

SAPIENS na zakupach

o tym, jak i dlaczego wybieramy, oceniamy, kupujemy

Bucki
Piotr

Spis treści

Na początek kilka słów	7
Wstęp	8
Część I. Sapiens decyduje	19
1. Wybór należy do ciebie!	21
2. Cena czyni cuda	67
3. Placebo, percepcja i oczekiwania Sapiens	85
4. Coś do wszystkiego czy coś do niczego	108
5. Składany samolot i LEGO na szkoleniach	118
Część II. Sapiens czyta i słucha	129
6. BOB, jazda po pijaku, proste historie i hipoteza Sapira-Whorfa	131
Część III. Sapiens i inni	179
7. Hity, inne dzieci i drużyna (niekoniecznie) pierścienia	181
8. „Dynastia”, Kardashianki, lifestyle i przegrzana planeta	204
9. Neo, Mulan, torebka Hermès i antyszczepionkowcy	219
10. Guru, ufam tobie	233
Część IV. Sapiens czuje	251
11. Taniec nowozelandzkich rugbystów i (zbyt) dobry nastrój	253
12. Dobro wraca, karma i mój synek Andrew	267
13. Mea culpa. Sapiens i poczucie winy	277
Część V. Sapiens czeka, poluje i myśli o przyszłości	285
14. 7 minut czekania, zmiana świateł i granie na czekanie	287
15. Przeszłość, przyszłość i kremówki	298
16. Nowy rok, nowa Ja!	310
17. Jaszczur, kanapka i słodkie oczekiwanie	320
Część VI. Sapiens dba o czystość i zdrowie	331
18. Mydło wszystko myje	333
19. Bio, eko i (niekoniecznie) zdrowo	345
Na dobry koniec i jeszcze lepszy początek	363
Chcę podziękować	364
Bibliografia	365

Do sklepu weszła duża grupa Polaków. Proszę zachować czujność”. Jak widać, obsługa tamtego sklepu miała o nas takie zdanie jak niektórzy Polacy o Romach⁹.

Stereotyp to skrót myślowy. Czasem przydatny, bardzo często jednak szkodliwy. Ja lubię się łąpać na swoich stereotypach i odważnie patrzeć im w oczy. Badać, rozumieć je i weryfikować. Ponieważ naprawdę nie „każdy pijak to złodziej”¹⁰.

Podejmowanie decyzji jest trudne i przez dłuższy czas na szczęście Sapiens nie musiał ich podejmować aż tak wiele. Urodziłeś się w rodzinie cieśli – prawdopodobnie zostałeś cieślą. Urodziłeś się w bogatej rodzinie mieszczańskiej – prawdopodobnie szukano dla ciebie najlepszego męża. Najlepszego z punktu widzenia interesów rodzin. Szukałeś żony? W obrębie twojej grupy społecznej były trzy do wyboru. Wybierałeś jedną i nie przeżywałeś potem rozterek, czy to aby na pewno ta. Były buty na zimę i buty na lato – o ile w ogóle buty były. Nowości kulinarne – o ile się w ogóle pojawiały – były rzadkie i nie musiał się Sapiens głowić nad UberEats czy Pyszne.pl, czy zamówić chińską, tajską, włoską, wietnamską, gruzińską, koreańską, japońską, czy pierogi.

Oczywiście to uproszczenie. Jednak dość obrazowo opisuje sytuację, w której wybór był ograniczony.

A potem nadszedł kapitalizm, wolność wyboru, globalizacja i miliony opcji. I mózg Sapiens obudził się z ręką w nocniku. A to oznacza częste poczucie bezradności w obliczu konieczności podjęcia decyzji. Lub podpetzający zniecka lęk szepczący toksyczne słowa: czy to aby na pewno była dobra decyzja?

Gdybyśmy wiedzieli na sto procent, jaki będzie rezultat naszych wyborów, decydowanie byłoby niezmiernie proste. Ale tego nie wiemy. Ponadto gdybyśmy mieli czas i zasoby energetyczne na porównywanie wszystkich opcji obiektywnymi miarami, nabrałibyśmy pewności, że nasze decyzje są ze wszech miar słuszne. I najlepsze dla nas.

A TO CIEKAWE: Rzuć psu sześć kości oraz osiołkowi w żłoby dano

Jestem absolutnie pewien, że gdzieś kiedyś słyszałem powiedzenie „rzuć psu sześć kości, a zwariuje”. Teraz, gdy próbuję je odnaleźć, Google Search milczy. Google Scholar także. A szkoda, bo powiedzonko to oddaje istotę tego, nad czym głowi się od lat profesor Barry

⁹ Gdy miałem osiemnaście lat, pojechałem do Londynu „na zmywak”. Znajomi, z którymi podróżowałem, szybko znaleźli pracę. Za marne grosze, na czarno. Ja nie mogłem. Pewnego dnia Romowie z Polski (o wdzięcznych imionach Maria i Józef), u których wynajmowaliśmy pokój, poprosili o pomoc w wypełnieniu dokumentów do opieki społecznej. Pomogłem. Oni z wdzięczności zapłacili mi dwadzieścia funtów. Dużo. Zwłaszcza jeśli weźmiesz pod uwagę fakt, że moi koledzy zarabiali od dwóch do trzech funtów za godzinę. Potem Maria i Józef zaczęli polecać mnie znajomym i nagle nieoczekiwanie stałem się tłumaczem społeczności romskiej w Londynie. Poznałem naprawdę ciekawych ludzi. Serdecznych, czasem nieufnych, o pogmatwanych życiorysach. Czy byli wśród nich ludzie, którzy kombinowali? Zapewne. Czy byli uczciwi? Z pewnością. Czy mi płacili? Zawsze!

¹⁰ „Bo każdy pijak to złodziej!” – to cytat z kultowej komedii *Co mi zrobisz, jak mnie złapiesz* w reżyserii Stanisława Barei z 1978 roku.

Schwartz. Ten amerykański psycholog – profesor teorii społecznej i działań społecznych Dorwina Cartwrighta w Swarthmore College – jako pierwszy wprowadził sformułowanie „paradoks wyboru” do psychologii.

Na czym polega ten paradoks? Otóż wbrew temu, co głosi teoria liberalna (i ekonomiści klasyczni), im większy wybór, tym mniejsze szczęście po podjęciu ostatecznej decyzji. Oczywiście od pewnego momentu. Badania Schwartza (i innych) nie sugerują, że należy ludzi pozbawiać wyboru. Do pewnego pułapu wybór jest pożądany. Wyjaśnię to najprościej, jak potrafię.

Załóżmy, że chcesz kupić pizzę.

Jeśli wejdiesz do pizzerii, w której będzie tylko jedna pizza, w jednej jedynej wersji, to masz bardzo zero-jedynkowy wybór. Albo wybierasz tę jedyną dostępną, albo nie wybierasz w ogóle. Dla sprzedawcy to słaby interes, bo oznacza, że ma „tylko” 50% szans na to, że pizzę sprzeda. Ty też nie czujesz się dobrze, bo lubisz wybierać. Tak, żeby dało się porównywać atrybuty. Czyli na przykład pomiędzy pizzą A i B.

Jeśli pizza A to margherita, a pizza B to prosciutto, porównujesz je po jednym bardzo prostym atrybucie, jakim jest brak lub obecność mięsa. Prosty wybór, jeśli masz bardzo silną preferencję wynikającą z tożsamości wegetarianina czy wegetarianki lub mięsożercy lub mięsożerczyni.

Dorzućmy do selekcji jeszcze jeden atrybut – wielkość. Pizza średnia kosztuje 26,99 PLN, a duża 29,99 PLN. Jeśli mięso kochasz bardziej niż gołębnie popcorn, to zaczynasz porównywać średnią B i dużą B. I być może – jak większość Sapiens – myślisz, że to tylko trzy złote różnicy, a dużo więcej żarcia. Okazja jak nic! Tylko brać!

Co ciekawe, być może zapominasz o swoich preferencjach kalorycznych i rzeczywistej pojemności żołądka. Stoisz przed tą okazją jak sarna zaślepiona reflektorami nadjeżdżającego TIR-a.

Wybrane, zjedzone i super.

Oczywiście, jak pojawiają się jeszcze inne pizze w zestawie, to dramatu nie będzie. Jeśli jednak będzie ich czterdzieści, i każda z nich będzie występować w trzech opcjach i dodatkowo z ciastem cienkim, średnim, grubym, razowym, bezglutenowym, z czarnuszką i/lub z sezamem, to wybór może ci zająć dłużej niż czekanie na wizytę u dentysty z NFZ. I możesz zdechnąć z głodu. Jak ten osiołek. Metaforycznie oczywiście, bo historia nie zna przypadku, by ktoś umarł z głodu w pizzerii¹¹.

Powiedzonko o osiołku jest powszechnie znane. W przeciwieństwie do tego o psie i kościach. Oba są prosta – może zbyt prosta – próbą opisania rzeczywistości, w której wybór może prowadzić do tragedii.

Barry Schwartz dramatyzuje bardziej umiarkowanie. Zbyt duży wybór nie prowadzi do śmierci głodowej, jednak może zdecydowanie obniżyć satysfakcję z już podjętej decyzji. W swoim wystąpieniu na konferencji TED Schwartz dzieli się swoim odważnym, acz niebezpiecznym przemyśleniem. Mówi: „Wierzę, że istotną – nie jedyną, ale istotną przyczyną tej eksplozji depresji [...] jest fakt, że ludzie przeżywają rozczarowujące doświadczenia, ponieważ ich standardy są bardzo wysokie. I kiedy muszą sobie jakoś wytłumaczyć te doświadczenia,

¹¹ Przynajmniej ja nie znalazłem nigdzie takiego przypadku. Jednak brak dowodu to nie dowód braku, więc jeśli znajdziesz taką wiarygodną potwierdzoną historię, to przyjmę ją z pokorą.

myślą, że to ich wina. Zatem ostateczny rezultat jest taki, że obiektywnie radzimy sobie lepiej, ale czujemy się gorzej” (Schwartz 2005, dostęp: 10.08.2022).

Skoro świat oferuje ci taki wybór, a ty jesteś panem i panią swoich wyborów, a wybrałeś niekoniecznie najlepiej, to czyja to wina? Twoja!

Niekoniecznie. Znow raczej odpowiadają za to: kontekst, środowisko i nasz mózg, który płata nam figle.

W teorii (kapitalizmu) sposobem na zmaksymalizowanie wolności jest zmaksymalizowanie wyboru. Im większy mamy wybór, tym więcej mamy wolności, a im więcej mamy wolności, tym większy jest nasz dobrobyt. W teorii, bo w praktyce maksymalizowanie wyboru nie maksymalizuje naszego dobrostanu¹².

Stanie przed taką półką z maksymalną liczbą opcji nasz mózg paraliżuje. A nawet gdy ten paraliż Sapiens w końcu przezwycięży i zdecyduje, to po tej decyzji nie odczuwa dzikiej satysfakcji. Dlaczego? Bo jest ofiarą swojej natury. Natury, której częścią są takie mechanizmy jak:

- wspomniany już paraliż wyboru,
- koszt alternatywny,
- eskalacja oczekiwań.

Mnożenie opcji wyboru paradoksalnie doprowadza do sytuacji, do której Sapiens-marketer czy Sapiens-marketerka raczej doprowadzić nie chce. Jaka to sytuacja? Że ludzie kupują mniej. Z zapisów firmy Vanguard, potężnego funduszu powierniczego, wynika, że jeśli pracodawca oferował o 10 funduszy więcej, wskaźnik uczestnictwa spadał o 2% (Sethi-lyengar, Huberman, Jiang 2004: 84–87). Oferujesz 50 funduszy – 10% mniej pracowników się zapisuje, niż gdybyś zaoferował 5 funduszy. Dlaczego? Mając wybrać z 50 funduszy, Sapiens nie wie, co wybrać, więc prokrastynuje decyzję. Niepewność to nieprzyjemne emocja, a nasz mózg nie lubi dyskomfortu. I przed nim ucieka. W co? W odkładanie! Dlatego naprawdę warto się mocno zastanowić przed rozszerzaniem menu, portfela produktowego czy liczby kierunków na studiach podyplomowych. Duży wybór może przyciągnąć. Jak gigantyczna rzeście oświetlona choinka. Albo paraliżować jak myśl o cenie paliwa po inwazji Rosji na Ukrainę.

A czym jest koszt alternatywny? To te wstające z grobu zombie decyzje. Czyli opcje, których nie wybraliśmy. Sapiens wybiera ramen z karkóweczką, tym samym nie wybierając ramenu z żeberkami i krewetką. Potem patrzy na innego Sapiensa, który ten inny ramen wybrał i już myśli, że może jednak trzeba było wybrać tamten. I radość z własnego dania spada (Schwartz, Ward 2004: 86–104).

Ostatni mechanizm to eskalacja oczekiwań. Skoro opcji jest tak wiele, to musi istnieć gdzieś ta idealna. Szukanie ideału wśród miliona kremów na zmarszczki jest podobne do szukania ideału w miłości. Zabiera dużo czasu i zwodzi złudną nadzieją, że gdzieś tam za

¹² Dobrostan – nie mylić z dobrobytem – to subiektywnie pojmowane zadowolenie, satysfakcja z pełnego i wartościowego życia. Dobrostan zawiera w sobie poczucie szczęścia, ale niekoniecznie związany jest z hedonicznym zadowoleniem.

kolejną opcją, za kolejnym otwartym okienkiem kalendarza adwentowego czai się wreszcie NAJLEPSZY. A ponieważ ideały istnieją tylko na Instagramie, to Sapiens rozpacza (Dar-Nimrod et al. 2009: 631–635). Czasem z godnością, ale jednak rozpacza.

Powodem, dla którego wszystko było lepsze w czasach, gdy wszystko było gorsze, jest fakt, że kiedy wszystko było gorsze, Sapiens miał częściej szanse na przeżycie miłego zaskoczenia (Schwartz 2000: 79).

Prosty wniosek? Ograniczać liczbę opcji. Jak bardzo? Nie ma jednej dobrej odpowiedzi na to pytanie. Poza moją ulubioną: „To zależy”!

Zależy od kontekstu, w którym możesz testować, eksperymentować i wnioskować. Dobry Sapiens-marketer czy Sapiens-marketerka nie pyta o „chwyty, sztuczki, triki marketingowe”. Chwyty są domeną zapasów, triki – magików, a sztuczki to albo małe sztuki albo coś, co potrafi tresowany piesek¹³. Nie pyta też o stuprocentowe pewne rozwiązania¹⁴. Uczy się, jak przeprowadzić eksperyment. W tym przypadku eksperyment, który ma wykazać, ile opcji wyboru pomoże zwiększyć sprzedaż, konwersję, NPS, liczbę rejestracji czy inny ważny KPI.

Decydowanie to mitrega (Schwartz 2004: 70–75). Sapiens-marketer czy Sapiens-marketerka nie powinni więc dorzucać do pieca. A Sapiens-konsument czy Sapiens-konsumentka powinni sobie decydowanie ułatwiać. By jeszcze bardziej przytulić swój mózg, który już korzysta ze swojego sprawdzonego sposobu na radzenie sobie z wyborami. Ten sposób to heurystyki.

Z tymi heurystykami wybieramy raz lepiej, raz gorzej. I decydujemy. Czasem mając całkiem mocne przekonanie, że była to decyzja świadoma i racjonalna. Podczas gdy prawdopodobnie była to decyzja nieuświadomiona, podyktowana podpowiedziami heurystyk i błędów poznawczych.

Heurystyki (do których zaliczają się także błędy poznawcze) to rodzaj skrótów myślowych, takich opcji domyślnych, które pozwalają szybko interpretować rzeczywistość, oceniać ją i podejmować coś, co można nazwać „dostatecznie dobrą decyzją”. Ponieważ przez kilkaset tysięcy lat szybkie podejmowanie „dostatecznie dobrych decyzji” było lepsze niż długotrwały proces dochodzenia do „decyzji doskonałej” (Cosmides, Tooby 2006).

Można powiedzieć, że taką überheurystyką jest intuicja. Czyli szybka podpowiedź z trzewi (tzw. *gut feeling*), która sprawia, że czujesz, że ta opcja jest lepsza niż inna. W świecie marketingu i sprzedaży taką rolę odgrywa marka. Ten sposób myślenia o marce proponuje Rory Sutherland, jeden z najlepszych znanych mi gawędziarzy, zapaleńców i speców od reklamy wszech czasów.

¹³ Wyjaśniam od razu, jestem absolutnym przeciwnikiem tresowania zwierząt i wystawiania ich na pokaz w cyrkach ku uciesze gawiedzi. Przypuszczam też, że psi behawiorysta czy behawiorystka oburzą się na określenie „sztuczka” w stosunku do układania psa.

¹⁴ Nie smuć się, jeśli takie pytania zadajesz. To zrozumiałe, ja też bym chciał poznać „jedną prostą receptę, jeden sposób czy jeden trik”, po którego wdrożeniu wszystko byłoby jak radosna piosenka w musicalu z lat 50. XX wieku. I po którym ktoś mógłby napisać: „Poznał jeden skuteczny sposób na sprzedaż, marketingowcy go nienawidzą”.

W istocie, gdy masz ukochaną markę, nie musisz już dręczyć się nieskończonym myśleniem o tym, co wybrać. Po prostu z szeregu opcji wybierasz tę znaną i sprawdzoną. Czy najlepszą? Nie wiadomo, ale z pewnością dostatecznie dobrą.

Przykład z mojego podwórka

W 2006 roku po raz pierwszy w Galerii Klif, w Gdyni, usiadłem na fotelu u fryzjera Mateusza. Podejrzewam, że przez przypadek. Do tamtej wizyty podchodziłem do wizyty u fryzjera niewybrednie: pierwszy wolny termin, pierwszy wolny fryzjer lub fryzjerka. Czasem kończyło się to średnio na jeża (nomen omen). Mateusz ostrzygł mnie i naprawdę byłem zadowolony. Wróciłem więc po jakimś czasie. I tak wracam od lat szesnastu. Niezmiennie.

Mateusz od tamtej pory zdążył już rozwinąć skrzydła i pędzi jak kakadu po amazońskiej dżungli. Ma dwa świetne salony, szykuje się do otwarcia trzeciego. Przez te szesnaście lat tylko cztery razy ktoś inny mnie strzygł. I za każdym razem bałem się efektów bardziej niż wyników z matury z matematyki.

Czy Mateusz jest najlepszym możliwym fryzjerem, jakiego mogłem wybrać? Tak po ludzku odpowiem, że tak. Ale naukowiec we mnie wyszepcze: „Nie wiadomo. Są może lepsi, których nie wybrałem. Bo wybierając markę «Mateusz», nie wybieram pozostałych”. Tyle że ja z dzięką satysfakcją pozostaję i chcę pozostać do końca (mojego lub Mateusza) wierny tej marce. Ponieważ chcę sobie zaoszczędzić wysiłku związanego z poszukiwaniem.

Marka jest wyborem dostatecznie dobrym. I nie ma w tym niczego złego, bo to wybór na tyle dobry, by nie chciało się szukać alternatywy (Sutherland 2019).

No dobrze, ale przecież nie wszystkie nasze wybory polegają na decyzji marka X versus marka Y czy Z. Wtedy bardzo często z uśmiechem Giocondy wkracza dyskretnie na scenę opcja domyślna. Tak dyskretnie, że nawet nie wiesz, że tam jest. Bo opcja domyślna to taki wybór bez wybierania. Często bardzo korzystna dla tego, kto opcję domyślną w swoim biznesie aplikuje. Czasem niezbyt roztropna dla Sapiens, który nie wie albo zapomina, że jest pod jej wpływem¹⁵.

Załóżmy, że subskrybujesz popularną platformę streamingową. Początkowo na próbę. To przecież wspaniale, że można coś wypróbować (czasem za darmoszkę), zanim Sapiens powie sakramentalne „tak” lub podepnie kartę kredytową¹⁶. Tę platformę mieli już prawie

¹⁵ Swego czasu zapomniałem o jednej subskrypcji cyfrowej opartej – jak to wszystkie subskrypcje – na opcji domyślnej. I wybierałem – bo przecież nikt mi tego wyboru nie zabrał – że będę płacić 10 PLN miesięcznie. Ten wybór był jednak wyborem pozornym, bo właśnie domyślnym. Gdy zbliżał się koniec okresu rozliczeniowego, subskrypcja się domyślnie odnawiała, a z mojego konta zniknęło 10 PLN, czyli 120 PLN rocznie. Niby niedużo, ale na rybkę z frytkami dla dwojga w Mielnie by starczyło. Zapomniałem i wybierałem bez wybierania.

¹⁶ Wiele firm daje taką zachętę, bo Sapiens kocha testować za darmo. Ta praktyka bazuje na kilku mechanizmach. Po pierwsze, niska bariera wejścia – niewiele wysiłku, a korzyść duża. Po drugie, niechęć do straty. Kończy się okres próbny – ten za darmo – i już wiesz, że od jutra tracisz wszystko, co przez 30 dni miał*ś. Choć racjonalnie niczego nie tracisz (przecież okres próbny kosztował ZERO), to i tak odczuwasz to jako stratę.

wszyscy twoi znajomi, a to oznacza, że na twoją decyzję mógł mieć wpływ tak zwany społeczny dowód słuszności¹⁷. Ten sam, który w kulturze migoce prawdami objawionymi powiedzeń „In Rome do as Rome does” czy „À Rome, fais comme les Romains”¹⁸ lub nieco bardziej zwierzęco: „Jeśli wlałeś między wrony, musisz krakać, jak i one”.

Niewinna jazda próbna (w polskim Netflixie już zresztą niedostępna¹⁹) oznacza, że angażujesz swój czas i uwagę. A więc językiem ekonomii: topisz koszt. A efekt utopionych kosztów to bardzo silne złudzenie poznawcze. Im bardziej czujemy, że się w coś zaangażujemy, tym trudniej nam zdecydować o odwołaniu, często wręcz zostajemy. I wtedy – w przypadku Netflixu i nie tylko – zostajemy w mocnych objęciach opcji domyślnej.

Netflix to mistrz, który gra mocnymi kartami efektu utopionych kosztów i opcji domyślnej. Formalnie co miesiąc podejmujesz decyzję, czy przedłużyć subskrypcję, czy nie. Jednak pewnie jak większość ludzi wybierasz, nie wybierając, czyli pozostajesz przy opcji domyślnej. A opcja domyślna oznacza, że z twojej raz podpisanej karty znikają pieniądze, które pojawiają się od razu w tabelce Spencera Neumanna, obecnego dyrektora finansowego Netflixu²⁰.

Czy to oznacza, że nadal decydujesz? Teoretycznie tak. Jednak wystarczy odwrócić opcję domyślną i twoja decyzja może być inna.

DO PRZEMYŚLENIA: A może by tak na odwrót?

Wyobraź sobie taki scenariusz: ktoś w Netflixie wpada na pomysł, by zmienić opcję domyślną. Od teraz subskrypcja nie będzie się domyślnie przedłużać. Od teraz co miesiąc Netflix przysła ci przypomnienie, że: „Przepraszamy, ale zbliża się koniec okresu rozliczeniowego, więc niech Państwo dokładnie przemyślą swoją decyzję o przedłużeniu konta Premium za 52 PLN”, po czym dodaje informację: „Jeśli tak, to proszę pamiętać o terminowym opłaceniu rachunku”. Ten scenariusz jest mało prawdopodobny nie tylko dlatego, że komunikat zaczyna się od słowa „przepraszamy”. Ten scenariusz jest mało prawdopodobny, bo badania i analizy wskazują, że Netflix by na tym tracił. Więcej osób by po prostu zdecydowało, żeby Netflixu porzucić.

¹⁷ Szerzej o społecznym dowodzie słuszności piszę w rozdziale „Hity, inne dzieci i drużyna (niekoniecznie) pierścienia”.

¹⁸ Popisuję się tą znajomością języków jak Joanna Przetakiewicz znajomością z kotką Karla Lagerfelda. Uwierz mi, to też pewna gra. Oczywiście obliczona na zysk – może będziesz postrzegać mnie jako osobę mądrzejszą. Ale nie o zysk tu chodzi. To także mrugnięcie okiem do tego świata, gdzie co jakiś czas ktoś rzeknie coś po francusku, angielsku lub łacinie. I czasem to mrugnięcie z ironicznym uśmiechem. Z samego siebie.

¹⁹ W Polsce Netflix zrezygnował z okresu próbnego jakiś czas temu. Powodem miało być cwaniactwo pewnych użytkowników, którzy próbowali oszukać system i korzystali z bezpłatnego okresu próbnego wielokrotnie, generując kolejne konta. Ostatnio Netflix zrezygnował z promocji opartych na trzydziestu dniach oglądania za darmo na całym świecie. Podobnie zresztą jak konkurencja.

²⁰ 10 sierpnia 2022 roku pan Neumann nadal był na liście płac Netflixu na tym właśnie stanowisku.

A TO CIEKAWE: Duże koszyki i małe talerze

Dość dawno temu zauważyłem, że z Lidla zniknęły małe koszyki. Z Biedronki też. Zostały tylko te większe z dwiema funkcjami – możesz je ciągnąć za sobą lub nieść, trzymając za rączkę.

Wzbudziło to we mnie gniew, a jakże! Zazwyczaj robię niewielkie zakupy spożywcze. Kupuję to, czego potrzebuję. Targanie wielkiego kosza, żeby przy kasie stawić się z kilogramem płatków owsianych, maślanką, opakowaniem orzechów włoskich i pestek dyni nie miało dla mnie sensu.

Jednak to, co dla mnie nie miało sensu, dla Lidla i innych sklepów spożywczych, które takie zmiany wprowadziły, miało sens totalny.

Martin Lindstrom, badacz trendów, pionier neuromarketingu i autor m.in. *Zakupologii*, przeprowadził kiedyś eksperyment. W tym badaniu w sklepach zwiększono dwukrotnie rozmiar koszy zakupowych. I co? Klienci zaczęli kupować średnio o 40% więcej. Mimo że ich potrzeby nie wzrosły o 40%. Jak się okazało, ulegli czemuś, co nazywamy w ekonomii behawioralnej efektem domyślnego pojemnika (*default container effect*).

Temu samemu efektowi ulegasz, gdy idziesz na śniadanie w hotelu. Jeśli hotel zapewnia duże talerze, to sięgasz po taki i nakładasz więcej. Zdecydowanie więcej, niż potrzebujesz. To z kolei sprawia, że po prostu dużo jedzenia się marnuje. Ponieważ nakładamy i... zostawiamy. Badacze Emil Juvan, Bettina Grün i Sara Dolnicar (2017) wykazali, że zmniejszenie średnicy talerza o trzy centymetry daje 21% mniej zmarnowanego jedzenia.

Nie tylko jednak wielkość pojemnika ma znaczenie. Liczy się też często kształt. Badacze David Troy i Angela Attwood (2015) z Uniwersytetu Bristolskiego (Tobacco and Alcohol Research Group at the University of Bristol) wykazali, że konsumenci wolniej piją napoje (w tym alkohol), jeśli serwuje się go im w prostych szklankach. A nie w tych o bardziej zakrzywionych kształtach. To zaskakujące, ale ze szklanki prostej klienci pubów piją wolniej. Przez to też w rezultacie mniej wypijają podczas jednej nasiadówki. W jednym z badań obroty pubów spadły o jedną czwartą po zmianie kształtu szklanek piwa.

Oczywiście zdają sobie sprawę, że chociażby w przypadku piwa czy wina kształt naczynia do spożywania jest tradycyjnie i historycznie zależny od rodzaju trunku. Jednak badania pokazują jasno: chcesz pić wolniej, pij w prostych szklankach. Chcesz, żeby klienci pili szybciej, ergo pili więcej, ergo zostawiali więcej pieniędzy – wiesz, co robić! Serwuj napoje w bardziej pękatych szklankach.

Być może gdy czytasz ten rozdział, uśmiechasz się na myśl o wspomnianych przeze mnie badaniach, i po cichu przyznajesz – bardzo to ciekawe, ale mnie to nie dotyczy. To bardzo wygodna myśl. Być może nawet prawdziwa. Lecz z dużym prawdopodobieństwem fałszywa. Mamy znikomą wgląd w większość ukrytych mechanizmów, błędów czy heurystyk, które nami sterują. Zresztą te mechanizmy regulujące nasze zachowania miały ewolucyjnie uwarunkowany sens.

To jednak, co kiedyś chroniło nas przed środowiskiem i pomagało przetrwać, dziś bardzo często nam szkodzi. Czasy się zmieniły, mózg nie nadążył. Skrótów miały i nadal mają w wielu sytuacjach sens. Wiesz już, że nie chcę szukać nowego fryzjera. Co więcej, nie chcę nawet

szukać nowej diety pudełkowej. Przeprowadziłem testy, dokonałem eliminacji i systemowo wyłoniłem zwycięzcę. I z nim zostanę. Nawet jeśli od czasu do czasu się poróżnimy.

Dlaczego? Dlatego że nie chcę się zdręczać kolejnym wyborem. Ale także dlatego, że jestem już w tym związku od dłuższego czasu. I ten związek potwierdzają monety kolekcjonowane w mojej skarbnicy, które pojawiają się na moim koncie za każdym razem, kiedy kupuję nową dietę²⁶.

Jestem więc w pewnym sensie więźniem efektu utopionych kosztów. Podobnie jak prawie każdy Sapiens. Na pewno zaś ten, który siada i odpala Netflixa w nadziei na udany wieczór.

A TO CIEKAWE: Netflix i utopione koszty w IKEA

Napisałem, że Netflix to pokerzysta z mocnymi kartami. Dwiema! Jedną już znasz. To opcja domyślna. Drugą tylko delikatnie odstąpiłem. To efekt utopionych kosztów (Haita-Falah 2017: 44–59). Netflix wykorzystuje go wszędzie tam, gdzie oferuje darmowy miesiąc próbny. Ty próbujesz, testujesz, ale też się angażujesz. Czyli formalnie topisz koszt. I potem już twój mózg ocenia – skoro już wlałem jedną stopą za próg, to rozsądnie będzie wejść i drugą. Tylko że ta logika nie zawsze ma sens. Zwłaszcza w świetle faktów dotyczących innego, bardzo przebiegłego wykorzystania efektu utopionych kosztów na platformie.

Załóżmy taki scenariusz. Jest sobota wieczorem. Na InstaStories wrzucasz zdjęcie. W kadrze ekran telewizora, twoje stópki (alternatywnie: giry, platformy, płetwy czy kajaki), lampka wina i organiczne tacos bez GMO, glutenu, laktozy i sensu. Hashtag #Netflix_&_chill²⁷. Bo planujesz w rzeczy samej relaks i netflixowanie.

Zaczynasz szukać czegoś idealnego na ten wieczór, żeby był idealny. Netflix ma prawa do 13 612 tytułów (stan z początku 2021 roku), ale dzięki Bogu, a raczej algorytmom, nie musisz wybierać z tylu. Zaczynasz poszukiwania. Może ten? Nie. A może ten. Zobaczmy na próbę. Po ośmiu minutach wiesz już, że to próba nieudana. Idziesz dalej. I tak po jakimś czasie łapiesz się na tym, że czas poszukiwania niebezpiecznie zbliża się do średniego czasu trwania filmu, którego coraz bardziej gorączkowo szukasz.

W tym momencie całkiem racjonalne byłoby wycofanie się i być może pójście spać. Ty jednak nie dajesz za wygraną. I szukasz dalej. Bo „skoro już tyle czasu zainwestowałem, to głupotą byłoby zrezygnować”. Ponadto działa też tak zwane *commitment device* – zobowiązanie, a wręcz ślubowanie złożone na Instagramie (De Hooge, Breugelmans, Zeelenberg 2008: 933). W swoim myśleniu niczym nie różnisz się w takiej sytuacji od odpowiedzialnych za projekt francuskich samolotów Concorde, którzy uznali, że skoro już tyle utopili pieniądze

²⁶ Monety pojawiają się nie tylko wtedy, gdy przedłużam dietę. Pojawiają się też wtedy, gdy oceniam posiłki, które to oceny potem mogą być wykorzystane jako społeczny dowód słuszności. Wreszcie monety pojawiają się, jeśli firma, którą wybrałem, nawali. Proporcjonalnie do afery pojawiają się wtedy nowe monety! Poza tym firma ta w żaden inny sposób nie nagradza lojalności. Co jest ciekawe, bo moim zdaniem warto, by przetestować jakieś (niekoniecznie) materialne prezenty za długotrwałą relację.

²⁷ Netflix wpływa na kulturę i na producentów lodów – marka Ben and Jerry's jako pierwsza podchwyciła sformułowanie „Netflix and chill” oznaczające relaks z towarzyszeniem rozrywki z tego serwisu. Nazwała swoje lody „Netflix and chilled”.

w beznadziejnym z punktu widzenia finansów projekcie, to nie zaszkodzi być wytrwałym i utopić jeszcze więcej. Nie różnisz się też od innych Sapiens tkwiących w związkach tylko dlatego, że już w nie zainwestowali. I kończą studia, których nie znoszą, tylko dlatego że je zaczęli. Żeby nie czuć, że marnujemy czas i pieniądze, często marnujemy więcej czasu i pieniędzy. A dodatkowo jeśli się do czegoś publicznie zobowiązemy, na przykład stwierdzeniem: „Mamo, tato, będę architektem”, to trudno się nam z tego wypłatać. Nawet jeśli racjonalniej byłoby właśnie tak zrobić!

I tym właśnie jest efekt utopionych kosztów, który oczywiście występuje nie tylko w netflixowym Matrixie!

Występuje też na przykład w Ikea. Sam od czasu do czasu wpadam na szalony pomysł, żeby pojechać w weekend do Ikea i sprawdzić, czy mają patelnię grillową oraz idealne wymarzone pudełko do przechowywania płatków owsianych. Nie osądzaj. Każdy ma prawo do swoich słabości i marzeń.

Do Ikea muszę dojechać jak pewnie większość klientów. W końcu Ikea to nie Żabka czy kościół, nie jest od nas rzut beretem. W moim przypadku to jakieś 25 kilometrów, czyli nie wiem ile rzutów tym nakryciem głowy. Jak już przejadę w weekend obwodnicą Trójmiasta i dotrę na miejsce, wyzwaniem staje się dobre miejsce parkingowe. Wiesz, takie nie za daleko. I takie, żeby ci jakiś bałwan nie porysował auta.

Potem już z górki. Chociaż formalnie pod górkę. Wjeżdżam po schodach ruchomych z poziomu parkingu na poziom sklepu i zaczynam wędrówkę. No i teraz tak – ja nigdy nie robiłem Maratonu Bostońskiego, ale wydaje mi się, że to porównywalny dystans. Owszem w Ikea są skróty, ale czasem niebezpieczne. I człowiek wraca do punktu wyjścia jak w jakimś labiryncie rodem z *Lśnienia*.

Cierpliwie więc pełnę i wreszcie dopelzam do działu kuchnia. I tam rozczarowanie. To znaczy jest wszystko, ale akurat takiej patelni, jak sobie wymarzyłem, nie ma. Pudełko też nie jest idealne. Człapię więc dalej i rozglądam się jak surykatka na sawannie. A nuż coś innego wpadnie mi w oko. I cała ta wyprawa nie okaże się na marne.

W końcu przy kasach wkładam do koszyka te małe świeczki zapachowe pakowane po milion w jednym secie. Bo one „zawsze się przydadzą”. W domu staną na stosie innych świeczuszek, które „zawsze się przydadzą”, ale do tej pory nie było okazji.

Dlaczego czułem, że muszę coś kupić? Ponieważ powrót z takiej wyprawy z pustymi rękami wydaje się irracjonalny. Przy czym obiektywnie patrząc, bardziej irracjonalne jest kupowanie czegoś niepotrzebnego tylko dlatego, żeby złagodzić efekt utopionych kosztów.

No właśnie. Gdy bardzo dużo zainwestujesz (czasu, pieniędzy, wysiłku), to konsekwentnie brniesz dalej, nawet jeśli to nie ma sensu. Z tego (między innymi) powodu ludzie trwają w toksycznych przyjaźniach, tylko dlatego że szkoda tych lat spędzonych razem. Podobnie siedzą w kinie na filmach, które zawodzą po trzydziestu minutach, tylko dlatego że szkoda im wydanych pieniędzy na bilet. Kończą też studia, które po pierwszym roku okazują się niewypałem. I ładują pieniądze w projekty, które nie przyniosą zysków, bo tyle już zainwestowali.

To właśnie efekt utopionych kosztów. Mamy skłonność do trzymania się wcześniej podjętych decyzji nawet w sytuacji, gdy okazały się one niekorzystne. Jeśli tylko były związane z poniesieniem dużych kosztów lub ze znacznym wysiłkiem. Zachow