



Přínos Vilfreda Pareta pro manažerské rozhodování

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Lukáš Svoboda

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.

Katedra cizích jazyků





Zadání bakalářské práce

Přínos Vilfreda Pareta pro manažerské rozhodování

Jméno a příjmení: **Lukáš Svoboda**
Osobní číslo: E17000586
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací 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:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- JUREČKA, Václav, et al. 2013. Mikroekonomie 2. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4385-1.
- VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- CHAPPELOW, JIM. Pareto Principle. *Investopedia* [online]. Aug 29, 2019 [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/paretoprinciple.asp>
- KOCH, Richard. 2015. *Pravidlo 80/20 : umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1313-7.
- 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*. 4th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6718-0.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-10-07]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Mgr. Martin Šíma

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.
Katedra cizích jazyků

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

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

L.S.

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.

11. května 2020

Lukáš Svoboda

ANOTACE

Tato bakalářská práce s názvem Přínos Vilfreda Pareta pro manažerské rozhodování si dává za cíl potvrzení vazby mezi Paretovým pravidlem a manažerským rozhodováním. Odpovídá na otázku, zda je to opravdu efektivní nástroj manažerského rozhodování, či nikoliv. V první části je představena osobnost Vilfreda Pareta, jeho život a přínos pro ekonomii a Pravidlo 80/20. Druhá část se zabývá dalšími nástroji manažerského rozhodování. Po aplikaci Paretova pravidla, lze některé přímo následně použít, jiné jsou naopak složitější a vyžadují odbornější manažerské znalosti. V třetí části je zkoumána funkčnost a aplikovatelnost Paretova pravidla a použití praktických příkladů rozdělení bohatství u nás i ve světě.

Klíčová slova

Vilfredo Pareto, Pravidlo 80/20, ABC analýza, efektivní nástroje manažerského rozhodování, Paretovi následníci

ABSTRACT

Contribution of Vilfredo Pareto on Managerial Decision-Making Process

The aim of the Bachelor thesis on “ Contribution of Vilfredo Pareto to Managerial Decision-Making Process “ is to confirm the link between Pareto Principle and the managerial world and to find out whether it actually is an effective tool for managerial decision-making or not. The first part introduces a personality of Vilfredo Pareto, his life and contribution to economics, including the 80/20 Rule. The following part deals with other tools of managerial decision-making process. After applying Pareto Principle, some can be simply applied, while others are more complex and require more professional managerial knowledge. The third part of the thesis researches the effectiveness and application of Pareto Principle presenting practical examples for pension distribution within the Czech Republic and worldwide, as well as the summary of findings.

Keywords

Vilfredo Pareto, 80/20 Rule, ABC analysis, effective tools for managerial decision, Pareto's successors

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Mgr. Marku Skálovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce a mnoho cenných rad, které mi poskytl. Děkuji také rodině a přátelům, kteří mne doposud během studia na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci podporovali.

OBSAH

Seznam ilustrací	13
Seznam tabulek.....	14
Úvod.....	15
1 Život a díla Vilfreda Pareta	17
1.1 Vilfredo Pareto	17
1.2 Laussanská škola.....	18
1.3 Indiferenční křivka.....	19
1.4 Schéma Paretova principu.....	20
1.5 Rozdělení důchodů.....	21
1.5.1 Lorenzova křivka.....	22
1.5.2 Míra nerovnosti	24
1.5.3 Giniho koeficient.....	24
1.5.4 Míra chudoby.....	25
1.6 Charakteristika Pravidla 80/20.....	25
1.7 Kritika Paretova pravidla.....	26
1.8 Zhodnocení pravidla 80/20.....	27
1.9 Rozvinutí pravidla 80/20	29
1.10 Paretova ABC analýza	29
1.10.1 Jak využít výsledky ABC analýzy.....	30
1.10.2 Rozdíl mezi Paretovou analýzou a metodou ABC	31
1.11 Pravidlo 50/5	31
1.12 Paretovi následníci	32
2 Manažerské rozhodovací metody	33
2.1 Brainstorming.....	33
2.2 Brainwriting.....	33

2.3	Delphi metoda.....	34
2.4	Gordonova metoda.....	34
2.5	Ishikawův diagram.....	35
2.5.1	Vytvoření diagramu.....	35
2.5.2	Hledání příčin v oblastech jejich výskytu (8M).....	36
2.5.3	Porovnání diagramu příčin a následků s Paretovou analýzou.....	37
2.6	Kauzální analýza.....	37
2.7	Tvorba variant.....	38
2.8	Saatyho metoda.....	38
3	Ověření platnosti Paretova pravidla	40
	Závěr	50
	Seznam použitých citací	51
	Seznam použité bibliografie.....	53

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Vilfredo Pareto	18
Obrázek 2: Indiferenční křivky	20
Obrázek 3: Lorenzova křivka - absolutní rovnost a nerovnost	23
Obrázek 4: ABC analýza.....	31
Obrázek 5: Ishikawův diagram.....	37
Obrázek 6: Celkové bohatství světa 2019	42
Obrázek 7: TOP 10 nejbohatších lidí světa.....	45
Obrázek 8: Paretův diagram kumulovaných relativních četností.....	49

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení důchodů v České republice	24
Tabulka 2: Celkové bohatství světa	41
Tabulka 3: Celkové změny bohatství světa	41
Tabulka 4: 10 nejbohatších Čechů 2019	43
Tabulka 5: 10 nejbohatších lidí světa 2019	44
Tabulka 6: Výdaje zdravotních pojišťoven na péči v ČR 2017 podle diagnóz.....	45
Tabulka 7: Seznam produktů na recepci YGL	47
Tabulka 8: Produkty - relativní kumulativní součet dle podílu na celkovém obratu	48

Úvod

Mnozí manažeři se zaměřují v mnoha případech především na výstupy než na vstupy. Chtějí dosáhnout nejlepších výsledků, ale už nehledí na skutečnost, že se koncentrují na velké množství zadaných úkolů, které musí vykonat během jednoho dne. Někdy musí pracovat i přesčas, aby zvládli práci, kterou musí stihnout v zadaném termínu. Pokud se zamyslí nad otázkou, jak získat nejlepší výsledek, mohou dojít se znalostí a aplikací Paretova díla k závěru, že stačí malé úsilí na získání požadovaných výsledků.

Manažer má tolik práce, že je zaslepen množstvím úkolů, a tím zapomíná na jednoduché pravidlo, které říká, že stačí udělat jen to nejdůležitější, abychom získali to, co potřebujeme. Italský ekonom, politik a pedagog Vilfredo Pareto objevil pravidlo 80/20 již před více než 100 lety. Zkoumal rozdělení bohatství hlavně v Anglii, ve Francii nebo též v Itálii.

Vilfredo Pareto nebyl tím, kdo pravidlo rozšířil do světa, byl to až americký inženýr Joseph Muses Juran. Použil data, která Vilfredo Pareto získal a využil je v řízení organizací. Tím se Paretovo pravidlo 80/20 dostalo celému světu do podvědomí.

V dnešní době lze pravidlo použít v mnoha situacích. Jestli se jedná o malé množství zákazníků, kteří přinášejí firmě většinu zisku, nebo že 80 % dotazů pochází od 20 % lidí. Dané pravidlo již mnohokrát prokázalo svou funkčnost.

Cílem bakalářské práce je představit osobnost Vilfreda Pareta a Paretův princip 80/20, který je také označován jako Paretovo pravidlo nebo Paretův zákon. Následně ověřit fungování Paretova principu 80/20 na statistických datech, získaných z Českého statistického úřadu, nebo od skutečných firem.

Pro účely bakalářské práce byla stanovena následující teze:

Paretovo pravidlo představuje i v současné době stále vhodný podpůrný nástroj pro manažerské rozhodování.

Výzkumné otázky:

Jaké je pozadí formulace Paretova pravidla a jeho následné modifikace?

Je v odborné literatuře zmapována kritika Paretova principu?

Lze studiem odborné literatury detekovat moderní metody pro podporu manažerského rozhodování?

Při zpracování použitých dat je možné, že může dojít ke ztotožnění se s poměrem 80/20, nebo alespoň k závěru, že nemusí platit striktní fungování poměru 80/20. Minimálně ověření principu, že většina výsledků je ovlivněna malou částí příčin.

1 Život a díla Vilfreda Pareta

První část této práce se zaměřuje na život jednoho z největších ekonomických průkopníků své doby, zabývá se rodinným zázemím, jeho vzděláním a působením později jako pedagoga, ředitele, ekonoma i politika. Odkazy na jeho dílo, teorie, metody a pravidla mají platnost do dnes po celém světě a jsou používány managementem v nejrůznějších oborech. Jeho práce je tedy stále živá a má své následníky.

1.1 Vilfredo Pareto

Vilfredo Federico Damaso Pareto se narodil v Paříži 15. červenec 1848. Byl synem janovského šlechtice, který byl nucen emigrovat z politických důvodů do Francie. Rodina se o několik let později vrátila i se svými nejbližšími do rodné Itálie. Pareto poté začal studovat přírodní vědy a matematiku na Polytechnickém institutu v Turíně. V roce 1870 studium řádně ukončil a získal titul inženýra.

Jeho technické nadání mu zajistilo kariéru u italských železnic ve Florencii, kde pracoval až do roku 1890. Zastával zde pozici inženýra a později se vypracoval na generálního ředitele. Na funkci však musel rezignovat, protože se firma dostala do krize. Potom se ubíral jiným směrem a zajímal se o ekonomickou teorii a o politické otázky.

Seznámil se s díly Maffea Pantaleoniho a jeho odkaz dal impuls vzniku mezinárodně uznávané italské školy veřejných financí. Jeho Zásady čisté ekonomie publikované v roce 1889 byly podobným pokusem o syntézu nových marginalistických teorií a teorií klasické politické ekonomie (Sojka, 2010).

Pareto v roce 1892 publikoval svůj první článek v italském ekonomickém časopise *Giornale degli economisti* a rok na to začíná působit jako profesor politické ekonomie na univerzitě v Laussane, kde setrval dlouhých 14 let (Loužek, 2010).

Za jeho hlavní ekonomické práce se považuje *Kurs politické ekonomie* z let 1896-1897 a jeho výzkum, který již obsahuje originální Paretovy přístupy. V roce 1906 je publikoval v *Rukověti politické ekonomie*. Pareto se věnoval kromě ekonomie také sociologii zároveň i ekonometrii. Byl tak podobně jako Walras matematizující ekonomem. Pareto však byl

skeptikem, a proto se svými sociálními a politickými názory lišil od Walrase. V závěru života se Pareto stal senátorem Mussoliniho režimu, avšak nebyl fanatickým fašistou a varoval vládu před omezováním lidských svobod. Byl výrazným oponentem italského etatismu (zdůrazňování aktivních zásahů státu do života společnosti). Stavěl se proti obchodnímu protekcionismu, spotřebním daním, nacionalizace železnic a subvencování (finanční podpora z veřejných prostředků s přesným účelem použití) průmyslových podniků. Ovlivněný Bismarckovou politikou, prosazoval i v Itálii ideál „silného státu“. Varoval též před diktaturou parlamentu, to je centralizované státní mocí a před socialismem (Holman, 2005).



Obrázek 1: Vilfredo Pareto

Zdroj: Forbes, 2014

1.2 Laussanská škola

Název školy je odvozen od švýcarské univerzity, která sídlí ve městě Lausanne. Jejím hlavním představitelem byl Vilfredo Pareto a významný ekonom Léon Walras.

Zakladatelem Laussanské školy nebyl Léon Walras, ale právě Vilfredo Pareto, který navázal na Walrasův odkaz a získal další stoupence a studenty. Udělal dojem hlavně na italské ekonomy. Charakteristickým rysem této školy bylo, že podporovala rozvoj teorie všeobecné rovnováhy a zkoumala všechny trhy jako navzájem propojené a analyzovala tedy současnou rovnováhu všech trhů.

Vilfredo Pareto propracoval a rozvedl matematickou teorii rovnováhy Leona Walrase, formuloval teorii volebních aktů (analýza indiferenčních křivek) a také novější obměnu teorie mezního zisku. Jeho teorie elity, která se stala součástí ideologie italského fašismu, měla ustálit rozdělení důchodů (Keller, 2004).

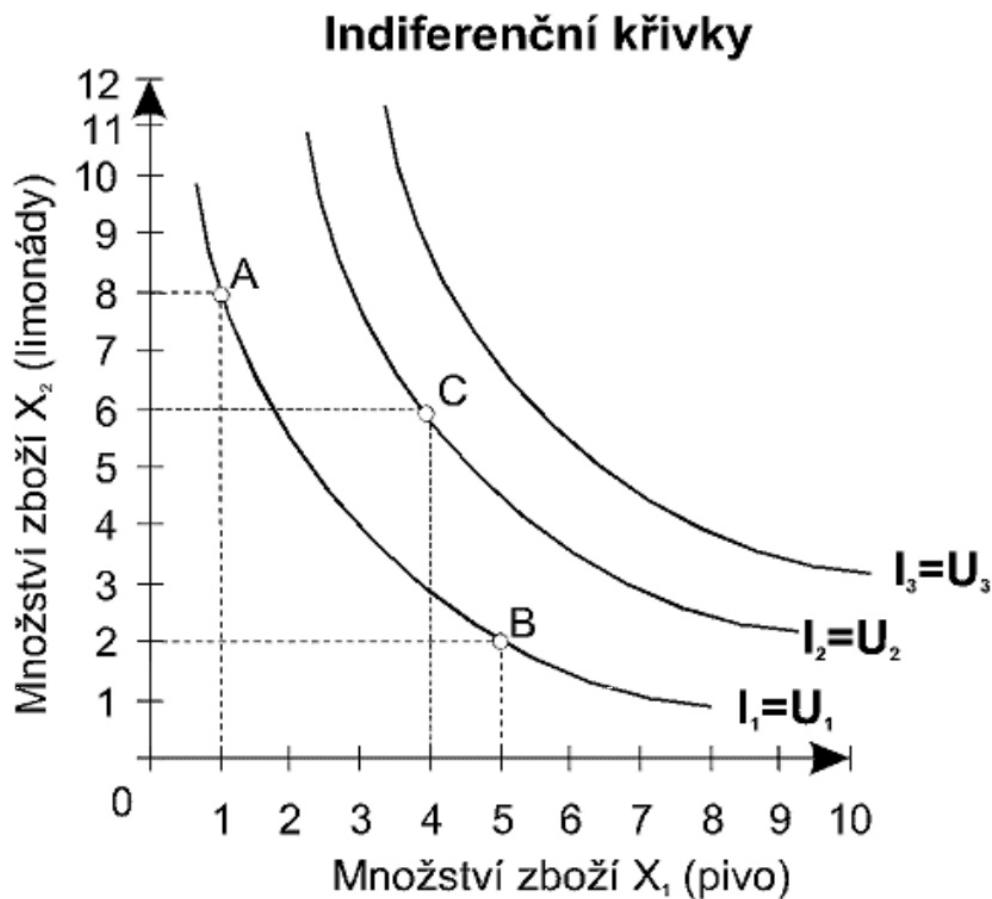
Vilfredo Pareto byl zakladatelem ekonomie blahobytu. Je to teorie, která se zabývá problémy spojenými s dosažením maximálního ekonomického a sociálního blahobytu a se zajištěním maximálního celospolečenského užitku. Konstrukce matematické funkce blahobytu, ve které jsou jednotlivé užitky členů společnosti agregovány, má umožnit, že ze dvou možných stavů společnosti je vybrán ten, který vede k vyššímu celkovému užitku.

Pareta charakterizuje jeho vlastní výrok, který nabádá, aby si ekonomové nechali své jalové pravdy a dávali mu co nejvíce plodných omylů plných zárodků myšlenek (Pareto, 1906).

Při své ekonomické analýze též významně využíval statistiku. Byl zakladatelem ordinalismu (tento přístup tvrdí, že užitek nelze měřit, ale spotřebitel dokáže seřadit spotřební koše podle ordinální škály, kde jsou uspořádány podle toho, jaké statky přinášejí užitky a jak jsou preferovány) - užitečnost lze poměřovat jedině ve vztahu s jinou užitečností, lze určit jen pořadí významnosti. Různé kombinace statků se stejným užitkem definoval jako indiferenční křivku.

1.3 Indiferenční křivka

Jestliže spotřebitel nedává přednost kombinaci A před B, neboť jsou pro něho obě stejně uspokojivé, pak leží obě na stejné indiferenční křivce. Jestliže však upřednostní kombinaci C, před kombinacemi A a B, pak C leží na vyšší indiferenční křivce. Ta potom představuje větší intenzitu uspokojení



Obrázek 2: Indiferenční křivky

Zdroj: Holman, 2005

1.4 Schéma Paretova principu

Paretův hlavní přínos pro ekonomii představuje Paretův zákon o rozdělování příjmů, který se řídí logaritmickým schématem.

Lze jej vyjádřit vzorcem: $\log N = \log a + k \log x$

Přičemž písmeno N vyjadřuje počet lidí, kteří vlastní bohatství větší, než je hodnota x . Písmeno a je konstanta ekonomiky a k je konstanta logaritmu. Tento vztah je nazýván jako Paretův index. Zajímavostí je, že sám Pareto tuto nerovnoměrnou distribuci příjmů nenazval Pravidlem 80/20 (Koch, 2015).

Když Pareto odhalil zákonitost nerovnoměrného rozdělení, snažil se poskytnout lidem i vysvětlení. Jeho vysvětlením byla teorie elit, neboť předpokládal, že malá menšina, stávající se z členů ekonomické a politické elity, používá-li spolupráci v síti, má velkou sílu. Základem této kontroverzní teorie elit je, že si lidé nejsou rovni fyzicky, ani z hlediska přítomnosti vysokého intelektu a zastávajících kompetencí. Někteří lidé jsou obdarováni nadáním více než ostatní, a ti nejschopnější z nich, vytvářejí elitu. Pareto zdůrazňoval psychologické a intelektuální převahy nejvyšších elit. Uznával představu, že celá elita může být vystřídána novou, protože v průběhu času vždy dochází k cirkulaci elit. Řídící a vládnoucí elita by byla v takové společnosti ovlivněna lidmi schopnými kompetentně vládnout. Nebezpečí je, když elitní pozice, původně zastávané skutečnými talenty, budou obsazeny lidmi, kteří nemají talent. Je-li cirkulace elit zastavena, je podle této teorie narušena sociální rovnováha a celý společenský řád se rozpadne, přestane fungovat a dojde k násilnému vystřídání vládnoucí elity.

Věřil totiž, že vládnoucí třída si má tvrdým donucovacím systémem udržovat svou existenci. Když tak neučiní, bude následně vytačena silnými členy nižších tříd, kteří se zmocní jejich pozic. Ideologie (vědu, umění, filosofii) považoval za bezvýznamné komplexy stálých vnitřních sil člověka (citů, pověr, vášní, nevědomých sklonů). Paretův pohled na sociologii je svéráznou symbiózou mechanistických a psychologických prvků. Společnost byla pro něho mnohočetný systém vytvořený z lidských molekul, jež jsou spojeny složitými vzájemnými vztahy (Keller, 2004).

1.5 Rozdělení důchodů

Ke sledování rozdělení důchodů slouží řada způsobů: Paretovo pravidlo, Lorenzova křivka, míra nerovnosti, Giniho koeficient nebo míra chudoby. Všechny způsoby pracují s nerovnoměrným rozdělením důchodů. Jsou to nejčastěji tabulky nebo grafy obsahující počty či podíly osob, kteří spadají do hlavních příjmových pásem. Důchod vyjadřuje objem příjmů za určité období. Je tvořen celkovými příjmy, které buď jednotlivci nebo domácnosti obdrží během daného časového úseku. Celkový důchod vytvořený v dané ekonomice má dvě hlavní složky příjmů, pracovní a vlastnický. Pracovní příjmy jsou mzdy a platy a vlastnické příjmy jsou renty, úroky a dividendy. Bohatství je složeno z čisté hodnoty finančních a reálných aktiv ve vlastnictví jednotlivce či domácnosti též v určitém časovém období.

Ve většině ekonomik dnešního světa jsou důchody, a především bohatství rozděleny mezi domácnosti velmi nerovnoměrně. Je to zapříčiněno působením tržního mechanismu, v němž podnikavější a dravější jedinci mají více šancí získat vyšší příjmy.

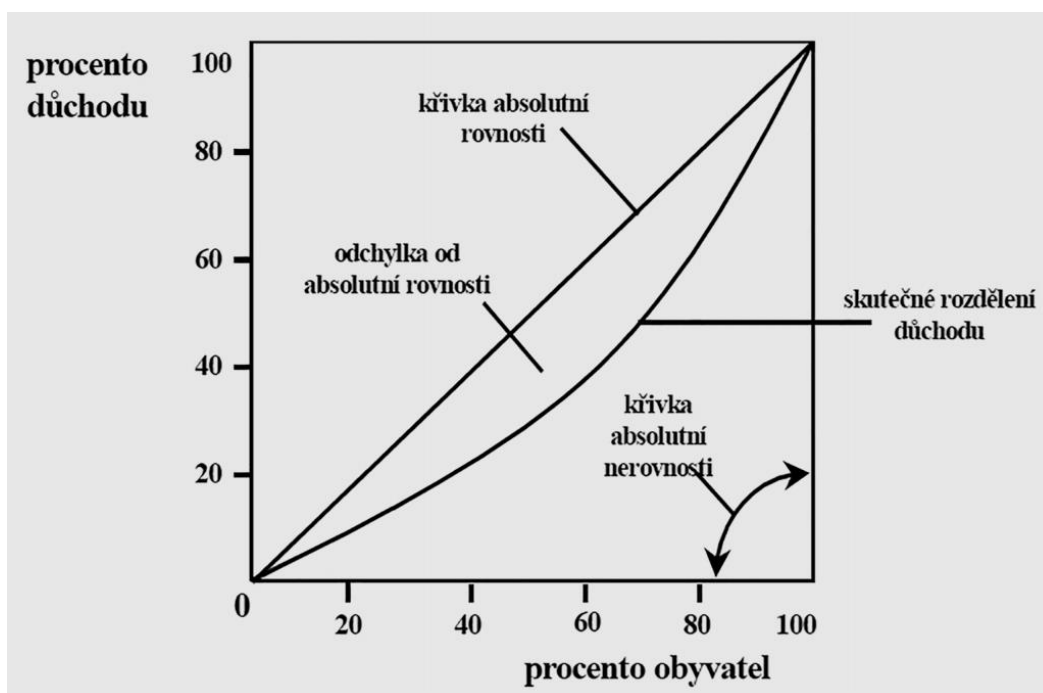
Rozdělení důchodů probíhá tak, že sama vláda se snaží o přerozdělení důchodů pro zajištění větší rovnosti ve společnosti. Na zrod nerovnoměrného rozložení důchodů a bohatství jedinců působí nejrůznější faktory.

Důležitým faktem je, že distribuce je měřitelná. Lze tedy změřit rozdělování důchodů ve společnosti pomocí následujících metod.

1.5.1 Lorenzova křivka

Lorenzova křivka nese jméno podle amerického ekonoma Maxa Lorenze (1876 – 1959). Použil ji ke znázornění nerovnosti v příjmech, a to v článku, který publikoval již ve svých 26 letech v roce 1905 jako doktorand univerzity ve Wiskontu. Křivka umožňuje zobrazit vztah mezi absolutní rovností, kdy všichni mají stejný podíl a absolutní nerovností, kdy by jedna domácnost dostávala všechno a statisticky odhadnutou či zjištěnou skutečnou nerovností. Čím více se statisticky odhadnutá nerovnost odchyluje od čárkované přímky absolutní rovnosti, tím existuje větší nerovnost.

Lorenzova křivka je technika, která analyticky zobrazuje nerovnosti. Matematicky je kumulativní distribuční funkcí a je vždy konvexní. Ideální Lorenzova křivka je přímka, která je pod úhlem 45° . Rozdíl plochy mezi reálnou a ideální Lorenzovou křivkou se označuje jako míra koncentrace a dosahuje hodnot z intervalu od 0 do 0,5 (Jurečka, 2013).



Obrázek 3: Lorenzova křivka - absolutní rovnost a nerovnost

Zdroj: Jurečka, 2013

Krajní případy, které mohou nastat při rozdělování důchodů:

- Skutečná nerovnost – ta je zobrazena pomocí skutečné Lorenzovy křivky vycházející ze statistik.
- Absolutní distribuce (linie absolutní rovnosti) – situace, kdy přímka $x=y$, tedy všichni pobírají stejný důchod. V reálném světě tohle ovšem není možné, proto tato situace má v grafu spíše srovnávací funkci. Protože čím menší je vzdálenost mezi křivkou absolutní distribuce a skutečnou Lorenzovou křivkou, tím je distribuce důchodů vyváženější a naopak.
- Absolutně nerovná distribuce (linie absolutní nerovnosti) – stav, kdy jedna domácnost vlastní všechen důchod. Je to druhý extrém, který se ve skutečném světě nevyskytuje, Jestliže se totiž skutečná Lorenzova křivka nachází blízko křivky absolutní nerovnosti, vyjadřuje to, že distribuce důchodu v konkrétní zemi je velice

nerovnoměrná. Znamená to, že se v dané zemi nachází minimum bohatých, a velké množství chudých lidí (Jurečka, 2013).

1.5.2 Míra nerovnosti

Dalším způsobem, kterým lze zjišťovat nerovnost v rozdělení důchodů a bohatství je míra nerovnosti. Nejprve musíme seřadit všechny domácnosti vzestupně podle výše daného důchodu a rozdělit je do pěti stejně početných skupin. Dále jednotlivým skupinám obyvatelstva přiřadíme příslušný procentuální podíl, kterým se každá skupina obyvatel podílí právě na celkovém národním důchodu v určitém období, zpravidla to bývá jeden rok (Jurečka, 2013).

Tabulka 1: Rozdělení důchodů v České republice

Příjmové skupiny obyvatelstva (pětiny)	Podíl na celkovém důchodu v r. 1993 (%)	Podíl na celkovém důchodu v r. 2010 (%)
Nejchudší pětina	11,8	10,6
Druhá pětina	15,7	14,1
Třetí pětina	17,4	17,1
Čtvrtá pětina	22,5	20,2
Nejbohatší pětina	32,6	38
Míra nerovnosti	11,8/32,6 = 0,36	10,6/38,0 = 0,28

Zdroj: (Jurečka, 2013)

Míru nerovnosti dostaneme jako poměr procentního podílu nejnižší příjmové skupiny na celkovém národním důchodu k podílu v procentech nejbohatší skupiny obyvatelstva na celkovém důchodu dané země. Čím blíže se tento ukazatel rovná hodnotě 1, tím rovnoměrnější je rozdělení důchodu mezi domácnostmi. Z tabulky 1 můžeme odvodit, že důchody v České republice v roce 1993 byly rozděleny rovnoměrněji mezi jednotlivé domácnosti než v roce 2010.

1.5.3 Giniho koeficient

Třetí způsob měření nerovností v rozdělení národního důchodu spočívá ve výpočtu poměru plochy mezi Lorenzovou křivkou a absolutní distribucí (B) a celkovou plochou pod linií

rovnosti (A+B), což je právě označováno jako Giniho koeficient. Koeficient nabývá hodnot z intervalu od nuly do jedné a čím větší je stupeň nerovností, tím blíže je hodnota Giniho koeficientu jedné a opačně, při rovnoměrnějším rozdělení důchodů se hodnota koeficientu blíží právě k nule. Pro výpočet Giniho koeficientu používáme vzorec: $G = B/(A+B)$ (Jurečka, 2013).

1.5.4 Míra chudoby

Častým měřítkem pro rozdělení důchodů je právě míra chudoby. Je to podíl obyvatelstva, u něhož příjem domácnosti nedosahuje minimální úrovně, nazývané hranice chudoby. Tento pojem bývá v různých zemích chápán diferencovaně. Například vláda USA stanovuje hranici chudoby přibližně u trojnásobku nákladů na zajištění nutného množství potravin, které jsou denně potřeba. Nastavení hranice chudoby závisí na velikosti domácnosti a každý rok se tato metoda přizpůsobuje změnám cenové hladiny. V České republice je zákonem stanovena hranice životního minima, případně hranice existenčního minima.

1.6 Charakteristika Pravidla 80/20

Paretův princip, Paretovo pravidlo nebo též pravidlo 80/20 bylo pojmenováno na základě pozorování italského ekonoma Vilfreda Pareta. Podle jeho tvrzení pramení 80 % důsledků z 20 % příčin. Například 80 % zisku pochází z 20 % produktů. Příklady Paretova principu lze vysledovat v různých oblastech života a lidské činnosti. Paretovo pravidlo lze využít téměř u všeho. (Caunt, 2013)

Princip 80/20 prvotně napadl Vilfreda Pareta, když zjistil, že při práci na zahradě sklídlil z 20 % lusků 80 % hrachu. Přibližně 80 % pozemků v Itálii vlastní 20 % obyvatelstva. Je to běžné pravidlo zejména v podnikání, například 80 % prodeje pochází od 20 % klientů.

Richard Koch (2013) obecně definuje, že:

80 % výstupu pochází z 20 % vstupů

80 % důsledků je způsobeno díky 20 % příčin

80 % výsledků vyplývá z 20 % úsilí

Pravidlo 80/20 lze s přínosem využít pro jakékoliv odvětví, organizaci, práci, ale i v každodenním životě. Stále je ještě málo prozkoumané, a to i těmi, kteří navazují na jeho práci. Jsou to například Joseph Moses Juran nebo Perry Marshall. Pravidlo 80/20 má nejrůznější formy využití, které vycházejí ze stejné logiky, a proto pravidlo funguje a má svou hodnotu.

Podle Richarda Kocha (2015), správné používání Paretova pravidla, může posloužit jako užitečný pomocník, ušetří mnoho práce a času, ale i duševního zdraví. Díky Paretovu pravidlu je možné se soustředit na to, co je opravdu důležité a energie je nasměrována na 20 %, které ovlivní 80 % výsledku. Nejprve je potřeba odhalit 20 % příčin, které mají největší vliv.

1.7 Kritika Paretova pravidla

Na základě rešerše odborné literatury nebylo možné dohledat explicitní kritiku Paretova principu. Málo kdo Vilfreda Pareta kritizuje a jeho pravidlo je funkční i po 100 letech.

Paretovo pravidlo 80/20 kritizují hlavně ti, kteří se ho nenaučili efektivně používat. Chyby při jeho použití lze shrnout do 3 kategorií:

Kategorie 1.

Prozkoumat Paretovu analýzu je pro tento typ podnikatelů a manažerů ekonomicky nevýznamný, a tak nikdy nezjistí, jaké zboží jim přinese 80 % tržeb, která propagace jim přináší 80 % zákazníků nebo která činnost je pro ně aktuálně zásadní. Představitelem této skupiny může být neustále uspěchaný manažer přetížený telefonováním, který tráví čas často neefektivní prací, je pod neustálým stresem a jeho osobní vztahy začínají být disfunkční. Přesto zůstává u svých metod práce.

Kategorie 2.

Jsou to podnikatelé, kteří nepochopili Paretův princip úplně. Vzepřeli se systému a rozhodli se začít uplatňovat Paretovo pravidlo ve smyslu zjednodušit způsob podnikání s vyšším ziskem.

Paretův princip je funkční, pokud neudělá drtivá většina podnikatelů a manažerů zásadní chybu, že se soustředí pouze na 20 % činností. Krátkodobě dosáhnou 80 % výsledků, ale

aby byl jejich byznys komplexní, chybí jim ještě 80 % aktivit.

Paretovo pravidlo neznamena, že mají dělat jen 20 % činností. Paretův princip je o řazení priorit. Nejprve by měli udělat to nejdůležitější, co přináší výsledky a potom se zapojit do činností, které ještě zbývá udělat. Vše by měli řadit v akčním plánu podle Vilfreda Pareta.

Kategorie 3.

Bill Gates, Steve Jobs a Mark Zuckerberg dostali Paretovo pravidlo na zcela novou úroveň. Před sto lety skutečně vlastnilo 20 % populace až 80 % veškerého světového jmění. V dnešní době je situace taková, že 4 % populace vlastní 80 % veškerého majetku a tento rozdíl se dál prohlubuje.

Nejbohatší lidé světa chtěli určovat trendy, a proto neudělali pouze 20 % důležitých věcí, ani 100 %, ale pracovali na 120 % a moudře investovali.

1.8 Zhodnocení pravidla 80/20

Výhody Paretova principu

Paretův princip nebo pravidlo 80/20 je při správném uplatňování mimořádně výkonným nástrojem pro růst každého podnikání. Klíčem je vědět, jak a kdy jej použít.

Existuje praktický důvod pro uplatňování Paretova principu. Pokud například 20 % konstrukčních nedostatků v automobilu povede k 80 % havárií, můžou se tyto nedostatky identifikovat a opravit. Podobně, pokud 20 % zákazníků řídí 80 % prodeje, bylo by dobré zaměřit se na tyto zákazníky a odměnit je za jejich loajalitu. V tomto smyslu se Paretův princip stává vodítkem, jak efektivně alokovat (rozdělení výrobních faktorů mezi jednotlivé směry užití) zdroje.

Pravidlo 80/20 rozděluje firmy na prosperující a neprosperující. Jedním z výrazných příkladů uplatnění pravidla 80/20 je filmový průmysl. Ekonomové se zabývali zisky a životním cyklem 300 filmů uvedených během osmnácti měsíců. Zjistili, že čtyři filmy, tj. pouze 1,3 procenta z celkového počtu, vynesly 80 procent zisku z prodeje vstupného, zbývajících 296 filmů neboli 98,7 procenta, vydělalo pouze 20 procent z celkové částky. Tedy filmy, jež jsou příkladem volného působení trhu, vytvářejí v podstatě pravidlo 80/20, a tím jasně prokazují pravidlo nerovnováhy.

Pravidlo 80/20 má naději uplatnit se i v budoucnu. Toto pravidlo odhaluje to, co je zřejmé: že všude dochází k trestuhodnému plýtvání – v přírodě, podnikání, ve společnosti i v našem osobním životě. Platí-li obecně, že 80 procent výsledků plyne z 20 procent vstupů, musí také platit, že velká, osmdesátiprocentní většina vstupů má pouze okrajový, dvacetiprocentní důsledek. Paradoxem je, že toto plýtvání může být pozitivní zprávou, budeme-li schopni uplatnit pravidlo 80/20 tvůrčím způsobem. Znamená to, že nesmíme pouze poukazovat na nízkou produktivitu, ale musíme se snažit něco změnit. Možností pro zlepšení existuje celá řada. Můžeme zahájit změnu každý jako jedinec, v osobních životech a postojích a společně zakončit řadu opatření například citlivým zacházením s přírodou, přírodními zdroji a lepším uspořádáním a rozdělením světa. Zdokonalit povahu věcí, odmítnout akceptovat status quo – to je cesta pokroku: evolučního, vědeckého, společenského i osobního. George Bernard Shaw prohlásil, že je pokrok ovlivňován často nerozumnými rozhodnutími člověka, protože nerozumný člověk se snaží ovládat přírodu a přizpůsobit svět sobě, namísto aby se přizpůsobil světu (Koch, 2008). Z pravidla 80/20 vyplývá, že výstupy lze nejen zvýšit, ale také znásobit, pokud se nám podaří, aby málo produktivní vstupy byly téměř tak produktivní jako ty vysoce produktivní. Úspěšné pokusy s pravidlem 80/20 v podnikatelském okruhu ukázaly, že tento hodnotový skok je možné uskutečnit, budeme-li jednat a myslet tvůrčím způsobem (Koch, 2008)

Nevýhody Paretova principu

Zatímco rozdělení 80/20 platí pro Paretovo pozorování, nemusí to nutně znamenat, že je to vždy pravda. Například 30 % pracovní síly (nebo 30 ze 100 pracovníků) může dokončit pouze 60 % produkce. Zbývající pracovníci nemusí být tak produktivní nebo jsou zrovna nemocní. To dále opakuje, že Paretoův princip je pouhým pozorováním, a ne nutně zákonem. Například může platit, že 10 % pracovní síly dokončí 90 % produkce nebo 25 % pracovní síly dokončí 75 % produkce (Chappelow, 2019).

Pravidlo 80/20 uvádí, že menšina příčin vyvolává většinu důsledků. Nebereme-li do úvahy všechny souvislosti pravidla 80/20, jeho nevýhodou je, že vždy ukazuje snímek toho, co platí v době, kdy byl snímek pořízen.

1.9 Rozvinutí pravidla 80/20

Perry Marshall rozvinul Paretův princip na další úroveň. Zjistil, že Paretův princip je exponenciální (matematická funkční závislost, kdy proměnná je v exponentu). Víme, že 20 % zákazníků podle Pareta představuje 80 % příjmů. Marshall zjistil, že v rámci těchto počátečních 20 % existuje také pravidlo 80/20. Znamená to, že prvních 20 % nejlepších zákazníků (nebo celkově podle Marshalla první 4 %, počítáno 20 % x 20 %) představuje 64 % prodeje (80 % x 80 %).

Předmětem zájmu jsou tedy 4 % zákazníků, kteří tvoří 64 % prodeje. Rozvinuté pravidlo 80/20 Perryho Marshalla vysvětluje exponenciální sílu Paretova principu a poté se zaměřuje na způsoby, jak ho aplikovat na podnikání, aby rychle rostl prodej a zisky (Lavinsky, 2014).

Perry Marshall například vyučuje techniku „brokové střely“ pro rychlou identifikaci potenciálních zákazníků, kteří jsou v top 20 %. Vysvětluje, jak pomocí tohoto principu aktivizovat zákazníky, aby zatelefonovali sami. Ukazuje, jak pomocí pravidla 80/20 využít absolutně nejlepší talent, nebo vygenerovat maximální hodnotu a zisky zákazníků.

Perry Marshall poskytuje ve své knize 80/20 sales and marketing názorné příklady a kroky, aby mohl podnikatel snadněji pochopit a použít tyto kroky ve svém podnikání a sklízet následně efektivní zisky. Perry Marshall v současné době na svém webu tuto knihu prodává za pouhý jeden cent (Lavinsky, 2014).

1.10 Paretova ABC analýza

Jak zmiňuje Martin Zikmund (2011) je nutné Paretův princip rozpracovat do Paretovy analýzy, protože Paretovo pravidlo není až tak důležité. Je sice dobré vědět, od kterých zákazníků máme například 80 % svých tržeb, ale zbylých 20 % není zrovna objem financí, který bychom si mohli dovolit zanedbat. Už jen proto, že některé zisky mohou být nárazově většího objemu a nemusí se pravidelně opakovat. Proto se Paretovo pravidlo v praktickém využití rozvinulo v tzv. Paretovu analýzu. Někdy, hlavně v logistice nazývanou jako ABC analýza, která pracuje s kategorizací významu jednotlivých položek mnohem detailněji. S ohledem na to, že se jedná o logaritmickou závislost, je totiž zjevné, že ještě zhruba dalších 20 % příčin bude mít pro nás stále ještě významný následek. V kategorii A jsou potom zařazeny ty jevy, zákazníci nebo produkty, které přináší právě těch 80 % tržeb. V kategorii

B se pak ocitají ty jevy, zákazníci nebo produkty, které přinášejí zhruba dalších 10 až 15 % tržeb a v kategorii C jsou ty zbylé. V logistice se někdy při hodnocení obrátkovosti skladových zásob objevuje také kategorie D, což jsou zásoby, které jsou uskladněny déle než 1 rok.

Pro jednotlivé kategorie je potřeba nastavit si individuálně pravidla. To lze nejlépe provést ve sledované závislosti, což platí zejména v situaci, kdy počet příčin je relativně malý. Pokud tři největší zákazníci přinášejí tržbu po 20 % a čtvrtý až osmý zákazník už přinášejí jen po 5 %, je zřejmé, že zákazníci číslo 4 až 8 již nemohou patřit do kategorie A, protože jejich přínos pro firmu je čtyřikrát menší než u prvních zákazníků.

Může to být ale zcela reálná situace reflektující specifické portfolio produktů zacílených na různě velké společnosti. Kdo je kategorie A, kdo B a kdo případně C, je tak nutné volit s uvážením.

1.10.1 Jak využít výsledky ABC analýzy

Rozdělíme si sledované jevy na 3 kategorie A, B a C tak, že si stanovíme priority pro rozdělení do jednotlivých kategorií na základě podrobného uvážení. Dále právě přichází nejdůležitější úkol, zvolit různý přístup k různým kategoriím.

Pár praktických ukázek:

80 % marketingových aktivit soustředíme na kategorii A, 15 % na kategorii B a 5 % na kategorii C

80 % rozpočtu věnujeme na vývoj produktů v kategorii A, 15 % do B a zbytek do C

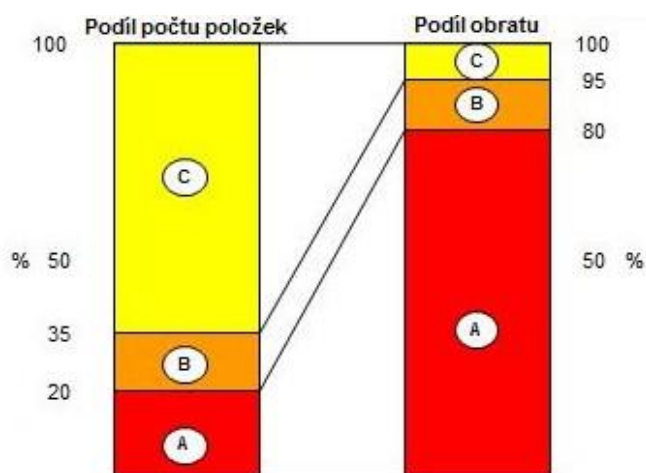
80 % finančních prostředků na odměny rozdělíme mezi zaměstnance kategorie A, 15 % na kategorii B a zbylé odměny na kategorii C

Hlavní myšlenkou je, aby se většina úsilí a finanční prostředky soustředily zejména na ty kategorie zákazníků, produktů nebo zaměstnanců, které jsou pro firmu opravdu důležité. Neboli se koncentrovat na důležité věci. Tato koncentrace může být i obráceného charakteru, ale je třeba si dávat pozor na praktickou aplikaci. Typickým příkladem může být kategorie zásob C. Zboží je potřeba doprodat a už ho nedržet skladem. V kategorii C mohou být ale často těžko sehnatelné komponenty, případně díly vyráběné pouze na objednávku s dlouhou dobou výroby, což může v případě akutní potřeby takového dílu vyvolat naopak

problémy. Větší náklady by potom značně převýšily dosaženou úsporu na zlepšení cashflow (Zikmund, 2011).

1.10.2 Rozdíl mezi Paretovou analýzou a metodou ABC

Odlišnosti mezi Paretovou analýzou a metodou ABC jsou minimální. Postup jejich provedení je stejný, jen Analýza ABC nevyužívá poměr 80/20, její výsledky se rozdělují do více skupin, aby bylo zřejmé, čím se zabývat primárně a co můžeme zanedbat nebo odložit k pozdějšímu řešení. Takže místo dvou skupin, jak vyplývá z Paretovy analýzy (část vyznačující 80 % a část znázorňující zbylých 20 %), je rozdělen většinou do tří skupin (A, B, C) (Cirkovský, 2013).



Obrázek 4: ABC analýza

Zdroj: Cirkovský, 2013

1.11 Pravidlo 50/5

Pravidlo 50/5 je obdobou pravidla 80/20 a tvrdí, že obvykle 50 % zákazníků, produktů, komponentů a dodavatelů společnosti přináší méně než 5 % obrátu a zisku.

Jak k dané problematice uvádí Richard Koch (2015) na příkladu americké společnosti Corning (výrobce Gorilla Glass displeje pro mobilní zařízení), ve které bylo pravidlo 50/5 úspěšně aplikováno. Z 450 produktů vyráběných v Greenville jich polovina vytvářela 96,3 % obrátu. Zbylých 50 % představovalo pouze 3,7 % obrátu. V závislosti na sledovaném období se v továrně ukázalo, že těch 50 % produktů, které byly vyráběny v malém objemu,

se podílelo na prodeji pouhými 2-5 % tržeb. Druhá polovina zůstala tedy nezisková.

1.12 Paretovi následníci

Pravidlo 80/20, v souvislosti s kontroverzní ideologií Pareta, na nějakou dobu upadlo v zapomnění. Ale například skutečnost existence konstantního vztahu mezi nejbohatšími lidmi

a procentem jejich celkových důchodů začala zajímat po druhé světové válce další badatele, například Josepha Mosese Jurana a George Kingsleyho Zipfa. Joseph Moses Juran byl americký inženýr narozený v Rumunsku a pravidlo 80/20 znovu oživil a uvedl do praxe.

V roce 1951 Joseph Moses Juran sepsal knihu o řízení jakosti, která velmi názorně popisovala pravidlo 80/20. Joseph Moses Juran ho též poprvé nazval Paretovým pravidlem, a napadlo ho, jak pravidlo využít k odstranění zmetkovosti spotřebního a průmyslového zboží v praxi.

V Americe o Mosesovi Juranovy teorie nebyl zájem projeven. Proto se v roce 1953 rozhodl odjet na pozvání do Japonska. Zde Moses Juran spolupracoval s několika místními společnostmi, aplikoval pravidlo 80/20 a s jeho pomocí se mu podařilo zvýšit kvalitu produktů těchto společností. Až v roce 1970, kdy japonské trhy začaly pomalu ohrožovat americký průmysl, začali ekonomové a podnikatelé Mosese Jurana i na Západě vnímat a respektovat. Vrátil se do Ameriky, aby i zde pomohl mnoha firmám zvýšit kvalitu jejich produkce. Paretovo pravidlo se stalo základem celosvětové revoluce kvality (Sikorová, 2017).

Výzkumníkem na Harvardu byl profesor George Kingsley Zipf. Ten roku 1949 uvedl na svět nové pravidlo nejmenšího úsilí, které navazovalo na Paretův zákon (Koch, 2013).

2 Manažerské rozhodovací metody

Podle Heleny Hrůzové (2003) jde o poměrně novou vědní disciplínu. Rozvíjí se zhruba od 50. let minulého století. Helena Hrůzová (2003) jednoznačně zdůrazňuje interdisciplinaritu manažerských rozhodovacích metod z poznatků psychologie a sociologie, ale i matematiky, statistiky a dalších vědních disciplín. Doplnuje tyto poznatky o specifika chování a jednání člověka při podnikání v nejrůznějších podmínkách. Dalším charakteristickým rysem manažerského rozhodování je, že se jedná o multidisciplinární vědu, která využívá poznatků řady společenských a exaktních věd. Důležité je, že není jenom teoretickou vědou, ale že se vyvíjí a prověřuje v praxi.

2.1 Brainstorming

Brainstorming se překládá z anglického termínu jako „bouření mozků“ nebo jako „burza nápadů“. Metoda vznikla již před 2. světovou válkou a je spjata s reklamním průmyslem. Tvůrci reklam ji úspěšně využívali ve své práci. Postupem času se prosadila i v jiných odvětvích podnikání a oblastech lidských činností, které jsou spjaty s tvořivostí, řešením problémů a náročnějšími úkoly.

Brainstorming je postaven na myšlence, že je potřeba oddělit vymýšlení nápadů od jejich kritického posuzování. První fáze je kreativní a spontánní, druhá fáze je racionální a logická. Cílem první fáze je vyprodukovat co největší množství nápadů na dané téma. Jednotliví účastníci brainstormingu chrlí náměty, myšlenky, témata a věty. Zjednodušeně vše, co je napadne. Nikdo při tom nesmí nápady ani jejich autory kritizovat, cenzurovat a posuzovat. Jenom se zapisují na tabuli. Zpočátku jsou nápady racionální a konvenční. Postupně se ale uvolňuje napětí i bujná fantazie. Přicházejí nové, netradiční, tvůrčí, iracionální a až absurdní náměty. V závěru se vše zhodnotí a vyberou ty nejlepší varianty řešení (Sárközi, 2011).

2.2 Brainwriting

Brainwriting Veronika Dvořáková (2014) nazývá kreativní metodou hledání nových nápadů, založenou na formě písemných reakcí a doplňováním členů skupiny. Brainwriting snižuje

riziko dominance extrovertních jedinců a dovoluje vyniknout i méně průbojným účastníkům. Při této metodě si každý z účastníků zaznamená své nápady sám v tichosti.

Nejčastějším používaným modelem je varianta 6-3-5, tedy 6 účastníků, alespoň 3 nápady a 5 minut času. V praxi to probíhá tak, že se účastníci rozdělí do šestičlenné skupiny a během 5 minut zapíše k určenému tématu 3 nápady, poté posunou papír k dalšímu kolegovi. Ten si nápady přečte a přidá další, opakuje se tento proces do té doby, než se každý papír vrátí k původnímu majiteli. Nakonec se všechny nápady přečtou, zhodnotí a vyberou se nejlepší výsledky.

2.3 Delphi metoda

Jedná se o postup pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje pomocí skupiny expertů. Je to technika, která využívá subjektivní názory členů expertní skupiny s cílem získání celkového konsensu názorů. Metoda patří mezi expertní odhadování. Je velmi využívána při kvalitativní analýze rizik, řízení projektů a celé řadě dalších oblastí, kde je třeba skupinou odborníků odhadnout budoucí vývoj či stav. Využívá se pro generování nových a neotřelých myšlenek. V jejím průběhu odborníci vyjadřují své názory jednotlivě a anonymně, ale zároveň mají v průběhu přístup k názorům ostatních odborníků. Ti mohou své rozdílné názory konfrontovat a též je měnit v jednotlivých kolech (Smejkal, 2013).

Výhody metody - menší náročnost na spotřebu zdrojů

Nevýhody metody - vysoké nároky na organizaci, zpracování, časová náročnost u získávání výsledného názoru

2.4 Gordonova metoda

Diskuzní metoda týmového řešení problému vychází z kritiky brainstormingu, který dle Gordona produkuje řadu povrchních řešení. Gordon požaduje opak - vytvořit jedno, ale originální a optimální řešení. V této metodě zná řešený problém pouze moderátor či lektor. Vede diskusi na téma, které problém obsahuje. Postupně toto téma zužuje. Diskutuje se ze všech možných hledisek, až se najde adekvátní řešení (Kohoutek, 2019).

2.5 Ishikawův diagram

Podle jeho vzhledu je označován také jako diagram rybí kosti. Slouží k analýze příčin a následků formou brainstormingu, během kterého se promýšlí možné příčiny problému.

Autorem je japonský univerzitní profesor a organizační teoretik Kaoru Išikawa (1915 – 1989) a diagram se používá nejčastěji při analýze výrobního procesu.

Při sestavování diagramu tvoří problém tzv. hlava. Ta má potom hlavní kost, na které jsou ostatní kosti, ty pak znamenají konkrétní potenciální příčiny.

2.5.1 Vytvoření diagramu

Nejprve se pojmenuje problém, který tvoří „hlavu“ rybí kosti a nakreslí se vodorovná šipka k ní směřující.

Provede se brainstorming ohledně hlavních příčin tohoto problému. Pokud je to obtížné, je možné použít obecné příčiny z daného odvětví, např. postupy, stroje, zaměstnance, materiály, měření, prostředí. Na jednotlivé větve z hlavní šipky popíšeme jednotlivé příčiny. Následně se provede brainstorming ohledně detailů příčin a analyzuje se důvod.

Dále se zakreslí každá detailní příčina jako odbočující šipka dané kategorie. Příčiny se popíší na několika místech, pokud se týkají více kategorií. V každém detailu znovu pátráme po příčině. Dostáváme se tak hlouběji do problému. Pokud skupině dochází nápady, je potřeba se zaměřit na místa v grafu, kde je méně zaznamenaných příčin.

Výhody diagramu:

- Jednoduchý
- Přehledný
- Slouží k dalšímu použití
- Žádný problém spolupráce při jeho zhotovení

2.5.2 Hledání příčin v oblastech jejich výskytu (8M)

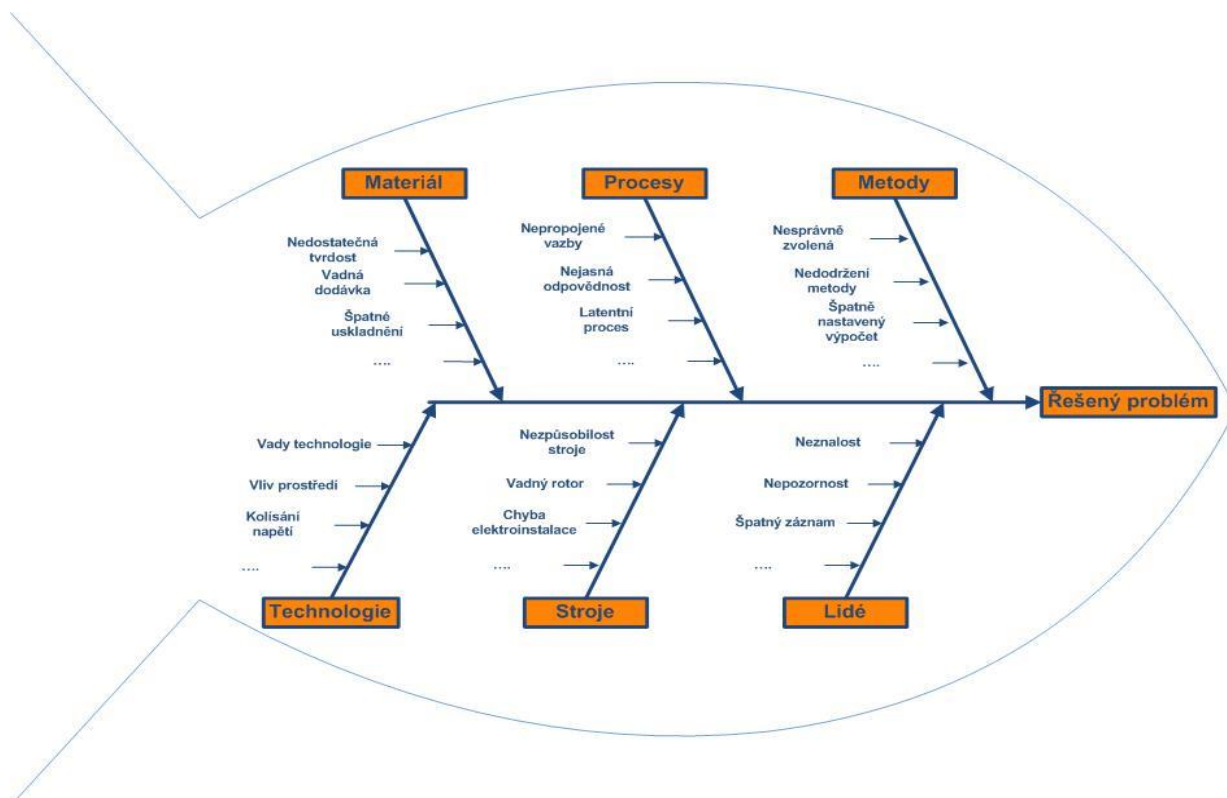
Hledání příčin se provádí v osmi dimenzích (8M – názvy oblastí jsou převzata z angličtiny, která začínají na písmeno M):

- Man power (Lidé) – příčiny způsobené lidmi
- Methods (Metody) – příčiny způsobené směnicemi, legislativou nebo normami
- Machines (Stroje) – příčiny způsobené zařízením, jako jsou stroje, počítače a nástroje
- Materials (Materiál) – příčiny způsobené vadou nebo vlastností konkrétního materiálu
- Measurements (Měření) – příčiny způsobené špatně zvoleným měřením
- Mother nature (Prostředí) – příčiny způsobené vlivem prostředí – teplotou nebo vlhkostí
- Management – příčiny způsobené nesprávným řízením podniku
- Maintenance (údržba) – příčiny způsobené nesprávnou údržbou stroje

Ishikawův diagram je možné použít jak zpětně pro hledání příčiny problému, tak dopředu, například při návrhu výrobku pro preventivní určení a eliminaci možných příčin produktů (Zlesáková, 2018).

Příklad použití Ishikawa diagramu:

Na obrázku níže je názorná ukázka použití Ishikawa diagramu, při analýze následků a příčin v kavárně.



Obrázek 5: Ishikawův diagram

Zdroj: Zlesáková, 2018

2.5.3 Porovnání diagramu příčin a následků s Paretovou analýzou

Největším rozdílem mezi Diagramem příčin a následků a Paretovou analýzou je, že můžeme diagram Rybí kosti použít dříve, než bude daný proces uveden do provozu. To u Paretovy analýzy není možné, protože bychom neměli dostupná data, například jako je počet vadných výrobků. Také je lepší, aby dané problémy byly optimalizovány skupinou lidí, protože je pak větší pravděpodobnost, že se naleznou všechny příčiny, které jej ovlivňují. Při nedostatečném objevení všech možných příčin, můžeme dostat nežádoucí výsledky. U Paretovy analýzy je toto téměř nemožné, aby se tak stalo, protože bychom museli udělat chybu ve výpočtu a sestavení grafu, abychom získali nesprávné výsledky (Zlesáková, 2018).

2.6 Kauzální analýza

Je to taková metoda, která efektivním způsobem vede ke zjištění a analýze příčin a následků. Metoda je vhodná k použití, jestliže se objeví problém, jehož příčina je neznámá.

Zodpovědné osoby se většinou snaží příčinu nalézt na základě svých letitých zkušeností získané v podobné situaci. Například je to metoda pokus a omyl. Tento postup zpravidla není efektivní a pro zúčastněné osoby znamenají většinou ztrátu času a energie.

Při použití kauzální analýzy postupujeme v následujících krocích:

Popis problému – řeší se otázky jako jsou CO, KDE, KDY a KOLIK.

Vydělení jedinečných rysů problému – srovnání s ostatními objekty, u kterých problém nenastal, ale přitom se na nich mohl též projevit.

Specifikace změn – odlišnosti se prověří z hlediska identity, následně se zjistí, zda každý rozdíl představuje změnu, která nastala před odhalením problému, a nakonec se posuzují změny, které potenciálně představují příčinu problému.

Testování příčin a jejich verifikace – probíhá formou posuzování pravděpodobnosti výskytu příčin a pozorování detailů prověřované příčiny, dále se prokazuje vzájemná spojitost příčiny a následků, součástí jsou také postupy pro odstranění příčin, s tomu napomáhá strom kauzálních vztahů (Veber, 2008).

2.7 Tvorba variant

Jak Jaromír Veber (2009) uvádí, tvorba variant řešení rozhodovacích problémů je etapou kladoucí vysoké nároky na řešitele a jeho tvůrčí schopnosti. Proto by mělo být jeho snahou zpracování co nejširšího souboru lišících se variant řešení. Optimální variantu určenou k realizaci lze vybrat jen ze souboru připravených možností, přičemž čím je soubor menší, tím i klesá pravděpodobnost na dosažení dobrého výsledku.

2.8 Saatyho metoda

Saatyho metodu neboli párového porovnání analyzuje Jiří Fotr (2010). Používá se především k vícekritériálnímu hodnocení kritérií a variant. Je vhodná pro analýzu a řešení rozhodovacích úloh, kde řešitel vybírá variantu, která nejvíce naplňuje stanovený cíl. Musí nejprve definovat varianty a kritéria. Poté párově porovnat kritéria a varianty mezi sebou a určí své preference a váhu dané preference.

Saatyho metoda lze využít v mnoha odvětví, například v oblasti zdravotnictví, finančním sektoru, pojišťovnictví, letectví nebo ve vládním sektoru. Mezi organizace, které používají tuto metodu, patří například: NASA, GM, Bank of America, IBM, EPA a Boeing.

V rámci Saatyho metody je nutné provést ohodnocení kritérií a dílčí ohodnocení variant. Je potřeba vytvořit tabulku, kde máme určité varianty a k nim přiřazenou váhu důležitosti. Poté tyto varianty vyhodnotíme, a tudíž bude možné vybrat optimální variantu. (Fotr, 2010)

3 Ověření platnosti Paretova pravidla

V této kapitole byla ověřena platnost Paretova pravidla 80/20 na vybraných příkladech a navazuje tak na kapitolu první. Nejprve bylo zjištěno rozdělení celkové světové bohatství, nejbohatších lidí v Čechách i ve světě a porovnáno s Paretovým pravidlem. Dále bylo ověřeno v oblasti zdravotnictví s použitím konkrétních dat Českého statistického úřadu, v efektivním prodeji zboží na golfové recepci. Nakonec byla zmíněna filosofie minimalismu.

3.1 Rozdělení bohatství

Přehled od poloviny roku 2018 do poloviny roku 2019

Pro zjištění, zda je bohatství ve světě rozděleno rovnoměrně, nebo nerovnoměrně, byla použita data, která jsou dostupná na webových stránkách výzkumného institutu Credit Suisse. Podrobnosti o růstu bohatství ve vybraných 12 měsících jsou uvedeny v tabulkách 2 a 3. Souhrnné globální bohatství vzrostlo o 9,1 bilionů dolarů na úroveň 360,6 bilionů dolarů, což představuje tempo růstu 2,6 %. Je to vylepšení oproti poklesu, k němuž došlo v letech 2014 až 2015, ale pod průměrem zaznamenaným od roku finanční krize v roce 2008. Mimo jiné nastal populační růst, takže tento průměr bohatství vzrostl o 1,2 % na 70 850 dolarů na dospělého jedince, což je historicky nejvyšší hodnota. Finanční aktiva nejvíce utrpěla v průběhu finanční krize a vzpamatovávala se první roky po krizi. V letošním roce jejich hodnota vzrostla ve všech regionech, což přispívá 39% navýšení v celosvětovém hrubém bohatství a 71% vzestup HDP v Severní Americe.

Nicméně nefinanční aktiva poskytovala hlavní stimul pro celkový růst v posledních letech. Během 12 měsíců až do poloviny roku 2019 tato aktiva rostla rychleji než finanční aktiva ve všech regionech. Nefinanční bohatství rostlo ve velkém množství v Číně, v Evropě a Latinské Americe a nově v Africe a Indii. Dluh domácností rostl dokonce rychleji, celkově o 4,0 %. Odhady ukazují, že dluhy domácností rostou ve všech regionech s tím, že v Číně a v Indii tato čísla dosahují až dvojciferných hodnot. Celkové bohatství loni vzrostlo ve všech regionech. Severní Amerika přispěla 4,1 bilionu dolarů ke svému HDP, z čehož 3,9 bilionu dolarů pocházelo přímo ze Spojených států. Čína a Evropa přidala další 3,0 biliony dolarů a Asie a Tichomoří (vyjma Číny a Indie) dalších 825 miliard dolarů. Navzdory

ekonomickým potížím v Argentině a Venezuele, bohatství v latinské Americe vzrostlo o 463 miliardy dolarů, z čehož Brazílie představovala 312 miliard dolarů. Z hlediska procent nejrychleji rostly Indie (5,2 %) a Latinská Amerika (4,9 %), zatímco Afrika, Čína a Severní Amerika zaznamenaly zisky mezi 3 % až 4 %. Tento nízký nárůst byl zapříčiněn apreciací amerického dolaru. Po úpravě směnného kurzu by došlo k nárůstu 11,8 bilionu dolarů oproti skutečným 9,1 bilionu dolarů. Přírůstky v Číně by se vyšplhaly na 3,5 bilionu dolarů místo 1,9 bilionu dolarů a zisk v Evropě by odpovídal spíše 2,7 bilionům dolarů než 1,1 bilionu dolarů. Nicméně tato úprava by znamenala pokles domácího produktu v ostatních regionech (ANON., 2019a).

Tabulka 2: Celkové bohatství světa

	Celkové bohatství	Změna v celkovém bohatství		Bohatství na dospělého jedince	Změna v bohatství na dospělého jedince
		2019	2018-19		
	mld. \$	mld. \$	%	mld. \$	%
Afrika	4 119	130	3,3	6 488	0,4
Asie-Pacifik	64 778	825	1,3	54 211	-0,3
Čína	63 827	1 889	3,1	58 544	2,6
Evropa	90 752	1 093	1,2	153 973	1,2
Indie	12 614	625	5,2	14 569	3,3
Lat. Amerika	9 906	463	4,9	22 502	3,2
Sev. Amerika	114 607	4 061	3,7	417 694	2,7
Svět	360 603	9 087	2,6	70 849	1,2

Zdroj: vlastní zpracování

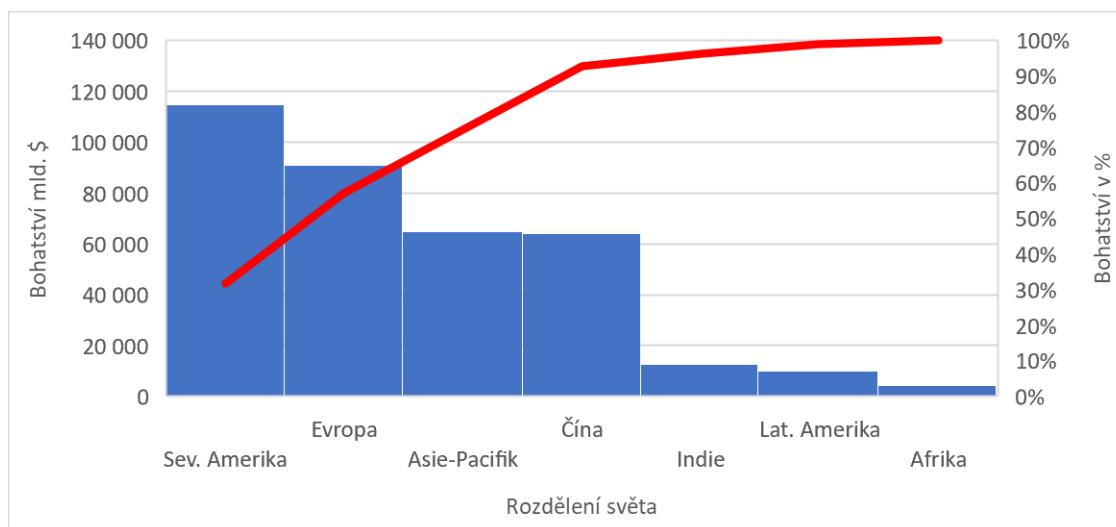
Tabulka 3: Celkové změny bohatství světa

	Změna ve finančních aktivech		Změna v nefinančních aktivech		Změna dluhů	
	2018-19	2018-19	2018-19	2018-19	2018-19	2018-19
	mld. \$	%	mld. \$	%	mld. \$	%
Afrika	1	0,1	164	6,6	35	7,7
Asie-Pacifik	539	1,5	672	1,9	386	4,2
Čína	88	0,2	2 273	7,5	471	10,9
Evropa	127	0,3	1 156	2,0	190	1,4
Indie	37	1,4	708	6,9	120	11,5
Lat. Amerika	193	4,0	340	5,7	70	5,0

Sev. Amerika	3 334	3,6	1 353	3,8	626	3,8
Svět	4 319	2,0	6 666	3,7	1 898	4,0

Zdroj: vlastní zpracování

Celosvětové bohatství na obrázku 6 znázorňuje zřejmé nerovnosti v jeho rozdělování. Nedochází k přesnému ztotožnění se s Paretovým pravidlem, ale nerovnost se zde potvrzuje, tedy menšina světa vlastní většinu celkového bohatství.



Obrázek 6: Celkové bohatství světa 2019

Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání dvou následujících tabulek se Paretovo pravidlo projevuje v rozdělení bohatství více v celosvětovém měřítku než v České republice.

Podle tabulky 4 je nejbohatším Čechem v roce 2019 Petr Kellner, vládce holdingové společnosti PPF Group, s bohatstvím 350 mld. Kč. Na druhém místě s velkým odstupem je Radovan Vitek, realitní magnát s majetkem 75 mld. Kč, následuje Karel Komárek, jehož zdrojem bohatství ve výši 71 mld. Kč jsou energetika, loterie, IT a na čtvrtém místě je premiér Andrej Babiš se 70 mld. Kč, vlastníci například Agrofert.

Páté místo se 66 mld. Kč obsadil Daniel Křetínský, spoluvlastník fotbalového klubu AC Sparta a vlastníkem české energetické skupiny Energetický a průmyslový holding.

V šestém pořadí je s bohatstvím 38 mld. Kč Pavel Baudiš, spoluvlastník antivirové a softwarové firmy Avast. Sedmý je Pavel Tykač, obchodník s akciemi elektrárenské společnosti ČEZ a společnosti Telefónica s 32 mld. Kč. Osmé místo v tabulce zaujímá

podnikatel Marek Dospiva s bohatstvím ve výši 23 mld. Kč, deváté místo patří Eduardu Kučerovi, spoluzakladateli firmy AVAST Software s 22,5 mld. Kč a desáté místo s 20 mld. Kč patří Jiřímu Šmejcovi, spoluzakladateli Home Creditu. 5. řádek sloupce kumulativní relativní počet značí, že 5 lidí z 10 nejbohatších Čechů vlastní 0,823 celkového bohatství těchto 10 lidí, po vynásobení 100 % zjistíme údaj vyjádřený v procentech, a to 82,3 %. Bohatství mezi Čechy je rozděleno nerovnoměrně a Paretovo pravidlo zde zcela neplatí (ANON., 2019b).

Tabulka 4: 10 nejbohatších Čechů 2019

Jméno	Bohatství v mld. Kč	Kumulativní absolutní počet	Kumulativní relativní počet
Petr Kellner	350	350	0,456
Radovan Vitek	75	425	0,554
Karel Komárek	71	496	0,646
Andrej Babiš	70	566	0,737
Daniel Křetínský	66	632	0,823
Pavel Baudiš	38	670	0,873
Pavel Tykač	32	702	0,915
Marek Dospiva	23	725	0,945
Eduard Kučera	22,5	747,5	0,974
Jiří šmejč	20	767,5	1,000
Celkem	767,5	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Podle tabulky 5 je nejbohatším člověkem na světě v roce 2019 Jeff Bazos, který vlastní podíl ve společnosti Amazon, s bohatstvím v hodnotě 131 mld. USD. Předstihl tak Billa Gatese, spoluzakladatele a předsedu představenstva světoznámé společnosti Microsoft. Jeho majetek dosáhl na částku 96,5 mld. USD. Na třetím místě se umístil americký obchodník a investiční poradce Warren Buffett s bohatstvím přesahujícím sumu 82,5 mld. USD. Hned za ním se zařadil s bohatstvím ve výši 76 mld. USD Francouz Bernard Arnault, který je předsedou představenstva koncernu LVMH, do kterého patří značky výrobců koženého zboží Louis Vuitton, šampaňského vína Moët & Chandon a koňaku Hennessy. Páté místo zaujal Carlos Slim Helú, mexický podnikatel, ovládající telekomunikační firmy Telmex, a Telcel s bohatstvím 64 mld. USD.

Vlastník módního impéria Amancio Ortega, jehož proslavila zejména módní značka Zara je

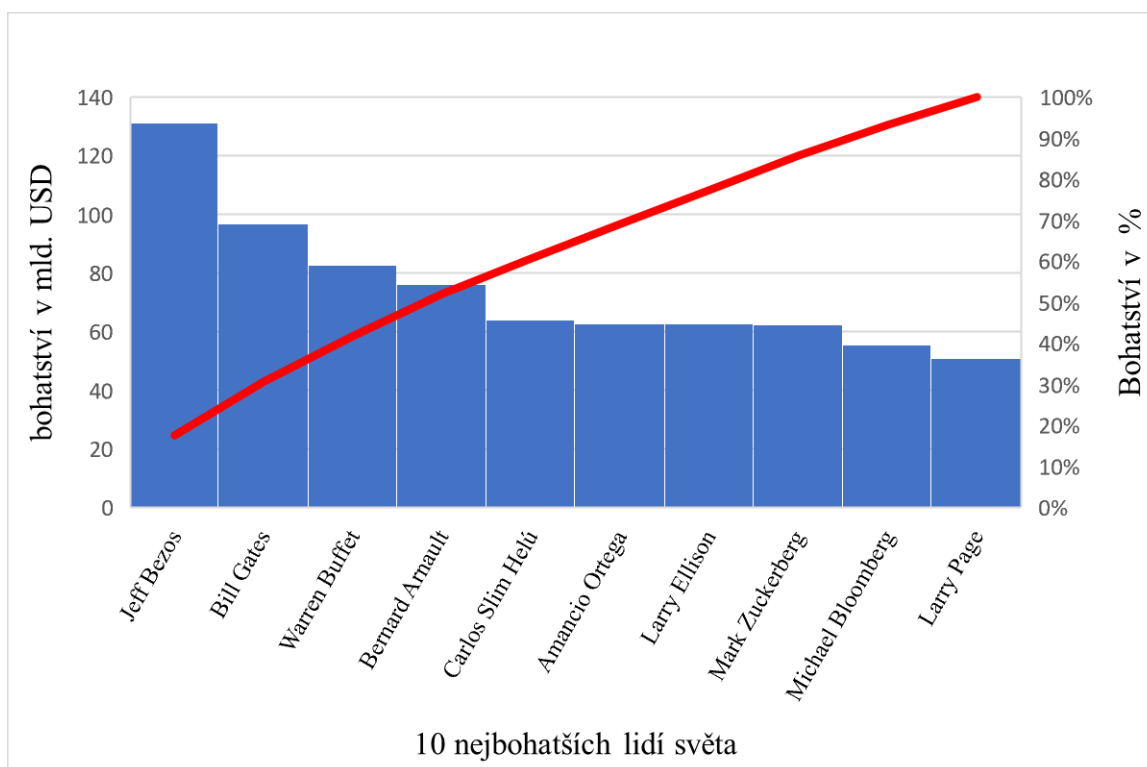
šestý, jehož bohatství činí 62,7 mld.USD, těsně za ním je v pořadí Mark Zuckerberg, zakladatel sociální sítě Facebook, vlastní 62,3 mld. USD. Následuje Michael Bloomberg americký podnikatel a politik, s majetkem v celkové hodnotě 55,5 mld. USD. Tabulku 10 nejbohatších lidí světa zakončuje spoluzakladatel firmy Google Larry Page s bohatstvím 50,8 mld. USD. 8. řádek sloupce kumulativní relativní počet značí, že 8 lidí z 10 nejbohatších lidí světa vlastní 0,857 celkového bohatství těchto lidí, po vynásobení 100 % zjistíme údaj vyjádřený v procentech, a to 85,7 %. Tabulka 5 ukazuje, že Paretovo pravidlo zde platí jen velmi málo. V minulosti byl mezi 10 nejbohatšími lidmi světa mnohem větší rozestup mezi jejich bohatstvím, a poměr 80/20 platil téměř přesně (ANON.,2019c).

Tabulka 5: 10 nejbohatších lidí světa 2019

Jméno	Bohatství v mld. USD	Kumulativní absolutní počet	Kumulativní relativní počet
Jeff Bezos	131	113	0,176
Bill Gates	96,5	209,5	0,306
Warren Buffet	82,5	292	0,417
Bernard Arnault	76	368	0,519
Carlos Slim Helú	64	432	0,605
Amancio Ortega	62,7	494,7	0,689
Larry Ellison	62,5	557,2	0,773
Mark Zuckerberg	62,3	619,5	0,857
Michael Bloomberg	55,5	675	0,932
Larry Page	50,8	725,8	1,000
Celkem	743,8	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 7 ukazuje srovnání nejbohatších lidí světa, které je spíše rovnoměrné.



Obrázek 7: TOP 10 nejbohatších lidí světa

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

3.2 Zdravotnictví

Zdravotnictví je možným příkladem, kde lze ověřit fungování Paretova pravidla 80/20. Pro zpracování dat v této podkapitole byly použity údaje, které jsou dostupné na webových stránkách Českého statistického úřadu. Data, která byla vybrána jsou sestupně seřazena v tabulce číslo 6. Ta zachycuje výdaje zdravotních pojišťoven na zdravotní péči v roce 2017 podle jednotlivých diagnóz a jejich relativní kumulativní četnosti.

Tabulka 6: Výdaje zdravotních pojišťoven na péči v ČR 2017 podle diagnóz

Druh nemoci	v mil. Kč		
	výdaje	absolutní kumulované výdaje	relativní kumulované výdaje
Nemoci oběhové soustavy	28 898	28 898	14,20
Novotvary	26 295	55 193	27,13
Faktory ovlivňující zdravotní stav	20 012	75 205	36,97

Nemoci svalové, kosterní a pojivové tkáně	18 013	93 218	45,82
Nemoci trávicí soustavy	16 030	109 248	53,70
Nemoci močové a pohlavní soustavy	15 629	124 877	61,38
Poranění, otravy aj.	12 009	136 886	67,29
Nemoci dýchací soustavy	10 801	147 687	72,60
Poruchy duševní a poruchy chování	10 307	157 994	77,66
Nemoci nervové soustavy	9 949	167 943	82,55
Příznaky, znaky	8 440	176 383	86,70
Nemoci endokrinní a metabolické	8 427	184 810	90,84
Nemoci oka	4 773	189 583	93,19
Infekční a parazitární nemoci	4 333	193 916	95,32
Nemoci krve a krvetvorných orgánů	3 748	197 664	97,16
Nemoci kůže	3 174	197 664	97,16
Těhotenství, porod a šestinedělí	2 951	200 615	98,61
Stavy vzniklé v perinatálním období	1 657	200 615	98,61
Nemoci ucha	1 539	202 154	99,37
Vrozené vady a deformace	1 284	203 438	100
Celkem	203 438	-	-

Zdroj: Český statistický úřad - Zdravotnické účty ČR 2010 – 2017

Z tabulky číslo 6 je patrné, že nemoci oběhové soustavy tvoří nejnákladnější skupinu onemocnění. Je zde zařazen zejména infarkt myokardu, angina pectoris, selhání srdce, ateroskleróza, cévní mozková příhoda aj. Tato onemocnění jsou velmi častá a zároveň finančně nákladná. Každým rokem narůstá též počet nově hlášených zhoubných novotvarů. V souvislosti s tím se podílí i tato skupina stále větší měrou na výdajích pojišťoven. Do třetí skupiny tvořící nejvyšší výdaje spadá skupina nazvaná faktory ovlivňující zdravotní stav. Jsou to preventivní, zubní, gynekologické prohlídky, různá vyšetření krve, stěry, očkování, dárcovství orgánů. Na čtvrtém místě jsou nemoci svalové, kosterní a pojivové tkáně, které mohou mít za následek vznik částečné nebo úplné invalidity lidí.

Podle výsledků zdravotnických účtů z období 2010-2017 financovaly pojišťovny největší sumu peněz právě do nemocí oběhového systému. Z výsledků demografické statistiky je patrné, že více jak 50 % občanů ČR důchodového věku, umírají na nemoci oběhové soustavy. Nejčastější příčinou úmrtí v období středního věku obyvatel ČR jsou pak zhoubné novotvary (ČSÚ, 2017).

Doporučení:

Pokud by chtěly zdravotní pojišťovny snížit náklady na léčbu nemocí, měly by zaměřit pozornost na ty, které se podílejí na celkových nákladech z 80 %. V uvedeném případě tvoří 50 % druhů nemocí 80 % výdajů zdravotních pojišťoven. Nejúčinnějším nástrojem by tedy měla být investice do účinné prevence a osvěty. V současnosti se pojišťovny snaží o nabídku balíčků, kterých mohou jejich plátcí využívat. Opatření jsou nedostatečná, vzhledem k nízké zodpovědnosti za své zdraví samotného plátce.

3.3 Efektivní prodej zboží

Paretův princip bude ověřen na analýze prodeje zboží ve společnosti YGL, která se zabývá prodejem nápojů a drobného sortimentu pro klienty. Recepční YGL má zájem zanalyzovat, jaké zboží se v roce 2019 prodalo s největším efektem a které se neprodalo v takovém množství, jak si původně manažer YGL představoval.

Prodej je okrajová, ale potřebná činnost recepční YGL, která je často přetížena svojí činností, a proto se rozhodla prodej zefektivnit, eventuálně některé zboží, které se prodává v menším množství, vyřadit z nabídky.

V tabulce číslo 7 je uvedeno zboží nabízené na recepci YGL, které jsou seskupeny sestupně podle abecedy. Sloupec Cena/ks stanovuje data o ceně zboží za 1 kus, stanovené na základě skutečných nákladů s přihlédnutím k cenám konkurence. Sloupec Prodané kusy obsahuje data o prodeji zboží na recepci za uplynulý rok. Pátý sloupec pak představuje sumu sloupce Cena/ks a Prodané ks.

Tabulka 7: Seznam produktů na recepci YGL

Produkt	Cena/ks	Jednotka	Prodané ks	Celkový objem prodeje v Kč
Birdie card	100	Kč	209	20 900
Heets - cigarety	100	Kč	29	2 900
Tatranky	20	Kč	23	460
Zapalovač	20	Kč	26	520
Red Bull	60	Kč	37	2 220
Svijanský Vozka	35	Kč	15	525
Gatorade 0,5l	55	Kč	202	11 110
Krém na opalování malý	100	Kč	6	600

Mattoni 0,75l	50	Kč	116	5 800
Papírové kapesníky	20	Kč	18	360
Toma Natura voda 0,8l	45	Kč	661	29 745
Corny Big	30	Kč	97	2 910
Diffusil repelent 75ml	100	Kč	6	600
Krém na opalování velký	160	Kč	6	960
Svijany plechovka	35	Kč	279	9 765
Malboro - cigarety	106	Kč	221	23 426
Pepsi 0,5l	45	Kč	240	10 800
Lipton 0,5l	45	Kč	116	5 220
Celkem	-	-	-	128 821

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

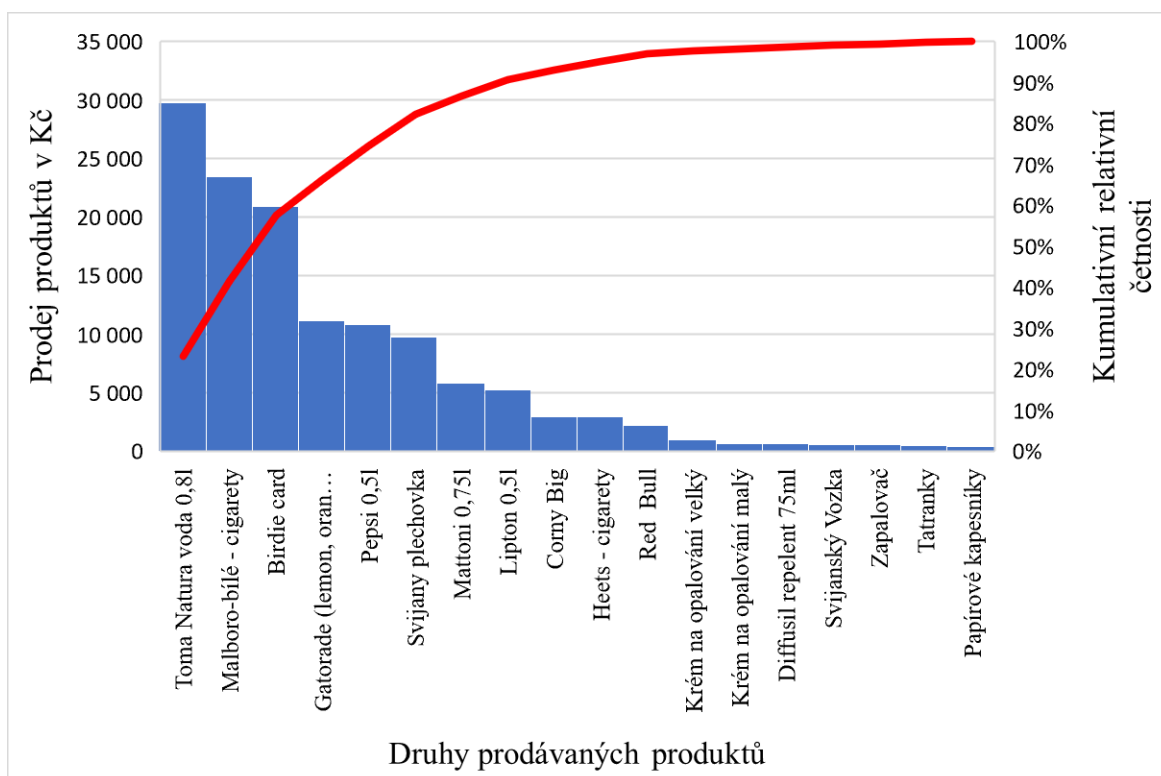
Pro vytvoření Paretovy analýzy bylo do tabulky 8 zaneseno zboží, které je v prodeji recepce Ypsilon Golf Liberec. Řazeno je od nejvíce prodávaného po nejméně prodávané zboží a je nutné vypočítat jejich relativní kumulativní součet.

Tabulka 8: Produkty - relativní kumulativní součet dle podílu na celkovém obratu

Produkt	relativní četnost	kumulativní relativní četnosti
Toma Natura voda 0,8l	23,09	23,09
Malboro-bílé - cigarety	18,18	41,27
Birdie card	16,22	57,50
Gatorade 0,5l	8,62	66,12
Pepsi 0,5l	8,38	74,51
Svijany plechovka	7,58	82,09
Mattoni 0,75l	4,50	86,59
Lipton 0,5l	4,05	90,64
Corny Big	2,26	92,90
Heets - cigarety	2,25	95,15
Red Bull	1,72	96,88
Krém na opalování velký	0,75	97,62
Krém na opalování malý	0,47	98,09

Diffusil repelent 75ml	0,47	98,55
Svijanský Vozka	0,41	98,96
Zapalovač	0,40	99,36
Tatranky	0,36	99,72
Papírové kapesníky	0,28	100,00
Celkem	100,00	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat



Obrázek 8: Paretův diagram kumulovaných relativních četností

Zdroj: Interní data společnosti YGL, vlastní zpracování

Doporučení:

Z obrázku číslo 8 je patrné vidět, že necelá polovina všeho zboží přináší recepci téměř 80 % celkových tržeb. Doporučil bych recepční, aby dala majiteli ke zvážení, zda zboží, které nepřináší firmě takový obrat, vyřadí z prodeje úplně, nebo s zajistí nějakou formu podpory prodeje ke zvýšení prodeje toho zboží, které se podílí na celkových tržbách jen z 20 %.

Závěr

Bakalářská práce si stanovila za cíl představit italského ekonoma, politika a pedagoga Vilfreda Pareta. V první části byl zmíněn jeho život, studia, kariéra a jeho dílo, které má neustálý vliv na manažerské rozhodování v současné době.

Pro vypracování bakalářské práce bylo čerpáno především z odborné literatury. Díky tomu bylo pro účely práce získáno velké množství nových informací o Vilfredu Paretovi, jeho principu a pravidlech, které vycházejí z původního Pravidla 80/20. Zároveň byly z těchto zdrojů získány o jeho následovnicích v návaznosti na Vilfreda Pareta.

Druhá část analyzuje následné metody manažerského rozhodování moderní doby. Například použití Ishikawova diagramu, Brainstormingu nebo Delphi metody.

Třetí část bakalářské práce ověřuje funkčnost Paretova pravidla na konkrétních statistických a firemních údajích nebo z dalších internetových zdrojů.

Striktní platnost Paretova pravidla 80/20 se nepodařilo na těchto datech ověřit, ale spíše se potvrdila jeho podstata než všeobecná platnost. Potvrzeno bylo nerovnoměrné rozdělení důchodů a bohatství v domácnostech. Rozdělení bohatství mezi nejbohatší lidi světa je rozděleno spíše rovnoměrné. Potvrdilo se, že by se měli manažeři zaměřovat na tu menšinu, díky které mohou dosáhnout několikanásobně vyšších výsledků, než je vstupní část.

Vilfredo Pareto nebyl první, kdo seznámil svět s pravidlem 80/20, nýbrž jeho následovník Joseph Moses Muran, který dokázal pravidlo efektivně využít v automobilovém průmyslu, a tím dostal pojem Paretovo pravidlo do povědomí světa.

Paretův princip představuje stále jedinečný nástroj pro manažerské rozhodování, neboť vede manažery k zaměření pozornosti na nejdůležitější činnosti, které tvoří pouze malou část z celku. Tato malá část je jim schopna přinést manažerský úspěch s finančním efektem.

Seznam použitých citací

ANON., 2019a. Zpráva o globálním bohatství 2019. In: *CreditSuisse* [online]. [cit. 2020-15-04]. Dostupné z: <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html>

ANON., 2019b. 100 nejbohatších Čechů 2019. In: *forbes.cz* [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://miliardari.forbes.cz/>

ANON., 2019c. 100 nejbohatších lidí světa. In: *forbes.cz* [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z <https://nejbohatsilide2019.forbes.cz/>

BAYEROVÁ, Nataša. 2017. Ekonomie blahobytu. In: *Encyklopedie.soc.cas.cz* [online]. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Ekonomie_blahobytu.

CIRKOVSKÝ, Jaroslav. 2013. Paretovo pravidlo a ABC analýza. In: *Benefico* [online]. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <https://www.eaukcebenefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza/>.

ČSÚ. 2017. Výsledky zdravotnických účtů ČR 2010 – 2017 [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-4-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zdravotnictvi>

DVOŘÁKOVÁ, Veronika. 2014. Brainwriting. In: *On-line výkladový slovník arts managementu a arts marketingu* [online]. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <http://www.artslexikon.cz//index.php?title=Brainwriting>.

CHAPPELOW, JIM. Pareto Principle. In: *Investopedia* [online]. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/paretoprinciple.asp>.

KUČEROVÁ, Vladimíra, Vojtech Pinkava a Anna ZEMANOVÁ. 2014. *The Utilization of the Pareto's Rule "80-20" in the Streamlining of Sales Range*. Copyright Brno University of Technology. In: *ProQuest* [online]. [cit. 2020-1-10]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1525837855/A1029D7E07C542C5PQ/18?accountid=>

LAVINSKY, Dave. 2014. Pareto Principle: How To Use It To Dramatically Grow Your Business. In: *Forbes.cz* [online]. [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2014/01/20/pareto-principle-how-to-use-it-to-dramatically-grow-your-business/#46da31fd3901>.

LORENC, Miroslav. 2013. Paretova analýza. In: *Miroslav Lorenc - Provozní management* [online]. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <http://lorenc.info/3MA112/paretova-analyza.htm>.

LOUŽEK, Marek, 2010. Sociologická teorie Vilfreda Pareta. *Sociológia/Slovak Sociological Review*, 2010, č. 42. 2010. ISSN 1336-8613.

RUDOLF, Kohoutek. 2019. Pojem Gordonova metoda. In: *ABZ slovník cizích slov* [online]. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/gordonova-metoda>.

SÁRKÖZI, Radek. 2011. Moderní vyučovací metody – 1. díl – Brainstorming a jeho variace. In: *Čtenářská gramotnost a projektové vyučování* [online]. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <http://www.ctenarska-gramotnost.cz/projektove-vyucovani/pv-metody/metody-1>.

SIKOROVÁ, Magdaléna. 2017. Chcete pracovat méně a přesto mít lepší výsledky? S principem 80/20 to snadno zvládnete. In: *Projektově.cz*. [online]. [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <https://www.projektove.cz/blog/pracujte-mene-a-presto-mejte-lepsi-vysledky>.

ZIKMUND, Martin. 2011. Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu. In: *Businessvize.cz* [online], ISSN 1805-0263. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>.

ZLESÁKOVÁ, Kamila. 2018. Ishikawa diagram. In: *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/ishikawa-diagram-1/>.

Seznam použité bibliografie

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

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

HOLMAN, Robert. 2005. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-380-9.

HRŮZOVÁ, Helena, Lenka ŠVECOVÁ a Jiří RICHTER. 2003. *Manažerské rozhodování: cvičebnice s řešenými příklady*. Vyd. 2. přeprac. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0486-3.

JUREČKA, Václav. 2013. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4385-1.

KELLER, Jan. 2004. *Dějiny klasické sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-34-2.

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

KOCH, Richard. 2015. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1313-7.

KOCH, Richard. 2008. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611751.

PARETO, Vilfredo. 1906. *Rukověť politické ekonomie*. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-960795-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*.

4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024724096.

VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.