

2

BAŽÍCÍ MOZEK Jak vytvořit nové zvyky

I.

Na počátku dvacátého století navštívil amerického velikána Clauda C. Hopkinse jeho starý přítel a představil mu nový obchodní nápad. Objevil totiž fantastický produkt, o kterém byl přesvědčen, že se stane hitem. Byla to zubní pasta, máto-vá pěnová směs s názvem Pepsodent. Investoři sice byli, mírně řečeno, ošidní (jeden měl za sebou sérii podvodů se smlouvami, o dalším se šušovalo, že je napojený na mafii), ale starý přítel sliboval, že tahle spolupráce opravdu bude stát za to. Tedy pokud bude Hopkins souhlasit s tím, že zorganizuje celonárodní reklamní kampaň.

V té době byl Hopkins hvězdou rodícího se průmyslu, který existoval stěží několik desetiletí zpět: byla to reklama. To on přesvědčil Američany, aby kupovali pivo Schlitz tím, že hrdě prohlašoval, že výrobce čistil lahve horkou párou, což se, aniž by se o tom jakkoliv zmínil, v té době dělalo naprosto běžně. A byl i tím, kdo svedl milióny žen, aby si koupily mýdlo značky Palmolive, protože, jak tvrdil, se jím myla i Kleopatra, čímž se setkal s velkým odporem u historiků. Proslavil Puffed

Wheat (pufovanou pšenici) tím, že prohlásil, že byla tak dlouho dlouho „vystřelována z hlavně“, až „nabyla na osminásobek“. Proměnil desítky neznámých výrobků – Quaker Oats, pneumatiky Goodyear, čistič koberců Bissel, Van Campovy fazole s vepřovým – v každému známé značky. Tím vším si vydělal tolik peněz, že ve své autobiografii *Můj život v reklamě*, která se přirozeně stala bestsellerem, věnuje dlouhé pasáže tomu, jak tolik peněz utratit.

Claude Hopkins se stal slavným tím, že popsal sérii pravidel, která vysvětlují, jak vytvořit nové zvyky u nakupujících. Tato pravidla přetvořila celá odvětví a nakonec se stala běžným nástrojem prodejců, reformátorů školství, lékařského i nelékařského personálu, politiků a vedoucích pracovníků. Hopkinsova pravidla ovlivňují vše od toho, jak nakupujeme čisticí prostředky, až po postupy, jakými se národní vlády snaží vymýtit různé choroby. Jeho pravidla jsou stavebními kameny budování jakéhokoliv zvyku.

Když se ale u Hopkinse objevil jeho starý přítel a žádal jej o pomoc s propagací zubní pasty Pepsodent, Hopkins neprojevil mnoho zájmu o produkt. Nebylo žádným tajemstvím, že kvalita chrupu Američanů byla velmi nízká. Jak se národ stával bohatším, lidé začali nakupovat více sladkostí a polotovarů. Když začala vláda provádět během první světové války odvody, úředníci se obávali, že díky zkaženým zubům branců bude ohrožena národní bezpečnost.

Jenže prodávání zubní pasty byla, jak Hopkins věděl, finanční sebevražda. Dávno už existovaly celé armády podomních prodejců, kteří vnucovali lidem pochybné prášky a elixíry. Většina z nich zkrachovala.

Problém byl, že si sotvakdo koupil zubní pastu, přestože zdravotní problémy s chrupem byly na národní úrovni ohromné. Málokdo si totiž čistil zuby.

Hopkins se nad přítelovým návrhem na chvíli zamyslel, ale pak se od něho odvrátil. Raději se bude věnovat prodeji mýdla a ovesných vloček. „Nevěděl jsem, jak poučit veřejnost v odborných teoriích o zubních pastách,“ napsal Hopkins ve své autobiografii. Přítel ale naléhal dál. Znovu a znovu se vracel, naléhal na Hopkinsovo velké ego, až konečně Hopkins podlehl.

„Nakonec jsem souhlasil, že reklamní kampaň povedu pod podmínkou, že mi dá půlroční opci na balík akcií,“ vzpomínal Hopkins. Přítel souhlasil.

Bylo to nejmoudřejší finanční rozhodnutí, které Hopkins ve svém životě učinil.

V průběhu pěti let jejich obchodního partnerství udělal Hopkins z Pepsodentu neznámější produkt na zeměkouli a pomohl učinit z čištění zubů zvyk, který se rozšířil po Spojených státech rychlostí blesku. Brzy se každý od Shirley Temple Blackové až po Clarka Gablea chvástal svým „úsměvem značky Pepsodent“. Roku 1930 se Pepsodent prodával v Číně, Jižní Africe, Brazílii, Německu a téměř kdekoliv, kde mohl Hopkins koupit místa pro inzerci. Deset let po zahájení první kampaně na Pepsodent zjistili průzkumníci veřejného mínění, že více než polovina Američanů si čistí zuby. Hopkins ovládal rituál více než poloviny americké populace. Hopkins pomohl udělat z čištění zubů každodenní činnost.

Tajemstvím úspěchu bylo, jak se Hopkins později chlubil, že našel jistý druh podnětu a odměny, který poháněl určitý zvyk. Je to tak silná formulka, že i dnes ji používají výrobci videoher, potravinářské firmy, nemocnice a milióny prodejců po celém světě. Eugene Pauly nás poučil o smyčce zvyku, ale Claude Hopkins nám ukázal, jak mohou být nové zvyky kultivovány a rozvíjeny.

Co to tedy přesně Hopkins udělal?

Vytvořil bažení. A takové bažení je tím, co uvádí do chodu podněty a odměny. Toto bažení pohání smyčku zvyku.



Po dobu jeho kariéry byla typická Hopkinsova taktika najít jednoduché spouštěče a přesvědčit zákazníky, aby používali jeho produkty denně. Prodával například Quaker Oats jako ranní cereálie, které mohou poskytnout energii po dobu čtyřiaadvaceti hodin – ale pouze pod podmínkou, že si dáte každé ráno jednu misku. Vnucoval povzbuzující potravinové doplňky, které léčily bolesti břicha, bolesti kloubů, špatnou pleť a „ženské obtíže“ – ale pouze pod podmínkou, že užijete doplněk, jakmile se objeví první příznaky. Brzy na to lidé snídali misku vloček okamžitě po rozbřesku a upíjeli z malých hnědých lahviček, jakmile pocítili náznak únavy, který se zrovna nešťastnou náhodou projevil alespoň jednou denně.

Aby se dobře prodával Pepsodent, potřeboval Hopkins spouštěč, který by odůvodnil, proč používat denně zubní pastu. Obstaral si hromadu zubařských knih. „Byla to dost nudná četba,“ napsal později. „Ale v polovině jedné knihy jsem našel odkaz na zubní plak, který jsem později nazval ‚povlak‘. Dostal jsem skvělý nápad. Rozhodl jsem se prodávat zubní pastu jako strůjce krásy, takového, který si dokáže poradit s odpudivým povlakem.“

Hopkins sice ignoroval základní fakt, že zubní plak pokrýval zuby odnepaměti, ale to zřejmě nikomu nevadilo. Plak je vrstva, která se na zubech vytváří zcela přirozeně bez ohledu na to, co jíte nebo jak často si čistíte zuby. Lidé se o něj nikdy příliš nezajímali, protože k tomu nebyl příliš důvod: snadno se jej zbavíte, když sníte jablko, přejedete si přes zuby prstem, použijete kartáček nebo budete usilovně proplachovat ústa. Zubní pasta nijak nepřispěla k odstranění povlaku. Naopak, většina významných zubařských průzkumů tehdy prohlásila, že zubní pasty – a konkrétně Pepsodent – jsou zcela zbytečné.

Ani to neodradilo Hopkinse, aby přestal využívat svůj objev. Rozhodl se, že tím správným podnětem je právě odstranění plaku. Velmi záhy byla celá města polepena plakáty s reklamami na Pepsodent.

„Jen si přejedte jazykem po zubech,“ psalo se na jednom. „*Ucítíte povlak* – ten je příčinou, proč vaše zuby vypadají nečistě, a je známkou zhoršování chrupu.“

„Všimněte si, kolik krásných zubů vidíte okolo sebe,“ stálo na jiném, na kterém se usmívaly krásky. „Miliony lidí užívají novou metodu čištění zubů. Proč by měla mít kterákoliv žena odpudivý povlak na zubech? Pepsodent povlak odstraní!“

Brilantnost těchto nátlaků spočívala v tom, že spoléhaly na podnět (zubní povlak), který byl univerzální a nešlo jej ignorovat. Když řeknete někomu, aby si přejel jazykem po zubech, ukáže se, že si nejspíš dotýčný přejede jazykem po zubech. A když si přejede jazykem po zubech, pravděpodobně ucítí povlak. Hopkins našel jednoduchý podnět, který existuje odnepaměti, a tak snadno se vyvolal, že takováto reklama mohla způsobit, že lidé automaticky souhlasili.

Navíc odměna, jak ji sliboval Hopkins, byla ještě slibnější. Koneckonců, kdo nechce být krásnější? Kdo nestojí o krásnější úsměv? Zvláště když stačí jen jedno rychlé vyčištění zubů Pepsodentem?



Celý týden po startu kampaně se nic nedělo. Další taktéž. Poptávka explodovala ve třetím týdnu. Bylo odesláno tolik objednávek, že je společnost nestíhala vyřizovat. Po třech letech se stal produkt mezinárodním a Hopkins umisťoval reklamy ve Španělsku, Německu a Číně. Do deseti let se stal Pepsodent nejlépe prodávaným produktem na světě a po více než třicet let zůstal nejlépe prodávanou zubní pastou ve Spojených státech.

Než se objevil Pepsodent, mělo ve skřínce v koupelně zubní pastu jen sedm procent Američanů. Deset let po zahájení Hopkinsovy celonárodní kampaně to bylo šedesát pět procent. Koncem druhé světové války se rozplynuly obavy americké armády o stav chrupu branců, neboť si jich tolik denně čistilo zuby.

„Já sám jsem na Pepsodentu vydělal milion dolarů,“ napsal Hopkins pár let po tom, kdy se Pepsodent objevil v regálech. Klíč k úspěchu podle něho tkvěl v tom, „že pochopil tu správnou lidskou psychologii“. Tvrdil, že psychologie byla založena na dvou věcech:

Za prvé je třeba najít jednoznačný podnět.

Za druhé je nutné jasně definovat odměnu.

Když se vám to podaří, je to jako zázrak, dušoval se Hopkins. Třeba Pepsodent: Identifikoval podnět – zubní plak – a odměnu – krásné zuby. To dohromady přesvědčilo miliony, aby začali s novým denním rituálem. Dodnes jsou Hopkinsova pravidla nezbytností pro učebnice marketingu a jsou základem milionů reklamních kampaní.

A úplně stejná pravidla jsou využita k vytvoření tisíců jiných zvyků – často aniž by si lidé uvědomovali, jak přesně kopírují Hopkinsovu formuli. Například studie

o lidech, kteří úspěšně začali se cvičením, uvádějí, že se člověk snáze přizpůsobí cvičebnímu plánu, když si vybere konkrétní podnět, například jít si zaběhat hned, jak se vrátí domů z práce, a jednoznačnou odměnu, jako třeba lahev piva po večeři nebo bezstarostný večer u televize. Podrobení se dietě a vytváření nových stravovacích návyků vyžaduje předem definovaný podnět – například naplánování jídelníčku – a jednoduché odměny pro hubnoucí, pokud plní svůj plán.

„Úspěch se dostavil ve chvíli, kdy se z reklamy stala věda,“ napsal Hopkins. „Reklama, ač kdysi riskantní odvětví, se tak stala ve schopných rukou jedním z nejbezpečnějších podnikatelských odvětví.“

To je celkem silné tvrzení. Ukázalo se totiž, že jen dvě Hopkinsova pravidla k úspěchu nestačí. Je zde ještě třetí pravidlo, které musí být naplněno, aby vznikl zvyk – pravidlo tak jednoduché, že Hopkins na něj spoléhal, aniž by o něm měl tušení. Vysvětluje vše od toho, proč je tak obtížné začít ignorovat krabici s koblihami, po to, jak může být snaha začít po ránu běhat zcela nenáročnou rutinou.

II.

Vědci a prodejci firmy Procter & Gamble seděli okolo otlučeného stolku v malé místnosti bez oken a četli si přepis rozhovoru se ženou, která se starala o devět koček. Jedna ze zaměstnankyň se otevřeně zeptala na to, na co se všichni ostatní odvážili pouze myslet.

„Když nás vyhodí, co se vlastně bude dít?“ zeptala se. „Přijde ochranka a vyvede nás, nebo nás předem upozorní?“

Šéf týmu, kdysi firemní hvězda Drake Stimson, na ni chvíli zíral.

„Nevím,“ řekl. Měl mastné vlasy a unavené oči. „Nikdy jsem si nemyslel, že by se věci mohly vyvíjet tak špatně. Řekli mi, že když projekt uspěje, čeká mě povýšení.“

To bylo v roce 1996 a tato skupina právě přicházela ke zjištění, že někdy, navzdory Hopkinsově přesvědčení, může být snaha něco prodat zcela mimo dosah vědy. Všichni pracovali pro jednu z největších světových firem vyrábějících spotřební zboží. Pro tu společnost, jež stála za bramborovými lupínky Pringles, Oil of Olay, papírovými ručníky Bounty, kosmetikou CoverGirl, Dawn, Dowry a Duracel a de-