:carte@meteorpress.ro)

[www.meteorpress.ro](http://www.meteorpress.ro)

ISBN 978-973-728-858-5

Descrierea CIP este disponibilă la Biblioteca Națională a României

**Richard Koch**

# Principiul 80/20

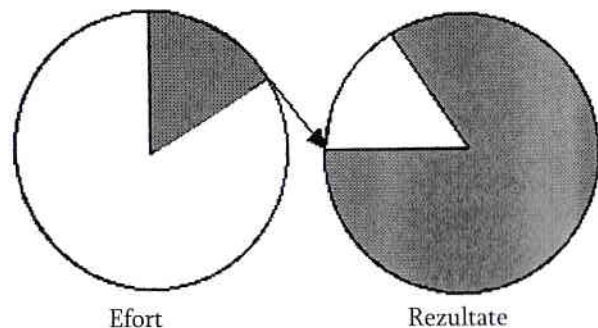
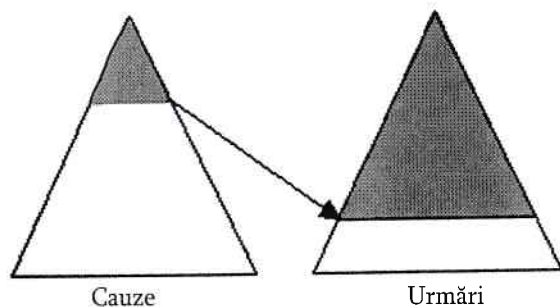
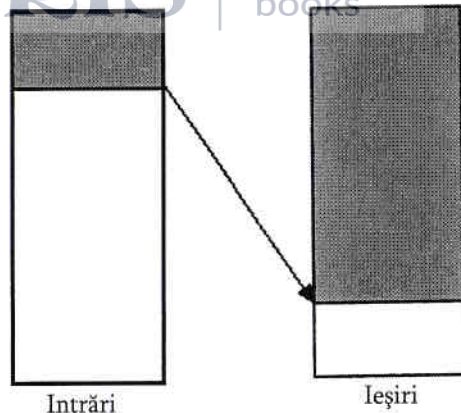
Cum să obții mai mult  
cu mai puțin

Ediția a doua, actualizată

Traducere din limba engleză  
de *Dan Criste*

**METEOR  
PRESS**





## Cuprins

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Prefață la ediția a doua în limba engleză</i> .....                          | 9   |
| <i>Cântec dedicat principiului 80/20</i> .....                                  | 13  |
| <b>Partea întâi – Inițierea</b> .....                                           | 15  |
| 1 Să facem cunoștință cu principiul 80/20 .....                                 | 17  |
| 2 Cum să aplicăm principiul 80/20 în gândire .....                              | 37  |
| <b>Partea a doua – Succesul firmei nu trebuie să fie un mister</b> .....        | 59  |
| 3 Cultul secret .....                                                           | 61  |
| 4 De ce este greșită strategia dumneavoastră? .....                             | 77  |
| 5 Ce este simplu este și frumos .....                                           | 103 |
| 6 Aragerea clienților potriviți .....                                           | 122 |
| 7 Principalele 10 aplicații ale principiului 80/20 în afaceri .....             | 139 |
| 8 Puținul vital vă asigură succesul .....                                       | 152 |
| <b>Partea a treia – Muncim mai puțin, câștigăm și ne distrăm mai mult</b> ..... | 161 |
| 9 Eliberarea .....                                                              | 163 |
| 10 Revoluția timpului .....                                                     | 173 |
| 11 Puteți obține întotdeauna ceea ce vreți .....                                | 193 |
| 12 Cu puțin ajutor de la prietenii noștri .....                                 | 204 |
| 13 Inteligent și leneș .....                                                    | 217 |
| 14 Banii, banii, banii .....                                                    | 237 |
| 15 Cele șapte obiceiuri care aduc fericirea .....                               | 250 |
| <b>Partea a patra – Observații noi – principiul revizuit</b> .....              | 267 |
| 16 Cele două dimensiuni ale .....                                               | 269 |
| <b>Index</b> .....                                                              | 285 |

## Universul este ciudat!

În ce constă principiul 80/20? Principiul 80/20 ne spune că, în cadrul oricărei populații, unele lucruri pot fi mult mai importante decât altele. Un reper sau o ipoteză valabilă este aceea că 80% dintre rezultate sau ieșiri decurg din 20% dintre cauze, iar uneori dintr-o proporție mult mai mică de factori de influență.

Limba pe care o folosim zi de zi este un bun exemplu în acest sens. Sir Isaac Pitman, care a inventat stenografia, a descoperit că două treimi dintre conversațiile noastre cuprind numai 700 dintre cuvintele cel mai des folosite. Incluzând formele derivate ale acestor cuvinte, Pitman a constatat că ele au o pondere de 80% în limbajul comun. În acest caz, în proporție de 80% din timp, se folosește mai puțin de un procent din fondul total de cuvinte („Noul dicționar Oxford prescurtat al limbii engleze” cuprinde peste jumătate de milion de cuvinte). Am putea vorbi în această situație despre un principiu 80/1. În mod asemănător, în peste 99% din discuții folosim mai puțin de 20% din totalul cuvintelor: în acest caz, am putea vorbi despre un raport de 99 la 20.

Filmele ilustrează și ele principiul 80/20. Într-un studiu recent se arată că 1,3% dintre filme aduc 80% din totalul încasărilor, producând practic un raport de 80 la 1 (a se vedea paginile 32–33).

Principiul 80/20 nu este o formulă magică. Uneori, raportul dintre rezultate și cauze este mai apropiat de 70 la 30 decât de 80 la 20 sau de 80 la 1. Rareori, însă, 50% dintre cauze determină 50% dintre rezultate. După toate probabilitățile, Universul este dezechilibrat. Puține lucruri contează cu adevărat.

Persoanele și organizațiile cu adevărat eficiente prosperă pe seama celor câtorva forțe puternice care acționează în lumea lor și le folosesc în avantaj propriu.

Vă invit să citiți mai departe pentru a afla cum puteți face și dumneavoastră la fel...

## Să facem cunoștință cu principiul 80/20

*De foarte multă vreme, legea lui Pareto (principiul 80/20) strică peisajul economic asemenea unui bloc eratic un tablou din natură; o lege empirică pe care nimeni n-o poate explica.*

Josef Steindl<sup>1</sup>

Principiul 80/20 poate și trebuie să fie folosit în viața cotidiană de fiecare persoană inteligentă, de fiecare organizație, de fiecare categorie socială și formă de organizare socială. El îi poate ajuta pe oameni și grupurile de oameni să realizeze mult mai multe, cu mult mai puțin efort. Principiul 80/20 poate îmbunătăți eficacitatea și satisfacția personală. Poate spori rentabilitatea firmelor și eficacitatea oricărei organizații. El reprezintă chiar cheia îmbunătățirii și creșterii volumului serviciilor publice, odată cu reducerea costului acestora. Cartea de față, prima publicată vreodată despre principiul 80/20<sup>2</sup>, a fost scrisă

<sup>1</sup> Josef Steindl (1965), *Random Processes and the Growth of Firms: A Study of the Pareto Law*, Londra: Charles Griffin, p. 18.

<sup>2</sup> Cercetările ample efectuate au arătat că există foarte multe articole scurte referitoare la principiul 80/20 (denumită de obicei regula 80/20), dar nicio carte pe această temă. Dacă există o carte despre principiul 80/20, chiar dacă este un tratat academic nepublicat, i-aș ruga pe cititori să-mi comunice. O carte recent apărută, deși nu este chiar despre principiul 80/20, atrage totuși atenția asupra semnificației lui. Lucrarea, intitulată *The 20% Solution* (Chichester: John Wiley, 1995), scrisă de John J. Cotter, oferă în introducere răspunsul corect: „Aflați care sunt cele 20 de procente din ceea ce faceți dumneavoastră care vor contribui cel mai mult la reușitele viitoare, apoi concentrați-vă timpul și energia asupra celor 20 de procente” (p. xix). Cotter se referă în trecere la Pareto (p. xxi), dar nici Pareto, nici principiul 80/20 (sub nicio denumire) nu sunt menționate în afara introducerii, iar numele lui Pareto nu apare nici măcar în index. Asemenea multor autori, Cotter atribuie în mod anacronic formula 80/20 lui Pareto însuși: „Vilfredo Pareto a fost un economist de origine franceză care a observat, în urmă cu o sută de ani, că, în majoritatea situațiilor, 20% dintre factori cauzează 80% din ceea ce

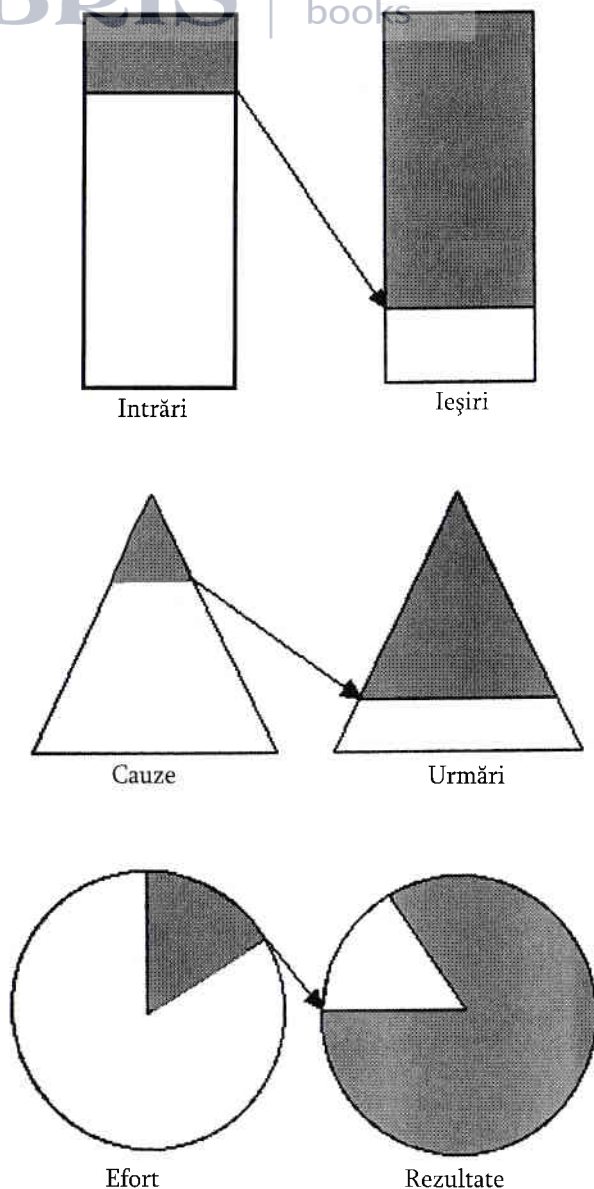


Figura 1. Principiul 80/20

cu convingerea arzătoare, validată de experiența personală și profesională, că aplicarea principiului respectiv este una dintre cele mai bune căi de a face față presiunilor vieții moderne și de a le transcende.

### În ce constă principiul 80/20?

Conform principiului 80/20, o mică parte a cauzelor, intrărilor sau eforturilor determină de regulă majoritatea rezultatelor, ieșirilor sau recompenselor. Interpretând acest principiu în sens literal, înseamnă că, de exemplu, 80% din ceea ce realizați la serviciu este rezultatul a 20% din ceea ce faceți în timpul petrecut acolo. Astfel, în practică, patru cincimi din munca noastră – cea mai mare parte a acesteia – nu au nicio relevanță. Acest lucru contravine așteptărilor firești ale oamenilor.

Principiul 80/20 demonstrează, așadar, că există un dezechilibru inerent între cauze și rezultate, intrări și ieșiri, efort și recompensă. Un bun reper legat de acest dezechilibru îl reprezintă raportul 80/20: o serie tipică de date va arăta că 80% dintre ieșiri sunt rezultatul a 20% dintre intrări; 80% dintre urmări decurg din 20% dintre cauze; 80% dintre rezultate provin de la 20% dintre acțiuni. În figura 1 sunt prezentate aceste raporturi caracteristice.

În afaceri, au fost validate multe exemple de aplicare a principiului 80/20: 20% dintre produse au, de regulă, o pondere de circa 80% în valoarea vânzărilor; la fel și 20% dintre clienți. Iar 20% dintre produse sau clienți au, de asemenea, o pondere de 80% în profitul unei organizații.

În societate, 20% dintre infractori produc 80% din totalul infracțiunilor; 20% dintre automobiliști provoacă 80% dintre accidente; 20% dintre cei care se căsătoresc au o pondere de 80% în statisticile referitoare la divorț (cei care se recăsătoresc și divorțează de mai multe ori distorsionează aceste statistici, creând o impresie exagerat de

se-ntâmplă (adică 20% dintre clienții unei companii generează 80% din profitul acesteia). El a numit-o legea lui Pareto” (p. xxi). De fapt, Pareto n-a folosit nicio dată expresia „80/20” sau ceva asemănător. Ceea ce a numit el „legea” sa era de fapt o formulă matematică (prezentată în nota 4), care este într-un fel desprinsă din principiul 80/20 (deși este sursa ultimă a acestuia), așa cum îl cunoaștem astăzi.

pesimistă cu privire la fidelitatea conjugală); 20% dintre copii își însușesc 80% dintre competențele care se predau în școală.

Acasă, 20% dintre covoare au mari șanse să se uzeze în proporție de 80%, 20% dintre haine vor fi purtate 80% din timp, iar dacă aveți o alarmă antifurt, 80% din totalul alarmelor false vor fi declanșate de 20% dintre cauzele posibile.

Motorul cu ardere internă este un strălucit omagiu adus principiului 80/20: 80% din energie se consumă în procesul arderii și numai 20% ajunge la roți. Aceste 20 de procente din consumul total generează 100% din rezultat!<sup>3</sup>

### *Ce a descoperit Pareto: lipsa sistematică și previzibilă a echilibrului*

Modelul care stă la baza principiului 80/20 a fost descoperit în 1897, de economistul italian Vilfredo Pareto (1848–1923). De atunci, descoperirea lui a primit numeroase denumiri: principiul lui Pareto, legea lui Pareto, regula 80/20, principiul efortului minim, principiul dezechilibrului; în această carte, noi îi vom spune principiul 80/20. Datorită unui proces ascuns de influențare a multor persoane cu realizări deosebite, mai ales oameni de afaceri, pasionați de informatică și specialiști în asigurarea calității, principiul 80/20 a contribuit la modelarea lumii moderne. A rămas însă unul dintre marile secrete ale timpului nostru – chiar cercul select de cunoscători care folosesc principiul 80/20 nu valorifică decât o foarte mică parte a potențialului acestuia.

Prin urmare, ce anume a descoperit Vilfredo Pareto? S-a întâmplat ca el să studieze evoluția avuției și venitului în Anglia, constatănd că cea mai mare parte a acestora aparține a câtorva persoane din eșantioanele sale. Poate că n-a fost nimic foarte surprinzător în această constatare. El a mai descoperit însă două lucruri pe care le-a considerat deosebit de semnificative. Unul a fost acela că exista o relație matematică constantă între proporția persoanelor (ca pondere în populația totală semnificativă) și venitul sau avuția pe care

<sup>3</sup> The Economist (1996), „Living with the car”, *The Economist*, 22 iunie, p. 8.

o deținea acest grup.<sup>4</sup> Mai simplu spus, dacă 20% din populație deținea 80% din avuție<sup>5</sup>, atunci puteai anticipa cu certitudine că 10% ar fi deținut, să zicem, 65% din avuție, iar 5% ar fi deținut 50%. Esențiale nu sunt procentajele, ci faptul că distribuția avuției la nivelul populației era, *după toate probabilitățile, dezechilibrată*.

Cealaltă constatare a lui Pareto, care l-a încântat realmente, a fost aceea că dezechilibrul respectiv se repeta în mod constant chiar și atunci când studia date referitoare la perioade sau țări diferite. Chiar dacă analiza situația Angliei din perioade anterioare sau chiar dacă avea date din alte țări din acea perioadă sau de mai înainte, el găsea același tipar repetându-se de fiecare dată, cu o precizie matematică.

Era oare o coincidență neobișnuită, sau ceva de mare importanță pentru economie și societate? Oare descoperirea era valabilă pentru date referitoare la alte lucruri decât avuția sau venitul? Pareto a fost un extraordinar inovator, pentru că, înaintea lui, nimeni nu mai analizase două ansambluri de date corelate – în acest caz, distribuția veniturilor sau avuției raportată la numărul persoanelor cu venituri sau al proprietarilor – și nu mai comparase procentajele corespunzătoare celor două ansambluri de date. (Astăzi, această metodă este des întrebuințată, contribuind la realizarea unor progrese majore în afaceri și economie.)

<sup>4</sup> Vilfredo Pareto (1896–1897), *Cours d'économie politique*, Universitatea din Lausanne. În ciuda legendelor care circulă, Pareto n-a folosit expresia „80/20” nici în discuția lui cu privire la inegalitatea veniturilor, nici altundeva. El nici măcar n-a observat un lucru simplu, și anume că 80% din venit era generat de 20% din populația activă, cu toate că ar fi putut ajunge la această concluzie pe baza calculelor sale mult mai complexe. Ceea ce a descoperit de fapt Pareto și i-a entuziasmat pe el și pe adepții săi a fost relația constantă dintre persoanele cu veniturile cele mai mari și ponderea acestora în totalul veniturilor, relație care corespundea unei funcții logaritmice regulate și care putea fi redată printr-un grafic având aceeași formă, indiferent de perioada sau de țara luată în considerare.

Formula este următoarea: considerând că  $N$  este numărul persoanelor care primesc un venit mai mare decât  $x$ , iar  $A$  și  $m$  sunt constante, Pareto a constatat că

$$\log N = \log A + m \log x.$$

<sup>5</sup> Ar trebui subliniat faptul că această simplificare n-a fost realizată de Pareto însuși și, din păcate, de niciunul dintre adepții săi vreme de peste o generație. Este însă o concluzie îndreptățită desprinsă din metoda sa, una mult mai accesibilă decât orice explicație dată de Pareto însuși.

Din păcate, cu toate că și-a dat seama de importanța și anvergura descoperirii sale, Pareto nu s-a priceput s-o și explice. El a elaborat în continuare o serie de teorii sociologice foarte interesante, dar incoerente, axate pe rolul elitelor, care au fost însușite la sfârșitul vieții sale de fasciștii lui Mussolini. Semnificația principiului 80/20 a rămas ascunsă vreme de o generație. Deși câțiva economiști, mai ales din SUA<sup>6</sup>, și-au dat seama de importanța ei, abia după al Doilea Război Mondial doi pionieri care au lucrat simultan, dar independent unul de altul, au făcut valuri cu principiul 80/20.

### *1949: principiul lui Zipf cu privire la efortul minim*

Unul dintre acești pionieri a fost George K. Zipf, profesor de filologie la Harvard. În 1949, el a descoperit „principiul efortului minim”, care era de fapt o reformulare și o dezvoltare a principiului lui Pareto. Principiul lui Zipf afirmă că resursele (oamenii, bunurile, timpul, aptitudinile și tot ceea ce este folosit pentru a produce) tind să se organizeze în așa fel încât munca să fie redusă la minimum, așa încât aproximativ 20–30% dintr-o resursă oarecare să contribuie în proporție de 70–80% la activitatea care are legătură cu acea resursă.<sup>7</sup>

Profesorul Zipf s-a folosit de statistici demografice, cărți, filologie și psihologia muncii pentru a arăta că acest raport dezechilibrat reapare în mod constant. De exemplu, el a analizat toate certificatele de căsătorie eliberate în 1931 într-un cartier de 20 de blocuri din Philadelphia, demonstrând că 70% dintre căsătorii au avut loc între persoane care locuiau în proporție de 30% în zona respectivă.

Întâmplător, Zipf a formulat o explicație științifică a dezordinii de la birou, apelând la o altă lege: folosirea frecventă a sertarelor de

<sup>6</sup> Universitatea Harvard, în mod deosebit, pare a fi fost un focar al aprecierilor la adresa lui Pareto. În afara influenței lui Zipf în filologie, facultatea de economie a făcut dovada unei aprecieri călduroase a „legii lui Pareto”. Pentru cea mai bună explicație a acesteia, valabilă și în prezent, a se vedea articolul lui Vilfredo Pareto din *Quarterly Journal of Economics*, vol. LXIII, nr. 2, mai 1949 (President and Fellows of Harvard College).

<sup>7</sup> Pentru o excelentă explicație a legii lui Zipf, a se vedea Paul Krugman (1996), *The Self-Organizing Economy*, Cambridge, Mass.: Blackwell, p. 39.

lângă noi pentru lucruri întrebuințate frecvent. Secretarele inteligente știu de multă vreme că dosarele folosite des nu trebuie clasate!

### *1951: regula lui Juran cu privire la puținul vital și ascensiunea Japoniei*

Un alt pionier al principiului 80/20 a fost marele maestru al calității, inginerul american de origine română Joseph Moses Juran (1904–2008), omul din spatele revoluției calității din perioada 1950–1990. El a făcut ca ceea ce numea când „principiul lui Pareto”, când „regula puținului vital” să fie practic sinonim cu obiectivul obținerii unei calități superioare a produselor.

În 1924, Juran s-a angajat la Western Electric, unitatea de producție a companiei Bell Telephone System, începând să lucreze ca inginer și ajungând mai târziu unul dintre cei dintâi consultanți din lume în domeniul calității.

Ideea lui deosebită a fost aceea de a folosi principiul 80/20, împreună cu alte metode statistice, pentru a descoperi defectele de fabricație și pentru a îmbunătăți fiabilitatea și valoarea bunurilor industriale și de larg consum. În revoluționarul „Manual al controlului calității”, scris de Juran și publicat pentru prima oară în 1951, el a elogiat în termeni foarte generali principiul 80/20:

*Economistul Pareto a constatat la fel [ca observațiile lui Juran cu privire la pierderile de calitate], că avuția nu este repartizată în mod uniform. Se pot găsi multe alte situații asemănătoare – repartitia infracțiunilor pe infractori, repartitia accidentelor pe evenimente periculoase etc. Principiul lui Pareto cu privire la repartitia inegală se aplica la repartitia avuției și la repartitia pierderilor de calitate.<sup>8</sup>*

Niciun industriaș american important n-a fost interesat de teoriile lui Juran. În 1953, el a fost invitat în Japonia să țină o serie de prelegeri,

<sup>8</sup> Joseph Moses Juran (1951), *Quality Control Handbook*, New York: McGraw-Hill, pp. 38–39. Aceasta este prima ediție, care are doar 750 de pagini, față de peste 2000, cât are ultima ediție. De remarcat că, deși Juran se referă în mod limpede la „principiul lui Pareto” și înțelege foarte bine semnificația acestuia, prima ediție nu folosește deloc expresia „80/20”.

și a întâlnit acolo un public receptiv. A rămas să lucreze cu câteva companii japoneze, aducând îmbunătățiri radicale valorii și calității bunurilor de larg consum produse de acestea. Abia când amenințarea japoneză la adresa industriei americane a devenit evidentă, după 1970, Juran a fost luat în serios în Occident. El s-a întors în SUA, lucrând pentru industria americană așa cum lucrase pentru japonezi. Principiul 80/20 a fost elementul central al acestei revoluții globale a calității.

### *Din anii 1960 până în anii 1990: progrese pe baza aplicării principiului 80/20*

IBM a fost una dintre primele și cele mai performante corporații care au recunoscut importanța principiului 80/20 și l-au folosit, ceea ce ne ajută să înțelegem de ce majoritatea specialiștilor în sisteme informatice instruiți în anii 1960–1970 sunt familiarizați cu el.

În 1963, cei de la IBM au descoperit că aproximativ 80% din timpul de lucru al unui calculator este rezervat executării a circa 20% din codul de operare. Compania a refăcut imediat programul de operare în așa fel încât cele mai folosite 20 de procente din acesta să fie ușor de accesat și de folosit de către utilizator, calculatoarele IBM devenind astfel mai eficiente și mai rapide în execuția majorității aplicațiilor decât aparatele concurenților.

Cei din generația următoare care au construit calculatorul personal și sistemul său de operare, precum Apple, Lotus și Microsoft, au aplicat principiul 80/20 cu și mai mult elan, astfel încât aparatele lor să fie mai ieftine și mai ușor de folosit de o nouă categorie de beneficiari, inclusiv de renumiții „tonți”, care, în trecut, ar fi ocolit calculatoarele.

### *Învingătorul ia totul*

La un secol după Pareto, implicațiile principiului 80/20 au reapărut într-o recentă controversă cu privire la câștigurile astronomice și din ce în ce mai mari ale vedetelor și ale acelor foarte puține persoane aflate în fruntea unui număr tot mai mare de profesii. Regizorul de film Steven Spielberg a câștigat 165 de milioane de dolari în 1994. Joseph Jamial, avocatul cel mai bine plătit, a încasat 90 de milioane de dolari. Bineînțeles că regizorii sau avocații care se mulțumesc să fie doar competenți câștigă numai o foarte mică parte din aceste sume.

În secolul al XX-lea s-au făcut eforturi deosebite pentru uniformizarea câștigurilor, însă inegalitatea, eliminată dintr-un domeniu, reapărea în altul. În SUA, venitul mediu real a crescut cu 36% între 1973 și 1995, dar același indicator a scăzut cu 14% în cazul lucrătorilor fără funcții de conducere. Pe parcursul anilor 1980, de creșterea veniturilor au beneficiat numai 20% dintre persoanele cu câștigurile cele mai mari, iar de 64 de procente din creșterea totală au beneficiat, în mod surprinzător, numai 1% dintre acestea! Acțiunile companiilor din SUA sunt concentrate de asemenea în foarte mare măsură în câteva familii: 5% dintre familiile de americani dețin circa 75% din totalul acțiunilor. Un efect asemănător se poate observa în circulația dolarului: aproape 50% din comerțul mondial se realizează în dolari, o cifră cu mult superioară celor 13 procente cât reprezintă ponderea Americii în exporturile globale. Și, în timp ce ponderea dolarului în rezervele valutare este de 64%, raportul dintre PIB-ul SUA și produsul mondial este doar cu puțin mai mare de 20%. Principiul 80/20 își dovedește întotdeauna valabilitatea, dacă nu se fac cumva eforturi conștiente, constante și substanțiale menite să-l infirme.

### *De ce este atât de important principiul 80/20*

Principiul 80/20 este atât de valoros pentru că este contraintuitiv. Noi ne așteptăm în general ca toate cauzele să fie la fel de importante. Ca toți clienții să fie la fel de prețioși. Ca fiecare afacere, fiecare produs sau fiecare dolar încasat din vânzări să fie la fel de bun ca oricare altul. Ca toți angajații dintr-o anumită categorie să aibă cam aceeași valoare. Ca fiecare zi, săptămână sau an de muncă să aibă aceeași semnificație. Ca toți prietenii noștri să fie, cu aproximație, la fel de importanți pentru noi. Ca toate cererile sau apelurile telefonice să fie tratate la fel. Ca o universitate să fie la fel de bună ca alta. Ca toate problemele să aibă un număr mare de cauze, așa încât nu merită să izolăm câteva cauze esențiale. Ca toate ocaziile să aibă aceeași valoare, așa încât le tratăm în același mod.

Presupunem în general că jumătate dintre cauze sau intrări produc jumătate dintre rezultate sau ieșiri. Pare normal, aproape democratic, să ne așteptăm ca între cauze și efecte să existe în general un echilibru perfect. Și, uneori, așa este. Acest „sofism al lui 50/50”

este însă una dintre cele mai eronate și mai dăunătoare, precum și una dintre cel mai puternic înrădăcinate prejudecăți ale noastre. Principiul 80/20 afirmă că, atunci când două serii de date, referitoare la cauze și rezultate, pot fi examinate și analizate, rezultatul cel mai probabil va fi un raport de dezechilibru. Acest raport poate fi de 65 la 35, 70 la 30, 75 la 25, 80 la 20, 95 la 5, 99,9 la 0,1 sau poate lua orice alte valori intermediare. Cele două valori însă nu trebuie neapărat să facă împreună 100 (a se vedea pagina 40).

Principiul 80/20 mai afirmă că, atunci când cunoaștem raportul real, probabil că vom fi surprinși de cât de dezechilibrat este. Oricât ar fi raportul efectiv, probabil că acesta va depăși estimarea noastră prealabilă. Poate că șefii bănuiesc că unii beneficiari și unele produse sunt mai profitabile decât altele, dar când li se arată cât de mare este diferența, probabil că sunt surprinși și, uneori, zăpăciți. Poate că profesorii știu că majoritatea problemelor disciplinare sau a chiulurilor sunt provocate de o mică parte a elevilor, dar dacă se vor analiza datele efective, probabil că dezechilibrul va fi mai mare decât se așteptau. Poate că noi credem că o parte a timpului nostru este mai prețioasă decât restul, dar dacă vom evalua eforturile depuse și rezultatele obținute, probabil că tot vom fi șocați de diferență.

De ce ar trebui să vă intereseze ce spune principiul 80/20? Fie că vă dați sau nu seama, principiul se aplică la viața dumneavoastră, la societatea dumneavoastră și la locul de muncă. Cunoscând principiul 80/20, veți înțelege foarte bine ce se-ntâmplă cu adevărat în lumea din jurul dumneavoastră.

Mesajul precumpănitor al cărții de față este acela că viața noastră cotidiană se poate îmbunătăți foarte mult în urma aplicării principiului 80/20. Fiecare persoană poate fi mai eficientă și mai fericită. Fiecare companie lucrativă poate deveni mult mai rentabilă. Fiecare organizație non-profit poate oferi lucruri mult mai utile. Fiecare administrație publică poate lucra mult mai mult în beneficiul cetățenilor. Fiecare persoană, fiecare instituție poate să obțină mult mai mult decât ceea ce are valoare pentru ea și să evite ceea ce are valoare negativă, cu mult mai puține eforturi, cheltuieli sau investiții.

La baza acestui progres stă un proces de substituție. Resursele care produc efecte slabe într-o anumită activitate nu sunt folosite ori sunt folosite cu moderație. Resursele care produc efecte semnificative sunt

folosite cât mai mult cu putință. Orice resursă este întrebuințată în maniera ideală atunci când valoarea ei este maximă. Ori de câte ori este posibil, resursele deficiente sunt folosite în așa fel încât să poată produce aceleași efecte ca resursele cu potențial mai mare.

Firmele și piețele folosesc acest proces, cu efecte deosebite, de sute de ani. Economistul francez J.-B. Say a inventat cuvântul „întreprinzător” pe la 1800, spunând că „întreprinzătorul retrace resursele economice dintr-un domeniu cu productivitate scăzută și le plasează într-un domeniu cu productivitate și randament superior”. Legat de principiul 80/20, este însă interesant de văzut cât de departe sunt încă firmele și piețele de crearea unor soluții optime. De exemplu, principiul 80/20 spune că 20% dintre produse, clienți sau angajați stau la originea a circa 80% din profit. Dacă acest lucru este adevărat – iar analizele detaliate confirmă de regulă existența unui asemenea raport, foarte dezechilibrat – înseamnă că situația este foarte departe de a fi una optimă sau caracterizată prin eficiență. Înseamnă că 80% dintre produse, clienți sau angajați nu contribuie decât la realizarea a 20% din profit; că există o mare risipă; că resursele cu cel mai mare potențial ale companiei sunt împiedicate să producă de resursele mult mai puțin eficiente, care formează majoritatea; că profitul ar putea crește dacă s-ar vinde produsele cele mai bune, dacă s-ar angaja oamenii cei mai buni sau dacă ar fi atrași (ori ar fi convinși să cumpere de la firmă) clienții cei mai buni.

Într-o asemenea situație, s-ar putea pune următoarea întrebare: de ce să se fabrice în continuare produsele care au o pondere de 80% în totalul producției, dar generează numai 20% din profit? Companiile își pun rareori această întrebare, poate pentru că răspunsul le-ar determina să adopte măsuri foarte radicale: a nu mai face patru cincimi din ceea ce faci în prezent nu este o schimbare neînsemnată.

Ceea ce J.-B. Say considera că este obiectul muncii întreprinzătorilor, finanțistii de azi numesc arbitraj. Piețele financiare internaționale corectează foarte repede anomaliiile apărute în evaluare, de exemplu diferențele dintre cursurile de schimb valutar. Dar, companiile și indivizii nu se prea pricep la acest gen de activitate sau arbitraj, să mute resursele din domenii în care dau rezultate slabe în domenii în care produc rezultate excelente sau să renunțe la resursele cu valoare scăzută și să cumpere mai multe resurse cu valoare mare.