

**DAN ARIELY**

# **JAK** **DRAHÉ JE ZDARMA**

**PROČ CHYTRÍ LIDÉ  
PŘIJÍMAJÍ ŠPATNÁ ROZHODNUTÍ**

**IRACIONÁLNÍ FAKTORY  
V EKONOMICE I V ŽIVOTĚ**

**PRÁH**

Mým mentorům, kolegům a studentům,  
díky nimž je vědecká práce tak vzrušující.

DAN ARIELY

JAK

DRAHÉ JE

ZDARMA

?

PRÁH

Copyright © 2008 by Dan Ariely. All rights reserved. No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever form without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews.

First published in HarperCollins as PREDICTABLY IRRATIONAL.

Translation © Martin Jaroš, 2009

ISBN 978-80-7252-894-3

*„Báječná kniha, která vás donutí k smíchu i k vážnému zamýšlení. Ariely probírá vše od placebo efektu až po opojnou chuť Pepsi a přitom odhaluje všechny ty rafinované triky, které na nás hraje marketing. Ideální pomůcka, když se nechcete nechat napálit.“*

Jerome Groopman, profesor Harvard Medical School,  
autor bestselleru *How Doctors Think* (Jak přemýšlejí lékaři)

*„Tohle bude jedna z nejvlivnějších a nejdiskutovanějších knih, jakou jsme v posledních letech viděli. Ariely shromáždil tolik chytrých postřehů a podal je tak zábavnou formou, že jsem knihu přečetl na jeden zátah.“*

Daniel McFadden,  
nositel Nobelovy ceny za ekonomii za rok 2000,  
profesor ekonomie, University of California, Berkeley

*„Dílo plné důvtipných experimentů, podnětných myšlenek a chytrých anekdot. Dan Ariely skvěle odhaluje lidské slabůstky a chybičky našeho každodenního rozhodování a dělá to moudře a zábavně.“*

Daniel Gilbert, profesor psychologie, Harvard University,  
autor bestselleru *Stumbling on Happiness* (Škobrtnout o štěstí)

*„Dan Ariely má geniální dar chápat člověka a jeho chování. Žádný jiný ekonom nedokáže tak dobře vysvětlit skryté důvody, které stojí za našimi rozhodnutími na trhu a v životě. Kniha znamená revoluci v našem vnímání světa a sebe samých.“*

James Surowiecki,  
autor knihy *The Wisdom of Crowds* (Moudrost davů)

*„Přečtěte si tuto knihu a uvidíte všechna svá dosavadní rozhodnutí v úplně jiném světle.“*

Nicholas Negroponte,  
zakladatel MIT Media Laboratory, zakladatel a předseda  
neziskového projektu *One Laptop Per Child* (Každému dítěti laptop)

*„Propracované experimenty Dana Arielyho jdou do hloubky a ukazují přesně, jak iracionální síly a společenské zvyklosti ovlivňují naše ekonomické chování. Predictably Irrational ilustruje, že tradiční model racionálního egoismu nedovede vysvětlit vše. A činí to tak šarmantním a neformálním stylem, že kniha je přístupná doslova všem.“*

Kenneth Arrow,  
nositel Nobelovy ceny za ekonomii za rok 1972,  
profesor ekonomie, Stanford University

*„Zábavný a chytrý text, který odkrývá všechny slabiny našeho rozhodování ve věcech malých i velkých, banálních i hlubokých. Ariely se ale nespokojuje s tím, že by nám jen vytkl naše chyby. Ukazuje hluboké porozumění pro lidskou povahu a její svéráznou krásu. Tahle kniha není nic menšího než vtipný návod, jak přežít 21. století.“*

David A. Ross,  
čestný předseda Muzea moderního umění v San Francisku, čestný předseda Whitneyho muzea amerického umění

*„Predictably Irrational je divoce originální kniha. Ukazuje nám, že každý den natropíme mnohem víc hloupostí a strašlivých chyb, než si dokážeme přiznat. Ariely se nejen skvěle čte, ale dokáže i moudře poradit.“*

George Akerlof,  
nositel Nobelovy ceny za ekonomii za rok 2001,  
profesor ekonomie, University of California, Berkeley

*„Vynikající průvodce naší iracionalitou na trhu i mimo něj. A samozřejmě skvělý rádce, když se chcete iracionality zbavit.“*

Geoffrey Moore,  
autor *Crossing the Chasm* (Přeskočte přes propast)  
a *Dealing with Darwin* (Jak se vyrovnat s Darwinem)

# Úvod

JAK MĚ POPÁLENINY  
DOVEDLY K VÝZKUMU  
IRACIONALITY  
A K TÉTO KNIZE

IRRATIONAL

**S**pousta lidí mi říká, že mám hodně svérázný pohled na svět. Už dvacet let zkoumám, jak vznikají naše každodenní rozhodnutí, a velice se přitom bavím – hlavně když zjišťuji, že nás ve skutečnosti ovlivňují úplně jiné faktory, než sami sobě přiznáváme.

Proč si tak často umiňujeme, že od zítřka budeme držet dietu a cvičit, a proč to vždycky znovu porušíme, jakmile před nás položí kousek babiččina štrúdlu?

Proč tak často impulzivně kupujeme věci, které ve skutečnosti vůbec nepotřebujeme?

Čím to, že obyčejný prášek na bolení hlavy za pár korun nám migrénu nezažene, a úplně stejná pilulka, ale mnohem dražší, zabere cobydup?

Jak je možné, že se začneme chovat slušněji, jakmile jen pomyslíme na biblické desatero? A jak to přijde, že šikovně sepsaný firemní kodex dokáže omezit krádeže na pracovišti?

Až dočtete tuto knihu, budete znát odpovědi na všechny tyto otázky. A také na mnohé další, které mají přímý dopad na váš soukromý život, na vaši kariéru i na vaše peníze. Vezměte si třeba zmíněný lék na bolest, který jednou zabírá a jednou ne. Když téhle záhadě porozumíme, budeme příště lépe vědět, který prášek si v lékárně vybrat. A navíc možná najdeme řešení pro náš zdravotnický systém, který polyká další a další miliardy a stejně nemá nikdy dost. Nebo biblické desatero: když všechny firemní bossy naučíme se jím řídit, třeba tím zabráníme dalšímu Enronu a podobným účetním podvodům. A když pochopíme, co nás vede k impulzivnímu přejídání, třeba se dokážeme vyhnout i dalším impulzivním rozhodnutím. Kdo ví, třeba začneme i méně utrácet a více šetřit.

Mým cílem je, abyste po přečtení mé knihy dokázali úplně přehodnotit svůj život. Poznáte, co motivuje vás i vaše přátele, a budete se moci podle toho zařídit. Abych vám to usnadnil, posbíral jsem pro vás spoustu experimentů, příkladů a anekdot. Jsou ze života, takže se většinou točí kolem nákupů, jídla, piva, lásky, peněz a dobrých předsevzetí, která tak rádi porušujeme. Poznáte všechny chyby, kterých se věčně dopouštíme – a už to vám možná pomůže se jich zbavit.

Ale než se do toho pustíme, musím vám nejprve vysvětlit, jak jsem se vůbec ke svému výzkumu dostal. Celé to začalo tragickou událostí, ke které jsem se připlétl před mnoha a mnoha lety.



**Vypadalo to jako úplně normální pátek** v Izraeli – pěkný den, jakého si osmnáctiletý mladík jako já umí pořádně užít. Několik příšerných sekund ale všechno změnilo. Těsně vedle mě vybuchla velká hořčíková světlice, která se normálně používá na osvětlování nočních bojišť. Přežil jsem, ale na sedmdesáti procentech těla jsem měl popáleniny třetího stupně.

Další tři roky jsem strávil v nemocnici, většinu času zavínutý v obvazech. Občas mě pustili na vycházku, ale byl jsem přitom zabalený do monstrosního syntetického obleku a masky, v níž jsem vypadal jako Spiderman z výprodeje. Ze života, který vedli moji přátelé, jsem byl prakticky vyloučen. Není proto divu, že se ze mě stal outsider, který všechno pozoruje zvenčí a nezúčastněně. O všem jsem přemýšlel stejně nezaujatě, jako kdybych přišel z jiné planety. Zajímalo mě, co kdo dělá a co tím ve skutečnosti sleduje. Uvažoval jsem třeba, proč miluji jednu dívku, a ne jinou. Přemýšlel jsem, jestli je můj denní režim dobrý pro mou léčbu, nebo spíš pro pohodlí lékařů. Ptal jsem se sám sebe, proč mám rád lezení po skalách, a ne šprtání dějepisu. Zajímalo mě, proč mi dřív tak záleželo na tom, co si o mě lidé myslí. Zkrátka a dobře, řešil jsem otázku lidské motivace.

Během těch tří let v nemocnici jsem získal velice intenzivní zkušenost s různými typy bolesti. Mezi procedurami jsem pak měl dost času o ní přemýšlet. Největší agonii představovala „koupel“ – každodenní rituál, při němž mi sestřičky sundaly obvazy, ponořily mě do dezinfekčního roztoku a odstranily mrtvé kožní buňky. Když máte zdravou pokožku, tak vás dezinfekční roztok jen tak mírně štípe. Ale když máte pokožky málo, nebo dokonce žádnou – což byl můj případ – tak se obvazy sundávají přímo z masa a roztok vám připraví nepopsatelná muka.

Hned od prvních dnů jsem přemýšlel o tom, jak mě sestřičky na koupel připravují. Vždycky vzaly velký kus obvazu a šklub – strhly jej z těla jedním rychlým pohybem. Tohle mučení trvalo skoro hodinu. Pak přišla vlastní koupel, namazání těla léčivou masťou a opětovné přiložení obvazů. Druhý den se vše opakovalo.

Sestřičky evidentně věřily, že pacient raději snese jedno rychlé a bolestivé šklubnutí než postupné odlupování obvazu. Zároveň došly k názoru, že nezáleží na tom, jestli začnou na nejbolestivější části těla a postupně se propracují k těm nejméně citlivým partiím, nebo jestli to udělají přesně naopak.

Protože jsem celý postup denně zažíval na vlastní kůži, měl jsem na věc úplně jiný názor. Sestřičky se ale na naše pocity neptaly. Vůbec je nezajímalo, že pacienti mají z jejich metody rychlých škůbů hrůzu. Náhlá a šokující bolest, jejíž nástup jste vůbec nemohli předpovědět – to bylo na škůbavé metodě to nejhorší. Vadilo nám i to, že se bolest neustále zvětšovala. Bylo by příjemné vědět, že se postupuje od citlivých partií k těm méně bolestivým, a že se tedy bolest bude postupně zmírňovat. Sestry to ale nebraly na vědomí. Jako pacient jsem byl úplně bezmocný a s nenáviděnou procedurou jsem nemohl udělat vůbec nic.

Když jsem po třech letech konečně opustil nemocnici (dalších pět let jsem se ještě občas vracel na menší operace a léčení), okamžitě jsem nastoupil na univerzitu v Tel Avivu. Hned v prvním semestru jsem absolvoval kurz, který ovlivnil celý zbytek mé akademické kariéry. Jednalo se fyziologii mozku, kterou přednášel profesor Hanan Frenk. Obsah jeho přednášek byl fascinující, ale ještě větší dojem na mě udělal Frenkův přístup k našim otázkám a pochybnostem. Kdykoli jsem já nebo někdo jiný přišel s námitkou či jinou interpretací výsledků, Frenk se zamyslel, prohlásil, že i námi navržená teorie by mohla mít něco do sebe, a vyzval nás, abychom zjistili pravdu empirickým testem.

Vymyslet průkazný test nebylo vždy jednoduché, ale to nevadilo. Šlo o princip, o to, že ve vědě může i obyčejný studentík přijít s alternativní teorií, a pokud ji dokáže podpořit fakty, ostatní vědci ji vezmou vážně. Takhle myšlenka mi otevřela nový svět. Při jedné konzultaci u profesora Frenka jsem přišel s nezvyklou hypotézou, která se týkala epilepsie. Zároveň jsem navrhl metodu, jak můj nápad otestovat na krysách.

Frenkovi se myšlenka líbila, takže jsem následující tři měsíce strávil ve společnosti padesáti epileptických hlodavců. Pomocí katetrů zavedených do míchy jsem jim dodával různé látky, které snižovaly či naopak zvyšovaly intenzitu záchvatů. Sám jsem ale operovat nemohl, protože po prodělaném zranění neměly ještě moje ruce a prsty potřebnou citlivost. S praktickou stránkou experimentu mi proto pomohl můj kamarád Ron Weisberg. Vzhledem k tomu, že Ron byl zároveň zarytý vegetarián a milovník zvířat, byl to od něj jeden z nejkrásnějších důkazů přátelství, jaký si vůbec můžete představit.

Nakonec se ukázalo, že má teorie byla chybná, ale to moje nadšení nezchladilo. Zjistil jsem, že dokážu s vysokou jistotou ověřit platnost či

neplatnost každé teorie. Vždycky mě zajímalo, jak věci fungují a proč lidé dělají to, co dělají – a nyní jsem věděl, že věda mi dává ke zkoumání mých hypotéz dobré nástroje.

Mé počáteční snahy se soustředily především na otázku, jak vnímáme bolest. Ze zřejmých důvodů jsem studoval například koupel na popáleniny a podobné nepříjemné procedury, které dělají dlouhodobě nemocným ze života peklo. Bylo by možné nějak zmírnit celkové množství bolesti, kterým si pacienti musí projít? Během několika let jsem provedl řadu laboratorních experimentů na sobě i na přátelích, kterým jsem simuloval bolest pomocí studené a horké vody, vysokého tlaku nebo hlasitých zvuků. Vyvolával jsem dokonce i psychologickou bolest pomocí fingovaných ztrát peněz na burze.

Po dlouhé sérii experimentů jsem si ověřil, že moje zdravotní sestřičky byly sice laskavé a zkušené, ale na minimalizaci bolesti opravdu správný recept neměly. Jak je to možné, ptal jsem se sám sebe, vždyť přece měly tolik zkušeností? Protože jsem je znal osobně, věděl jsem, že to není tím, že by byly hloupé, nedbalé, nebo snad dokonce zlomyslné. Spíš se jen staly oběťmi vlastních předsudků a ustálených názorů – názorů, které nezměnila ani léta praxe.

S velkým očekáváním jsem se jednoho dne vrátil na oddělení popálenin, abych lékařům a sestřím prezentoval výsledky svého výzkumu. Doufal jsem, že je to přiměje ke změně „koupelových“ procedur a že další pacienti v budoucnu budou trpět méně než já. Vysvětlil jsem jim, že pro pacienty je příjemnější, když se obvazy sundávají pomaleji a bez škubů. Poukázal jsem i na to, že nejlepší je začít na bolestivých částech těla a skončit na těch odolnějších.

Sestry byly mými závěry upřímně překvapeny. Mě na druhou stranu zase překvapilo, co řekla moje nejoblíbenější ošetřovatelka Etty. Uznala, že tento názor jim v jejich praxi chyběl a že by asi své metody měly změnit. Dodala ale, že jsem nevzal v úvahu psychologickou bolest, kterou při strhávání obvazů pociťují ony samy. Bolestivý křik pacientů je nepříjemný i pro ně – sám jsem jim viděl na obličejích, že při strhávání obvazů trpí skoro stejně jako já. Tím, že obvazy odstraňovaly jediným škubnutím, se podvědomě snažily zkrátit své utrpení. Nakonec jsme ale všichni souhlasili, že procedury by se měly změnit. Některé sestry pak má doporučení opravdu dodržovaly.

Žádné generální změny nemocničních procesů se mi samozřejmě nepodařilo dosáhnout, ale i tak jsem si odnesl důležitý závěr. Jestliže sestry přes veškerou svou zkušenost nechápaly přesně, jakou bolest způsobují svým pacientům, je možné, že i další lidé se dopouštějí podobných chyb? Rozhodl jsem se svůj další výzkum zaměřit novým směrem. Už mi nešlo jen o bolest, ale obecně o všechny případy, v nichž se lidé opakovaně dopouštějí stále stejných chyb – a nikdy se z nich nepoučí.

**Zjistil jsem, že případů iracionality je spousta** a že postihují každého z nás. A právě o tom je i kniha, kterou držíte v rukou. Celá se věnuje disciplíně, které se ve vědeckých kruzích říká behaviorální ekonomie.

Behaviorální ekonomie je celkem mladý obor, který zajímavým způsobem spojuje ekonomii s psychologií. Umožňuje nám studovat třeba naši neschopnost šetřit na důchod nebo rozhodovat se racionálně, když jsme sexuálně vzrušení. Můj konkrétní výzkum se zaměřil nejen na chování ekonomických subjektů, ale hlavně na rozhodovací procesy, které tomuto chování předcházejí. Nechci ale působit příliš učeně a používat samé vědecké výrazy. Podstatu behaviorální ekonomie vám raději zkusím vysvětlit krátkým citátem ze Shakespeara:

*Jaký mistrovský kousek je člověk! Jak vznešený v myšlení!  
Jak vynalézavý v schopnostech! V postavě a v pohybech  
jak obdivuhodně výrazný! V jednání jako anděl,  
v chápání jako bůh! Krásu světa! Dívce všech tvorů!*

*(Hamlet, druhý obraz druhého dějství,  
překlad Františka Nevrlý)*

Tento idealistický pohled na člověka od nepaměti sdílela většina ekonomů, politiků i obyčejných lidí. Však je také v podstatě správný. Náš mozek a tělo jsou schopny úžasných výkonů. Vidíme třeba hozený míček, ve zlomku sekundy propočteme jeho dráhu a místo dopadu a v dalším zlomku sekundy přesuneme své tělo a natáhneme ruce přesně tak, abychom míček chytili. Jsme také schopni ovládnout řeč, a dokonce se jich během života naučit několik, přičemž zejména děti to dělají s podivuhodnou lehkostí. Dovedeme mistrovsky hrát šachy. Rozpoznáme stovky a tisíce tváří a při-

řadíme k nim správná jména. Skládáme hudbu, vytváříme literární díla, vymýšlíme nové technologie – a tak by se dalo pokračovat.

Shakespeare není sám, kdo člověka oceňuje tak vysoko. Každý z nás vlastně vidí sám sebe v podobně růžovém světle. (Zároveň ale pozorujeme, že naši sousedé, šéfové a manželky našeho vysokého standardu vždycky nedosahují.) Dokonce i ekonomové přijali předpoklad, že se člověk dokáže rozhodovat dokonale racionálně. Na principu racionality stojí všechny ekonomické teorie, předpovědi a doporučení.

Když se to tak vezme, tak je vlastně každý z nás ekonomem. Tím nemyslím, že bychom všichni dokázali črtat grafy poptávky a nabídky nebo směle rozvíjet strategie z teorie her. Jde mi spíš o to, že i my obecně věříme ve svou racionalitu a v logické rozhodování. Kdykoli se v této knize zmíním o klasické ekonomické teorii, budu mít na mysli tento vžitý a populární předpoklad, že jsme racionální bytosti a dovedeme se správně rozhodovat.

I já chovám hluboký obdiv k lidským schopnostem, ale přece jen bych rád upozornil na skutečnost, že k dokonalosti nám pár krůčků chybí. Je příliš odvážné si myslet, že naše rozhodování je absolutně perfektní. Tato kniha je celá o naší iracionalitě. Věřím, že pokud opravdu chceme pochopit sami sebe, musíme připustit, že v některých okamžicích se náš rozum vytrácí a naše rozhodování přestává být jako podle pravítka. Věřím, že když si to připustíme a zkusíme se o naší iracionalitě více dozvědět, může nám to v každodenním životě jen pomoci.

Moje pozorování dále ukazují, že jsme nejenom iracionální, ale že se naše *iracionalita dá předvídat*. Děláme znovu a znovu tytéž chyby. Je jedno, jestli jsme podnikatelé, politici nebo běžní spotřebitelé – když pochopíme, že se naše iracionalita dá předpovědět, můžeme své rozhodování zlepšit.

To mě přivádí k zásadnímu rozdílu mezi klasickou a behaviorální ekonomikou. Klasická ekonomie tvrdí, že každý z nás racionálně vyhodnocuje užitek a cenu všech statků a podle toho rozhoduje o jejich nákupu. Avšak co když uděláme chybu a provedeme něco iracionálního? I zde má klasická ekonomie odpověď: neviditelná „ruka trhu“ si na nás posvítí a rychle nás vrátí na správnou, racionální cestičku. S těmito předpoklady pracují ekonomové už od dob Adama Smithe. Vystavěli na nich obdivuhodnou konstrukci vztahů a zákonitostí, které popisují vše od nákupu zboží a služeb až po zdanění či státní zdravotní politiku.

Jak ale uvidíte v této knize, my, obyčejní človíčkové, jsme mnohem méně racionální, než si klasická ekonomie myslí. A co víc: naše iracionální chování není náhodné či nesmyslné. Je systematické a dá se dopředu předpovědět. Nebylo by tedy lepší klasickou ekonomii trochu pozměnit? Nebylo by lepší do ní zapracovat trochu reálné psychologie, která uznává člověka jako bytost z masa a kostí, s jejími chybami a nedostatky? Přesně o to se pokouší behaviorální ekonomie a má kniha.

**Jak už brzy uvidíte, každá kapitola je založena na několika experimentech**, které jsem uskutečnil se svými skvělými kolegy z nejrůznějších univerzit. (Krátké biografie mých spolupracovníků najdete na konci textu.) Proč tolik experimentů? Protože život je komplexní záležitost a protože každého z nás ovlivňuje spousta vlivů. V běžném životě je těžké určit, jak velký je příspěvek jednotlivých faktorů k našemu chování. Proto potřebujeme kontrolované prostředí experimentu. Pro nás, vědce z oblasti společenských věd, je takový pokus něco jako mikroskop pro biology. Umožňuje nám vyčlenit ze změní faktorů ty, které nás zajímají, a pozorovat je v nezvyklém detailu. Díky pokusům můžeme přímo a jednoznačně zjistit, co naše rozhodování ovlivňuje.

Kdybychom ale zůstali jen ve sterilním prostředí laboratoře, vypovídací hodnota knihy by byla hodně malá. Proto raději vymýšlím experimenty, které jsou opravdu ze života. Z nich se pak dají odvodit – extrapolovat – mnohem obecnější závěry o věcech kolem nás.

V každé kapitole se snažím tuto extrapolaci nabídnout a ukázat, jaký dopad má zkoumaný jev na naše okolí, hospodářství i politiku. Uvádím samozřejmě jen pár příkladů; úplný seznam by byl k neučtení dlouhý.

Jestli chcete z knížky dostat maximum, zamyslete se prosím nad každým pokusem a zvažte, jak by stejný experiment dopadl ve vašem životě. Na konci každé kapitoly se pak na chvíli zastavte a přemýšlejte, jak by vám moje závěry mohly pomoci v každodenním rozhodování. Co budete od zítřka dělat jinak, abyste byli ještě úspěšnější? To je to pravé dobrodružství a cesta vpřed. Vydejme se na ni hned teď.

# Jak to je s relativitou

PROČ JE VŠECHNO  
RELATIVNÍ –  
I KDYŽ BY NEMĚLO

IRRATIONAL

**K**dyž jsem onehdy brouzдал po internetu (samozřejmě výhradně z pracovních důvodů), narazil jsem na stránkách časopisu *The Economist* na zajímavý inzerát (viz obr. 1).

## Economist.com PŘEDPLATNÉ

Vítejte v čtenářském centru časopisu *The Economist*

Zvolte typ předplatného, které si chcete pořídit nebo prodloužit.

- Internetová verze Economist.com – 59.00 \$  
*Online přístup k Economist.com na celý rok.  
Zahrnuje archiv všech článků od roku 1997!*
- Tištěná verze – 125.00 \$  
*Časopis The Economist komfortně doručený  
až k vašim domovním dveřím!*
- Tištěná & internetová verze – 125.00 \$  
*Tištěný časopis a online verze v jednom!  
Samozřejmě i včetně archivu všech článků od roku 1997.*

### Obr. 1

První nabídka – online verze za 59 dolarů – vypadala docela rozumně. Druhá možnost – papírové vydání za 125 dolarů – se mi naopak zdála dost drahá.

Pak jsem si ale přečetl třetí nabídku: obě verze *dobromady* za 125. Jak, prosím? Raději jsem si znovu ověřil všechny tři cenovky, abych se ujistil, že se nemýlím. Kdo by si proboha koupil jenom tištěné vydání, když za stejnou cenu může mít i internet? Samozřejmě to mohl být obyčejný překlep, ale to mi k *Economistu* moc nesedělo. Lidem z *Economistu* to docela pálí, to mi můžete věřit, a navíc mají i britský smysl pro humor a drobná rošťáctví. Jsem si jistý, že svůj ceník takto navrhli schválně a že mě tím chtěli trošku zmanipulovat. Myslím, že si přáli, abych přeskočil první možnost (která by se jinak každému uživateli internetu zdála nejlogičtější) a abych zaškrtnl třetí položku: internet a tisk.

Jak mě ale mohli zmanipulovat? Inu, marketingoví kouzelníci z *Economistu* (úplně je vidím s těmi jejich školními kravatami a sportovními



saky) asi dobře rozumějí našemu chování a chápou, že lidé se skoro nikdy nerozhodují podle absolutních čísel. Nemáme v sobě zabudované žádné absolutní váhy, které by nám říkaly, jakou mají věci hodnotu. Místo toho porovnáváme zboží mezi sebou. Nikdo z nás například neví, jaká je *správná* cena šestiválcového auta. Všichni ale tušíme, že by mělo být dražší než čtyřválcové.

Ale zpět k *Economistu*: je těžké se rozhodnout, jestli je lepší čistě internetová verze za 59 nebo papírová verze za 125 dolarů. Ale zato je náramně snadné poznat, že kompletní balíček web + papír za 125 je lepší než jen papír za tutéž cenu. Vlastně by se dalo říct, že internet je tomto balíčku úplně zdarma! *No nekupte to za tu cenu, pani!* Přesně to od nás chtějí koumáci z *Economistu* slyšet. Musím přiznat, že kdybych si předplatné opravdu pořizoval, tak nejspíš sáhnu po tom nejdražším balíčku. (A jak jsem ověřil výzkumem na velkém vzorku respondentů, udělala by to většina lidí).

O co tu jde? Začnu jedním velice jednoduchým postřehem. Většina lidí neví, co chce, dokud to neuvidí v kontextu s ostatními věcmi. Nevíme, jaké kolo si koupit – dokud neuvidíme borce na Tour de France, který šťastně zvedá nad hlavu bicykl jedné konkrétní značky. Nevíme, jakou zvukovou aparaturu si máme vybrat – dokud neuslyšíme bedny, které zní o třídu lépe než všechny ostatní v prodejně. Nevíme dokonce ani to, co si počít s vlastním životem – dokud nenajdeme příbuzného nebo přítele, který nám poslouží jako vzor. Všechno je relativní. Stejně jako pilot, který se pokouší přistát v noci, i my potřebujeme na obou stranách ranveje světla, která nás navedou na správnou dráhu.

Vraťme se ale k našemu *Economistu*. Rozhodnout se mezi internetovou a tištěnou verzí chce trochu přemýšlení. A přemýšlení bolí. Proto nám lišáci z *Economistu* dali nabídku, o které vůbec přemýšlet nemusíte – papírovou i online verzi v jednom.

Manažeři *Economistu* ovšem nejsou jediní, kdo na tenhle trik přišli. Vezměte si Sama, výřečného chlapíka z teleshoppingu. Používá úplně stejné metody, když nám nabízí tři různé televize za tři různé ceny:

- Sylvania s úhlopříčkou 48 cm za 210 dolarů,
- Sony s úhlopříčkou 66 cm za 385 dolarů,
- Samsung s úhlopříčkou 82 cm za 580 dolarů.

Kterou z televizí byste si vybrali? Sam ví, že pro zákazníka je těžké spočítat si skutečnou hodnotu těchto nabídek. Je Samsung opravdu o tolik lepší než Sylvania, aby mohl stát o 370 dolarů více? Těžko říct. Nicméně Sam si už dávno všiml, že když dáte lidem vybrat ze tří věcí, vyberou si většinu tu prostřední. Stejně jako letadlo, které přistává mezi dva světelné pruhy. Takže jakou televizi Sam nabídne za prostřední cenu? Správně – tu, které se chce rychle zbavit!

Sam pochopitelně není jediný filuta, který tohle ovládá. V *New York Times* nedávno psali o jistém Greggu Rappovi, který se živí poradenstvím pro majitele restaurací. Sestavuje menu, kombinuje jídla a určuje ceny tak, aby kuchyně vynášela. Gregg ví, jak šlo vloni na odbyt jehněčí a jestli si letos polepšilo, nebo ne. Ví také, jestli lépe fungovalo jehněčí s rizotem, nebo s bramborami. Samozřejmě je mu také známo, co to udělalo s objednávkami, když se cena hlavního jídla zvýšila z 39 na 41 dolarů.

Jeden z Rappových poznatků říká, že pro restaurant je výhodné mít v menu alespoň jedno pořádně drahé jídlo – i když si ho nikdo neobjedná. Proč? Protože lidé si obvykle nevyberou tu nejdražší položku v menu, ale rádi sáhnou po té druhé nejdražší. Když tedy majitel restaurace přidá na lístek nějaké velmi drahé jídlo, povzbudí tím ve skutečnosti poptávku po druhém nejdražším pokrmu. A ten může být chytře sestaven tak, aby z něj restaurace měla nejvyšší možnou marži.<sup>1</sup>

Zkusme si tedy znovu projít nabídku časopisu *Economist*. Jak si vzpomínáte, zákazník měl tři možnosti:

1. Jenom internet za 59 dolarů.
2. Jenom tisk za 125 dolarů.
3. Tisk i internet za 125 dolarů.

Předložil jsem tuto volbu stovce studentů MIT Sloan School of Management a rozložení bylo následující:

1. Jenom internet – 16 zájemců.
2. Jenom tisk – 0 zájemců.
3. Tisk a internet – 84 zájemců.

Jak vidno, studenti Sloan MBA nejsou žádní truhlíci. Všichni dokázali rozpoznat, že nabídka číslo dvě není žádné terno. Nicméně i oni se touto nabídkou nechali zmanipulovat – právě proto, že plní funkci návnady.

Představme si, jak by inzerát vypadal, kdybychom návnadu odstranili (viz obr. 2).

## Economist.com PŘEDPLATNÉ

*Vítejte v čtenářském centru časopisu The Economist*

*Zvolte typ předplatného, které si chcete pořídít nebo prodloužit.*

- Internetová verze Economist.com – 59.00 \$  
*Online přístup k Economist.com na celý rok.  
Zahrnuje archiv všech článků od roku 1997!*
  
- Tištěná & internetová verze – \$125.00  
*Tištěný časopis a online verze v jednom!  
Samozřejmě i včetně archivu všech článků od roku 1997.*

### Obr. 2

Odpovídali by studenti i nadále stejně? Zvolilo by 16 studentů opět internet a 84 kombinaci internet plus tisk?

Zdálo by se to logické. Odstranili jsme přece jen prostřední možnost, kterou si předtím stejně nikdo nezvolil. Není důvod čekat změnu, není-liž pravda?

Není! Tentokrát to dopadlo úplně jinak: 68 studentů si koupilo čistě internetovou verzi za 59 dolarů. A jenom 32 (předtím 84) respondentů se rozhodlo pro dražší kombinaci za 125 dolarů.\*

Jak je možné, že tak snadno změnili názor? Nic racionálního v tom nebylo, to mi věřte. Byla to právě naše návnada – „slepá“ řádka číslo dvě – která předtím přesvědčila 84 studentů, aby zaškrtili nejdražší balíček. Stačilo odstranit návnadu a zájem o tuto variantu prudce poklesl – z 84 na 32.

Vypadá to nelogicky, ale dalo se to předpovědět. Jak?

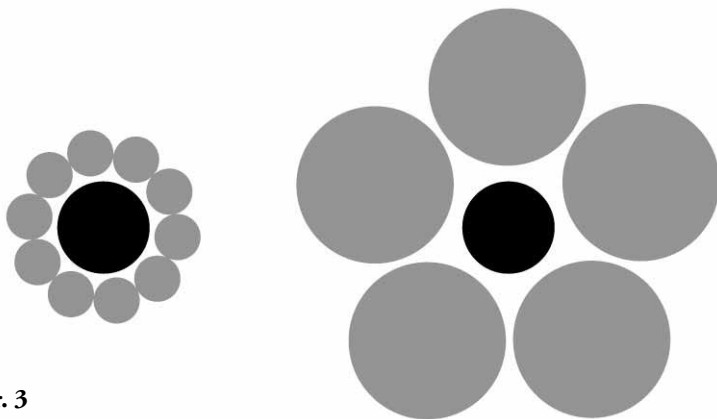
Dobře že se ptáte.

---

\* Pokud v textu zmíním, že podmínky jsou odlišné, mám vždy na mysli statisticky významnou odlišnost. Těto zásady se budu držet v celé knize. Jestli vás zajímá detailnější statistická analýza, odkazuji vás na původní akademické studie.

**Ukažme si nejdřív na jednoduché ilustraci**, že všechno je relativní (viz obr. 3).

Jak vidíte, černý kruh uprostřed se zdá pokaždé jinak veliký. Vlevo nám připadá větší, vpravo jako by se smrsknul. Ve skutečnosti je ale na obou obrázcích na milimetr stejný, jen jeho relativní rozměr se mění podle toho, čím ho obložíme.



**Obr. 3**

Vypadá to jako pouhá hříčka, ale ve skutečnosti je to pěkná ukázka toho, jak pracuje náš mozek. Nemůžeme si pomoci: každou věc vnímáme vždy jen ve vztahu k jejímu okolí. Platí to nejen pro hmotné předměty jako toustovače, bicykly, štěňata, restaurace a milované přítelkyně, ale i pro zážitky (dovolené, vzdělání), pocity, nálady a názory.

Novou práci vždy srovnáváme s tou starou, letošní dovolenou s tou loňskou, svou manželku s manželkami jiných, dražší víno s levnějším. V souvislosti s touto relativitou si vždycky vzpomenu na scénu z filmu *Krokodýl Dundee*. Paul Hogan tu narazí na newyorského chuligána, který na něj vytáhne svou kudlu. „Tomuhle říkáš nůž?“ ptá se nevěřičně náš hrdina, zatímco vytahuje z boty svou vlastní monstrózní čepel. „Tohle,“ zašklebí se Paul, „*tohle* je nůž!“

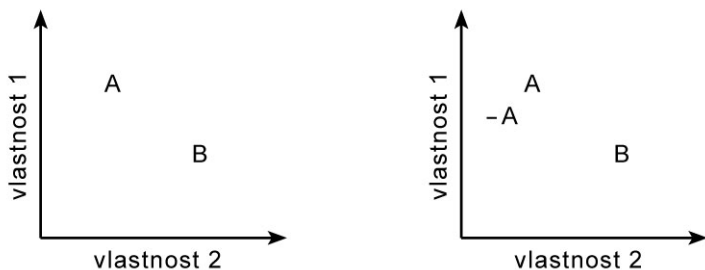
**Relativita se (relativně) snadno chápe.** Většina lidí ale zapomíná na jeden její aspekt: v praktickém životě rádi srovnáváme věci, které leží vedle sebe, ale hlavně věci, které se srovnávají snadno. A naopak se vyhýbáme srovnáním, u kterých je potřeba příliš přemýšlet.

Jestli vám to připadá matoucí, dám vám příklad. Řekněme, že si chcete koupit dům na venkově. Realitní agent vám nabídne tři domy, z nichž každý má něco do sebe. Dva jsou tradiční a trošku staromódní, jeden je naproti tomu velmi moderní. Všechny jsou zhruba stejně velké, všechny mají stejně žádoucí polohu a jediný rozdíl spočívá v tom, že jeden z těch dvou tradičních domů (návnada) má trošku horší střechu a majitel kvůli tomu slevil pár desítek tisíc.

Který z nich si vyberete?

Je velmi pravděpodobné, že ne zvolíte hypermoderní dům ani ten tradiční, který potřebuje novou střechu. Jestli jste jako většina lidí, vyberete si tradiční dům s dobrou střechou. Proč? Vysvětlení není zrovna moc racionální. Jak už víme, rádi se rozhodujeme na základě srovnání. O tom moderním domě moc nevíme – nemáme ho s čím srovnat, takže ho v duchu odsuneme stranou. Zbývají dva starší domy – a ty srovnat dovedeme. Jeden má zachovalejší střechu, takže se nám zdá lepší. Proto ho nakonec upřednostníme – a moderní dům i tradiční stavbu s děravou střechou odmítneme.

Zkusíme si to ještě ukázat na další ilustraci (viz obr. 4).



Obr. 4

Nalevo vidíme dva předměty, z nichž každý má lepší jinou vlastnost. Předmět A je lepší ve vlastnosti číslo 1 – například v kvalitě konstrukce. Předmět B je zase lepší ve vlastnosti číslo 2 – například v ceně. V každém případě se jedná o dvě zcela odlišné možnosti a vybrat mezi nimi není jednoduché. Co když ale přidáme další možnost (-A), jak je vidět na grafu vpravo? Předmět -A je docela podobný původnímu předmětu A, ale je o trochu horší. Tím se srovnání náramně zjednodušuje. Tím, že jsme přidali -A jako návnadu, vytvořili jsme umělé srovnání, ze kterého A vychází