

De wet van de minste moeite

Wist u dat 20% van de productie van een onderneming 80% van haar omzet en winst oplevert? En dat 20% van de klanten van dezelfde onderneming waarschijnlijk ook goed zijn voor 80% van haar winst? Als u het niet wist, hebt u nog nooit van het 80/20-principe gehoord. Richard Koch is de eerste die een volledig boek aan dat verschijnsel heeft gewijd.

Volgens de voorstanders van het 80/20-principe brengt een minderheid van oorzaken of inspanningen het merendeel van de resultaten of beloningen teweeg. Met andere woorden: 80% van wat u met uw werk bereikt, komt voort uit de 20% tijd die u eraan besteedt. Wat er eigenlijk op neer komt dat 4/5 van uw inspanningen – het grootste deel dus, – niets opbrengt... Deze bewering is uiteraard volledig in strijd met wat u normaal zou verwachten. En toch zou dit principe volgens Richard Koch, uitgeslapen zakenman, strategieadviseur en auteur van *The 80/20 Principle*, een bestseller in de Verenigde Staten, vaak bevestigd worden in de zakenwereld.

Wat houdt het principe eigenlijk in? Dat 20% van de aangeboden producten vaak goed zijn voor 80% van de omzet; en hetzelfde geldt voor 20% van de klanten. Een onderneming haalt dus zowat 80% van haar opbrengsten uit 20% van haar producten of klanten. Hoewel dit fameuze 80/20-principe vooral in de zakenwereld wordt gebruikt, kan het ook in het privé-leven worden toegepast. Thuis is 20% van uw tapijten en vloerbekleding waarschijnlijk onderhevig aan 80% van het gebruik en de sleet. 20% van uw kleren draagt u 80% van de tijd. En als u over een anti-inbraakalarm beschikt, worden 80% van de valse meldingen veroorzaakt door 20% mogelijke oorzaken.

Hoewel Richard Koch de eerste was om een volledig boek aan het onderwerp te wijden, is het 80/20-principe al zeer oud. Het model waarop het 80/20-principe gebaseerd is, werd in 1897 ontdekt door de Italiaanse econoom Vilfredo Pareto (1843-1923). Sinds de ontdekking ervan heeft het verscheidene namen gehad: principe van Pareto, 80/20-regel of wet van de minste moeite.

Waarom is het 80/20-principe zo belangrijk?

Het antwoord is eenvoudig: “omdat het tegen de intuïtie indruist”. In het algemeen verwachten we ons eraan dat alle oorzaken ongeveer dezelfde impact hebben, bijvoorbeeld dat alle klanten ongeveer dezelfde waarde hebben; dat elke verkoop, elk product en elke frank inkomsten evenveel waard zijn; dat elke dag, week of maand even belangrijk zijn; dat alle vragen om inlichtingen of telefoongesprekken op dezelfde wijze worden behandeld, maar vooral dat alle problemen voortvloeien uit een groot aantal oorzaken en het onnodig is er de voornaamste oorzaken uit te pikken. We hebben eveneens de neiging te geloven dat 50% van de oorzaken (input) 50% van de resultaten (output) veroorzaakt. We vinden het natuurlijk, zelfs democratisch, aldus Richard Koch, dat de oorzaken en de resultaten proportio-

OOZAKEN	AANTAL	PERCENTAGE	PERCENTAGE CUMULATIEF
1 Auteurscorrecties te laat	45	30,0	30,0
2 Manuscript auteur te laat	37	24,7	54,7
3 Teveel auteurscorrecties	34	22,7	77,4
4 Correctie van beelden	13	8,6	86,0
5 Dikker boek dan voorzien	6	4,0	90,0
6 Correctoren te laat	3	2,0	92,0
7 Samenstellers trefwoordenregister te laat	3	2,0	94,0
8 Toelatingen te laat gekregen	2	1,3	95,3
9 Fouten in computergrafieken	1	0,67	96,0
10 Fouten in de correcties aangebracht aan computergrafieken	1	0,67	96,6
11 Wijziging van de planning door de uitgever	1	0,67	97,3
12 Wijziging van de planning door de marketing	1	0,67	98,0
13 Wijziging van de planning door de drukker	1	0,67	99,3
14 Brand in de zetterij	1	0,67	100,0
15 Juridisch geschil met de computer-graficus	1	0,67	100
Totale	150	100	100

neel in evenwicht zijn. Uiteraard zijn ze dat soms ook. Maar de illusie van 50/50 is één van de meest valse, meest nefaste en diepst ingewortelde ooit. We zullen dan ook versted staan, aldus de aanhangers van het 80/20-principe van de wanverhouding, als we de werkelijk bestaande verhouding ontdekken. Bedrijfsleiders vermoeden dat sommige klanten of sommige producten rendabeler zijn dan andere; maar als het verschil eenmaal zwart op wit vaststaat, zijn ze vaak verbijsterd...

Ter zake nu: waarom deze belangstelling voor het 80/20-principe? Het antwoord hierop is simpel: een goed begrip van dat principe verschaft u een beter inzicht in wat er werkelijk in de wereld rondom u gebeurt. Dankzij dit principe kan elke onderneming, elke zelfstandige en elk adviesbureau efficiënter werken.

Versleten kamerbreed tapijt

Twee voorbeelden om de draagwijdte van het principe duidelijker te illustreren. Voorbeeld 1- De onderneming Interface Corporation uit Georgia levert kamerbreed tapijt en heeft een omzet van 800 miljoen dollar. Destijds verkocht de onderneming tapijt; maar momenteel verhuurt ze het en installeert ze meer tapijttegels dan traditioneel kamerbreed tapijt. Interface heeft begrepen dat 20% van om het even welk kamerbreed tapijt aan 80% van het gebruik onderhevig is. Wanneer men kamerbreed tapijt vervangt, is 80% van de oppervlakte gewoonlijk nog in perfecte staat. Het door Interface uitgewerkte huurcontract voorziet in een geregelde inspectie van het geplaatste materiaal en in de vervanging van de versleten of beschadigde tapijttegels. Deze methode drukt zowel de kosten van Interface als van de klant. Kortom, een simpele 80/20-vaststelling lag aan de basis van de hervorming van een onderneming en van een totale ommekeer van een deel van de industrie, aldus Richard Koch.

Achterstand bij het zetten

Voorbeeld 2 - U leidt een uitgeverij en uw kosten voor het zetten liggen 30% hoger dan de begrote kosten. Uw directeur productie haalt duizend en één redenen aan om deze kostenoverschrijding te verklaren: soms leveren de auteurs hun kopij te laat in, soms doen de correctoren van de drukproeven langer over hun werk dan gepland, in veel gevallen is het boek dikker dan aanvankelijk werd verondersteld en moeten de tabellen en andere figuren worden verbeterd... Deze lijst is uiteraard niet beperkend. Wat adviseert Richard Koch? Kies een bepaalde periode, bijvoorbeeld een kwartaal, en ga tijdens deze periode goed de oorzaken na van alle overschrijdingen van de zetkosten. U noteert de voornaamste oorzaak van elke overschrijding en de kost ervan. Bijgevoegde tabel toont aan dat 3 van de 15 oorzaken (20%) bijna 80% van de overschrijdingen veroorzaken! De drie oorzaken in kwestie blijken alle verband te houden met de auteurs. De uitgeverij zou het probleem kunnen oplossen door in de contracten die ze met haar auteurs afsluit een bepaling in te lassen die de auteurs aansprakelijk stelt voor alle bijkomende zetkosten veroorzaakt door hun achterstand of extra-correcties. Conclusie: een eenvoudige aanpassing als deze zal het aantal overschrijdingen met 80% verminderen. Een belangrijke opmerking evenwel:

de hier bedoelde wanverhoudingen liggen niet altijd in de lijn van 80/20. Voorbeelden van 70/30 of 75/25 zijn er ook. Wat evenwel van belang is, is dat u zich rekenschap geeft van het feit dat er een wanverhouding bestaat, die de auteurs gemakkelijks halve als het 80/20-principe hebben aangeduid.

Vijf vragen die zich opdringen

Om dit kort overzicht over de winstweerslag van het 80/20-principe af te ronden, laten we een paar vragen de revue passeren die iedere manager zich zou moeten stellen, ongeacht de sector waarin hij actief is (diensten, verkoop van industriële producten, enz.). Ook voor de accountant en de belastingconsulent zijn ze nuttig, hetzij om hun cliënten op het juiste spoor te zetten, hetzij om hun eigen rendabiliteit te verbeteren, uiteraard mét inachtneming van de deontologische normen en de vrije beroepsgeest die eigen is aan het beroep:

1. 80% van de winst van alle nijverheidstakken wordt verwezenlijkt door 20% ervan. Stel een lijst op van de meest rendabele nijverheden die u kent – farmaceutische nijverheid, strategisch advies – en vraag u af waarom uw activiteit deze niet kan vervoegen.
2. 80% van de winst die in om het even welke nijverheid verwezenlijkt wordt, wordt gemaakt door 20% van de ondernemingen die er deel van uitmaken. Als uw activiteit daar niet toe behoort, wat hebben zij dat de uwe niet heeft?
3. 80% van de door de klanten opgebrachte waarde heeft betrekking op 20% van alle activiteiten van een onderneming. Welke zijn die 20% in uw geval? Wat belet u dat percentage te verhogen?
4. 80% van de activiteiten van een onderneming brengt minder dan 20% voort waarbij de klant baat heeft. Welke zijn die 80%? Waarom ze niet afbouwen? In welke sectoren van uw activiteiten kan “minder” “meer” zijn?
5. 80% van de door een product of dienst geboden voordelen kunnen worden geleverd voor 20% van de kostprijs ervan. Heel wat klanten zouden liever een eenvoudiger en goedkoper product aanschaffen. Is er in uw nijverheidstak een concurrent die een dergelijk product kan leveren?

Grote principes zijn altijd eenvoudig

Om doeltreffend te zijn, moet het 80/20-principe creatief worden toegepast. Het volstaat niet de improductieve sectoren van uw onderneming of activiteit aan te duiden en te bekritisieren: u moet positief handelen om er iets aan te doen. De onderdelen die prima functioneren moet u afbakenen, cultiveren, voeden, versterken, vermenigvuldigen. Tegelijkertijd moet de rest – het merendeel van de onderdelen die steeds minder dienstig blijken – worden afgestoten of geminimaliseerd. Het is precies bij deze heilzame selectie dat het 80/20-principe te hulp komt.

U WIL ER MEER OVER WETEN?

The 80/20 principle, door Richard Koch, uitgegeven door Doubleday
Het 80/20-principe (Nederlandse vertaling van het werk van Richard Koch), uitgegeven door Academic Service in Nederland