



B·inside

Behaviorální alchymie v B2B

Jak využít behaviorální vědu k dosažení
marketingových a obchodních cílů v B2B

Obsah

Úvod	7
Kvíz	9
1. Sociální vliv	
Jak využít náš přirozený sklon ohlížet se na to, co si myslí a co dělají ostatní	11
2. Kotvení	
Jak využít kotvy a návnady k ovlivnění rozhodování zákazníků	25
3. Rámování	
Jak prezentovat informace v kontextu, který pozitivně ovlivní rozhodnutí zákazníků	36
4. Selektivní vnímání	
Jak využít naši selektivní pozornost k lepší propagaci značky a úspěšnějšímu obchodu	48
5. Averse ke změně	
Jak překonat nebo využít naši přirozenou nechuť ke změnám	60
6. Preference současnosti	
Jak využít náš sklon dávat přednost současnosti před budoucností	74
7. Ověřování příběhů	
Jak pracovat s naší přirozenou tendencí hledat jasné příčiny a následky	86
8. Averse ke složitosti	
Jak využít náš přirozený sklon zjednodušovat si svět okolo nás	99
9. Sebedůvěra	
Jak pracovat s naší tendencí věřit v sebe a ve své schopnosti	112
10. Síla personalizace	
Jak pracovat s tím, že se vnímáme jako důležití	123
Vyhodnocení úvodního kvízu	134
Rychlý přehled	135

Slovo úvodem

Zlepšete se v tom, co už děláte

Když v roce 2002 obdržel Daniel Kahneman Nobelovu cenu za ekonomii, bylo to oceněním nejen jeho práce, ale i podílu na vyvrácení jednoho velkého mýtu, který ekonomie stvořila. V (neo-)klasické ekonomii byl totiž člověk považován za racionálního: dokázal zpracovat obrovské množství informací a na jejich základě se rozhodovat tak, aby to pro něj bylo nejvýhodnější. Tento přístup má jednu obrovskou výhodu. Rozhodování lidí je v takovém případě relativně snadno převoditelné do soustav rovnic. A z těchto rovnic lze elegantně vyvodit, jak se ten který člověk (nebo organizace) rozhodne. Jaký v tom je problém? Výsledky těchto analýz totiž vedou k velmi přesným předpovědím, které ale nemají nic společného s realitou. Jak totiž Kahneman a další vědci věnující se behaviorální ekonomii ukazují, lidé se jednoduše racionálně nerozhodují.

Marketing se nikdy v obdobné situaci nenacházel. Marketingoví specialisté si obvykle nevytvářejí imaginární modely. Naopak, při práci se zákazníky a četnými marketingovými výzkumy se snaží přijít na kloub tomu, co se v realitě skutečně děje. Bez jasného protínázu, vůči kterému by se šlo vymezit, ovšem řada z nich podlehla zdání, že jejich metody nemají konkurenci. Že pokud se zeptají respondentů výzkumu, zda jsou pro ně důležitější ceny, rychlost či kvalita, dozví se pravdivé a užitečné informace.

Bohužel, není tomu tak. Nestačí totiž připustit, že lidé nejsou racionální. Je třeba připustit, že ne-

racionalita může být skrytá. Tradičními metodami se dostaneme na povrch rozhodování. Často to stačí. Na informace, jako je velikost organizace měřená obratem, se lze ptát napřímo. To ovšem není případ těch faktorů, podle kterých se zákazníci rozhodují o nákupu vašeho produktu. Obecně lze říct, že:

Zákazníci vám často vědomě nechtějí sdělit, podle čeho se rozhodují. A když vám to řeknou, předají vám důvody, kterými si své rozhodnutí sami vysvětlují. Skutečné důvody si totiž nezdá neuvědomují ani oni sami.

Dobrá, říkáte si, to zřejmě může fungovat na spotřebitelských trzích. Když jde ale o B2B, je situace jiná. Organizace se rozhodují racionálně. A když už ne ty malé, tak ty velké rozhodně ano. Ostatně, mají na to nastavené procesy a rozhodnutí se účastní profesionálové v daném oboru.

Bohužel, hned na úvod přichází nepříjemná zpráva – mýlíte se. Naše vlastní výzkumy (a mnohonásobně více výzkumů od jiných vědců a organizací) ukazují na to, že organizace nejsou nijak zvlášť racionálnější než jednotlivci. Ano, v některých ohledech se rozhodují kvalitněji. Naneštěstí, skrze vzájemnou vnitřní i vnější interakci, jsou si ale schopny vytvořit zcela nové nedokonalosti.

Tato kniha vám pomůže proniknout pod povrch rozhodování na B2B trzích. Pod povrch racionalizací, které by vám poskytl marketingový výzkum neinspirovaný behaviorálními poznatky.

Skutečností totiž je, že náš rozum používáme častěji k tomu, abychom našim rozhodnutím dodali zpětně smysl (zdánlivě racionální podobu), než abychom se racionálně rozhodovali. A to se týká i racionalizace před sebou samými. Díky tomu pak přehlížíme zásadní roli, kterou v našem rozhodnutí hrály náhody, pokusy a omyly, instinkty a různá zjednodušení.

Behaviorální přístup není všespásný (pokud vám to někdo říká, tak mu buď nerozumí, nebo ho využívá proti vám). Pomůže vám ale ke kvalitnějším rozhodnutím. A také ukáže, jakými cestami se můžete vydat. Bohužel, obvykle vám nedá jednoznačnou odpověď, kterou podvědomě hledáte. Behaviorální opatření nefungují univerzálně, jsou velmi závislá na kontextu, a tak je třeba je vždy testovat. Zároveň ani nemusí fungovat napořád. Tím, jak se kontext vyvíjí, mohou ztrácet na důležitosti.

Pravidelné testování a obecně zjišťování informací jde ruku v ruce s behaviorálním přístupem. Dobrou zprávou je, že málokdy narazíte na nudnou rutinu. Často totiž budete testovat třeba opatření, která jsou zdánlivě neintuitivní, ale ukážou se jako účinná. Behaviorální přístup tak může být i skvělou příležitostí, jak rozšířit své obzory.

Je potřeba ke každému rozhodnutí výzkum a testování? Ne. Ale nespolehejte se na svůj úsudek, když se hraje o velké částky či když se pohybujete mimo svoji expertizu.

Na následujících stranách najdete spoustu informací, které pro vás nebudou vůbec překvapivé. Skvěle! O to snáze z nich vyplývající opatření využijete. Když si ale v hlavě řeknete „Však je to jasné!“, zamyslete se vždy upřímně nad tím, zda s daným poznatkem skutečně v praxi pracujete. Pamatujte, že jsme mistry racionalizace. Naše zkušenost totiž ukazuje, že spousta „samozřejmých“ věcí je v praxi využívána překvapivě výjimečně. A spíše, než že bychom tolik rozuměli světu okolo nás, se snadno chytáme příběhu a jeho logiky.

Zároveň je pravděpodobné, že na stejných stranách naleznete zjištění či doporučení, která vám přijdou nesmyslná. Nebo alespoň nerelevantní pro B2B trhy. Jenže ona buď pochází z vědeckých studií nebo jsou dokonce i potvrzena našim vlastním výzkumem. Buďte otevření nejen jim, ale i dalším zdánlivě bláznivým nápadům. Řada z nich možná ve vašem případě nebude fungovat. Několik ale může být pověstnou trefou do černého, kterou přitom vůbec nečekáte. Neodmítejte je od stolu, dokud je neotestujete v reálném prostředí, nikdy nevíte, jak dopadnou.

Využití behaviorální ekonomie v marketingu a marketingovém výzkumu na B2B trzích je de facto nekončící poutí. Před vámi se otevírá obrovské množství možností a čekají vás mnohá dobrodružství. Vydejte se s námi na cestu jejich objevování! Na cestu kreativity, zkoušení, pokusů i omylů a zajímavého experimentování!



Sociální vliv

Jak využít náš přirozený sklon ohlížet se
na to, co si myslí a co dělají ostatní

Sociální vliv

... protože to tak dělají všichni

Na telefonu pípne nový e-mail. Je to jenom další nabídka produktu, který už využíváte u jiného dodavatele. Když se na to podíváte kolem a kolem, nemá moc výhod. Váš stávající dodavatel nabízí srovnatelnou kvalitu, ale i rychlejší dodání. E-mail tak po krátkém zvážení přesunete do koše. Podíváte se na hodinky, spěšně vstanete od stolu a vyrazíte na schůzku s partnery.

Ani to netrvalo dlouho a při volné rozpravě poprvé padlo jméno společnosti, jejíž nabídku jste ráno poslali do koše. Jo, s nimi spolupracujeme také, ozvalo se pár dalších lidí. To vás hodně znejistělo. Co jste přehlédli?

Pak se ozvala Daniela, kterou jste vždycky obdivovali pro její názory – má s nimi vynikající zkušenost.

První věc, kterou uděláte druhý den ráno, je, že se podíváte do složky se smazanou poštou. Otevřete si e-mail a znovu se zamyslíte. Když to vezmete kolem a kolem, ta nabídka přeci jen není tak špatná...

Vysvětlíme si

Proč a jak funguje?

Chceme zapadnout do skupiny.

Chceme dělat to, co je správné.

Chceme si ušetřit práci.

Zjistíte také

Jak jej využít v praxi?

Zefektivněte práci s referencemi.

Používejte pozitivní sociální schválení.

Pracujte s trendy.

Mějte své ambasadory i v B2B.

Postupujte po kaskádě sociálního vlivu.

Sociální vliv

Proč a jak funguje?

1

Chceme zapadnout do skupiny

Chceme zapadnout do skupiny, ať už jde o naši organizaci nebo kolegy z oboru. Podvědomě víme, že pokud se budeme chovat jako ostatní, snáze nás přijmou. Proto sledujeme jejich rozhodování a napodobujeme je. Obzvlášť, pokud se jedná o ty, ke kterým vzhlížíme.

2

Chceme dělat to, co je správné (normální)

Volbou toho „obvyklého“ se chceme ujistit, že jednáme správně. Když už si ostatní zvolili takovou cestu, vždy se na jejich rozhodnutí můžeme odvolávat. A když se něco nepovede, můžeme svůj neúspěch snadno zlehčit: „U nás v oboru je to standard, co lepšího jsem mohl/a vymyslet?“

3

Chceme si ušetřit práci

Sociální vliv není způsoben jen snahou se zalíbit. Chceme si také ušetřit práci. A jak si lépe ušetřit práci než tím, že někoho napodobíme? Pokud se ostatní chovají určitým způsobem, musí mít pro to přece dobrý důvod. Ačkoliv si své volby racionalizujeme („Spolupracuji s nimi, protože...“), v pozadí často stojí kontakty na další lidi či organizace, od kterých jsme se při volbě inspirovali.

...a to vše na nás působí, aniž si to uvědomujeme.

Sociální vliv

Případová studie

Proč podniky využívají služeb daňových poradců?

Mohlo by se zdát, že odpověď na tuto otázku je jednoduchá – protože chtějí mít daně v pořádku. Důležitými faktory zřejmě budou velikost firmy, složitost její daňové situace nebo minulá zkušenost s daňovou kontrolou. Přesto však průzkum ukázal, že daňového poradce mají v podobné míře podniky s jednoduchou i složitou daňovou situací, ty, které zažily daňovou kontrolu, i ty, kterým se zatím úředníci vyhýbali.

Co tedy hraje zásadní roli?

Průzkum mezi českými podniky odhalil, že jedním z nejsilnějších faktorů, které hrají roli v tom, zda firma bude či nebude využívat daňového poradce, je sociální vliv. Ti, kteří osobně znají někoho, kdo tyto služby využívá, mají svého daňového poradce v 72 % případů.

A naopak, ti, kteří nikoho takového neznají, využívají daňového poradce pouze v 50 % případů.

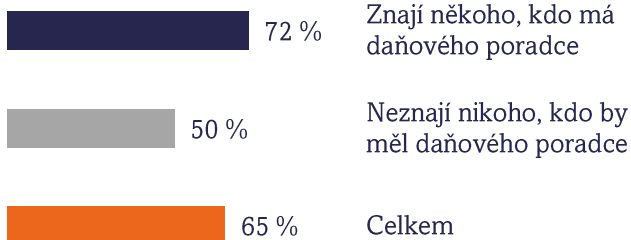
Proč tomu tak je?

Daňové poradenství je komplexní záležitost. Řada lidí se v jeho výhodách či omezeních nevyzná, a proto se spoléhá na to, co je v jejich okolí normální. Je-li normální využívat daňového poradce, pak jej budu využívat také. Neznám-li nikoho, kdo to dělá, nemám ani já důvod o tom uvažovat.

Co s tím?

Daňoví poradci říkají, že díky jejich službám budete mít daně v pořádku, nemusíte sledovat složitou legislativu atd. Přitom opomíjejí důležitost sdílení zkušeností svých klientů, práci s referencemi a prezentaci služby jako něčeho, co je dnes naprosto běžné.

% podniků, které využívají daňového poradce





Jak využít sociální vliv v B2B marketingu

Zefektivněte práci s referencemi

Reference vašich spokojených zákazníků vyvolávají důvěru. Pokud navíc referenci poskytne respektovaný odborník nebo známá organizace, sílu reference to ještě umocní.

Jak s referencemi pracovat?

Žádejte své stávající zákazníky o reference. Pomozte jim s formulací, ale zachovejte jejich autentický projev. Při získávání referencí využijte princip *Sebedůvěry*: „Vy jste expert, máte bohaté zkušenosti... Pomozte ostatním rozhodnout se stejně dobře.“

Video reference (kvalitně natočená) může působit mnohem silněji, protože ukazuje, že zákazník byl ochoten se za dodavatele postavit osobně a vynaložit dodatečnou námahu. Formát příběhu (nikoliv jen prosté „doporučuji“) může referenci zvýraznit a pomoci jejímu zapamatování (viz princip *Ověřování příběhů*).

Zvýrazněte (vyberte) reference, které jsou nejdůležitější. Chcete nechat vyniknout ty, které mají největší dopad. Do nabídek pro konkrétního zákazníka dávejte takové, které jsou pro něj relevantní (oborem, řešeným problémem a podobně).

Získání reference může mít velkou hodnotu, pro kterou se může vyplatit i nabídnout nadstandardní podmínky spolupráce.

Ne všechny reference jsou sobě rovné – a to i z pohledu cílových skupin. Velmi relevantní reference pro jednu cílovou skupinu může být zcela nezajímavá pro jinou. Mějte proto připravené portfolio referencí z různých oborů, regionů či od různě velkých zákazníků.

Příklad: Slovní reference konkrétních klientů

ABB

„Oceňuji především profesionální přístup, hlubokou znalost B2B prostředí a perfektní komunikaci a zpětnou vazbu. Také jsem uvítal vstřícné zapojení do následných workshopů a strategická doporučení v oblasti obchodu a marketingu.“

Miloš Stibal, Marketing & Communication Manager | ABB s.r.o.

OEZ

„Pánové z B-inside ví co dělají a byli schopni velmi rychle poznat náš business a potřeby, a uplatnit tyto znalosti v hloubkových rozhovorech s našimi zákazníky. Navíc není nad to, když výsledky a zjištění prezentuje nezávislý odborník - informace mají ihned jinou váhu, než kdyby to šlo od vás samotných :) Doporučuji.“

Lukáš Havlena, Head of Marketing | OEZ s.r.o.

Použijte pozitivní sociální schválení

Sociální vliv nepředstavují pouze konkrétní lidé či organizace. Velmi dobře poslouží i obecnější informace o trhu či nějaké skupině. To, že jste lídrem trhu, dodá vaší organizaci důvěryhodnost a zákazníkovi pocit, že tady se „nemůže splést“. A i když nejste jedničkou na celém trhu, můžete najít dílčí oblasti, ve kterých vynikáte.

Jak se sociálním schválením pracovat?

Najděte své „nej“ z pohledu zákazníků, a to komunikujte. Buďte konkrétní a uvádějte jasná čísla. Je mnohem lepší uvést, že vašich služeb „...využívá více než 6 500 zákazníků“ než pouze to, že jste významný hráč ve svém oboru.

Pokud nejste významný hráč z hlediska podílu na trhu, ale i tak máte velké množství zákazníků, tak místo „jedničky na trhu“ buďte „poskytovatelem služeb pro více než 1 200 organizací a jednotlivců“. Vysoká čísla rovněž dodávají na důvěryhodnosti.

V určení „nej“ může pomoci i vhodná segmentace – geograficky nebo z pohledu zákaznických skupin, „Největší dodavatel v jižních Čechách“, „Jednička v energetice“ či „Nejlepší řešení pro firmy, které potřebují zefektivnit firemní procesy“.

Komunikujte spokojenost svých stávajících zákazníků – informujte o tom, že „85 % zákazníků nás doporučuje svým známým“.

Nastavte, že je něco standardem: „Většina podniků si před významnou investicí nechá zpracovat průzkum trhu“.

Pozor na negativní sociální schválení. Pokud zákazníky informujete, že například „většina podniků nemá daňového poradce, ačkoliv by jim mohl ušetřit peníze“, tak je místo akce naopak ukolébáte. Když to nedělají ostatní, tak proč bych to měl řešit já? Říkejte zákazníkovi, co by měl dělat – nikoliv, co by dělat neměl.

Příklad: Sociální schválení v číslech



Získejte své vlivné ambasadory i v B2B

Nemusíte zůstat jen u pasivních referencí. Najděte vlivné organizace či profesionály, kteří vás mohou aktivně podpořit. A pamatujte, že i když své ambasadory nehledáte, mohou se objevit sami, pokud máte kvalitní produkt. I na B2B trzích některé značky získají status „lovebrandu“, kterým se leckdo pochlubí (aby vytvořil dobrý dojem) a snaží se ho prosadit dále.

Jak s ambasadorstvím pracovat?

Základem je kvalitní/výhodný produkt, bez něj bude jakékoli ambasadorství ztrátou času.

Získejte na svou stranu vlivné lidi či organizace, kteří vás dále budou doporučovat.

Vybudujte okolo své značky komunitu nadšených uživatelů. Vytvořte prostor (například skrze sociální síť, ale i offline akce), kde se uživatelé mohou potkávat, komunikovat spolu a dozvídat se zajímavé věci (od vás nebo od ostatních).

Vliv ambasadora může být často skrytý nebo naopak jen zdánlivý. Obvykle je užitečné, udělat si malý průzkum a zjistit, kde se vaši zákazníci rádi inspirují, případně také, jaké zdroje sledují.

Příklad: Využití ambasadorství

Ambasadory můžeme udělat i ze svých zákazníků. Pořádáte firemní akci? Vyfoťte se společně a nechte své klienty, aby společné fotky sdíleli na svých sociálních sítích.



Zdroj: Facebook B-inside.cz/Demag.cz

Pracujte s trendy, ukazujte vývoj v čase

U nových produktů nebo těch, které si získávají na popularitě, obvykle nemáte za sebou masu zákazníků pro klasický sociální vliv. V této situaci dává smysl pracovat s trendy namísto s podíly na trhu.

Jak s trendy pracovat?

Trendy mohou být čistě na vaší straně (růst vaší organizace nebo poskytovaných produktů) nebo vzhledem k trhu („Rosteme o 20 % rychleji než trh.“, „Zvolilo si nás nejvíce nováčků na trhu.“).

Obvykle jsme naladěni na roční trendy, nic vás ale neomezuje ve výběru kratších nebo delších období, například měsíců nebo čtvrtletí.

Trend může být uváděn relativně (v procentech), ale i v absolutních číslech (počet stálých zákazníků, objem prodaných produktů, apod.).

Příklad: Práce s trendy

Výrobce 3D tiskáren Průša je evropským skokanem v byznysu. Jeho podnik je jedním z nejrychleji rostoucích ve střední Evropě.



Postupujte po kaskádě sociálního vlivu

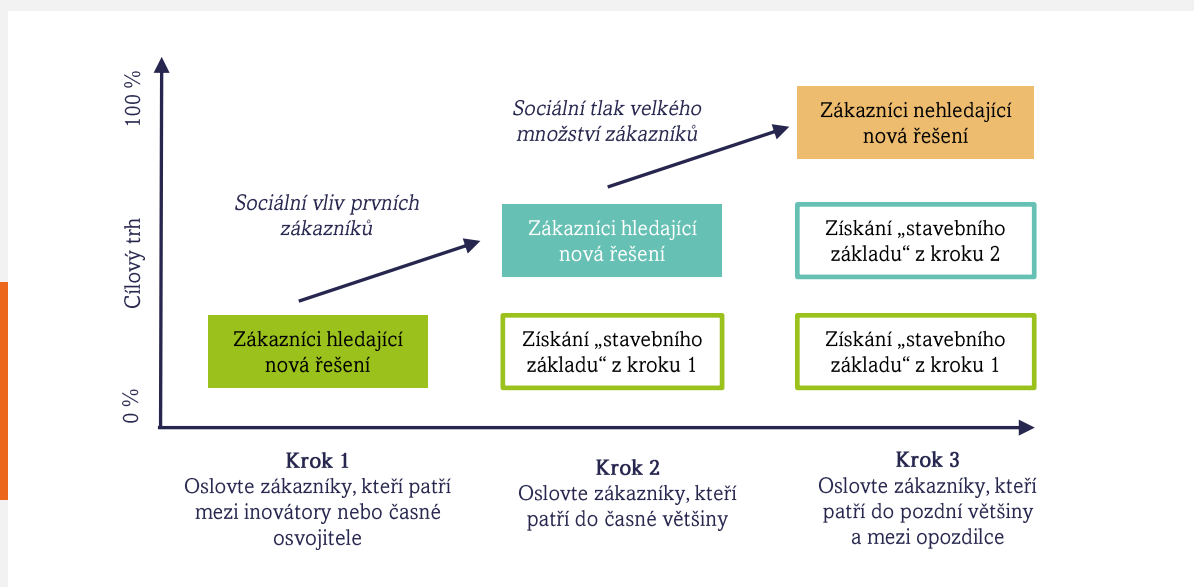
Pokud jste v situaci, kdy teprve uvádíte svůj produkt na trh, jen stěží můžete využít sociálního vlivu. Jeho sílu teprve musíte vybudovat.

Nejprve se soustřeďte pouze na zákazníky, kteří hledají nová nebo inovativní řešení. V teorii šíření inovací se jim říká inovátoři, respektive časní osvojitelé. Ti jsou podstatně více otevření vaší nabídce, protože jejich přirozeností je, že rádi zkouší novinky.

Jakmile první zákazníci získají pozitivní zkušenost, odkazujte se na ně a využijte jejich sociální vliv. Pomocí něho přesvědčíte ty, kteří by jinak váhali. Ty najdete ve skupině časné většiny.

Jakmile na svou stranu získáte dostatečné množství zákazníků, využijte sociálního tlaku okolí, který přiměje ostatní produkt či službu také využívat, „aby jim něco neuteklo“.

Pamatujte, že na různé skupiny zákazníků bude pravděpodobně fungovat zcela odlišný marketingový přístup (komunikace zajímavých a průlomových funkcí u inovátorů, respektive spolehlivého „standardu“ na trhu u pozdní většiny a opozdílů).



Sociální vliv

Udělejte si interní behaviorální audit

Využíváte v B2B marketingu všechny možnosti sociálního vlivu? Následující otázky vás mohou inspirovat.

Využíváme sociální vliv v našem B2B marketingu?

1

Pracujeme efektivně s referencemi?

- V jaké podobě reference máme - loga, slovní vyjádření, case studies, videoreference...?
- Používáme reference podle konkrétních segmentů zákazníků – velikost firmy, obor, region...?
- Kde všude reference používáme – web, letáky, brožury, obchodní nabídky, sociální sítě...?

2

Používáme pozitivní sociální schválení?

- Používáme pozitivní sociální schválení?
- Komunikujeme o tom, že je běžné využívat daný typ produktu nebo služby?
- Prezентujeme svou silnou pozici na trhu?
- Informujeme o tom, kolik zákazníků využívá naše produkty a služby?
- Cílíme v komunikaci na různé segmenty zákazníků (dle regionů, oborů, velikostí zákazníků)?
- Ukazujeme, že jsou s námi zákazníci spokojeni a vrací se k nám?

3

Máme své B2B ambasadory?

- Mezi spokojenými zákazníky?
- Mezi našimi zaměstnanci?
- Mezi vlivnými lidmi v oboru?
- Budujeme zákaznickou komunitu?

Využíváme sociální vliv v našem B2B marketingu?

4

Pracujeme s trendy?

- V jakých kontextech jsme lepší než konkurence?
- Ukazujeme, jak rychle rosteme?
- Ukazujeme, kolik nových zákazníků máme?
- Jsou čísla, která uvádíme, relevantní?

5

Postupujeme po kaskádě sociálního vlivu?

- Víme, jaká je penetrace našeho produktu na trhu?
- Víme, v jaké fázi kaskády se náš produkt nachází?
- Pokud jsme na začátku, cílíme správně na inovátory a časné osvojitele?
- Jsme-li na vyšších stupních kaskády, využíváme sociálního tlaku na většinu?

Jak bychom mohli sociální vliv v našem marketingu a obchodě využít ještě více?

Zapište si, jak využijete **sociální vliv** ve vašem B2B marketingu:

B · inside

Jsme výzkumníci a poradci specializující se na B2B trhy.
Pomáháme manažerům rozhodovat se správně, na základě
spolehlivých dat. V našich projektech jdeme pod povrch.

Nespokojíme se s racionalizacemi, ale hledáme
skutečné motivy, příčiny a souvislosti.

Pomohli jsme už stovkám firem a klienti se k nám rádi vrací.
Vědí, že u nás najdou odpovědi na své otázky.

Pomohli jsme už stovkám firem

SKODA

Microsoft

ZENTIVA

ABB

Seyfor

BOSCH
Stvořeno pro život

rexroth
A Bosch Company

AIR
PRODUCTS

Roche



CRA

Kimberly-Clark

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES
BETTER. CLOSER. PROUDER. WORLDWIDE.

OEZA

EW
EUROWAG

KONECRANES
DEMAG

LOMAX

ARVAL
BNP PARIBAS GROUP

Bochemie

ABRA

HILTI

climax
SUNSCREENS

GUMEX

Lilly

Gemini | OČNÍ
KLINIKA

Ozvěte se nám a nechte se inspirovat!

B-inside s. r. o. | Praha | Brno | Zlín | info@b-inside.cz | www.b-inside.cz