TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Přínos Vilfreda Pareta pro manažerské rozhodování

Bakalářská práce

Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Autor práce:	**Marek Nemejta**
Vedoucí práce:	Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D. Katedra cizích jazyků

Liberec 2020

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Zadání bakalářské práce

Přínos Vilfreda Pareta pro manažerské rozhodování

Jméno a příjmení: **Marek Nemejta**
Osobní číslo: E17000226
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávající katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů, formulace teze a výzkumných otázek.
2. Fundamentace Paretova principu (Pravidla 80/20).
3. Výběr vhodných firemních dat pro ověření Paretova principu (Pravidla 80/20).
4. Vyhodnocení teze, závěry a doporučení.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština

Seznam odborné literatury:

- KOCH, Richard. 2015. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím.* 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-313-7.
- KOCH, Richard. 2013. *Manažer 80/20.* Praha: Management Press. ISBN 978-80- 7261-263-5.
- SOJKA, Milan. 2010. *Dějiny ekonomických teorií.* Praha: Havlíček Brain Team. ISBN 978-80-87109-21-2.
- CAUNT, John. V. 2013. *How to Organize Yourself.* 4^{th} ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6718-0.
- BLAUG, M. 2003. *Economic Theory in Retrospect.* 5^{th} ed. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 0-521-57701-2.
- LOUŽEK, Marek. 2010. Sociologická teorie Vilfreda Pareta. *Sociológia/Slovak Sociological Review.* **42**(4): 404-428. ISSN 1336-8613.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-10-07]. Dostupné z: http://knihovna.tul.cz/.

Konzultant: Martin Nemejta

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.
Katedra cizích jazyků

Datum zadání práce: 31. října 2019
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

9. května 2020 Marek Nemejta

Anotace

Cílem této bakalářské práce s názvem Přínos Vilfreda Pareta pro manažerské rozhodování je stanovení významnosti Pravidla 80/20 jakožto manažerského nástroje sloužícího pro rozhodování. Celá práce je rozdělena do čtyř částí. V první části je popsána samotná osobnost Vilfreda Pareta a jeho přínos pro ekonomii. Dále je zde charakterizováno samotné Pravidlo 80/20. V druhé kapitole jsou uvedeny některé možné aplikace tohoto pravidla v manažerské praxi a jiné manažerské rozhodovací techniky. Ve třetí kapitole autor práce formuluje kritiku fungovaná Pravidla 80/20. Čtvrtá kapitola verifikuje Paretova principu na reálných datech z manažerského prostředí. V závěru práce je shrnuto závěrečné doporučení doplněné o některé návrhy řešení daných situací.

Klíčová slova

Vilfredo Pareto, Pravidlo 80/20, manažerské nástroje pro rozhodování, kritika Paretova pravidla, implementace Paretova pravidla

Annotation

Contribution of Vilfredo Pareto to Managerial Decision Making

The main objective of this thesis is to determine the relevancy of the 80/20 Principle as a managerial decision-making technique. The whole thesis is divided into four parts. A theoretical part including a description of Vilfredo Pareto and his contribution to Economics has been placed at the beginning of this thesis followed by a brief explanation of the 80/20 Principle. The second chapter of this thesis describes the possible usages of this principle in managerial decision-making processes. Several other decision-making techniques are pointed out in this chapter as well. This thesis includes a short Criticism of the 80/20 Principle in the third chapter. The last chapter consists of several verification attempts. Author has aimed to validate the functionality of the 80/20 Principle on selected managerial data provided by several establishments.

Key words

Vilfredo Pareto, 80/20 Principle, managerial decision-making techniques, 80/20 Principle Criticism, 80/20 Principle application

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Mgr. Marku Skálovi, Ph.D. za vedení celé mé bakalářské práce a rady, které mi poskytl. Poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mne během studia na vysoké škole podporovali.

Obsah

Obsah 11
Seznam ilustrací 13
Seznam tabulek 13
Seznam zkratek 13
Úvod 14
1. V. Pareto 15
1.1 Lausannská škola 16
1.1.1 Teorie blahobytu 16
1.1.2 Teorie hodnoty 17
1.2 Paretovo Pravidlo 80/20 17
1.3 Paretova analýza 18
1.4 Paretův diagram 18
1.4.1 Sestrojení Paretova diagramu 18
1.5 ABC analýza 20
1.5.1 Analýza XYZ 21
1.6 Manažer a Paretovo pravidlo 22
2 Modifikace a aplikace Paretova pravidla 24
2.1 Manažer mentor (kouč) 24
2.2 Ředitel své energie 25
2.2.1 Manažer a sociální prostředí 25
2.3 Manažer jako páka 25
2.3.1 Páka v podvědomí 26
2.4 Manažer a čas 26
2.5 Manažer jako génius jednoduchosti 27
2.5.1 Jednoduchost 27
2.6 Hodnocení obchodu 28
2.7 Další manažerské nástroje pro rozhodování 28
2.7.1 Rozhodování Korn/Ferry 28
2.7.2 BCG a GE matice 29
33
2.7.3 KPI 33

2.7.4 Rozhodovací model VDL....34
3 Kritika Paretova pravidla....35
3.1 Faktor času....35
4 Ověření Paretova principu v praxi....37
4.1 Výdaje na bankovním účtu....37
4.2 Portfolio produktů ve start-upu....39
4.2.1 Chyby v prodejním procesu....41
4.3 Prodeje a zisky obchodníka....42
4.3.1 Obchodník a princip 80/20....44
Závěr....46
Seznam použité literatury....48
Bibliografie....50

Seznam ilustrací

Obrázek č. 1: Paretův diagram 20

Obrázek č. 2: ABC analýza 21

Obrázek č. 3: XYZ analýza 22

Obrázek č. 4: BCG matice 30

Obrázek č. 5: GE matice 33

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Typy vad 19

Tabulka č. 2: Atraktivita oboru 31

Tabulka č. 3: Konkurenceschopnost 32

Tabulka č. 4: Měsíční odměny 36

Tabulka č. 5: výdaje na bankovním účtu 37

Tabulka č. 6: Prodané produkty 39

Tabulka č. 7: prodané velikosti 41

Tabulka č. 8: Reklamace 42

Tabulka č. 9: obchodní tým 4fin 44

Seznam zkratek

KPI Key performance indicator (Klíčové ukazatele výkonnosti)

VDL Vertical dyad linkage (vertikální dvojice vztahů)

BCG Boston Consulting Group

GE General Electric

Úvod

Pravidlo dokazující vztah mezi menším množství vstupů, jenž generují větší množství výstupů se vyskytuje v řadě oblastech lidského konání. Ať už je zkoumána práce manažerů, a to nejen z hlediska hlavních aktivit jako jsou strategie, kontrola jakosti, tedy chybovost, zmetkovost, snižování nákladů nebo prodej, ale i z hlediska dílčích menších aktivit například tvorba prezentací nebo vyjednávání, téměř vždy je zde k nalezení poměr 80/20 nebo poměr jemu blízký. A Paretovo pravidlo, jenž tento poměr mezi výstupy a vstupy popisuje, je k nalezení i mimo manažerské prostředí. Například je známo, že pouhých 20 % denních aktivit udělají člověka z 80 % šťastným.

Toto pravidlo bezpochyby platilo odjakživa, nicméně teprve v devatenáctém století přišel první známější popis tohoto pravidla. Italský ekonom Vilfredo Pareto zkoumal rozložení bohatství v tehdejší Anglii. Výsledkem jeho zkoumání byl poměr, který říkal, že velmi malý podíl anglické populace vlastnil většinu země. Pareto ovšem nebyl tím, kdo zmíněné pravidlo ukázal světu. Až Joseph M. Juran začal toto pravidlo uplatňovat na poli řízení organizací, a to konkrétně v oblasti řízení kvality. Paretovo pravidlo přenesli dále do praxe také manažeři Zipf a Kruger a v šedesátých letech také management společnosti IBM.

Cílem této bakalářské práce je představit osobu Vilfreda Pareta, jeho život a okolnosti, za kterých objevil pravidlo 80/20 v praxi a dále pak přiblížit důležitost pravidla 80/20 pro manažerské rozhodování. Krom toho je cílem této práce ověřit fungování Paretovo principu na reálných situacích, na kterých se manažer podílí a ověřit, zdali pravidlo opravdu funguje tak je uvedeno v literatuře. V empirické části jsou shromážděna reálná data z klíčových oblastí managementu, provedena analýza a aplikace Paretova pravidla.

Pro účely práce byly stanovena následující teze: Paretovo pravidlo stále představuje vhodný nástroj pro manažerské rozhodování.

Zároveň byly stanoveny výzkumné otázky:

1. **Jaké využití Paretova pravidla lze v manažerské praxi definovat?**
2. **Existuje, na základě rešerše odborné literatury, signifikantní kritika Paretova pravidla?**
3. **Jaký je postoj manažerů k aplikaci pravidla 80/20 v praxi?**
4. **Lze studiem odborné literatury detekovat alternativní moderní nástroje pro manažerské rozhodování?**
5. **Do jaké míry lze ověřit funkčnosti Paretovo principu na reálných datech?**

1. V. Pareto

Vilfredo Pareto se narodil roku 1848 v Paříži a žil až do dvacátých let dvacátého století, konkrétně do roku 1923. Byl synem janovského šlechtice, jenž emigroval z politických důvodů právě do Paříže, kde se Pareto následně narodil. Avšak Pareto se o několik let později se svou rodinou do Itálie vrátil. Úspěšně vystudoval obor přírodních věd a matematiky na Polytechnickém Institutu v Turíně, který mu položil slibné základy pro jeho začínající kariéru. Tu začal jako manažer u italských železnic. Práce na vysokých manažerských postech u italských železnic se musel Pareto později vzdát. Brzy se však začal ubírat jiným směrem, a to směrem politickým. Stal se nekompromisním oponentem italského etatismu a stavěl se proti pomoci průmyslovým podnikům z veřejných prostředků, spotřební dani, zestátnění železnic nebo obecně proti obchodnímu protekcionismu. Itálie byla tehdy velmi ovlivněná Bismarcovou politikou v Německu a celkově byl prosazován ideál „silného státu“. Pareto rozhodně nepodporoval centralizovanou státní moc a socialismus a již tehdy varoval před nebezpečím v podobě „parlamentní diktatury“ v Itálii. Jeho kritika ekonomické politiky vlády se pravidelně objevovala v tisku. Tyto názor se zdají jako ultraliberální, avšak Pareto ultraliberál nikdy nebyl. Ke shrnutí kritiky socialismu se uchýlil v knize „Socialistické systémy“ (1902).

Pareto nesouhlasil s politickou situací v Itálii, a proto se rozhodl Emigrovat do Švýcarska. Až zde se ve svých čtyřiceti pěti letech začal věnovat teoretické ekonomii. Během roku 1893 nahradil Leona Walrase na pozici profesora politické ekonomie na univerzitě v Laussane. Avšak Pareto nikdy nezanevřel na politiku a politické vnímání a chtěl se věnovat „politické sociologii“. Přestože byl Pareto silně ovlivněn Walrasem v otázkách „čisté ekonomie“, sociální a politické názory se u obou ekonomů výrazně lišily. Zatímco Walras vyjadřoval nadšení pro sociální reformy a věřil ve vzestupný vývoj společnosti, Pareto byl opačného názoru. Tyto jejich myšlenkové neshody byly nepřekonatelnou překážkou v navázání přátelských vztahů.

Mezi jeho největší objevy definitivně patří nález nepoměru v rozložení bohatství v tehdejší Anglii. Přišel s objevem, který říkal, že pouhých 20 % obyvatel vlastní 80 % země, a tudíž distribuce bohatství probíhá nerovnoměrně. Odtud vzniklo pravidlo 80/20.

Ve finální etapě svého života se Pareto stal senátorem Mussoliniho režimu, avšak nebyl fašistou. Jak uvádí Robert Holman (2017), stejně jako dříve v tisku varoval Itálii před nebezpečím v podobě „parlamentní diktatury, upozorňoval později fašistickou vládu na

omezování svobod a doporučoval vyhnout se krutovládě a ovládnutí státu lobbisty se stejným zájmem.

Paretovi byla udělena některá ocenění, nicméně většinu z nich musel z důvodu srdečního onemocnění odmítnout. Od vlády Mussoliniho režimu si sliboval pozitivní změny. Podporoval návrh uskutečnit vládu čistě ekonomické síly a těšil se na redukci velikosti státu.

1.1 Lausannská škola

Škola, jejíž název byl odvozen od švýcarské univerzity v Lausanne, je známá především díky dvěma hlavním představitelům, a to Leonu Walrasovi a právě Vilfredu Paretovi. Podle Roberta Holmana (2017) je ovšem první ze dvou zmíněných je často mylně označován jako hlavní představitel této škol. Právě Pareto byl ten, kdo Lausannskou školu založil. Walras byl sice profesorem poltické ekonomie před Paretem, byl tedy první ze dvou výše zmíněných, ale teprve Pareto získal první stoupence, když rozvinul Walrasův odkaz. Pareto se na rozdíl od Walrase zabýval teorií blahobytu (Walras vytvořil teorii ekonomické rovnováhy). Podobně jako Pareto se teorií blahobytu zabývala Cambridgeská škola Alfreda Marshalla, jenž spolu s Lausannskou školou položily základní stavební kameny neoklasické tradice v ekonomickém myšlení. Existovaly ovšem značné odlišnosti mezi zmíněnými školami. Lausannská škola zkoumala všechny trhy jako navzájem propojené a k nim analyzovala současnou rovnováhu všech trhů. Druhá ze zmíněných škol rozvíjela teorii dílčí rovnováhy.

Pokud cambridgeská škola stále uchovávala spojitost s anglickými klasiky, lausannská škola neměla s klasickou ekonomií už nic společného. Moderní ekonomie byla vybudována právě na základech, které položil Walras s Paretem, jakožto hlavní představitelé lausannské školy.

1.1.1 Teorie blahobytu

Dle Holmana (2017) Pareto připouštěl srovnání vlastních pocitů a uspokojení, avšak od začátku odmítal porovnání subjektivních pocitů dvou odlišných jedinců, stejně jako porovnávání a sčítání individuálních uspokojení. Nastává tedy otázka, jaký je poté smysl společenského blahobytu, jestliže se nebere v potaz interpersonální porovnání. Řešením je tzv. Paretovo optimum. Pro vyjasnění tohoto termínu, výroba a směna rozdělí statky jednotlivcům, tudíž se všichni nachází na svých indiferenčních křivkách. Pareto vymezil situaci společenského optima, jako takovou situaci, kdy neexistuje možnost přerozdělení

statků tak, aby se zvýšilo uspokojení jednotlivce, aniž by tato akce nesnížila uspokojení jiného jednotlivce. Tato situace se nazývá pareto-optimální. Stav, kdy je možné přerozdělit statky tak, aby došlo ke zvýšení uspokojení jednoho bez snížení uspokojení jiného, se nazývá pareto-suboptimální. Je nutno zmínit, že Partovo optimum nemusí být pouze jedno, nýbrž může existovat více pareto-optimálních situací. Paretovo optimum nevyžaduje interpersonální srovnání uspokojení, protože je definováno jako jisté postavení individuálních optim.

1.1.2 Teorie hodnoty

Na Walrasově teorii všeobecné rovnováhy se Paretovi nelíbila teorie mezní užitečnosti. Walras i jiní před Paretem předpokládali, že spotřebitel má možnost měřit užitečnost kardinálně. Do podrobnějšího zkoumání se však pustil až Pareto, když stejně jako I. Fisher zastával názor, že statky nejsou navzájem nezávislé, nýbrž jsou si navzájem substituty a komplementy. Spotřebitel vždy posuzuje užitečnost jednoho statku v návaznosti na statek jiný. To, co ve skutečnosti spotřebitel porovnává jsou kombinace statků.

„Spotřebitel například nikdy neříká, zda preferuje určité množství chleba před určitým množstvím vína. Říká, zda preferuje jednu kombinaci chleba a vína před jinou kombinací chleba a vína.“ (Holman 2017, s. 194).

Již zde mohou být pozorovány náznaky větší hodnoty nebo důležitosti některých věcí před hodnotou nebo důležitostí věcí jiných. A odtud se snadno dostává k základům Pravidla 80/20, kdy některé, byť méně zastoupené věci, tvoří většinu hodnoty, nebo užitečnosti.

1.2 Paretovo Pravidlo 80/20

Prvně je nutné si definovat Paretovo pravidlo. Paretovo pravidlo podle Richarda Kocha (2013) odkazuje na fakt, že v jakékoliv populaci je některým věcem přikládána větší důležitost než věcem jiným. Základní a jednoduchou definicí je, že z dvaceti procent příčin plyne osmdesát procent výsledků. Koch se ve své monografii odvolává na dokonalý příklad vynálezce těsnopisu Sira Isaaca Pitmana. Ten zjistil zajímavou skutečnost, že většinu naší lidské konverzace, konkrétně dvě třetiny, tvoří pouhých 700 slov. Pokud jsou započteny i odvozeniny těchto slov, představují tyto slova 80 % běžné konverzace. Na základě oxfordského slovníku New Oxford Shorter Oxford English

Dictionary, který uvádí přes půl milionu slov, je to méně jak 1% procento celkových slov. Pravidlo se tedy může adaptovat na 80/1.

Vztahy mezi výstupy a vstupy se obecně pohybují v poměru 80/20, avšak často se blíží poměrům 70/30 nebo 80/1. Velmi malé procento příkladů má poměr mezi výstupy a vstupy blížící se 50/50 (Koch 2015).

1.3 Paretova analýza

Paretova analýza jako typický nástroj manažerského rozhodování vychází ze samostatného pravidla 80/20 a je využívána především v oblastech výroby a služeb, kvality a jakosti, ekonomie a managementu a psychologie a sociologie. Úzce souvisí i s tvorbou SWOT analýzy, kdy pro určení těch nejsilnějších a nejslabších stránek použijeme právě Paretovo pravidlo 80/20. Součást každé analýzy je určit cíle a oblasti zkoumání analýzy a sesbírat relevantní data, ze kterých separovat vhodné informace. Ty se poté uspořádají a kumulují. Dle Kocha (2010) Paretova analýza vychází ze vztahu 80/20, avšak kritérium rozhodování je možné určit i jinak, například k poměru 60/30. Za pomocí nástrojů, jak je tabulka četností a Paretův diagram, se nejlépe identifikují hlavní příčiny a jejich důsledky. Na konci analýzy je zapotřebí stanovit nápravná opatření a získat zpětnou vazbu.

1.4 Paretův diagram

Teorie pravidla 80/20 je relativně jednoduchá, avšak pro manažery je důležitá názornost dané věci. Proto existuje Paretův diagram, který je podstatným nástrojem manažerského rozhodování. Paretův diagram manažerovi znázorní důležité atributy řešeného problému a vizuálně je oddělí od nedůležitých. Díky tomuto znázornění je vhodným nástrojem pro prezentaci problému. Paretův diagram podpoří například analýzu zmetkovosti ve výrobě a důvodů výroby těchto zmetků.

1.4.1 Sestrojení Paretova diagramu

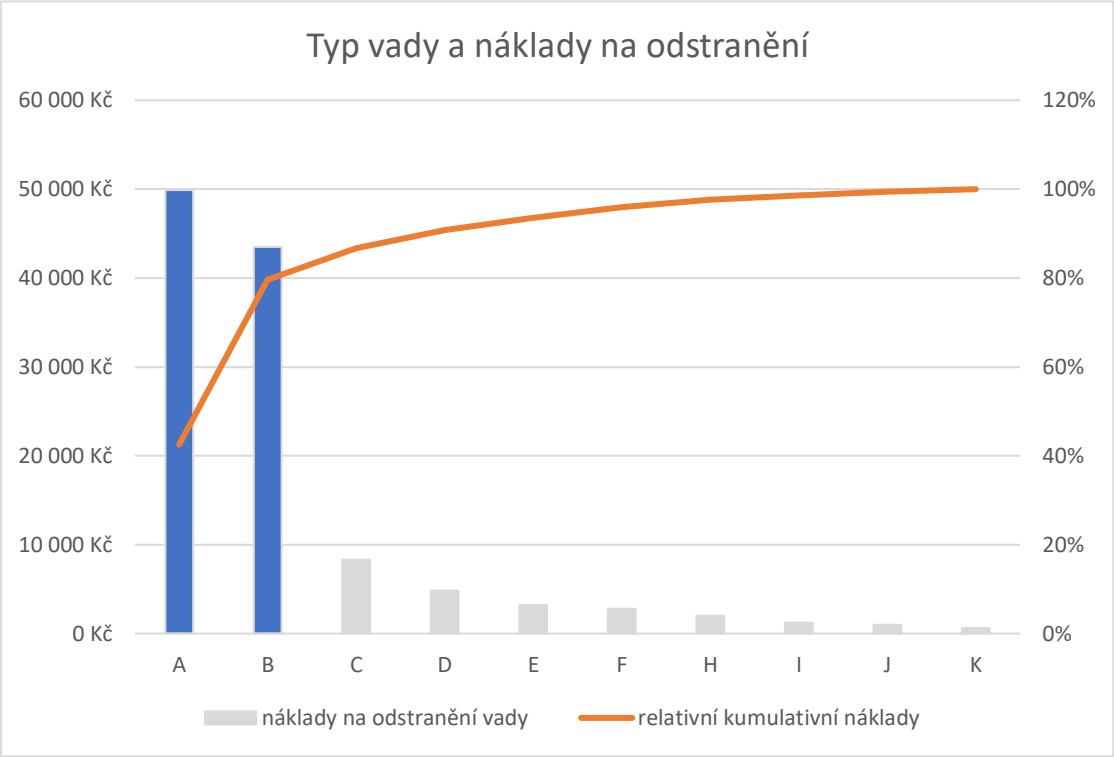
K sestrojení Paretova diagramu vede relativně jednoduchá cesta. Jako první je potřeba shromážděná data seřadit přehledně do tabulky sestupně od největšího. Jako příklad nám zde poslouží vztah, kdy jsou porovnány jednotlivé typy vad ve výrobě a náklady na jejich odstranění, viz tabulka č. 1. K seřazeným údajů, jsou vytvořený kumulativní relativní a absolutní četnosti. Již ze sestavené tabulky, je zřejmé Paretovo nerovnoměrné rozdělení, kdy typ vady A a B tvoří většinu z celkových nákladů na odstranění těchto vad. Pro účely

ilustrace se z údajů v tabulce sestaví Paretův diagram, viz obrázek č. 1. Na horizontální osu jsou naneseny všechny kategorie (typy vad), na vertikální levou osu jsou pak přiřazeny hodnoty (náklady) a na vertikální pravé ose jsou znázorněny procenta celkem. Oranžová křivka poté plní funkci křivky kumulativních četnosti, tedy Lorenzovi křivky.

Tabulka č .1: Typy vad

Typ vady	náklady na odstranění vady	kumulativní náklady	relativní kumulativní náklady
A	49 900 Kč	49 900 Kč	43 %
B	43 500 Kč	93 400 Kč	80 %
C	8 300 Kč	101 700 Kč	87 %
D	4 800 Kč	106 500 Kč	91 %
E	3 200 Kč	109 700 Kč	94 %
F	2 800 Kč	112 500 Kč	96 %
H	2 000 Kč	114 500 Kč	98 %
I	1 200 Kč	115 700 Kč	99 %
J	1 000 Kč	116 700 Kč	99 %
K	600 Kč	117 300 Kč	100 %
celkem	117 300 Kč	X	X

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek č. 1: Paretův diagram

Zdroj: vlastní zpracování

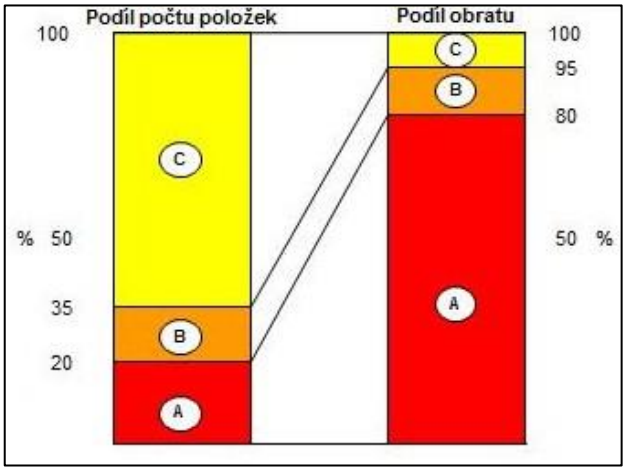
1.5 ABC analýza

Pokud je v nákupní praxi Paretovo pravidlo nedostačující, použije se rozšířená ABC analýza. Jedná se o analýzu skladového hospodářství, která rozdělí jednotlivé komodity, dodavatele, zásoby či položky do tří kategorií. Dle Jakubíkové (2005) je účelem této metody rozpoznat skupinu prvků, která je klíčová pro celkový výsledek podnikání. ABC analýza je vhodná pro prostředí, ve kterém je typické velké množství prvků, jako jsou zákazníci, díly, produkty nebo dodavatelé. V tomto prostředí je pak důležité identifikovat rozhodující skupinu prvků, která svým počtem představuje menšinu, avšak většinově se podílí na plnění cílů podniku.

V praxi se objevuje více možností procentuálního rozdělení, avšak nejčastěji je používání následující, popsané také na obrázku č.2:

- Do kategorie A jsou řazeny položky s označením klíčové nebo strategické. Jejich význam je strategický a podnik je na nich závislý. Tvoří přibližně 20 % všech položek a generují 80 % celkového nákupu. Jsou to například díly s vysokou spotřebou.

- V kategorii B jsou středně důležité položky. Tyto položky se vyznačují především nižším obratem, cca 15 %, než mají položky A. Tvoří pak menší část asi 15 % ze všech položek
- Položky s označením C tvoří pouze asi 5 % nákupního obratu, avšak podstatnou část všech položek, 65 %.



Obrázek č. 2: ABC analýza

Zdroj: Eaukcebenefico

Z hlediska skladového hospodářství je tady vhodné soustředit se na kategorii A. Názor autora je, že pokud podnik nezastává strategii držet skladem velké množství výrobků A, měl by alespoň disponovat smlouvou s několika dodavateli. Pokud by primární dodavatel výrobku A z nějakého důvodu nedodával, podnik by se ocitl se zásobami výrobku A na tenkém ledě, a proto je vhodné disponovat možností odběru od jiného dodavatele.

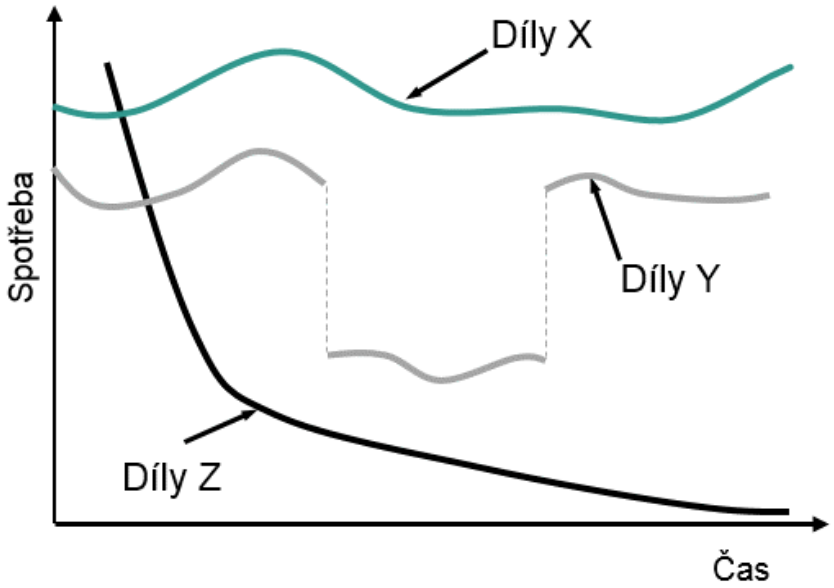
Jiný poznatek autora této práce hovoří o problematice umístění zásob ve skladu. Situace je často taková, že 20 % skladovaných položek se podílí z 80 % na výrobě. Tyto položky by tedy měly být umístěny co nejblíže expedici do výroby, za účelem zamezení plýtvání přesunem těchto položek. Stejné pravidlo platí i pro XYZ analýzu, respektive pro položky typu X – položky s přesnou předpovědí spotřeby.

1.5.1 Analýza XYZ

Analýza XYZ je doplňkový nástroj k ABC analýze, který rozděluje položky do tří tříd podle pravidelnosti spotřeby. Grafické znázornění je doplněné v obrázku č.3.

- Díly v kategorii X mají plynulou spotřebu. Přesnost předpovědi jejich spotřeby je vysoká.

- Díly v kategorii Y mají o něco méně plynulou spotřebu než díly v kategorii X.
- Díly kategorie Z mají nízkou přesnost spotřeby. Zde se dá hovořit o náhodné spotřebě dílů.



Obrázek č.3: XYZ analýza

Zdroj: lean-fabrika

Autor této práce podotýká, že v situaci, kdy panují dobré a spolehlivé vztahy mezi dodavatelem a odběratelem, mohou být díly s označením X dopravovány metou JIT nebo JIS, neboť je jejich spotřeba plynulá a predikovatelná, tudíž není třeba je ve velké míře skladovat. Naopak díly, které podnik spotřebovává nahodile, je třeba v jisté míře skladovat. Stejné pravidlo platí i pro díly od dodavatelů, kteří nejsou spolehliví v doručování. Jedná se o dodavatele především z méně ekonomicky vyspělých zemí.

1.6 Manažer a Paretovo pravidlo

Přemýšlení lidí v moderním světě spočívá v tom, že lidé očekávají po podání výkonu stejně úměrný výsledek k výkonu samotnému. Lidé si v kalendářích a rozvrzích zaznamenávají události a úkoly, aniž by hleděli na jejich význam. Podnikatelé si stojí za tvrzením, že každý prodej nebo výnos je pro firmu důležitý, a že každý zdroj příjmu je podobně důležitý. Tato myšlenka je ovšem mylná. Richard Koch (2013) ve své knize Manažer 80/20 uvádí jako jeden z příkladů pokus společnosti Mark & Spencer. Tato společnost se v minulosti pokoušela prosadit na americkém trhu tak, že odkoupila společnosti Brooks Brother a Kings Super Markets v domnění, že investice přinese v budoucnu vysoký podíl prodeje a tím i zisk. Domněnka, že tyto akvizice přinesou prodeje se naplnila, avšak firma zisky neměla. Manažeři dávají přibližně stejně velký

význam novým zákazníkům, jenž nakupují málo, požadují nižší ceny a tím snižují morálku celého prodejního prostředí. Ale právě dlouhodobý, loajální zákazník je ten, kdo platí plnou cenu a doporučuje produkt dále. Manažeři uvažují v průměrech, myslí si, že svět funguje v principu 50/50, avšak realita se blíží k 80/20. Jeden zákazník, nebo trh není stejný jako jiný. Obecně je pravděpodobné, že jedna pětina zákazníků firmy tvoří přibližně čtyři pětiny hodnoty společnosti. Skutečnost je taková, že jeden zákazník může být pro společnost až šestnáctkrát cennější než jiný obyčejný klient. Koch (2013) dále uvádí studii, kdy the Royal Bank of Canada zjistila, že pouhých sedmnáct procent jejich klientů generuje devadesát tři procent zisku banky. Uvažováním směrem 50/50 je podobné jako řídit se mapami, které používal Kolombus v patnáctém století, zatímco směr 80/20 je ekvivalentem používání Google Earth se skutečným obrazem světa se všemi detaily.

2 Modifikace a aplikace Paretova pravidla

Tato kapitola pojednává o spojení Paretova principu 80/20 s jednotlivými typy manažerů. Ke správnému pochopení a aplikování pravidla vede více cest, které se odvíjejí od různorodosti situace. Na základě těchto rozdílných situací je v následujících odstavcích popsáno několik vybraných typů manažerů a jejich ideálních postupování, jak dosáhnout efektivního manažerského rozhodování dle pravidla 80/20. Dále je v této kapitole zmíněna aplikace pravidla 80/20 v obchodním prostředí a také jsou zde popsána některé jiné vybrané manažerské techniky určené pro rozhodování. Paretovo pravidlo je zde s těmito technikami porovnáváno a jsou zde uvedeny příklady, jak se zkoumané techniky mohou navzájem doplnit.

2.1 Manažer mentor (kouč)

Většina manažerů pracuje na současné pozici proto, že se osvědčili v předchozí práci. Avšak to není známkou dobrého manažera. Většina lidí, jež se stanou manažery, přemýšlí nad svým postavením špatně. Myslí si, že od doby, co jsou manažery, se vše odvíjí od nich. Právě tato teorie je ale chybná. Vše se naopak odvíjí od lidí, které manažer řídí. Zaměstnanci potřebují manažera, který jim bude zároveň i mentorem nebo koučem. Existuje olympijský sportovec, který se zúčastnil olympiády bez kouče. Kouč je zdrojem zkušeností a nápadů ale ze všeho nejvíce je zdrojem podpory a povzbuzení. I díky svému mentorovi jsou tito sportovci na olympiádách.

Mentorování je skvělou ukázkou, jak malé množství energie dokáže produkovat obdivuhodné výsledky. Několik minut mentorování může zaměstnancům dát motivaci na týden nebo i měsíc, protože lidé mají rádi pozornost podporu a povzbuzení a obzvlášť od nadřízené osoby. Richard Koch (2013) ve své knize Manažer 80/20 zmiňuje osobní zkušenost, kdy působil na nižší manažerské pozici ve firmě Shell. Jeho tehdejší nadřízený Dan Rawlinson ho naučil, skrze Druckerovu filozofii řízení, přemýšlet o věcech ne z hlediska činností ale výsledků. V meritu věci jde o sestavení si cílů pro dané období na základě jejich možnosti ovlivnit chod firmy, nechat si tyto cíle odsouhlasit vedením a být hodnocen výhradně na základě dosáhnutí těchto cílů.

Koch (2013) dále radí naučit i své podřízené mentorovat. Pokud si manažer mezi svými zaměstnanci vytvoří takovouto síť „submentorů“, efektivita práce ve firmě stoupne několikanásobně.

2.2 Ředitel své energie

Uznávaný český manažer, stratég a bývalý prezident evropské části Microsoftu, Jan Mühlfeit (2017) se ve své knize Pozitivní leader věnuje i práci s energií, kterou používají nejen manažeři k plnění úkolů. V osmé kapitole této knihy poukazuje i na skutečnost, že více vstupů s větší intenzitou nemusí nutně znamenat vytvoření té nejlepší hodnoty. Obyčejné čtení a zpracování pouhých 100 e-mailů, může zabrat manažerovi i více jak půl dne. Pokud vezmeme v potaz plnění úkolů průměrného manažera, zpracování e-mailů tvoří pouhou část celkové pracovní náplně, a tudíž zde vyplívá otázka, zdali opravdu velká část energie, vložená manažerem do vyřizování e-mailů, tvoří větší část výstupů z manažerovi práce. Představa vyřizování stovky emailů evokuje klasické informační přetížení pracovníka. Mühlfeit uvádí jako jednu z možných metod, které pomáhají bránit se informačnímu přetížení, metodu SOS. Jedná se o techniku složenou ze tří částí a to soustředění, odfiltrování a skartování. V části zabývající se odfiltrováním, Mühlfeit radí použít právě Pravidlo 80/20. Doporučuje vytvořit seznam těch 20 % věcí, které nám přináší oněch 80 % informací. V případě již zmíněných e-mailů zhodnotit, které e-maily jsou pro manažera důležité pro aktuální denní práci. Radí přeposílat e-maily, které muže vyřešit někdo jiný, uspořádat si systém ve své e-mailové schránce, nebo ihned vyřizovat e-maily, jež zaberou méně jak dvě minuty času.

2.2.1 Manažer a sociální prostředí

Jan Mühlfeit (2013) se dále ve své knize v jedné z kapitol věnuje sociálním vztahům na pracovišti a jak zlepšení těchto vztahů může pomoct zvýšit efektivitu práce. Jako jednu z možností pro zlepšení efektivity na pracovišti a vztahů mezi kolegy uvádí manažerskou metodu SOCIAL. Jednotlivá písmena ve slově social mají opět význam. Vysvětlení písmena „c“ nám přinese spojení „cílená komunikace“. Jako příklad využití pravidla 80/20 zde Mühlfeit uvádí debatu mezi členy týmu, kterou manažer vede. Mühlfeit říká, že 80 % debaty by měl manažer naslouchat ostatním a jen 20 % mluvit. Doporučuje také všímat si řeči těla a pokládat otevřené otázky, které podporují tento typ debaty, kdy členové týmu uvolněně a otevřeně sdílí své myšlenky. Tento postoj k diskusím vede k pozitivním výsledkům konverzace a zvýší celkovou efektivitu diskuse.

2.3 Manažer jako páka

Zprvu je nutné definovat význam takové páky. Pákou je jednoduchý prostředek, jenž umožnuje znásobit efektivitu vstupu do určité aktivity a docílit tak při běžném úsilí

mimořádných výsledků. Podle Richarda Kocha (2013) může manažer využít páku celkem sedmi způsoby.

2.3.1 Páka v podvědomí

Dle Kocha (2013) je jedním ze způsobů, jak využít takovou páku lidské sebevědomí. Využít tento typ páky vyžaduje velkou dávku soustředění a usilování o dosažení cílů. Je zřejmé že cíle na úrovni rodinného života jsou řešeny vcelku intuitivně. Lidé je řeší na denní bázi, a tak se jejich mozek většinou o výsledek postará v režimu autopilota. S poměrně malým úsilím jsou tak dosahovány velké výsledky. Avšak pokud chce manažer řešit pracovní aktivity podobným stylem, musí jejich důležitost zařadit na stejnou úroveň jako aktivity rodinného typu. V takovém případě bude pak manažer řešit některé složitější pracovní problémy podvědomě Existuje příkladná situace ze školního prostředí. Pokud má student odpovídat na otázky, jež se vážou k textu, je vhodné, aby si student, nejlépe před čtením samostatného textu, přečetl dané otázky a zkusil na ně odpovědět bez znalosti textu. Tímto krokem v hlavě aktivuje páku v podvědomí a odpovědi v textu se mu budou hledat snadněji. Podobná náležitá technika v případě manažera nastává v situaci, kdy se koná jednání. Pokud si manažer před jednáním zkusí připravit otázky, na které by se mohla protistrana ptát, aniž by se přímo trefil do konkrétní otázky, podvědomí ho efektivněji nasměřuje k odpovědi na otázku, kterou protistrana položila.

2.4 Manažer a čas

Richard Koch (2015) ve své knize Pravidlo 80/20 uvádí několik výrazně nehodnotných aktivit v rámci efektivního hospodaření s časem. Podotýká, že manažer, který se chce uchylovat směrem k pravidlu 80/20 by se těchto aktivit měl rozhodně vyvarovat. Patří mezi ně například věci, které manažera nebaví, které jsou často, nebo vždy přerušeny jinou aktivitou, aktivity jejichž cyklus je předvídatelný nebo věci, které ostatní chtějí abyste udělali. Každý správný manažer by si podle Kochových rad měl udělat seznam těchto nejméně hodnotných aktivit a postupně, a hlavně nekompromisně je ze svého denního rozvrhu vyřadit. Pokud sám manažer nevidí v pracovní aktivitě efektivitu podle pravidla 80/20, neměl by se touto aktivitou vůbec zaobírat ani na požádání někoho jiného. Jedině tak neporuší Pravidlo 80/20.

2.5 Manažer jako génius jednoduchosti

Už dříve kladli lidé jako Leonardo da Vinci, Albert Einstein nebo Steve Jobs důraz na jednoduchost a zmiňovali krásu spojenou s ní. Sám Einstein používal pro objasnění teorie relativity jednoduché analogie s tramvajemi a vlaky, protože sám věděl, že by marně hledal více jak několik lidí, kteří by dokázal pochopit teorii v plném rozsahu. Jedna z největších automobilek Ford, po nástupu Alana Mulallyho v roce 2006, prodala hned několik jiných automobilových značek, jako Volvo nebo Jaguár, které vlastnila. Následně Ford zredukoval původních 100 modelů aut na 30. Richard Koch (2013) ve své knize Manažer 80/20 hodnotí tento krok pro společnost Ford jako velmi významný a v souladu s pravidlem 80/20. Firma má šanci se efektivně prosadit pouze pokud se zaměří na 20 % toho co je z firemního hlediska nejjednodušší a na to, co je firmě nejvíce vlastní a čím tvoří konkurenční výhodu odlišit se. Mozek vrcholových sportovců při výkonu je také nastaven tak, aby se soustředil jen na koordinaci složitých pohybů, aniž by musel sportovec vědomě vynakládat větší úsilí. Všechny nepotřebné věci sportovec odfiltruje, aby zabránil blokaci životně důležité aktivity. Soustředí se jen na to málo nezbytných informací a skutečností, které mu přinesou maximální užitek. Stejně tak jako Pravidlo 80/20 přináší s minimem vstupů enormní množství výstupu. R. Koch (2013) dále zmiňuje fakt, že v dnešní době se novým a odlišným věcem dostává pozornosti mnohem více než věcem starším a ustáleným, a to i přes to, že tyto ustálené věci často generují 80 % hodnot. Manažeři se nudí, a proto neustále ztrácí čas při rozšiřování výrobkových řad a při soustředění se na okrajové nové zákazníky, jenž se stávají centrem pozornosti. V situaci, kdy na základě pravidla 80/20 manažer zredukuje výrobkovou řadu nebo projeví zájem o odstřihnutí nepodstatných zákazníků, se ve firmě vždy najde opoziční názor nového manažera, který hned podporuje myšlenku novách výrobkových řad a nových zákazníků. A tento nový manažer, velmi často uspěje, protože o nové věci lidé téměř vždy jeví větší zájem než o ty starší.

2.5.1 Jednoduchost

Jako unikátní příklad jednoduchosti je uváděn Steve Jobs a jeho Apple. Steve Jobs byl jednoduchostí tak posedlý, ve dobrém slova smyslu, že i na první informační brožuře společnosti Apple byl v záhlaví uveden citát Leonarda da Vinciho: „V jednoduchosti je krása“. Sám si vzal příklad z poměrně jednoduchého počítače firmy Xerox z roku 1981. Tento počítač byl velmi drahý a Steve Jobs v něm stále viděl složitosti, a tak přikázal svým vývojářům, některé věci zjednodušit. Stejně jako první telefon iPhone od Applu

disponoval pouze jedním jednoduchým centrálním tlačítkem, zatímco konkurence měla tři tlačítka. Apple je velmi úspěšná značka především díky jednoduchosti jejich produktů. Uživatelé odjakživa kupovali produkty Apple pro jejich snadné použití a nenáročnost a díky tomu se Apple těší tolika prodejům. (Koch 2013)

2.6 Hodnocení obchodu

Dle Kotlera (2013) je zřejmé, že každá společnost tratí na určité skupině svých zákazníků. V této práci zkoumané Pravidlo 80/20, říká že 80 % zisků podniku pochází od 20 % nejvýznamnějších zákazníků. Existují i případy, které jsou mnohem extrémnější s poměrem například 150/20. Na druhé straně ovšem existují také zákazníci, kteří zisk výrazně snižují. Velká část zbývajících klientů se poté pohybuje v oblasti bodu zvratu. Lze tedy konstatovat, že za účelem zvýšení zisků se společnost musí zbavit svých nejhorších klientů. Avšak Kotler (2013) dále podotýká, že nejziskovější zákazníci nemusí být zdaleka ti největší, jelikož ti vyžadují často znatelné množství dodatkových služeb a vysoké rabaty. Menší zákazníci naopak většinou platí plné ceny při minimálních poskytnutých službách, avšak dochází se k snížení ziskovosti kvůli nákladům na spolupráci s nimi. Nejlepšími zákazníky z tohoto pohledu jsou tedy středně velcí klienti, u kterých je výhodný poměr vyšší ceny a poměrně nízké úrovně poskytovaných služeb.

Zacílení na tuto klientelu částečně potvrzuje i Švarcová (2009), která doporučuje zacílit se výhradně na větší zákazníky, kteří přináší dostatečné zisky do podniku. Tito klienti se nazývají klíčový odběratelé, anglicky Key Account, a tvoří oněch diskutovaných 80 % zisků podniků.

2.7 Další manažerské nástroje pro rozhodování

V této kapitole jsou uvedeny některé další manažerské rozhodovací techniky, které autor srovnává s technikou Paretovy analýzy, popřípadě ji těmito alternativními technikami doplňuje.

2.7.1 Rozhodování Korn/Ferry

Zatímco dle Paretova pravidla by měl manažer při rozhodování dokonale analyzovat situaci a rozhodnout se pro nejefektivnější řešení s optimálním poměrem výstupu a vstupů 80/20 a lepším, společnost Korn/Ferry rozhodování dále rozvádí. Dle Fotra (2010), který tuto metodu popisuje, se manažeři dělí do více skupin, a to podle toho, jak pracují s informacemi, a jak vytváří varianty. Ti, co detailně pracují s informacemi a důmyslně

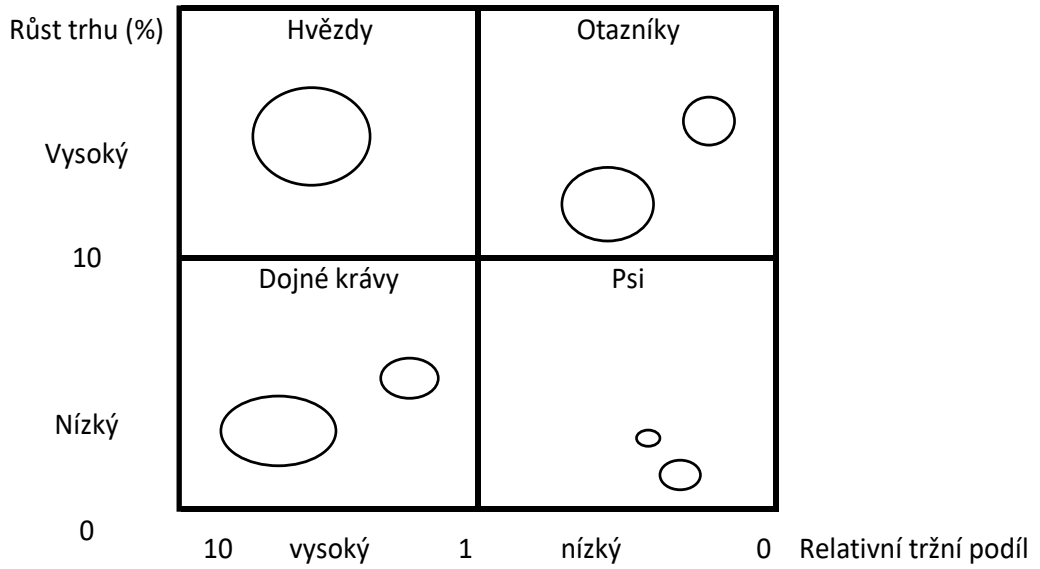
promýšlí rozhodnutí však nemusí být z pohledu času a nákladů nejefektivnější. Na druhou stranu, rozhodnutí, které nemusí být nejlepší, ale třeba jen uspokojivé může být časově méně náročné a ušetří tím prostředky. Paretovo pravidlo spíše klade důraz na výběr té nejefektivnější varianty a manažerovi doporučuje soustředit se právě na ni. Firma Korn/Ferry ovšem uvádí, že efektivní manažer může být i ten, který pracuje s více variantami. Na základě vzniklých situací se potom multivariantní manažeři rozhodují, kterou možnost použijí. Soudit správnost jednotlivých přístupů je velmi těžké. Uplatnění jednotlivých postupů není dogmatické, a to z důvodů časových, nebo hodnoty závažnosti řešeného problému. Dále pak rozhodování o firmě budou jiná na vertikální úrovni a na horizontální úrovni. Rozhodování je také ovlivněno strategií firmy stylem rozhodování zodpovědné osoby.

2.7.2 BCG a GE matice

Stejně jako v předchozí zmíněné manažerské metodě je zde prostor pro lehkou kritiku Paretova pravidla. Pokud je brána situace, kdy se v podniku rozhoduje o produktovém portfoliu, je dle autora této práce Paretova analýza dobrý nástroj pro začátek, avšak nedostatečná, pokud je použitá jako jediný nástroj. V situaci, kdy manažer rozhodne, na základě Paretovy analýzy, zmenšit výrobkové portfolio o produkty, které se majoritně nepodílí na zisku, dělá chybu. Není přípustné, když jen na základě minulého vývoje produktů v portfoliu, chce firma předpokládat jejich obdobný vývoj v budoucnu. Je třeba zvážit skutečnosti, které platily v minulosti a vzít v potaz také podmínky odhadované v budoucnosti. Dle Strnada (2009) existují dvě vhodné metody pro rozhodování o portfoliu.

První z nich je BCG matice, jinak taky matice podíl – růst. BCG matice je jeden z prvních pokusů Boston Consulting Group o strategickou analýzu portfolia. Model matice je založen na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků, jinak řečeno hodnota, vytvořených jednotlivými produkty v portfoliu je úzce spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem. Matice tedy nezohledňuje jako míru úspěšnosti jen zisky z prodeje produktů v portfoliu, ale jako faktor úspěšnosti produktu vidí zmíněný růst trhu a relativní tržní podíl. Obrázek č.4 znázorňuje klasickou ilustraci BCG matice, kde plocha kruhů indikuje objem ročních tržeb daného produktu v portfoliu, nebo skupiny produktů. Na svislé ose je pak nanesená velikost růstu trhu, která znázorňuje atraktivnost, nebo zastaralost daného výrobku nebo skupiny výrobků. Růst trhu je ztotožňován s přírůstkem tržeb u jednotlivých produktů. Na horizontální ose je pak znázorněn relativní tržní podíl.

Ten je vyjádřen jako poměr tržeb z produktu daného podniku k tržbám ze stejného produktu největšího konkurenta v odvětví. Výhody této analýzy jsou například v oblasti životního cyklu produktu. BCG matice bere v potaz, že každý produkt začíná, většinou jako otazník, dále se z něj stává hvězda a později dojná kráva a na konci cyklu ho nemine zánik.



Obrázek č.4: BCG matice

Zdroj: STRNAD, Pavel, Strategický marketing, s. 26.

Díky BCG matici mohou manažeři předvídat velikost produkovaných ale také vyžadovaných peněžních prostředků produkovanými jednotlivými produkty. Eliminuje se tak nedostatek Paretovy analýzy, kdy se v jejím samém základu na možný budoucí přísun peněžních prostředků nehledí. Názor autora této práce je takový, že BCG matice je určitě velmi vhodným počátečním analytickým nástrojem. Je vhodná pro start analýzy portfolia, avšak nebere v potaz spoustu důležitých faktorů. Tato matice například nezohledňuje náklady, které mohou být v různých podnicích rozdílné. Náklady ovlivní použitá technologie nebo vztahy s dodavateli a odběrateli. Důležité je zmínit, že vztah podílu na trhu a ziskovosti bude mít relevantní vypovídající hodnotu pouze tehdy, když bude výrobní a marketingová strategie porovnávaných podniků stejná nebo podobná. Metoda je velmi zaměřená na výrobu a nebere v potaz spoustu faktorů makrookolí.

Druhá z metod, které Strnad (2009) ve své knize zmiňuje, se nazývá metoda GE. Tato technika byla pro firmu General Electric vyvinuta konzultační firmou McKinsey za účelem rozvinutí a vylepšení BCG matice. Obecně si tato metoda klade za cíl, určit investiční strategii. Management podniku se poté například může rozhodnout, které produkty ze svého portfolia ukončí, a naopak které podpoří. Jednotlivé produkty nebo skupiny produktů z portfolia jsou rozřazeny do několika bloků v rámci dvourozměrné matice. Cílem zkoumání je rozřadit produkty na základě jejich atraktivity a pozice vůči konkurenčním produktům. V matici BCG byla atraktivita produkty vyjádřena pouze růstem trhu, zatímco metoda GE bere v potaz například stabilitu prodeje a ceny, investiční přitažlivost oboru, bariéry pro změnu technologií nebo sociální a legislativní vlivy. V konkurenčním postavení zkoumá navíc oproti BCG matici například pozici v distribuci, reklamu, inovace, kvalitu produktu a výrobní náklady. Počet těchto hodnotících faktorů si podnik určuje sám dle svého uvážení. Dalším krokem, který management podniku provede po zvolení těchto faktorů, je přidat jim váhu. Ta se bude v součtu rovnat 100. Dále je nutné přidat faktorům hodnocení v rozmezí 0 až 1 a následně jim vynásobit váhu. Výsledky se poté sečtou a tím se určí pozice daného produktu nebo skupiny produktů. Celý proces je vyznačen v tabulkách č. 2 a 3. V tabulce č. 2 jsou hodnotící faktory vyjadřující atraktivitu oboru, zatímco v tabulce č. 3 jsou faktory upravující produkt v konkurenčním postavení.

Tabulka č.2: Atraktivita oboru

Atribut	*váha*	*Hodnocení (rating)*	*Výsledek (score)*
Velikost trhu	*20*	*0,5*	*10,0*
Předpoklad růstu trhu	*35*	*1,0*	*35,0*
Technologická náročnost	*15*	*0,5*	*7,5*
Koncentrace oboru	*30*	*0,0*	*0,0*
Součet	***100***		***52,5***

Zdroj: STRNAD, Pavel, Strategický marketing, s. 31.

Z tabulky č. 2 je možné pozorovat, že odvětví, ve kterém zkoumáme například daný produkt je hodnoceno 52,2 jednotky. Tabulka č. 3 nám naopak podává výsledek 55 jednotky pro pozici produktu v porovnání s konkurencí. Na základě těchto údajů lze rozhodnout o investiční strategii. Na obrázku č. 5 je možno pozorovat rozdělení celkem devíti polí. Tento obrázek je maticí, která ilustruje finální postavení produktu v portfoliu.

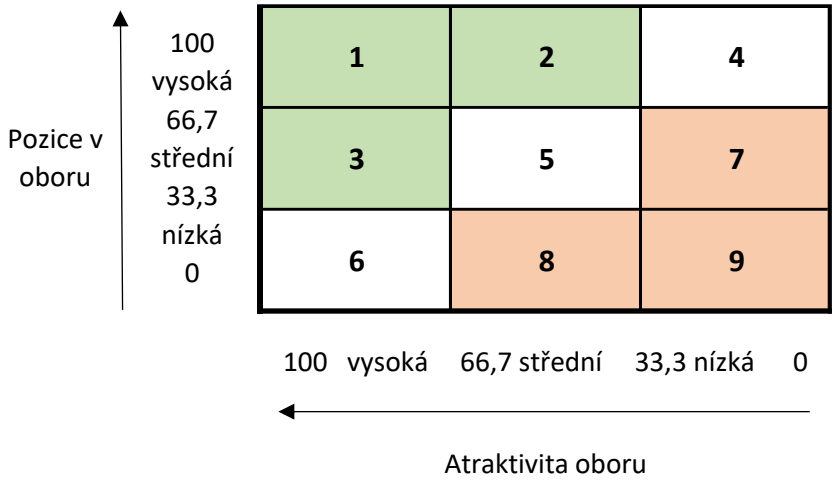
Na svislé ose je pozice produktu v porovnání s konkurencí a na vodorovné ose je atraktivita oboru. Po zakomponování výsledků z tabulek č. 2 a 3 do obrázku č. 5, je výsledek lokalizován v poli s číslem 5. Toto pole patří do skupiny polí s čísly 4,5 a 6, jež indikují investice s označením selektivní. V této skupině se nachází produkty, do kterých lze investovat s jistou mírou rizika a krátkodobým výhledem investice. Déle jsou na obrázku č. 5 pole 1-3. Pokud výsledky umístí produkt do těchto polí, které představují výhodné postavení produktu, podnik investuje do poměrně bezrizikové příležitosti, kde není třeba rozsáhlého rozhodování o investici. Naopak pole 7-9 představují prostor, v kterém se nachází produkty, do kterých firma zásadně neinvestuje a plánuje jejich likvidaci.

Tabulka č.3: Konkurenceschopnost

Atribut	váha	hodnocení	výsledek
Podíl na trhu	20	0,5	10
Výroba: Kapacita	10	1,0	10
Efektivnost	10	1,0	10
Umístění	20	0,0	0
Technologické vybavení	20	0,5	10
Marketing: organizace prodeje	15	1,0	15
komunikace	5	0,0	0
Součet	100		55

Zdroj: STRNAD, Pavel, Strategický marketing, s. 31.

Dle názoru autora této práce, je matice GE o něco komplexnějším modelem pro hodnocení a rozhodování o produktovém portfoliu, avšak i tato metoda má své slabé stránky. Patří mezi ně subjektivní hodnocení managementu na začátku analýzy. Výběr kritérií, dle kterých se pak dále hodnotí je značně ovlivněn subjektivním pohledem hodnotícího, nicméně autor věří, že při dodržení logických zásad a při vyšší kvalifikovanosti managementu je GE model použitelný.



Obrázek č. 5: GE matice

Zdroj: vlastní zpracování

2.7.3 KPI

KPI (Key Performace Indicators) jsou dle Managementmania (2020) klíčové ukazatele výkonosti, pomáhající manažerů při rozhodování. Manažer může tyto ukazatele přiřadit k útvaru v organizaci, její jednotce, službě nebo procesu. Výkonnostní ukazatele se používají především ve strategickém řízení a řízení podle cílů. Nutné je si na začátku procesu určit cíle, které má například jednotka organizace dosáhnout, nejlépe dle metody SMART, a následně po určité, předem zvolené době, vyhodnotit a porovnat výkonnost jednotky s daným cílem. Avšak dle zkušeností autora této práce jsou často KPI užívány chybně. Často se manažer nechá unést samotným významem indexu a přemýšlí, jak naloží s výsledky šetření dle těchto klíčových ukazatelů. Přitom zapomene zvolit vhodný klíč, podle kterého bude hodnotit, a také nevěnuje potřebnou energii pro stanovení cílů. Například manažer chce hodnotit obchodníky v svém týmu za účelem zjistit jejich výkonnost a efektivitu. Pro tuto příležitost neexistuje na první pohled vhodnější nástroj než porovnat zisky obchodníků. Manažer tak může zjistit například, že asi 20 % obchodníků mu vygeneruje za jeden kvartál 80 % zisku. Avšak manažer tak může přehlédnout efektivní obchodníky, kteří mají například vyšší Hit Rate neboli poměr uzavřených obchodů k obchodům počatých. Může také přehlédnout některé další skutečnosti, které jsou typické pro větší společnosti s horší komunikací mezi orgány ve složitějších organizačních strukturách. Jeden z obchodníků tak může, na rozkaz marketingového oddělení, provádět penetraci trhu, kde si klade za cíl obeznámit co nejvíce budoucích potenciálních zákazníků s produktem, a tudíž jeho Hit Rate bude oproti

ostatním obchodníkům horší. Nastat může i situace, kdy manažer rozdává odměny na základě počtu uskutečněných schůzek s klienty, kdy nebere v potaz náklady na uskutečnění schůzky ani výsledný zisk ze setkání. Tento příklad je ovšem extrémní, a ne tak častý, avšak autor práce se s ním v minulosti setkal. Pokud jsou KPI v daném podniku nastaveny vhodně, mohou do jisté míry podpořit rozhodovací proces.

2.7.4 Rozhodovací model VDL

Doposud byly v této kapitole popisovány metody, které manažeři používají při rozhodování. V této podkapitole se autor věnuje manažerskému rozhodování z jiného pohledu. Jde o situaci, kdy manažer své rozhodování sdílí s některými podřízenými. Dle Fotra (2010) manažeři vybírají podřízené zaměstnance, kteří se podílí na rozhodovacím procesu, na základě několika skutečností. Jde například o to, jak se nadřízenému s podřízeným pracuje, jak dobré výkony podřízený podává, jaké jsou schopnosti a výsledky podřízeného nebo jaké jsou charakteristiky podřízeného zaměstnance. Na základě těchto faktů manažer své zaměstnance rozdělí do dvou skupin. První z nich, jenž se nazývá „In-group“ skupina, lze definovat jako manažerovovu oblíbenou skupinou. Zaměstnancům v této skupině manažer důvěřuje, ví o jejích nadprůměrných dovednostech. Avšak v této skupině mohou být také zaměstnanci, kterým je manažer nějakým způsobem zavázán a vhodné je tedy mít tyto zaměstnance z taktických důvodů na své straně. Na tyto zaměstnance je přenesena část rozhodovacího procesu a manažer jim věnuje více času a pozornosti. Podpora od manažera může vést k lepším pracovním výsledkům těchto zaměstnanců. Manažer zde uplatňuje takzvaný participativní styl rozhodování. Druhá skupina nese název „out-group“. Do této skupiny patří zaměstnanci, v které manažer nevěří natolik, aby se stali členy první skupiny. Důvodem může být jejich nedostatečná výkonnost nebo jejich charakteristika, avšak může se jednat také například o nové zaměstnance. Na rozdíl od první skupiny manažer nemá s těmito zaměstnanci otevřené vztahy. Vedoucí pracovník je méně motivuje a více jim přikazuje a kontroluje. Zaměstnanci této druhé skupiny dostávají nižší odměny a nepodílí se na rozhodovacím procesu. Manažer zde uplatňuje direktivní styl rozhodování. Pokud si manažer správně vybere své zaměstnance a vhodně je rozřadí do zmíněných dvou skupin, může mu tato akce pomoci během rozhodovacího procesu.

3 Kritika Paretova pravidla

Pravdou je, že Pravidlo 80/20 je k nalezení téměř v každém manažerském úkonu. Vyřizování některých méně podstatných aktivit má pro vedoucího pracovníka nižší hodnotu než například uzavírání obchodů s partnery. Richard Koch (2015) doporučuje manažerům, účelové soustředění pouze na produkty, služby a zákazníky, kteří generují firmě majoritní zisk. Avšak manažeři v některých odvětví toto zamítají. Pokud se jedná například o obchod, založený na reputaci firmy je důležité, aby se manažer věnoval i méně podstatným věcem, z hlediska zisku, jenž můžou do budoucna přinést mnohem ziskovější obchody. Jeden z pohledů na věc říká, že pokud by například takový finanční poradce nabízel svým klientů, pouze hypotéky, jež jsou pro něj z hlediska provize nejatraktivnější, klienti by přešli k jinému poradci, který je schopný zajistit komplexní službu s například rizikovým pojištěním, investičním portfoliem a správou dalších finančních aktivit klienta. Větší pozornost je této problematice věnována v praktické části této práce. Cílem obchodníka, ať už podniká ve financích, či kdekoliv jinde, je najít takové řešení, které je nejen pro firmu, ziskové ale je zároveň vhodné pro klienta. Klient zkrátka musí dostat takový produkt s takovým řešením, které ho maximálně uspokojí natolik, aby předal doporučení dál a aby neodcházel ke konkurenci. Pokud by obchodník zůstal u nabízení pouze dříve zmíněných hypoték, přišel by o příležitost být doporučen pro řešení například výběru vhodných investičních fondů.

Jiná ze situací, jenž může nastat, řeší rozpor mezi současnou ziskovostí z prodaného produktu a jeho potenciálem do budoucna. Autor podotýká, že pokud je například produkt v úvodní fázi jeho cyklu, nemůžou se od něj očekávat závratné zisky. Jestliže má podnik v plánu udržet produkt na trhu dlouho, a tudíž má i poměrně vzdálený bod zvratu od uvedení produktu na trh, nemůže se v prvních letech aplikovat Pravidlo 80/20, při rozhodování o udržení produktu.

3.1 Faktor času

Ali Hale (2008) potvrzuje poznatky z předchozích odstavců na blogu Sida Savary. Ali je autorka blogových příspěvků. V současné době píše pro 5 blogových stránek. Celkem si měsíčně přijde na $1,224. Její parciální výdělky shrnuje následující tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Měsíční odměny

klient (blogová stránka)	měsíční odměna
A	$ 420,00
B	$ 400,00
C	$ 80,00
D	$ 40,00
E	$ 284,00
Celkem	$ 1 224,00

Zdroj: vlastní zpracování

Po provedení analýzy by Ali zjistila, že má 3 hlavní klienty, A, B a E, kteří ji generují většinu zisku. Avšak podotýká, že právě klienti C a D, kteří podle pravidla 80/20 generují menší část zisku, jsou méně nároční z časového hlediska. Ali píše články pro klienty C a D efektivněji, netráví nad nimi tolik času jako nad články pro klienta E, kde musí trávit čas nad dlouhým výzkumem a dotazováním nových klientů pro magazín, kde musí také zajistit schválení každého jejího příspěvku. Zmiňuje také ušlou příležitost z potenciálních budoucích zisků od klientů C a D, kde zřejmě očekává nárůst poptávky po jejích článcích.

Podle Paretova pravidla by se tedy Ali měla zaměřit na klienty, kteří ji přináší větší část zisku a snažit se, v jejím případě, psát více článku právě pro ně. Avšak zde se Ali setkává s problémem poptávky od klientů. Pokud by vzala v potaz i časový faktor, psala by jen pro klienta E, který ji za jeden článek do magazínu odmění $284. Nicméně klient E nepoptává od Ali více jak jeden článek měsíčně.

Ali zmiňuje, že dle Paretova principu zůstává pravda pouze na povrchu. Nebere v potaz časový faktor, teda jak dlouho Ali trvá administrativa, příprava článku a schválení klientem. Dále není v analýze zahrnuta situace na trhu, tedy v jejím případě poptávka po článcích.

Názor autora této práce se ztotožňuje s kritikou v úvodní části této kapitoly i s kritikou blogerky Ali Hale. Pravidlo 80/20 je skvělý odrazový můstek pro následné řešení efektivity procesů. V některých případech jde vyjít přímo z výsledků Paretovy analýzy. Pokud se například jedná o proces šetření prostředků, například peněz, jak autor uvede v praktické části této práce, je Paretova analýza vhodnou metodou. Ovšem na druhou stranu ne vždy je možno vyjít přímo z výsledků analýzy, a to zejména při klientské práci, tedy obchodní činnosti. Podrobněji je tato problematika rozvinuta ve čtvrté kapitole.

4 Ověření Paretova principu v praxi

V předchozí kapitole zabývající se kritikou Paretova pravidla, je pojednáváno o funkčnosti a možných aplikacích, ale i nefunkčnosti a špatných aplikacích pravidla 80/20. V této kapitole se autor pokusí ověřit danou problematiku na reálných datech. Pro účely praktického ověření, posloužilo autorovi několik druhů dat, na které bylo aplikováno Paretovo pravidlo skrze analýzu. Cílem bylo ověřit, zdali pravidlo platí na reálných datech, a jestli jsou si manažeři vědomi jeho dopadů. Jedním z dílčích cílů bylo zjistit postoj manažerů k aplikaci pravidla 80/20.

4.1 Výdaje na bankovním účtu

V následující kapitole autor práce ověří funkčnost Paretova pravidla na reálných datech. Pro účely první části ověření autor vybral data o peněžních výdajích ze svého běžného bankovního účtu. Data byla získána skrze bankovní aplikaci George od České spořitelny, která poskytuje svým uživatelům možnost rozřazení výdajů do kategorií a následnou grafickou analýzu. Tabulka č. 5 obsahuje celkem 16 kategorií výdajů na účtu autora práce a k nim přiřazené číselné údaje.

Tabulka č. 5: výdaje na bankovním účtu

Kategorie	Výdaje	Kumulativní výdaje	Četnosti	Relativní kumulativní náklady
Potraviny a stravování	43 238,56 Kč	43 238,56 Kč	0,247417975	24,7 %
Spoření a investování	42 345,00 Kč	85 583,56 Kč	0,242304882	49,0 %
Bydlení a energie	25 068,00 Kč	110 651,56 Kč	0,143443117	63,3 %
Výběry	17 200,00 Kč	127 851,56 Kč	0,098421159	73,2 %
Oblečení, obuv a doplňky	13 236,01 Kč	141 087,57 Kč	0,075738572	80,7 %
Auto	12 255,66 Kč	153 343,23 Kč	0,070128852	87,7 %
Zábava a Relax	4 285,00 Kč	157 628,23 Kč	0,024519457	90,2 %
Doprava	3 878,00 Kč	161 506,23 Kč	0,022190538	92,4 %
Dovolená	3 219,00 Kč	164 725,23 Kč	0,018419634	94,3 %
Telefon, TV, PC a internet	2 781,00 Kč	167 506,23 Kč	0,015913328	95,8 %
Zdraví a péče o tělo	2 645,72 Kč	170 151,95 Kč	0,015139234	97,4 %
Vzdělání	1 578,00 Kč	171 729,95 Kč	0,009029569	98,3 %
Nezatříděné on-line nákupy	1 371,00 Kč	173 100,95 Kč	0,007845082	99,1 %
Ostatní výdaje	1 065,00 Kč	174 165,95 Kč	0,006094101	99,7 %
Nezatříděné výdaje	473,22 Kč	174 639,17 Kč	0,002707841	99,9 %
Poplatky	120,00 Kč	174 759,17 Kč	0,000686659	100,0 %
SUMA	174 759,17 Kč	X	1	X

Zdroj: vlastní zpracování.

Vzhledem k situaci, kdy jsou zkoumány výdaje studenta, jsou některé položky zobecněny. Je zřejmé, že číselné údaje neodpovídají běžným údajům z následujících důvodů.

- Výdaje v kategorii Potraviny a stravování reprezentují studentovu útratu ve stravovacích zařízeních včetně hospod, barů a podobných podniků. Údaj je lehce zkreslený vzhledem k situaci, že studenta z části stál živí rodiče, a tudíž část stravování je hrazena.
- Výdaje v kategorii Spoření a investice představují studentův přesun peněz na spořící účet, do některých investičních prostředků a dále také některé vybrané investice například do mimoškolních aktivit, které jsou pro studenta přínosem do budoucna.
- Stejné zkreslení jako u prvního bodu je k nalezení u položky Bydlení a energie. Student bydlí střídavě na studentských kolejích a stále u rodičů.
- Ostatní položky jsou také lehce zkresleny skutečností, že studenta živí zčásti rodiče.

Cílem bylo nalézt a popřípadě potvrdit fungovaní Paretova pravidla ve zkoumaném souboru, dále pak učinit rozhodnutí, které položky by student měl omezit, pokud by chtěl šetřit na výdajích a zároveň rozvést celkovou úvahu výdajů.

Pokud je tabulce věnována dostatečná pozornost, i na první pohled je možno vidět jistý nepoměr mezi jednotlivými kategoriemi. Pátý sloupec s názvem Relativní kumulativní náklady prozrazuje, že kategorie v prvních pěti řádcích se podílejí na celkových výdajích z 80,7 %. Po jednoduchém výpočtu je možno konstatovat že asi 31 % kategorií tvoří většinu výdajů, tedy výše zmíněných 80,7 %. Již zde je viditelné, že poměr se blíží poměru Paretova pravidla, tedy poměru 80/20. Konkrétně zde lze říct, že asi 31 % položek výdajů se podílí asi z 81 % na celkových výdajích. Avšak tento výsledek může být dle autora této práce dále doplněn. Pokud jsou uvažovány pouze kategorie v prvních dvou řádcích tabulky, výsledek se lehce změní, avšak princip pravidlo zůstává. Asi 13 % položek výdajů se podílí téměř z poloviny na celkových výdajích.

Na datech je možné pozorovat, že student nejvíce peněz ponechává za potraviny a stravování. Pokud by se tedy rozhodl snížit své výdaje, měl by začít dle Paretova principu v této kategorii. Pro účel snížení výdajů, autor práce nebere v potaz kategorii spoření a

investice. Ačkoliv jsou to do jisté míry výdaje, do budoucna v nich autor vidí zisk. Výběry z bankomatů tvoří speciální kategorii, jelikož nelze s přesností určit kam výdaj odešel. Nicméně dle autorova subjektivního názoru bude většina výdajů této kategorie situována v kategorii potraviny a stravování.

4.2 Portfolio produktů ve start-upu

V následující části práce autor aplikuje Pareto analýzu na data ze studentského start-upu zabývajícího se prodejem textilu s potiskem na školách. Cílem této kapitoly je opět ověřit funkčnost Paretova pravidla na reálných datech.

Jako první příklad, na kterém lze pozorovat funkčnost Paretova principu, je tabulka č. 6. Tato tabulka popisuje prodeje jednotlivých produktů ze sortimentu na jednom z gymnázií v Ústí nad Labem.

Tabulka č. 6: Prodané produkty

Prodané produkty			
produkt	počet	četnosti	kum. Četnosti
mikina_cerna	84	0,387096774	0,387096774
mikina_seda	55	0,253456221	0,640552995
mikina_bila	35	0,161290323	0,801843318
trio_cerna	14	0,064516129	0,866359447
triko_bila	11	0,050691244	0,917050691
taska_cerna	10	0,046082949	0,963133641
mikina_ruzova	6	0,02764977	0,99078341
taska_bila	2	0,00921659	1
suma	217	1	X

Zdroj: vlastní zpracování

Klíčový je zde poslední sloupec tabulky s kumulativními četnostmi, z něhož je možné vyčíst, že na této škole se nejvíce prodávali 3 produkty. Jedná se o barevné kombinace mikin s potiskem. Tyto produkty se asi z 80 % podílení na celkových prodejích, avšak tvoří pouze asi 37,5 % produktů z celkového sortimentu. Přestože Paretův princip hovoří o poměru 80/20, i v tomto případě se autor domnívá, že v případě podílu produktů na prodejích na Ústeckém gymnáziu, lze hovořit o funkčnosti tohoto principu. Obecně lze

konstatovat, že některé produkty z portfolia v tabulce č. 6 mají z hlediska prodejů větší hodnotu než jiné.

Tento závěr může vést k jistým rozhodnutím, které vedení start-upu může na danou situaci aplikovat. Vzhledem k faktu, že příklad gymnázia v Ústí nad Labem je reprezentativní pro všechny střední školy, kde start-up působí, tedy chování spotřebitelů je podobné i na jiných školách, autor práce doporučuje obecné zacílení na nejprodávanější sortiment. Je nutné také zmínit, že tyto nejprodávanější produkty mají také největší podíl na zisku, jelikož zisk z prodeje jedné mikiny je větší než z prodeje jakéhokoliv jiného produktu portfolia. Z těchto poznatku lze dospět například k závěru v oblasti skladování sortimentu. Start-up se v době prodejů na zmíněném gymnáziu snažil být co nejvíce agilní a flexibilní a maximálně se řídil tržním principem Pull, tedy neskladoval žádné zásoby a veškerý textil se nakupoval a tisknul projektově na zakázku. Přestože je tento princip velmi agilní a není potřeba nic skladovat, ušetří se tedy náklady na skladování, je časově poněkud náročnější a trvá cca 2 týdny, než se textil nakoupí, natiskne a doručí. Dle autora práce je možné pracovat s možností skladování nejprodávanějšího sortimentu tedy mikin. Je jen otázkou výpočtu, zdali budou náklady na skladování pokryty dodatečným prodejem v závislosti na rychlejším dodání k zákazníkovi a množstevní slevou při nákupu většího množství textilu na sklad. V případě naskladnění by bylo otázkou dnů textil potisknout a doručit. Je zde také riziko nekompletnosti objednávky, kdy si například zákazník objedná mikinu, a navíc také triko a tašku, které nebudou naskladněny, a tudíž zde bude standartní asi dvoutýdenní doba dodání. Tato situace je také jen otázkou průzkumu dat, které ukážou, zda a do jaké míry zákazníci objednávají kombinaci produktů.

Pokud by tedy start-up uvažoval možnost začít skladovat nejprodávanější sortiment a tím i urychlit dobu dodání je nutné také řešit otázku velkosti nejprodávanějších produktů. Následující tabulka č. 7 popisuje prodejnost jednotlivých velikostí mikin na Ústeckém gymnáziu.

Pokud je zde zkoumána opět otázka platnosti Paretova principu, je možné říct, že poměr je zde podobný jako u dat v tabulce č. 6. Nejprodávanější velikosti mikin jsou M a S. Tyto velikosti se asi z 83 % podílí na celkových prodejích mikin, přestože tvoří asi jen 40 % z celkově nabízených velikostí. Nelze zde hovořit o přesném poměru 80/20, avšak je možno říct, že menší množství prodávaných velikostí se podílí na většině prodejů mikin. Dle autora práce by se tedy vedení start-upu mělo obecně více soustředit na zákazníky s velikostí mikiny M a S.

Tabulka č. 7: prodané velikosti

Prodané produkty – velikosti.			
produkt	počet	četnosti	kum. Četnosti
mikina_S	85	0,488505747	0,488505747
mikina_S	59	0,33908046	0,827586207
mikina_L	19	0,109195402	0,936781609
mikina_XL	10	0,057471264	0,994252874
mikina_XXL	1	0,005747126	1
suma	174	1	X

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tohoto výsledku, se lze vrátit k teorii naskladnění některých nejprodávanějších položek sortimentu a zpřesnit výběr těchto položek o jejich velikosti. Start-up by tedy mohl skladovat mikiny zejména ve velikostech S a M a tím tedy zkrátit dobu dodání textilu k zákazníkovi. Po hlubší úvaze a analýze zákazníka autor práce doporučuje zacílení na zejména první a druhé stupně Základních škol, kde pravděpodobně většina žáků bude disponovat velikostí S a M a dle nákupního modelu budou preferovat mikiny.

4.2.1 Chyby v prodejním procesu

Ačkoliv byl projekt studentského oblečení na gymnáziu v Ústí nad Labem úspěšný, vyskytlo se i poměrně velké množství reklamací. Tabulka č. 8 poukazuje do jaké míry se konkrétní chyby v procesu podílejí na celkovém množství reklamací. Cílem je opět pozorovat, zdali je zde Pravidlo 80/20 funkční a do jaké míry mohou účastnící startupu využít výsledků ve svůj prospěch.

Pokud je stanoven poměr 80/20 jako výchozí bod, v tomto případě se k němu výsledky z dat z tabulky č. 8 příliš neblíží. Po analýze je patrné, že 85 % všech chyb zapříčinilo asi 57 % typů reklamací. Podle Paretova pravidle by se tedy manažer měl soustředit na těchto 57 % chyb, za účelem odstranit největší množství z celkových výskytů chyb. Dle autora práce se spíše blíží k poměru 80/20 situace, kdy manažer řeší pouze první dvě nejčetnější chyby. Ty tvoří asi 28 % typu všech reklamací a podílejí se na celkové chybovosti z 65 %. Rozhodnutí závisí také na nákladech na vyřešení dané reklamace. Za situace, kdy nejčetněji zastoupená reklamace je způsobená doručením špatné, nebo nevhodné

velikosti, existují v tomto případě pouze náklady na doručení produktu, jelikož původní nevhodný produkt se v budoucnu pravděpodobně prodá. Stejné pravidlo platí i pro doručení špatného produkty, například mikiny namísto trika. Špatný produkt se potencionálně prodá, nebo využije jako reklamní předmět. Ostatní typy reklamace se pak řeší novým produktem, který nahradí původní, jenž už nemá dále využití. Je tedy otázkou kompetentní osoby, jak s danými informacemi naloží, které proměnné použije a jak je do situace zakomponuje, protože náklady na odstranění chyby nejsou vždy fixní. Nicméně obecně lze podle autora doporučit, soustředit se na reklamace typu dodání špatné velikost a špatného typu textilu. Vzhledem k situaci, kdy má každý zákazník možnost si před koupí daný produkt vyzkoušet a tím i vybrat velikost, je třeba tento proces prozkoumat a zjistit, jak ho vylepšit, za účelem eliminace chyb tohoto typu, tedy výběru špatné velikost. Na základě praxe autora v tomto start-upu, není vhodné cílit na vylepšení potisku, nebo změnu k lepšímu textilu, jelikož z celkem 217 prodaných kusů textilu je pouze ve čtyřech případech evidována chyba typu oprání textilu nebo potisku.

Tabulka č. 8: Reklamace

Prodané produkty – chyby			
popis chyby	počet	četnosti	kum. Četnosti
špatná velikost	10	0,5	0,5
špatný textil	3	0,15	0,65
chybný potisk	2	0,1	0,75
špatné místo doručení	2	0,1	0,85
špatná barva	1	0,05	0,9
reklamace – oprání potisku	1	0,05	0,95
reklamace – vyblednutí textilu	1	0,05	1
suma	20	1	X

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Prodeje a zisky obchodníka

Pro účely dalšího zkoumání Paretova principu a ověření jeho funkčnosti na reálných datech vybral autor obchodní tým finančně poradenské firmy 4fin, ve které zkoumá

rozložení zisků obchodníků plynoucích z prodeje jednotlivých produktů a služeb klientům.

V tabulce č. 9 je zaznamenáno celkem 6 obchodníků jednoho z obchodních týmu. Pro přehlednost a zjednodušení celé analýzy byly jednotlivé produkty konkrétních finančních institucí, jež obchodníci nabízejí, rozděleny do celkem 8 skupin. V tabulce č. 9 jsou tyto skupiny vyznačené vedle daného obchodníka a pod těmito skupinami je zaznamenán procentuální podíl na celkovém zisku bodů obchodníka. Zisk obchodníka je poté složen ze součinu získaných tzv. „bankovních bodů“ vynásobených provizním koeficientem, jehož velikost se odvíjí od pozice obchodního manažera ve firmě. Tyto informace jsou v schématu umístěny v modře vyznačené části. Pro lepší orientace ve schématu autor práce vždy v sekci kumulativních podílů na celkovém prodeji vyznačil oranžovou barvu údaje, které jsou důležité pro rozhodnutí o funkčnosti Paretova principu. Z těchto údajů je patrné, že některé, obchodníkem prodávané, finanční produkty jsou pro obchodníkův zisk hodnotnější než jiné. Například u obchodníka 1 se skupina prodaných produktů životní pojištění, investice do akcií a investice do dluhopisů, podílí na jeho celkovém zisku téměř z 80 %, a přitom tvoří asi jen 37,5 % všech produktů, které obchodník prodává. Téměř totožná situace nastává u obchodníka 4. Obchodníkům 5 a 6 tvoří tato skupina prodaných produktů 86, respektive 87 % zisku. Nejextrémnějším příkladem je obchodník 2, u kterého pouze produkty životního pojištění tvoří 88 % obchodníkova celkového zisku, a přitom zastupují pouze asi 12,5 % z celkově prodávaných produktů. Lze tedy konstatovat, že na těchto datech se fungování Paretova principu obecně potvrdilo, ačkoliv ne přesně v poměru 80/20.

Tabulka č. 9: obchodní tým 4fin

obchodník 1	Životní pojištění	Investice Akcie	Investice Dluhopisy	Investice Nemovitosti	Úvěry	Investiční životní pojištění	Neživotní pojištění - Nemovitosti	Neživotní pojištění - Pov. Ručení	Získaných bodů	Provizní koef.	Získaných peněz
Podíl na celkovém prodeji	41%	23%	15%	8%	5%	5%	1%	2%	5000	7,3	36 500 Kč
kum. podíl na celk. prodeji	41%	64%	79%	87%	92%	97%	98%	100%	-	-	-
obchodník 2	Životní pojištění	Investice Akcie	Investice Dluhopisy	Investice Nemovitosti	Úvěry	Investiční životní pojištění	Neživotní pojištění - Nemovitosti	Neživotní pojištění - Pov. Ručení	Získaných bodů	Provizní koef.	Získaných peněz
Podíl na celkovém prodeji	64%	20%	12%	0%	3%	0%	0%	1%	3000	5,5	16 500 Kč
kum. podíl na celk. prodeji	64%	84%	96%	96%	99%	99%	99%	100%	-	-	-
obchodník 3	Životní pojištění	Investice Akcie	Investice Dluhopisy	Investice Nemovitosti	Úvěry	Investiční životní pojištění	Neživotní pojištění - Nemovitosti	Neživotní pojištění - Pov. Ručení	Získaných bodů	Provizní koef.	Získaných peněz
Podíl na celkovém prodeji	88%	5%	0%	0%	4%	0%	1%	2%	1500	5,5	8 250 Kč
kum. podíl na celk. prodeji	88%	93%	93%	93%	97%	97%	98%	100%	-	-	-
obchodník 4	Životní pojištění	Investice Akcie	Investice Dluhopisy	Investice Nemovitosti	Úvěry	Investiční životní pojištění	Neživotní pojištění - Nemovitosti	Neživotní pojištění - Pov. Ručení	Získaných bodů	Provizní koef.	Získaných peněz
Podíl na celkovém prodeji	42%	26%	12%	0%	10%	8%	0%	2%	8000	7,3	58 400 Kč
kum. podíl na celk. prodeji	42%	68%	80%	80%	90%	98%	98%	100%	-	-	-
obchodník 5	Životní pojištění	Investice Akcie	Investice Dluhopisy	Investice Nemovitosti	Úvěry	Investiční životní pojištění	Neživotní pojištění - Nemovitosti	Neživotní pojištění - Pov. Ručení	Získaných bodů	Provizní koef.	Získaných peněz
Podíl na celkovém prodeji	61%	13%	12%	9%	0%	3%	1%	1%	8000	9,2	73 600 Kč
kum. podíl na celk. prodeji	61%	74%	86%	95%	95%	98%	99%	100%	-	-	-
obchodník 6	Životní pojištění	Investice Akcie	Investice Dluhopisy	Investice Nemovitosti	Úvěry	Investiční životní pojištění	Neživotní pojištění - Nemovitosti	Neživotní pojištění - Pov. Ručení	Získaných bodů	Provizní koef.	Získaných peněz
Podíl na celkovém prodeji	30%	30%	27%	3%	3%	0%	2%	5%	3000	7,3	21 900 Kč
kum. podíl na celk. prodeji	30%	60%	87%	90%	93%	93%	95%	100%	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování dle dat společnosti 4fin

4.3.1 Obchodník a princip 80/20

V literatuře zabývající se pravidlem 80/20 je možné se setkat s různými názory na to, jak by měl například obchodní manažer pracovat s Paretovým principem. Richard Koch (2015) sám zmiňuje ve své knize příklady ze své praxe konzultanta pro některé přední americké poradenské společnosti. Pro účely maximalizace zisku sám Koch doporučuje soustředit se na ty klienty nebo produkty, jež jsou pro maximalizaci zisku nejhodnotnější, tedy mají největší podíl na zisku. Na základně této rady, by se obchodníci z tabulky č. 9 měli převážně soustředit na životní pojištění a na investice do akcií a dluhopisů. Diskusi na toto téma provedl autor práce s manažerem zmíněného obchodního týmu z tabulky č. 9 Vítem Králem. Ten je toho názoru, že byť je Pravidlo 80/20 užitečným nástrojem pro některá rozhodování, nejde jen tak jednoduše aplikovat na vše. Podotýká že finanční poradenství, které firma 4fin, pro kterou pracuje, poskytuje, je komplexní službou a neskládá se pouze z jednoho produktu. Není myslitelné, aby konzultant nabízel pouze

například úvěry, které mají pro samotného obchodníka z hlediska zisku velký význam, protože samotný úvěr neuspokojí většinu jeho klientů. To, co klient nejčastěji poptává je samotné poradenství, tedy aktivitu, která ho naučí pracovat s financemi obecně. Jde v podstatě o situaci, kdy poradce musí klientovi zajistit kompletní portfolio počínaje správným uložením úspor a samotným spořením, vhodné investiční prostředky, kde klient zhodnotí své vklady, samotné úvěry například hypotéky, životní pojištění a v neposlední řadě i neživotní pojištění například domácnosti, nebo vozidla. Každý z těchto finančních produktů má své krátkodobé i dlouhodobé charakteristiky, a tak je zřejmé, že z některých produktů plyne konzultantovi v krátkodobém horizontu menší zisk než z jiných. Nicméně pokud je klient spokojený s produktem, u něhož má poradce krátkodobě nižší provizi, muže do budoucna produkt znovu využít, a to i na delší dobu, kdy bude mít konzultant celkovou provizi vyšší. Naopak z některých produktů mají konzultanti velkou provizi, avšak je nutné zmínit, že není dlouhodobá. Vít Král také dodává, že v oboru financí hraje podstatnou roli faktor doporučení. Dle jeho zkušeností velká část klientů poptává poradenství na základě doporučení. Zde může nastat situace, kdy někteří klienti využijí pouze jeden finanční produkt nebo jen malou skupinu produktů. V takovém případě je samozřejmě konzultantova provize menší, avšak pokud je tento klient spokojený, může předat doporučení dál jinému klientovi, který naopak využije více produktů, které konzultantovi zajistí větší provizi. Autor této práce se domnívá, že takovéto případy existují i mimo svět financí. Je logické, že firma nabízí více produktů s různými zisky plynoucími z nich. Nicméně i zákazník s malou zakázkou muže hrát podstatnou roli pro přísun potencionálních zákazníků v budoucnosti právě na základě doporučení. Navíc, pokud je těchto menších, spokojených zákazníků více, síť pro možná doporučení se rozšíří. Některé firmy na tomto principu staví svůj marketing, kterému říkají síťový marketing. Podobná situace může být například v projektových zakázkách ve stavebnictví, kde projektant navrhuje různě velké projekty. Například pro dodavatele určitého vybavení administrativních budov, může malá zakázka hrát podstatnou roli. Pokud se osvědčí kvalita daného vybavení a funkčnost, může v budoucnu stejný projektant zařadit vybavení této firmy do větších projektů, které znamenají, v případě výběru firmy pro daný projekt, větší zisky. Je nutné, aby management firmy znal dokonale své zákazníky a produkty. Pokud z analýzy zákazníků určí, že doporučení hraje klíčovou roli, měl by zvážit hodnotu produktu v portfoliu nejen na základě zisku.

Závěr

Paretovo pravidlo stále představuje vhodný nástroj pro manažerské rozhodování, avšak je nutné toto pravidlo vhodně aplikovat. Nelze jednoznačně říct, že veškeré rozhodování lze provést na základě jedné metody, nicméně Pravidlo 80/20 představuje jeden z vhodných nástrojů pro manažerské rozhodování.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo představit osobu Vilfreda Pareta spojenou s pravidlem 80/20 a zároveň stanovit významnost a přínos tohoto pravidla pro manažerské rozhodování. Autor si dále kladl za cíl objasnit problematiku pravidla 80/20 skrze odbornou rešerši literatury a nalezení vhodné kritiky problematiky Paretova principu. Cílem praktické části bylo ověřit funkčnost pravidla 80/20 na reálných firemních datech a zjistit postoj manažerů k aplikacím tohoto pravidla v praxi.

Během zkoumání odborné literatury se autorovi podařilo definovat využití Paretova pravidla v praxi, které jsou popsány ve druhé kapitole této práce. Stále častější uvažování o rozdílech v hodnotách různých věcí kolem nás přiznává i sám autor, který od začátku zkoumání odborné literatury začal aplikovat pravidlo 80/20 nejen ve svém soukromém životě ale i během studia na vysoké škole. Autorovi se dále podařilo detekovat alternativní moderní nástroje pro manažerské rozhodování jako jsou například BCG matice, rozhodování dle KPI indikátorů, nebo rozhodovací model VDL, které jsou detailně popsány ve druhé kapitole.

Autor práce se domnívá, že kritika Paretova pravidla není v literatuře dostatečně popsána, a proto není signifikantní. Zkoumání kritiky Paretova principu přesto přineslo zajímavé poznatky, díky kterým byly aplikacím pravidla 80/20 v praxi vytvořeny pomyslné mantinely. Ne vždy lze zkrátka cílit jen na věci, které se zdají na první pohled nejhodnotnější, aniž by byla provedena dostatečná analýza věcí ostatních.

Praktická část této práce, kde autor verifikoval funkčnost pravidla 80/20 na reálných datech přinesla výsledky které se obecně shodovali s výsledky z odborné literatury, avšak postoj manažerů, zejména obchodních, k aplikaci pravidla 80/20 byl spíše negativní. Ačkoliv nebyl dodržen tento striktní poměr 80/20, podařilo se na firemních datech princip potvrdit a lze tedy konstatovat, že funkčnost pravidla byla ověřena. Obecně je tedy možné říct, že s malým množstvím některých vybraných vstupů lze získat větší část výstupů.

Paretův princip představuje vhodnou manažerskou metodu pro rozhodování, pokud ji sám vedoucí pracovník správně použije. Je nutné brát v potaz všechny neznámé, které se mohou podílet na rozhodovacím procesu.

Seznam použité literatury

ANON. 2012. Analýza skladových zásob. *ROI Management Consulting AG* [online]. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: https://www.lean-fabrika.cz/terminologie/analyza-skladovych-zasob#.XjFVDWhKiUl.

ANON. 2016. KPI (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti. *Managementmania* [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators.

CIRKOVSKÝ, Jaroslav. 2013. Paretovo pravidlo a abc analýza. *Benefico* [online]. [cit. 2020-01-24]. Dostupné z: https://www.eaukcebenefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza//.

FOTR, Jiří, 2010. *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS. ISBN 978-80-86929-59-0.

HALE, Ali, 2008. The Problem with The Pareto Principle. *Sidsavara* [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: https://sidsavara.com/the-problem-with-the-pareto-principle/.

HOLMAN, Robert, 2017. *Dějiny ekonomického myšlení*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-641-8.

KOCH, Richard. 2015. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-313-7.

KOCH, Richard. 2013. *Manažer 80/20*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-263-5.

KOTLER, Philip. 2013. *Marketing management*. 14.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2005. *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0902-4.

MÜHLFEIT, Jan, 2017. *Pozitivní leader*. 1.vyd. Brno: Albatros Media a.s. ISBN 978-80-265-0591-4.

STRNAD, Pavel. 2009. *Strategický marketing*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-450-4.

STŘELEC, Jiří. 2012. Pareto analýza. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2020-01-24]. Dostupné z: https://www.vlastnicesta.cz/metody/pareto-analyza/.

ŠVARCOVÁ, Jena. 2009. *Ekonomie – stručný přehled teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: CEED. ISBN 978-80-903433-8-2.

Bibliografie

BLAUG, M. 2003. *Economic Theory in Retrospect*. 5th ed. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 0-521-57701-2.

CAUNT, John. V. 2013. *How to Organize Yourself*. 4th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6718-0.

LOUŽEK, Marek. 2010. Sociologická teorie Vilfreda Pareta. *Sociológia/Slovak Sociological Review*. **42**(4): 404-428. ISSN 1336-8613.

MARSHALL, Perry, 2015. *Pravidlo 80/20 v prodeji a marketingu: Jak prodat co nejvíce s co nejmenším úsilím*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1286-4.

NASH, Edward L., 2003. *Direct marketing*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-838-4.

SMITHA, Frank. Vilfredo Pareto, Sociologist and Economist. *Fsmitha* [online]. [cit. 2019–28-12]. Dostupné z: http://www.fsmitha.com/h2/phil-pareto.htm.

SOJKA, Milan. 2010. *Dějiny ekonomických teorií*. Praha: Havlíček Brain Team. ISBN 978-80-87109-21-2.