

Winand von Petersdorff  
Patrick Bernau

# **MĄSTYMO KLAIIDOS,** KURIOS KAINUOJA PINIGUS



Kodėl elgiamės neteisingai,  
o kiti tuo naudojasi

Alma littera

## GUDRYBĖ – AUKŠTA KAINA

Atlikime nedidelį eksperimentą. Pasiimkite lapelį ir užsirašykite paskutinius penkis savo sąskaitos numerio skaitmenis. Jeigu po ranka neturite lapelio, tiks bet kokio puslapio paraštė arba skaičiuotuvas mobiliajame telefone.

Pasižymėjote? Tada antra užduotis. Pamėginkite atspėti, kiek gydytojų galėtų būti Niujorke. Užsirašykite tą skaičių po penkiais savo sąskaitos numerio skaitmenimis.

Ar jūsų sąskaitos numeris baigiasi penkiais didesniais skaičiais? Jei taip, tada tikriausiai būsite pervertinę Niujorko gydytojų kiekį. Gal sąskaitos numerio gale yra penki mažesni skaičiai? Tada, matyt, gydytojų skaičių būsite nurodę mažesni. Iš tiesų jų yra 65 000.

Dabar greičiausiai sukate galvą, kaip jūsų sąskaitos numeris susijęs su Niujorko gydytojų skaičiumi. Teisingai: niekaip nesusijęs. Vis dėlto vertinant gydytojų kiekį jūsų sąskaitos numeris pastebimai darė jums įtaką. Ir, beje, daro ne tik jums, bet ir daugumai žmonių.

Psichologas Timothy Wilsonas kartu su trimis kolegomis aiškino šią sąsają. Jie pateikė Wilsono studentams lygiai tokią pat užduotį, kokią ką tik gavote jūs. Tiesa, vietoj sąskaitos numerio reikėjo užrašyti socialinio draudimo

numerį, kurio kiekvienam amerikiečiui nuolat prireikia įrodant savo tapatybę. Rezultatas buvo gautas štai toks: kuo paskutiniai socialinio draudimo numerio skaitmenys didesni, tuo didesnę gydytojų skaičių užrašo žmonės.

Jeigu jau žmonės taip apsirinka sąskaitų numerius sėdami su gydytojų skaičiumi, tai kaip jie elgiasi susidūrę su skaičiais, kuriuos tam tikrais atvejais galima sulygtinti? Psichologai tokius mąstymo spąstus vadina inkaro efektu. Pavojus dažniausiai tyko parduotuvėje, kur turime reikalų su kainomis.

Kas tuo netiki, ras Drazeno Preleco įrodymą. Šis ekonomistas ir psichologas pakartojo eksperimentą su socialinio draudimo numeriu. Tiesa, savo studentams jis liepė užrašyti, ne kiek Niujorke yra gydytojų, o kiek jie sumokėtų už tris daiktus: butelį brangaus prancūziško vyno, bevielę klaviatūrą ir „Neuhaus“ šokoladinių saldainių pakelį, kuriuos buvo padėjęs ant pulto.

Preleco bandyme dalyvavo protingi elitinio JAV Kembridžo universiteto Masačusetso technologijos instituto studentai. Jie tuo metu studijavo magistrantūroje, taigi jau buvo mokęsi keletą metų ir turėjo profesinės patirties. Bet ir studentai nesugebėjo išvengti socialinio draudimo numerio „inkaro“. Kuo skaičiai numeryje buvo didesni, tuo daugiau pinigų jie buvo linkę mokėti už minėtus daiktus.

Ištreniruoti pardavėjai tiksliai žino, kaip išnaudoti inkaro efektą. Pavyzdžiui, „Elektromarkt“ darbuotojai, konsultuojantys pirkėjus, ieškančius naujo televizoriaus.

Puikiai savo amatą įvaldęs pardavėjas iš pradžių su malonumu parodys brangų aparatą, kurio kaina dažniausiai smarkiai viršija jūsų biudžetą, ir pasakys: „Šito tikrai neke-

tinu jums siūlyti, tik parodau, ko iš viso esama.“ Kai paskui su pardavėju palengva artėsitate prie ne tokių brangių televizorių, šie jums nevalingai jau atrodo gana pigūs, nors toli gražu nebus iš pigiųjų. Galiausiai išleisite daugiau pinigų, negu ketinote ar bent jau daugiau negu būtumėte išleidę pardavėjui nemetus inkaro.

Verslo konsultantai dažnai būna tikri šio reikalo virtuozai. Pasakojama, kaip vienas konsultantas, norėdamas sudominti naują klientą, pradėdamas derybas mėgdavo sakyti: „Tik neišsigąskit, bet panašų projektą mes įgyvendiname už 5 mln. eurų.“ Arba įvardydavo kokį kitą skaičių – bet koku atveju tai būdavo suma, gerokai didesnė už tą, kurios jis iš tikrųjų tikėdavosi iš kliento.

Ar įmanoma atsispirti tokiam inkaro efektui? Vargu. Galvok negalvojęs, nieko iš to neišeis. Kiekvienas, net ir pažadintas vidury nakties, juk žino, kad sąskaitų numeriai neturi nieko bendra su Niujorko gydytojų kiekiu, ir vis dėlto dauguma žmonių užkimba ant šios nesudėtingos gudrybės.

Geriausias sprendimas – pačiam mesti inkarą, ir kaip tik tada, kai jums to labiausiai reikia. Mūsų pavyzdyje apie „Elektromarkt“ tai reikštų: jeigu dar prieš pardavėjo konsultaciją pasidomėjote, kiek kainuoja nebrangūs televizoriai, lemiama akimirka jau būsite įsitvėrę inkaro. Brangus televizorius, kurį parodys pardavėjas, nepadarys jums tokio stipraus įspūdžio. Gudresnieji gali patys pasinaudoti inkaro efektu. Pavyzdžiui, įsivaizduokite, kad deratės dėl atlyginimo. Pradėdami derybas arba įvardykite kosminę sumą, arba spausdami ranką šefui šnektelėkite su juo apie investicinių bankų tarnautojus, kurie per metus uždirba 200 000 eurų (netgi jei jų profesija neturi nieko bendra su jūsų darbu).

Taip savo šefui tikrai užmesite inkarą. Jūsų įvardyta suma nevalingai padarys įtaką, ir jis ims palankiau žiūrėti į jus.

### **Inkaro efektas**

Mąstymo klaida: Pamatę vieną kokį skaičių, kitus nesąmoningai lyginame su juo. Ir visiškai nesvarbu, protinga tai ar ne.

Pasekmės: Pardavėjai parduotuvėje pirmiausia parodo brangiausią daiktą ir paskui veda prie pigesnių, todėl sumokame brangiau, nei planavome mokėti.

Pagalba: Patys čiupkite inkarą. Prieš kalbėdamiesi su pardavėju, iš anksto pasidomėkite kainomis.

*Patrickas Bernau*





## MAŽOS DOVANĖLĖS – IR MES DOSNESNI

Kas nežino principo „Kaip tu man – taip ir aš tau“? Jei gyvenimiškai pagal šį principą su žmonėmis, kurie tau geranoriški, elgiasi maloniai, o nedraugiškiems šiepi dantis. Ekonomistai, tyrinėjantys elgseną, tai vadina savitarpiškumu, arba abipusiškumu, be to, jie pastebėjo, kad šis principas žmonėms yra labai svarbus.

Jų atradimas grindžiamas eksperimentais, kurie įrodo, pavyzdžiui, kad žmonės savo noru daugiau dirba, jeigu jiems pakeliamas atlyginimas. Ranka ranką plauna, arba, kaip sako elgsenos ekonomistai, – mainomasi dovanomis.

Jeigu iš tikrųjų žmonės noriai mainosi dovanomis, jiems nesvetima mintis pabandyti iš šios žmogiškos savybės išpešti ir naudos. Tarkim, ja būtų galima pasinaudoti renkant aukas. Kai norime žmogų įtikinti, kad jis aukotų, vadinasi, prašome, kad jis ką nors padovanotų. Jis lengviau aukos, jeigu iš pradžių pats gaus dovanų.

Arminas Falkas iš Bonos universiteto tai yra patikrinęs praktiškai. Tuo tikslu Ciuricho kantone viena visuomeninė organizacija išsiuntinėjo apie 10 000 laiškų su prašymu paremti mokyklą Dakoje. Trečdalis laiškų buvo be dovanėlių, antrajame trečdalyje buvo įdėta po atviruką su voku, o pas-



kutiniajame – po keturis atvirukus. Rezultatas buvo aiškus. Gavusiųjų laiškus su atvirukais aukotojų skaičius padidėjo nuo 12 (iš gavusiųjų laiškus be dovanėlės) iki 14 proc. Gavusiųjų laiškus su keturiais atvirukais noras aukoti ūgtelėjo iki 21 proc.

Amerikiečių tyrinėtojų gauti rezultatai labai panašūs. Jų praktiniame eksperimente aukos buvo renkamos vaikščiojant po namus (JAV tai gana paplitęs būdas). Dovana buvo dalyvavimas loterijoje, kurios laimėjimas 1000 dolerių. Rezultatas: be loterijos paaukėjo apie 25 proc. žmonių, į kuriuos buvo kreiptasi, o su loterija – apie 45 proc. Per praktinį eksperimentą aukų rinkėjai aplankė apie 3000 namų ūkių. Tie, kuriems buvo pasiūlyta dalyvauti loterijoje, aukėjo daugiau.

Žmonių polinkį į savitarpiškumą galima panaudoti ir komercijoje. Suprantama, tada reikia griebtis daug įmantresnių gudrybių.

Viena iš priemonių, kurią čia galima pritaikyti, – vadinamasis „Mokėk, kiek nori“ (angl. *Pay-what-you-want*) metodas. Pirkėjams paliekama laisvė mokėti kainą, kuri, jų manymu, būtų teisinga. Kaip veikia šitas metodas, pailiustruoja eksperimentas, atliktas su vieno Amerikos laisvalaikio parko lankytojais. Prie atrakcionų buvo pasiūlytos visų svečių nuotraukos atminimui. Įprastinė vienos nuotraukos kaina buvo 12,95 dolerio.

Tokią kainą už nuotrauką iš 200 lankytojų sumokėjo tik vienas vienintelis. Tai yra tik 0,5 proc. nuo viso dalyvių skaičiaus. Paskelbus, kad pusė kainos bus paaukota labdaros organizacijai, pirkėjų dalis išaugo iki 0,59 proc., taigi labai nedaug. Tačiau to užteko, kad pelnas padidėtų. Trečiojoje

eksperimento dalyje lankytojams buvo leista patiems nuspręsti, kiek jie norėtų mokėti. Daugiau kaip 8 proc. lankytojų iškart pasiėmė nuotraukas, bet užmokėjo labai mažai, taigi pelnas smarkiai krito. Tačiau pritaikius kombinaciją iš „Mokėk, kiek nori“ ir skelbimo, kad dalis savanoriškai sumokėtos kainos bus skiriama labdarai, sėkmės proveržis buvo didžiulis. Sumokėta kaina išaugo penkiagubai, o pelnas – triskart, palyginti su variantu, kai reikėjo mokėti nustatytą kainą.

Šis metodas veikia ir be aukojimo jauko. Viename iš Frankfurto restoranų svečiams buvo leidžiama už savitaranos bufeto patiekalus mokėti tiek, kiek nori. Įprastinė kaina buvo 7,99 euro. Beje, svečių sumokėtos kainos vidurkis buvo mažesnis (6,44 euro), tačiau paklausa išaugo daugiau nei 60 proc., o pelnas – daugiau nei 30 proc.

Visai kitokias galimybes išnaudoti polinkiui keistis dovanomis suteikia internetas. Interneto svetainių valdytojams būtų ypač naudinga daugiau žinoti apie savo lankytojus. Tačiau interneto vartotojai nenoriai paviešina savo asmeninius duomenis. Taigi kaip juos įtikinti, kad jiems naudinga pateikti šiuos duomenis?

Miuncheno technikos universiteto tyrėjai patikrino dvi galimybes. Pirmuoju atveju vartotojai, pateikę asmeninę informaciją, galėjo matyti jiems tinkamą reklamą. Antrosios galimybės pagrindas – mūsų polinkis mainytis dovanomis: „Mes galime leisti jums nemokamai naudotis šia svetaine, jeigu gausime jūsų duomenis.“ Pastaruoju atveju gautas nekeliantis abejonių rezultatas. Apeliavimas į savitarpiskumą suveikia kur kas stipriau, nei nuoroda į suasmenintą reklamą.

Kaip sakoma, mažos dovanėlės stiprina draugystę. Iš dalies tai teisinga, bet yra ir tamsioji pusė. Dažnai dovanėlėmis siekiama, kad mes paklustume ir darytume tai, ko iš esmės nenorime. Smulkios dovanėlės dažnai dalijamos turint slaptų kėslų, todėl reikėtų pagalvoti, ar verta jas priimti. Tikros dovanos dovanojamos nesitikint už jas atlygio. Galbūt pirmiausia reikėtų pamąstyti, ar dovanotojas mums dovanuoja tikrą dovaną, ir tik paskui – ar jam atsilyginsime. Tokiu atveju mūsų savitarpiškumo gyslelę bus sunkiau išnaudoti.

### **Polinkis į savitarpiškumą**

**Mąstymo klaida:** Mes esame linkę į savitarpiškumą, todėl net mažos dovanėlės sužadina mumyse norą atsilyginti.

**Pasekmės:** Mes sugundomi atsilyginti dovanomis, kurių iš tikrųjų visai nenorime dovanoti.

**Pagalba:** Įvertinkite, ar dovana nebuvo įteikta tikintis kokio atlygio.

*Joachimas Weimannas*

## VERČIAU NELYGINKIME

Viena mėgstamiausių konsultantų rekomendacijų – prieš apsisprendžiant reikėtų kruopščiai palyginti pasiūlymus. Šis patarimas yra ir paprastas, ir neteisingas. Lyginimas gali trukdyti išsiaiškinti tiesą, nes tokiu atveju pirkdami priimame sprendimus dirbtinai sukurtoje situacijoje, kai per daug sureikšminame nedidelius prekių skirtumus.

Čikagos universiteto ekonomistai, tyrinėjantys elgseną, Christopheris Zsee ir Jiao Zhangas, išnagrino šį reiškinį ir pateikė informatyvių pavyzdžių. Pretendentas gauna du darbo pasiūlymus: eiti nuobodžias pareigas už 70 000 dolerių metinį atlyginimą ir įdomias – už 60 000 dolerių. Kurias pareigas pasirenka kandidatas?

Antrasis pavyzdys: žmogus su šeima gyvena šiek tiek didesniame už vidutinį (pagal amerikiečių normas) 280 m<sup>2</sup> ploto name, iš kur į darbą jis gali nueiti pėsčiomis. Už tokią pačią nuomos kainą jis galėtų persikraustyti į 370 m<sup>2</sup> ploto namą, tačiau nuo pastarojo iki darbo reikia važiuoti valandą. Ar persikraustys žmogus?

Ekspperimentai rodo, kad žmonės priimdami sprendimus tokiose situacijose labiau linkę rinktis geriau apmokamą darbą ir didesnę namą. Jie labiau įvertina akivaizdžius

skirtumus, pavyzdžiui, tokius, kuriuos galima išreikšti konkrečiais skaičiais, o ne sunkiau suvokiamus. Jie pervertina laimės jausmą, kurį suteikia didesnis atlyginimas ir gyvenamasis plotas.

Kodėl taip yra? Šios mąstymo klaidos atradėjai ją vadina iškreipiančiu palyginimo poveikiu (angl. *distinction bias*). Jie įrodė, kad skirtingų pasiūlymų palyginimas gali suklaidinti. Pradėjus dirbti geriau mokamą nemalonų darbą, pajamos tampa ne tokios svarbios, bet žmogų ima kankinti kasdienė darbo rutina, o tai tikrai labiau vargina, palyginti su situacija, kai pasirenki mažiau mokamą darbą.

Nemalonaus darbo našta jaučiama kasdien, o gero atlyginimo naudos pojūtis ima silpnėti. Palyginimas visai užmirštamam arba prisimenamam tik retkarčiais. Taigi žmogus, pasirinkęs nuobodulį keliantį darbą, ko gero, apsiriko. Pats palyginimas pabrėžia tam tikrus pasiūlymų skirtumus, kurie nesvarbūs jau vien todėl, kad vėliau kasdieniame gyvenime jų tarpusavyje nelyginame.

Esama kitų interpretavimo galimybių: žmonės yra linkę teikti per didelę reikšmę konkrečioms, apčiuopiamiems faktams, tai yra tiems pasiūlymo požymiams, kuriuos galima lengvai pamatuoti ir racionaliai įvertinti. Kartu jie linkę sumenkinti požymius, labiau vertinamus emociškai. Mokslas tai vadina diletantų racionalizmu (angl. *lay rationalism*). 10 000 dolerių didesnis atlyginimas skamba konkrečiai, bet palyginkime šią sumą su galimu laimės pojūčiu, kurį suteikia įdomus darbas. Kita interpretacija būtų tokia: sprendimas priimamas atsižvelgiant į konkrečią, tiesioginę naudą, nekreipiant dėmesio į vėliau atsirandan-

čius trūkumus. Paprastai sakant: pirmiausia pasiimkime pinigus, o vėliau žiūrėsime. Taigi mes pervertiname naudą (angl. *medium maximization*).

Dažnai visi trys sprendimo priėmimo metodai veikia vienu metu. Žmogus pasirenka geriau mokamą nuobodų darbą, nes pervertina darbo užmokesčio sulyginimo rezultata, pernelyg sureikšmina atlyginimo skirtumą kaip konkretų faktą ir galvoja tikrai apie pinigus. Visi trys metodai yra neteisingi.

Skirtumas tarp apsisprendimo metodų yra toks: iškreiptas palygimo poveikis – tai pasekmė klaidingos nuostatos, kuri neleidžia pastebėti, kas mums iš tiesų teikia laimės. O diletantų racionalizmas ir naudos pervertinimas yra supaprastinto išvadų darymo bei apsisprendimo metodai, kurie net nesiremia individualiomis laimės prognozėmis.

Ypatingą iškreipiantį palyginimų vaidmenį iliustruoja kitas pavyzdys. Klientas konsultuojasi su specialistu apie dvi vienodai brangių aukštos klasės garsiakalbių kolonelių poras. Pirmosios kolonelių poros pranašumas tas, kad jos puikiai dera prie svetainės baldų, o ten jos ir turėtų stovėti. Antroji pora klientui atrodo lyg ir baisoka, be to, netinka prie baldų.

Stropusis pardavėjas pasiūlo klientui pabandyti pasiklausti kolonelių garso specialiai nuo pašalinių garsų izoliuotoje patalpoje ir jį įvertinti. Ten klientas iš tiesų išgirsta nedidelius, bet vis dėlto juntamus skirtumus tarp kolonelių skambesio. Baisiosios kolonėlės skamba geriau. Todėl klientas nusprendžia pirkti tas baisiąsias. Namuose jis tuojau pat susinervina dėl savo pasirinkimo, nes kolonėlės darto jo svetainę. Jos atsiduria rūsyje.

Taigi pirkėjas palygino ir apsisprendė dėl tokio varianto, kuris jam galų gale suteikė mažiau laimės. Jis būtų buvęs laimingesnis, jei būtų išsigijęs šiek tiek prasčiau skambančias, bet gerai atrodančias kolonėles, o ne baisiasias, bet su geresniu skambesiu.

Norėdamas pagrįsti savo sprendimą, klientas pasitelkė palyginimą, kurio rezultatas pastūmėjo jį pasirinkti neteisingai. Palyginimas klaidina, nes vėliau kasdienybėje turimų kolonėlių jau nebelyginame su kitų kolonėlių skambesio kokybe. Tai klasikinis iškreipiančio palyginimo poveikio pavyzdys.

Ar tai reiškia, kad, prieš apsisprendami dėl pirkinių, neturėtume nieko lyginti? Ne. Reikėtų pamąstyti, ar vertė, kuri nulemia pasirinkimą naudojant tą produktą, turi didelės reikšmės. Pirkdama suknelę vakarėliui esi priversta lyginti pasiūlymus. Ir vėliau nuolat lyginsi. O kai pati apsispręsi, kad su savo suknele atrodysi puikiai, būsi laimingesnė.

Pasak Zsee ir Zhango, jų gauti rezultatai naujai paaiškina laimės pojūčio pagrindus. Trumpai tariant, padarytos dvi išvados. Pirma: žmonėms labiau patinka turėti daugiau pinigų negu mažiau. Antra: nors asmeninės pajamos padidėjo, nuotaika ne ką tepagerėjo. Jeigu klausiam, ar žmogus labiau norėtų būti vargšas ar turtuolis, palyginęs scenarijus, jis galės aiškiai atsakyti. O jeigu žmogaus paklausime apie jo turta ir gyvenimo laimę, jis nelygins savo turto su anksčiau gyvenusios žmonių kartos turto. Taigi jis neatkreips dėmesio į turto prieaugį.