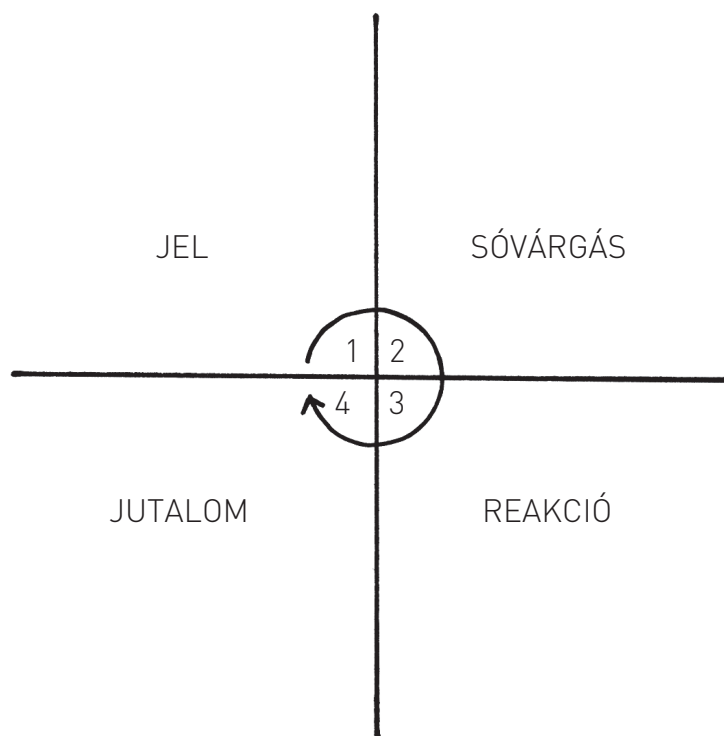


Hogyan alkalmazd ezeket a gondolatokat az üzleti életben?

Az *Atomi szokások*ban bemutatok egy négylépcsős hurkot, amely minden emberi viselkedés alapját képezi: jel, sóvárgás, reakció és jutalom. Ismétlés révén ez a neurológiai visszacsatolási hurok vezet az új szokások kialakulásához.

Emlékeztetőül íme, a szokáshurok egy lehetséges bemutatása:



Ebből a négy lépésből dolgoztam ki a viselkedésváltozás négy törvényét:

1. Jel: Tedd nyilvánvalóvá!
2. Sóvárgás: Tedd vonzóvá!
3. Reakció: Könnyítsd meg!
4. Jutalom: Tedd kielégítővé!

A négy törvényt alkalmazva bármilyen viselkedés megkönnyíthető (az egyes törvények fordítottjának alkalmazásával pedig bármely viselkedés megnehezíthető). Az üzleti életben ugyanezeket az alapelveket követve hatékonyabb termékeket hozhatsz létre, és segíthetsz hatékonyabb szokásokat kialakítani az alkalmazottaknak.

Itt most példákat fogok mutatni az egyes törvények alkalmazására egy-egy üzleti kontextusban. A példákat csak kiindulópontnak tekintem. A viselkedésváltozás négy törvényét úgy kell alkalmazni, hogy rugalmas és a saját, változó igényeidhez és ízlésedhez alkalmazkodó keretet adjon. Úgy vélem, közel végtelen számú alkalmazást fogsz találni.

AZ 1. TÖRVÉNY

A viselkedésváltozás első törvénye az, hogy *tedd nyilvánvalóvá*. Ez a törvény a jelhez, a szokáshurok első lépéséhez kapcsolódik. Bármilyen jel lehet, ami megragadja a figyelmedet (vagy az ügyfeled figyelését), és jelzi, hogy mit kell tenned. Amint talán már sejtetted is, a nyilvánvalóbb jelek nagyobb valószínűséggel hívják fel magukra a figyelmet, és ennek köszönhetően nagyobb eséllyel váltanak ki válaszreakciót.

Ez az egyik oka annak, hogy a hirdetések olyan gyakran érezzük tolakodónak. Sok reklám azért hangos, feltűnő, fényes, és vonja magára a tekinteteket – még akkor is, ha csiricsaré –, mert a lehető legnyilvánvalóbb próbál lenni.

Az a rengeteg felvillanó értesítés a telefonodon, a számítógéped képernyőjén, a közösségi média hálózataiban és a szoftverprogramokban annak az élő példája, hogy „nyilvánvalóvá kell tenni” a felhasználó számára, hogy mit tegyen. Sok cég azt vette észre, hogy minél több értesítést küld ki (szöveges üzeneteket, e-maileket, figyelmeztetéseket és a többi), annál több felhasználó foglalkozik a termékükkel. Még a fogorvosom is két e-mailt és két szöveges üzenetet küld nekem minden egyes időpontról.

Sok cég rájött, hogy minden emlékeztető újra nyilvánvalóvá teszi a terméket vagy szolgáltatást, és emlékezteti a felhasználót, hogy visszatérjen. (Felhasználóként ez hihetetlenül bosszantó lehet: úgy tűnik, hogy a cégek gyakran minden eszközzel versengenek a figyelemért, és az az alkalmazás nyer, amelyik a legjobban megakaszt.)

Ennek az ellentettje is igaz. Az 1. törvény alapján arra számíthatunk, hogy az a viselkedésminta, amelyik kevésbé nyilvánvaló vagy állandó, az kisebb valószínűséggel fordul elő. Kevésbé kattintanak rá tehát egy alig észrevehető hirdetésre, mint az oldal tetején futó bannerre. Az alsó polcokon tárolt termékeket kisebb valószínűséggel veszik meg. És így tovább. Ha egy tétel vagy tett láthatatlan, gyakran feledésbe is merül. Ez az egyik oka annak, hogy a szoftvercégek gyakran nehezen megtalálható helyekre, a beállítások és almenüpontok közé dugják a „Fiók megszüntetése” vagy a „Kilépés” gombot.

Emellett lehetőség szerint igyekezned kell minden olyasmit láthatatlanná tenni, ami elterelheti a felhasználó figyelmét a kívánt viselkedésről. Nem meglepő, hogy a legerősebb szokásformáló viselkedések – mint például a nyerőgépek a kaszinóban – elkülönülnek. Nincsenek ablakok, nagyon kevés dolog tereli el a figyelmet – a játékosokat semmi más nem veszi körül, csak a nyerőgépek. Így nagyon könnyű „a zónába” kerülni, és csak játszani, mert a zavaró tényezők láthatatlanok, a kívánatos viselkedés pedig egyértelmű.

A vállalkozások sokféleképpen kiaknázzhatják a viselkedésváltozás első törvényét. A legnagyobb profitot hozó termékedet az üzlet elejére vagy a legjobban látható helyekre tedd ki. Az alkalmazottaidat kérd meg, hogy távolítsák el a figyelemelterelő alkalmazások ikonjait a telefonjuk kijelzőjéről, hogy ne lássák őket, és ezért ne nyomkodják ész nélkül. Úgy tervezd meg az irodai munkamenetet, hogy a legfontosabb feladatok a legnyilvánvalóbb helyeken legyenek. Minden termékedet olyan instrukciókkal lásd el, amelyek arra buzdítják a felhasználókat, hogy jól látható helyekre tegyék ki a terméket otthon vagy az eszközeik kijelzőjén.

Gyakran az a legnyilvánvalóbb jel, amelyik magára vonja a figyelmet. És az a jel fog szokást beindítani nálad, amelyik magára vonja a figyelmedet.

A 2. TÖRVÉNY

A viselkedésváltozás második törvénye az, hogy *tedd vonzóvá*. Ez a törvény a sóvárgáshoz, a szokáshurok második lépéséhez kapcsolódik.

Amint az első törvéynél megbeszéltük, azt szeretnéd, hogy a terméked nyilvánvaló legyen (ott lehet például a bejövő e-mailek tetején, egy hatalmas plakáton vagy az üzleted kirakatában), amint azonban nyilvánvaló helyen van, arra kell törekedned, hogy a termék által a vásárló fejében kialakított kép vonzó legyen.

Minden viselkedést előjelzés vagy „jóslás” előz meg. Az üzleti életben ez azt jelenti, hogy minden *vásárlást* megelőz egy előjelzés. Ez a lényeg. A vevő nem a termékedet veszi meg, hanem az általa a fejében kialakított, előzetes képet. Megnézi az összes üdítő palackot az automatában, majd megjósolja, hogy a Coca-Cola a legfinomabb, ezért azt veszi meg. Vagy új weboldalt kell készítenie, és úgy dönt, hogy a legjobb értékelésekkel rendelkező szolgáltatót választja, mert az előjelzése szerint az fogja a legkielégítőbb élményt nyújtani.

Nagyon sok termék esetében a „tedd vonzóvá” abban csúcsoódik ki, hogy világos, ellenállhatatlan módon ecsetelik az előnyeit. Ezért hallasz olyan mondatokat a marketingsektől és a grafikusoktól, hogy „a szavak a design körébe tartoznak” vagy „a reklámszöveg

designkérdés”. A megfelelő szavak kiválasztásával tehető az üzenet vonzóvá, a termék pedig „széppé” a fogyasztó fejében.

Sok esetben hatékonyan kivitelezhető a viselkedésváltozás második törvénye az üzenetek személyre szabásával, mert a termékek gyakran vonzóbbak, ha fontosnak tűnnek a fogyasztó életében. Ha szabadúszó szövegíró vagy, sokkal nagyobb hatással van rád egy „Pontosan hogyan duplázd meg a bevételédet szabadúszó szövegíróként” című salesoldal, mint a „Hogyan duplázd meg a bevételédet” című. A lényege ugyanaz, az első mégis azt az érzést kelti, hogy pont neked szól.

Ez a stratégia még erőteljesebb, ha a célszemély keresztnévét használod. Képzeld el, hogy az imént említett szabadúszó szövegíró Olivianak hívják, és kap egy e-mailt, amelynek a tárgya: „Olivia, pontosan így duplázhatod meg a bevételédet szabadúszó szövegíróként”.

Sok online értékesítő készít erre a mintára magas szinten személyre szabott ajánlatokat. Ahelyett, hogy „menedzsereknek” ajánlanák a terméküket, különböző szövegezésű salesoldalakat jelentetnek meg attól függően, hogy ki ül a képernyő előtt. A titulusa függvényében az egyik ember „pénzügyi igazgatóknak” ajánlott termékről értesül, míg a másik „marketingmenedzsereknek” címezve kapja meg ugyanazt a termékismertetőt.

Ez a stratégia az élet szinte minden területén bevethető. Mindenki „árul” valamit, még akkor is, ha az nem tűnik értékesítésnek. Az orvosok egészséges életmód-változtatásokat árulnak a betegeknek. Az edzők csapatmunkát adnak el a játékosoknak. A szülők élettapasztalatot árulnak a gyerekeiknek. Az üzeneted személyessé tételével – akár egy olyan egyszerű dologgal, hogy a nevéen szólítod a másikat – könnyebben köthetsz értelmes kapcsolatokat, és egy kicsit ezáltal is vonzóbbá teheted a dolgokat.

Az Amazon napi szinten küldi a személyes üzeneteket. A cég sokszor dob ki olyan tételeket, amelyeket nemrég megnéztél, vagy azokhoz hasonlókat, amelyeket már megvásároltál. Azért vonzó dolog az Amazonon költeni, mert a vásárlók mindig azt látják, ami érdekelheti őket.

Egyéni, személyes bánásmódot természetesen nem mindig lehet kialakítani, a vállalkozások azonban sokszor nagyban alkalmazzák ezt a módszert, amikor egy-egy terméket egy-egy erős identitással párosítanak. A Toyota például a környezetbarát életmóddal tudta összekötni a Prius vezetését. Ha olyan ember vagy, aki erősen hisz a környezetbarát életmódban, akkor a Prius megvásárlásával is jelezheted az identitásodat mások felé. A termék abban a pillanatban vonzóbbá válik egy bizonyos vásárlótípus szemében, mert úgy érzi, hogy az az identitását fejezi ki. Ez a fajta kapcsolat hihetetlenül erős lehet, ami azt jelenti, hogy kiemelheted vele a terméked által képviselt identitást.

A termék vonzerejét potenciálisan fokozó másik stratégia (amelyet a 10. fejezetben mutatok be részletesen) a társadalmi normák kiemelése. Az emberi lényeket erősen befolyásolja a tömeg. Ha meg tudod mutatni a vásárlónak, hogy mások – akik a közelében

vagy a szülővárosában élnek, a csapata tagjai stb. – előszeretettel használják a termékedet, nagyobb valószínűséggel fogja ő maga is vonzónak találni.

Van itt egy érdekesség a tálalással kapcsolatban: ha az emberek úgy gondolják, hogy a terméked által megkívánt viselkedés ritka, azokkal kell bemutatnod, akik pozitív fényben (pozíció megszerzése) tüntetik fel: „A milliomosok 60 százaléka mindennap elolvas egy könyvet. Az új termékünkkel te is képes lehetsz erre.”

Ha az emberek úgy gondolják, hogy a terméked által megkívánt viselkedés gyakori, azokkal mutasd be, akik *nem* negatív fényben (normától való eltérés) tüntetik fel azt: „A környékeden lakók 75 százaléka kevesebbet fizet az energiaszolgáltatónak, mint te. Klikkelj ide, és eláruljuk, hogyan spórolhatsz te is.”

Végezetül, a viselkedésváltozás harmadik és negyedik törvényét alkalmazva bármilyen terméket eleve vonzóbbá tehetsz. Az „olcsó” viselkedésminták – azaz amelyeket könnyen, alacsony szociális költségen és azonnali haszonnal lehet elvégezni – vonzóak. A „drága” viselkedésminták – amelyeket nehezen, magas szociális költségen és késleltetett haszonnal lehet elvégezni – nem vonzóak. És most térjünk rá arra, hogyan foghatod be ezt a két törvényt a kocsid elé.

A 3. TÖRVÉNY

A viselkedésváltozás harmadik törvénye az, hogy *könnyítsd meg*. Ez a törvény a reakcióhoz, azaz a konkrét viselkedésedhez vagy szokásodhoz kapcsolódik. A könnyű – könnyedén elvégezhető – viselkedést nagyobb valószínűséggel hajtjuk végre.

Üzleti szempontból talán úgy lehet a leghatékonyabban bevetni a viselkedésváltozás harmadik törvényét, ha feltérképezzük azt a viselkedésláncot, amelyet a vásárlónak a terméked megvásárlásához vagy a szolgáltatásod igénybevételéhez végre kell hajtania, majd megkeressük azokat a lehetséges területeket, ahol a feladattal társított súrlódás csökkenthető.

Gondolj az első olyan fuvarmegosztó szolgáltatásra, mint az Uber vagy a Lyft. Amikor elindultak, feltérképezhették a viselkedésláncot, amelyet az ügyfélnek végre kell hajtania ahhoz, hogy fuvarot szerezzen a város másik csücskébe: kimegy az utcára; vár, hogy elhaladjon egy taxi; beszáll; áthajt a városon; megérkezik a célállomásra; előveszi a hitelkártyáját vagy a pénzt; fizet a fuvarért; visszateszi a kártyát (vagy a visszajárót) a tárcájába, kiszáll a kocsiból, és a többi.

Majd megvizsgálhatták az egyes állomásokat, és feltehetnék maguknak a kérdést, hogy hogyan csökkenthető a feladattal társított súrlódás (vagy hagyható ki teljes mértékben az adott lépés):

Hogyan lehet könnyíteni azon, hogy kimegy az utcára? Mi lenne, ha a felhasználó letölthetne egy alkalmazást, amellyel a telefonjáról kocsit hívhatna, és egyáltalán nem kellene kimennie?

Hogyan lehet könnyíteni a várakozáson? Mi lenne, ha megmondanánk a felhasználónak, hogy mennyit kell várnia a kocsni érkezéséig? Így a megfelelő pillanatban állna ki az utcára.

Hogyan lehet könnyíteni azon, hogy beszáll a kocsiba? Itt nincs min változtatni.

Hogyan lehet könnyíteni azon, hogy áthajt a városon? Ahelyett, hogy a sofőr emlékeztére hagyatkoznánk, a felhasználó és a sofőr telefonján is megjelenítenénk az útvonalat. Így a felhasználó javasolhat más útvonalat, ha szeretne, a sofőr pedig a GPS-re támaszkodhat a percre pontos információ és az útvonaltervezés tekintetében.

Hogyan lehet könnyíteni a fizetésen? A felhasználó telefonján már ott az alkalmazás. Mi lenne, ha megkérnénk a felhasználót, hogy töltsse fel a hitelkártyaadatát? Akkor automatikusan fizethetne, és amint megérkezett, már csak ki kell szállnia a kocsiból.

És így tovább.

Az *Atomi szokások* 12. fejezetében azt írtam, hogy: „Az üzleti világ örök célja minél könnyebben átadni ugyanazt az eredményt.” Ez azt jelenti, hogy a folyamat minden fázisát a lehető legjobban meg kell könnyíteni.

Nézzük meg, hogyan alakult az Amazon kiszállítási politikája az évek során:

1994: Az Amazon megalapítása.

2002: Az Amazon „Free Super Saver Shipping” akciót hirdet, és állja a 99 dollár feletti rendelések szállítási költségét.

2005: Az Amazon kihirdeti az „Amazon Prime” akciót, és minden terméket ingyen, két nap alatt szállít ki.

2014: Az Amazon bevezeti a „Read While Your Book Ships” akciót, hogy azok, akik megvették egy könyvet, azonnal elkezdhesék olvasni a Kindle e-könyv változatát, amíg a nyomtatott könyv meg nem érkezik.

2018: Az Amazon két órán belüli ingyenes élelmiszer-kiszállítást hirdet.

Az Amazon folyamatosan azt keresi, hogyan adhatja meg könnyebben, gyorsabban és kényelmesebben a fogyasztónak azt, amire vágyik: Szállítsd házhoz. Szállítsd házhoz ingyen. Szállítsd házhoz ingyen, két napon belül. Szállítsd házhoz ingyen, két órán belül. Megkapod *most azonnal*, miközben várod, hogy két napon belül ingyen megérkezzen hozzád.

A jó vállalkozások megszüntetnek minden elképzelhető súrlódási pontot annak érdekében, hogy a kívánt viselkedést a lehető legjobban megkönnyítsék.

A 4. TÖRVÉNY

A viselkedésváltozás negyedik törvénye az, hogy *tedd kielégítővé*. A szokáshurok végső szakasza a jutalom. Ha a viselkedéshez jutalom társul – vagyis jó érzést kelt, és kielégítő a befejezése –, akkor jó okunk van rá, hogy a jövőben megismételjük.

Az *Atomi szokások* 15. fejezetében az áll, hogy: „A viselkedésváltozás első három törvénye – *tedd nyilvánvalóvá, tedd vonzóvá és könnyítsd meg* – növeli az esélyeit annak, hogy egy adott viselkedési elemet *most* elvégezzünk. A viselkedésváltozás negyedik törvénye – *tedd kielégítővé* – annak az esélyeit növeli, hogy az adott viselkedést legközelebb is megismételjük. Ez hozza létre a szokáshurkot.”

Az üzleti életben azt mondhatjuk, hogy ha kielégítővé teszed a termékedet vagy a szolgáltatásodat, azzal növeled a vevő visszatérésének az esélyeit. A negyedik szakasz zárja be a hurkot, és ez biztatja a vevőidet a terméked vagy szolgáltatásod szokásszerű használatára.

A jutalom gyorsasága a viselkedésváltozás 4. törvényének kulcsfontosságú tényezője. A vevőknek azonnali sikert kell érezniük – még ha apróságokról van is szó – a termék vagy szolgáltatás minden egyes használatakor. A terméknek legalábbis meg kell oldania a problémát (szüntesse meg a 2. törvényben megélt sóvárgást), és lehetőség szerint ennek valamilyen meglepetéssel vagy örömmel kell társulnia.

Ahhoz, hogy kielégítő élmény jöhessen létre, egyensúlyba kell hozni a második (tedd vonzóvá) és a negyedik törvényt (tedd kielégítővé), mert az elégedettség szintje közvetlenül összekapcsolódik az elvárás és a vágy szintjével. A túlzó ígéret veszélye az, hogy egy egyszeri vásárlást követően a fogyasztóknak nem lesz okuk újra vásárolni. Itt ilyesmikre gondolhatsz: hatalmas árkedvezmény, amelyet nem követ nagyszerű élmény, vagy az értékesítési csapat olyan ígérete, amelyet a termék nem vált be. A hatalmas elvárások révén beindíthatsz egy vásárlást, vásárlási szokás kialakítására azonban ez nem alkalmas.

A negyedik törvényt úgy is működtetheted, ha az élmény során kisebb elégedettség-morzskákat szórsz el. Az autógyártók például elkezdtek motorhangeffekteket adni a kocsikhoz és teherautókhoz, hogy kielégítően mormoló hangot adjanak, amikor a sofőr rálép a gázra.¹ Az *Atomi szokások* 15. fejezetében további példákat (a rágógumi és a fogkrém ízesítése) olvashatsz erre.

¹ Drew Harwell: America's best-selling cars and trucks are built on lies: The rise of fake engine noise. *The Washington Post*, 2015. jan. 21. https://www.washingtonpost.com/business/economy/americas-best-selling-cars-and-trucks-are-built-on-lies-the-rise-of-fake-engine-noise/2015/01/21/6db09a10-a0ba-11e4-b146-577832eafcb4_story.html

Ennek az alapelvnek az alkalmazásával természetesen bármilyen cég alkalmazottainak segíthetsz a jobb szokások kialakításában. A viselkedésmintákat megerősítheted azáltal, ha a nap során apró dicséretekben és biztatásokban részesíted az embereket.

Az egyik cégalapító, akivel beszélgettem, elmondott egy egyszerű módszert, amellyel a cégénél kielégítőbbé teszik a munkát: „Mindenki kap egy kéz alakú Post-it tömböt. Ezt hívjuk pacsinak – mondta. – És amikor valaki valami nagyszerű dolgot tesz, az felkerül a pihenő közösségi falára, ahol mindenki látja. Az a lényege, hogy megünnepeld azt a viselkedésmintát, amelyet meg akarsz erősíteni. A hónap végén kiválasztunk egy párat, hangosan felolvassuk mindenki előtt, és kiosztunk néhány ajándékkártyát. Mindenki feláll és felkap néhányat, majd megkeresi azt, akiről szól, és odaadja neki. Azt szeretnénk, hogy mindig legyenek kis győzelmeink.”

Az a viselkedésforma, amitől jól érzed magad – azaz amelyet azonnali elégedettség vagy dicséret vagy biztatás vagy öröm követ –, pontosan az a viselkedésforma, amit meg akarsz majd ismételni a jövőben.

ÖSSZEFOGLALÁS

A függőséget okozó termék klasszikus példája a nyerőgép, és ha megnézed, ezek a masinák csakugyan alkalmazzák a viselkedésváltozás mind a négy törvényét.

Tedd nyilvánvalóvá: A nyerőgépek hihetetlenül sok profitot termelnek, és a kaszinók ezzel tisztában vannak. Ezért az az első dolguk, hogy nyilvánvalóvá tegyék őket: szinte minden kaszinóban száz nyerőgépre jut egy-egy asztali játék.

Tedd vonzóvá: Sok elektronikus nyerőgép stratégiaileg alkalmazza az úgynevezett „near-miss” (azaz „majdnem nyert” vagy „nem sokon múlt”) effektust, ami a jutalom hamis érzetét kelti. A near-miss esete az, amikor a nyerő szimbólum éppen a játékvonal alatt vagy felett áll meg. Képzeld el, hogy nyomkodod a pörgetés gombot, figyeled a forgó kereket, és látod, hogy két cseresznye megáll egy sorban – a harmadik azonban éppen kicsúszik a vonalról. *Majdnem* elvitted a főnyereményt.

Ez a „majdnem” érzés becsapja az agyadat, és azt jósoltatja veled, hogy a jutalom most már közelebb van, mint korábban. Ha még egy kicsit dolgozol rajta, elérheted. Egy-egy near-miss után várakozással villan fel az agyadban a jutalmazó rendszer. Sok gépet szándékosan úgy programoznak be, hogy gyakrabban dobjanak ilyen majdnem nyertes állásokat, mint ahogyan azt a puszta véletlen hozná. A főnyeremény megcsillantásával a tervezők elérik, hogy a játékosok még inkább belefeledkezzenek a játékba, ugyanakkor azzal a hamis érzéssel kecsegtetik őket, hogy közel állnak a nyeréshez, pedig annak az esélyei egy fikarcnyit sem javultak.

Könnyítsd meg: A nyerőgépek teljes játékelményét úgy tervezik meg, hogy könnyű legyen. A székek elég kényelmesek ahhoz, hogy a játékosok órákon át üljenek rajtuk. A legtöbb gépen már kart sem kell húzogatni. Új kört egész egyszerűen a SPIN gomb megnyomásával indíthatsz. Ha kifogytál a pénzből, a kaszinók a lehető legjobban megkönnyítik, hogy szerezhess még. Sok nyerőgépen egyenesen a székedben ülve fizethetsz. A készpénzautomaták könnyen hozzáférhetőek, és bármikor kaphatsz készpénzelőleget, ha lenullázod a számládat.

Tedd kielégítővé: Az élmény egyetlen nem kielégítő része a pénzvesztés, és a nyerőgépeket úgy tervezik meg, hogy ezt a lehető legjobban elkendőzzék. Megnehezítik, hogy kiszámold, pontosan mennyi pénzt költöttél.

A hagyományos nyerőgépek csak egy karból és egy kerékből álltak, az elektronikus nyerőgépek azonban lehetővé teszik a játékos számára, hogy egyszerre több keréssel játsszanak. Képzeld el egy képernyőt, ahol száz mini nyerőgép kerekai forognak egyszerre. Minden alkalommal, amikor pörgetsz, száz pennyre fogadsz – kerekenként egyre. Mondjuk, hogy egy adott pörgetés alkalmával harminc keréken nyersz. A gép kiemeli a harminc nyertes pörgetésedet. Villogó fények ünnepelnek, és a gép a tányérba potyogó érmék hangját hallatja. Úgy érzed, mintha nyertél volna harminc pennyt, pedig a valóságban *vesztettél* hetvenet. A gép nyereségként találja a veszteséget.

Mindezt rakd össze, és...

Ahova kaszinó települ, ott 80 kilométeres körzetben megugrik a játékfüggőség kialakulásának a kockázata. Néhány esetben az emelkedés a korábbi arány kétszerese. Egy jelentés szerint „a kaszinók látogatói évente több mint 37 milliárd dollár értékben fogadnak – ez több, mint amit az amerikaiak sportesemények látogatására (17,8 milliárd dollár), mozira (10,7 milliárd) és zenevásárlásra (6,8 milliárd) költenek összesen”.

Ilyen hatással kell számolni, ha a viselkedésváltozás mind a négy törvényét egyszerre veted be. Amikor minden erőkar ugyanabba az irányba mutat, a kívánt viselkedésminta valószínűsége az egekbe szökik.

Ezt a kiegészítést egy olyan esettanulmánnyal szeretném zárni, amelyik szemléletesen mutatja be, hogy néz ki a viselkedésváltozás négy törvényének kombinált alkalmazása.

ESETTAULMÁNY: HOGYAN LESZ 2 MILLIÓ DOLLÁRBÓL 2 BILLIÓ?

Háttér: A történet eredetileg Charlie Munger beszédeként látott napvilágot az 1948-as harvardi jogi kar 50. évfordulóján, 1998. április 24-én. Nyomtatásban aztán Janet Lowe Damn Right: Behind the Scenes with Berkshire Hathaway Billionaire Charlie Munger című munkájának D függelékéeként jelent meg. A teljes beszéd egy részét itt most újra közreadom, mert

jó példa a viselkedésváltozás négy törvényének üzleti alkalmazására. James Clear hozzáfűzött megjegyzéseit dőlt betűvel szedve olvashatod.

1884-ben járunk Atlantában. Téged és húsz hozzád hasonló társadat egy Glotz nevű gazdag, atlantai különc elé citálnak. Ti és Glotz két dologban hasonlítotok egymásra: először is a problémamegoldás során rutinosan bevetitek a Charlie Munger által leírt öt hasznos elképzelést, másodsor pedig ismeritek az 1996-os tanterv szerinti felsőfokú alapképzés minden fő gondolatmenetét. Ezeknek az alapgondolatoknak a felfedezéseit és minden példáját azonban átültettük az 1884 előtti időkbe. Sem ti, sem Glotz nem tudtok semmiről semmit, ami 1884 után történt.

Glotz 2 millió dolláros befektetést ajánl, amelynek mindössze az egyik felét fordítja egy jótékonyági alapítvány nevében egy alkoholmentes üdítőt gyártó vállalat létrehozására. Glotz egy olyan nevet szeretne használni, amely valamiért elbűvölte: Coca-Cola.

Az új cég tőkéjének másik felét az az ember fogja megkapni, aki a legmeggyőzőbben demonstrálja, hogy az üzleti tervének köszönhetően az alapítvány értéke 150 évvel később eléri az egybillió dollárt a 2034-es évnek a pénzében annak ellenére, hogy a bevétel nagy részét minden évben osztalék formájában kifizetik. Tehát az új cég teljes értéke kétbillió dollár lesz azután is, hogy sok-sok billió dollárt fizettek már ki osztalékként.

Tizenöt perced van arra, hogy szerencsét próbálj. Mit mondasz Glotznak?

Íme, az én megoldásom, az én ajánlatom Glotz út számára, amelyben csak olyan hasznos elképzeléseket és gondolatokat használok, amelyek bármilyen okos másodéves egyetemi hallgatóban felmerülhetnek.

Nos, Glotz úr, azokat a nagy, „triviális” döntéseket, amelyek leegyszerűsítik a problémánkat, a következők szerint kell meghozni: először is, soha nem fogunk kétbillió dollár értékű céget létrehozni egy jogilag nem védett márkanevű itallal, ezért a „Coca-Cola” nevet erős, jogilag védett márkanevvé kell tennünk. Másodsor, csak úgy érhetjük el a kétbillió értékű céget, ha elkezdjük értékesíteni Atlantában, majd az egész Egyesült Államokban, utána pedig gyorsan világszerte sikerre visszük. Ehhez olyan terméket kell létrehoznunk, amelyik univerzális vonzerővel rendelkezik azáltal, hogy hatalmas elemi erők rejlenek benne. Ezeket a hatalmas elemi erőket pedig az alap akadémiai képzés kurzusaiban kell keresnünk.

Megjegyzés: Munger vágya, hogy „univerzálisan vonzó” terméket állítson elő, természetesen azt jelenti, hogy a viselkedésváltozás négy törvényével fog operálni – bár nem ezeket a kifejezéseket fogja használni. Ne feledd, hogy a négy törvény az emberi viselkedést meghatározó alapelvekről szól, és amikor ezek neked dolgoznak, bármilyen emberi viselkedés előfordulását valószínűbbé teszik. Ide tartozik, ahogyan azt esetünkben látni fogjuk, a vállalkozásod fejlesztése és a terméked megvetetése minél több emberrel.

A következőkben számítások segítségével fogjuk megállapítani, hogy mi kell a célunk eléréséhez. Ésszerű feltételezés, hogy 2034-re körülbelül nyolcmilliárd italgyártó lesz

a világon. Ezek a fogyasztók átlagosan, a reálértéket tekintve sokkal jobb módúak lesznek, mint az 1884-es átlagfogyasztó. Minden fogyasztó nagy százalékban vízből áll, és közel két liter vizet kell mindennap bevinnie. Ez nyolcszor két és fél deci. Ha tehát a mi új italunk és az új piacunkon megjelenő egyéb hasonló italok csak 25 százalékban javítják fel a megivott vizet ízben és egyéb tekintetben, és az új világpiac felét mi uraljuk, az azt jelenti, hogy 2034-ben 2,92 billió 2,5 dl-es adagot értékesíthetünk. És ha adagonként nettó négy centet tudunk keresni rajta, az azt jelenti, hogy 117 milliárdot kereshetünk. Ez, ha a vállalkozásunk még mindig jó iramban növekszik, elég lesz ahhoz, hogy könnyedén kétbillió dollárt érjen el.

A nagy kérdés természetesen az, hogy az adagonkénti 4 cent ésszerű profitcél lehet-e 2034-re. Márpedig a válasz igen, ha az italunk, amelyet létrehozunk, erős univerzális vonzerővel rendelkezik. Százötven év hosszú idő. A román drachmához hasonlóan a dollárnál is szinte biztosan számíthatunk a leértékelődésre. Egyidejűleg világszerte emelkedni fog az átlagos italfogyasztó valós vásárlóértéke. Jelentősen gyorsabban fog emelkedni az arra való hajlandósága, hogy alacsony költségen javítsa a vízivás élményét. Közben, a technológia fejlődésével a mi egyszerű termékünk előállítási költségei az állandó vásárlóerő egységeire lebontva csökkenni fognak. A négy tényező együttesen a mi adagonkénti 4 centes profitcélunk elérését segíti elő. A világ dollárban mérhető italvásárló ereje a 150 év alatt valószínűleg legalább a negyvenszeresére növekszik majd. Visszafelé gondolkodva ez az 1884-es körülmények között azt jelenti, hogy az adagonkénti profitcélunk a 4 cent negyvened része, azaz mindössze 0,1 cent lenne. Ezt a célt már kezdetben is könnyen meghaladhatjuk, ha a termékünk valóban egyetemesen vonzó.

Ezt eldöntve rátérhetünk az univerzális vonzerő létrehozása feltalálási problémájának a megoldására. Két nagy, egymással összefonódó kihívással állunk szemben: először is, a 150 év alatt el kell érünk, hogy az új ital piaca a világ vízfogyasztásának nagyjából az egynegyedét lefedje. Másodsor, úgy kell működnünk, hogy az új piac fele a miénk legyen, míg a versenytársaink mind a piac másik felén osztozzanak. Ezek az eredmények úgynevezett „lollapalooza” eredmények. Éppen ezért úgy kell dolgoznunk a problémánkon, hogy minden kedvező tényező, amire gondolhatunk, a mi malmunkra hajtsa a vizet. Vagyis csak több tényező erőteljes kombinációjának köszönhetően érhetjük el a vágyott lollapalooza eredményeket. Ezek az összefonódó problémák szerencsére egészen könnyen megoldhatók, ha az ember odafigyel az órákon elsőévesen.

Megjegyzés: Munger arra használja a „lollapalooza” kifejezést, amikor több pszichológiai erő munkálkodik az érdekedben, és együtt tesznek erőteljes hatást. Nagyjából mint az „összetett növekedés” vagy mint „az egész több, mint a részek összessége”. Ugyanezt a fajta hatást érheted el, ha a viselkedésváltozás több törvényét aknázod ki egyszerre.

Kezdjük azzal, hogy megnézzük, milyen következményekkel jár az az egyszerűsítő, „nem túlagyalt” döntés, hogy erős márkanevre kell támaszkodnunk. Ez a következtetés

automatikusan vezet oda, hogy a vállalkozásunk esszenciáját a szabatos, elsőéves egyetemi tudás tükrében értelmezzük. A bevezető pszichológiai kurzus alapján nyilvánvaló, hogy lényegében a feltételes reflexek kialakításáról és fenntartásáról beszélünk. A „Coca-Cola” márkanév és márkadesign lesz a kiváltó inger, az italunk megvásárlása és elfogyasztása pedig a kívánt reakció.

Megjegyzés: Ne feledd a négylépcsős szokáshurkot: jel, sóvárgás, reakció, jutalom. Munger kifejti, hogy a Coca-Cola név és logó a jel. A termék megvásárlása és megivása pedig a reakció. A kérdés az, hogy hogyan hozzuk létre a sóvárgást, és biztosítsuk a jutalmat.

És hogy hogyan kell kialakítani és fenntartani a feltételes reflexeket? A pszichológia-tankönyvben két választ is találunk erre: instrumentális kondicionálással és klasszikus, avagy – ahogyan az orosz tudós iránti tiszteletből sokszor utalnak erre – pavlovi kondicionálással. És mivel mi lollapalooza eredményekre vágyunk, mindkét kondicionálási technikát be kell vetnünk – és mindent, amit csak tudunk, hogy fokozzuk az egyes technikák hatásait.

A problémánk instrumentális kondicionálási része könnyen megoldható. Csak az kell hozzá, hogy (1) maximalizáljuk az italbevétel jutalmát, és (2) minimalizáljuk annak a lehetőségét, hogy az általunk létrehozott kívánatos reflexeket kioltsa a velünk versengő termékek instrumentális kondicionálása.

Megjegyzés: A második pontot érdemes kiemelni, mert nagyon jellegzetesen az üzleti világra vonatkozik. Amellett, hogy te magad vonzóbbá (2. törvény) és kielégítőbbé (4. törvény) teheted a termékeidet, a versenytársaid ezeket a törvényeket megfordítva kevésbé vonzóvá és kielégítővé tehetik az ajánlataidat. Ahhoz, hogy erős vállalkozást építs, gondoskodnod kell az elsőről, és védekezned kell a második ellen.

Az instrumentális kondicionálás jutalmazó aspektusával az a helyzet, hogy csak néhány olyan kategória van, amit itt hasznosnak találhatunk:

1. Az élelmiszer értéke kalóriában vagy egyéb bevételben.
2. Fogyasztási ingerként fellépő íz, állag és aroma az ember idegi előprogramozása alatt, a természetes darwini kiválasztódás során.
3. Serkentő ingerek, mint például a cukor vagy a koffein.
4. Hűsítő hatás, ha túl meleg van, vagy melegítő hatás, ha túl hűvös van.

Megjegyzés: Az 1. és 4. pontot a terméket kielégítőbbé tévő módszerek képviselik (4. törvény). A 2. és 3. pontot a terméket vonzóbbá tévő módszerek képviselik (2. törvény). A 2. pontban említett aroma is működhet jelként, és nyilvánvalóvá teheti a terméket (1. törvény). Végezetül érdemes megemlíteni, hogy Munger mindezeket az opciókat együtt ajánlja, mert felismeri, hogy mindig erősebb hatást lehet elérni több „neked dolgozó” viselkedésváltozási törvénnyel, mint csak egygyel.

Ha lollapalooza eredményt akarunk, természetes módon bele kell vennünk a jutalmakat minden kategóriába.

Először is nagyon könnyű az a döntés, hogy az italunkat hideg fogyasztásra tervezzük. Ivás nélkül sokkal kevesebb lehetőség van védekezni a szélsőséges meleg, mint a szélsőséges hideg ellen. Ráadásul, ha nagyon meleg van, sok folyadékot kell inni, ellenkező esetben viszont nem. Azt sem nehéz eldönteni, hogy cukrot és koffeint tegyünk bele. Hiszen a tea, a kávé és a limonádé igen népszerű italok. Az is világos, hogy kísérletezés útján, fanatikus eltökéltséggel kell dolgoznunk az íz és az olyan egyéb jellemzők meghatározásán, amelyek maximalizálják az élvezetet, miközben az emberek az általunk biztosított cukros, koffeintartalmú vizet fogyasztják. És annak a lehetőségét ellensúlyozandó, hogy az általunk létrehozott és kívánatos, instrumentálisan kondicionált reflexeket a versenytársaink későbbi instrumentális kondicionálással kiolthassák, szintén nyilvánvaló a feladat: a cégünkben állandósítani kell az arra irányuló megszállott igyekezetet, hogy az italunk a lehető leggyorsabban a világ bármely pontján bármikor elérhető legyen. Végére is egy soha meg sem kóstolt rivális termék nem léphet fel az érdekeinkkel ellentétes szokást kialakító jutalomként. Ezt minden házas ember tudja.

Megjegyzés: Az 1. törvény működésben: „hogy az italunk a lehető leggyorsabban a világ bármely pontján bármikor elérhető legyen”. Munger az 1. törvény fordítottjára is utal azzal, hogy „egy soha meg sem kóstolt rivális termék nem léphet fel az érdekeinkkel ellentétes szokást kialakító jutalomként”. Ebben a kontextusban a rivális termékének a használata rossz szokásnak minősül, és a rossz szokások megszüntetésének egyik leghatékonyabb módja az, ha csírájában elfojtjuk. Ezt az Atomi szokások 7. fejezetében tárgyaljuk részletesen.

Ezután a pavlovi kondicionáláson kell elgondolkodnunk, amelyet szintén be kell vetnünk. A pavlovi kondicionálás erőteljes hatása a társításnak köszönhető. Pavlov kutyájának az idegrendszere „tehet róla”, hogy a kutya nyálelválasztása a csengőszóra beindul. A férfi agya pedig arra az italra vágyik, amelyet egy számára elérhetetlen, csinos nő tart a kezében. Ezért, Glotz úr, minden illedelmes és tisztességes pavlovi kondicionálással élnünk kell, ami eszünkbe jut. Mert amíg megy az üzlet, az italunkat és a promócióját minden általuk kedvelt vagy csodált dologgal össze kell kapcsolnunk a fogyasztók fejében.

Egy ilyen kiterjedt pavlovi kondicionálás, különös tekintettel a reklámra, nagyon sok pénzbe kerül. Nagy pénzeket fogunk elkölteni, mégpedig a lehető leggondosabb előrelátással. Ezek a kiadások azonban hatékonyak lesznek. Miközben mi gyorsan terjeszkedünk az új italpiacunkon, a versenytársaink hatalmas hátránnyal fognak indulni a hirdetésvásárlás terén, hogy kialakíthassák a nekik fontos pavlovi reflexeket. Erre – és a tömeges hatással elérhető erősödés egyéb eszközeire – számítva kell elérnünk és fenntartanunk az 50 százalékos piaci részesedésünket világszerte. Csakugyan, feltéve, hogy a vásárlók el vannak szórva, a nagyobb mennyiségek hihetetlenül nagy költségelnyöket jelentenek a terjesztésben.

Megjegyzés: Ez az a rész, ahol Munger komolyan hangsúlyozza a viselkedésváltozás 2. törvényének az erejét. Ő pavlovi kondicionálással hoz létre sóvárgást azáltal, hogy a fogyasztó általa elérni kívánt reakcióját (Coca-Cola vásárlása) társítja azzal, amire a fogyasztó már eleve vágyik (az ő példájában ez egy csinos nő). Ez a kísértéskötegelés vállalati formája – a stratégiával az Atomi szokások 8. fejezete foglalkozik. Ha összepárosítasz egy „vágyat” egy „szükséglettel”, bármilyen terméket vonzóbbá tehetsz, és fokozatosan, kondicionálás révén rászoktathatod a vásárlót, hogy sóvárogjon az ajánlatodra. Sok reklámkampány épül többek között erre a filozófiára.

Sőt, a pusztán társítással elért pavlovi hatások segítenek kiválasztani az új italunk ízét, textúráját és színét. A pavlovi hatásokat ismerve bölcsen az egzotikus és drága hangzású „Coca-Cola” név mellett fogunk dönteni a hétköznapi „Glutz féle cukros-koffeines víz” elnevezés helyett. Hasonló, pavlovi okokból döntünk majd bölcsen amellet, hogy az italunk cukros víz helyett inkább a borhoz hasonlítson. Ha tehát a nyers italunk világos színű lesz, mesterséges színezéket fogunk alkalmazni. És szénsavval fogjuk dúsítani, hogy a pezsgőre vagy más drága italra emlékeztessen, és ugyanakkor arra is ügyelünk, hogy jobb legyen az íze, és nehezebben legyen utánozható a rivális cégek által. És mivel az ízhez olyan sok drága pszichológiai hatást fogunk társítani, ennek az íznek el kell térnie minden eddigi standard íztől, hogy a versenytársak a lehető legnehezebben tudják legyártani, és egyetlen létező termék se tudjon profitálni a véletlen ízegyezésből.

Megjegyzés: Egy terméket mindezekkel a módszerekkel kielégítőbbé lehet tenni, ami növeli annak az esélyeit, hogy valaki újra és újra vásárol belőle (4. törvény), és végül egyre jobban vágyik rá (2. törvény).

Mi segíthetné még az új vállalkozásunkat a pszichológiakönyvekből? Nos, az emberi természetnek van egy nagyon erős „utánozó majom” vetülete, amelyet a pszichológusok előszeretettel neveznek „társadalmi bizonyítéknak”. A társadalmi bizonyíték, a pusztán a fogyasztás látványa által kiváltott utánozó fogyasztás nemcsak az italunk megköstölését fogja elősegíteni, hanem a fogyasztás vélt jutalmait is. Mindig figyelembe fogjuk venni ezt az erős társadalmi bizonyíték tényezőt a reklámok és értékesítési promóciók megtervezésekor, és amikor a jelenlegi és jövőbeli fogyasztás növelése érdekében lemondunk a meglévő profitról. Itt minden egyéb termékhez képest erősebben érvényesül, hogy minden értékesítési növekedés növelni fogja az értékesítési erőt.

Megjegyzés: Amint azt az Atomi szokások 10. fejezetében láttuk, a körülöttünk lévők szokásainak az utánzását vonzóknak találjuk. A társadalmi normák képviselik az emberi viselkedést befolyásoló hatások egyik legerősebbikét. Minél inkább meg tudod mutatni a társadalmi bizonyíték eszközével a potenciális vevőknek, hogy a hozzájuk hasonlóknak is a te termékedet használják, annál nagyobb eséllyel változtathatsz a viselkedésükön.

Tehát már tudjuk, Glotz úr, hogy (1) sok pavlovi kondicionálást, (2) erős társadalmi bizonyítékon alapuló hatásokat és (3) egy nagyon finom, energetizáló, serkentő, kívánatosan jéghideg és erős instrumentális kondicionálást képviselő italt kombinálva az értékesítés jó sokáig dübörögni fog az általunk kiválasztott sok tényező hatalmas keverékének köszönhetően. Tehát egy olyan folyamatot fogunk beindítani, ami a leginkább egy önmagát katalizáló kémiai reakcióhoz hasonlítható – amely pontosan azt a több tényező által kiváltott lollapalooza hatást célozza, amelyre szükségünk van.

A vállalkozásunk logisztikai és terjesztési stratégiája egyszerű lesz. Az italunkat csak két praktikus módon adhatjuk el: (1) szirup formájában az italautomatákba és az éttermeknek, és (2) kész, palackozott, szénsavas üdítőitalként. Mivel lollapalooza eredményekre várunk, természetesen mindkét módon értékesítünk egyszerre. És mivel hatalmas pavlovi és társadalmi bizonyítékon alapuló hatást akarunk elérni, adagonként mindig többet költünk reklámra és értékesítési promócióra, mint az automatákból és az éttermekben kapható ital egy adagjához szükséges szirup árának a 40 százaléka.

Az egész világot el lehet látni néhány szirupgyártó üzemmel. Annak érdekében azonban, hogy elkerüljük az üres tér és a víz felesleges szállítását, világszerte rengeteg palackozóüzemet kell létesítenünk. Akkor érhetünk el maximális profitot, ha (ahogyan a korai General Electric az izzókkal) az első értékesítéskor kialakított árat vagy (1) a szirup, vagy (2) a teljes termék palackja viszonylatában határozzuk meg. A legjobban úgy érhető el ez a kívánatos profitmaximalizáló módszer, ha a független palackozókat alvállalkozókká tesszük, nem szirupvásárlókká, és főleg nem állandó franchise szerződéssel működő szirupvásárlókká, ahol a szirup árát az ügylet legelején meghatározzák, majd örökre befagyasztják.

Mivel a szuperfontos íz nem szabadalmaztatható és nem védhető le, mindent meg kell tennünk azért, hogy a receptet titokban tartsuk. A titokzatosságot is nagy dobra verjük, mert erősíti a pavlovi hatásokat. Az élelmiszer-vegyipar végül úgyis elér majd egy olyan fejlettségi szintet, ahol az italunk ízét megközelítő pontossággal le lehet utánozni. Addigra azonban mi már sokkal előrébb járunk majd az erős márkanévünkkel és a komplett, a világ bármely pontján „mindig elérhető” terjesztéssel, hogy a jó ízutánzatok ne gátolhassanak meg a célunk elérésében. Sőt, a versenytársainkat segítő élelmiszer-vegyészeti vívmányokat szinte bizonyosan olyan technológiai vívmányok fogják kísérseni, amelyek nekünk dolgoznak majd – ilyen lehet a hűtés, a fejlettebb szállítás, és a diétázók öröme a cukor ízének helyettesítése a kalóriák nélkül. Emellett a kapcsolódó italok lehetőségét is meg fogjuk ragadni.

Megjegyzés: Észrevehető, hogy amint Munger vázolja a vállalkozás jövőjét, folyamatosan a szokáshurkot járja be. Ez nem egyszeri folyamat. A világszintű terjeszkedés nyilvánvalóvá teszi a Coca-Colát. A kalória nélküli cukor hozzáadása vonzóbbá teszi a terméket a fogyókúrázók számára. És így tovább. Körbe-körbe, mindig a lehetséges fejlesztés területeit pásztázva. Az üzletben – mint bárhol, ahol a folyamatos javulást keressük – véget nem érő körforgásban

látogatjuk újra és újra a viselkedésváltozás négy törvényét: tedd nyilvánvalóvá, tedd vonzóvá, könnyítsd meg, és tedd kielégítővé.

Ezzel eljutunk az üzleti tervünk végső valóságtesztjéhez. Most újra fordítva fogunk gondolkodni. Mi az, amit muszáj kerülnünk, mert nem akarjuk, hogy bekövetkezzen? Négy válasz magától értetődőnek tűnik:

Először is kerülnünk kell az utóíz védelmező, émelyítő, fogyasztást leállító hatását, amely fiziológiánk olyan alapvető, a darwini evolúció folyamata során kialakult része, amely javítja az emberi gének szaporítását azáltal, hogy általában jótékony önmérsékletet ró a gén hordozójára. A célunk eléréséhez az kell, hogy egy-egy meleg napon az ember palackszámra döntse magába az italunkat úgy, hogy az utóíz szinte semennyire ne akadályozza ebben. Kísérletezés útján találni fogunk egy nagyon jó, utóízmentes ízt, és ezáltal ezt a problémát is kipipálhatjuk.

Másodsorban biztosítanunk kell, hogy az erős márkanévünknek még a felét se veszíthessük el soha. Roppant sokba kerülne nekünk, ha például hanyagságunkban bármilyen egyéb „cola”, például egy „Peppy cola” értékesítését megengednénk. Ha valaha lenne olyan, hogy „Peppy cola”, a márkanév tulajdonosai mi lennénk.

Harmadszor, a sok sikerrel a tarsolyunkban el kell kerülnünk az irigység rossz hatásait, amely – lévén az emberi természet nagyon is elválaszthatatlan része – nem véletlenül foglal el olyan előkelő helyet a Tízparancsolatban. Arisztotelész felismerte, hogy az irigységet úgy lehet a legjobban elkerülni, ha egyszerűen megérdemelten érzük el a sikert. Fanatikusan kezeljük majd a termékünk minőségét, a termékünk prezentálásának a minőségét és az árak ésszerűségét – figyelembe véve az általa biztosított ártalmatlan élvezetet.

Negyedszer, miután már az általunk márkavédett íz uralja az új piacunkat, el kell kerülnünk minden jelentős és hirtelen ízváltozást. Akkor is örültség lenne egy másik íz felé tendálva változtatni, ha az az új íz a vak kóstolási teszteken jobban szerepel. Ennek az az oka, hogy ilyen körülmények között a régi ízünk a pszichológiai hatásoknak köszönhetően már annyira beásta magát a fogyasztók preferenciájába, hogy egy jelentős ízváltozás igen kevés előnnyel járna. A hátránya pedig egyenesen hatalmas lenne, mert azt a standard megvonási szuperreakció-szindrómát váltaná ki a fogyasztókból, amely általában megnehezíti a lényeg megértését bármilyen tárgyalás során, és amely a legtöbb szerencsejátékost annyira irracionálissá teszi. Ráadásul egy ilyen jelentős ízváltozás lehetővé tenné egy, a régi ízt másoló versenytárs számára, hogy előnyt kovácsoljon (1) a fogyasztók megvonásra adott ellenséges szuperreakciójából, és (2) az eredeti íz imádatából, amelyet mi értünk el az addigi munkánkkal.

Megjegyzés: Az Atomi szokásokban röviden foglalkozom az egyes törvények fordítottjával és azzal, hogy ezt hogyan lehet kiaknázni. Munger itt egy hasonló gondolkodási módszerrel dolgozik, ahol „megfordítja” a dolgot, és annak az ellenkezőjén gondolkodik, amit elő akar

idézni, és azon, hogy egy jó vállalkozás hogyan védheti ki az ilyen eredményeket. A módszer, amelyet egyszerűen fordított gondolkodásnak nevezhetünk, világosabbá teheti a gondolkodásunkat, és nagyon előnyös lehet az üzleti életben. Részletesebben írok erről itt: <https://jamesclear.com/inversion>.

Ez az én megoldásom arra kérdésre, hogy hogyan csináljunk kétmillió dollárból kétbilliót úgy is, hogy évről évre dollármilliárdokat fizetünk ki osztalék formájában. Úgy gondolom, hogy nyertem volna vele Glotznál 1884-ben, és valószínűleg téged is jobban meggyőztelek, mint azt az elején vártad volna. Végtére is a helyes stratégiákat megvilágítja, hogy olyan akadémiai alapgondolatokhoz kötjük őket, amelyeket a hasznos elképzelések hoztak be.

Mennyire követi következetesen az én megoldásom a valódi Coca-Cola vállalat történetét? Nos, 1896-ban, tizenkét évvel azután, hogy a képzeletbeli Glotz ki akart törni a kétmillió dollárjával, a valódi Coca-Cola vállalat nettó értéke nem érte el a 150 ezer dollárt, a bevétele pedig a nullához közelített. És aztán az igazi Coca-Cola csakugyan elveszítette a márkanéve felét, és igenis rögzített szirupáron adott ki állandó palackozó franchise-okat. Néhány palackozó mégsem volt túlzottan hatékony, és nem lehetett egykönnyen lecserélni őket. És az ezzel a rendszerrel működő igazi Coca-Cola vállalat nagyon sok ponton kiengedte a kezéből az árszabás irányítását, amivel, ha megtartotta volna, javíthatott volna az eredményein. És a valódi Coca-Cola vállalat még így is olyan sok ponton követte a Glotznak átadott tervet, hogy a cég jelenlegi értéke 125 milliárd dollár körül mozog, és évente csak 8 százalékkal kell növelni az értékét ahhoz, hogy 2034-re elérje a kétbillió értékét. És 2034-re az éves 2,92 billió adag fizikai mennyiségi célját is elérheti, ha az adagszám évente csak 6 százalékkal nő, mely eredmény megfelel sok eddigi tapasztalatnak, és rengeteg olyan sima vízfogyasztást hagy még a Coca-Colának, amit a cég 2034-re a saját italára cserélhet. Úgy gondolom tehát, hogy a kitalált Glotz, aki korábban kezdte, erősebb, és igyekszik kerülni a legnagyobb hibákat, könnyedén elérte volna a maga kétbillió dolláros célkitűzését. Mégpedig már jóval 2034 előtt.

SZERETNÉL MÉG TÖBBET TUDNI?

A The Habits Academy című online kurzusán keresztül James Clear több mint 10 000 felső és középvezetőt, tréneret és tanárt ért már el. A The Habits Academy elnevezésű képzési felület szervezetek és olyan egyének számára készült, akiknek fontos, hogy jobb szokásokat alakítsanak ki az életben és a munkában.

További információk a www.medicalmedium.com weboldalon.