

UN CLASSICO DELLA LETTERATURA DI BUSINESS
E UN BESTSELLER INTERNAZIONALE

NUOVA
EDIZIONE

RICHARD KOCH

IL
PRINCIPIO
80/20

IL
SEGRETO
PER
OTTENERE
DI PIÙ
CON MENO

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



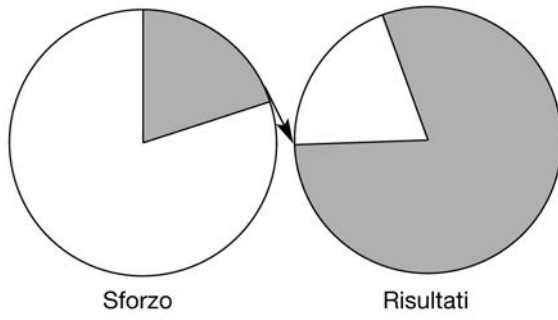
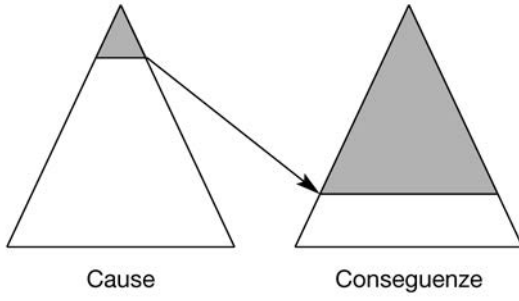
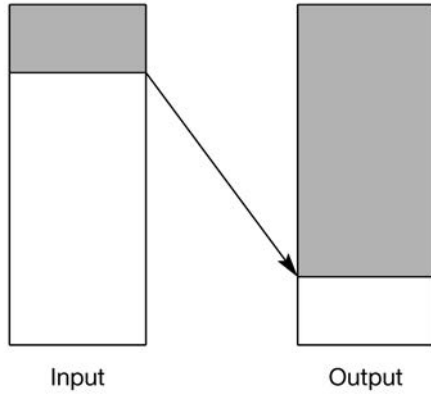
La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.



RICHARD KOCH

IL
PRINCIPIO

80/20

IL
SEGRETO
PER
OTTENERE
DI PIÙ
CON MENO

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *The 80/20 Principle*, Nicholas Brealey Publishing, London,
updated 20th anniversary edition, 2017

Copyright © Richard Koch 1997, 1998, 2007, 2017

All rights reserved

Traduzione prima edizione di Roberto Merlini

Traduzione aggiornamento e revisione di Tiziana Prina e Pierluigi Micalizzi

4. edizione Copyright © 1998, 1999, 2009, 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Per lungo tempo la legge di Pareto [il principio 80/20] ha occupato la scena economica, come un masso erratico in mezzo alla pianura: una legge empirica che nessuno è in grado di spiegare.

Josef Steindl

Dio gioca a dadi con l'universo. Ma i dadi sono truccati. E l'obiettivo primario è capire le regole con cui sono stati manipolati e come usarli per i nostri scopi.

Joseph Ford

Non sappiamo con certezza a quali vette potrà aspirare la specie umana... Potremmo quindi accettare la piacevole conclusione secondo cui ogni epoca del mondo ha incrementato, e tutt'ora aumenta, la ricchezza reale, la felicità, la conoscenza e forse la virtù del genere umano.

Edward Gibbon

Indice

Prefazione all'edizione aggiornata del 20° anniversario	pag.	17
Il rap 80/20	»	19

Parte prima Introduzione

1. Benvenuti al principio 80/20	»	23
1. Cos'è il principio 80/20?	»	24
1.1. La scoperta di Pareto: una mancanza di equilibrio sistemica e prevedibile	»	25
1.2. 1949: il principio del minimo sforzo di Zipf	»	27
1.3. 1951: la regola del minimo vitale di Juran e l'ascesa del Giappone	»	28
1.4. Dagli anni '60 agli anni '90: progressi nell'uso del principio 80/20	»	29
1.5. Chi vince prende tutto	»	29
2. Perché il principio 80/20 è così importante	»	30
3. Il principio 80/20 e la teoria del caos	»	32
4. Teoria del caos e principio 80/20 si illuminano reciprocamente	»	33
4.1. Il principio dello squilibrio	»	34
4.2. L'universo non è una linea retta	»	34
4.3. I cicli di feedback distorcono e disturbano l'equilibrio	»	34
4.4. Il punto d'inversione	»	35
4.5. Chi prima arriva, meglio si serve	»	36
5. Il principio 80/20 consente di distinguere i film belli da quelli brutti	»	37

6. Una guida a questo manuale	pag.	37
7. Perché il principio 80/20 porta buone notizie	»	38
2. Come pensare in termini 80/20	»	41
1. Definizione del principio 80/20	»	41
2. Cosa può fare per voi il principio 80/20	»	44
2.1. Come sono stato aiutato dal principio 80/20	»	44
2.2. Conta di più per chi si lavora di quello che si fa	»	45
2.3. Lavorate per arricchire gli altri, o per voi stessi?	»	46
2.4. I proventi da investimento possono fare impallidire i proventi da lavoro	»	47
3. Come usare il principio 80/20	»	48
4. L'analisi 80/20	»	49
4.1. Perché si chiama analisi 80/20?	»	49
4.2. Gli istogrammi illustrano al meglio la relazione 80/20	»	52
4.3. Per cosa viene utilizzata l'analisi 80/20?	»	53
4.4. Non applicate l'analisi 80/20 in modo lineare	»	54
5. Il pensiero 80/20 e la sua utilità	»	56
6. Il principio 80/20 rovescia il buon senso convenzionale	»	57
6.1. Il principio 80/20 non conosce confini	»	57

Parte seconda

Il successo dell'azienda non deve essere un mistero

3. Il culto sotterraneo	»	61
1. La prima ondata 80/20: la rivoluzione della qualità	»	61
2. La seconda ondata 80/20: la rivoluzione informatica	»	64
3. La rivoluzione informatica ha ancora tanta strada da percorrere	»	66
4. Il principio 80/20 è ancora il segreto aziendale meglio conservato	»	67
5. Perché il principio 80/20 funziona nel business	»	68
5.1. La teoria 80/20 riferita all'azienda	»	68
5.2. Tre implicazioni operative	»	70
6. Cercate le "irregolarità" del principio 80/20	»	71
6.1. Identificare i filoni d'oro	»	72
7. Come le imprese possono usare il principio 80/20 per accrescere i profitti	»	73

4. Perché la vostra strategia è sbagliata	pag.	74
1. Dove guadagnate di più?	»	74
2. Come va la profittabilità per cliente?	»	78
3. L'analisi 80/20 applicata a una società di consulenza	»	81
4. La segmentazione è la chiave per comprendere e aumentare la profittabilità	»	83
4.1. Cos'è un segmento competitivo?	»	84
4.2. Riflettere sui concorrenti vi aiuta a individuare le segmentazioni chiave del business	»	85
4.3. Cosa fece la Electronic Instruments per incrementare i profitti?	»	88
4.4. Quali azioni fecero seguito a questa diagnosi?	»	91
5. Non traete conclusioni semplicistiche dall'analisi 80/20	»	93
6. Il principio 80/20 come guida per il futuro: trasformare la vostra azienda in qualcosa di diverso	»	94
6.1. Perché vi serve la gente?	»	96
6.2. I tappeti sono obsoleti?	»	97
7. Conclusione	»	97
5. Semplice è bello	»	98
1. Semplice è bello, complesso è brutto	»	99
1.1. Questo significa che piccolo è bello?	»	101
1.2. Il costo della complessità	»	101
1.3. La complessità interna ha enormi costi occulti	»	101
2. Il concetto di "semplice è bello" spiega il principio 80/20	»	102
3. Contributo alle spese generali: una delle scuse più deboli per l'inazione	»	104
4. Mettetevi alla ricerca del 20% più semplice	»	105
5. La riduzione della complessità alla Corning	»	106
5.1. Il principio 50/5	»	107
5.2. Più è peggio	»	107
6. I manager amano la complessità	»	107
7. Ridurre i costi attraverso la semplicità	»	108
8. Ridurre i costi usando il principio 80/20	»	109
8.1. Utilizzare l'analisi 80/20 per individuare aree di miglioramento	»	110
8.2. Confrontare la performance	»	112
9. Conclusioni: il potere della semplicità	»	113
6. Agganciare i clienti giusti	»	114
1. Gli anni '60 hanno riscoperto il marketing e gli anni '90 i clienti	»	116

1.1. L'approccio basato sul cliente è insieme corretto e pericoloso	pag.	116
2. Il vangelo del marketing 80/20	»	117
2.1. Fatevi guidare dal marketing nei pochi segmenti prodotto/mercato che contano	»	118
2.2. Siate orientati al cliente: ai pochi clienti che contano	»	119
2.3. Quattro mosse per conquistarsi i clienti strategici	»	120
2.4. Servire il 20% strategico dei clienti deve diventare un'ossessione per tutta l'azienda	»	122
3. Vendita	»	122
3.1. Performance del venditore	»	123
3.2. Vendere non è solo saper vendere	»	125
4. Pochi clienti ma essenziali	»	127
7. I 10 principali utilizzi del principio 80/20 negli affari	»	128
1. Decisioni e analisi	»	128
1.1. Il big business anglosassone ha esagerato con l'analisi	»	129
1.2. Il principio 80/20 è analitico, ma mette l'analisi al suo posto	»	129
1.3. Cinque regole per decidere usando il principio 80/20	»	130
2. Gestione del magazzino	»	131
2.1. La gestione del magazzino futuro	»	134
3. <i>Project management</i>	»	134
3.1. Semplificate l'obiettivo	»	134
3.2. Imponete dei tempi impossibili	»	135
3.3. Pianificate prima di agire	»	135
3.4. Progettate prima della fase esecutiva	»	136
4. Negoziazione	»	136
4.1. Sono pochi i punti che contano veramente nella negoziazione	»	136
4.2. Non alzate il tiro troppo presto	»	137
4.3. Come assicurarsi un aumento di stipendio	»	137
5. Oltre le prime 10	»	138
8. Gli elementi essenziali che assicurano il successo	»	139
1. Pochi elementi contano davvero più della massa	»	139
1.1. Progresso significa spostare risorse da impieghi di basso valore a impieghi di alto valore	»	139
1.2. Pochi collaboratori aggiungono il massimo del valore	»	140
1.3. I margini variano enormemente	»	141

1.4. Le risorse sono sempre mal distribuite	pag.	141
1.5. Il successo è sottovalutato e poco festeggiato	»	142
1.6. L'equilibrio è illusorio	»	142
1.7. Tutti i grandi successi nascono da piccole cose	»	142
2. Smettete di pensare in termini 50/50	»	143
3. Verso la parte III	»	145

Parte terza

Lavorare meno, guadagnare e divertirsi di più

9. Essere liberi	»	149
1. Abituatevi a pensare in termini 80/20, cominciando dalla vostra vita personale	»	149
2. Il pensiero 80/20 è riflessivo	»	150
3. Il pensiero 80/20 è anticonvenzionale	»	150
4. Il pensiero 80/20 è edonistico	»	151
5. Il pensiero 80/20 crede nel progresso	»	151
6. Il pensiero 80/20 è strategico	»	153
7. Il pensiero 80/20 è non-lineare	»	153
8. Il pensiero 80/20 combina un'estrema ambizione con uno stile rilassato e fiducioso	»	154
9. Suggerimenti 80/20 per la vita personale	»	155
10. Il tempo attende dietro le quinte	»	156
10. La rivoluzione nell'uso del tempo	»	158
1. Il principio 80/20 e la rivoluzione nell'uso del tempo	»	158
2. Il punto <i>non</i> è gestire meglio il vostro tempo	»	159
3. L'eresia temporale del principio 80/20	»	161
4. Il tempo è il legame benigno che unisce passato, presente e futuro	»	162
5. Un testo base per i rivoluzionari del tempo	»	163
5.1. Fate il difficile salto logico di dissociare sforzo e risultato	»	163
5.2. Abbandonate i sensi di colpa	»	164
5.3. Liberatevi degli impegni imposti dagli altri	»	166
5.4. Siate anticonvenzionali ed eccentrici nell'uso del tempo	»	167
5.5. Identificate il 20% che vi dà l'80%	»	167
5.6. Moltiplicate il 20% del vostro tempo che vi assicura l'80% dei risultati	»	168
5.7. Eliminate o riducete le attività a basso valore	»	170

6. Quattro esempi di uso eccentrico ed efficace del tempo	pag.	170
6.1. Tre consulenti di management particolarmente eccentrici	»	171
7. I 10 utilizzi meno proficui del tempo	»	172
8. I 10 utilizzi più proficui del tempo	»	173
9. La rivoluzione nell'uso del tempo è praticabile?	»	174
9.1. Non fate una rivoluzione nell'uso del tempo se non siete disposti ad essere rivoluzionari	»	174
11. Si può sempre ottenere ciò che si vuole	»	175
1. Cominciate dallo stile di vita	»	176
2. Come va il lavoro?	»	176
2.1. Alienazione da carriera	»	177
2.2. La carriera non è un contenitore separato	»	177
2.3. Quale carriera può darvi la massima soddisfazione?	»	178
3. Come state a soldi?	»	180
3.1. È facile moltiplicare il denaro	»	182
3.2. Il denaro è sopravvalutato	»	182
4. Come va a risultati?	»	183
5. Cos'altro vi occorre per avere tutto?	»	184
12. Con un piccolo aiuto da parte dei nostri amici	»	185
1. Compilate la vostra lista delle 20 relazioni che contano di più	»	185
2. La teoria del villaggio	»	187
3. Relazioni e alleanze professionali	»	188
3.1. La storia è pilotata da singoli che costituiscono alleanze efficaci	»	189
4. Vi servono pochi alleati decisivi	»	190
5. Alleanze di successo	»	191
5.1. Il piacere di stare insieme	»	191
5.2. Rispetto	»	191
5.3. Esperienze in comune	»	192
5.4. Reciprocità	»	192
5.5. Fiducia	»	193
6. Se siete agli inizi della carriera, state molto attenti nella scelta degli alleati	»	193
6.1. Relazioni con i mentori	»	193
6.2. Relazioni con i colleghi	»	194
6.3. Relazioni in cui i mentori siete voi	»	194
7. Alleanze multiple	»	194
8. Conclusione	»	195
9. Siamo a un bivio	»	195

13. Intelligenti e pigri	pag.	196
1. Lo squilibrio è la regola nel successo professionale e nei relativi guadagni	»	197
1.1. Perché i vincitori prendono tutto?	»	198
1.2. Il fatto che il vincitore si prenda tutto è un fenomeno moderno	»	199
2. Il successo ha sempre obbedito al principio 80/20	»	200
3. I guadagni 80/20 valgono anche per professionisti di altri settori	»	200
4. Cosa significa tutto questo per gli ambiziosi?	»	201
4.1. Specializzatevi in una nicchia molto ristretta	»	202
4.2. Scegliete una nicchia che vi piace e in cui potete eccellere	»	204
4.3. Rendetevi conto che sapere è potere	»	205
4.4. Identificate il vostro mercato e i vostri clienti strategici e serviteli al meglio	»	205
4.5. Identificate l'area in cui il 20% dello sforzo produce l'80% dei ritorni	»	206
4.6. Imparate dai migliori	»	207
4.7. Mettetevi in proprio il più presto possibile	»	208
4.8. Cercate collaboratori che sappiano creare utili	»	209
4.9. Utilizzate collaboratori esterni per tutto ciò che esula dalle vostre competenze	»	210
4.10. Sfruttate la leva finanziaria	»	211
5. Conclusioni	»	211
6. Moltiplicare i soldi	»	212
14. Soldi, soldi, soldi	»	213
1. Il denaro obbedisce al principio 80/20	»	213
2. Le intuizioni 80/20 per arricchirsi	»	214
2.1. Fate in modo che la vostra filosofia d'investimento rifletta la vostra personalità	»	215
2.2. Siate intraprendenti e squilibrati	»	216
2.3. Investite principalmente in titoli quotati in borsa	»	216
2.4. Investite sul lungo termine	»	217
2.5. Investite al massimo quando il mercato è in ribasso	»	217
2.6. Se non potete anticipare il mercato, seguitelo	»	219
2.7. Costruite i vostri investimenti sulla base delle vostre conoscenze specifiche	»	220
2.8. Considerate con la dovuta attenzione i mercati emergenti	»	220

2.9. Individuate i titoli in perdita	pag.	221
2.10. Reinvestite i vostri guadagni	»	222
3. Conclusione	»	223
15. Le sette abitudini alla felicità	»	225
1. Due modi per essere più felici	»	226
2. Ma non è l'uomo incapace di affrontare l'infelicità?	»	226
2.1. La libertà di essere felici trova finalmente il supporto della scienza	»	227
2.2. Dipendenza dalle condizioni iniziali	»	228
2.3. Rimettere indietro l'orologio per trovare la felicità	»	228
3. Trovare la felicità rafforzando l'intelligenza emotiva	»	229
4. Renderci più felici cambiando la nostra visione della realtà	»	230
5. Renderci più felici cambiando l'opinione su noi stessi	»	231
6. Essere più felici cambiando gli eventi	»	231
6.1. Essere più felici cambiando frequentazioni	»	232
6.2. Evitate le fosse dei serpenti	»	232
7. Le regole per la felicità quotidiana	»	233
8. Stratagemmi di medio termine per arrivare alla felicità	»	235
9. Conclusioni	»	238

Parte quarta

Il futuro del principio 80/20

16. L'amico invisibile	»	241
1. Che cos'è il subconscio?	»	241
1.1. Vi sono differenze fondamentali tra mente cosciente e subconscio	»	243
2. Perché il subconscio è <i>proprio così</i> 80/20?	»	245
3. Tre usi fondamentali del subconscio	»	247
4. Un nuovo modello per attingere al subconscio	»	249
5. Conclusioni	»	253
17. Il successo attraverso i network 80/20	»	254
1. Quindi, che cos'è un network?	»	255
2. Il World Wide Web	»	257
3. Le città	»	260
4. Conclusioni	»	262

18. Quando 80/20 diventa 90/10	pag.	264
1. Che cosa c'entra la transizione dalle pipeline ai network con il principio 80/20?	»	266
2. E-commerce è sinonimo di aziende a rete?	»	268
3. Conclusioni	»	271
4. Consigli pratici per prosperare nel nuovo mondo	»	271
19. Il vostro posto nel futuro 80/20	»	273
1. Suggerimento 1: lavorate solo in un network	»	274
2. Suggerimento 2: piccola dimensione, crescita molto elevata	»	274
3. Suggerimento 3: lavorate solo per un capo 80/20	»	275
4. Suggerimento 4: trovate la vostra idea 80/20	»	276
5. Suggerimento 5: diventate felicemente e utilmente unici	»	277

Parte quinta

Nuove intuizioni: la rivisitazione del principio

20. Le due dimensioni del principio	»	283
1. Le intuizioni dei lettori	»	284
2. Il principio 80/20 si può veramente applicare alla nostra vita?	»	286
3. Il principio 80/20 è essenziale?	»	287
4. Due diverse dimensioni del principio	»	290
5. Assumersi la responsabilità del progresso	»	294

Prefazione all'edizione aggiornata del 20° anniversario

Il “principio 80/20” prosegue la sua marcia: non mi riferisco solo a questo libro ma al principio stesso. Negli ultimi dieci, vent'anni, la società, la nostra esistenza e il mondo del business sono stati caratterizzati da cambiamenti enormi che hanno mutato anche la nostra comprensione di come e perché funziona il principio 80/20. Tutto ciò ha reso necessario una modifica sostanziale dei contenuti del libro.

Questo principio non è mai stato così diffuso e rilevante come oggi. In passato, il principio ha conferito un vantaggio significativo a chi ne ha fatto uso. In futuro, diventerà uno strumento *essenziale* – e probabilmente *lo* strumento essenziale – per chiunque voglia avere successo o essere felice.

Che cosa è accaduto negli scorsi anni? In breve, tre cose:

1. Le grandi organizzazioni top-down stanno cedendo il passo – perlomeno per quanto riguarda la capacità di generare una crescita e profitti elevati nonché molto denaro – ai network e ai network di venture capital come Apple, Google, Facebook, Uber, Amazon, eBay e Betfair. Questi network e organizzazioni di network sono destinati a dominare la società ed è questo il motivo per cui il principio 80/20 sta diventando preponderante. Tutti i network presentano cicli di retroazione positivi: i grandi diventano più grandi, i ricchi più ricchi, i famosi più famosi e i network danno beneficio al mondo (come i network aziendali che spesso danno vita a organizzazioni filantropiche) e quelli che di benefici non ne producono (come i trafficanti di stupefacenti e l'Isis) diventano più ricchi e potenti. Il nuovo Capitolo 17 spiega che cosa sono i network e i network aziendali e perché nessuno dotato di senno – se ambizioso – lavorerebbe se non per un network o un network di aziende.
2. Lo schema 80/20 conosciuto ormai da un secolo – e che in genere varia tra il 70/30 e il 90/10 – sta rapidamente crescendo in direzione del 90/10 e del 99/1. Il nuovo Capitolo 18 illustra come la distribuzione asimmetrica di cause ed effetti stia diventando più marcata con la maggiore influenza e pro-

babilità che si verifichino eventi improbabili e con il rapido passaggio di mano della ricchezza.

3. Le regole generali che fanno la differenza tra successo e fallimento, tra realizzazione personale e angoscia, e tra felicità e sofferenza sono poche. Il nuovo Capitolo 19 presenta cinque mega-regole di vita.

Inoltre, ho fatto un'ulteriore scoperta. La manifestazione più eclatante del principio 80/20 non era presente nelle precedenti edizioni di questo libro. Il nuovo Capitolo 16 descrive "l'amico invisibile" che può esercitare una straordinaria e superpotente influenza positiva sulla vostra vita. L'amico invisibile opera con una velocità incredibile e non implica alcun intervento cosciente. E con il giusto allenamento, l'amico invisibile può trasformare la vostra vita. Ciò richiede un certo impegno: il trucco è sapere come effettuare l'allenamento, come programmare l'amico invisibile. Lo vedremo nel Capitolo 16.

Abbiamo quindi quattro nuovi entusiasmanti capitoli. Salite sui tetti e annunciate a viva voce il principio 80/20.

Tradotto in trentasei lingue, *Il principio 80/20* ha già venduto più di un milione di copie. Voglio sperare e mi aspetto che questa nuova edizione – che ritengo più preziosa – possa migliorare questo record.

Per i risultati raggiunti sono profondamente grato a voi, i lettori: i beneficiari, forse, ma anche gli evangelisti. Dalle vostre mail e dai vostri messaggi ho capito che molti di voi trovano questo principio decisamente strabiliante. Speriamo che ciò continui ad accadere e molte grazie a tutti. Forse ho toccato la vostra vita ma voi avete certamente toccato la mia e ve ne sono infinitamente grato.

Richard Koch

Richardkoch8020@gmail.com

Gibilterra, marzo 2017

Il rap 80/20

Lo sapete che esiste un rap 80/20 dell'incomparabile Wyatt Mo' Gee Jackson? Lo potete sentire in rete al sito www.the80/20principle.com; dura tre minuti come un normale pezzo pop. Ecco il testo inframmezzato dai miei commenti (in corsivo) che riassumono il messaggio del libro.

Richard Koch è un businessman,
che ha elaborato un business plan.
Ci ha scritto sopra un libro, che ora è molto venduto,
non è soltanto cool, ma anche molto acuto.

Il principio 80/20 è stato intitolato,
e ciò che vi insegna è oro colato.
Sedetevi e ascoltate,
alla fine le vostre menti ne saranno illuminate.

Il principio 80/20 è la chiave del successo
Il principio 80/20 ve ne dà l'accesso
Il principio 80/20 è la chiave del successo
Il principio 80/20 vi dà di più di quanto vi sia mai successo.

E allora che cos'è questo principio 80/20? Il principio 80/20 afferma che una minoranza, un piccolo numero di cause, input o sforzi, porta generalmente alla maggioranza dei risultati, output o ricompense, e che dunque la stragrande maggioranza degli output viene da un numero assai ristretto di cause e di input.

Il principio 80/20 è la chiave del successo
Il principio 80/20 ve ne dà l'accesso
Il principio 80/20 è la chiave del successo
Il principio 80/20 vi dà di più di quanto vi sia mai successo.