

HEURYSTYKI I BŁĘDY POZNAWCZE W CODZIENNEJ PRACY Z PERSPEKTYWY ZARZĄDZANIA MARKETINGIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Rafał Szrajnert^{1*}

¹ Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Instytut Nauk Zarządzania i Prawa, Polska

Streszczenie: Podczas podejmowania decyzji ludzie kierują się uproszczonymi zasadami rozumowania. Nadmiar informacji starają się przetwarzać jak najefektywniej, ale generuje to wysiłek poznawczy. Szybkie tempo życia przyczynia się do korzystania z nawyków i uproszczonych metod podejmowania decyzji. Niestety myślenie automatyczne często prowadzi do powstawania licznych błędów poznawczych. Celem artykułu jest omówienie tematyki, która dotyczy pracy osób zajmujących się zarządzaniem marketingiem w przedsiębiorstwie. W obecnych czasach, na skutek zmian prawnych dotyczących prywatności w Internecie i nowych trendów w marketingu cyfrowym wywołanych pandemią COVID-19, tematyka ta ma kluczowe znaczenie w organizacji. Metody badawcze zastosowane w celu opracowania wniosków to analiza literatury, a także przegląd portali internetowych, ze zwróceniem uwagi na wdrożone przykłady, omówione w pracy. Jak dało się zauważyć, w marketingu oraz zarządzaniu pozwalają one w jasny sposób wpływać na decyzje. Odnosi się to zarówno do form tradycyjnych, jak i online.


Słowa kluczowe: błędy poznawcze, heurystyki, marketing, zarządzanie

Kod klasyfikacji JEL: G4, M31, M50

Wprowadzenie

Nazywanie ludzi istotami z nawykami nie powinno zakładać, że posiadają oni stałe wzorce i rutyny (Kilpinen, 2012, s. 45). Ludzkie nawyki często mogą być zmieniane i kreowane pod wpływem błędów poznawczych i heurystyk. Również

¹ Rafał Szrajnert, mgr, ul. Sienkiewicza 9, 90-113 Łódź, Polska, info@rafalszrajnert.pl,

 <https://orcid.org/0000-0001-9045-1769>

* Autor korespondencyjny: Rafał Szrajnert, info@rafalszrajnert.pl

menedżerowie od lat postępują według tych samych schematów. Tyczy się to zarówno zarządzania, jak i marketingu. Obecnie jesteśmy świadkami turbulentnych zmian w podejściu do rozwijania przedsiębiorstw w okresie pandemii COVID-19 oraz zaostrzających się przepisów odnośnie danych osobowych. Firmy są zachęcane do kalibracji i przedefiniowania swoich celów, produktów, kanałów i docelowych klientów w tym niepewnym czasie, ponieważ wielu menedżerów stosuje perspektywę krótkoterminową i ma trudności z zapewnieniem, że ich nowe, krótkoterminowe działania nadal będą zgodne z długoterminowymi planami strategicznymi przedsiębiorstwa (Hoekstra & Leeflang, 2020). W świecie marketingu niepewność wywołuje także kwestia wycofywania plików cookies i wyrok TSUE (Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej) C-311/18 z dnia 16 lipca 2020 r. w sprawie skargi Maksymiliana Schremsa (Wyrok Trybunału (wielka izba), 2020). W rezultacie tego tarcza prywatności UE-USA, tzw. „Privacy Shield”, stała się nieważna i do organów europejskich zaczęły napływać liczne skargi dotyczące gigantów marketingowych, takich jak Google i Facebook, czego przykładem była precedensowa decyzja Austrii. Tamtejszy organ zajmujący się badaniem kwestii ochrony danych osobowych uznał za nielegalne narzędzie do zbierania i analizy danych, jakim jest Google Analytics (GDPRhub, 2021), z którego korzysta większość firm. Powstaje zatem konieczność podejmowania ważnych decyzji, w kształtującym się obecnie nowym świecie zarządzania i marketingu. Trzymanie się starych wzorców, założeń i przyzwyczajzeń może powodować liczne problemy.

Celem artykułu jest analiza obecnego stanu związanego z gwałtownymi zmianami technologicznymi, w kontekście marketingu internetowego i decyzji zarządczych, które najczęściej analizowane są tylko w odniesieniu do psychologii. Podstawą analizy był przegląd literatury naukowej krajowej i międzynarodowej, z dziedzin psychologii, ekonomii behawioralnej i marketingu. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze:

1. Jak można najlepiej bronić się przed błędami poznawczymi i heurystykami?
2. Jak zastosować niektóre z tych błędów (takie jak dowód społecznej słuszności czy efekt owczego pędu) na swoją korzyść, aby osiągnąć lepsze wyniki zarządczo-marketingowe?

W poszczególnych rozdziałach omówione zatem zostają prace teoretyczne i możliwy wpływ na działania w Internecie.

Jak zrozumieć heurystyki i błędy poznawcze w zarządzaniu i marketingu?

W literaturze marketingowej niewiele uwagi poświęca się naturze i zakresowi heurystyk w rozwoju teorii marketingu oraz w marketingowych procesach decyzyjnych. Jest to niepokojące, ponieważ stosowanie heurystyk może mieć duży wpływ na wybory osób decyzyjnych, a tym samym na zdolność firm do konkurencyjności (Merlo et al., 2008). Kluczowe wydaje się więc zrozumienie podstawowych zasad. Pozwoli to być bardziej świadomym, co przełoży się na sprawniejsze wykrywanie nieprawidłowości.

Słowo „heurystyka” pochodzi z języka greckiego (Firlej-Buzon, 2003, s. 23) i oznacza „poświęcenie zasadam ogólnego przygotowania się do sprawy”, czyli jest to pewien określony sposób zbierania materiału i ustalania stanu rzeczy (Barański, 2007, s. 161).

Z definicji słownika PWN (Encyklopedia PWN, 2022) dowiadujemy się, że: „heurystyka [fr. *heuristique* < gr. *heurískō* ‘znaduję’], metodol.:

- 1) umiejętność wykrywania nowych faktów i związków między faktami, zwłaszcza czynność formułowania hipotez (przeciwstawiana czynności uzasadniania) prowadząca do poznania nowych prawd naukowych;
- 2) historycznie umiejętność znajdowania, wyszukiwania informacji o literaturze i źródłach historycznie związanych z danym tematem badawczym; także reguły wskazujące, jak zbierać i systematyzować materiały badawcze (literaturę i źródła historyczne) w historii; do pomocy heurystycznych w naukach historycznie zalicza się m.in. bibliografie, encyklopedie, inwentarze, katalogi”.

Metody heurystyczne doskonale nadają się również do czynności mających na celu rozwiązywanie problemów. Apanowicz (2002, s. 38) wymienia w ich składzie:

- rozpoznanie zadania,
- podjęcie decyzji o sposobie poszukiwania,
- zgromadzenie istotnych informacji,
- znalezienie odpowiedniej metody rozwiązania danego problemu,
- skonkretyzowanie sposobu rozwiązania,
- wykorzystanie w praktyce wybranego wariantu rozwiązania zadania.

Heurystyka najczęściej zastosowań znajduje w technice i naukach ścisłych, ale dobrze jest znana również w naukach o zarządzaniu (Piech, 2003).

Błędy poznawcze to z kolei systematyczne wzorce odchylenia od normy lub racjonalności w osądzie (Caverni et al., 1990, s. 7-8). Jednostki na ich podstawie kreują „subiektywną rzeczywistość”, co może prowadzić do zniekształceń interpretacji i niedokładnego osądu. Gigerenzer i Goldstein krytykują niektóre tendencyjne zachowania jako błędy poznawcze i określają je jako wynikające z racjonalnego odstępstwa od logicznego myślenia. Jak opisano w abstrakcie ich pracy (Gigerenzer & Goldstein, 1996): „Ludzie i zwierzęta wyciągają wnioski o świecie w ograniczonym czasie i ograniczonej wiedzy. W przeciwieństwie do tego, wiele modeli racjonalnego wnioskowania traktuje umysł jako demona Laplace’a, wyposażonego w nieograniczony czas, wiedzę i moc obliczeniową”.

Warto dodać, że błędy poznawcze mogą przybierać różne formy i często traktowane są jako uprzedzenia (Hilbert, 2012, s. 9):

- poznawcze (kognitywne), takie jak hałas umysłowy (ang. *mental noise*);
- motywacyjne, na które wpływa nasze nastawienie, na przykład gdy przekonania są zniekształcone przez myślenie życzeniowe.

Jak dalej informuje Hilbert (2012, s. 4), w momencie kiedy ludzie podejmują decyzje, wygląda to tak, że zasadniczo dokonują wyboru z kilku alternatyw. Często okazuje się, że te wybory są – jak przywołuje Ariely (2010) – „przewidywalnie irracjonalne”. Gdyby błędy w naszych decyzjach były całkowicie przypadkowe, to odchylenia znosiłby się nawzajem.

Ile heurystyk i błędów poznawczych można wyróżnić? Bardzo trudno jest podać konkretną liczbę. Fenomenalną pracę wykonali John Manoogian III i Buster Benson, tworząc bardzo popularną w Internecie grafikę nazwaną *Cognitive Codex Bias* (Design Hacks, 2022), na której zidentyfikowali aż 188 takich błędów.

Uświadomić sobie należy, że niepewność jest cechą charakterystyczną podejmowania decyzji menedżerskich. Oczywiście wydaje się stwierdzenie, że decydent nie jest w stanie znać wszystkich możliwych opcji wraz z ich konsekwencjami i prawdopodobieństwem. Prosta heurystyka powoduje błąd w przewidywaniu ze względu na jej stroniczość, ale jest znacznie mniej wrażliwa na wahania w środowisku nadmiernej ilości danych, co może uczynić ją solidną i wydajną strategią (Artinger et al., 2014).

Metodyka badania

Celem artykułu jest analiza przypadków na podstawie wybranej literatury. Jako metodę badawczą autor wybrał metody jakościowe. Głównie skupiono się na badaniu dokumentów, czyli dostępnej literatury, a także obserwacjach portali internetowych, zwracając uwagę na wdrożone przykłady omówione w tej pracy (np. informacja o dostępności obiektów hotelowych na zasadzie „został już ostatni pokój, zarezerwuj teraz”). Zakres przedmiotowy dotyczył natomiast wpływu dokonywanego przez opisywane błędy poznawcze i heurystyki podczas wykonywania działań online.

Analiza wybranych przykładów zasad behawioralnych, heurystyk i błędów poznawczych

Tversky i Kahneman w 1979 roku (Kahneman & Tversky, 2013) przedstawili teorię perspektywy (ang. *prospect theory*), która wyjaśniała, że ludzkie decyzje nie zawsze są optymalne i efektywne, a gotowość do podejmowania ryzyka bardzo często zależy od kontekstu decyzji. Kontekst ten zależy od zysku lub straty (BehavioralEconomics.com, 2014), ponieważ bardziej nie lubimy strat, niż pożądamy zysków (Fox & Sklar, 2009). We wcześniej przytoczonej pracy Kahneman i Tversky (2013) udowodnili, że częściej stosuje się irracjonalne wskazówki, aniżeli skupia na logice. Preferowane wskazówki to te, które opierają się na postawach, wspomnieniach i emocjach. Na przykład badacze zaobserwowali, że więcej wysiłku wkłada się w zaoszczędzenie kilku dolarów przy małym zakupie, niż w celu zaoszczędzenia tej samej kwoty przy dużym zakupie.

Kolejny przykład, wart przytoczenia w dobie obecnych czasów, to tendencja do szukania wzorców w nieistniejących prawidłowościach, które już się wydarzyły. Losowa przeszłość nie ma wpływu na przyszłość. Tak jak to, co działo się kiedyś w marketingu, jak i teraz po zmianie algorytmów dotyczącej prywatności. Jednym z najpopularniejszych przykładów jest błąd hazardzisty, zwany również błędem Monte Carlo (Cowan, 1969). Pojęcie to wywodzi się ze zjawiska, które miało miejsce w kasynie Monte Carlo w 1913 roku (Peacock, 2013). Kula podczas gry w ruletkę wylądowała, aż 26 razy z rzędu na czarnych numerach. Bardzo dużo osób

straciło wtedy olbrzymie sumy pieniędzy, ponieważ ciągle obstawiały czerwone. Niestety przeszłe wyniki w grach losowych nie wpływają na przyszłość.

Zdarzenie, które posiada pewne cechy niezależności, określa się jako niezależne statystycznie. „Jest to pojęcie związane z prawdopodobieństwem warunkowym. Zachodzi wtedy, gdy prawdopodobieństwo zdarzenia A jest takie samo (nie zmienia się) bez względu na to, czy zaszło zdarzenie B” (Naukowiec.org, 2022).

W tym momencie warto poruszyć temat rachunkowości umysłowej / księgowania umysłowego (ang. *mental accounting*) Richarda Thallera. Według autora (Thaler, 1999): „to zestaw operacji poznawczych używanych przez osoby fizyczne i gospodarstwa domowe do organizowania, oceny i śledzenia działań finansowych”. Najwięcej uwagi poświęca się trzem elementom mentalnej rachunkowości. W pierwszej kolejności obserwuje się sposób postrzegania i doświadczania wyników, oraz sposób podejmowania i późniejszej oceny decyzji. Drugi element, na który kładzie się nacisk, to przypisywanie czynności do określonych kont. Utworzone konta oznaczane są zarówno w rzeczywistych, jak i mentalnych systemach księgowych, a następnie grupowane w kategorie (mieszkanie, żywność itp.). Z kolei trzeci składnik dotyczy częstotliwości, z jaką rachunki są oceniane. Każdy z elementów rachunkowości mentalnej narusza ekonomiczną zasadę zamienności. W rezultacie rachunkowość mentalna wpływa na wybór.

Zasady te częściowo pochodzą z teorii perspektywy i widzimy wyraźny związek z myśleniem w kategoriach strat i zysków (konta mentalne). Okazuje się, że aby podejmować lepsze decyzje zarządcze w marketingu, trzeba pamiętać o czterech regułach (Kotler & Keller, 2019, s. 195):

1. Konsumenci mają skłonność do oddzielania pożytków, zatem marketerzy powinni rozdzielać na mniejsze grupy pozytywne aspekty, jakie daje produkt, aby stworzyć lepsze wrażenie z wyliczania wielu korzyści.
2. Konsumenci mają skłonność do integrowania strat, czyli np. osoby kupujące dom patrzą przychylniej na dodatkowe wydatki związane z zakupem w kontekście ceny samego domu.
3. Konsumenci mają skłonność do integrowania małych strat z większymi korzyściami, lepiej więc płacić mniej, a częściej.
4. Konsumenci mają skłonność do oddzielania małych korzyści od dużych strat, tak więc przykładem mogą być tu graty czy upusty od dużych zakupów.

Każde przedsiębiorstwo może wpływać na końcowy wynik procesu decyzyjnego kupującego, i to w sposób istotny, poprzez swoje działania (Svatosová, 2013). Z tego powodu kolejnym ważnym tematem, który należy omówić, jest zagadnienie architekta wyboru. Jest to człowiek, który może zmusić inne osoby do dokonania pewnego wyboru, na którym mu zależy, tworząc pewne przemyślane kroki ku temu (Thaler et al., 2013, s. 431). Dobra, zaprojektowana w marketingu architektura wyboru może pomagać odbiorcom w wybieraniu opcji, która jest pożądana przez przedsiębiorstwo. Ludzie przyjmują różne strategie dokonywania wyborów, w zależności od złożoności i wielkości dostępnych opcji (Thaler et al., 2013, s. 432). Sam pomysł ich zastosowania wydaje się być świetnym rozwiązaniem. W jednej z najbardziej znanych pozycji na ten temat autorzy omawiają problem otyłości i wskazują, jak nawet proste zmiany w odpowiednim zaprojektowaniu menu

w restauracjach mogą wpływać na dokonywane wybory (Thaler & Sunstein, 2012, s. 15-16), ponieważ nawet te z pozoru małe zmiany często niosą i pociągają za sobą duży wpływ. Drobne impulsy (ang. *nudges*) to jedna z ważniejszych zasad ekonomii behawioralnej (Mirisch et al., 2018), ponieważ jeśli w odpowiedni sposób zastosujemy bodźce, to możemy skłaniać ludzi do dokonywania określonych wyborów. Plusem obecnego szybkiego rozwoju Internetu jest to, że nowe technologie znacząco zwiększają szybkość i skalę impulsów. Mogą zatem stanowić cenne narzędzia do zarządzania zmianami (Mirisch et al., 2017). Zapamiętać warto, że to, co jest wybierane, często zależy od tego, jak jest prezentowane (Weinmann et al., 2016).

Mówiąc o impulsach cyfrowych, wymienić można popularne technologie internetowe, takie jak:

- wiadomości MMS i SMS,
- reklamy w social mediach,
- powiadomienia push,
- wiadomości e-mail,
- grywalizacja, która może zachęcić ludzi do podjęcia pewnych działań,
- projektowanie stron,
- aplikacje mobilne.

Małe impulsy cyfrowe wskazują również bardzo ważne dane, które byłyby trudne do uzyskania innymi sposobami, dzięki czemu można lepiej analizować oraz dokładniej ocenić powodzenie działań (Eigenbrod & Janson, 2018). Można wtedy testować znacznie więcej i szybciej (Purohit & Holzer, 2019). Warto w tym momencie zastosować nawiązanie do podstaw metodologii Lean Management, jaką jest cykl PDCA (Chakraborty, 2016) (ang. *plan – do – check – act*), czyli „zaplanuj, wykonaj, sprawdź, wdróż”. Szybkie generowanie danych marketingowych pozwala na sprawniejsze znajdowanie najlepszych rozwiązań. Organizacje i firmy mogą wykorzystywać impulsy cyfrowe, aby dostosowywać się do rozwijającej globalizacji i nowych technologii. W związku z tym warto powiedzieć: „What is chosen often depends upon how the choice is presented” (Johnson et al., 2012). Co przetłumaczyć można jako to, że nasz wybór w dużej mierze zależy od tego, w jaki sposób możliwości są nam prezentowane.

Z perspektywy zarządzania zespołem czy tworzenia komunikatów marketingowych bardzo ważna jest heurystyka płynności (ang. *fluency heuristic*). Określa ona, że pewne rzeczy mogą być preferowane ze względu na łatwość przetwarzania poznawczego (Kahneman, 2012, s. 179-180). W związku z tym, jeśli jakiś obiekt czy komunikat jest przetwarzany płynniej, szybciej lub łatwiej, to ludzki umysł zakłada, że posiada on większą wartość w odniesieniu do danego zagadnienia. Upraszczając – im coś bardziej zrozumią, tym większe prawdopodobieństwo, że zostanie potraktowane jako bliższe prawdy. Z tego powodu komunikat marketingowy musi być zawsze prosty do zrozumienia.

W obecnych czasach należy być świadomym efektu owczego pędu i społecznego dowodu słuszności. Efekt owczego pędu to zdaniem Cypryańskiego i innych (2016, s. 63): „[...] sytuacje społeczne (w tym także w procesie zakupu), w których zachowania jednostki kształtowane są przez decyzje i zachowania innych osób i w których

jedna osoba robi to, co pozostałe”. Jest to wynik chęci naśladowania innych osób. Ten efekt bardzo dobrze wyjaśnia wpływ mody na kształtowanie popytu. W ostatnim czasie badano nawet wpływ powiązanych z tym heurystyk i błędów poznawczych na zachowania konsumentów podczas kryzysu związanego z COVID-19 (Loxton et al., 2020): „[...] przeprowadziliśmy gruntowny przegląd literatury, skupiając się na przedstawieniu zachowań związanych z zakupami podczas paniki i mentalności stada (ang. *herd mentality*), zmian w uznaniowych wydatkach konsumenckich określonych przez Hierarchię Potrzeb Masłowa oraz wpływ globalnych mediów na te zachowania”.

Dlatego tak ważne jest bycie świadomym tej zależności z dwóch powodów. Z jednej strony w obecnej dobie szybko zmieniających się trendów, robienie czegoś, „bo inni tak robią”, może okazać się zgubne. Zatem, z perspektywy zarządzania zmianami marketingowymi, trzeba uważać. Z drugiej strony marketer może wykorzystać ten efekt w tworzeniu strategii czy przekazu, bo „skoro inni kupili już nasz produkt, to...”.

Ciekawym przykładem jest badanie Salganika (Salganik & Watts, 2008), który stworzył sztuczną platformę do udostępniania muzyki z rankingami popularności. Piosenki były prawdziwe, ale Salganik wprowadzał wymyślone przez siebie oceny popularności. W rezultacie piosenki o sztucznie zwiększonej popularności stały się bardzo lubiane. Efekt owczego pędu i społeczny dowód słuszności są bardzo często używane w marketingu, głównie z powodu łatwości wdrożenia i skuteczności. Najczęstsze przykłady, które możemy zaobserwować w Internecie, to:

- portale do zostawiania ocen, np. opinie Google czy Trustpilot;
- oceny produktów w e-commerce jako gwiazdki;
- informowanie, ile osób kupiło dany produkt, zapisało się na newsletter czy „zafalało naszej firmie”;
- publikowanie pozytywnych testimoniali i opinii od swoich klientów w social mediach lub na swojej stronie internetowej;
- dodanie sekcji „inni kupowali również”.

Z perspektywy marketingu, zarządzania i perswazji bardzo ważna wydaje się reguła niedostępności. Nawiązuje ona do założenia, że człowiek pragnie bardziej tego, co jest trudno dostępne albo wkrótce się skończy. Cialdini (1984) pisze, że ludzie bardziej doceniają rzeczy, które są rzadkie i oryginalne. Wydaje nam się, że są bardziej wartościowe, bo nie każdy może je posiadać (Mittone & Savadori, 2009). Więc aby zwiększyć zainteresowanie swoją usługą czy produktem, można skorzystać na wytworzeniu poczucia niedoboru. Bardzo znanym przykładem są platformy online, na których możemy rezerwować hotele. Praktycznie przy każdej pozycji pojawiają się komunikaty, które informują, jak mało wolnych miejsc jeszcze zostało. Takie działania wykorzystuje się, aby zwiększyć presję czasu i stworzyć poczucie niedostatku.

Reguła wzajemności najczęściej objawia się w formie:

- ograniczonej ilości – jest to obawa, że możemy stracić dostęp do jakiegoś zasobu; teoria reaktancji mówi, że kiedy wolny wybór jest zagrożony lub ograniczony, potrzeba zachowania wolności sprawia, że pragniemy bardziej tego, co może zostać nam odebrane (Steindl et al., 2015);

- rzadkości – jest to bardzo silne uczucie, do tego stopnia, że kieruje nawet myśleniem w zadaniach laboratoryjnych, w których eksperymentatorzy zakładali domyślnie, że rzadkość nie będzie miała żadnego znaczenia (McKenzie & Chase, 2012);
- ograniczonego lub uciekającego czasu;
- restrykcji i cenzury – jeśli coś staje się w pewien sposób ograniczone restrykcjami, to pożądamy tego bardziej (Worchel et al., 2006).

Jak możemy wywnioskować z analizy przytoczonych pozycji, reguła wzajemności nie występuje w jednej formie i jest bardzo często stosowana zarówno w szerokich, jak i wąskich działaniach, tj. dla mas i małych grup ludności, a nawet poszczególnych jednostek.

Podsumowanie

Osoba, która lepiej zna heurystyki i błędy poznawcze, a także zasady ekonomii behawioralnej, jest bardziej świadoma różnego rodzaju komunikatów. Nie oznacza to, że całkowicie można wyeliminować czynniki irracjonalne i uproszczenia z naszego życia, ale na pewno można dzięki temu podejmować lepsze decyzje. Osoby pracujące w marketingu, znając lepiej mechanizmy ludzkiego postrzegania rzeczywistości, mogą lepiej tworzyć strategie i treści, a także analizować scenariusze podejmowania decyzji w dobie zmieniających się trendów i zasad. Psychologia, ekonomia i behawiorystyka dostarczają unikalnej wiedzy, jaka jest potrzebna do sprawnego zarządzania i ustalania strategii. Obecnie jesteśmy świadkami wielu zmian związanych z tematem prywatności w Internecie i części technik, jak na przykład personalizacja komunikatów marketingowych pod konkretne jednostki, staje się trudniejsza. Sama tematyka zastosowania heurystyki czy błędów poznawczych w pracy menedżera lub osób odpowiedzialnych za sprawy reklamowe w firmie nigdy nie była w centrum prac badawczych. Z tego powodu podstawowym ograniczeniem jest kontekst badań, ponieważ najczęściej behawiorystyka bywa opisywana w odniesieniu do psychologii życia codziennego i relacji. Łatwo możemy to zobaczyć, dokonując prostego przeglądu prac w bibliotekach uniwersyteckich online. W wielu przypadkach działania i ich wpływ możliwy do analizy w świecie realnym jest bardzo trudny w Internecie lub środowisku pracy, a czasem wręcz niemożliwy, jak na przykład aromarketing, czyli wpływ zapachów na decyzje. W związku z tym, co zostało omówione, jako przyszłe kierunki badań autor prognozuje automatyzację i jej wpływ na społeczeństwo. Rozwój technologii, który gwałtownie przyspieszył podczas pandemii COVID-19, spowodował liczne wdrożenia systemów online. Od urzędów i podpisów elektronicznych po zarządzanie w przedsiębiorstwach. Z tego powodu kluczowe wydaje się dostosowanie tych systemów pod kreowanie odpowiednich bodźców w obywatelach, odbiorcach, klientach czy pracownikach, ponieważ – jak już wiemy – Thalerowskie „szturchnięcia” (*nudges*) mają olbrzymi wpływ na sposób zachowywania się ludzi.

Literatura

- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Bernardinum.
- Ariely, D. (2010). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. Harper Perennial.
- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., & Weibler, J. (2014). Heuristics as Adaptive Decision Strategies in Management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), 33-52. DOI: 10.1002/job.1950
- Barański, J. (2007). *Świat rzeczy: Zarys antropologiczny*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- BehavioralEconomics.com. (2014). An Introduction to Behavioral Economics. The BE Hub. <https://www.behavioraleconomics.com/resources/introduction-behavioral-economics/>
- Caverni, J.-P., Fabre, J.-M., & Gonzalez, M. (1990). *Cognitive Biases*. Elsevier.
- Chakraborty, A. (2016). Importance of PDCA Cycle for SMEs. *International Journal of Mechanical Engineering*, 3, 30-34. DOI: 10.14445/23488360/IJME-V3I5P105
- Cialdini, R. B. (1984). *Influence: The Psychology of Persuasion*. Business Library.
- Cowan, J. L. (1969). The Gambler's Fallacy. *Philosophy and Phenomenological Research*, 30(2), 238-251. DOI: 10.2307/2106040
- Cypryański, J., Rudawska, E., & Grzesiuk, A. (2016). Wybrane aspekty zachowań nabywców na aukcjach internetowych. Studium przypadku rynku akcesoriów do telefonów komórkowych. *Handel Wewnętrzny*, 5(364), 56-68.
- Design Hacks. (2022). *Cognitive Bias Codex*. <https://www.designhacks.co/products/cognitive-bias-codex-poster>
- Eigenbrod, L., & Janson, A. (2018). How Digital Nudges Influence Consumers – Experimental Investigation in the Context of Retargeting. W: *European Conference on Information Systems (ECIS)*. <https://www.alexandria.unisg.ch/254141/>
- Encyklopedia PWN. (2022). *Heurystyka*. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/heurystyka;4008452.html>
- Firlej-Buzon, A. (2003). Heurystyka – geneza oraz współczesne zastosowania. *Zagadnienia Informatyki Naukowej*, 1, 23-37.
- Fox, J., & Sklar, A. (2009). *The Myth of the Rational Market: A History of Risk, Reward, and Delusion on Wall Street*. Harper Business New York.
- GDPRhub. (2021). DSB (Austria) – 2021-0.586.257 (D155.027). (2021). [https://gdprhub.eu/index.php?title=DSB_\(Austria\)_-2021-0.586.257_\(D155.027\)](https://gdprhub.eu/index.php?title=DSB_(Austria)_-2021-0.586.257_(D155.027))
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality. *Psychological Review*, 103(4), 650-669. DOI: 10.1037/0033-295X.103.4.650
- Hilbert, M. (2012). Toward a Synthesis of Cognitive Biases: How Noisy Information Processing Can Bias Human Decision Making. *Psychological Bulletin*, 138(2), 211. DOI: 10.1037/a0025940
- Hoekstra, J. C., & Leeftang, P. S. (2020). Marketing in the Era of COVID-19. *Italian Journal of Marketing*, 2020(4), 249-260. DOI: 10.1007/s43039-020-00016-3
- Johnson, E., Shu, S., Dellaert, B., Fox, C., Goldstein, D., Häubl, G., Larrick, R., Payne, J., Peters, E., Schkade, D., Wansink, B., & Weber, E. (2012). Beyond Nudges: Tools of a Choice Architecture. *Marketing Letters*, 23, 487-504. DOI: 10.1007/s11002-012-9186-1
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Media Rodzina.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. W: *Handbook of the Fundamentals of Financial Decision Making: Part I* (s. 99-127). World Scientific.
- Kilpinen, E. (2012). Human Beings as Creatures of Habit. W: A. Warde, & D. Southerton (Eds.), *The Habits of Consumption* (s. 45-69). (Studies Across Disciplines in the Human and Social Sciences, Vol. 12). University of Helsinki, Helsinki Collegium for Advanced Studies.
- Kotler, P., Keller, K. (2019). *Marketing*. Dom Wydawniczy Rebis.
- Loxton, M., Truskett, R., Scarf, B., Sindone, L., Baldry, G., & Zhao, Y. (2020). Consumer Behaviour during Crises: Preliminary Research on How Coronavirus Has Manifested Consumer Panic Buying, Herd Mentality, Changing Discretionary Spending and the Role of the Media in Influencing Behaviour. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(8), 166. DOI: 10.3390/jrfm13080166

- McKenzie, C. R. M., & Chase, V. M. (2012). Why Rare Things Are Precious: How Rarity Benefits Inference. W: P. M. Tod, G. Gigerenzer (Eds.), *Ecological Rationality* (s. 309-334). Oxford University Press. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195315448.003.0089
- Merlo, O., Lukas, B. A., & Whitwell, G. J. (2008). Heuristics Revisited: Implications for Marketing Research and Practice. *Marketing Theory*, 8(2), 189-204. DOI: 10.1177/1470593108089204
- Mirsch, T., Lehrer, C. & Jung, R. (2017). Digital Nudging: Altering User Behavior in Digital Environments, W: J. M. Leimeister, W. Brenner (Hrsg.), *Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017)* (s. 634-648). Universität St.Gallen.
- Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2018). Making Digital Nudging Applicable: The Digital Nudge Design Method. W: J. Pries-Heje, S. Ram, M. Rosemann (Eds.), *Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS)*. <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1072&context=icis2018>
- Mittone, L., & Savadori, L. (2009). The Scarcity Bias. *Applied Psychology*, 58(3), 453-468. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2009.00401.x
- Naukowiec.org. (2022). *Zdarzenia niezależne – opis*. https://www.naukowiec.org/wiedza/matematyka/zdarzenia-niezalezne_831.html
- Peacock, E. (2013). When the Gambler's Fallacy Comes True: Beating the Online Casino. *Significance*, 10(6), 40-42. DOI: 10.1111/j.1740-9713.2013.00711.x
- Piech, K. (2003). Wprowadzenie do heurystyki. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Szkoła Główna Handlowa*, 39, 83-98.
- Purohit, A. K., & Holzer, A. (2019). Functional Digital Nudges: Identifying Optimal Timing for Effective Behavior Change. *Extended Abstracts of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1-6. DOI: 10.1145/3290607.3312876
- Salganik, M. J., & Watts, D. J. (2008). Leading the Herd Astray: An Experimental Study of Self-fulfilling Prophecies in an Artificial Cultural Market. *Social Psychology Quarterly*, 71(4), 338-355. DOI: 10.1177/019027250807100404
- Steindl, C., Jonas, E., Sittenthaler, S., Traut-Mattausch, E., & Greenberg, J. (2015). Understanding Psychological Reactance. *Zeitschrift Fur Psychologie*, 223(4), 205-214. DOI: 10.1027/2151-2604/a000222
- Svatosová, V. (2013). Motivation of Online Buyer Behavior. *Journal of Competitiveness*, 5(3), 14-30. DOI: 10.7441/joc.2013.03.02
- Thaler, R. H. (1999). Mental Accounting Matters. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12(3), 183-206.
- Thaler R. H., Sunstein, C. R. (2012). *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*. Zysk i S-ka.
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Balz, J. P. (2013). Choice Architecture. W: E. Shafir (Ed.), *The Behavioral Foundations of Public Policy* (s. 428-439). Princeton University Press.
- Weinmann, M., Schneider, C., & von Brocke, J. (2016). Digital Nudging. *Business & Information Systems Engineering*, 58(6), 433-436. DOI: 10.1007/s12599-016-0453-1
- Worchel, S., Arnold, S., & Baker, M. (2006). The Effects of Censorship on Attitude Change: The Influence of Censor and Communication Characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 5, 227-239. DOI: 10.1111/j.1559-1816.1975.tb00678.x
- Wyrok Trybunału (wielka izba). (2020). CURIA - Dokumenty. <https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=228677&pageIndex=0&doclang=PL&mode=req&dir=&occ=first&part=1&cid=9752016>

Wkład autorów: 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania.

HEURISTICS AND COGNITIVE ERRORS IN DAILY WORK FROM PERSPECTIVE OF MARKETING MANAGEMENT IN A COMPANY

Abstract: When making decisions, people follow simplified rules of reasoning. They try to process the excess information as efficiently as possible, but it generates cognitive effort. The fast pace of life contributes to the use of habits and simplified decision-making methods. Unfortunately, automatic thinking often leads to numerous cognitive errors. The aim of the article is to discuss the topic related to the work of people dealing with marketing management in a company. This is of key importance nowadays due to legal changes regarding privacy on the Internet and new trends in digital marketing caused by the COVID-19 pandemic. The research methods used to develop conclusions are the analysis of the literature as well as a review of web portals, paying attention to the implemented examples discussed in the paper. As was noticed, both in marketing and management, they allow decisions to be clearly influenced. This is true both for traditional as well as online forms.

Keywords: cognitive errors, heuristics, marketing, management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

