

**The Nottingham Trent University**

**B.I.B.S., a.s. Brno**



**Brno  
International  
Business School®**

**BA (Hons) in Business Management**

**Písemná práce k modulu  
Manažerská psychologie**

**Praktická aplikace zákonů  
psychologie prodeje podle R. B. Cialdiniho**

**Autor: Zdeněk Fekar  
Ročník: I., 2004/2005**

*Prohlašuji, že jsem práci zpracoval samostatně a že všechny citované zdroje (včetně internetových) jsou uvedeny v seznamu citované literatury. Jsem si vědom toho, že případná nepravdivost tohoto prohlášení by mohla mít za následek i předčasné ukončení mého studia.*

*V Praze 29. ledna 2005*

.....

## Obsah

1.	Cíl práce	4
2.	Případ novinářského portálu	4
2.1	Případová studie	4
3.	Analýza případu	6
3.1	Všech deset zákonů	6
3.2	Význam a riziko motivace	8
4.	Závěr práce	9
	Použitá literatura	10

## 1. Cíl práce

Tato práce má za cíl na konkrétních případech obchodního jednání v praxi předvést uplatnění některého z deseti zákonů psychologie prodeje amerického psychologa R. B. Cialdiniho.

Autor práce k analyzování přínosů a rizik vznikajících při uplatnění v praktickém obchodním životě použil vlastních pracovních zkušeností.

## 2. Případ novinářského portálu

Od loňského října pracuji jako ředitel ve společnosti, která provozuje novinářský portál.

Naším hlavním úkolem je distribuovat tiskové zprávy nejrůznějších společností k novinářům prostřednictvím internetového rozhraní. Laicky řečeno, jde o jakousi „public relations“ tiskovou agenturu. Na firmě až donedávna byla kuriózní jedna skutečnost. Ačkoli na trhu existuje už pět let, dosud za svoje služby klientům nic neúčtovala. Živila se totiž dotacemi z jiného byznysu svého majitele. A to se mělo změnit. Byl to také jeden z úkolů, kvůli kterému jsem do firmy nastoupil. Na řešení konverze neplaticích uživatelů na platící zákazníky se dá předvést aplikace hned několika Cialdiniho zákonů.

### 2.1 Případová studie

Samozřejmě, že na počátku jsme společně s majitelem podniku a členy mého týmu zvažovali různá řešení. Uvažovali jsme například o tom, že hlavním zdrojem firemních výnosů budou dražší nadstandardní poradenské služby v oblasti public relations, zatímco základní služba – zveřejňování tiskových zpráv v systému přístupném novinářům – zůstane zdarma. Nakonec to dopadlo úplně jinak.

Dali jsme dohromady prezentaci a ceník a začali obcházet desítky a desítky dosud neplaticích, nicméně tradičních klientů. Nabídka byla prostá. Náš novinářský servis se pro několik stovek registrovaných redaktorů stal natolik standardním zdrojem informací, že jej může nevyužívat jen firma, která si své vlastní komunikace neváží a nechápe efektivitu cíleného oslovení našim prostřednictvím. Za to všechno si účtujeme rozumných necelých deset tisíc korun ročního paušálu. Ovšem pro klienty, kteří se rozhodnou rychle a uzavřou smlouvu do konce ledna, máme speciální nabídku: tatáž služba je vyjde na letošní rok jen symbolických 2.005,- korun.

Tady je třeba udělat malou odbočku. Zvláštností podnikání naší firmy je „začarovaný kruh“: když nebudeme mít dostatečně široké spektrum zpráv od firem, nebudou nás využívat novináři – a když nás nebudou využívat novináři, nebudou mít firmy důvod využívat našeho servisu. Proto nebylo možné zvolit nekompromisní řešení, které by pro neplatící klienty znamenalo definitivní odříznutí od našich služeb. Naše nabídka tedy počítá s možností zveřejňovat zprávy v systému nadále, ale bez jakékoli garance a bez jakékoli péče o firemní komunikaci (zprávám například chybí logo, nemohou obsahovat žádný doprovodný obrazový materiál, kontakty na klientovy pracovníky a koneckonců neplatící klient sám nemá přístup ke všem publikovaným zprávám).

Každé obchodní jednání probíhá samozřejmě jinak, podle toho, o jakého klienta se jedná a jaký ‚scénář‘ je k němu nejvhodnější. Vždy se nicméně snažím navázat nejdřív osobnější vztah, jen jaksí mezi řečí zdůraznit, že jsem sám předchozích sedm let strávil v novinářském dresu. Zvláště tam, kde to mohu doložit i daty rozhodně připomenu, že náš servis patří v daném okruhu médií ke standardnímu nástroji firemní komunikace a případně i naznačím, který z významných konkurentů zákazníka, s nímž právě jednám, už se rozhodl naše placené služby využívat. A hlavně, nikdy se nesnažím ‚tlačit na pilu‘ a vést zákazníka k tomu, aby se rozhodl uzavřít obchodní smlouvu hned během mé první návštěvy, ale spíše zdůrazňuji, že by bylo vhodné, aby si vše ještě promyslel s tím, že se jej za pár dní zeptám na jeho názor. Nikdy ale nezapomenu zdůraznit, že ještě pár dní má možnost využít omezenou, cenově zvýhodněnou nabídku.

V zákaznické databázi máme zhruba osm set aktuálních kontaktů. Obejít za tak krátkou dobu tolik zákazníků je pro malý obchodní tým nemožné. Protože od února budeme striktně odlišovat platící klienty od neplatících a poskytovat jim také odlišně kvalitní služby, bylo třeba obchodně vyřešit i tuto skutečnost. Samozřejmě, že osobní schůzky byly domlouvány především s klíčovými klienty. Počátkem ledna jsme všem ostatním rozeslali e-mail, ve kterém jsme je informovali o chystané změně obchodní politiky s důrazem na časově omezenou cenově výhodnou nabídku. A také je zdvořile, ale důrazně varovali, že po 1. únoru nebudeme neplatícím klientům poskytovat dosavadní servis.

Teď, koncem ledna, lze velmi předběžně zhodnotit úspěšnost obou postupů. Zhruba 75 procent osobně oslovených zákazníků se rozhodlo uzavřít smlouvu o využívání základních služeb, kromě toho se mně osobně ale podařilo uzavřít také několik kontraktů

na nadstandardní poradenské služby, které pochopitelně pro naši společnost představují nejenom efektivnější způsob získávání výnosů, ale také větší zisk. Zajímavý je také výsledek mailingu klientům. Zatímco na začátku ledna na něj pozitivně mnoho klientů nereagovalo, naopak jsme dostali spíše několik kategorických požadavků na zrušení služby, nyní, těsně před vypršením promoční cenové nabídky přichází slušné množství e-mailových žádostí o uzavření obchodní smlouvy.

### **3. Analýza případu**

Domnívám se, že v popsaném obchodním případě je možné nalézt uplatnění hned několika zákonů podle R. B. Cialdiniho. Při jejich rozboru se budu držet kostry výše uvedeného příběhu.

#### *3.1 Všech deset zákonů*

Koncepce celého postupu stojí mimo jiné na desátém zákonu sociálního důkazu, tedy na skutečnosti, že „mínění jiných věnujeme v mnohém velkou pozornost“ a že „uvažujeme: jednají-li mnozí stejně, zřejmě to musí být správně“ (Pavličková, H. 2004:23). Proto jak tištěná prezentace naší nabídky, tak v osobní argumentaci zaznívá, že servis naší společnosti patří mezi standardní nástroj firemní komunikace, že s ním pravidelně pracují stovky registrovaných novinářů a ostatně ze stejného důvodu také firmám zdůrazňují, kteří jejich významní konkurenti s námi uzavřeli smlouvu. Protože manažeři marketingu či komunikace by sami měli třeba problém rozhodnout, zda uzavření smlouvy s námi mají nebo nemají podporovat vůči svým šéfům, pomáhá jim tento argument - jejich firma se přeci nechce lišit a nechce nerespektovat zavedené standardy.

V popisovaném případě se uplatnil i druhý Cialdiniho zákon atraktivnosti zásluhou nedostatku. Ten stojí mimo jiné na teorii reaktance: „Zužuje-li se svobodná volba, anebo se zdá být ohrožena, mobilizuje se motivace k udržení svobody“ (Pavličková, H. 2004:5). S tím je kombinován i tlak na rozum manažera, který o naší nabídce rozhoduje: jeho racionální poznávací myšlenkové pochody ustupují emocionální reakci na situaci nedostatku. A to hned dvojitým způsobem. Naše nabídka promoční ceny symbolických 2.005,- korun totiž může podporovat dobytelský pud jak výši ceny samotnou („nekupte to za tak výhodné peníze“), ale silně tam funguje také omezená lhůta, do kdy lze nabídku využít – a to platí jak pro osobní, tak pro e-mailovou nabídku: ve druhém případě je navíc vysvětlením, proč tolik

lidí reaguje na stanovenou lhůtu danou mailem právě na poslední chvíli – nechtějí o tuto možnost přijít. Navíc zde jistě působí i vliv již zmiňovaného desátého zákona. Zdůrazněním, že konkurenti naší nabídky již využívají, se totiž v emotivním rozhodování právě získávaného klienta projevuje i jeho soutěživost.

Uvedl jsem, že se na začátku každého obchodního jednání snažím o osobnější vztah s klientem. Tady se bezpochyby uplatňuje sedmý zákon efektu Pygmalion – já se snažím být přívětivý na klienta a mohu počítat s tím, že s častou četností se setkám i s podobnou odezvou. Ostatně náš produkt má charakter poradenských služeb, hodně záleží na vztahu s klienty a také už jsem se několikrát setkal s tím, že nový klient byl vůči mně vstřícný proto, že o naší nabídce slyšel od některého ze svých kolegů z branže. Protože jsme poradenská firma, uplatňuje se zde i první zákon reciprocity. Často totiž jednání začínám tím, že nadnesu nějaký klientův problém a současně navrhnou jeho řešení. V mém případě ale zákon reciprocity funguje ještě i jinak. V podstatě sbírám zisky ze skutečnosti, že „z pocitu závaznosti je významné zejména zaměření na budoucnost“ (Pavličková, H. 2004:3). Jako bývalý žurnalista totiž často jednám s lidmi, jimž jsem třeba sice kladl nepříjemné otázky, ale oni si pamatují, že jsem je ve svých článcích citoval korektně a nyní, když nevidí žádný zásadní rozpor v nabídce naší firmy, mi oplácejí ochotou uzavřít obchodní smlouvu s firmou, kterou nyní reprezentuji. Určitě v některých případech mých jednání se uplatňuje i čtvrtý zákon aktivizace a kooperace: mám totiž připravenou tabulku našich služeb a někdy požádám klienta, aby mi ji pomáhal vyplnit a tak společně dospějeme k zjištění, co on skutečně potřebuje. A jindy zase spolehlivě uplatním pátý zákon motivace etiketováním, když třeba pronesu uznání způsobu, jakým klientova firma komunikuje s médii a uvedu třeba i nějaký konkrétní příklad, kdy mi právě jeho práce pomohla. S tím vším souvisí i fakt, že se při navazování osobnějšího vztahu s protistranou tehdy, kdy cítím, že to není nemístné, snažím zapojovat i city – aplikuji zcela vědomě devátý zákon dominance emocí. Myslím, že je málo profesí, kde lze tak dobře názorně ověřit tvrzení, že „kdo názornou řečí apeluje na emoce, cíleně obchází takzvané analytické myšlení“ (Pavličková, H. 2004:21). I když si všichni obchodníci myslí, že jednají jen racionálně a pragmaticky, velmi často se nechají obratným partnerem svrhnout emocemi.

Důležitou roli v mém pojetí obchodního jednání má také osmý zákon – paradoxní apel, tedy taktika, kdy se nesnažím přesvědčit zákazníka hned k uzavření smlouvy, ale spíše se jej snažím přimět, aby o věci ještě přemýšlel s tím, že se mu během několika dní ozvu. Tím

mimo jiného odbourávám jeho nedůvěru či přesvědčení, že mi jde jen o jeho peníze a nikoli o to, abych mu skutečně poskytl potřebné a kvalitní služby.

Ačkoli o některých zákonech to platí jen částečně, zatímco jiné se v popisovaném případě uplatňují velice důrazně, lze prohlásit, že jsou aplikovány v podstatě všechny z Cialdiniho desítky. Třetí zákon konzistence totiž působí u těch klientů, kteří dosud velmi aktivně využívali našich neplacených služeb a já se jich nyní ptám, jestli snad tak činili nevědomky, bez toho, aby si uvědomovali, jaký význam zveřejnění zprávy v servisu novinářského portálu pro jejich firmu má, nebo naopak tak činili vědomě v rámci své pečlivě stanovené komunikační strategie. Pro některého z klientů může být těžké přiznat si, že našich služeb zatím využíval, aniž by věděl proč, a může tak souhlasit s mými argumenty, že takový krok je pro něho velmi důležitým rozhodnutím.

Jediný zákon, který jsem zde zatím neuvedl, je šestý zákon označovaný jako „sama se splňující předpověď“. I ten zde ale působí a troufnu si říct, že byl důležitou součástí dosavadního úspěšného obchodního tažení naší firmy. Souvisí s mou dřívější novinářskou zkušeností a přesvědčením, že novinářský portál je dobrý produkt, jemuž mohu poskytnout cenné know-how. Nejenom lidová rčení, ale i psychologické experimenty totiž dokazují, že „se víra ve vlastní schopnosti a síly odráží v chování a vede k úspěchu. Kdo přistupuje ke svým záměrům s optimismem, dává to svému okolí najevo mnoha signály,“ píše o tom Pavlíčková (2004:16). Pro mne osobně to například znamenalo vždy dostatečnou jistotu a klid před jednáním i se sebedůležitějším klientem a nepodléhal jsem panice ani v okamžiku, kdy se jednání nevyvíjelo prospěšně mým směrem.

### 3.2 *Význam a riziko motivace*

Když jsem musel sepsat pro potřeby této práce stručně efekty mé několikaměsíční intenzivní práce, připadá mi to všechno jako laciná učebnicová ukázka. Zásluhou Cialdiniho zákonů se naší firmě totiž daří.

Skutečnost je ale jiná. Firmě se opravdu daří a pošlape-li podobně i nadále, má před sebou jistou a soběstačnou budoucnost. Téměř jisté ovšem je, že už brzy bude mít nejspíš jiného ředitele. Třebaže i z této práce lze odvodit, že se mi za krátký časový úspěch podařilo téměř skomírající firmu spolehlivě resuscitovat, posledních pár týdnů usilovně přemýšlím o tom, že



je na čase odejít. Radil jsem se o tom s několika lidmi z branže, hodně intenzivně se svým osobním koučem, zkušeným manažerem, který již šéfoval několika obchodním týmům velkých společností, jediný, kdo mne zatím přesvědčuje, abych setrval, je majitel firmy. Po sepsání této práce jsem však ještě přesvědčenější, že nastal čas k mému odchodu.

Spotřeboval jsem totiž veškeré palivo. Obrazně. Mým hnacím motorem totiž byla, stejně jako je tomu u většiny lidí, správná motivace. Tu lze definovat jako „všechny vnitřní hnací síly člověka, například přání, touhy, úsilí (...), je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu“ (*Berelson, B., Steiner, C. 1964:239*). „Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka.“ (*Donnelly jr., J. H. aj. 1997:367*). Mne osobně hnala touha přesvědčit sebe, majitele firmy, ale především naše klienty, že přes značně zanedbaný stav je firma schopna poskytovat konkurenceschopné služby, které ostatně ve vyspělých zemích patří ke standardním nástrojům komerční komunikace firem s médii. Sám sebekriticky musím přiznat, že můj výkon poté, co jsem všechny potřebné procesy dokončil, aby firma mohla standardně fungovat, už není tak stoprocentní.

Zřejmě bych si to tak rychle neuvědomil, kdyby se naše firma nepotýkala s dětskými nemocemi, které se u malých firem obecně objevují. Majitel firmy totiž uplatňuje v mnohém jiné přístupy než já, hodně využívá manipulativní techniky a naše priority se stále více a více rozcházejí. Jeho zásahy do chodu firmy, ať už vědomé či neobratné, vytvářejí totiž atmosféru, ve které mí podřízení ztrácejí jakoukoli motivaci. A já si uvědomuji, že také můj výkon se snižuje. Když jsem o tom začal přemýšlet, ukázalo se, že jsem „narazil na to, co se nazývá bariéra motivace“ (*Donnelly jr., J. H. aj. 1997:367*), jinými slovy jsem vyčerpaný a nedokážu se nastartovat nebo vyburcovat k dalšímu výkonu pro stávajícího zaměstnavatele. Dosáhl jsem toho, čeho jsem ve stávající firmě chtěl a mohl dosáhnout a nyní již nevidím prostor pro další růst.

#### **4. Závěr práce**

Hodnocený případ popisuje situaci intenzivního, velmi rychlého budování obchodní taktiky zanedbané firmy. Její majitel i ředitel ve spolupráci s koučem a lidmi z firemního týmu v rámci několika brainstormingů dospěli k vytvoření vcelku úspěšných postupů, přičemž

v nich intuitivně uplatnili v podstatě všechny Cialdiniho prodejní zákony. Vzhledem k tomu, že popisovaná společnost neprodává jeden konkrétní produkt, ale poskytuje v podstatě poradenské služby, dá se říct, že u takového typu podnikání, kde je třeba uplatnit různé taktiky, se s úspěchem uplatní všechny ze známých zákonů prodeje.

Současně je zjevné, že cílevědomé uplatňování těchto zákonů vede k efektivnější prodejní činnosti. Zároveň lze jistě uvést, že samotná znalost zákonů psychologie prodeje k úspěchu nestačí, svoji roli hraje i motivace obchodního týmu a samozřejmě celá řada faktorů v této práci nezmiňovaných.

### **Použitá literatura**

BERELSON, B. - STEINER, C.. Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings.  
In DONELLY jr., James H. - GIBSON, James L. - IVANCEVICH, John M. *Management*.  
Grada Publishing: Praha, 1997, s. 366

DONELLY jr., James H. - GIBSON, James L. - IVANCEVICH, John M. *Management*. Grada  
Publishing: Praha, 1997, 824 s.

PAVLÍČKOVÁ, Helena. *Manažerská psychologie*. B.I.B.S.: Brno, 2004, 24 s.