

# 7

## Jak může lepší produkt vyvolat větší zájem o horší produkt?

Před několika lety začal Williams-Sonoma, americký prodejce kuchyňského vybavení, nabízet pekárnu chleba, která byla mnohem lepší než jejich nejpopulárnější pekárna. Když však tento nový produkt přidali do svého sortimentu, prodej jejich bestselleru se téměř zdvojnásobil. Proč?

Williams-Sonoma je nesmírně úspěšný maloobchodní řetězec. Jeho úspěšný příběh začal během pozdních čtyřicátých let dvacátého století a na začátku let padesátých, kdy se muž jménem Chuck Williams, který pracoval jako subdodavatel stavebních firem, vypravil s několika svými přáteli do Paříže. Tam poprvé uviděli francouzské specializované kuchářské vybavení – pánve na omelety a formy na souflé. Podobnou kvalitu a styl nikdy předtím ve Spojených státech neviděli. A je to, takhle se zrodila prodejna s kuchyňským vybavením Williams-Sonoma. Prodejna rychle rostla, otvírala stále více poboček a zahájila i prodej přes katalog. Dnes přesahuje roční obrat firmy 3,5 miliardy dolarů. Část obratu pochází z prodeje pekárny na chléb, jejíž prodej se téměř zdvojnásobil poté, co byl představen nový, vylepšený model.

Proč? Podle vědce Itamara Simonsona dochází k tomu, že pokud spotřebitelé zvažují více možností výběru jednoho produktu, upřednostní alternativu, která je „kompromisním výběrem“ – takovou, která spadá na potenciální škálu toho, co minimálně potřebují, a toho, co si mohou maximálně dovolit. Pokud se spotřebitelé musí rozhodnout mezi dvěma produkty, často učiní kompromis tím, že se rozhodnou pro levnější verzi. Pokud by jim však byl nabídnut třetí produkt, který by byl dražší než zbývající dva, jejich zájem by se přesunul z nejlevnějšího produktu na ten středně drahý. V případě Williams-Sonoma a jejich pekárny na chleba znamenalo uvedení dražšího přístroje, že jejich původní pekárna na chleba se náhle zdála rozumnější a ekonomičtější volbou.

Co si můžeme odnést z lekce o pekárně chleba, pokud chceme chytit příležitost za pačesy a vydělat peníze? Řekněme, že podnikáte nebo jste obchodním manažerem, který zodpovídá za prodej různých služeb a produktů. Měli byste si uvědomit, že nejkvalitnější a nejdražší produkty vaší společnosti mají pro váš byznys dva velmi důležité potenciální přínosy. Prvním přínosem je, že tyto drahé produkty mohou uspokojit potřeby malé skupinky potenciálních zákazníků, kteří dávají přednost luxusu. Následkem toho zaznamenáte větší tržby, pokud takové produkty budete nabízet. Druhým přínosem, mnohem méně viditelným a pravděpodobně podceňovaným, který vyplývá z nabídky luxusních produktů, je zvýhodnění druhého nejdražšího produktu. Zákazníci ho díky tomu budou vnímat jako cenově příznivější.

Uvedme si každodenní příklad, kde není potenciál tohoto principu plně využíván, příklad, který je mnohým z nás povědomý – výběr lahve vína v baru nebo restauraci. Značný počet barů a hotelů prezentuje drahá vína ve spodní části vinného lístku, kam se mnoho zákazníků

při zvažování výběru očima ani nedostane. V některých podnicích jsou dokonce luxusní šampaňská uvedena na samostatném menu, a proto vína s průměrnou cenou nejsou prezentována jako kompromisní výběr. Proto zákazníkům mohou připadat méně atraktivní. Pokud restaurace nebo bar udělá drobnou změnu v menu a drahá vína bude prezentovat v horní části menu, uvede v život mocný princip kompromisu.

Tato strategie může být efektivní také v pracovních vztazích. Předpokládejme například, že se vaše organizace rozhodla vám zaplatit účast na konferenci, která se koná na výletní lodi, a vy chcete mít kajutu s oknem. Než abyste se svého nadřízeného jednoduše zeptali na jeho názor na kajutu s oknem, můžete výběr ohraničit dalšími dvěma možnostmi – jednou, která není moc příjemná (kajuta bez okna), a druhou, která je jednoznačně lepší, ale příliš drahá (kajuta s balkonem). Pokud vytvoříte soubor těchto alternativ kolem své preferované možnosti, zvýšíte pravděpodobnost, že vám tuto preferovanou možnost schválí.

Kompromisní strategie má využití nejen v případech pekáren na chléb, alkoholu nebo ubytování. Kdokoliv, kdo nabízí škálu různých produktů nebo služeb, může zpopularizovat produkty s průměrnou cenou tím, že nejdříve představí produkty nejdražší. Počítejte však s tím, že pokud vaše společnost využije podobného přístupu při nabídce nejdražších produktů, může se stát, že výrazně poklesne jejich prodej. Mohlo by vás to vést k ustoupení od této strategie. Jak však ukazuje tento výzkum, pokud vyjmete nejdražší produkt ze své nabídky, aniž byste ho nahradili jiným produktem, může to vést k dominovému efektu. Ten začne u vašeho druhého nejluxusnějšího produktu a škodlivě bude působit dál. Takový posun zákaznickova kompromisního výběru by vás mohl dostat do kompromitující pozice.

# 8

## Je strach přesvědčivý, nebo paralyzující?

Ve svém inauguračním projevu pronesl Franklin Delano Roosevelt, 32. americký prezident, k Američanům zneklidněným hospodářskou depresí tato proslulá slova: „Nejdříve mi dovolte, abych vyjádřil svou pevnou víru, že jediná věc, které se musíme bát, je samotný strach... který paralyzuje potřebné snahy obrátit pokles v růst.“ Měl však Roosevelt pravdu? Pokud se snažíme o něčem své publikum přesvědčit, paralyzuje strach, nebo naopak motivuje? Výzkumy většinou ukazují, že komunikace burcující strach obvykle stimuluje příjemce k jednání, které vede k omezení hrozby. Toto obecné pravidlo má však jednu důležitou výjimku: pokud zpráva vyvolávající strach popisuje nebezpečí, ale příjemci neukazuje jasné, specifické a efektivní prostředky, jak nebezpečí snížit, příjemci mohou zprávu ignorovat, nebo nepřipustí, že se jich týká. V důsledku mohou být paralyzováni a žádnou akci nepodniknou.

Howard Leventhal se svými kolegy provedl studii, v rámci které si studenti přečetli brožuru obsahující detaily o rizicích infekce tetanu. Vytiskli dva typy brožury – jeden byl naplněn hrozivými obrázky následků postižení tetanem, druhý typ obrázky neobsahoval. Někteří studenti navíc obdrželi konkrétní plán na sjednání očkování, jiní ho neobdrželi. Studenti v třetí, kontrolní skupině nebyli před tetanem varováni,

avšak obdrželi plán, jak se nechat očkovat. Alarmující brožura motivovala příjemce k očkování proti tetanu pouze tehdy, pokud obsahovala plán, kde se čtenáři dočetli o konkrétních způsobech, jak se mohou nechat proti tetanu očkovat, a tím snížit svůj strach z tetanu. Toto zjištění pomáhá vysvětlit, proč je důležité doprovodit šíření strachu konkrétními doporučeními, která povedou k redukci rizika: čím jasnější způsoby a konkrétní jednání, jak se zbavit strachu, lidem předložíte, tím méně se budou uchylovat k psychickým reakcím, jako je odmítnutí.

Tato zjištění mohou být aplikována i na byznys a jiné oblasti. Například reklamní kampaň, která informuje potenciální zákazníky o tom, jak vaše zboží nebo služby mohou zmírnit riziko, by měla vždy obsahovat konkrétní a efektivní kroky, které zákazníkům pomohou snížit nebezpečí. Zkrátka budete-li jen šířit poplašné zprávy a věřit, že zákazník uvěří, jak vaše produkty a služby pomohou vyřešit jeho problém, můžete očekávat opačný efekt, který zákazníka zabetonuje v pasivitě.

Výsledky tohoto výzkumu můžete využít také v situaci, kdy odhalíte obzvláště závažný problém ve velkém projektu, na kterém vaše organizace pracuje. Zachováte se moudře, pokud svou komunikaci s managementem doplníte alespoň o jedno konkrétní opatření, které pomůže možnou katastrofu odvrátit. Pokud se rozhodnete, že nejdříve budete management pouze informovat a konkrétní plán vytvoříte až později, může se stát, že management vaše sdělení bude blokovat dříve, než se svými kolegy nějaký plán vymyslíte. Nebo nepřipustí, že se problémy týkají i tohoto konkrétního projektu.

Možnosti praktického využití tohoto výzkumu by si měli uvědomit zejména zdravotničtí pracovníci a zaměstnanci veřejných služeb. Zdravotní sestra nebo praktický lékař, který si přeje přesvědčit pacienta s nadváhou, aby více cvičil a zhubnul, by se měl zaměřit nejen na rizika,

kteřá z nadváhy vyplývají, ale především na jasné a přímočaré způsoby, jak zhubnout – například doporučením specifické diety nebo cvičení. Pokud by poukázali pouze na zvýšené riziko kardiovaskulárních nemocí a cukrovky, mohli by v pacientovi vzbudit strach, nebo i vzdor. V případě veřejných služeb může být neefektivní, pokud jsou jen zobrazeny hrůzostrašné obrázky dopadu nebezpečného chování – ať už jde o kouření, nechráněný sex nebo řízení pod vlivem alkoholu. Může mít dokonce nežádoucí účinek, pokud není sdělení provázeno kvalitním plánem konkrétních akčních kroků.

Poté, co jsme si ukázali nezbytnost párování vzkazu vyjadřujícího potenciální hrozbu s jasným, specifickým a jednoduše proveditelným plánem, Rooseveltův výrok bychom mohli upravit na: „Jedinou věcí, které se musíme bát, je pouhý strach sám o sobě.“

# 9

## Co nás mohou šachy naučit o přesvědčivých tazích?

V dubnu 2005 navzdory silnému nesouhlasu vlády Spojených států hlasoval parlament svrchovaného státu velkou většinou pro udělení občanství Bobby Fischerovi, bývalému šachovému šampionovi, toho času na útěku před americkým právem. Jaká země by riskovala napětí ve vztazích s nejmocnějším státem světa jen proto, aby ochránila výstředního psance, který otevřeně a s uznáním mluví o únoscích z 11. září 2001? Byl to Irán? Nebo Sýrie? Co třeba Severní Korea?

Ve skutečnosti to nebyla žádná z těchto zemí. Zemí, jejíž parlament jednohlasně odhlasoval udělení občanství Fischerovi, byl Island, obvykle loajální spojenec Spojených států. Proč zrovna Island ze všech zemí na světě přivítal Bobbyho Fischera s otevřenou náručí, i když dříve ohrozil sankce Spojených národů tím, že hrál šachový zápas honorovaný 5 miliony dolarů v bývalé Jugoslávii?

Odpověď na tuto otázku si vyžaduje návrat o třicet let zpět, k zápasu poutajícímu pozornost – Mistrovství světa v šachu v roce 1972, zápasu vyzyvatele Fischera a úřadujícího mistra světa Borise Spasského. Žádný jiný zápas v historii šachu nezískal více světové publicity, pro šachy to znamenalo výrazný stimul. Zápas se hrál na vrcholu studené války a byl titulován jako „Šachový zápas století“.

Fischer svým typicky excentrickým způsobem nedorazil na zahajovací ceremonii, která se konala na Islandu. Několik dnů bylo nejisté, jestli se zápas vůbec odehraje. Pro pořadatele bylo téměř nemožné vyjít vstříc Fischerově plejádě požadavků, jako například zákaz televizních kamer a třetinový podíl z výnosu na vstupném. Fischerovo chování bylo plné rozporů, stejně jako po celou dobu jeho šachové kariéry i v osobním životě. Nakonec po překvapivém zdvojnásobení fondu výher a mnoha přesvědčovacích snahách (včetně údajného telefonátu amerického ministra zahraničí Henryho Kissingera) se Bobby Fischer na Island vydal – a lehce Spasského porazil. Než mistrovství skončilo, zaplavilo stránky domácího i zahraničního tisku. Island byl ochoten tolerovat Fischerovu kontroverzní osobnost, protože, jak řekl jeden islandský reportér, „umístil Island na mezinárodní mapu“.

Bylo to vnímáno jako významný dar, který Fischer věnoval izolovanému státu. Jeho důležitost byla dokonce taková, že na něj Islandané nezapomněli ani po třiceti letech. Jistý zaměstnanec islandského ministerstva zahraničí prohlásil, že Fischer „přispěl k význačné události před více než třiceti lety, ale lidé si to stále velmi dobře pamatují“. Podle analýzy BBC Islandané „rádi Fischerovi vrátili laskavost tím, že mu nabídli útočiště, i když mnoho lidí Fischera považuje za nesympatického“.

Tato událost ukazuje důležitost a univerzálnost normy reciprocity, která nás zavazuje oplatit ostatním to, co jsme od nich dostali. Tato norma nás vede k poctivosti v každodenních sociálních interakcích, při obchodních jednáních i vztazích s našimi blízkými, a pomáhá nám budovat u ostatních důvěru.

Vědec Dennis Regan provedl klasickou studii reciproční normy. V rámci experimentu lidé obdrželi malý, nevyžádaný dárek v podobě plechovky Coca-Coly od neznámého člověka jménem Joe. Ti, kteří



dostali jako dárek plechovku Coca-Coly, byli ochotni od Joea nakoupit dvakrát více losů než lidé, kteří žádný dárek neobdrželi. Fungovalo to i navzdory tomu, že mezi okamžikem, kdy obdrželi dárek, a okamžikem prodeje losů byla značná časová prodleva a Joe při prodeji losů na svou dřívější laskavost nijak nepoukazoval.

Další aspekt Reganovy studie vrhá světlo na to, proč vláda Islandu cítila závazek vůči Fischerovi za to, co pro jejich zemi učinil, i když byl natolik kontroverzní postavou. Zajímavým závěrem studie je, že navzdory domnělému těsnému vztahu mezi oblíbeností a vyhověním, u lidí, kteří od Joea dostali plechovku Coca-Coly, vůbec nezáleželo na tom, jestli jim byl Joe sympatický, nebo ne. Jejich nákupní rozhodnutí tím nebylo ovlivněno. Jinými slovy lidé, kteří dostali od Joea dárek a kterým byl nesympatický, i ti, kterým byl sympatický, od něho koupili stejný počet losů. Výzkum ukazuje, že pocity závazku způsobené silou reciprocity dokonce přebijí efekt oblíbenosti. Skutečnost, že norma reciprocity má takovou sílu a překoná oblíbenost, je užitečným zjištěním pro každého, kdo se snaží být přesvědčivější. Také by měla být vítanou zprávou pro ty, kdo jsou požádáni o velkou nebo nákladnou laskavost, u které není jasně vidět žádný potenciální krátkodobý zisk. Informovaným a etickým lidem, kteří uplatňují vliv, lze doporučit, aby pomáhali ostatním a jako první dělali ústupky. Pokud budeme hledat způsoby, jak vypomáhat svým kolegům, členům týmu nebo známým, vštěpujeme jim sociální závazek, který je vede k tomu, aby nám v budoucnu také poskytli pomoc nebo podporu. Pokud nabídneme pomoc šéfovi, ukážeme se v pozitivním světle jako spolupracující jedinci a dobře nám to poslouží v budoucnu, pokud budeme potřebovat s něčím pomoci. A manažer, který dovolí podřízenému odejít z práce dříve, aby mohl navštívit zubního lékaře, moudře investoval do kolegy, který bude chtít

vstřícné gesto oplatit. V budoucnu bude ochoten zůstat v práci déle, pokud bude třeba dokončit důležitý projekt.

Když se pokoušíme ovlivnit a přesvědčit ostatní, často děláme tu chybu, že si položíme otázku: „Kdo mi s tím může pomoci?“ Toto je krátkozraký přístup k ovlivňování ostatních. Doporučujeme, abyste si položili produktivnější otázku: „Komu mohu pomoci?“ Norma reciprocity a společenského závazku učiní vaše budoucí požadavky efektivnějšími. Pokud se management snaží motivovat pracovníky k výkonu, do budoucna mu dobře poslouží skupinka zavázaných kolegů, kteří získali cennou informaci, nějaký ústupek, nebo byli přátelsky vyslyšeni, když zrovna něco potřebovali. Podobně naši přátelé, sousedi, partneři, a dokonce děti spíše vyhoví našim žádostem, pokud jim nejdříve nějakou výhodu poskytneme my.

Měli bychom také poznamenat, že existuje jeden konkrétní druh lidí, u kterých se malá laskavost vyplatí – u zaměstnanců zákaznického servisu. Pokud jste reklamovali chybnou transakci na kreditní kartě, potřebovali jste na poslední chvíli posunout let nebo jste chtěli něco vrátit, určitě jste někdy narazili na neochotného pracovníka. Abyste snížili pravděpodobnost toho, že se vám něco podobného bude v budoucnu opakovat, zkuste následující: pokud na začátku vaší interakce bude pracovník zákaznického servisu ochotný a zdvořilý, ještě než se dostanete ke své hlavní žádosti, řekněte mu, že jste s jeho prací velmi spokojeni, dokonce tak, že hned po zavěšení telefonu napíšete jeho nadřízenému děkovný dopis nebo e-mail. Poté, co získáte jméno pracovníka a kontakt na jeho nadřízeného, můžete se pak dostat ke svému hlavnímu problému. (Nebo můžete zaměstnanci říct, že jste s jeho službami velmi spokojeni a po skončení vašeho hovoru chcete být spojeni s jeho nadřízeným, abyste mohli složit pochvalu.) Ačkoliv je mnoho

psychologických důvodů, proč je toto efektivní strategie, nejmocnějším faktorem je právě norma reciprocity: nabídli jste druhému laskavost a teď se tento člověk cítí zavázán laskavost oplatit. A pokud obětujete trochu času a nadřízenému potom skutečně napíšete krátký děkovný e-mail, vyhnete se šachovému turnaji (možná i turnaji v křiku) s pracovníkem zákaznického servisu, který může vést ke zklamání a frustraci. Pokud dodržíte svůj slib, tato strategie je etická a efektivní.