

RORY SUTHERLAND

# ALKÍMIA

AZ ÉRTELMETLENNEK TÚNÓ ÖTLETEK  
MEGLEPŐ EREJE A MÁRKAÉPÍTÉSSEN  
ÉS AZON TÚL

A fordítás alapja: Rory Sutherland:  
*Alchemy: The Surprising Power of Ideas that Don't Make Sense*

Copyright © 2019 by Roderick Sutherland. All rights reserved.  
Fordította © Kenyeres Anna, 2021

Szerkesztette: Illényi Balázs  
Borítóterv: Szabó Balázs

HVG Könyvek, Budapest, 2022  
Kiadóvezető: Budaházy Árpád  
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka  
[www.hvgkonyvek.hu](http://www.hvgkonyvek.hu)

ISBN 978-963-565-170-2

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit  
tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely  
formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeseti úton  
vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt.,  
az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók  
és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.  
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Sólyom Melinda

Nyomás: Generál Nyomda Kft.  
Felelős vezető: Hunya Ágnes

# TARTALOM

Az alkímia szabályai	7
Előszó: Versenybe szállni a Coca-Colával	9
Bevezetés: Az (emberi) kód megfejtése	15
1. FEJEZET: A logika helyes és helytelen használata	53
2. FEJEZET: Az alkimista meséje (avagy miért létezik még varázslat?)	121
3. FEJEZET: Jelzések	147
4. FEJEZET: A tudatalatti befolyásolása: jelzés önmagunknak	185
5. FEJEZET: Satisficing – Elfogadható megoldásra törekvés	211
6. FEJEZET: Pszichofizika	233
7. FEJEZET: Hogyan legyünk alkimisták?	267
Következtetés: Gondolkodjunk kicsit kevésbé logikusan!	285
Köszönetnyilvánítás	295
Az ábrák és képek jegyzéke	297
Jegyzetek	298

# AZ ALKÍMIA SZABÁLYAI

1. A jó ötlet ellenkezője is lehet jó ötlet.
2. Ne az átlagra tervezzünk!
3. Nem kifizetődő logikusan cselekedni, ha mindenki más is azt teszi.
4. Az élményre mindig hatással van, mire figyelünk oda.
5. A virág olyan gyom, amelynek van hirdetési költségvetése.
6. Az a baj a logikával, hogy megöli a varázslatot.
7. Egy jó tipp, amelyet a megfigyelések később igazolnak, szintén tudomány. Ahogy a szerencsés véletlen is az.
8. Próbáljunk ki a józan észnek ellentmondó dolgokat is, mert senki más nem fogja megtenni!
9. Ha kizárólag racionálisan közelítjük meg a problémákat, olyan, mintha egyetlen ütővel indulnánk golfozni.
10. Ne féljünk az egyszerűségtől!
11. Ha létezne logikus válasz, már megtaláltuk volna.

# ELŐSZÓ: VERSENYBE SZÁLLNI A COCA-COLÁVAL

Képzeld el, hogy egy globális üdítőipari vállalat tanácstermében ülünk, és azt a feladatot kapjuk, hogy álljunk elő egy új termékkel, amely felveheti a versenyt a Coca-Colával a világ második legnépszerűbb alkoholmentes itala címért.\*

Mit szólnánk hozzá? Hogyan reagálnánk? Nos, hacsak nem lennék különösen tréfás kedvemben, én valami ilyesmit felelnék: „Olyan italt kell gyártanunk, amelyik finomabb, mint a Coca-Cola, olcsóbb, mint a Coca-Cola, és jó nagy üvegben árulják, hogy az emberek többet kapjanak a pénzükért.” Valószínű, hogy senki sem javasolna ilyesmit: „Srácok, próbáljunk eladni egy kis dobozos, nagyon drága innivalót, amelynek az íze elég gusztustalan!” A cég mégis az utóbbit tette. Piacra dobtak egy alkoholmentes italt, amely végül tényleg a Coca-Cola méltó vetélytársának bizonyult: a Red Bullt.

Amikor kijelentem, hogy a Red Bull íze „elég gusztustalan”, nem magánvéleménynek adok hangot.\*\* Széles keresztmetszeten végzett közvéleménykutatás eredményét idéztem. Mielőtt piacra dobták a Red Bullt Thaiföldön kívül is, ahonnan származik, azt beszéltek, a licenc tulajdonosa megkeresett egy piackutató vállalatot, hogy mérje fel a nemzetközi fogyasztók véleményét az energiatital ízeről. A szénsavas üdítők ízvilágára specializálódott kutatócég még egyetlen új termékénél sem tapasztalt ilyen rossz fogadtatást.

\* Az első a víz.

\*\* Magam is elég sokat fogyasztok az említett italból.

Amikor új italokat kóstoltatnak, azok a fogyasztók, akiknek nem ízlik az adott üdítő, általában udvariasan ilyesmiket mondanak: „Nekem más az ízlésem”; „Kicsit émelyítő az íze”; „Szerintem inkább gyerekeknek való”. A Red Bull esetében viszont szinte már indulatos válaszokat adtak, egyikük például így fogalmazott: „Akkor sem innám meg ezt a lötytyöt, ha fizetnének érte.” Ennek ellenére senki sem tagadhatja, hogy a Red Bull meglepően sikeres lett: az évente eladott hatmilliárd dobozból annyi bevétel folyik be, hogy egy Forma-1-es csapat szponzorálására is futja belőle.

## Miért kell a varázslat?

Kezdjük egy egyszerű állítással: bár modern világunk gyakran hátat fordít az efféle logikátlanságoknak, olykor mégis valamiféle különös erő rejlik bennük. A tudomány és logika vitathatatlanul nagyszerű eredményei mellett az emberi problémákra több száz, látszólag irracionális megoldás létezik, amelyek csak arra várnak, hogy felfedezze őket valaki, aki a válaszok keresése során hajlandó szakítani a tipikus, naiv gondolkodásmóddal.

Sajnos, mivel a redukcionista logika olyan megbízhatónak bizonyult a természettudományokban, azt hisszük, hogy mindenhol ugyanúgy alkalmazható – még az emberrel kapcsolatos ismeretek sokkal kuszább világában is. A napjainkban használt döntéshozatali modellek erősen támaszkodnak a leegyszerűsítő logikára, és hiányzik belőlük a varázslat – egy táblázatban nem sok helye van a csodáknak. De mi van, ha ez a megközelítés téves? Ha abbéli igyekezetünkben, hogy a fizika törvényeinek biztos talaján maradjunk, az ott bevált következetességet és bizonyosságot olyan területekre is ráerőltetjük, ahol nem alkalmazhatók?

Nézzük például a munka- és szabadnapok kérdéskörét! Az amerikaiak 68%-a még fizetne is azért, hogy két héttel több szabadsága legyen évente a soványka két hét helyett, amely a legtöbb dolgozónak jelenleg jut: beleegyeznének, hogy fizetésüket 4%-kal csökkentsék, ha cserébe kétszer annyi szabadnapot kapnának.

De mi lenne, ha kiderülne, hogy a fizetett szabadság növelése *nem kerül semmibe*? Ha felismernénk, hogy a hosszabb kikapcsolódás jót tesz az ország gazdaságának – egyrészt, mert az emberek így többet költenek a szabadidőhöz kapcsolódó termékekre, másrészt pedig azért, mert hatására haté-

konyabbak lesznek? Az éves szabadság megnövelésének köszönhetően a munkavállalók később vonulnának nyugdíjba, nem azonnal, amint megtehetik, hogy napjaikat golfozással töltsék Floridában? Vagy egyszerűen csak jobban végeznék a munkájukat, mert kipihenték magukat, és egy utazás vagy szabadidős tevékenységeik új lendületet adtak nekik? Ráadásul a technológiai fejlődésnek köszönhetően manapság joggal feltételezhető, hogy nem lenne nagy különbség a munkavállalók hatékonyságában, ha nem egy boise-i vagy idahói irodaházban dolgoznának, hanem mondjuk, egy barbadosi strandon.

Rengeteg bizonyíték van arra, hogy ebben az esetben működik a varázslat: a franciák elképesztően hatékonyan dolgoznak azon ritka alkalmakkor, amikor épp nem vakációznak; a német gazdaság annak ellenére pörög, hogy általános a hathetes éves szabadság. De nem létezik olyan modell, amely alapján az Egyesült Államok legalábbis fontolóra venné ezt a varázslatos megoldást, nemhogy még ki is próbálná. A világ bal agyféltekés, logikus modellje szerint a hatékonyság egyenesen arányos a ledolgozott órák számával, ha tehát megduplázzuk a szabadságot, 4%-kal kell csökkentenünk a fizetést.

A technokrata gondolkodásmód a gazdaságot gépként képzelel el: ha a gép hosszabb ideig áll, akkor kevesebb értéket hoz létre. De a gazdaság nem gép, hanem egy nagyon bonyolult rendszer. A gépeknél nincs helye varázslatnak, a bonyolult rendszereknél viszont van.

A naiv logika rabjai vagyunk. Varázslatmentes környezetet teremtettünk magunknak, amelyet aprólékosan kidolgozott gazdasági modellek, üzleti esettanulmányok és szűk látókörű technológiai elképzelések uralnak, és így abba a csodálatosan megnyugtató tudatba ringathatjuk magunkat, hogy uraljuk ezt a bonyolult világot. Ezek a modellek sok esetben tényleg hasznosak, néha viszont pontatlanok vagy félrevezetőek. Esetenként pedig még veszélyesek is.

**A mérnöki tudományokban nincs varázslat. A pszichológiában van.**

Nem szabad elfelejtenünk, hogy a logika és bizonyosság iránti igényünknek ára is van, nemcsak haszna. A törekvés, hogy módszereink tudományosnak tűnjenek, megakadályozhatja, hogy számításba vegyünk más, kevésbé logikus, inkább varázslatszerű megoldási lehetőségeket, amelyek pedig olcsók, gyorsak és hatékonyak lennének. A rejtélyes „pillangóhatás” valóban létezik, de nem töltünk elég időt lepkevadászattal. Íme néhány, a pillangóhatáshoz kapcsolódó eset, amelyeket magam figyeltem meg:

1. Egy webáruház egyetlen további választási lehetőséget ad hozzá a rendelési folyamathoz, és évi 300 millió dollárral megnő a forgalma.
2. Egy légitársaság másként jeleníti meg a foglalható járatokat, és évi 8 millió fonttal növekszik a prémiumkategóriás jegyek eladása.
3. Egy szoftvercég látszólag jelentéktelen változtatást hajt végre a telefonos ügyfélszolgálat működésében, és ezzel több millió fontot nyer.
4. Egy kiadóvállalat négy egyszerű szóval egészíti ki ügyfélszolgálati forgatókönyvét, és megduplázza a hívásokból származó értékesítést (vagyis a konverziót).
5. Egy gyorsétteremlánc megnöveli egy termék eladását azzal, hogy az árát... emeli.

Ezek az aránytalanul nagy sikerek egy közgazdász számára cseppet sem logikusak. Mégis mind megvalósult. Az elsőt kivéve mindegyik ötlet saját reklámcégetmtől, az Ogilvytól származott, amelyet azért alapítottam, hogy észszerűtlen megoldásokat keressen. Rájöttünk, hogy minden problémára több látszólag illogikus válasz létezik, amelyeket csak észre kellene venni, de senki sem keresi őket: mindenkit túlságosan lefoglal a logikus gondolkodás, ezért máshol kutakodnak. Arra a bosszantó igazságra is fény derült, hogy hiába sikeres a módszerünk, nem minden esetben kapunk újabb felkérést: egy cégnek, vagy még inkább egy kormányznak, nehéz beillesztenie költségvetésébe az ilyen varázslatszerű megoldások keresését, mert az üzleti terveknek logikusnak kell tűnniük.

Kétségtelen, hogy vitákban a logika alkalmazása a legjobb megközelítés, ha győzni szeretnénk. Ha viszont az életben akarunk sikeresek lenni, már nem biztos, hogy olyan hasznos. A vállalkozószellemű emberek épp azért annyira értékesek, mert nem köti őket gúzsba az a gondolkodás, amely egy bizottság számára értelmetlennek tűnik. Érdekes, hogy a jelek szerint a Steve Jobs-, James Dyson-, Elon Musk- és Peter Thiel-féle figurák sokszor igazolhatóan dilisek. Henry Ford például köztudottan utálta a könyvelőket: vezetése alatt a vállalatát egyszer sem auditálták.



Ha ragaszkodunk a logikához, annak rejtett költsége van: leromboljuk a varázslatot. Mai világunkban, amely tele van közigazdászokkal, technokratákkal, menedzserekkel, elemzőkkel, táblázatkészítőkkel és algoritmus-tervezőkkel, egyre nehezebb varázsolni, vagy legalább kísérletezni vele. A következőkben, remélem, sikerül mindenkit emlékeztetnem arra, hogy érdemes helyet adni a varázslatnak az életünkben – sosem késő felfedezni a bennünk rejlő alkímistát.

# BEVEZETÉS: AZ (EMBERI) KÓD MEGFEJTÉSE

Két képernyő előtt írom ezt a könyvet. Az egyiken egy kísérlet eredményei láthatók, amelyet a kollégáim végeztek egy adománygyűjtés bevételének növelése céljából.

Ügyfelünk, egy jótékonyági szervezet önkéntesei minden évben több millió postaládába dobnak be nyomtatott borítékokat, majd néhány hét múlva visszatérnek, hogy összeszedjék a felajánlott adományokat. Idén egy hurrikán áldozatainak gyűjtöttek, de a bedobott borítékok egy része véletlenszerűen más volt, mint a többi: százezer levél tájékoztatta a címzetteket, hogy önkéntesek juttatták el hozzájuk az adománykérést; százezer borítékban volt egy formanyomtatvány is, amelynek kitöltésével a felajánlott összeg felül 25% adó-visszatérítéshez is juttathatták a jótékonyági szervezetet; százezer boríték jobb minőségű papírból készült; százezer pedig a rövidebb oldalán záródott a hosszabb helyett.

Ha közgazdászként elemeznénk az eredményeket, arra a következtetésre juthatnánk, hogy az embereknek teljesen elment az eszük. Logikusan csak azoknak a borítékoknak lenne szabad hatással lenniük a befolyt adományok összegére, amelyek felhívták a célközönség figyelmét, hogy ha kitöltik a mellékelt űrlapot, a kormány minden font adományukhoz hozzátesz még 25 pennyt. A három másik változtatás látszólag irreleváns: a papír minősége, a boríték tájolása vagy az a tény, hogy önkéntesek vitték ki, nem észszerű okok arra, hogy többet adakozzanak az emberek.

Az eredmények azonban másról árulkodnak. A „racionális” boríték esetében valójában több mint 30%-kal alacsonyabb volt a befolyt összeg, mint a „sima” kontrollcsoportnál. A másik három kísérleti borítéknak köszön-

hetően pedig több mint 10%-kal többet adományoztak az emberek. A jobb minőségű papír esetében jelentősen emelkedett a magasabb, legalább százfontos összeget felajánló adakozók száma is. Remélem, hogy a könyv végére egyértelmű lesz, miért van ezeknek az örülden hangzó eredményeknek furcsamód mégis értelme.

Melyek a lehetséges magyarázatok a fenti eredményekre? Nos, a keskeny oldalán nyíló borítékba talán némiképp természetesebbnek érezzük bankjegyeket vagy csekket csúsztatni. Szívesebben teszünk egy százfontos csekket

egy vastagabb borítékba, mint egy olcsó vékonyabba.

**Az emberi elmét körül-  
belül annyira hajtja  
a logika, amennyire  
egy lovat a benzin.**

Ha tudjuk, hogy önkéntesek személyesen hozták ki a leveleket, késztetést érezhetünk arra, hogy valamilyen viszonyozzuk fáradozásukat. Ugyanakkor a 25% „bónusz” adomány említésétől talán úgy vélhetik az emberek, hogy akkor nekik elég lesz kevesebbet is

felajánlaniuk. Még furcsább, hogy ennél a borítéknál az adakozók száma is csökkent, de őszintén bevallom, fogalmam sincs, hogy ez miért lehet.

A lényeg, hogy egy logikusan gondolkodó ember négyből három esetben nem látta volna értelmét az adott módszer kipróbálásának, holott éppen ez a három vált be végül. Ez igen fontos tanulság a könyv üzenete szempontjából: ha a világot csak logikus gondolkodók uralják, kizárólag logikus összefüggéseket fogunk felfedezni. A való életben azonban a legtöbb dolog nem logikus, hanem pszicho-logikus.

Az emberi viselkedés hátterében gyakran két okot találhatunk: a látszólag logikusát és a valódit. Az utóbbi harminc évben reklám- és marketingszakemberként dolgoztam. Azt szoktam mondani, hogy azért ezzel foglalkozom, mert jól lehet vele keresni, és szeretek márkákat felépíteni és üzleti problémákat megoldani. Egyik sem rossz dolog, de valójában a kíváncsiság hajt.

A modern fogyasztói társadalom a világ legjobban finanszírozott társadalomtudományi kísérlete, az emberi furcsaságok Galápagos-sziget-csoportja. Ami még fontosabb: a reklámügynökségek a magán- és közszférából egyre inkább kiszoruló különc és hóbortos emberek utolsó menedékei közé tartoznak. Itt még, hál’ istennek, általában bátorítják az öntörvényű gondolkodást, vagy legalábbis megtűrik. Feltehetünk ostoba kérdéseket, előállhatunk eszement javaslatokkal, és mindezek ellenére épülhet a karrierünk. Nem is gondolnánk, hogy ez a szabadság mekkora érték: mert néha