

RICHARD KOCH



Il principio

80/20
per

PROFESSIONAL

NOVE ELEMENTI ESSENZIALI
PER RAGGIUNGERE IL SUCCESSO

FrancoAngeli

Trend

Le guide in un mondo che cambia

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

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

RICHARD KOCH

Il principio

80/20

per

PROFESSIONAL

**NOVE ELEMENTI ESSENZIALI
PER RAGGIUNGERE IL SUCCESSO**

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegri

Traduzione dall'inglese di Tiziana Prina

Copyright © by Richard Koch, 2002, 2003

This edition of *The 80/20 Individual: The Nine Essentials of 80/20 Success at Work*
published by Nicholas Brealey Publishing, London, 2003.

This translation is published by arrangement with
Nicholas Brealey Publishing, London and Boston.

Copyright © 2009 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 specificate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Parte I **Mettete il turbo alla vostra carriera:** **diventate un professional 80/20**

1. Come diventare un professional 80/20	pag.	13
1. Una breve storia del principio 80/20	»	15
2. Il valore viene dalla crescita	»	18
3. Gli individui 80/20 nelle organizzazioni	»	19
4. Il principio 80/20 è al centro della creazione	»	20
5. Diventate un professional 80/20	»	24
2. La nascita dell'individuo creativo	»	25
1. L'ascesa degli individui 80/20	»	25
2. Chi sono gli individui 80/20?	»	26
3. Gli individui creativi cambiano il mondo	»	27
4. Gli individui creativi e il principio 80/20	»	28
5. Individui contro macchine	»	30
6. Gli individui: la magica forza invisibile dietro la crescita	»	31
7. Individualismo e piccoli gruppi	»	32
8. Non pulci contro elefanti	»	34

9. Perché l'ascesa degli individui è un evento così entusiasmante	pag.	35
10. Un nuovo fenomeno: il miliardario 80/20	»	37
11. Favorire gli individui, non le grandi società	»	38
12. Siamo vicini a un punto di svolta?	»	40
13. Come navigare nella seconda parte	»	41

Parte II

Nove elementi essenziali del successo 80/20 sul lavoro

3. Usate il vostro 20% più creativo	»	45
1. Il 20% di punte d'eccellenza	»	46
2. Rachel: un case study di manager 80/20	»	48
3. La storia di Bjorn-Ingvar	»	51
4. La storia di Olivo	»	52
5. La storia di Jamie	»	53
6. Come far fruttare il vostro 20% più creativo	»	54
7. Il vostro 20% di punte d'eccellenza e la nuova impresa	»	56
8. Che dire di quell'80-99% in cui non brillate?	»	57
4. Fatevi venire grandi idee e rielaboratele	»	59
1. Il business è l'idea	»	60
2. Quali idee imprenditoriali sono davvero indispensabili?	»	63
3. Mettere insieme e migliorare idee precedenti	»	65
4. Geni mutanti nella consulenza e il primo gene della "consulenza aziendale"	»	66
5. Nuovi geni per un mercato Cenerentola	»	71
6. La storia di Scott	»	72
7. Come appropriarsi di grandi idee e trasformarle	»	73
8. La storia di Betfair	»	75
9. Come intervenire da manager sulle idee: la storia di Fritz	»	76
10. Rachel: un case study di manager 80/20	»	77

5. Trovate le poche forze essenziali del profitto	pag.	79
1. Trovate le poche forze essenziali che generano profitto	»	80
2. Smontate la realtà	»	81
3. Che cosa rende proficua una società di consulenza?	»	82
4. Quali erano i pochi elementi importanti di Filofax?	»	83
5. Come appropriarsi delle poche forze essenziali del profitto	»	84
6. Rachel: un case study di manager 80/20	»	93
7. Considerate la vostra impresa da tutti i punti di vista	»	94
6. Ingaggiate Einstein	»	97
1. Due modi in cui la relatività del tempo vi può aiutare a definire la vostra nuova impresa	»	98
2. Come ingaggiare Einstein	»	99
3. Rachel: un case study di manager 80/20	»	106
4. Sapete già qual è la vostra nuova impresa?	»	107
7. Assumete individui capaci	»	109
1. Un po' di matematica per farvi girare la testa	»	109
2. La legge di Koch della creazione individuale di ricchezza	»	112
3. Come assumere individui in gamba	»	116
4. Come tenersi stretti i collaboratori migliori	»	120
5. Il valore degli eccentrici	»	122
6. Il lato umano: la teoria della tribù	»	123
7. Il DNA dell'impresa	»	125
8. Le storie di Anton e Jamie	»	126
9. Rachel: un case study di manager 80/20	»	127
8. Utilizzate la vostra attuale azienda	»	129
1. Rocking Frog: la terza via	»	130
2. La storia di Rick	»	131
3. La storia di Richard	»	132
4. Le società di consulenza sono un modello per il futuro?	»	133
5. La storia di Barry	»	137
6. La storia di Donna e Jeff	»	138
7. Che cosa significano per voi Jerry, Rick, Richard, Bruce, Barry, Jeff e Donna?	»	140
8. Come coinvolgere la vostra azienda	»	141

9. La storia di Paul	pag. 143
10. Le storie di Gordon, Mark e Richard	» 147
11. Rachel: un case study di manager 80/20	» 148
12. Gli individui possono usare il principio 80/20 per trarre il massimo dalla loro attuale società...	» 150
13. ... e poi scegliere la forma proprietaria più adatta	» 151
9. Sfruttate le altre società	» 153
1. Alla fine arriva la sovrapproduzione	» 155
2. Plymouth Gin: come essere un cuculo	» 157
3. La storia di Bill	» 159
4. Rachel: un case study di manager 80/20	» 160
5. All'inseguimento della crescita	» 161
6. Come coinvolgere altre società	» 162
7. Ciò che possono fare gli individui 80/20	» 168
10. Assicuratevi il capitale	» 169
1. La storia di Cristoforo Colombo	» 169
2. Tre lezioni da trarre dalla storia di Cristoforo Colombo	» 170
3. Pochi colpi grossi creano ricchezza per la società	» 171
4. Il legame fra investimento di capitale e crescita è stato infranto	» 174
5. Come assicurarsi il capitale	» 176
6. Tenete il conto	» 182
11. Progredite a zigzag	» 185
1. Un percorso a zigzag verso il jackpot	» 186
2. L'evoluzione per selezione naturale	» 186
3. La storia di Sam	» 187
4. I vincitori dovrebbero procreare	» 189
5. I grandi pionieri del business spesso mancano la seconda fase di crescita	» 189
6. LEK Consulting: variazione di successo di straordinari geni del business	» 190
7. Filofax: successo, fallimento, successo, fallimento	» 191
8. Belgo: una grande idea, ma la seconda fase di crescita fu un pasticcio	» 192

9. Zoffany Hotel: la seconda variante è una nuova struttura imprenditoriale	pag. 193
10. Capstone Publishing e Plymouth Gin: la variante è l'internazionalizzazione	» 194
11. Quale sarà il vostro secondo stadio di crescita?	» 194
Conclusioni	» 195

Parte I

Mettete il turbo alla vostra carriera: diventate un professional 80/20

Nella fase di cambiamento di un'azienda, l'individuo è colui che apporta gli strumenti necessari per attuarlo.

Philip Harris, CEO, PJM Interconnection

È come se i meccanici di tutto il mondo fossero ora in grado di fabbricare e assemblare assi portanti per motori e competere con la General Motors, anzi è quel che sta accadendo. Ne abbiamo la prova con il sistema operativo Linux.

Paul Maritz, Vice Presidente Microsoft

In tutti questi settori, l'unità chiave di creazione del valore è l'individuo... la logica di scomposizione della catena del valore è portata all'estremo: i singoli dipendenti (l'anello più piccolo della catena aziendale) realizzano quel valore unico che solo loro creano.

*Philip Evans e Thomas S. Wurster,
Boston Consulting Group*

Togliete le venti persone più importanti della compagnia e vi assicuro che in breve questa non avrà più importanza.

Bill Gates, Presidente Microsoft

Il presidente del futuro sarà il presidente delle idee.

Winston Churchill

Come diventare un professional 80/20¹

Se la natura ha creato qualcosa meno suscettibile di qualsiasi altra ad essere una proprietà esclusiva, questa è la capacità di pensare, l'idea.

Thomas Jefferson

- **Esiste un nuovo modo per creare ricchezza**, migliore rispetto al tradizionale percorso del capitalismo manageriale.
- **Gli individui creativi** sono al centro della nuova rivoluzione e sono più importanti delle società o del capitale nel processo di creazione della ricchezza. L'individualismo sta sostituendo il capitalismo.
- **La rivoluzione segue un principio molto semplice** : il principio 80/20. Il successo deriva dalla capacità di focalizzarsi esclusivamente su quelle poche forze, molto potenti, che operano in un determinato campo. Le forze più importanti a cui si applica il principio 80/20 sono le idee e gli individui. Il principio riguarda anche tutti gli altri fattori primari dell'impresa: clienti, partner, tecnologie, prodotti, fornitori e capitale.
- **La ricchezza viene moltiplicata nel modo più efficace** grazie alla riduzione e alla ristrutturazione dei settori, non attraverso i percorsi tradizionali di aggregazione delle attività e degli asset. Si creano più imprese distinte l'una dall'altra, fondate su nuove idee

1. Nel corso del libro si alterna l'uso dell'espressione "professional 80/20" a quello dell'espressione "individuo 80/20", con medesimo significato, per indicare la persona che assume il principio 80/20 come criterio per la propria crescita professionale [n.d.r.].

di nuovi imprenditori e collegate tra loro dai mercati, non per via gerarchica e pianificazione centralizzata.

- **La rivoluzione 80/20 è importante** quanto altre tre fasi di transizione avvenute nel corso della storia economica: la rivoluzione agricola, la rivoluzione industriale e la rivoluzione manageriale, frutto di società ed economie estremamente diverse tra loro. La stessa cosa accadrà probabilmente di nuovo nei prossimi vent'anni.
- **Forse il cambiamento è già avviato:** le imprese di maggior successo ruotano già ora intorno a pochi individui. L'impresa serve gli individui, non il contrario. Quest'affermazione non si può tuttavia applicare in modo universale; l'economia segue in larga misura ancora i vecchi schemi del capitalismo manageriale, fatta eccezione per quella parte che crea più profitti. Quando tutto ciò cesserà di essere vero, l'economia cambierà in modo repentino e radicale. Saremo allora testimoni di un gigantesco spostamento di ricchezza dalle organizzazioni agli individui; via dagli investitori passivi verso gli imprenditori che operano attivamente.
- **Gli individui che vogliono trarre benefici** prendendo parte alla rivoluzione 80/20, lo possono fare compiendo subito alcuni passi, che verranno ampiamente descritti nella seconda parte del libro.

Questo libro tratta di una rivoluzione che sta cambiando le vite delle persone, persone che a loro volta cambiano il mondo. Questi rivoluzionari sono "i professional 80/20", persone e piccoli gruppi di lavoro che usano il principio 80/20 per mettere il turbo alle loro carriere e costruire nuove imprese. Forse voi siete già dei professional 80/20 senza saperlo, ma se non lo siete, avrete tutto da guadagnare, impegnandovi a diventarlo.

Il mio precedente libro, *Il principio 80/20*, ha toccato il tasto giusto, rispondendo a due domande:

- "Come posso usare il principio 80/20 per incrementare i profitti della mia società?"
- "Come posso usare il principio 80/20 per essere una persona più efficace?"

Questo libro risponde a una domanda diversa:

- “Come posso utilizzare il principio 80/20 nella mia professione, per creare ricchezza e benessere?”.

Questo è un libro dedicato agli individui impegnati nel proprio lavoro. In esso troverete consigli su come costruire una carriera di successo, trasformando radicalmente il business in cui operate. Non importa se siete un imprenditore, un manager, un impiegato, un operaio o un disoccupato. Potete utilizzare il metodo qui descritto passo dopo passo, per ridisegnare un business esistente o crearne uno nuovo, in modo che voi e i vostri stretti collaboratori ne possiate trarre vantaggio. L’obiettivo primario che mi sono posto è quello di esservi d’aiuto, poi verranno i clienti e l’impresa, ma solo se aiutandoli, avvantaggerò anche voi. Il mondo appartiene agli individui, non alle aziende.

Mettete il turbo alla vostra carriera, usate il principio 80/20 per realizzare di più, facendo meno.

1. Una breve storia del principio 80/20

Nel 1897, l’economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) scoprì un modello regolare nella distribuzione della ricchezza o del reddito, indipendentemente dal paese o dall’epoca presi in considerazione. La distribuzione era estremamente sbilanciata verso l’alto. Una piccola minoranza di percettori di reddito incideva per una quota maggiore sul totale. Pareto fu infine in grado di prevedere i risultati in modo preciso ancor prima di esaminare i dati.

Elettrizzato dalla sua scoperta, che a ragione riteneva di grande importanza non solo per l’economia, ma per la società nel suo complesso, egli riuscì tuttavia a entusiasmare solo pochi colleghi economisti. Sebbene fosse capace di scrivere in modo illuminante su argomenti meno importanti, la sua esposizione del “principio di Pareto” finì sepolta sotto un fumoso linguaggio accademico e una quantità di formule algebriche.

L’idea di Pareto incominciò a essere nota quando Joseph Moses Juran, uno dei due grandi guru della qualità del secolo scorso, ridefinì il principio “la regola dei pochi elementi essenziali”. Nel suo volume del 1951, *Il manuale del controllo della qualità*, che ebbe grande influenza in Giappone e poi in tutto l’Occidente, Juran contrappose “i pochi elementi essenziali” ai “molti ininfluenti”, mo-

strandano come i difetti nella qualità potessero essere ampiamente eliminati, in modo veloce ed economico, focalizzandosi sulle poche cause principali². Juran, che andò a vivere in Giappone nel 1951, insegnò ai dirigenti come migliorare insieme qualità e caratteristiche del prodotto, prendendo esempio dagli Usa. Fra il 1957 e il 1989 il Giappone crebbe più rapidamente di qualsiasi altra economia industriale.

Negli Usa e in Europa, il principio di Pareto divenne nel corso degli anni '60 ampiamente conosciuto come la “regola 80/20” o il “principio 80/20”. Benché questa descrizione non fosse del tutto accurata, colpì nel segno ed ebbe grande influenza. Gli ingegneri e gli esperti informatici cominciarono a utilizzare il principio in modo routinario.

Il principio 80/20 spiega che l'80% dei risultati deriva dal 20% delle cause; si tratta di una legge empirica che è stata verificata in economia, nel business e nelle scienze interdisciplinari. Gran parte dell'esistente nell'universo – le nostre azioni e tutte le altre forze, risorse e idee – ha poco valore e produce un minimo risultato. Pochi elementi operano invece in modo eccezionale e hanno un impatto enorme. Non c'è alcunché di magico nel numero 80 e nel 20, che sono valori solo approssimativi. Il punto è che il mondo non è descrivibile sulla base di un rapporto 50/50; sforzo e ricompensa non sono correlati in maniera lineare. L'universo è sbilanciato. Gran parte di esso è rumore senza senso, ma alcune forze sono fantasticamente efficaci e produttive. Isolate queste forze potenti e creative dentro e attorno a voi e ben presto potrete esercitare un influsso prima impensabile.

Nel 1963 l'IBM scoprì che circa l'80% del tempo di funzionamento del computer veniva speso per eseguire meno del 20% del suo codice operativo. Gli ingegneri dell'IBM riscrissero il codice per rendere quel 20% più accessibile e facile da usare da parte degli utenti, conquistandosi così la leadership del mercato. I progressi nel software degli ultimi 30 anni – da Lotus a Microsoft a Linux – non hanno fatto che portare avanti questa idea.

2. Juran J.M., *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1951, pp. 38-39. «L'economista Pareto trovò che la distribuzione della ricchezza non era uniforme [come Juran notò per i difetti di qualità]. Si possono trovare molti altri esempi: la distribuzione dei crimini fra i delinquenti, la distribuzione degli incidenti nei processi pericolosi, ecc. Il principio di Pareto della distribuzione ineguale si applicava alla distribuzione della ricchezza e alla distribuzione dei difetti di qualità».

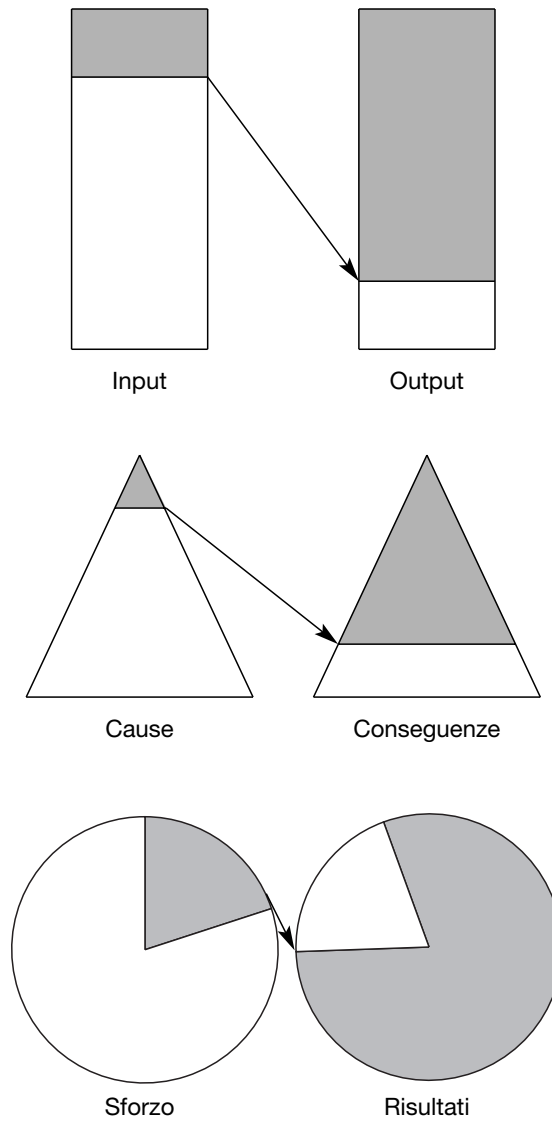


Fig. 1 - Il principio 80/20

Nel 1997 ho scritto *Il principio 80/20*³, il primo libro sull'argomento, mostrando come il principio possa essere applicato non sem-

3. Koch R., *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less*, Nicholas Brealey, London, 1997 (2007²); trad. it. *Il principio 80/20. Il segreto per ottenere di più con meno*, FrancoAngeli, Milano, 1998 (2009²).

plicemente per aiutare le imprese a ottenere risultati, ma anche per dare una mano agli individui a migliorare le proprie vite, diventare efficaci o felici, rendersi conto di quanto solo poche persone o cose contino davvero. Concentrandosi sui pochi elementi davvero funzionanti per ciascuno di noi, non solo si possono realizzare i propri desideri, ma è possibile anche moltiplicare la propria efficacia e persino la felicità. Si trattava di un terreno ancora inesplorato, poiché nessuno aveva in precedenza collegato il principio all'appagamento personale. Avevo toccato un tasto importante, come molti lettori in tutto il mondo mi hanno poi testimoniato. Il principio 80/20 è un modo fantasticamente utile per trarre di più dalla vita.

Questo nuovo libro, tuttavia, ha un tema diverso. *Il principio 80/20* spiegava come le aziende potrebbero utilizzare il principio per ottenere risultati positivi e gli individui per migliorare la propria vita privata, non quella professionale. *Il principio 80/20 per professional* individua invece il legame, mai esplorato in precedenza, fra il principio 80/20 e la crescita professionale degli individui. Il libro spiega come il mondo stia cambiando e dimostra come il principio 80/20 sia uno strumento pratico di emancipazione, sorprendentemente potente, che permette agli individui di creare grandi cose.

2. Il valore viene dalla crescita

La parte più interessante e preziosa del business non è il mantenimento delle attività esistenti: operare in modo efficiente oggi così come abbiamo fatto in passato. Le organizzazioni sono abili nel mantenere lo status quo, ma se questo fosse tutto ciò che fossero in grado di fare, l'economia non sarebbe mai cresciuta.

La crescita è più importante della conservazione. Crescere significa creare qualcosa di nuovo e di prezioso. E la crescita è in ultima analisi guidata dagli individui e da piccoli team di persone che operano sia all'interno delle aziende già consolidate che in quelle appena avviate e che si uniscono dopo un processo di autoselezione.

L'arma più formidabile di crescita nel business è il principio 80/20, applicato in modo creativo da individui e da piccoli gruppi di persone. Con il principio 80/20, gli individui possono influenzare le forze più potenti intorno a loro – quelle materiali, ma soprattutto quelle immateriali – per stupire il mondo e fornire ai clienti più di

quello che vogliono per molto meno di ciò che sono disposti a dare (in termini di denaro, risorse, tempo, spazio ed energia).

3. Gli individui 80/20 nelle organizzazioni

Gli individui sono in genere solo parzialmente consapevoli di ciò che possono fare per creare ricchezza e benessere; può persino succedere che non si rendano conto che lo stanno già facendo. In questo libro conoscerete diverse persone che già producono enormi ricchezze per gli altri, ma che non ne hanno la consapevolezza. Sono già individui 80/20, sebbene non siano adeguatamente ricompensati per la loro creatività. Pensano di essere rotelle di un ingranaggio, mentre in realtà sono al centro della creazione di ricchezza e della crescita economica.

Anche se lavorate per una società prestigiosa di grandi dimensioni, quando create qualcosa di nuovo che rispecchia la vostra individualità e le vostre idee, siete voi il primo motore della ricchezza prodotta. In genere, tuttavia, la società trattiene per sé quasi tutte queste risorse. Una volta che vi è chiara la sproporzione, potete restringere il gap. Sia che lasciate la società sia che vi rimaniate, raggiunta la consapevolezza del vostro valore, dovrete poter prendere il pieno controllo della situazione.

Coloro che sono in grado di creare ricchezza – e che ne sono consapevoli – sono nella posizione di dettare le proprie condizioni. Il denaro è importante e tuttavia il desiderio più ardente della maggior parte delle persone non è la ricchezza, ma la felicità. La prima è solo un mezzo per raggiungere la seconda, ma non è lo scopo primario. Ciò che i più desiderano è essere padroni della propria vita; poter scegliere come vivere: lavoro, amicizie e colleghi, qualità dei rapporti personali, maggiore o minore disponibilità nei confronti degli altri e stima per se stessi.

Il premio che vi spetta come individui 80/20 è il diritto a controllare la vostra vita: quella professionale, quella privata e quegli spazi intermedi dove le due sfere si incontrano o si mescolano, provocando sconfitte o trionfi. Potete per esempio arrivare a un accordo del tutto nuovo con il vostro attuale datore di lavoro. Esiste una gamma di nuovi meccanismi che permettono agli individui 80/20 di essere “metà dentro e metà fuori”, di mantenere contatti e continuità con i