

TURINYS

4-OJO LEIDIMO PRATARMĖ 11

80/20 POŽIŪRIS Į 80/20! 15

PIRMA DALIS

Įžanga

- 1 Susipažinkite su 80/20 principu 23
- 2 Kaip mąstyti pagal 80/20 principą? 44

ANTRA DALIS

Įmonės sėkmė neturi būti paslaptis

- 3 Pogrindinis kultas 69
- 4 Kodėl jūsų strategija yra klaidinga 86
- 5 Gražu yra tai, kas paprasta 116
- 6 Tinkamų klientų pritraukimas 133
- 7 10 svarbiausių 80/20 pritaikymo versle būdų 151
- 8 Sėkmę lemia keletas gyvybiškai svarbių dalykų 164

TREČIA DALIS

Mažiau darbo, daugiau pinigų ir malonumo

- 9 Laisvė 175
- 10 Laimė 186
- 11 Laikas 205
- 12 Gyvenimo būdas 228
- 13 Draugai 241
- 14 Pasiekimai be pastangų 255
- 15 Pinigai 277
- 16 Intuicija 293

KETVIRTA DALIS

80/20 principo ateitis

- 17 Sėkmė per 80/20 tinklus 317
- 18 Kai 80/20 tampa 90/10 330
- 19 Jūsų vieta 80/20 ateityje 343

IŠVADA 352

PASTABOS IR NUORODOS 355

IŠTRAUKA IŠ MANO INTERVIU
TIMO FERRISSO LAIDOJE „THE TIM FERRISS SHOW“ 365

PADĖKOS 374

PAGIRIAMASIS ŽODIS KNYGAI „80/20 PRINCIPAS“ 376

4-OJO LEIDIMO PRATARMĖ

2020 m. pabaigoje dalyvavau „The Tim Ferriss Show“. Dar niekada nebuvau davęs tokio ilgo interviu (jis truko ilgiau nei 150 minučių) ir man buvo itin malonu po jo sulaukti atsiliepimų iš tiek daug žmonių. Pusiau juokais savo laiką skirstau į BF (*Before Ferriss*) ir AF (*After Ferriss*). Tai man suteikė puikių investavimo galimybių, naujų pažinčių ir suvokiau, kaip svarbu atsisakyti 99,99 % pasiūlymų bei kvietimų. Tai taip pat labai pagerino mano knygų, ypač šios, pardavimą.

Kadangi šios knygos jau parduota milijonai, nusprendžiau, kad verta padaryti tai, ko dar niekada nesu daręs, – visiškai perrašyti jau esamą leidinį. Tam prireikė mažiau laiko, negu naujai knygai parašyti, tačiau tai padaryti buvo sunkiau. Iš pat pradžių nusprendžiau, kad, nors ir įtrauksiu daug naujos medžiagos, knygos nepadarysiu ilgesnės. Jei niekada nerašėte knygos, galbūt nežinote, kokie keisti yra autoriai ir kaip mes *nekenčiame* išimti žodžių iš knygos. Mūsų knygos – lyg vaikai, todėl jas sumažinti itin skausminga. Žodžiai su tuo sutinka ir šaukia gelbėdamiesi nuo skerdiko peilio.

Bet aš tai padariau. Manau, dėl to knyga tapo lengviau skaitoma, aiškesnė ir daug naudingesnė. Jei turite ankstesnį leidimą, galite spręsti patys. Jei ne, pasitikėkite manimi! Esu patenkintas

rezultatu, o man labai sunku įtikti (tai patvirtintų visi mano draugai ir bendradarbiai).

Kaip jau rašiau trečio leidimo įžangoje, 80/20 kykla į naujas aukštumas ne tik šioje knygoje, bet ir paties principo aspektu. Per pastaruosius 10–20 metų įvyko neįtikėtinais didelių verslo, visuomenės, mūsų asmeninio gyvenimo ir 80/20 principo veikimo pobūdžio bei priežasties supratimo pokyčių. Todėl knygą reikėjo iš esmės papildyti.

80/20 dar niekada nebuvo toks paplitęs ir svarbus kaip dabar. Anksčiau šis principas suteikdavo didelį pranašumą jį taikantiems žmonėms. Ateityje tai bus vienas iš pagrindinių (greičiausiai pagrindinis) įrankių kiekvienam siekiančiam sėkmės ir laimės.

Kas nutiko per pastaruosius kelerius metus? Trumpai apie tris dalykus:

1. Modelį „iš viršaus į apačią“ taikančios didelės organizacijos užleidžia vietą (bent jau pagal gebėjimą užtikrinti didelį augimą, pelną ir uždirbti pinigų) tinklams ir tinklinėms įmonėms, tokioms kaip „Apple“, „Google“, „Facebook“, „Uber“, „Amazon“, „eBay“ ir „Betfair“. Tokie tinklai ir tinklinės įmonės ima vyrėti visuomenėje, todėl vis labiau plinta 80/20 principas.

Visuose tinkluose matomas teigiamas grįžtamasis ryšys: dideli tampa dar didesni, turtingi – dar turtingesni, garsūs – dar garsesni, o pasauliui naudą teikiantys (pavyzdžiui, tinklinės įmonės ir jų dažnai kuriamos filantropinės organizacijos) ir neteikiantys (kaip antai narkotikus platinančios gaujos ir ISIS) darosi turtingesni ir galingesni.

Naujame 17 skyriuje paaiškinama, kas yra tinklai ir tinklinės įmonės, kodėl turintieji ambicijų dirbtų tik tinkle ar tinklinėje įmonėje ir niekur kitur.

2. 80/20 modelis, kurį taikome jau daugiau nei šimtmetį ir kuris buvo labai pastovus, svyravęs daugiausia tarp 70/30 ir 90/10, sparčiai auga iki 90/10 ir 99/1.

Naujame 18 skyriuje aprašoma, kaip vis labiau ryškėja netolygus priežasčių ir rezultatų pasiskirstymas, nes neįtikėtini įvykiai ir greiti lemties pokyčiai tampa vis labiau įmanomi ir įtakingi.

3. Sėkmės ir nesėkmės, asmeninio pasitenkinimo ir asmeninio nerimo, laimės ir kančios skirtumą lemia kelios taisyklės. Naujame 19 skyriuje aprašomos penkios svarbiausios, kurių reikia laikytis.

Supratau dar vieną dalyką. Didžiausia 80/20 išraiška nebuvo įtraukta į pirmus šios knygos leidimus. Naujame 16 skyriuje aprašoma sąžmonė, galinti daryti itin galingą ir stebėtinai palankią įtaką gyvenimui. Šis slaptas pagalbininkas veikia nepaprastai greitai ir veiksmingai be jokių sąžoningų pastangų. Tinkamai treniruojama sąžmonė gali pakeisti gyvenimą. Tam reikia šiek tiek pastangų – tereikia žinoti, kaip mokyti, koduoti šį slaptą pagalbininką. 16 skyriuje aprašyta, kaip tai padaryti.

Už visus pasiekimus esu labai dėkingas jums, skaitytojams, galbūt naudos gavėjams, taip pat ir šių idėjų skleidėjams. Iš jūsų žinučių ir laiškų žinau, kad daugeliui iš jūsų šis principas padarė didelį įspūdį. Lai tai tęsis ir toliau – ačiū visiems. Galbūt paliečiau jūsų gyvenimą, o jūs neabejotinai palietėte manąjį, ir esu jums labai dėkingas.

RICHARD KOCH
richardkoch8020@gmail.com
Gibraltaras, 2022 m. sausis

1

Susipažinkite su 80/20 principu

Ilgą laiką Pareto dėsnis (80/20 principas) ekonomikos srityje buvo tarsi netaisyklingas blokas – empirinis dėsnis, kurio niekas negali paaiškinti.

JOSEF STEINDL¹

80/20 požiūris į 80/20

- Verta pasikliauti taisykle, kad nedidelė dalis (apie 20 %) priežasčių, sąnaudų ar pastangų lemia 80 % rezultatų.
- Todėl didžioji dalis pastangų ar išteklių yra iššvaistoma.
- Žinodami 20 % priežasčių, duodančių 80 % rezultatų, dirbsite daug mažiau, labiau mėgausitės gyvenimu ir uždirbsite kur kas daugiau pinigų.
- Kad tai padarytumėte, jums gali prireikti 80/20 išmanančio darbdavio ar viršininko arba dirbti sau.

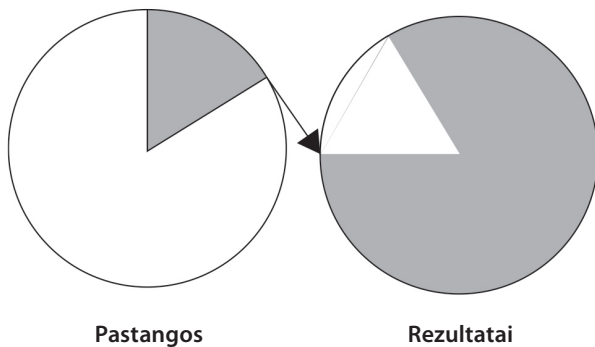
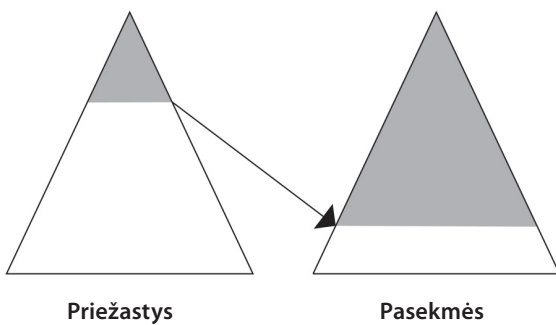
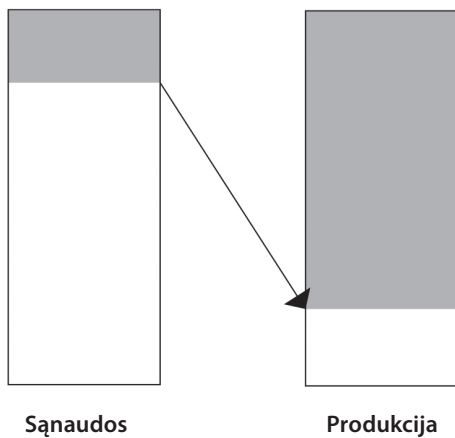
80/20 principą, kuris toliau dažnai trumpiau vadinamas 80/20, gali ir turėtų savo kasdieniame gyvenime taikyti kiekvienas protingas žmogus, kiekviena organizacija, kiekviena socialinė grupė ir visuomenės forma. Jis gali padėti asmenims ir grupėms pasiekti gerokai daugiau, įdedant daug mažiau pastangų. 80/20 gali padidinti asmeninį veiksmingumą ir laimę. Jis gali padidinti įmonių pelningumą ir bet kurios organizacijos efektyvumą. Ši pirmoji knyga apie 80/20² parašyta remiantis stipriu asmenine ir verslo patirtimi paremtu įsitikinimu, kad šitas principas yra vienas geriausių būdų dorojantis su šiuolaikinio gyvenimo spaudimu ir jį įveikiant.

Kas yra 80/20 principas?

Vadovaujantis 80/20 principu, tik šiek tiek priežasčių, sąnaudų ar pastangų paprastai lemia daugumą rezultatų, produktų ar grąžos. Tiesiogine prasme tai reiškia, kad, pavyzdžiui, 80 % to, ką pasiekiate darbe, gaunama dėl 20 % sugaišto laiko. Taigi visais praktiniais tikslais keturi penktadaliai pastangų (vyraujanti dalis) yra iš esmės nereikšmingi. Paprastai to nesitikime.

Taigi 80/20 teigia, kad tarp priežasčių ir rezultatų, sąnaudų ir produkcijos, pastangų ir atlygio egzistuoja vidinis disbalansas. Geras šio disbalanso lyginamasis standartas yra 80/20 santykis: tipiškas modelis rodo, kad 80 % produkcijos gaunama iš 20 % sąnaudų, kad 80 % pasekmių kyla iš 20 % priežasčių arba kad 80 % rezultatų gaunama iš 20 % pastangų. Šie tipiniai modeliai pavaizduoti 1.1 paveiksle.

Versle 80/20 pavyzdžių yra daug. 20 % produktų paprastai tenka apie 80 % pardavimų vertės doleriais, taip pat ir 20 % klientų. 20 % produktų ar klientų paprastai tenka ir apie 80 % organizacijos pelno.



1.1 PAV. 80/20 principas

Visuomenėje 20 % nusikaltėlių sukuria 80 % visų nusikaltimų vertės. 20 % vairuotojų sukelia 80 % avarių. 20 % susituokusiųjų sudaro 80 % skyrybų statistikos (tie, kurie nuolat tuokiasi ir vėl išsiskiria, iškreipia statistiką ir sudaro pesimistinį įspūdį apie santuokinę ištikimybę). 20 % vaikų įgyja 80 % galimų išsilavinimo kvalifikacijų.

Namuose 20 % kilimų tenka 80 % nusidėvėjimo. 20 % jūsų drabužių bus dėvimi 80 % laiko. O jei turite įsilaužimo signalizaciją, 80 % klaidingų pavojaus signalų suveiks dėl 20 % galimų priežasčių.

Vidaus degimo variklis yra puikus 80/20 pavyzdys. 80 % energijos prarandama degimo metu ir tik 20 % patenka į ratus. Iš šių 20 % sąnaudų sukuriama 100 % produkcijos!³

Pareto atradimas: sistemingas ir nuspėjamas pusiausvyros trūkumas

80/20 dėsningumą 1897 m. atrado italų ekonomistas Vilfredo'as Pareto'as (Vilfredas Paretas, 1848–1923). Jo atradimas turi ne vieną pavadinimą, kaip antai Pareto principas, Pareto dėsnis, 80/20 taisyklė, mažiausių pastangų principas ir disbalanso principas. Šioje knygoje jį vadinsime tiesiog 80/20. 80/20 principas, darydamas įtaką daugeliui svarbių žmonių, ypač verslininkų, kompiuterių entuziastų ir kokybės inžinierių, padėjo suformuoti šiuolaikinį pasaulį. Vis dėlto jis išliko viena didžiausių mūsų laikų paslapčių, ir net žinantieji bei taikantieji 80/20 išnaudoja tik nedidelę jo galios dalį.

Tad ką gi atrado Vilfredo'as Pareto'as? Jis tyrinėjo XIX a. Anglijos turto ir pajamų struktūrą. Pareto'as nustatė, kad daugiausia pajamų ir turto gauna mažuma jo tiriamų žmonių. Galbūt tai nieko labai nestebina. Tačiau jis atrado dar du, jo manymu, labai reikš-

mingus faktus. Vienas iš jų toks: egzistuoja nuoseklus matematinis ryšys tarp dalies žmonių (visų atitinkamų gyventojų procentai) ir pajamų ar turto kiekio, kuriuo ši grupė naudojasi.⁴ Kalbant paprastai, jei 20 % gyventojų naudojasi 80 % turto⁵, tai galima patikimai prognozuoti, kad 10 % turės, tarkime, 65 % turto, o 5 % turės 50 % turto.⁶ Svarbiausia yra ne procentai, o tai, kad gyventojų turto pasiskirstymas buvo *nuspėjamai nesubalansuotas*.

Kitas pradžiuginęs Pareto atradimas: šis disbalanso modelis nuolat kartojosi nagrinėjant duomenis, susijusius su įvairiais laikotarpiais arba skirtingomis šalimis. Nesvarbu, ar tai buvo anksčiau laikų Anglija ar kitos šalys jo laikais arba anksčiau, jis nustatė, kad tas pats dėsningumas nuolat kartojasi matematinio tikslumu.

Ar tai buvo keistas atsitiktinumas, o gal didelės svarbos ekonomikai ir visuomenei atradimas? Ar jis būtų veiksmingas, jei būtų taikomas duomenų grupėms, susijusioms ne tik su turtu ar pajamomis, bet ir su kitais dalykais? Pareto'as buvo nuostabus novatorius, nes iki jo niekas nebuvo nagrinėjęs dviejų susijusių duomenų grupių (šiuo atveju pajamų ar turto pasiskirstymo, palyginti su pajamas gaunančiųjų ar turto savininkų skaičiumi) ir lyginęs procentines tų dviejų duomenų grupių dalis. (Dabar šis metodas yra įprastas ir lėmė didelius laimėjimus verslo ir ekonomikos srityse.)

Pareto'as suprato savo atradimo svarbą ir platų mastą, deja, jam labai prastai sekėsi jį paaiškinti. Jis sukūrė daugybę įdomių, bet painių sociologinių teorijų, kuriose daugiausia dėmesio skyrė elito vaidmeniui. Jo gyvenimo pabaigoje šias teorijas pasisavino Mussolini'o (Musolinio) fašistai. Visa karta pamiršo 80/20 reikšmę. Nors keli ekonomistai, ypač JAV⁶, suprato jos svarbą, tik po Antrojo pasaulinio karo du lygiagrečiai veikiantys, tačiau visiškai skirtingi pionieriai ėmė garsinti 80/20.

1949: Zipfo mažiausių pastangų principas

Vienas iš šių pradininkų buvo Harvardo filologijos profesorius George'as K. Zipfas (Džordžas K. Cipfas). 1949 m. Zipfas suformulavo „mažiausių pastangų principą“, nors tai iš tikrųjų buvo iš naujo atrastas ir išplėtotas Pareto principas. Zipfo principas teigė, jog ištekliai (žmonės, prekės, laikas, įgūdžiai ar bet kas kitas, kas yra produktyvu) yra linkę išsidėstyti taip, kad darbo būtų kuo mažiau, todėl maždaug 20–30 % bet kurio išteklių teko 70–80 % susijusios veiklos.⁷

Remdamasis gyventojų statistika, knygomis, filologija ir pramonine elgsena, profesorius Zipfas įrodė, kad šis nesubalansuotas modelis nuolat kartojasi. Pavyzdžiui, jis išanalizavo visus 1931 m. Filadelfijos 20 kvartalų rajone išduotus santuokos leidimus ir įrodė, kad 70 % santuokų buvo sudaryta tarp žmonių, gyvenusių per 30 % atstumą.

Beje, Zipfas pateikė mokslinį netvarkingo darbo stalo pagrindimą, netvarką pateisindamas kitu dėsniu: naudojimo dažnumas priartina prie mūsų daiktus, kurie dažnai naudojami. Dažnai naudojamos bylos neturėtų būti segamos!

1951: Jurano kelių gyvybiškai svarbių dalykų taisyklė ir Japonijos iškilimas

Kitas 80/20 pradininkas buvo didysis kokybės guru, rumunų kilmės JAV inžinierius Josephas Mosesas Juranas (Džozefas Mozešas Džuranas, 1904–2008), 1950–1990 m. sukėlęs kokybės revoliuciją. Tai, ką jis vadino Pareto principu ir kelių gyvybiškai svarbių dalykų taisykle, tapo aukštos produktų kokybės siekio sinonimu.

1924 m. Juranas pradėjo dirbti „Western Electric“ gamybos padalinyje „Bell Telephone System“ kaip įmonės pramonės inži-

nierius, o vėliau tapo vienu pirmųjų pasaulyje kokybės konsultantų. Jo didžioji idėja buvo kartu su kitais statistiniais metodais taikyti 80/20 kokybės trūkumams šalinti ir pramonės bei vartojimo prekių patikimumui ir vertei didinti. Pirmą kartą 1951 m. buvo išleistas novatoriškas Jurano „Kokybės kontrolės vadovas“ („Quality Control Handbook“), kuriame 80/20 metodas buvo labai išaukštintas:

Ekonomistas Pareto'as nustatė, kad turtas pasiskirstė taip pat netolygiai (kaip ir Jurano pastebėjimai apie kokybės nuostolius). Galima rasti daug kitų pavyzdžių: nusikaltimų pasiskirstymas tarp nusikaltėlių, avarijų pasiskirstymas tarp pavojingų procesų ir pan. Pareto netolygaus pasiskirstymo principas taikytas ir turto pasiskirstymui, ir kokybės nuostolių pasiskirstymui.⁸

Nė vienas stambus JAV pramonininkas nesusidomėjo Jurano teorijomis. 1953 m. jis buvo pakviestas į Japoniją skaityti paskaitos ir čia rado palankią auditoriją. Jis liko dirbti su keliomis Japonijos korporacijomis: keitė jų plataus vartojimo prekių vertę ir kokybę. Tik po 1970 m., kai Japonijos grėsmė JAV pramonei tapo akivaizdi, Vakaruose buvo pradėta į Juraną rimtai žiūrėti. Jis grįžo JAV pramonėje padaryti to, ką padarė japonų pramonėje. 80/20 buvo šios pasaulinės kokybės revoliucijos pagrindas.

7–10 dešimtmečiai: pažanga taikant 80/20

IBM buvo viena iš pirmųjų ir sėkmingiausių korporacijų, pastebėjusių ir taikiusių 80/20. Tai padeda paaiškinti, kodėl dauguma septintu ir aštuntu dešimtmečiais apmokytų kompiuterinių sistemų specialistų žino šią idėją.

1963 m. IBM nustatė, kad apie 80 % kompiuterio laiko praleidžiama vykdant apie 20 % operacinio kodo. Bendrovė nedelsda-

ma perrašė savo operacinę programinę įrangą taip, kad 20 % dažniausiai naudojamų programų būtų labai prieinamos ir patogios naudoti, todėl IBM kompiuteriai tapo efektyvesni ir greitesni už konkurentų kompiuterius daugumai programų.

Kitos kartos asmeninius kompiuterius ir jų programinę įrangą kūrusios bendrovės, tokios kaip „Apple“, „Lotus“ ir „Microsoft“, dar energingiau taikė 80/20 principą siekdamos, kad jų kompiuteriai būtų pigesni ir paprastesni naudoti naujai vartotojų grupei, įskaitant ir neišmanėlius, kurie anksčiau kompiuteriams buvo skyrę labai daug dėmesio.

Laimėtojai atitenka viskas

Praėjus šimtmečiui po Pareto, 80/20 pasekmės neseniai išryškėjo kilus ginčui dėl astronominių ir nuolat augančių pajamų, kurias gauna superžvaigždės ir tie keli žmonės, vis dažniau užimantys aukščiausias pozicijas daugelyje profesijų.

Per pastaruosius šimtą metų buvo dedamos didžiulės pastangos norint suvienodinti pajamas, tačiau vienoje srityje panaikinta nelygybė vis išskyla kitoje. Akcijų nuosavybė JAV sutelkta nedidelėje namų ūkių dalyje: 5 % JAV namų ūkių valdo apie 75 % namų ūkių sektoriaus akcijų. Galima įžvelgti panašų dolerio poveikį: beveik 50 % pasaulio prekybos sąskaitų faktūrų išrašoma doleriais, t. y. gerokai daugiau nei 13 % Amerikos eksporto pasaulyje. Ir nors dolerio užsienio valiutos atsargų dalis sudaro 64 %, Amerikos BVP ir pasaulinės gamybos apimties yra šiek tiek daugiau nei 20 %. 80/20 visuomet iš naujo įsitvirtins, jei nebus dedamos ir tęsiamos sąmoningos, nuoseklios bei masinės pastangos to nedaryti.

Poezija virsme

Neseniai atradau visiškai naują pagrindinį 80/20 pasaulį. Mokslininkai pagaliau suprato, kad literatūrinės šlovės pasiskirstymas vadovaujasi 80/20 dėsnium. Derekas de Solla Price'as (Derekas de Sola Praisas) (skamba kaip ekstravagantiškas vardas satyriniame romane, bet iš tikrųjų jis yra britų fizikas ir mokslo istorikas) nustatė, kad 50 % visų publikuotų mokslinių darbų sukūrė kvadratinė šaknis iš bendro darbo dalyvių skaičiaus.* Meino universiteto psichologas Colinas Martindale'as (Kolinas Martindeilas) priėjo panašią išvadą, kad „paprasčiausia lygtis beveik tobulai paaiškina literatūrinės šlovės pasiskirstymą“, o lygtis yra Yule'o-Simono (Julo-Saimono) 80/20 principo variantas. Išanalizavęs visus poetus didžiausioje pasaulyje Harvardo universiteto bibliotekoje, Martindale'as (Martindeilas) nustatė, kad bibliotekoje minimas 761 britų, prancūzų ir amerikiečių poetas. Vienam poetui (žinoma, Williamui Shakespeare'ui (Viljamui Šekspyriui)) iš 34 516 knygų apie 761 poetą buvo skirta 9118 knygų, t. y. 26,4 % knygų apie 0,1 % poetų – 26/0,1 principas. 25 didžiausi poetai (3 % visų poetų) turėjo 65 % knygų – garsusis 65/3 principas. Deja, 134 poetams skirta nulis knygų – toks pat garsusis 22/0 principas! Siaubinga neteisybė, bet kartu ir ramu žinoti, kad literatūrinę šlovę valdo kraštutinė 80/20 principo forma.

Kodėl 80/20 toks svarbus

80/20 principas toks vertingas dėl to, kad prieštarauja intuicijai. Esame linkę tikėtis, jog visos priežastys bus maždaug vienodos

* Stevenas Sadleris, „Bendradarbiavimo kanonas: tarpdisciplininis literatūrinės vertės kaip individualios patirties tyrimas“, nepublikuota daktaro disertacija, Kilio universitetas, Anglija, atsiųsta man elektroniniu paštu 2020 m. spalio 8 d. Dėkoju daktarui Sadleriui už šiame skyriuje pateiktą informaciją.

svarbos. Kad visi klientai yra vienodai vertingi. Kad kiekvienas verslas, produktas ir pardavimo pajamų doleris yra toks pat geras kaip ir bet kuris kitas. Kad visi tam tikros kategorijos darbuotojai yra maždaug vienodai vertingi. Kad kiekviena mūsų praleista diena, savaitė ar metai yra vienodai svarbūs. Kad visi mūsų draugai mums yra maždaug vienodai vertingi. Kad visos užklauskos ar skambučiai telefonu turėtų būti vertinami vienodai. Kad vienas universitetas yra toks pat geras kaip ir kitas. Kad visos problemos turi daugybę priežasčių, todėl neverta išskirti kelių pagrindinių. Kad visos galimybės yra maždaug vienodai vertingos, todėl su visomis elgiamės vienodai.

Esame linkę manyti, kad 50 % priežasčių arba sąnaudų lems 50 % rezultatų arba produkcijos. Atrodo, kad natūraliai ir beveik demokratiškai tikimasi, jog priežastys ir rezultatai paprastai yra vienodai subalansuoti. Žinoma, kartais taip ir būna. Tačiau šis klaidingas 50/50 požiūris yra viena iš netiksliausių, žalingiausių ir giliausiai įsišaknijusių mūsų mąstysenų. Kai galima nagrinėti ir analizuoti dvi duomenų grupes, susijusias su priežastimis ir pasekmėmis, labiausiai tikėtina, kad bus nustatyta disbalanso tendencija. Disbalansas gali būti 65/35, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5 arba 99,9/0,1, arba bet koks tarpinis skaičius.

Kai sužinosime tikrąjį santykį, greičiausiai nustebinsime, koks jis nesubalansuotas. Vadovai gali įtarti, kad kai kurie klientai ir kai kurie produktai yra pelningesni už kitus, bet kai paaiškėja skirtumo mastas, jie nustemba, o kartais ir apstulbsta. Mokytojai gali žinoti, kad daugelis drausminių problemų kyla arba daugiausia pamokų praleidžiama dėl mokinių mažumos, tačiau išanalizavus duomenis paaiškės, jog disbalanso mastas greičiausiai bus didesnis, nei tikėtasi. Galbūt manome, kad dalis mūsų laiko yra vertingesnė už likusį, tačiau, jei matuosime sąnaudas ir rezultatus, skirtumas vis tiek gali mus priblokšti.