

UN CLASSICO DELLA LETTERATURA DI BUSINESS
E UN BESTSELLER INTERNAZIONALE

NUOVA
EDIZIONE

RICHARD KOCH

IL
PRINCIPIO
80/20

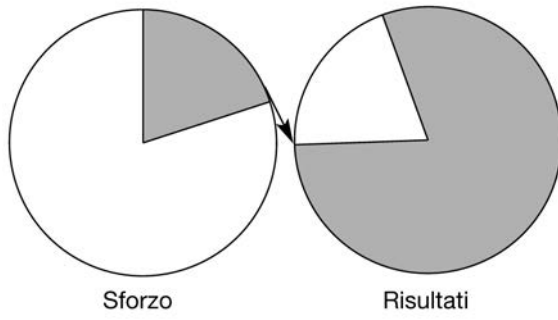
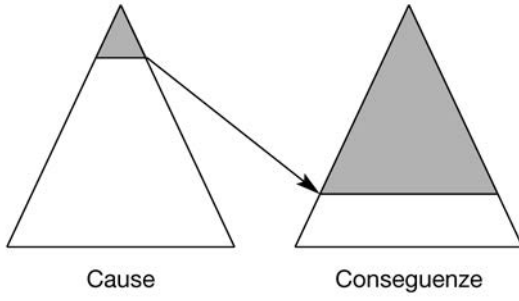
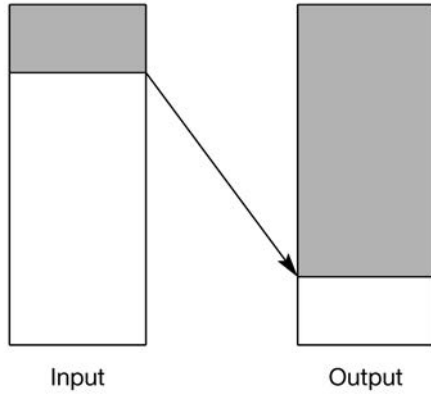
IL
SEGRETO
PER
OTTENERE
DI PIÙ
CON MENO

FRANCOANGELI

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. Agganziare 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.