

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Markéta Fialová

Účinné přesvědčování v pohostinských službách

Effective persuasion in restaurant services

Praha, 2018

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Marek Vranka

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucímu práce, Mgr. Ing. Marku Vrankovi, který mi poskytoval cenné rady v průběhu psaní a v temnějším okamžicích mi dodával energii svým pozitivním přístupem.

Dále bych chtěla poděkovat doc. PhDr. MUDr. Mgr. Radvanu Bahbouhovi, Ph.D., díky jehož volitelnému předmětu *Psychologie vyjednávání* jsem se pro tuto tematiku ve druhém ročníku studia nadchla.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 20. července 2018

.....

Markéta Fialová

Abstrakt

Bakalářská práce je věnována psychologickému tématu přesvědčování, přičemž předkládá poznatky z teoretické roviny a návrh praktické aplikace v oblasti pohostinství. Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmu přesvědčování, jeho etické aspekty a faktory, které se v persvazivním procesu projevují. Zvláštní důraz je kladen na představení těchto poznatků v kontextu pohostinství, výzkumy jsou proto prezentovány na příkladu návštěvy fiktivní restaurace. Praktická část práce se zaměřuje na návrh výzkumného projektu. Popisuje návrh experimentu srovnávající účinnost principu sociálního schválení v prostředí kolektivistické a individualistické kultury.

Klíčová slova

Přesvědčování. Pohostinství. Sociální schválení.

Abstract

This bachelor thesis is dedicated to the psychological topic of persuasion and it brings findings from the theoretical background of the topic as well as a design of a practical application in the field of restaurant services. The theoretical part is focused on the definition of persuasion, ethical aspects and factors which appear in the proces of persuasion. The main stress is put on the presentation of these findings in the context of restaurant services; the studies are therefore presented on the example of a visit of an imaginary restaurant. The practical part of the thesis is focused on a design of a specific project. It describes an experiment which would compare the efficacy of the principle known as social proof in both idividualistic and collectivistic cultures.

Keywords

Persuasion. Restaurant services. Social proof.

Obsah

Úvod.....	6
Literárně-přehledová část.....	8
1. Vymezení pojmu.....	8
2. Etický aspekt přesvědčování.....	9
3. Druhy přesvědčování	10
3.1 Faktory přesvědčování podle Cialdiniho.....	10
3.2 Faktory přesvědčování podle Kahnemana a Tverskyho	12
4. Přesvědčování v pohostinství.....	14
4.1 Přesvědčování v restauraci s obsluhou.....	14
4.2 Přesvědčování v samoobslužné restauraci	29
Návrh výzkumného projektu.....	33
1. Teoretická východiska	33
2. Popis a cíl výzkumu	35
3. Design a metody výzkumu.....	36
4. Výzkumný soubor.....	39
5. Způsob zpracování dat	40
6. Předpokládané výsledky	41
7. Etika navrhovaného výzkumu.....	42
Diskuse.....	43
1. Výzkumný projekt.....	43
2. Literárně přehledová část	44
Závěr	46
Seznam použité literatury.....	47
Seznam obrázků	54

Úvod

Lidé průměrně učiní dvě stě rozhodnutí týkající se jídla za pouhý jeden den, čehož si navíc ve valné většině ani nejsou vědomi (Wansink, 2007). Nejen, že si nejsou vědomi samotné kvantity rozhodnutí, ale většina nadto vychází z naprosto iracionálních pohnutek. Při takovém množství rozhodnutí je na místě zaměřit se na tuto oblast pozorněji. Bakalářská práce se proto soustředí na techniky, praktiky a strategie používané v současném pohostinství, jejichž cílem je přesvědčit zákazníky, aby si vybrali konkrétní pokrm, přiojednali další či aby při placení dali číšníkovi vyšší spropitné. Účelem práce je poukázat na faktory, které se v persvazivním procesu v kontextu pohostinství projevují, a pomoci tak zákazníkům tyto praktiky zvědomit, počítat s jejich vlivem a nestát se jejich obětí.

Bakalářská práce je složena ze čtyř kapitol literárně přehledové části, na něž navazuje návrh výzkumného projektu.

První kapitola je věnována vymezení pojmu přesvědčování a jeho odlišení od příbuzných pojmů manipulace a vyjednávání.

Ve druhé kapitole se autorka zabývá etickým aspektem práce i persvaze obecně a upozorňuje na rizika případného zneužití předkládaných poznatků.

Třetí kapitola se zaměřuje na druhy přesvědčování, které je explicitního i implicitního charakteru, tj. děje se prostřednictvím verbální komunikace i iracionálních procesů. Je popsáno šest univerzálních persvazivních principů Roberta Cialdiniho a tři základní heuristiky Kahnemana a Tverskyho, vše v kontextu pohostinství.

Čtvrtá kapitola tvoří vlastní jádro práce: výzkumy studující přesvědčování v pohostinství. Je rozdělena do dvou hlavních podkapitol, dle přítomnosti či absence obsluhy v restauraci, a je koncipována jako návštěva fiktivní restaurace. Výsledky studií jsou proto prezentovány v pořadí, v jakém by ovlivňovaly daného zákazníka – od faktorů působících při výběru restaurace přes vlastní objednávku a konzumaci až po platbu a rozhodování se o výši spropitného.

Pátá kapitola se již zaměřuje na návrh výzkumného projektu. Jedná se konkrétně o experiment zkoumající Cialdiniho princip sociálního schválení v pohostinství

a na odlišnosti mezi individualistickými a kolektivistickými kulturami, co se podléhá tomuto jevu týče.

Poslední část je věnována diskusi a to jak limitům, kontroverzím a úskalím praktické části, tak i celé části teoretické; pozornost je věnována i problému replikační krize v psychologii, která se přímo dotýká jednoho z klíčových autorů prezentovaných výzkumů, Briana Wansinka z Cornell University.

Klíčovými autory pro tematiku bakalářské práce jsou američtí profesori psychologie Robert B. Cialdini (především jeho dnes již klasická publikace Zbraně vlivu), výše zmíněný Brian Wansink, jenž vydal knihu Nežřízené labužnictví, díky níž se stal průkopníkem na poli psychologie spotřebitele, a Dan Ariely, který se dlouhodobě zaměřuje na iracionální rozhodnutí v ekonomice i v životě. Práce čerpá převážně ze zahraničních zdrojů, jelikož tuzemských je i v současné době nedostatek. Ve většině případů se jedná o vědecké články z impaktovaných časopisů, v naprosté menšině bylo využito souborných monografií. V práci je citováno podle normy APA (2010).

Literárně-přehledová část

1. Vymezení pojmu

Pojem přesvědčování neboli persvaze pochází z latinského slovesa *persuadere*, které znamená přemlouvat či navádět (Machek, 2010). Zmínky o tomto konceptu je možné nalézt již v antické literatuře (*Suadela* je v řecké mytologii jméno bohyně přemlouvání a výřečnosti), avšak do centra psychologického zájmu se začíná dostávat až v sedmdesátých letech dvacátého století (Grác, 1985). Přestože se jedná o takto mladý koncept, existuje již značné množství definic, které se persvazi snaží vymezit. Všechny tyto definice však mají společné čtyři znaky: jedná se o *úmyslný* pokus o ovlivnění příjemce, vždy dojde k přenosu zprávy od komunikátora k příjemci (jedná se tedy o *formu komunikace*), jejím výsledkem je *změněný* duševní stav příjemce, přičemž recipient má vždy možnost *svobodné volby* (Gálik, 2012). Pro potřeby této práce se proto budeme držet definice navrhané právě Gálikem shrnující tyto čtyři znaky: „*persvaze je specifická forma komunikace, jejímž cílem je ovlivnit duševní stav recipienta v atmosféře svobodné volby*“ (Gálik, 2012, s. 11).

Zároveň je koncept persvaze třeba odlišit od manipulace a vyjednávání. Manipulace či nátlak se od přesvědčování liší právě absencí svobodné vůle, kdy je recipient donucen k změně postoje za použití vyhrožování neblahými důsledky, pokud nevyhoví požadavku. Přesvědčování a manipulace spolu takto tvoří kontinuum, na němž je umístěna každá komunikovaná zpráva (Perloff, 2008). Vyjednávání je naopak proces, v němž se o změnu postoje snaží jak komunikátor, tak i recipient s cílem nalézt společné řešení; jednoduše se dvě nebo více stran posouvají od názorů či pozic, které se původně rozcházely, až do bodu, kdy je již možné dosáhnout určité dohody (Steele & Beasor, 1999).

2. Etický aspekt přesvědčování

V jakékoli práci o persvazivních technikách a praktikách je nezbytné věnovat alespoň krátkou noticku etickému aspektu přesvědčování. Výše jsme jej sice odlišili od konceptu manipulace, přesto však tento pojem implikuje přinejmenším kontroverzi. Tato bakalářská práce si dává za cíl upozornit na komunikační „triky“ i faktory prostředí, které ovlivňují konkrétní rozhodnutí zákazníků pohostinských zařízení tak, aby si tyto používané praktiky zvědomili a mohli se v budoucnu rozhodovat na základě racionálního úsudku, ne například tapety v restauraci či počtu spolustolovníků. Zároveň však stejně jako v každé jiné práci zabývající se persvazí, i zde hrozí její padnutí do nesprávných rukou, kdy ji kupříkladu začnou restaurace využívat jako manuál pro zvýšení tržby. Riziko zneužití je nicméně u takových psychologických témat nevyhnutelné a nezavdává důvod k jejich ignorování v rámci vědeckého výzkumu.

3. Druhy přesvědčování

V současné literatuře se objevuje mnoho způsobů, jak klasifikovat přesvědčování, neboť téměř každý autor, jenž se jím zabývá, přichází se svým vlastním členěním. Jako nejpříhodnější se jeví rozdělení na persvazi explicitní a implicitní. Explicitní persvaze se uskutečňuje prostřednictvím verbální komunikace a argumentů, zatímco implicitní se děje převážně prostřednictvím nevědomých kanálů a cílí na automatické a iracionální procesy. Nejvýznamnějšími autory, kteří se jedním či druhým způsobem persvaze ve svých výzkumech zabývali, jsou Robert Cialdini a Daniel Kahneman s Amosem Tverskym. V rámci přehlednosti představujeme klasifikaci přesvědčování vycházející právě ze sumarizačních prací těchto vědců.

3.1 Faktory přesvědčování podle Cialdiniho

Robert Cialdini definoval na základě svého celoživotního výzkumu šest základních a univerzálních zákonů přesvědčování; jejich výčet společně se stručnou charakteristikou a konkrétním příkladem z oblasti pohostinství je uveden níže.

Reciprocita

Podle principu reciprocity se lidé řídí jednoduchým pravidlem: pokud jim někdo prokáže laskavost, mají nejen tendenci být za tuto laskavost vděční, ale také ji oplatit. Pokud jeden člověk pomůže druhému, ten se v budoucnu bude automaticky snažit pomoci prvnímu, nehledě na vztah, který mezi sebou mají (Cialdini, 2007). V kontextu pohostinství se nabízí konkrétní příklad – v případě, že obsluha nabídne zákazníkovi těsně před placením drobnou pozornost, ten tuto skutečnost automaticky vezme v úvahu při placení a rozhodování se o výši spropitného (Strohmetz, Rind, Fisher & Lynn, 2002).

Závazek a důslednost

Podle Cialdiniho se princip důsledného dodržení závazku projevuje ve chvíli, kdy se člověk k něčemu rozhodne, což u něj vyvolá nejen vnitřní, ale i sociální tlak, aby se dle svého rozhodnutí choval a vyvolával tak dojem konzistentní osobnosti. Tento princip je přinejmenším na hraně nátlakového jednání, neboť je velmi snadno zneužitelný; pokud si například zákazník v restauraci objedná určité víno, ale číšník se po chvíli vrátí s informací, že toto víno již není k dispozici, zato má v nabídce starší

ročník, host si v souladu se svým původním rozhodnutím objedná i starší neboli dražší ročník, a to jen kvůli svému předchozímu souhlasu (Cialdini, 2007).

Sociální schválení

V běžném životě často nastávají situace, kdy si člověk není jistý, jaké chování je zrovna příhodné či správné. Jedná proto na základě informací z okolí, podle chování druhých lidí, což je nejrychlejší a nejjednodušší způsob, jak se „adekvátně“ rozhodnout. Pokud totiž člověk vidí, že jeho chování je v souladu s ostatními, vyhodnotí jej jako vhodnější (Cialdini, 2007). Ani tato zkratka však nemusí být pouze přínosná – lidé si například objednají jimi nepreferovaný pokrm, a to pouze proto, že si jej objednala většina a oni touží být touto většinou přijímáni (Ariely & Levav, 2000).

Oblíbenost

Tento zákon je ve své podstatě velmi prostý – lidé jsou obecně snáze ovlivnitelní osobami, které mají rádi (Cialdini, 2007). Oblíbenost automaticky zvyšuje velké množství faktorů, například fyzická atraktivita, častost kontaktu či efekt blízkosti, kdy si jsou sympatičtí spíše jedinci, kteří bydlí blízko sebe apod. (Gálik, 2012). Dále oblíbenost zvyšuje i vnímaná podobnost. V lepších restauracích je proto častým zvykem vrchních prohodit s hostem pár nezávazných vět, nenásilně zavést krátkou konverzaci, tak aby se zákazník cítil příjemněji a aby se i číšník stal přístupnějším a tedy podobnějším, oblíbenějším, v důsledku čehož bude vnímán jako přesvědčivější, ať už host bude potřebovat radu při výběru vína nebo specialit šéfkuchaře (Cialdini, 2007).

Autorita

Princip autority je neblaze proslulý i mimo oblast psychologie přesvědčování, neboť říká, že lidé často zcela automaticky uposlechnou rady či příkazy autority, pouze díky svatozáři nadřazenosti, která se okolo takového jedince utváří. To se projevilo v klasickém Milgramově experimentu a v menším měřítku i v pohostinských službách; když je číšník oblečen v souladu se svou profesí, tedy například do bílé košile s motýlkem a černých kalhot, bude jej host vnímat jako větší autoritu a číšníkův vliv na jeho další rozhodování se tím zvýší (Cialdini, 2007). Jeho případné rady, co se výběru nápoje nebo pokrmu týče, budou považovány za fundovanější a přesvědčivější než v případě, že by měl na sobě zmačkané tričko a otrhané džíny.

Vzácnost

Posledním Cialdiniho principem je zákon vzácnosti, podle něhož se příležitosti budou jevit jako cennější, pokud budou prezentovány jako vzácnější. Nezáleží však na reálné vzácnosti předmětu či situace, stačí, aby tak byly vnímány zákazníky. Za předpokladu, že číšník předestře určitý pokrm v rámci časově omezené polední nabídky, ten se bude jevit jako vzácnější, než pokud by byl pouhou součástí standardního jídelního lístku (Cialdini, 2007).

3.2 Faktory přesvědčování podle Kahnemana a Tverskyho

Tato dvojice izraelských vědců se celoživotně zabývala výzkumem iracionálních faktorů, které ovlivňují lidské rozhodování a zároveň intervenují v procesu přesvědčování. Pro objasnění poznatků prezentovaných v další části této práce jsou klíčové především tzv. mentální zkratky neboli heuristiky, jednoduchá a rychlá skoková pravidla, založená na intuici či předchozí zkušenosti, jež lidé používají k snadnému vyřešení i komplexních úkolů. Kahneman a Tversky rozlišují tři takové heuristiky, jejichž výčet a stručná charakteristika je opět uveden níže (Kahneman & Tversky, 1974).

Heuristika reprezentativnosti

Na základě této mentální zkratky lidé nesprávně předpokládají, že pokud uvažovaná osoba či událost splňuje typické charakteristiky pro určitou skupinu, je pravděpodobnější, že do této skupiny bude patřit. Lidé této tendenci podléhají, protože nedostatečně kvalitně pracují s pravděpodobností a i jevy, které jsou stejně pravděpodobné, vyhodnotí často rozdílně (Kahneman & Tversky, 1974).

Heuristika dostupnosti

Kvůli této kognitivní zkratce se jedinec rozhoduje na základě toho, jak snadné je pro něj vybavit si relevantní příklady uvažovaného jevu (Kahneman & Tversky, 1974). Příklad z oblasti pohostinství: pokud se číšník zákazníka zeptá, zda byl v restauraci spokojen, host si s větší pravděpodobností vybaví pouze ty faktory, které jsou s otázkou v souladu, tedy takové, které potvrzují, že spokojen byl (Kunda, Fong, Sanitioso, Reber, 1993).

Heuristika ukotvení a přizpůsobení

Efekt ukotvení říká, že lidé často činí rozhodnutí na základě zcela irelevantního faktoru – kotvy – který ovlivní racionalitu jejich uvažování (Kahneman & Tversky, 1974). Jako kotva může například posloužit jakékoliv číslo, které jedinec náhodně zahlédne či napíše – v restauraci se tento jev dá pozorovat, pokud je na úvodní stranu jídelního lístku vložen list se specialitami šéfkuchaře, jejichž ceny jsou schválně vysoko nadsazené. Zákazník se ukotví na těchto částkách a zbytek pokrmů mu již bude připadat cenově adekvátní, přestože objektivně a racionálně hodnoceno může být také drahý. Je to pouze srovnání s předchozí kotvou, které umožní následujícímu působit výhodně (Ariely, 2009).

4. Přesvědčování v pohostinství

Následující část bakalářské práce vychází z výše prezentovaných poznatků a jejich konkrétního využití v oblasti pohostinství. Je rozdělena do dvou částí; první se zabývá restauracemi, v nichž je přítomna obsluha a její vliv je tak signifikantní pro proces přesvědčování, druhá se naopak zaměřuje na restaurace bez obsluhy, kde se významněji projevují spíše faktory prostředí. Pro usnadnění orientace jsme zvolili osnovu prezentující dané výzkumy přehledně od počátku zákaznickovy interakce s danou (imaginární) restaurací až do okamžiku, kdy ji opustí. Studie tak mapují celý proces od momentu, kdy se člověk rozhoduje, do které restaurace si zajde na oběd, přes výběr vlastního pokrmu až do okamžiku, kdy přemýšlí, jak vysoké spropitné si zaslouží obsluha.

4.1 Přesvědčování v restauraci s obsluhou

Jak již bylo zmíněno v úvodu, člověk v průměru učiní dvě stě rozhodnutí týkající se jídla za pouhý jeden den. (Wansink, 2007). Ve valné většině těchto rozhodnutí může hrát roli některá z forem persvaze, jejímž cílem je ovlivnit naše rozhodnutí takovým směrem, který vyhovuje přesvědčujícímu, v tomto případě vrchnímu v restauraci.

4.1.1 Výběr restaurace

Bylo by nasnadě se domnívat, že výběr restaurace je vcelku vědomý proces. Na základě dřívější zkušenosti, referencí od přátel, hodnocení v průvodci či cenové nebo časové dostupnosti si člověk zvolí vhodnou restauraci. Všechny tyto důvody jsou pravdivé, avšak přidávají se i faktory, jejichž existenci si lidé mnohdy ani nemusí uvědomovat.

Pokud se zákazník například rozhodne, že si restauraci vybere z průvodce, mohlo by se zdát, že se bude jednat o racionální volbu. Restaurace zde bývají hodnoceny podle všech výše uvedených kritérií, včetně například seznamu nejlepších kuchařů ve městě. Zákazník si tedy například vybere takovou restauraci, u níž průvodce udává, že zde vaří nejuznávanější šéfkuchař. Aby však podniky přilákaly více návštěvníků, využívají jednoduchou strategii: místo tvrzení o zaručené kvalitě šéfkuchaře poukážou na jeho možnosti („restaurace, jejíž šéfkuchař *má potenciál* stát se nejuznávanějším“). Kupor, Tormala a Norton (2014) zjistili, že v procesu přesvědčování

je efektivnější strategií poukazovat na potenciál objektu, spíše než zdůrazňovat již dosažené úspěchy. Určitá míra nejistoty a vlastní zvědavost proto může při výběru restaurace sehrát daleko důležitější roli než stoprocentní jistota, že cíl je skutečně ten nejlepší.

Další strategie, které restaurace využívají, aby zákazníka přesvědčily k návštěvě, fungují na principu sociálního schválení. V případě, že zákazník vidí vedle sebe dvě prázdné restaurace, jednu z nich si vybere podle polední nabídky jídel či podle příjemné zahrádky nebo dalších podobných kritérií. Druhý zákazník za ním se však již bude rozhodovat i na základě skutečnosti, že v jedné restauraci sedí alespoň jeden host, zatímco druhá je prázdná. S největší pravděpodobností si proto zvolí stejnou restauraci jako první host. S přibývajícimi návštěvníky se tento efekt násobí až je nakonec poměr hostů v jedné a ve druhé restauraci zcela nesrovnatelný. Přestože ta prázdná může být mnohonásobně kvalitnější, člověk si na základě úsudku druhých spíše zvolí tu, již preferuje většina (Cialdini, 2007). Stejně tak když vidí před vchodem frontu čekajících hostů, spíše si o daném místě pomyslí, že je žádané (a proto kvalitní) a bude čekat také. Někdy si proto obchodníci platí osoby, které jim budou stát několik hodin stále ve frontě, aby v nových zákaznících umocnili pocit, že jejich restaurace nebo stánek je žádaný a nalákali tak další a další jedince (Ariely, 2009).

Kromě paměti a vizuálních podnětů se člověk při výběru restaurace může nechat ovlivnit i podněty olfaktorickými. Jednoduše řečeno, díky libé vůni linoucí se z restaurace si uvědomí, že vlastně má hlad a návštěva tohoto lokálu je proto nasnadě. Některé restaurace či řetězce (například americká pekařství Cinnabon) tento poznatek dokonce přímo začlenily do své marketingové strategie. Jednotlivé pobočky se schválně nacházejí vedle obchodů, které neprodávají žádné jídlo, aby potenciální zákazník jen prošel okolo otevřených dveří, ucítil neodolatelnou vůni (nesmíšenou s dalšími pachy) a spontánně se rozhodl k návštěvě (Wansink, 2009). Příjemné vůně navíc navodí dobrou náladu, jedná se tedy vlastně o win-win situaci (Guéguen, 2012).

Poté, co se zákazník rozhodne (či nechá přesvědčit), kterou restauraci navštíví, následuje další potencionální riziko v podobě principu reciprocity ztělesňovaného číšníkem nabízejícím drobný dárek zdarma na uvítanou. Taková jednoduchá pozornost má vliv na výši útraty, na následné hodnocení restaurace i na to, zda ji návštěvník doporučí svým přátelům. Z výzkumu Friedmana a Rahmana (2011) jasně vyplývá,

že pokud číšník zákazníka příjemně uvítá a věnuje mu malý dárek (přičemž nezáleží na tom, zda souvisí s jídlem či ne), host následně utratí o čtyřicet šest procent více, než pokud se mu přivítání nedostane. Je chycen do pastí reciprocity, kdy podvědomě nabude dojmu, že by pozornost měl podniku oplatit (Cialdini, 2007).

4.1.2 Výběr nápoje

Ve chvíli, kdy je zákazník číšníkem usazen ke stolu, nastává čas k výběru nápoje. Ještě před obdržáním vlastního nápojového lístku však již může být zákazník předurčen k objednávce určitého pití. Za předpokladu, že v restauraci zaslechne z reproduktorů francouzskou hudbu, bude jí ovlivněn natolik (efekt primingu), že si následně při výběru vína spíše zvolí to francouzské. Stejně tak pokud zaslechne hudbu německou, vybere si spíše například Riesling než Châteauneuf-du-Pape (North, Hargreaves & McKendrick, 1997).

Pokud v restauraci žádná hudba nehraje, je na vrchním, aby hostu prodal to víno, které mu zrovna v tom okamžiku prodat chce. Může k tomu využít techniky *foot-in-the-door* neboli nohy ve dveřích. Tato technika funguje způsobem, že obchodník zákazníkovi předloží prvotní nabídku, která je koncipovaná tak, že s ní zákazník pravděpodobně bude souhlasit. Když prodejce získá první „ano“ od kupujícího, přijde s mnohem vyšším požadavkem. Kupující má potřebu jednat podle svého předchozího rozhodnutí, a proto přijme i druhou nabídku (Freedman & Fraser, 1966). V kontextu přesvědčování v restauracích se tak může stát, že číšník nabídne hostu cenově přijatelné víno, ten si jej objedná, číšník se však po chvíli vrátí s omluvou, že již bohužel může nabídnout pouze starší (implicitně tedy dražší) ročník. Díky předchozí objednávce již získal zákazníkův prvotní souhlas; host si proto, aby před sebou samým i před ostatním působil jako vnitřně konzistentní jedinec stojící si za svými rozhodnutími, nechá donést i dražší víno. Zkrátka, jakmile se člověk jednou pro něco rozhodne, cítí vnitřní i společenský tlak, aby se choval podle tohoto rozhodnutí a dostal svým závazkům (Cialdini, 2007).

Při výběru vína může také nastat situace, že zákazník vrchního požádá o nabídku červených vín a ten mu odprezentuje tři různé odrůdy, které jsou k dispozici i s příslušnými cenami, například nejdražší Cabernet Sauvignon, dále Modrý Portugal a nejlevnější Frankovku. Mohlo by se zdát, že si host vybere odrůdu, s níž má dlouhodobě dobré zkušenosti, podle Arielyho si však lidé často ze tří nabízených věcí

vyberou tu prostřední; obecně je tato tendence známá jako *pravidlo zlaté střední cesty* (Ariely, 2009): Cabernet se zdá být příliš drahým a nízká cena Frankovky může naopak signalizovat nevalnou kvalitu, většina lidí si proto vybere Modrý Portugal, který však, racionálně hodnoceno, může být daleko méně kvalitní než Frankovka a jehož cena může být naprosto neadekvátní.

V případě, že se návštěvník nechá takto iracionálně ovlivnit číšníkem či hudbou, hrozí riziko, že „své“ volby bude později litovat. Nestane se tak však díky jednoduchému fenoménu: efektu očekávání neboli jak naše očekávání ovlivní vnímanou chuť. V dnes již klasickém experimentu předložili Allison a Uhl (1964) skupině studentů na ochutnání množství neoznačených piv. Přestože probandi dříve sami sebe prezentovali jako jedince věrné jediné značce, když se z piva sundaly všechny etikety, studenti najednou nebyli schopni rozlišit, kterému pivu mají být už po léta věrni. Když však značku piva měli opět k dispozici, hodnotili jej jako podstatně chutnější než jimi nepreferované značky. Z tohoto experimentu vyplývá, že když si člověk z nápojového lístku vybere svou oblíbenou značku, bude s volbou spokojenější a pití bude hodnotit kladněji. Zkrátka, značka, o níž se domnívá, že by mu měla chutnat, mu také chutnat bude (Tuorila, Meiselman, Cardello & Lesher, 1998). Stejně tak pokud se zeptá na doporučení číšníka a ten vybere nápoj s tím, že zákazníkovi jistě bude chutnat, také mu chutnat bude. Stačí pouze nasměrovat hostovo očekávání pozitivním směrem a jeho chuťové pohárky se nechají ošálit do takové míry, že bude hodnotit kladně i nápoj, jemuž by se jinak raději vyhnul – například pivo smíchané s balzamikovým octem. (Lee, Frederick & Ariely, 2006).

4.1.3 Výběr jídla

Pro pozdější hodnocení restaurace je vedle sympatické obsluhy a příjemného prostředí klíčový hlavně výběr jídla a jeho kvalita. V některých restauracích jsou zákazníkovi ještě před prvním chodem doneseny jedna či dvě chuťovky, tzv. amuse bouche. Tyto drobné zákusky v podobě pečiva či oříšků by měly být brány jako pozornost podniku, nezřídka se však stává, že jsou posléze započítány do celkové útraty. Pokud si host není jistý úrovní restaurace, je nejúčinnější strategií, jak se nechtěnému výdaji vyhnout, požádat obsluhu, aby chuťovku rovnou odnesla. Jakmile už jednou bude na stole, s velkou pravděpodobností ji totiž sní. Wansinkova laboratoř vedla výzkum, v němž se ukázalo, že pokud jídlo leží na dosah a je dobře viditelné, lidé

mají tendenci zkonsumovat o sedmdesát jedna procent více, než když je alespoň ukryto v matné misce. Nezáleží na tom, jak velký má člověk hlad či zda mu dané jídlo chutná, sní jej zkrátka pouze proto, že leží přímo před ním (Wansink, Painter & Yeon-Kyung, 2006).

Výběr hlavního chodu však již vyžaduje sofistikovanější proces. Klíčovou roli zde hraje kvalitně sestavený jídelní lístek. Mnoho amerických restaurací začalo v nedávné době zařazovat do svého jídelníčku jedno velmi drahé jídlo (Kantor, 2006). Důvod, který je k tomu vedl, komentuje Ariely ve své knize *Jak drahé je zdarma* takto: „*pro restauraci je výhodné mít v menu aspoň jedno pořádně drahé jídlo – i když si ho nikdo neobjedná. Proč? Protože lidé si obvykle nevyberou tu nejdražší položku v menu, ale rádi sáhnou po té druhé nejdražší. Když tedy majitel restaurace přidá na lístek nějaké velmi drahé jídlo, povzbudí tím ve skutečnosti poptávku po druhém nejdražším pokrmu. A ten může být chytře sestaven tak, aby z něj restaurace měla co nejvyšší možnou marži*“ (Ariely, 2009, s. 18).

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů kvalitně sestaveného menu je výstižnost názvů jednotlivých položek. Několik vhodně zvolených slov má moc změnit objem prodeje, zkusit zákaznickou chuť i ovlivnit postoj vůči restauraci jako celku (Wansink, 2005). Uveďme příklad z knihy *Nezřízené labužnictví*: „*Představte si dva kousky den starého čokoládového dortu. Když se jeden bude jmenovat „Čokoládový dort“ a druhý „Dvojitý čokoládový dort z Černého lesa v Belgii“, koupí si lidé ten druhý*“ (Wansink, 2009, s. 118). Dortu s takto květnatým názvem by se prodalo o dvacet sedm procent více, než pokud by byl označen jen obyčejným, nezajímavým jménem (Wansink, Ittersum & Painter, 2001). A díky efektu očekávání, jenž by v hostech lákavý název vyvolal, by i obyčejný starý dort ohodnotili jako chutnější (Lee, Frederick & Ariely, 2006).

Wansink (2009) také předkládá čtyři kategorie přídavných jmen, které špičkové restauranty používají k naprogramování imaginace svých zákazníků. Zaprvé jsou to zeměpisné charakteristiky (například výše uvedený dort z *Černého lesa v Belgii* anebo *hovězí steak z argentinské pampy*), dále pak nostalgické charakteristiky (kupříkladu *Vepřová panenka na staročeský způsob* nebo *Čokoládová pěna kolonistů*, kteréžto v hostech vyvolají vzpomínky na minulost, národnostní původ a tradice, případně šťastné myšlenky na rodinu), zatřetí charakteristiky smyslové (zaměřené na

popis chuti, vůně a pocitů typu *Osvěžující letní ovocný salát* a *Veselé vepřové rizoto*) a nakonec jakostní charakteristiky, tedy že značkové potraviny jsou vnímány jako kvalitnější a chutnější než ty neoznačené, například *Hovězí steak ze skotu Black Angus* (Allison & Uhl, 1964). Se vzletnými adjektivy se to však při popisu jídel nesmí přehánět. Jakmile je název jídla obtížně čitelný, příliš dlouhý či je složité jej vyslovit, do určité míry platí, že taková položka v menu bude působit méně lákavým dojmem (Song & Schwarz, 2009).

Výše zmíněný efekt očekávání dokáže být dokonce tak silný, že chuť jedné potraviny lidé zamění za chuť potraviny zcela jiné. Wansink (2009) popsal případ, kdy armádní kuchař za druhé světové války úspěšně vydával citronové želé za třešňové, a to jen díky tomu, že vojáky nejprve informoval, že se jako dezert bude podávat třešňové želé a následně použil červené potravinářské barvivo k obarvení původně žlutého želé. Tato kombinace očekávání a vizuálního vjemu měla za následek, že žádný z přítomných vojáků nepochyboval o pravosti třešňového želé. Význam vizuálního vjemu a tzv. food design by proto restaurace neměly podceňovat: když ovoce na jahodovém dezertu nevypadá jako jahody, ani jako jahody nebude chutnat. Nadto, pokud je jídlo líbivé na pohled, člověk má tendenci jej rychleji rozžvýkat a spolýkat, z čehož plyne, že si s větší pravděpodobností objedná další chod (Logue, 2015).

Sociální schválení

V jiných jídelních lístcích si u určitého pokrmu lze povšimnout poznámky „*mimořádně oblíbený*“. Tato drobná noticka působí stejně jako například označení „*bestseller*“ v obchodě s knihami. Napovídá, že daný pokrm je často volen mnoha dalšími lidmi, a tudíž musí být výjimečně chutný a kvalitní. Pokud je do jídelního lístku vložen seznam pěti nejoblíbenějších pokrmů, vzroste poptávka po každém z nich z třinácti na dvacet procent; minimálně se tak stalo v několika restauracích v Pekingu (Cai, Chen & Fang, 2009). Tento postup funguje na Cialdiniho principu sociálního schválení – je-li nějaká aktivita populární, automaticky a zkratkovitě ji lidé považují za rozumnou, a dochází tak k rychlým a jednoduchým řešením tradičních problémů (Cialdini, 2016).

Konformní princip sociálního schválení se projevuje i při vlastním objednávání jídla (a pití) a to hlavně v kolektivistických kulturách, kde se klade důraz na zapadnutí do davu, především tedy v asijských zemích (Hofstede, 2003). Zde jsou zákazníci

při hlasitém objednávání následně často se svou volbou nespokojeni, neboť se nechávají ovlivnit spolustolovníky; objednají si daný pokrm pouze proto, že si jej předtím zvolila většina ostatních kolegů u stolu (Ariely & Levav, 2000). Tento fakt je však kulturně podmíněný. V individualistických kulturách, kde se cení spíše vystoupení z řady, originalita a vlastní názor, dopadl obdobný výzkum zcela opačně. Někteří lidé si záměrně objednali jiný nápoj či jídlo než jejich spolustolovníci pouze proto, aby se odlišili od skupiny a vzbudili tak dojem silné osobnosti (Ariely, 2009).

4.1.4 Faktory prostředí

Poté, co si zákazník objedná preferované jídlo (nebo je k této volbě nějakým způsobem přesvědčen), nastává odmlka kontaktní persvaze číšníka a ve vyšším měřítku působí prostředí restaurace a faktory, které ovlivňují, kupříkladu, jak rychle bude host jíst, jak velký objem sní či zda se bude cítit sytý apod.

Klima restaurace

Atmosféru restaurace a způsob, jakým se prezentuje, by návštěvníci rozhodně neměli podceňovat. Pokud budou restauraci celkově vnímat jako „zdravou“, bude tak působit i valná většina položek na jídelníčku. V konečném důsledku se tak stanou méně ostražitými a pod gloriolou zdraví si objednají téměř cokoli. Toto zkreslení se nazývá *efekt Subway*: řetězce Subway jsou zejména ve Spojených státech vnímány jako výrazně zdravější než jiné restaurace rychlého občerstvení, což jejich zákazníkům poskytne falešnou důvěru, že všechno nabízené jídlo je zdravé. Signifikantně častěji si tak přiojednají velkou limonádu, sušenky nebo smažené brambůrky (Wansink, Payne, Chandon & North, 2007). Aby restaurace byla hodnocena jako zdraví přínosnější, stačí dokonce i pouhé zveřejnění nutričních hodnot pokrmů vyvolávající dojem, že restauraci na těchto aspektech záleží (Howlett, Burton, Bates & Huggins, 2009).

Ariely (2009) prezentuje příklad, kdy se dokonce celková atmosféra a interiér restaurace staly v očích zákazníků důležitějšími než vyšší ceny v menu: *„Když Howard Shultz založil řetězec Starbucks (...), dal si záležet na tom, aby svou kavárnu odlišil od všech ostatních – a to nikoli cenou, ale zážitkem. Od začátku navrhoval každou kavárnu Starbucks, aby připomínala nejpříjemnější kavárny na evropském kontinentu. V prvních kavárnách to vonělo po pražené kávě. (...) Všude byla spousta francouzského pečiva. Prosklené skříně nabízely pastvu pro oči i jazyk. (...) Zatímco jiné americké*

kavárny nabízely malou, střední a velkou kávu, Starbucks si dal záležet na zajímavých jménech. (...) Prostě udělal vše proto, aby poskytl úplně jinou úroveň zážitku – tak odlišnou, že se zákazníci nemuseli rozhodovat podle staré cenové kotvy, ale místo toho přijali kotvu novou – kotvu zážitku a kvality“ (Ariely, 2009, s. 43).

Přítomnost druhých lidí

Na předchozích stranách byly prezentovány příklady toho, jak druzí lidé ovlivňují, *jaké* jídlo si jedinec vybere. Přítomnost druhých však také významně zvyšuje, *kolik* toho sní. Čím více spolustolovníků, tím delší čas strávený v restauraci a tím vyšší tendence sníst více (Bell & Pliner, 2003). Pokud bude zákazník jíst spolu s jedním dalším člověkem, sní o třicet tři procent více než je pro něj běžné. Do přímé úměry lze s přibývajícím počtem kolegů dosadit i zvyšující se procento spotřeby: 47 %, 58 %, 69 %, 70 % a 72 %; pokud se připojí ke skupině sedmi a více lidí, bude to už o devadesát šest procent víc (DeCastro, 2000). Není však důležitý pouze počet lidí, ale i to, zda vytvářejí příjemnou atmosféru. Pokud člověk stoluje ve společnosti přátel či rodinných příslušníků a cítí se příjemně, doba konzumace se tím prodlouží, čímž se opět zvýší pravděpodobnost objednat si další položku z menu. V opačném případě, kdy host zažívá čímkoli způsobený distres – například při pracovním obědě nebo při první schůzce – se množství zkonsumovaného jídla snižuje (DeCastro, 1994). Druzí lidé také mohou sloužit jako vzor nebo norma: pokud člověk vidí, že někde panuje úzus jíst větší objem, sní také více a naopak (Roth, 2000). Zejména tohoto faktoru by si zákazníci měli být vědomi, aby se vyvarovali zkreslení vlastního pocitu nasycení pouze na základě vodítek poskytovaných druhými lidmi.

Distraktory pozornosti

Osoby, předměty či aktivity, jimž zákazník simultánně s konzumací věnuje pozornost, také snižují jeho schopnost kontrolovat spotřebu. Jednak mohou fungovat jako iniciátory zkratkovitého chování a v minulosti nastavených vzorců (pouhá přítomnost distraktoru způsobí, že člověk začne jíst), jednak také odvedou pozornost od zkonsumovaného množství a nutí člověka jíst zbytečně dlouhou dobu, až dokud působení distraktoru neskončí (Bellisle & Dalix, 2001). Když je tedy v restauraci přítomna televize, což je v dnešní době již běžnou skutečností, automaticky se tím rozptýlí pozornost hostů a ti chtě nechtě sní víc, protože nemají pocit sytosti a musí si přibjedenat další chod (Stroebele & DeCastro, 2004). Dokonce i pokud již člověk není

vyloženě hladový, má sklony při sledování televize více mlsat (Wansink, 2009). Na stejném principu fungují i noviny, které v restauracích často bývají k zapůjčení, či poslech rádia: lidé, které při obědě rozptyloval rádiový pořad o tajemstvích, snědli průměrně o patnáct procent větší porci než ti, kteří obědvali v tichu (Stroebele & DeCastro, 2006).

Díličí faktory, které přispívají k celkové atmosféře restaurace, se dají rozdělit do pěti kategorií:

Teplota

Základní vlastností lidského metabolismu je schopnost přizpůsobit se vnějšímu prostředí, například teplotním podmínkám. Za chladné zimní noci bude člověk potřebovat více energie, aby se zahřál, a tedy i vyšší příjem potravy. Naproti tomu za slunečného letního dne bude spíše potřebovat tekutiny, jimiž se tělo ochladí. Organismus proto bude vysílat signály ke zvýšení množství přijímaných tekutin (Brobeck, 1948). V rámci pohostinství to tedy znamená, že v chladnější restauraci budou mít zákazníci tendenci zkonsumovat více potravy, zatímco ve vytopeném baru si objednájí více drinků (Wansink, 2004).

Barvy

Barevná výzdoba restaurace může ovlivnit náladu návštěvníků, a dokonce i pomoci nastartovat fyziologické procesy jako je hlad, žízeň či termoregulace. Použití teplých barev má za následek excitaci organismu, zatímco studené barvy působí spíše tlumivě, relaxačně (Fei-Fei, Chin-Shan & David, 2009). Navíc, jak jejich název napovídá, teplé barvy způsobí, že interiér restaurace je vnímán jako více vytopený a naopak, což souvisí s výše popsanými změnami v objemu konzumace. Z těchto důvodů používají tradiční restaurace spíše tmavší barvy, zatímco řetězce rychlého občerstvení již dlouhou dobu úspěšně využívají křiklavé kontrasty výrazných barev, nejčastěji červené a žluté (Birren, 1988).

Osvětlení

Pokud je osvětlení v restauraci ostré, významně se zkrátí doba návštěvy (Sommer, 1969). Naproti tomu tlumené světlo pozitivně ovlivňuje lidské chování hned ve dvou směrech: prodlužuje dobu, kterou host konzumací stráví, stejně tak jako zintenzivňuje příjemné pocity, které mu pobyt v restauraci přináší. Obé zvyšuje

pravděpodobnost, že se návštěvník bude cítit uvolněněji a spontánně si objedná dezert nebo ještě jeden drink, především pokud jsou s ním u stolu přítomni i jiní lidé (Lyman, 1989). V případě, že by člověk jedl v úplné tmě, vůbec nebude schopen odhadnout, kolik jídla již snědl a ani jeho tendence objednat si další chod nebude ovlivněna předchozí spotřebou (Scheibehenne, Todd & Wansink, 2010).

Pachy

Příjemná vůně či nelibý zápach linoucí se z okolí může stimulovat či naopak inhibovat apetit. Zatímco nepříjemný odér dokáže snížit množství přijímané potravy, opačný efekt nebyl prokázán. Libá vůně sice navnadí lidský organismus, aby se připravil ke konzumaci, nijak však nezvýší objem snědeného (Rolls & Rolls, 1997).

Zvuky

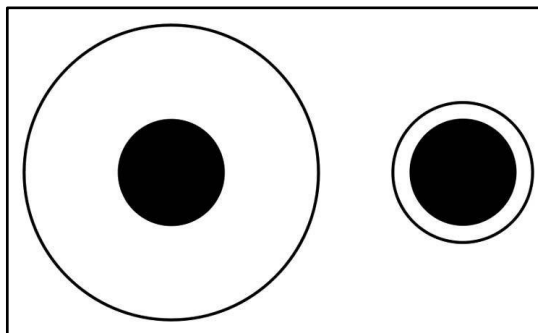
Stejně jako tlumené osvětlení, i tlumená hudba navozuje příjemné pocity a prodlužuje dobu konzumace. Navíc také zvyšuje spotřebu jídla i pití. Pokud se z reproduktorů ozývá oblíbená muzika, má host tendenci v restauraci setrvat delší dobu, s čímž je opět spojená šance objednat si dezert anebo další nápoj (Caldwell & Hibbert, 2002). Rychlou, rytmickou hudbu proto využívají především řetězce rychlého občerstvení, neboť kvůli ní se zákazníci nají rychleji a rychleji také uvolní místa pro další hosty (Wansink & Ittersum, 2012). Oba extrémy – jak velmi pomalá, tak velmi rychlá hudba – tedy zvyšují konzumaci, ale různými způsoby. Díky první stráví lidé v restauraci delší čas a přiojednají si, kvůli druhé si v rychlosti objednájí větší porci, v rychlosti ji sní a ve stejné rychlosti opustí podnik.

Ve známém experimentu změřil Milliman (1986), že návštěvníci restaurace, kde zněla intimní, pomalá hudba se zdrželi o jedenáct minut déle, než když v té samé restauraci pouštěli hudbu rychlou. V útratě za jídlo obou skupin nebyl zjištěn signifikantní rozdíl, zato útrata za pití se lišila o čtyřicet jedna procent. „Pomalí“ hosté utratili průměrně třicet dolarů za nápoje, zatímco ti „rychlí“ pouze dvacet dva.

4.1.5 Úprava stolu

Nejen design restaurace, přítomnost druhých lidí či ostré světlo může nevědomě ovlivnit, kolik toho návštěvníci zkonzumují. Významnou roli hraje i velikost talířů, tvar sklenic anebo rychlost, s jakou obsluha ze stolu odnáší použité nádoby.

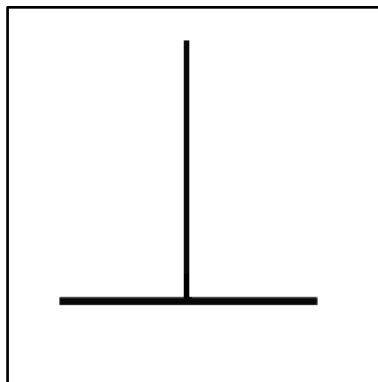
Jedním z faktorů, který ovlivňuje zákaznickou spokojenost s jídlem a restaurací obecně je, zda porce měla adekvátní velikost, respektive zda nebyla příliš malá. A přesně v tomto kontextu se může uplatnit známý Delboeufův optický klam, kdy lidé velikost objektu vnímají v závislosti na jeho okolí.



Obrázek 1: Delboeufův optický klam (Delboeuf, 1865)

Když tedy zákazník dostane porci na obrovském talíři, bude vypadat menší, než pokud by bylo stejné množství servírováno na talíři menším (Delboeuf, 1865). Velikosti porcí se však za posledních třicet let zvětšily objektivně, ne pouze domněle zmenšením talířů (Rolls, 2003). Navíc, jakmile je porce větší, lidé automaticky sní více, neboť si nechají podsunout falešnou představu spotřební normy – velikost porce indikuje, že sníst přesně takové množství jídla se považuje za běžné (Rolls, 2002).

Jiný optický klam – zvaný vertikálně-horizontální iluze – dokazuje, že lidé mají tendenci přecenit délku svislé linky v porovnání s linkou horizontální (Piaget, 1969). Nicméně, tento klam je podmíněný prostředím, v němž člověk žije: lidé z větších měst jsou více náchylní mu podlehnout než lidé z venkova, neboť jsou méně často v kontaktu s velkými horizontálními plochami a vzdálenějšími budovami (Mast & Oman, 2004).



Obrázek 2: Vertikálně-horizontální iluze (Piaget, 1969)

Přesto lze tuto iluzi v oblasti pohostinství uplatnit v souvislosti s tvarem sklenice a množstvím nápoje. Z nízké a široké sklenice totiž hosté vypijí signifikantně více než z té vysoké a úzké typu flétna. Tohoto rozdílu si navíc ani nejsou vědomi a množství drinku v nízké sklenici podhodnocují (Cliceri, Petit, Garrel, Monteleone & Giboreau, 2018). To by se stalo i v případě, že by si nápoj měli sami nalít – do nízké sklenice by si nalili více (Wansink, 2003). Účinek široké sklenice je možné zmírnit, když se zákazník rozhodne použít brčko, poněvadž doušky brčkem jsou menší, než kdyby pil přímo ze sklenice (Lawless, Bender, Oman et al., 2003).

Vedle talířů a sklenic může konzumaci ovlivnit i velikost příborů či obratnost při jejich používání. To se týká především asijských restaurací, v nichž se zpravidla jí hůlkami. Pro asijské návštěvníky nebude tento fakt hrát roli, ovšem pro ty, kteří v manipulaci s nimi nejsou zbláhli, může být zásadní. Budou se totiž u každého sousta muset více namáhat, ergo jíst pomaleji. Kdyby použili vidličku, jedli by rychleji a snědli by více (Wansink & Payne, 2008).

Nesmíme však opomenout ještě jednu skutečnost, která se v souvislosti s úpravou stolu projevuje: pokud číšník rychle odnáší prázdné sklenice či talíře, zákazník ztrácí přehled o tom, kolik přesně již vypil, respektive snědl, a spíše si ještě přiojedná (Baumeister, 2002). Tento efekt se však více než v tradičních restauracích, které jsou zde používány jako příkladu, projevuje v zařízeních fungujících na principu „sněz, kolik můžeš“. Jakmile bude obsluha průběžně uklízet stoly, budou zákazníci bez přestání jíst, neboť všechna vizuální vodítka, podle nichž by byli schopni určit, kolik již snědli, zmizí; pocitu nasycení si zákazníci takového podniku všimnou výrazně později, než kdyby měli možnost opřít se o indicie o množství v podobě prázdných talířů či misek. Oproti tomu v případě, že by se na stole schválně nechávali například kosti od kuřecích křídylek nebo prázdné sklenice, snědli by výrazně méně (Wansink & Payne, 2007). Jak rychle lidé ztrácí povědomí o množství zkonsumované potravy dokládá i další Wansinkův experiment: probandům tajně přidával polévku a oni nepřetržitě jedli čekaje, až bude talíř prázdný, což vedlo k tomu, že snědli i čtyřikrát více než kontrolní skupina, jíž nikdo nepřidával (Wansink, Painter & North, 2005).

4.1.6 Další objednávky

Finální fází účinného přesvědčování v pohostinských službách je okamžik, kdy se zákazník rozhoduje, zda si ještě objedná další chod anebo zaplatí. V předchozím odstavci byl již představen jeden faktor, na němž záleží, zda si přiojedná – mizející stopy po konzumaci – níže jsou představeny i další techniky tzv. upsellingu, jimiž je možné zákazníka ovlivnit.

Nejmenší úsilí bude číšník muset vyvinout, pokud bude zákazníka chtít přesvědčit k další objednávce v situaci, kdy i po sněžení celého hlavního jídla pocítuje hlad; nebo když se domnívá, že by hlad ještě *měl mít*. Lidé totiž nejedí kalorie, ale objem, který představu kalorií vzbuzuje (Nguyen, Chern & Tan, 2016). Proto pokud z předchozího chodu host nabude dojmu, že jej nebylo dostatečné množství, bude se stále cítit nespokojen. Nezáleží zkrátka na tom, jak je jídlo syté, ale jak je objemné. A velikost lidé vnímají v závislosti na okolí (Delboeuf, 1865).

Ani v případě, že se zákazník již cítí nasycen, přesvědčování pro číšníka nekončí. V samém úvodu byl prezentován údaj, že během dne lidé učiní průměrně dvě stě rozhodnutí souvisejících s jídlem (Wansink, 2007). Při takovém obratu je náročné stále se rozhodovat správně, a nezřídka kdy se proto stane, že člověk svá rozhodnutí postupně modifikuje. Během evoluce si lidé vyvinuli instinkt, který je nabádá, aby jedli co možná největší porce potravy a co možná nejčastěji a vyhnuli se tak potenciálnímu strádání. Co fungovalo v minulosti však pro moderního západního jedince představuje riziko. Člověk již jednoduše není schopen neustále si odpírat a nepoddávat se nástrahám prostředí či zvýšenému tlaku. Když se tedy vrchní bude ptát zákazníka *opakovaně*, zda si ještě něco dá, například dezert, z původně racionálního „ne“ se díky právě aktivované představě chutného dezertu postupně stane „možná“ až si jej vzápětí skutečně objedná (Baumeister, 2002).

Výše popsané účinkuje na principu tzv. recipročního ústupku. Pravidlo reciprocity říká, že pokud člověku někdo prokáže laskavost, bude cítit vděk a zároveň se bude cítit zavázán tuto laskavost oplatit zpátky. Podle Cialdiniho se ale nemusí vždy jednat o laskavost oplacenou jinou laskavostí. Může jít také právě o reciproční ústupek, tedy že když ustoupí číšník, ustoupí i zákazník. Stejně funguje i technika dveří ve tváři, spíše známá pod anglickým označením *door-in-the-face*. Nabízející strana přijde s prvotním, nehorázně nadsazeným požadavkem, jenž potenciální kupující strana téměř

jistě odmítne (expresivně práskne nabízejícímu dveřmi před nosem). Následně prodejce učiní druhou, přijatelnější, nabídku, kterou již zákazník pravděpodobně přijme, neboť se cítí povinen také ustoupit. Druhá nabídka však může být stále nadsazená, v porovnání s první se ale bude jevit jako výhodná (Cialdini, Vincent, Lewis, Catalan, Wheeler & Darby, 1975). Efekt je přitom nejsilnější, pokud je ústupek nabídnut bezprostředně po odmítnutí. Pokud tedy číšník nabídne hostu dezert a ten jej odmítne, vznikne úrodné pole pro reciproční ústupek. Vrchní totiž vzápětí může nabídnout alespoň čaj nebo kávu, k jejímuž odmítnutí již bude mít zákazník menší odvahu. V případě, že tento ústupek předloží hned po odmítnutí, signifikantně zvýší počet objednávek, než pokud s návrhem ústupu přijde až po několika minutách (Guéguen, Jacob & Meineri, 2011).

4.1.7 Platba a výše spropitného

V samém závěru návštěvy restaurace vyvstává potencionálně ošidná otázka v podobě výše spropitného. Velmi obecné pravidlo, jež se standardně uplatňuje po celém světě, udává deset procent z celkové částky, pokud je však zákazník výrazně nespokojen či naopak spokojen, podíl může snížit, respektive zvýšit. Velikost dýška je ale kulturně podmíněna: například ve Finsku není zvykem spropitné dávat vůbec a v asijských zemích je považováno dokonce za urážku, zatímco v arabských státech se všimné dává za každou drobnost. Ve Spojených státech se jedná o jediný výdělek číšníka, na jeho výši mu proto bude záležet ještě více než jinde (Špaček, 2017). Aby měli zákazníci představu, jaké spropitné je adekvátní pro určité situace a státy, používají některé restaurace tištěné „směrnice“, v nichž hosty informují, že například dýško v hodnotě deset procent odpovídá hodnocení servisu jako „dostatečný“, patnáct procent jako „nadstandardní“ apod., případně jsou zde příklady vhodných podílů přímo spočítány. Návštěvníci, kterým byly takové směrnice poskytnuty, dávali obsluze průměrně o patnáct procent vyšší spropitné než ti, kterým žádné takové příklady prezentovány nebyly (Seiter, Brownlee & Sanders, 2011).

Spokojenost s restaurací a s ní spojená výše spropitného závisí vedle kultury a národnosti na mnoha dalších faktorech – od komunikačního stylu, který číšník používá, přes jeho oblečení až po pravidlo reciprocity, jímž si může zajistit zákazníkům vděk.

Komunikace číšníka

Čím více se vrchnímu daří, aby jej host vnímal jako konkrétní osobnost, ne jako anonymní obsluhu, tím je mu bližší, což se posléze projeví i na výši spropitného. Může toho docílit různými způsoby: pokud se zákazníkovi hned v úvodu představí jménem, je pravděpodobné, že dýško bude o téměř deset procent vyšší, než kdyby tak neučinil (Garrity & Degelman, 1990); když s ním naváže krátký dialog, stane se vztah číšník-zákazník osobnějším, a navíc se může přizpůsobit vyjadřovacímu stylu hosta (například použije stejné slovo apod.). Tak v něm vyvolá dojem podobnosti, čímž může až zdvojnásobit výši spropitného (Niederhoffer & Pennebaker, 2002). Vrchního, který na účet připíše prosté „děkuji Vám“, hosté také posléze ohodnotí lépe, než kdyby na stůl donesl jen sloupeček čísel (Rind & Bordia, 1995). Stejně tak když se na účtu objeví smajlík anebo vlastenecké heslo (Seiter & Gass, 2005). Úsměv samozřejmě působí i naživo: pokud se obsluha přívětivě usměje nebo se lehce dotkne hostova ramene, opět se to promítne do výše tuzéru, přičemž tento efekt je ještě silnější, pokud jsou zákazník a číšník opačného pohlaví (Ebesu Hubbard, Tsuji, Williams & Seatriz, 2003). Komplimentům, ať už implicitním či explicitním, lidé obecně nemají šanci odolat a zákonitě se k lichotníkům budou chovat vstřícněji. Pokud tedy číšník hostovi například pochválí výběr pokrmu, ten se nechá lichotkou ovlivnit při rozhodování o výši dýška, přestože je jasné, že kompliment nemusel být myšlen nejuprávněji a číšník mohl mít postranní úmysly (Seiter, 2007).

Číšník také může podpořit pocit spokojenosti zákazníka, pokud se jej přímo zeptá „Byl jste u nás spokojen?“ (Kunda, Fong, Sanitioso, Reber, 1993). Taková jednostranná otázka je totiž poněkud manipulativní: v reakci na slovo „spokojen“ si lidé vybaví pouze momenty, které to potvrzují, například, že jídlo bylo chutné a číšnice měla dobrou náladu. Pokud by otázka zněla „Byl jste u nás spokojen či nespokojen?“, vzpomněli by si například i na vlas, který plaval v polévce, a na hlasitě hrající heavy metal v rádiu bránící konverzaci (Cialdini, 2016).

Vzhled číšníka

Co se týče vztahu mezi výši spropitného a vzhledem číšníka, je třeba uvážit především genderové rozdíly. Když je obsluhujícím muž, dýško se mu díky vzhledu může podařit zvýšit de facto jen jedním způsobem: formálním oblečením a celkově upraveným zevnějškem. Ať se jedná o jakoukoli restauraci, číšníka působícího

upraveným dojmem budou lidé hodnotit lépe než jiného v neformálním oděvu, natož s diskutabilní osobní hygienou (Guéguen & Jacob, 2014). Pokud žena obsluhuje muže, hrají jednotlivé komponenty vzhledu větší roli, než když je tomu naopak, případně když jsou obě strany stejného pohlaví. Vyplývá to z celé řady experimentů, které byly na toto téma realizovány: číšnice s blondatými vlasy bohatnou na tuzérech více než ty s vlasy tmavými či zrzavými (Gréguen, 2012), podobně ty, které nosí make-up, vydělají více, než kdyby chodili nenamalované (Jacob, Guéguen, Boulbry & Ardiccioni, 2010) a ty, které se obléknou do červena inkasují více než v jiných barvách (Guéguen & Jacob, 2014). Výše tuzéru je také přímo úměrná k velikosti prsou servírky, a naopak nepřímo úměrná k vyššímu věku (Lynn, 2009).

Pravidlo reciprocity

Na principu reciprocity v kontextu pohostinství nezávisí pouze to, zda si zákazníci přiojednají další chod, ale také, jak služby obsluhy ocení. Obecně platí, že pokud si lidé chtějí zajistit, aby druhá strana optimálně kompenzovala jejich projev vstřícnosti, je vhodné, aby splňoval následující kritéria: smysluplnost, neočekávanost a personalizace (Cialdini, 2016). Všechny tyto znaky se projeví při rozhodování o výši spropitného, což ilustruje experiment realizovaný v restauraci v New Jersey, při němž číšnice rozdávaly zákazníkům čokoládu. V prvním případě, když zákazníkům těsně před platbou nabídly jeden kousek čokolády, vybraly na dýškách o tři procenta více než servírky, které se chovaly standardně, tedy nenabízely nic. Ve druhém případě, kdy hosty spontánně vyzvaly, aby si vzali i dva kousky, činil rozdíl již čtrnáct procent oproti „lakomým“ servírkám. Ve třetím případě se číšnici povedlo zvýšit tuzér o dvacet jedna procent pouze drobnou obměnou, kdy po nabídnutí prvního kousku odešla pryč, ale po chvíli se vrátila a zcela nečekaně nabídla druhý kousek (Strohmetz, Rind, Fisher & Lynn, 2002). Čokoláda působila smysluplně (jako drobné poděkování za návštěvu podniku), nečekaně (rozdávat cukrátku na rozloučenou nebývá v restauracích běžně zvykem) a ve druhém a třetím případě i personalizovaně (celá situace budila dojem, že se číšnice rozhodla zákazníkovi věnovat další čokoládu zcela spontánně, například na základě sympatií). Konkrétně čokoláda navíc působí poměrně logickým dojmem – jako sladká tečka za návštěvou restaurace v nás vyvolá silnější nutkání k reciprocitě, než pokud by nám obsluha rozdávala například klíčenky (Friedman & Rahman, 2011).

4.2 Přesvědčování v samoobslužné restauraci

Proces stolování v samoobslužné restauraci probíhá nejčastěji tak, že si zákazník vezme talíř či táč a sám si vybírá jídlo i jeho množství, aby si jej nechal u pokladny zvážit a zaplatil. Tento postup poskytuje restauracím prostor pro aplikaci dalších poznatků z oblasti přesvědčování, aby tak ovlivnily návštěvníkovu volbu, množství, které si nabere, a konečně opět i výši spropitného pro „obsahu“.

4.2.1 Výběr jídla

V samoobslužných restauracích na zákazníky ještě více než v těch s obsluhou působí efekt Subway: host jednoduše považuje restauraci za zdravou, ergo jsou všechny pokrmy, které má na výběr také zdravé. To se projevuje především ve veganských a vegetariánských podnicích, které již ze své podstaty mají „svatozář zdraví“, protože zákazník opomíjí fakt, že nabízené zákusky nebo sladké limonády nejsou ani zde nic jiného než zákusky a sladké limonády (Wansink, Payne, Chandon & North, 2007).

Poměrně snadno se také dá návštěvníkův výběr nasměrovat vhodným umístěním těch pokrmů, kterých chce restaurace prodat více. Jedním z takových magnetů je pokladna. Jakmile se nacházíme u pokladny s peněženkou v ruce, abychom zaplatili, zvyšuje se pravděpodobnost impulzivního výběru (Thaler & Sunstein, 2008). Pokud se tedy v blízkosti pokladny nachází dezerty, prodá se jich více; pokud se zde objeví ovoce, prodá se jej více. V experimentu Justa (2009) byla jablka umístěna do košů přímo vedle pokladen, což zvýšilo jejich prodej o dvacet dva procent ve srovnání se situací, když ležela mezi ostatními jídly dále od pokladny. O šestnáct procent více se jich prodalo v případě, že se u nich nacházela cedulka označující, o jakou odrůdu jablek se jedná. Jakmile je jídlo snadněji dostupné, lidé mají zkrátka silnější tendenci si jej vybrat. Pokud se tedy salátový bar nachází ve větší vzdálenosti, lidé se spíše rozhodnou salát si nedat, stejně jako v případě, pokud by museli vystát zvláštní frontu na dezert (Ammerman, Hartman, DeMarco, 2017).

Výběr jídla však usměrňuje i možnost platby kartou. Pokud zákazník nemůže zaplatit jinak než v hotovosti, důkladněji si promyslí, za co peníze vydá. Naproti tomu karta vzbuzuje pouhou představu peněz kdesi na účtu, člověk se tedy nemusí loučit s fyzickými bankovkami. Tento kontrast způsobí, že si při platbě v hotovosti lidé vyberou méně zdraví nepřínosných potravin typu dortu či limonády (Thaler & Sunstein, 2008).

4.2.2 Množství jídla

Jelikož je to v samoobslužné restauraci zákazník sám, kdo si volí množství jídla na talíři, mohlo by se zdát, že je to také čistě jeho racionální volba. Ovšem i v tomto případě zkrsluje úsudek velikost talířů, mís a příborů.

Ve většině samoobslužných restauracích se pro snadnější manipulaci používá táč. Už tento samotný fakt zvyšuje spotřebu více, než kdyby si zákazník vzal jen talíř, neboť si s větší pravděpodobností přidá i vedlejší chod (salát či dezert) pouze proto, že je na tácu více místa (Ammerman, Hartman, DeMarco, 2017). Ze stejného důvodu si i na větší talíř nandá více jídla, protože porce tak bude působit menším dojmem (Delboeuf, 1865). Konkrétně v případě zmrzliny si jí lidé nabrali o třicet jedna procent více do velké misky než ti, kteří použili misky malé (Wansink, Ittersum & Painter, 2006).

Objem jídla, které si návštěvník nabere, roste i s vzrůstající velikostí servírovacích nádob a naběraček. Z většího množství malých nádob si člověk nandá více než z menšího počtu nádob velkých. V dalším experimentu se zmrzlinou zjistili Wansink a Cheney (2005), že studenti, kteří si brali zmrzlinu ze dvou velkých mís, si vzali o padesát tři procent víc než ti, kteří měli k dispozici stejné množství zmrzliny, ovšem rozdělené do menších misek. Pokud si navíc má zákazník jídlo brát větší naběračkou, jeho objem se taktéž znásobí.

Nicméně ve většině samoobslužných restaurací je nabídka jídel poměrně široká. Na výběr je několik druhů salátů, hlavních jídel i dezertů, což opět přispívá ke zvýšení konzumace. Větší nabídka rovná se větší spotřeba. Když je jídlo nabízeno například z dvanácti misek, mají lidé tendenci v průměru sníst o osmnáct procent více než pokud je ten samý pokrm podáván pouze ze tří (Wansink, 2009). Větší spotřebě se rovná i větší vnímaná pestrost nabízených pokrmů (Van Herpen, E., & Pieters, R. (2002)). Pokud bude k dispozici výběr ze tří různých dresinků, hosté si jej naberou signifikantně větší množství, než kdyby byl v nabídce jen jeden. Děje se tomu tak proto, že když je nabídka širší, jednak automaticky vzbuzuje dojem, že položka, kterou jsme si zákazník vybral sám bude chutnější, a jednak se tím zkrslí konzumní normy – jídla je vidět více, díky čemuž lidé usoudí, že je běžné si jej také více nabrat (Rolls, Rowe, Rolls, Kingston, Megson & Gunary, 1981).

4.2.3 Výše spropitného

Ač je tato kapitola věnována restauracím bez obsluhy, i v takových se často najdou způsoby, jak ze zákazníka „vymámit“ dýško. Přestože číšník neobsluhuje přímo u stolu, nedá se tvrdit, že by si návštěvníci všechno obstarávali sami, což v nich může vyvolat pochyby, zda je či není zvykem spropitné dávat. Zbavit se této nejistoty jim mohou pomoci ostatní zákazníci: podle principu sociálního schválení se lidé rozhodují, co je správné a co ne, právě na základě postojů druhých. Vlastní chování tedy člověk vyhodnotí jako vhodnější, pokud uvidí, že ostatní jednají stejně. Jestli si tedy není jist, zda v daném podniku tuzér dát, neexistuje pro restauraci snazší způsob, jak jej „postrčit správným směrem“, než umístit k pokladně sklenici či kasičku, do níž již předchozí hosté hodili mince či bankovky a vyjádřili tak svůj vděk. Nemusí se však ani jednat o příspěvky jiných hostů, peníze klidně mohou být nastrčené majitelem; je to pouhá jejich přítomnost, která zvýší pravděpodobnost, že i nově příchozí zákazník přihodí drobný obnos (Cialdini, 2007).

Návrh výzkumného projektu

V návaznosti na teoretické poznatky představené v první části bakalářské práce se její druhá část zaměřuje na metodologický návrh výzkumného projektu, obsahující teoretická východiska konkrétního výzkumu, jeho cíle, design experimentu, popis výzkumného souboru, použité metody a způsob zpracování dat. Závěrečná část je věnována etickým aspektům a diskusi.

1. Teoretická východiska

Výzkumný projekt je zaměřen na Cialdiniho princip sociálního schválení v pohostinství a na odlišnosti mezi individualistickými a kolektivistickými kulturami, co se podléhání tomuto jevu týče. „*Princip sociálního schválení říká, že když se lidé ocitnou v určitých situacích, mají tendenci chovat se podle toho, jak se chová okolí. Ilustrací využití tohoto principu jsou například marketingová tvrzení typu nejprodávanější, jednička na trhu nebo tisíc prodaných kopií*“ (Gálik, 2012, s. 54). Základ této tendence najdeme v sociální psychologii, díky dvěma hlavním lidským potřebám, tzv. „to be liked“ a „to be right“. Obě tyto potřeby vysvětlují konformní chování, jemuž bezděčně podléháme. První jmenovaná, známá také jako normativní sociální vliv, říká, že se chováme v souladu s ostatními proto, aby nás přijímali a měli rádi. Podle druhé potřeby informačního sociálního vlivu, se chováme stejně jako druzí, protože si nejsme jisti, jak určitou situaci vnímat a následně interpretovat, přičemž ale máme potřebu mít správné informace (Aronson, Wilson & Akert, 2005).

Efektivitu využití principu sociálního schválení dále ovlivňují faktory podobnosti a nejistoty. V případě, že jsou nám členové sociální skupiny v něčem podobní, své chování jim přizpůsobíme s větší pravděpodobností. Stejně tak pokud nemáme informace nezbytné pro racionální rozhodnutí, zachováme se spíše podle ostatních (Gálik, 2012).

V předchozí části práce byly komentovány výzkumy, kde se zákon sociálního schválení uplatňuje v praxi. Jedná se především o výzkum trojice čínských vědců Cai, Chen a Fenga (2009), kteří při experimentu v několika pekingských restauracích zjistili, že pokud do jídelního lístku vložíme seznam pěti nejoblíbenějších jídel, vzroste poptávka po každém z nich z třinácti na dvacet procent, a o studii Arielyho a Levava (2000), kteří se zaměřili na skutečnost, zda se necháváme ovlivnit ostatními

spolustolovníky při objednávání jídla. V asijských kulturách si lidé objednají i nepreferovaný pokrm pouze proto, aby zapadli mezi ostatní, zatímco v USA je tomu přesně naopak: lidé si objednají nechtěné jídlo právě proto, aby se od ostatních odlišili.

Již Hofstede identifikoval pětici univerzálních kulturních dimenzí, z nichž jedna se týká prezentovaných výzkumů: individualismus a kolektivismus. Individualistické kultury (např. právě USA) kladou důraz na nezávislost, svobodu rozhodování a originalitu, efektivita má přednost před vztahy, zatímco v kolektivistických kulturách (Čína) je nejdůležitější sociální příslušnost a loajalita, harmonie a konsenzus, lidé se cítí zodpovědní za svou skupinu a přejímají její názory a postoje (Hofstede, 2003). Uvážíme-li, že přesně podle tohoto rozdělení měla Arielyho studie zcela opačné výsledky v Asii a v Americe, je externí validita prvně jmenovaného pekingského výzkumu přinejmenším diskutabilní.

2. Popis a cíl výzkumu

Vzhledem k absenci studie zaměřené na princip sociálního schválení v individualistické kultuře se domnívám, že replikace experimentu například v prostředí Spojených států nebo České republiky by byla žádoucím doplněním současného stavu vědění. Podle společnosti Hofstede Insights, zabývající se konkretizací Hofstedeho poznatků, se USA nacházejí na předních příčkách mezi zástupci individualistických států (skóre devadesát jedna bodů ze sta, kde nula značí extrémně kolektivistickou kulturu). Česká republika, ač se se svými padesáti osmi body blíží více ke středu, je do této kategorie řazena také (<https://www.hofstede-insights.com>).

V původní studii čínských vědců došlo při prezentaci nejoblíbenějších pokrmů ke zvýšení poptávky po nich až o jednu pětinu, aby však výsledky bylo možné generalizovat, je nutné zjistit, zda výsledné rozdíly budou statisticky významné i v odlišných prostředích.

Hypotéza

Optimální možností je zvolit kvantitativní design výzkumu, nejlépe terénní experiment, který by tak probíhal přímo v prostředí dané restaurace. Data budeme následně statisticky testovat, výzkumná hypotéza je tedy následující:

H: V individualistických kulturách se zákazníci restaurace budou statisticky významně méně často řídit volbou ostatních zákazníků než v kulturách kolektivistických.

Proměnné

V experimentu je nezávislou proměnnou prezentace seznamu pěti nejoblíbenějších pokrmů danému zákazníkovi, závislou proměnnou je poté jeho výběr pokrmu (zda si vybere jedno z jídel na seznamu anebo neutrální položku z jídelního lístku).

3. Design a metody výzkumu

Je nutné, aby se výzkum odehrával v přirozeném prostředí restaurace, k čemuž je jednoznačně nejvhodnější zvolit terénní experiment, neboť jakákoli jiná metoda by snížila vnější validitu studie. Výsledky budou také použity a interpretovány v rámci stejné situace, tedy pro prostředí restaurace a objednávání jídla.

Dále by se mělo jednat o podniky v různých lokalitách (ideálně velkoměsto, maloměsto, vesnice) a různých cenových skupin (restaurace vyšší třídy, střední a nižší třídy), aby se tak odstranily nežádoucí proměnné vzniknuvší při omezení se pouze na jeden podnik (například velmi specifická skupina strávníků či lokalita atd.).

V každé z takto náhodně vybraných devíti restaurací by se uplatňoval standardní postup: zákazníci jsou po vstupu do restaurace zcela náhodně usazeni ke stolům, ty jsou ovšem dvojího typu: experimentální a kontrolní. Na experimentálních stolech se viditelně nachází list papíru, na němž je napsaný seznam pěti nejoblíbenějších pokrmů z minulého týdne, zatímco na kontrolních stolech se žádné takové údaje nenachází. Po uplynutí dostatečné doby na to, aby si zákazníci z experimentální skupiny prostudovali seznam, je jim donesen klasický jídelní lístek.

V původním výzkumu se ukázalo, že zvýšení prodeje položek ze seznamu není způsobeno pouhým zaměřením pozornosti zákazníků na určité pokrmy, ale že skutečně hraje roli, zda jsou tyto položky prezentovány jako oblíbené. Proto se v replikaci výzkumu budeme soustředit pouze na princip sociálního schválení a omezíme se na tradiční dvě výzkumné skupiny.

Samozřejmostí je, že se rozdělení stolů na experimentální a kontrolní odehrává ve stejné restauraci. Je však nutné rozdělit prostor tak, aby si zákazníci z jedné skupiny (kde se na stolech nachází lístky se specialitami) nepovšimli rozdílu u druhé skupiny (kde jsou stoly prázdné). V českém prostředí se proto dá využít až do nedávné doby nezbytné rozdělení restaurace na kuřáckou a nekuřáckou část, kdy jsou obě poloviny odděleny zdí či plentou (nejedná se o rozdělení probandů na kuřáky a nekuřáky, pouze o oddělení prostoru). Nutné je také vždy náhodně generovat, jací zákazníci budou usazeni k danému stolu.

V rámci eliminace nežádoucích proměnných a případné systematické chyby (související v tomto případě především s polohou konkrétního stolu) by experiment byl

rozdělen do dvou fází. V první, takzvaně pre-experimentální, by se na žádném stole nenacházel seznam se specialitami, aby se tímto ověřilo, že očekávaný rozdíl je skutečně způsoben pouze a jedině přítomností tohoto seznamu a nikoli například skutečností, že se daný stůl nachází v blízkosti kuchyně. Do druhé fáze, experimentální, by již byl zapojen koncept sociálního schválení popsany výše.

Nutnou součástí experimentu je také sestavení vlastního seznamu pěti nejoblíbenějších pokrmů. Během týdne, který předchází realizaci experimentu, jsou sesbírána data o četnosti prodeje jednotlivých pokrmů v dané restauraci, díky nimž je hostům později předložen standardizovaný realistický seznam.

**Nejoblíbenější
jídla
minulého týdne:**

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Obrázek 3: Standardizovaná podoba seznamu nejoblíbenějších jídel (Fialová, 2018)

Výše popsany design samozřejmě předpokládá spolupráci s personálem restaurace a jeho informovanost. Vlastní jádro experimentu však nevyžaduje žádný zásah výzkumníků ani personálu, jedná se o předem připravenou scénu, případné nežádoucí proměnné plynoucí z interakce by tak měly být omezeny na minimum. V současné době již většina restaurací používá elektronický systém, mělo by být tedy dostačující z evidence následně vyexportovat objednávky dle čísel stolu a stoly posléze rozdělit do skupin dle experimentální manipulace. Aby se však do nejvyšší míry zamezilo vlivu případných nežádoucích proměnných ze strany číšníka, měl by být informován jen o naprostých nezbytnostech, ne například o celkovém zaměření studie apod.

To také souvisí s časovou a finanční náročností celé studie; ideálním řešením je uskutečnění experimentu ve všech devíti lokalitách najednou, ve stejném období, aby se tak předešlo nejen riziku pre-informovanosti zákazníků, ale také vlivu například sezónních rytmů (kdy se výsledky studií různí podle konkrétního ročního období). Je tedy třeba mít k dispozici devět výzkumníků, každý z nich pro jednu restauraci, kteří dohlédnou na zajištění standardizovaného postupu (sestavení seznamu, přípravu scény, získání souhlasu se zpracováním osobních údajů apod.).

4. Výzkumný soubor

Jak již bylo zmíněno výše, klíčovým faktorem pro celou studii je její realizace v prostředí individualistické kultury. Jelikož se mezi tyto kultury řadí i Česká republika, v rámci zjednodušení bude nejvhodnější omezit se právě na české prostředí. Prvním krokem je výběr příslušné lokality i podniku tak, aby splňovaly výše uvedená kritéria. Nutné je využít prostý náhodný výběr u všech devíti kategorií: například ze seznamu velkoměst v České republice (za velkoměsto se považuje město, které má více než sto tisíc obyvatel) je losem vybráno jedno konkrétní a dále je ze seznamu restaurací v tomto městě opět losem vybrána jedna vyšší, střední a nižší třídy. Stejný postup je použit pro kategorii maloměsto a vesnice. Druhým krokem je vlastní výběr probandů: jedná se o terénní experiment a s tím související nenáhodný výběr (studie se zúčastní pouze ti, kteří jednoduše do dané restaurace sami dorazí). Třetí bod je randomizované rozdělení zákazníků k experimentálním či kontrolním stolům. Po skončení vlastního experimentu by bylo vhodné také sesbírat konkrétní demografické údaje o probandech (standardně pohlaví, věk, vzdělání a především kulturu, z níž pochází, jelikož právě tento poslední údaj je klíčový pro externí validitu studie). Bylo by také vhodné zmapovat, jaké procento hostů jsou stálí zákazníci, neboť u takových se lze domnívat, že jejich ovlivnitelnost bude nižší (jídelniček sami znají, objednávají si vždy stejný pokrm apod.).

Navzdory skutečnosti, že se jedná o replikaci studie realizované v prostředí kolektivistické kultury, výzkumné hypotézy i celkové zaměření původní studie bylo lehce odlišné, pročez by bylo vhodné provést stejný výzkum právě i v prostředí kolektivistickém, například znovu v Číně. Postupovalo by se podle identického vzorce tak, aby se experimentální podmínky lišily jen do nevyhnutelné míry způsobené rozdílnými návyky při stolování.

Co se týče velikosti výběrového souboru, podle Walkera je adekvátní velikost vzorku pro chí-kvadrát test dvou skupin minimálně padesát probandů. Tento počet nicméně ohraničuje naprosté minimum pro proveditelnost testu, v rámci zvýšení jeho statistické síly by bylo vhodné využít alespoň dvojnásobek udávané kvantity (konkrétně padesát z experimentální a padesát z kontrolní skupiny), pro daný experiment v jedné zemi proto bude celkem potřeba devět set probandů, neboť se uskuteční v devíti restauracích (Walker & Almond, 2010). V případě, že by se studie uskutečnila i v Číně, celkový počet probandů bude dvojnásobný.

5. Způsob zpracování dat

Vzhledem ke skutečnosti, že nezávislá (prezentace seznamu pěti nejoblíbenějších pokrmů danému zákazníkovi) i závislá proměnná (výběr pokrmu) jsou kategorické, lze data nasbíraná na dvou skupinách zapsat do čtyřpolní kontingenční tabulky. Tento postup by se uplatnil u každé restaurace zvlášť, aby se tak získala vzájemně porovnatelná data z každého podniku. K následnému vyhodnocení bude použit chí-kvadrát test nezávislosti. Hypotézy se budou testovat na hladině významnosti $p=0,05$. Kromě p hodnoty je podstatná i velikost efektu, která se vypočítá pomocí koeficientu f , jenž je používán právě pro čtyřpolní tabulky.

6. Předpokládané výsledky

V původní studii došli čínští vědci Cai, Chen a Feng k závěru, že prezentace seznamu pěti nejoblíbenějších pokrmů má za následek zvýšení poptávky po těchto položkách o třináct až dvacet procent. Díky znalosti rozdílu mezi konformitou (a tedy i příklonem k sociálnímu schválení) lidí z individualistických a z kolektivistických kultur je důvod se domnívat, že výsledky replikace budou odlišné. Konkrétně, že v České republice, coby zástupci prvně jmenované kultury, se probandi statisticky významně méně často nechají ovlivnit volbou druhých lidí. Za předpokladu, že by se obdobná studie opakovala i v čínském prostředí, zde by měly být výsledky opačné – probandi by se měli statisticky významně více nechat ovlivnit volbou svých spolustolovníků.

7. Etika navrhovaného výzkumu

Výzkum proběhne formou terénního experimentu v přirozených podmínkách restaurace, nezbytnou podmínkou je tedy zaslepení ze strany probandů, kteří by neměli tušit nic o povaze experimentu, ba ani o jeho existenci; v opačném případě by samozřejmě hrozilo významné zkreslení výsledků. Z etického hlediska je proto podstatná především závěrečná fáze výzkumu, nejlépe po zaplacení a opuštění restaurace, kdy by měl být připraven výzkumník, který s hosty proběhlý projekt rozebere, vysvětlí, proč byla jejich účast nezbytná a užitečná, a jaký přínos může mít experiment pro budoucnost psychologie přesvědčování (či psychologii spotřebitele). Účastníci však musí mít dodatečnou možnost odmítnout – přestože v této fázi již nemohou odmítnout svou účast ve studii (která by však ze své podstaty neměla být v jakémkoli smyslu poškozující), mohou výzkumníkům odepřít dodatečné zpracování dat. Je proto třeba, aby všichni probandi podepsali souhlas se zpracováním osobních údajů (klíčové údaje jsou věk, pohlaví, vzdělání a národnost). Zajištění anonymity při zpracování i následné interpretaci, případně zveřejnění dat je samozřejmostí, jejíž explicitní zmínění však musí být součástí výše zmíněných dokumentů.

8. Diskuse

8.1 Výzkumný projekt

Tento experiment by v případě své realizace přispěl k zaplnění prázdného místa na poli studia sociálního schválení. Na základě výše uvedených výzkumů se lze domnívat, že Cialdinim zkoumaný princip bude působit méně v individualistické kultuře, jeho přehnané univerzální zobecnění proto není na místě. Výzkum se sice zaměřuje pouze na oblast pohostinství, pokud by však výsledky byly statisticky významné, otevřel by se prostor pro diskusi o rozdílné platnosti principu sociálního schválení i v jiných sférách individualistických a kolektivistických kultur. Výsledky výzkumu by mohly napomoci zákazníkům restaurací uvědomit si, jak je snadné ovlivnit jejich rozhodování, pouze prostřednictvím listu papíru s oblíbenými jídly.

Na druhou stranu je třeba mít neustále na paměti, že do studie zasahuje spousta faktorů (jedná se o rozdílné restaurace, odlišné pokrmy apod.), výsledné rozdíly proto nemusí být způsobeny výhradně jinou kulturou a jejím umístěním na kontinuu individualismus–kolektivismus. Co se týče dalších limitů a úskalí výzkumného projektu, největší rizika zkreslení mohou být způsobena jak systematickou chybou, tak samozřejmě nežádoucími proměnnými. Prvně jmenovaná se může projevit především při rozdělování stolů na experimentální a kontrolní, neboť ty je nutné důsledně oddělit, což však zároveň usnadňuje případné opomenutí určitých intervenujících faktorů (například se experimentální stoly mohou nacházet blíže kuchyni, a tedy i vůním, které ovlivní výběr jídla nebo blíže vstupním dveřím, jejichž otevírání mění teplotu v místnosti, což opět nasměruje hosty k objednání si spíše teplého či studeného pokrmu apod.).

Nežádoucí proměnné naopak souvisí především s účastníky. Na jedné straně je nutné do určité míry informovat obsluhující číšníky o změnách v restauraci, na druhé straně je však třeba počítat s možným vlivem číšníka na výběr pokrmů, byť se bude jednat o předem připravenou standardizovanou situaci. Samotní probandi by si také za určitých podmínek mohli povšimnout odlišné podoby jídelních stolů ve druhé části restaurace, čímž by mohli získat „podezření“ a potencionálně snad i odhadnout existenci experimentu.

Dalším diskutabilním aspektem je nenáhodný výběr hostů – zákazníci restaurací jsou poměrně nereprezentativním vzorkem, mají určité společné charakteristiky, které se ale nedají zobecnit pro celou populaci. Výzkum se navíc bude realizovat v přesně danou hodinu a v určitý den, což je třeba brát v potaz při vyhodnocování výsledků (například o víkendu chodí na oběd častěji rodiny, na večeři páry, ve všední dny se může jednat o pracovní oběd apod.).

Jelikož se jedná o terénní experiment, je nutné zohlednit možnost intervence předem neodhadnutelných situačních faktorů, které jsou zkrátka součástí každodenního života, a v přirozeném prostředí je není možné eliminovat.

Na závěr je nutné upozornit na riziko zneužití výsledků restauracemi, které by mohly v návaznosti začít tuto strategii hromadně uplatňovat. Zákazníky, kteří s tímto efektem nejsou seznámeni, by se takové restaurace mohly snažit přesvědčovat k objednání si dražšího pokrmu, který sami racionálně nechtějí, pouze za využití principu sociálního schválení, tj. pouze proto, že si jej objednala většina (včetně většiny domnělé, kdy by si restaurace pro ně výhodný seznam zkrátka vymyslely).

8.2 Literárně přehledová část

Hlavním cílem literárně-přehledové části bakalářské práce bylo popsat persvazivní techniky, které na zákazníky v kontextu pohostinství působí, tj. od samého vstupu do restaurace až po její opuštění. Jelikož si hosté většinu těchto používaných strategií ani neuvědomují, dalším z cílů bylo na tyto praktiky upozornit, a umožnit tak zákazníkům všimnout si jich a potencionálně se proti jejich implicitnímu vlivu bránit. Práce je tedy určena pro zákazníky restaurací a zlepšení jejich informovanosti o přesvědčování na tomto poli, nikoliv pro využití samotnými restauracemi. Samozřejmě ale i zde existuje riziko zneužití, kdy by se restaurace nechaly výše prezentovanými výzkumy „inspirovat“ a začaly je hromadně využívat pro ovlivnění zákazníků. V prevenci vůči tomuto postupu je příhodné podotknout, že univerzální platnost popisovaných závěrů je diskutabilní; většina efektů má sice vliv na výběrový soubor, na němž se výzkum uskutečnil, nebo na danou konkrétní situaci, rozhodně však většinu z nich nelze generalizovat na úroveň obecně platných determinant lidského chování.

Na poli výzkumu přesvědčování v pohostinství existuje spousta dalších obdobných studií, kapacita práce však neumožňuje jejich kompletaci, proto je třeba na

ni nahlížet jako na pouhý příklad využití persvaze v restauracích než jako na ucelený přehled všech používaných technik a strategií.

Jelikož je jedním z hlavních zdrojů této bakalářské práce výzkum Briana Wansinka a jeho laboratoře působící při Cornellově univerzitě *Cornell Food and Brand Lab*, je nezbytné do jejích limitů zařadit diskusi vzniknuvší v lednu 2017 kolem praktik používaných právě touto výzkumnou laboratoří. Ta byla obviněna trojicí vědců v čele s Jordanem Anayou z manipulace s výsledky (ignorování takových, které nepodporovaly očekávaný nebo žádoucí efekt, jejich přehnanou generalizaci nevyplývající z prezentovaných dat), nesprávného statistického zpracování dat (například pochybné p-hodnoty nebo nesprávné použití analýzy rozptylu ANOVA) či autoplagiátorství (O'Grady, 2017). V důsledku těchto obvinění bylo několik Wansinkových studií staženo a renomé jeho laboratoře značně zdiskreditováno. Přestože ani jeden z odvolaných článků není v této práci jakkoliv využíván, praktiky Wansinkovy laboratoře jsou přinejmenším diskutabilní a případné zkreslení i jiných výsledků je třeba mít na paměti.

Výše zmíněná kontroverze však není jediná; v rámci tzv. replikační krize současné psychologie se objevil obdobný případ Nicolase Guéguena, výsledky jehož studií kritizuje již od roku 2015 dvojice australských vědců z důvodu nerealistické pravidelnosti získaných dat implikující nežádoucí manipulaci. Ani v tomto případě nepracujeme s pochybnými výsledky, na existenci diskuse okolo používaných praktik je však i zde třeba upozornit.

Závěr

Literárně přehledová část se věnuje nejpoužívanějším strategiím, které pohostinské služby v současnosti využívají k přesvědčování svých zákazníků ke konkrétnímu rozhodnutí. Čerpá především z výzkumů univerzálních principů persvaze Roberta Cialdiniho, studia nevědomých složek lidského rozhodování Daniela Kahnemana a zkoumání iracionality rozhodovacího procesu Dana Arielyho. Vybrané výzkumy jsou prezentovány na fiktivním příkladu návštěvy imaginární restaurace a je porovnán rozdíl mezi kontaktnějším přesvědčováním v restauraci s obsluhou a v restauraci samoobslužné, kde se více zapojují faktory prostředí. Hlavním cílem práce je objasnit zákazníkům restaurací vzorce rozhodování a přesvědčovací strategie, kvůli nimž se často iracionálně podvolí nevědomým faktorům.

Univerzální platnost poznatků prezentovaných v literárně přehledové části je však diskutabilní a do jisté míry ještě stále nedostatečně prozkoumaná. Jedno z prázdných míst se snaží zaplnit navrhovaný výzkum, zaměřený právě na jeden z šesti univerzálních persvazivních principů, konkrétně na sociální schválení. Studie zkoumá, zda existuje rozdíl mezi individualistickými a kolektivistickými kulturami, co se podléhání vlivu většiny při objednávání v restauracích týče. Vychází z prací trojice čínských vědců Cai, Chen a Fenga, kteří obdobný experiment provedli v prostředí kolektivistické kultury. V případě realizace by navrhovaná studie zaplnila prázdné místo ve výzkumu sociálního schválení v kultuře zdůrazňující důležitost individua, ačkoliv pouze v jedné oblasti, v pohostinství.

Seznam použité literatury

- Allison, R., & Uhl, K. (1964). Influence of Beer Brand Identification on Taste Perception. *Journal of Marketing Research*, 1(3), 36-39.
- Ammerman, A. S., Hartman, T., & DeMarco, M. M. (2017). Behavioral Economics and the Supplemental Nutrition Assistance Program. *American journal of preventive medicine*, 52(2), S145-S150.
- Ariely, D. (2009). *Jak drahé je zdarma*. Praha: Práh.
- Ariely, D., & Levav, J. (2000). Sequential Choice in Group Settings: Taking the Road Less Traveled and Less Enjoyed. *Journal Of Consumer Research*, 27(3), 279-290.
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2005). *Social Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Baumeister, R. F. (2002). Yielding to Temptation: Self-Control Failure, Impulsive Purchasing, and Consumer Behavior, *Journal of Consumer Research*, 28(4), 670-76.
- Bell, R., & Pliner, P. L. (2003). Time to eat: the relationship between the number of people eating and meal duration in three lunch settings. *Appetite*, 41(2), 215-218.
- Bellisle, F., Dalix A. (2001). Cognitive restraint can be offset by distraction, leading to increased meal intake in women. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 74(2), 197-200.
- Birren, F. (1988). *Light, color & environment: presenting a wealth of data on the biological and psychological effects of color, with detailed recommendations for practical color use, special attention to computer facilities, and a historic review of period styles*. West Chester, PA: Schiffer.
- Brobeck, J. R. (1948). Food Intake as a Mechanism of Temperature Regulation. *Journal of Biology and Medicine*, 20(6), 545-52.
- Cai, H., Chen, Y., & Fang, H. (2009). Observational learning: Evidence from a randomized natural field experiment. *American Economic Review*, 99(3), 864-82.
- Caldwell, C., & Hibbert, S. A. (2002). The influence of music tempo and musical preference on restaurant patrons' behavior. *Psychology & Marketing*, 19(11), 895-917.
- Cialdini, R. B. (2007). *Zbraně vlivu*. Brno: Jan Melvil Publishing.

- Cialdini, R. B. (2016). *Před-svědčování, revoluční způsob, jak ovlivnit a přesvědčit*. Brno: Jan Melvil Publishing.
- Cialdini, R. B., Vincent, J. E., Lewis, S. K., Catalan, J., Wheeler, D., & Darby, B. L. (1975). Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique. *Journal of personality and Social Psychology*, 31(2), 206.
- Cliceri, D., Petit, E., Garrel, C., Monteleone, E., & Giboreau, A. (2018). Effect of glass shape on subjective and behavioral consumer responses in a real-life context of drinking consumption. *Food Quality & Preference*, 64187-191
- DeCastro, J. M. (1994). Family and friends produce greater social facilitation of food intake than other companions. *Physiology and Behavior*, 56(3), 445-55.
- DeCastro, J. M. (2000). Eating behavior: lessons from the real world of humans. *Nutrition*, 16(10), 800-813.
- Delboeuf, F. J. (1865). Note sur certaines illusions d'optique: Essai d'une théorie psychophysique de la manière dont l'oeil apprécie les distances et les angles. *Bulletins de l'Académie Royale des Sciences, Lettres et Beaux-arts de Belgique*, 19, 195-216.
- Dillard, J., Pfau, M. (2002). *The persuasion handbook: Developments in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Ebesu Hubbard, A. S., Tsuji, A. A., Williams, C., & Seatriz, V. (2003). Effects of touch on gratuities received in same-gender and cross-gender dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2427-2438.
- Fei-Fei, C., Chin-Shan, W., & David C., Y. (2009). The effect of online store atmosphere on consumer's emotional responses - an experimental study of music and colour. *Behaviour & Information Technology*, 28(4), 323-334.
- Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique. *Journal of personality and social psychology*, 4(2), 195-202.
- Friedman, H. H., & Rahman, A. (2011). Gifts-Upon-Entry and Appreciatory Comments: Reciprocity Effects in Retailing. *Journal of International Marketing Studies*, 3(3), 161-164.
- Gálik, S. (2012). *Psychologie přesvědčování*. Praha: Grada Publishing.

- Garrity, K., & Degelman, D. (1990). Effect of server introduction on restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 20(2), 168-172.
- Grác, J. (1985). *Persuázia – ovplyvňovanie človeka človekom*. Martin: Osveta.
- Guéguen, N. (2012). Hair color and wages: Waitresses with blond hair have more fun. *The Journal of Socio-Economics*, 41(4), 370-372.
- Guéguen, N. (2012). The Sweet Smell of ... Implicit Helping: Effects of Pleasant Ambient Fragrance on Spontaneous Help in Shopping Malls. *Journal of Social Psychology*, 152(4), 397-400.
- Guéguen, N., & Jacob, C. (2014). Clothing color and tipping: Gentlemen patrons give more tips to waitresses with red clothes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(2), 275-280.
- Guéguen, N., Jacob, C., & Meineri, S. (2011). Effects of the Door-in-the-Face technique on restaurant customers' behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 759-761.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Howlett, E. A., Burton, S., Bates, K., & Huggins, K. (2009). Coming to a Restaurant Near You? Potential Consumer Responses to Nutrition Information Disclosure on Menus. *Journal Of Consumer Research*, 36(3), 494-503.
- Jacob, C., Guéguen, N., Boulbry, G., & Ardiccioni, R. (2010). Waitresses' facial cosmetics and tipping: A field experiment. *International journal of hospitality management*, 29(1), 188-190.
- Just, D. R., & Wansink, B. (2009). Smarter Lunchrooms: Using Behavioral Economics to Improve Meal Selection. *Choices: The Magazine Of Food, Farm & Resource Issues*, 24(3), 19-24.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). Judgment under Uncertainty, Heuristics and Biases. *Sciences*, 1124-1131.
- Kantor, J. (2006). Entrees Reach \$40. *New York Times*. Dostupné z <https://www.nytimes.com/2006/10/21/dining/21plate.html>

- Kunda, Z., Fong, G. T., Sanitioso, R., & Reber, E. (1993). Directional questions direct self-conceptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 29(1), 63-86.
- Kupor, D. M., Tormala, Z. L., & Norton, M. I. (2014). The allure of unknown outcomes: Exploring the role of uncertainty in the preference for potential. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55, 210-216.
- Lawless, H.T., Bender, S., Oman, C. et al. (2003). Gender, Age, Vessel Size, Cup vs. Straw Sipping, and Sequence Effects on Sip Volume. *Dysphagia*, 18(3), 196-202.
- Lee, L., Frederick, S., & Ariely, D. (2006). Try It, You'll Like It: The Influence of Expectation, Consumption, and Revelation on Preferences for Beer. *Psychological Science*, 17(12), 1054-1058.
- Logue, A. W. (2015). *Psychology of eating and drinking*. New York: Brunner-Routledge.
- Lyman B. (1989). *A Psychology of Food. More Than a Matter of Taste*. New York: Van Nostrand-Reinhold.
- Lynn, M. (2009). Determinants and consequences of female attractiveness and sexiness: Realistic tests with restaurant waitresses. *Archives of Sexual Behavior*, 38(5), 737-745.
- Machek, V. (2010). *Etymologický slovník jazyka českého*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny.
- Mast, F.W., & Oman, C.M. (2004). Top-Down Processing and Visual Reorientation Illusions in a Virtual Reality Environment. *Swiss Journal of Psychology*, 63(3), 143-149.
- Milliman, R. E. (1986). The Influence of Background Music on the Behavior of Restaurant Patrons. *Journal Of Consumer Research*, 13(2), 286-289.
- Nguyen, A., Chern, C., & Tan, S. (2016). Estimated portion size versus actual intake of eight commonly consumed foods by healthy adults. *Nutrition & Dietetics*, 73(5), 490-497.
- Niederhoffer, K. G., & Pennebaker, J. W. (2002). Linguistic style matching in social interaction. *Journal of Language and Social Psychology*, 21(4), 337-360.
- North, A. C., Hargreaves, D. J., & McKendrick, J. (1997). In-store music affects product choice. *Nature*, 390(6656), 132.

- O'Grady, C. (2017). Mindless Eating, or how to sen dan entire life of research into question. *Ars Technica*. Dostupné z <https://arstechnica.com/science/2017/04/the-peer-reviewed-saga-of-mindless-eating-mindless-research-is-bad-too/>
- Perloff, R. M. (2008). *The Dynamics of Persuasion*. New York: Taylor and Francis Group.
- Piaget, J. (1969). *The Mechanisms of Perception*. London: Rutledge & Kegan Paul.
- Rind, B., & Bordia, P. (1995). Effect of server's "thank you" and personalization on restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9), 745-751.
- Rolls, B. J. (2003). The supersizing of America: portion size and the obesity epidemic. *Nutrition Today*, 38(2), 42-53.
- Rolls, B. J., Morris, E. L., & Roe, L. S. (2002). Portion size of food affects energy intake in normal-weight and overweight men and women. *The American journal of clinical nutrition*, 76(6), 1207-1213.
- Rolls, B. J., Rowe, E. A., Rolls, E. T., Kingston, B., Megson, A. & Gunary, R. (1981). Variety in a meal enhances food intake in man. *Physiology and Behaviour*, 26, 215-21.
- Rolls, E. T., & Rolls, J. H. (1997). Olfactory sensory-specific satiety in humans. *Physiology & Behavior*, 61(3), 461-473.
- Roth, D. A. (2000). *The influence of norms on eating behavior: an impression management approach* (Doctoral dissertation, National Library of Canada= Bibliothèque nationale du Canada)
- Seiter, J. S. (2007). Ingratiation and gratuity: The effect of complimenting customers on tipping behavior in restaurants. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 478-485.
- Seiter, J. S., & Gass, R. H. (2005). The effect of patriotic messages on restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(6), 1197-1205.
- Seiter, J. S., Brownlee, G. M., & Sanders, M. (2011). Persuasion by Way of Example: Does Including Gratuity Guidelines on Customers' Checks Affect Restaurant Tipping Behavior?. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(1), 150-159.
- Scheibehenne, B., Todd, P. M., & Wansink, B. (2010). Dining in the dark. The importance of visual cues for food consumption and satiety. *Appetite*, 55(3), 710-713.

- Sommer R. (1969). *Personal Space. Behavioral Basis of Design*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Song, H., & Schwarz, N. (2009). If it's difficult to pronounce, it must be risky: Fluency, familiarity, and risk perception. *Psychological Science*, 20(2), 135-138.
- Steele, P. T., Beasor, T. (1999). *Business negotiation: A practical workbook*. Hampshire: Gower Publishing
- Stroebele, N., & de Castro, J. M. (2006). Listening to music while eating is related to increases in people's food intake and meal duration. *Appetite*, 47(3), 285-289.
- Stroebele, N., & DeCastro, J. M. (2004). Television viewing is associated with an increase in meal frequency in humans. *Appetite*, 42(1), 111-113.
- Strohmetz, D. B., Rind, B., Fisher, R., & Lynn, M. (2002). Sweetening the till: The use of candy to increase restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 300-309.
- Špaček, L. (2017). *Etiketa*. Praha: Mladá fronta.
- Thaler, R.H., and Sunstein, C.R. (2008). *Nudge*. New York: Knopf.
- Tuorila, H. M., Meiselman, H. L., Cardello, A. V. & Lesher, L. L. (1998). Effect of product formula, information and consumer characteristics on the acceptance of a new snack food. *Food Quality and Preference*, 9(6), 421-30.
- Van Herpen, E., & Pieters, R. (2002). The variety of an assortment: An extension to the attribute-based approach. *Marketing Science*, 21(3), 331-341.
- Walker, J., & Almond, P. (2010). *Interpreting Statistical Findings: A Guide For Health Professionals And Students*. Glasgow: Open University Press.
- Wansink B & Cheney M. M. (2005). Super Bowls: Serving Bowl Size and Food Consumption. *Journal of the American Medical Association*, 293(14), 1727-28.
- Wansink, B. & Ittersum, K. (2003). Bottoms Up! The Influence of Elongation on Pouring and Consumption Volume, *Journal of Consumer Research*, 30(3), 455–463.
- Wansink, B. & Ittersum, K. (2012). Fast Food Restaurant Lighting and Music can Reduce Calorie Intake and Increase Satisfaction. *Psychological Reports*, 111(1), 228-32.

- Wansink, B. & Payne, C. R. (2007). Counting Bones: Environmental Cues That Decrease Food Intake, *Perceptual and Motor Skills*, 104, 273-77.
- Wansink, B. & Payne, C. R. (2008). Eating Behavior and Obesity at Chinese Buffets. *Obesity*, 16(8), 1957-1960.
- Wansink, B. & Sobal, J. (2007). The 200 Daily Food Decisions We Overlook. *Environment and Behavior*, 39(1), 106-23.
- Wansink, B. (2004). Environmental factors that increase the food intake and consumption volume of unknowing consumers. *Annual review of nutrition*, 24, 455-79.
- Wansink, B. (2009). *Nezřízené labužnictví*. Praha: Columbus.
- Wansink, B., Ittersum, K. & Painter, J. E. (2001). Descriptive Menu Labels' Effect on Sales. *Cornell Hospitality Quarterly*, 42(6), 68-72.
- Wansink, B., Ittersum, K. & Painter, J. E. (2005). How descriptive food names bias sensory perceptions in restaurants. *Food Quality and Preference*. 16(5), 393-400.
- Wansink, B., Ittersum, K., & Painter, J. E. (2006). Ice Cream Illusions: Bowls, Spoons, and Self-Served Portion Sizes. *American Journal Of Preventive Medicine*, 31(3), 240-243.
- Wansink, B., Painter, J. E. & Yeon-Kyung, L. (2006). The office candy dish: proximity's influence on estimated and actual consumption. *International Journal of Obesity*, 30(5), 571-75.
- Wansink, B., Painter, J. E., & North, J. (2005). Bottomless bowls: why visual cues of portion size may influence intake. *Obesity*, 13(1), 93-100.
- Wansink, B., Payne, C. R., Chandon, P. & North, J. (2007). The Subway Effect. *Men's Health*, 22(10), 54.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Delboeufův optický klam (Delboeuf, 1865)	24
Obrázek 2: Vertikálně-horizontální iluze (Piaget, 1969).....	24
Obrázek 3: Standardizovaná podoba seznamu nejoblíbenějších jídel (Fialová, 2018) ..	37