

**Univerzita Karlova v Praze  
Filozofická fakulta  
Katedra psychologie**



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Markéta Jasovská

**Přesvědčování v oblasti obchodních vztahů**

**Persuasion in business relations**

Praha 2014

Vedoucí práce: Mgr. Eva Höschlová, Ph.D.

Na tomto místě chci velmi poděkovat vedoucí práce Mgr. Evě Höschlové, Ph.D., která mi poskytovala cenné rady, inspiraci, byla po celou dobu velmi ochotná a svým přístupem mi dodávala elán do práce.

Ráda bych také poděkovala svým blízkým, kteří mě podporují v průběhu celého studia.

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 7.5.2014

*Markéta Jasovská*

**ABSTRAKT:**

Bakalářská práce se věnuje psychologickému tématu přesvědčování, přičemž předkládá poznatky z teoretické roviny a návrh praktické aplikace v oblasti obchodních vztahů. Teoretická část se věnuje vymezení přesvědčování, mapování individuálních charakteristik, které mají vliv na vnímanou přesvědčivost mluvčího a zároveň těch, které determinují rezistenci příjemce persvazivní zprávy. Dále rozebírá proces zpracování informací a rozhodování u příjemce. Zachycuje také vybrané prokázané strategie přesvědčování, konkrétně vizuální, verbální, kognitivní a strategie související s Cialdiniho principy. V teoretické části je rovněž zahrnut interkulturní pohled na přesvědčování v obchodních vztazích a není opomenuto ani téma etiky přesvědčování. Druhá část práce představuje návrh výzkumného projektu – experimentu, jehož cílem by bylo zkoumat rozdíl v účinnosti dvou vybraných přesvědčovacích technik.

**Klíčová slova:**

Přesvědčování, obchodní vztahy, prodej, rozhodování, strategie

**ABSTRACT:**

This thesis is focused on psychological topic of persuasion, while presenting knowledge from theory and proposal of practical application in the field of business relations. The theoretical part is devoted to defining persuasion and mapping individual characteristics, whose influence perceived persuasiveness of speaker and also characteristics determining recipient's resistance. It also hold forth on recipient's information processing and decision-making. Subsequently, the selected proved strategies and techniques of persuasion are mentioned – visual, verbal, cognitive and strategies related with Cialdini's principles. There is also incorporated the intercultural view on persuasion and the topic of ethics in persuasion is included as well. The second part presents a proposal for a research – an experiment, whose aim would be to compare two chosen techniques of persuasion.

**Keywords:**

Persuasion, business relations, selling, decision-making, strategies

Obsah:

Úvod: .....	7
1. Vymezení pojmu .....	9
2. Přesvědčující .....	10
2.1. Psychické předpoklady .....	10
2.2. Fyzické předpoklady.....	13
3. Přesvědčovaný.....	17
3.1. Charakteristiky přesvědčovaného .....	17
3.2. Zpracování informací.....	18
3.3. Rozhodování .....	22
4. Přesvědčovací strategie .....	26
4.1. Strategie související s Cialdiniho principy .....	26
4.2. Verbální strategie přesvědčování.....	32
4.3. Vizuální strategie přesvědčování .....	34
4.4. Kognitivní strategie přesvědčování .....	36
5. Interkulturní rozdíly .....	39
6. Etika .....	42
7. Shrnutí .....	44
8. Návrh výzkumného projektu.....	46
8.1. Výzkumná oblast .....	46
8.2. Metoda .....	49
8.3. Diskuze .....	50
Seznam zdrojů .....	53

## Úvod:

Většina lidí přichází často do styku s persvazivními zprávami a strategiemi obchodníků, mnohdy aniž by si to uvědomovala. Ať už vidíme na cenovce kontrast cen nebo přijímáme ochutnávku od hostesky, probíhají v naší mysli různé vyhodnocovací procesy, na základě kterých se rozhodujeme, zda produkt koupíme nebo ne. Není pak překvapením, že mnohé aspekty persvaze, jako například individuální charakteristiky přesvědčujícího i přesvědčovaného, vyhodnocovací procesy a na ně navazující strategie, už byly probádány, a to i za účelem zvýšení zisku z realizovaných prodejů.

Téma přesvědčování považuji za velmi aktuální a zajímavé, už kvůli jeho široké aplikovatelnosti zejména v ekonomické rovině. Mnoho výzkumů realizovaných na toto téma, ať už z ekonomické, sociální, kognitivní nebo interkulturní psychologie, přispělo k hlubšímu pochopení a ucelenějšímu pohledu na chování člověka v ekonomických situacích. Mnohé psychologické výzkumy z nedávných let například ukazují, že člověk se mnohdy neřídí podle klasických ekonomických teorií, ale ovlivňuje ho do značné míry jeho iracionalita a také málo informací potřebných pro racionální posouzení správnosti výběru zboží.

Vypracovaná práce je složena ze sedmi kapitol literárně-přehledové části a dále z kapitoly předkládající návrh výzkumného projektu – experimentu.

V první kapitole se věnuji vymezení pojmu přesvědčování v obecné rovině. Dále se pak pokouším o nalezení vhodné definice konceptu persvaze a pokračuji stručným nastíněním historie přesvědčování, odlišením pojmu persvaze od vyjednávání a nátlaku.

V druhé kapitole se pak snažím zachytit faktory důležité pro zdroj zprávy – přesvědčujícího. Na úspěch v přesvědčování mají vliv jak psychické, tak fyzické faktory přesvědčujícího. Mezi psychické můžeme zařadit autoritu, kredibilitu a oblíbenost. Mezi fyzické pak například pohlaví, fyzickou atraktivitu, výšku, oblečení, řeč a oční kontakt.

Ve třetí kapitole se naopak soustředím na příjemce zprávy – přesvědčovaného. Popisuji charakteristiky jedince, které ho činí více či méně rezistentním vůči přesvědčování, jako například inteligenci, místo kontroly, pohlaví a sebevědomí. Dále je v kapitole uvedena podkapitola, která se věnuje zpracovávání informací. Po stručném vymezení postojů jsou zmíněny základní modely postojové změny a teorie s ní související. Třetí podkapitolou je popis faktorů ovlivňujících rozhodování, jako jsou mentální zkratky a emoce.

Ve čtvrté kapitole se podrobněji zaměřuji na persvazivní strategie, které jsou používány v obchodních vztazích. Popsány jsou strategie související s Cialdiniho principy, dále vybrané verbální, vizuální a kognitivní strategie.

V páté kapitole se věnuji problematice interkulturních rozdílů při přesvědčování. Kolektivistické a individualistické kultury mají odlišný systém hodnot, který značně ovlivňuje, které aspekty persvazivní zprávy budou více účinné na jedince v dané kultuře. Rozebírám proto odlišnosti těchto kultur a porovnávám je mezi sebou.

Šestá kapitola literárně-přehledové části bakalářské práce má za cíl nastínit možné etické problémy persvaze a zdůraznit etiku jako neoddelitelnou část tématu přesvědčování. V kapitole jsou uvedeny dva příklady neetického persvazivního jednání – jednorázová prodejní akce a případ prodejce s pravidelnými zákazníky. Dále je popsán možný budoucí vývoj persvaze u prodejců, kteří se neorientují na nárazové akce. Persvaze je i na základě těchto pohledů popsána jako velmi aktuální téma.

V druhé části bakalářské práce se věnuji návrhu výzkumného projektu. Jedná se o experiment, který by zkoumal účinnost dvou přesvědčovacích technik – techniky nohy ve dveřích a techniky dveří ve tváři. Součástí této kapitoly je popis výzkumné oblasti, návrh metody a diskuze, která prezentuje i možné limity experimentu.

Všechny překlady v této práci jsou mé vlastní.



## 1. Vymezení pojmu

Přesvědčování neboli persvaze, je koncept, o kterém najdeme zmínky už z dob sofistů v 5. století př. n. l. (Dillard & Pfau, 2002), ale který se v psychologii začíná dostávat do centra pozornosti hlavně v 70. letech 20. století. V odborné literatuře najdeme v současné době mnoho definic, v této kapitole uvádím tři z nich. Levy, Collins a Nail přesvědčování definují jako změnu postoje člověka, která je zapříčiněna vystavením komunikaci (1998). O něco komplexnější definici nabízí Perloff, který persvazi označuje za symbolický proces, ve kterém se komunikátor snaží přesvědčit ostatní lidi prostřednictvím vysílání zprávy, aby změnil jejich chování či postoje k záležitosti, při zachování atmosféry svobodné volby (2008). S výstižnou definicí přichází i O'Keefe, který definuje persvazi jako úspěšný úmyslný pokus o ovlivnění mentálního stavu další osoby prostřednictvím komunikace, v případě kdy má přesvědčovaný jistou míru svobodné volby (2002).

Obecně ve všech definicích persvaze najdeme informaci, že se jedná o formu komunikace, při které komunikátor k příjemci vysílá určitou zprávu s cílem ho ovlivnit a tento pokus o ovlivnění je záměrný a úmyslný. Pokud je poté záměr přesvědčujícího úspěšný, dojde ke změně mentálního stavu příjemce, s čímž často souvisí postojová změna příjemce. Zároveň však celá komunikace musí probíhat tak, aby měl příjemce svobodnou vůli volby, jestli přesvědčujícímu vyhoví nebo ne. V případě absence svobodné volby se jedná o komunikaci nátlakovou (Gálik, 2012).

Persvaze se tedy liší od nátlaku a zároveň i od vyjednávání. Vyjednávání je totiž definováno jako proces, skrze který se dvě nebo více stran posunují z původních rozcházejících se pozic k bodu, ve kterém je možné dosáhnout dohody (Steele & Beasor, 1999). Na rozdíl od přesvědčování je tedy vyjednávání oboustrannou záležitostí, kde se obě strany zapojují do komunikace a snaží se dojít k úmluvě.

Obchodními vztahy rozumíme vztahy mezi účastníky obchodu, tj. mezi prodejcem a zákazníkem, firmou a klientem a podobně, jejichž účelem je prodej z jedné strany a koupě ze strany druhé. Tato práce bude popisovat zejména obchodní vztahy se zákazníky při prodeji a nákupu zboží, tedy při realizaci obchodního vztahu.

## 2. Přesvědčující

V mnoha výzkumech bylo zjišťováno, zda existují nějaké univerzální předpoklady, které by působily na zvýšení míry přesvědčivosti řečníka. Bylo jich zjištěno hned několik a to jak fyzických, tak psychických. Některé z nich, zejména psychické, se dají formovat, některé jsou zase neměnné. Znamená to tedy, že z určité části je jedincův předpoklad přesvědčit dalšího člověka již dán, do značné míry ho ale může zvyšovat. Jedná se o tyto předpoklady:

### 2.1. Psychické předpoklady

#### **Kredibilita**

Jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují míru přesvědčivosti, je vnímaná kredibilita řečníka. Čím je kredibilita řečníka vyšší, tím ochotnější jsme mu věřit. Ačkoli bývala kredibilita dvojdimenzionálním konceptem, po provedení dalších výzkumů bývá dnes již definována jako trojdimenzionální koncept, složený z důvěryhodnosti, expertizy a laskavosti (McCroskey & Teven, 1999). Jedná se tedy o vnímanou úroveň upřímnosti, bezpečí a charakteru zdroje, jeho odbornosti, zkušenosti, vzdělání a starostlivosti (Perloff, 2008).

Gálik (2012) zmiňuje ještě jeden faktor přesvědčujícího, který souvisí s kredibilitou a který má podle něj nejvýznamnější efekt na úspěch v persvazi - empatii. Pokud je přesvědčující schopen naslouchat, může tak zvyšovat svoji kredibilitu a tím snižovat rezistenci vůči přesvědčení u přesvědčovaných.

Kredibilitu může dále zvýšit například sebevědomé vystupování (Kenton, 1989). Sebevědomější řečníci jsou ale vnímáni jako více kredibilní, pouze pokud nedělají faktické chyby. V případě, že se dopouštějí chyb při zachování stejné úrovně sebevědomí, jsou vnímáni jako méně důvěryhodní (Sah, Moore, & MacCoun, 2013).

Co ovšem může kredibilitu snižovat, jsou tzv. knowledge bias a tzv. reporting bias<sup>1</sup>. Jedná se o předpoklady posluchačů, že přesvědčující není nezaujatým a objektivním sdělovatelem zprávy a že se je snaží cíleně ovlivnit (Perloff, 2008).

### **Autorita**

Dalším mocným faktorem ovlivňujícím míru vyhovění je vnímaná autorita přesvědčujícího. Tento faktor není žádnou novinkou. Už žáci Pythagora používali výrok „*autos efá*“ – sám mistr to pravil – jako nejvyšší argument. Princip autority je přitom jednoduchý - ten, kdo má autoritu, je přesvědčivější než ten, kdo ji nemá (Lewicki, Saunders, & Barry, 2007). Cialdini a Goldstein (2004) píší, že existuje více druhů autorit: autorita založená na expertize nebo kredibilitě a autorita založená na legitimní pozici v existující sociální hierarchii.

Podle Cialdiniho (2012) mezi poznávací znaky autority patří tituly a oblečení. Často se v reklamách objeví tematicky oblečený člověk, kterého prezentují jako univerzitně vzdělaného doktora, stomatologa, chemika a podobně. Zda má opravdu vzdělání v tom daném oboru, nebo jde o pouhý výmysl, mnohdy nevíme, ale působí na nás přesvědčivěji, než pokud by šlo o člověka bez akademického titulu. Dokonce člověka s akademickým titulem vnímáme jako fyzicky vyššího (Wilson, 1968) a jak je uvedeno v dalším textu, fyzická výška souvisí s úspěchem v přesvědčování.

Ne vždy ale musí být projevem autority titul. Například číšník v restauraci bude autoritou, která nám může poradit s výběrem pokrmu, protože má pravděpodobně nejlepší informace. My pak opět nemůžeme vědět, zda nám jídlo nabízí proto, že ho potřebuje prodat nebo proto, že je opravdu povedené.

---

<sup>1</sup> V současné době neexistuje český překlad těchto názvů.

## **Oblíbenost**

Pokud nás přesvědčuje někdo, koho máme rádi, je pro nás těžší odmítnout jeho požadavky, než kdyby nás oslovil neznámý člověk. Na využití tohoto principu staví síťový marketing, neboli tzv. multi-level marketing, což je marketingová strategie, která využívá napojení člověka na síť jeho známých. Tuto strategii jako prodejní metodu využívají například firmy Oriflame, Avon, Tupperware a mnohé další. Na osloveného vzniká tlak vyhovět, jelikož nechce odmítnutím narušit mezilidský vztah s přesvědčujícím. Někdy dokonce postačí jen pouhé doporučení od blízké osoby a princip účinkuje stejně dobře (Cialdini, 2012).

Vědecky podložených rad, jak vyvolat oblíbenost, najdeme několik. Jednou z nich je snaha přesvědčujícího o zvýšení míry podobnosti s přesvědčovaným a nezdůrazňování společných rozdílů (Lewicki, Saunders, & Barry, 2007). Výzkumy prokázaly, že oblíbenost přesvědčujícího roste spolu s jeho vnímanou podobností přesvědčovanému. Proto se často v reklamách objevují „obyčejní lidé“, kteří chystají svým dětem svačinu do školy nebo čistí dům. O vyvolání dojmu podobnosti se může přesvědčující snažit prostřednictvím oblečení, zmíněním původu ze stejného prostředí, poukázáním na stejné zájmy, užitím stejného verbálního stylu nebo také zrcadlením nonverbálního postoje či nálady (Cialdini, 2012). A v neposlední řadě i stejné jméno přesvědčujícího a přesvědčovaného může zvýšit míru vyhovění, jak to dokázal Garner (2005) ve svém experimentu, ve kterém posílal dotazníky a na obálkách měnil křestní jméno odesílatele tak, aby bylo shodné se jménem adresáta. Návratnost dotazníků byla signifikantně vyšší, když bylo jméno odesílatele i příjemce stejné.

Další radou, která souvisí s podobností, je doporučení dovolit si zaškobrtnutí. V experimentu ta hosteska – herečka, která pokazila předváděcí show, byla hodnocena jako sympatičtější než ta, která předvedla perfektní výkon (Aronson, Willerman, & Floyd, 1966). Nutno ale dodat, že při přesvědčování, kde by byl kladen důraz na expertizu přesvědčovaného, by tato rada mohla mít i kontraproduktivní účinek, jelikož by zaškobrtnutí mohlo snížit kredibilitu přesvědčujícího.

Poslední, trochu překvapivou radou, jak zvýšit oblíbenost, je nechat druhé, aby nám prokázali laskavost. Psychologové Jacker a Landy (1969) uskutečnili výzkum, který

prokázal, že výzkumník, kterému lidé přímo prokázali laskavost, byl více oblíbený. Tomuto efektu se říká Franklinův efekt, zároveň však k němu Wiseman (2011) příhodně dodává, že funguje jen v případech, kdy se jedná o menší laskavost. Žádost o velkou laskavost může být naopak nepřijata nebo přijata s nevolí.

Při srovnání účinků těchto tří psychických předpokladů na přesvědčování je však oblíbenost méně důležitým faktorem než kredibilita a autorita (Lewicki, Saunders, & Barry, 2007).

## **2.2. Fyzické předpoklady**

### **Pohlaví**

I v případě, kdy mezi muži a ženami objektivně neexistuje rozdíl v kredibilitě, vnímají přesvědčování při obchodní komunikaci muže jako přesvědčivější (Kenton, 1989). Muži byli při čtení stejného textu považováni za upřímnější, lepší v poskytování faktů a lepší v obhajování faktických závěrů než ženy (Aires, 1987). I Wittaker (1965) uvádí, že muži, jakožto zdroje zprávy, mají signifikantně větší vliv v přesvědčování než ženy. Kenton (1989) nabízí vysvětlení, že vnímání mužů jako přesvědčivějších i tehdy, pokud jsou stejně kompetentní a zkušenější jako ženy, může být dáno kulturou. Toto vysvětlení podporují i Kray, Thompson a Galinsky (2001), kteří se ptali respondentů, zda si myslí, že mají muži nebo ženy při snaze dosáhnout vyhovění výhodu. Častou odpovědí bylo, že jsou to muži, kteří jsou zvýhodněni, a jako důvod respondenti uváděli jejich sílu a asertivitu. Ženám byly přisuzovány vlastnosti jako zájem o druhé a emocionalita.

### **Výška**

Přesvědčivější jsou lidé, kteří působí chytřeji. Nejnovější výzkumy ukazují, že existuje souvislost mezi tělesnou výškou a výškou platu, zároveň ale některé studie poukazují na fakt, že toto tvrzení platí pro muže, ale ne pro ženy (Heineck, 2005; Kedir, 2013).

Zmíněná souvislost platu a výšky bývá vysvětlována dvěma způsoby. Jednak lepšími výsledky v kognitivních i nekognitivních testech u vyšších lidí (Case & Paxson, 2008; Schick & Steckel, 2010). Pokud jsou tedy vyšší lidé chytřejší, potom existuje možnost, že svoji inteligenci mluvčí uplatní při přesvědčování a tím zvýší svoji šanci na úspěšné přesvědčení druhého.

Cialdini (2012) uvádí druhé možné vysvětlení, proč fyzická výška hraje v přesvědčování roli: Výška je u lidí i zvířat asociovaná s postavením ve společnosti a tedy i autoritou, a proto může ovlivnit vnímanou přesvědčivost řečníka. Aby lidé vypadali vyšší a tedy působili přesvědčivěji, dělají někdy různá opatření, například nosí vložky v botách.

## **Řeč**

Ne jen to, co je řečeno, ale i to, jak je to řečeno, ovlivňuje celý dojem. Jak uvádí Gálik (2012), výška hlasu, hlasitost a zejména tempo řeči ovlivňují persvazibilitu zprávy. Toto tvrzení souhlasí s výzkumy Hicksona, Stackse a Moora (2004), kteří prokázali, že rychlé tempo řeči může tvořit dojem znalého, inteligentního a kredibilního mluvčího, který oplývá sebevědomím.

Jak už bylo psáno, je při přesvědčování vhodné, když mluvčí působí jako expert. Zároveň je ale třeba zmínit, že přílišné používání složitých spojení a cizích slov není vždy vnímáno pozitivně. Ve výzkumu, který provedl Oppenheimer (2005) bylo zjištěno, že pokusné osoby považovaly za inteligentnější ty osoby, které mluvily jednodušším jazykem než osoby, které nad rámec potřeby používaly složitou řeč.

## **Oční kontakt**

Existuje populární víra v to, že oční kontakt zvyšuje úspěšnost přesvědčující komunikace a tedy že mluvčí, kteří mají více očního kontaktu se svými posluchači, jsou vnímáni jako více přesvědčiví. Mnoho článků z různých oblastí nabádá k použití přímého očního kontaktu, protože tak mluvčí snáz buduje pocit důvěry u posluchače (Thrush, 2013; Saylor, 2010; Hargie & Dickson, 2004). A skutečně, při přesvědčování se častěji dívají na druhého

přesvědčující než přesvědčování (Timney & London, 1973). Tradičnímu tvrzení o očním kontaktu při přesvědčování však odporuje nejnovější výzkum, který tuto zažitou víru vyvrací a přichází s odlišnými výsledky – tedy že velká míra očního kontaktu mezi mluvčím a posluchačem během přesvědčující komunikace predikuje menší pravděpodobnost postojové změny posluchače ve prospěch mluvčího. (Chen, Minson, Schöne, & Heinrichs, 2013). Z těchto výzkumů tedy můžeme vyčíst, že při přesvědčování existuje optimální míra očního kontaktu a překročení její spodní nebo vrchní hranice znamená snížení úspěšnosti při persvazivní komunikaci.

### **Fyzická atraktivita**

Dalším poměrně známým tvrzením je to, že hezcí lidé jsou oblíbenější. Skutečně existují výzkumy, které vypovídají o tom, že fyzicky atraktivním lidem přisuzujeme různé pozitivní vlastnosti jako třeba upřímnost a inteligenci, které jsou pro přesvědčování důležitými faktory. Navíc se toto přisuzování děje zcela nevědomě (Cialdini, 2012).

Lidé, kteří jsou fyzicky atraktivní, dostávají lepší hodnocení ve škole, jsou vnímáni jako více úspěšní, inteligentní, přesvědčiví a mají lepší sebehodnocení (Hickson, Stacks, & Moore, 2004). V dalším výzkumu se zase zjistilo, že si výzkumné osoby nejvíce vybíraly za své potencionální obchodní partnery atraktivní osoby, zejména atraktivní muže. (Kushnir, 1982). Zdá se, že fyzicky atraktivní lidé mají mnohé situace snadnější a to i ty, ve kterých se snaží přesvědčit. Je to dáno do jisté míry i tím, že fyzicky atraktivní lidé jsou oblíbenější (Hickson, Stacks, & Moore, 2004).

### **Oblečení**

Prísloví „šaty dělají člověka“ je dnes stejně aktuálním jako kdysi. Kromě možného zvýšení fyzické atraktivity pomocí oděvu, oblečení poskytuje ostatním lidem vodítka k odhadu druhého člověka, jako například jaké by mohl mít příjmy či jaké zaměstnání by mohl vykonávat. V neposlední řadě může být oblečení také symbolem kredibility a autority, což silně působí ve prospěch přesvědčujícího. Už Milgram využíval tohoto principu autority,

když na začátku šedesátých let při svých výzkumech nechal výzkumníky pracovat v bílých pláštích (Milgram, 2009). Stejně silně jako bílé pláště na nás působí i jiné uniformy a hezké formální obleky, které si asociujeme s určitým vzděláním, zkušenostmi a postavením. Ve výzkumech bylo zjištěno, že lidé téměř třikrát více přechází na červenou s člověkem, který je oblečený do dobře padnoucího obleku než pokud má na sobě jen obyčejnou pracovní košili (Lefkowitz, Blake, & Mouton, 1955) nebo že dotázané osoby více pomáhaly ženám, které byly slušně oblečené, než těm, které měly oděv hippies (Schiavo, Sherlock, & Wicklund, 1974).



### 3. Přesvědčovaný

#### 3.1. Charakteristiky přesvědčovaného

Stejně jako existují charakteristiky přesvědčujícího, které mají vliv na úspěšnost persvaze, existují podle výzkumů i psychické a fyzické charakteristiky přesvědčovaného, které ho činí více či méně rezistentním vůči persvazivním zprávám.

První z nich je sebevědomí, které je stejně jako u přesvědčujícího faktorem, který determinuje míru vyhovění (Rhodes & Woods, 1992) a to zejména když je recipient přesvědčován strategiemi, které využívají vlivu sociálního schválení. Čím méně si je přesvědčovaný jistý sám sebou, tím víc je náchylný nechat se těmito strategiemi přesvědčit (Cialdini, 2012). McGuire (1969) ale dodává, že totéž platí i pro jedince s velmi vysokým sebevědomím.

Dalším faktorem je těžiště neboli místo kontroly. Místem kontroly (z angl. „*locus of control*“) bývá označován „*způsob subjektivního hodnocení toho, zda osoba má či nemá skutečný vliv na okolnosti, které ovlivňují její život*“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 27). Ve výzkumu Forda (1983) bylo zjištěno, že tzv. internalisti, kteří spoléhají spíše na své vlastní schopnosti, jsou více rezistentní vůči přesvědčování než tzv. externalisti, kteří mají pocit, že do dění ve svém životě nemohou až tak zasahovat.

Rovněž inteligence ovlivňuje rezistenci přesvědčovaného. Otázka, zda se méně inteligentní lidé nechají snadněji přesvědčit, zajímala i Rhodse a Wooda (1992), kteří ve svém výzkumu dospěli ke kladné odpovědi, tedy že se lidé, kteří mají nižší kognitivní schopnosti, nechají lehčeji přesvědčit.

V předchozí kapitole jsem zmínila výzkum Kraye, Thompsona a Galinskeho (2001), kteří přišli s výsledky, že v naší kultuře jsou ženy vnímány jako emocionálnější a muži jako asertivnější při přesvědčování. Kdekdo by tedy mohl předpokládat, že budou ženy slabší i v odolávání přesvědčujícímu. Výzkumy se ale shodují, že muži i ženy mají přibližně stejnou míru ovlivnitelnosti, a to i při přesvědčování o záležitostech, které jsou pro

přesvědčovaného riskantní (Eagly & Carli, 1981; Ward, Seccombe, & Bendel, 1988; Karabenick, 1983).

Posledním faktorem přesvědčovaného, který se podílí na rezistenci, je věk. Jako lidé máme potřebu být konzistentní se svými předchozími názory a rozhodnutími (Cialdini, 2012). Podle výzkumnice Stephanie Brown a jejích kolegů tato preference konzistence roste spolu s věkem člověka. Nekonzistence může být rozčilující a tudíž tvořit emocionální nerovnováhu, přičemž starší lidé mají větší motivaci vyhnout se takovým rozčilujícím zážitkům. Tato demografická skupina bude více rezistentní vůči přesvědčování, obzvláště pokud přesvědčující nezohlední jejich existující hodnoty, názory, přesvědčení a praktiky (Brown, Asher, Cialdini, 2005).

## **3.2. Zpracování informací**

### **Postoj a postojová změna**

Gálik (2012) uvádí, že postojová změna a persvaze se prolínají a proto je pojem postoj pro persvazi klíčovým. Postoj je naučené hodnocení objektu nebo akce, které má intenzitu a valenci a které ovlivňuje chování (Perloff, 2008). Kromě ovlivnění chování člověka mají postoje vliv i a vnímání fyzického a sociálního světa jedince (Albarracín, Wang, Li, Noguchi, 2008). Existuje mnoho teorií a modelů, které vysvětlují, jakým způsobem ke změně postoje dochází. Hlavní jsou uvedeny v této kapitole.

## **Elaboration Likelihood Model**

Nejzákladnějším modelem je Elaboration Likelihood Model<sup>2</sup>. Tento model popisuje „*za jakých podmínek je pravděpodobné, že člověk bude nebo nebude o argumentech hlouběji přemýšlet*“ (Gálik, 2011, s. 25).

Jsou rozlišovány dvě cesty, kterými člověk zpracovává informace – hlavní cesta a periferní cesta. Zpracování informací hlavní cestou se děje vědomě a dochází k zapracování zprávy do již existujících kognitivních struktur jedince. Přesvědčovaný je v tomto případě schopný a motivovaný důkladně zpracovat zprávu. Při zpracování hlavní cestou přesvědčovaný vnímá pozorně obsah zprávy (téma, fakta, argumenty), strukturu zprávy (jak jsou fakta organizována) i styl, kterým je zpráva prezentována (Lewicki, Saunders, & Barry, 2007).

Pokud přesvědčovaný ale schopný a motivovaný zpracovat zprávu není, dochází k využití periferní cesty, kdy je zpráva méně kognitivně zpracována. K tomuto ději dochází automaticky. Schopnost zpracovat informace může být negativně ovlivněna únavou a spánkovou deprivací (Gilbert, 1991) a motivace množstvím času, které recipient na rozhodování má. Časový tlak, ať už reálný nebo jen vnímaný, zvyšuje potřebu učinit závěr a tím i pravděpodobnost zkratkovitějšího zpracování informací (Neale & Fragale, 2006). Díky tomu, že při využití periferní cesty nedochází k zapracování informací do již existujících kognitivních struktur, postojová změna nastane méně pravděpodobně, přesvědčení bude trvat kratší dobu a přesvědčovaný bude víc náchylný k opačnému přesvědčení, než pokud by byla použita hlavní cesta. Příkladem je posluchač, který je více přesvědčen akademickou hodnotí mluvčího, než argumenty, které mluvčí prezentuje (Lewicki, Saunders, & Barry, 2007).

## **Teorie odůvodněného chování**

Ajzen a Fishbein (1980) uvádí, že volné chování se dá nejlépe predikovat díky znalosti úmyslu. Začali tedy uvažovat nad faktory determinujícími úmysl chování místo zkoumání faktorů determinujících chování jako takové. Pro predikci chování tedy zkoumali, co si

---

<sup>2</sup> V současné době neexistuje český překlad tohoto názvu.

jedinec myslí o chování k objektu postoje, ne o objektu samotném. Jejich model lze vyjádřit tímto vzorcem:

$$BI = [ \sum p_i e_i ] + [ \sum n_i c_i ]$$

V tomto vzorci vyjadřuje BI úmysl chovat se určitým způsobem, p je použito pro sílu přesvědčení, e je hodnocení přesvědčení, n zastupuje subjektivní normu, c vyjadřuje motivaci vyhovět.

Výrost a Slaměník (2008) považují tento model za nejvýznamnější z modelů popisujících postojovou změnu. V současné době je tato teorie již překonaná, lze na ni ale pohlížet jako na důležitou fázi vývoje teorií postojové změny.

### **Teorie plánovaného chování**

Ajzen (1985) teorii odůvodněného chování upravil a vytvořil tak teorii plánovaného chování. Původní teorie měla totiž nedostatek v opomenutí vnímané kontroly chování. Oproti původnímu vzorci vyjadřujícímu teorii odůvodněného chování, vypadá vzorec teorie plánovaného chování takto:

$$BI = [ \sum p_i e_i ] + [ \sum n_i c_i ] + [ \sum k_i p_i ]$$

V tomto vzorci je navíc přidáno k, které vyjadřuje míru kontroly jedince nad chováním a p, které značí míru jednoduchosti vykonat dané chování. Nauce o persvazi přinesla tato teorie poznatek, že persvazivní zpráva by měla být tvořena s úvahou, jak moc je přesvědčovaný schopen chování, ke kterému je přesvědčovaný, vykonat.

### **Teorie sociálního usuzování**

Tato teorie staví na myšlence, že lidé jsou více přesvědčeni argumenty, které se podobají nebo jsou stejné jako jejich existující postoje a zároveň že odlišné argumenty nezapříčiní změnu postojů. Lidé tedy nehodnotí argumenty přesvědčujícího objektivně, ale subjektivně. V rámci snahy o přesvědčení jedince by se přesvědčovaný měl pohybovat v oblastech akceptace nebo indiferentnosti. V takovém případě dochází u přesvědčovaného

k procesu asimilace, kdy považuje argument za více blízký jeho postoji, než ve skutečnosti je. V případě, že by přesvědčovaný použil výrok spadající do oblasti odmítnutí, objevil by se proces kontrastu, při kterém by přesvědčovaný vnímal daný argument jako vzdálenější jeho aktuálnímu postoji, než doopravdy je (Sherif, & Hovland, 1961).

### **Teorie kognitivní disonance**

Teorie kognitivní disonance staví na dvou hypotézách. První z nich říká, že inkonzistence mezi kognitivními elementy je psychologicky nepříjemná a tudíž, když se objeví, je jedinec motivován ji redukovat. Druhá říká, že v rámci této snahy o redukci se jedinec vyhýbá situacím a informacím, které by tuto míru disonance mohly zvýšit. V případě vzniklé disonance se jedinec dále snaží nepříjemný tlak snížit a to různými způsoby. Buď snahou o odstranění nepříjemných kognitivních elementů, které disonanci způsobují nebo naopak přidáním kosenantních, dále pak zvýšením důležitosti kosenantních kognitivních elementů nebo snížením důležitosti disonantních (Festinger, 1957). Zákazník s nadváhou například ví, že by pro něj bylo dobré chodit cvičit, aby zhubnul, ale stejně nechodí, což v něm vyvolává disonanci, protože existuje rozpor mezi jeho přesvědčením a chováním. Proto, aby nepříjemný tlak disonance rychle snížil, zakoupí si pilulky na hubnutí (Dainton, & Zelle, 2010).

### **Inokulační teorie**

Inokulační teorie bývá také nazývána jako očkovací teorie a to díky své podobnosti s očkovaním v medicíně. Autory tohoto konceptu jsou McGurie a Papageorgis (1961), kteří zkoumali, jak zachovat jedincův postoj. Ve svém výzkumu zjistili, že malá dávka protiargumentů zvýší recipientovu rezistenci vůči persvasi, stejně jako malá dávka viru v očkování zvýší lidskou obranyschopnost. Pokud tedy přesvědčující zmíní i drobné množství protiargumentů proti svému postoji (které je ale možné nakonec vyvrátit), může zvýšit pravděpodobnost změny postoje u přesvědčovaného. Na tomto principu staví

technika varování předem, kdy jsou přesvědčováním poskytnuty a zároveň vyvráceny protiargumenty dřív, než je zmíní druhá strana (Gálik, 2012).

### **Spáčský efekt**

Kredibilitě nízké důvěryhodného zdroje může napomoci spáčský efekt (z angl. sleeper effect). Tento pojem označuje postupný nárůst vlivu persvazivní zprávy pocházející z málo kredibilního zdroje průběhem času (Hogg & Vaughan, 2008). V praxi to může vypadat takto: Jedinci je prezentována obchodníkem jedné firmy persvazivní zpráva, která ho má přesvědčit, že konkurenční výrobek má krátkou životnost a nízkou funkčnost. Prvně ho až tak neovlivní, kvůli uvědomění si neobjektivitu zdroje a tím jeho snížené kredibility, ale po nějakém čase si jedinec vzpomene, že od někoho slyšel, že zrovna tento výrobek není moc kvalitní a tak se při rozhodování o koupi bude rozhodovat i na základě původní zprávy (bude ji považovat za více důvěryhodnou než na začátku).

## **3.3. Rozhodování**

### **Kognitivní zkratky**

Významné poznatky ohledně rozhodování najdeme v práci Kahnemana (2012) a Arielyho (2009). Oba jsou názoru, že se člověk nerozhoduje vždy racionálně, jak předpokládají klasické ekonomické teorie. Zkoumání iracionality člověka je docela novým směrem, přesto však přináší překvapivé a významné objevy.

Kahneman i Ariely zkoumali heuristiku ukotvení. Heuristika je popsána jako mentální zkratka, která se řídí určitými nepsanými pravidly (Výrost, & Slaměník, 2008). Ukotvení v tomto případě značí ulpění na první číslici s následným ovlivněním dalších rozhodnutí. Kahneman a Tversky v experimentu točili kolem štěstí, na kterém padla buď hodnota 10, nebo 65. Po tomto zatočení byli studenti požádáni, aby si toto číslo zapsali. Kahneman se

poté ptal studentů na zcela nesouvisející otázku a chtěl po nich procentuální odhad. Ukázalo se, že ačkoli bylo iracionální spojovat si čísla z kola štěstí s odhadem členství států v OSN, tipovali lidé, kteří si zapsali číslo 65 vyšší procenta než ti, kteří si zapsali číslo 10 (Kahneman, 2012). Ariely dělal na toto téma velmi podobný pokus – požádal studenty, aby si zapsali poslední dvě čísla svého rodného čísla a poté uspořádal aukci. Výsledky rovněž potvrdily, že ti, kdo si zapsali vyšší čísla, byli ochotni zaplatit za předměty v aukci více (Ariely, 2009).

V obou případech bylo tedy první číslo kotvou, která ovlivnila následná rozhodnutí zkoumaných osob. Kahneman uvádí, že ukotvení může být dáno dvěma mechanismy – ukotvení dané záměrným přizpůsobením nebo jako následek primingu (Kahneman, 2012).

Dalšími mentálními zkratkami jsou heuristika reprezentativnosti a heuristika dostupnosti. Heuristika reprezentativnosti je mentální zkratka, podle které „*posuzujeme pravděpodobnost nejisté události podle toho: a) jak zřejmá je pravděpodobnost jevu v populaci, do níž jev patří; b) jak vysoký je stupeň, který odráží charakteristické rysy procesu, jímž byl jev tvořen (jako je náhodnost)*“ (Sternberg, 2002, s. 432).

Dá se demonstrovat na odhadu člověka, který má za úkol určit, jak pravděpodobně nastane nějaká z uvedených situací:

Možný výsledek hodů mincí: P-O-P-O-O-P nebo P-P-P-O-O-O<sup>3</sup>

Možné pohlaví šesti po sobě narozených dětí: CH-D-CH-CH-D-CH nebo D-D-D-D-D-D<sup>4</sup>

Ačkoli jsou u obou příkladů obě možnosti matematicky stejně pravděpodobné, připadá lidem pravděpodobnější první možnost u obou situací, jelikož působí jako více náhodná (Kahneman, 2012).

Heuristika dostupnosti je „*proces hodnocení četnosti podle snadnosti, se kterou nám na mysl přijdou příklady*“ (Kahneman, 2012, s. 141). Jelikož věnujeme pozornost věcem, které nás zajímají, budeme pravděpodobně nadhodnocovat jejich počet. Budeme se tedy

---

<sup>3</sup> Písmenem P je označena panna a písmenem O je označen orel

<sup>4</sup> Písmenem CH je označen chlapec a písmenem D je označena dívka

například domnívat, že počet rozvodů mezi celebritymi je vyšší než u normální populace (Kahneman, 2012) nebo že cesta letadlem je riskantnější než cesta autem, jelikož si snáze vybavíme zprávy o leteckých nehodách (Výrost & Slaměník, 2008).

Cialdini (2009) popsal ještě další dvě zkratky. Tou první je zkratka, kterou pojmenoval drahé se rovná dobré. Pokud jdeme nakupovat nebo vybíráme jídlo v restauraci, předpokládáme, že nejdražší zboží bude oplývat nejlepší kvalitou, což nemusí být vždy pravda. Mentální zkratku drahé se rovná dobré, potvrdil Ariely (2009) experimentem s energetickými nápoji. Když byly nápoje dražší, lidé více věřili jejich účinkům, a proto byly ve výsledku efektivnější, než když byly nabízeny za nižší cenu. Ke stejnému výsledku, tedy že dražší zboží považují jedinci za kvalitnější, došli i výzkumníci Wu, Lu, Wu, a Fu (2012) ve svém dotazníkovém výzkumu. Druhá Cialdiniho zkratka se vztahuje k autoritě přesvědčujícího. Pokud něco říká odborník, považujeme jeho slova za pravdu. Principu autority byla věnována pozornost již v kapitole o faktorech na straně přesvědčujícího.

### **Emoce při rozhodování**

Stejně jako kognitivní zkratky mohou i emoce značně ovlivnit naše rozhodování. Podnět s pozitivním emočním nábojem totiž může způsobit aktivaci jiných částí mozku než podnět, který v nás vyvolá racionální úvahy. Když pokusná osoba uvažovala nad okamžitým potěšením, aktivoval se dopaminový systém středního mozku a nucleus accumbens oproti aktivaci prefrontální kůry při racionálním uvažování (Lehrer, 2009). V takovém stavu můžeme volit varianty, které bychom jindy zavrhlí a myslet si, že se jedná o optimální výběr možnosti.

Pozitivní emoce hrají roli i při vnímání oblíbenosti přesvědčujícího. Podle Razrana (1940) mají lidé tendenci oblíbit si jedince a věci, když se s nimi seznámí, zatímco jedí. Chutný pokrm v nich vyvolá příjemné emoce a jedinci si pak mohou spojovat různá prohlášení s touto pozitivní náladou (Cialdini, 2012) a zároveň se rozhodují impulzivněji (Bodenhausen, 1993), čehož může využít právě přesvědčující. Pro obchodníka je tedy výhodné vzít klienta na oběd a prodiskutovat s ním obchodní záležitosti přímo při jídle.



Ale nejen pozitivní emoce ovlivňují rozhodování. Jednou z emocí, která také zásadně ovlivňuje rozhodování člověka, je smutek, což názorně dokazuje následující experiment: Po promítnutí smutného filmu u první skupiny a neutrálního filmu u druhé skupiny, byly smutné výzkumné osoby ochotné koupit i prodat předměty, které dostaly, za méně výhodné částky než účastníci z neutrální skupiny (Lerner, Small, & Lowenstein, 2004).

Další vlivnou negativní emocií při rozhodování je strach. Persvazivní zpráva využívající vlivu strachu by měla obsahovat informace o možné hrozbě, ale zároveň i řešení, jak se hrozby zbavit. Předložení možného řešení je přitom velmi důležité. Výzkumy totiž ukazují, že pokud je recipientovi prezentována zpráva, která budí pocit strachu, ale současně mu není předložen dostatečně jasný, specifický a efektivní způsob, jak nebezpečí redukovat, může se se strachem vypořádat popřením této zprávy nebo popíráním faktu, že se na něj možnost nebezpečí vztahuje. Následkem tedy může být nulová reakce přesvědčovaného (Goldstein, Martin, & Cialdini, 2008). Také přiměřená síla zastrašujícího apelu je klíčem k možné postojové změně. Perloff (2008) radí použití silných zastrašujících apelů, Gálik (2012) ale upozorňuje, že při použití příliš silného zastrašujícího apelu může nastat bumerangový efekt, kdy recipient místo změny postoje utvrdí svůj postoj stávající.

Se strachem se dále pojí averze k riziku a ke ztrátě. Pokud porovnááme stejnou možnost ztráty a zisku, reagujeme intenzivněji na možnost ztráty a lákavost zisku je pro nás až na druhém místě. Kahneman vysvětluje tuto asymetrii evolucí – přežili ti, kdo vnímali hrozby urgentněji (Kahneman, 2012). S tím souvisí i jedna z možností rámcování. Pokud lidem prezentujeme, co mohou získat, objeví se tendence se riziku vyhnout. Pokud ale prezentujeme to, co by mohli ztratit, jsou ochotnější riziko podstoupit (Kahneman, 2012).

Nejsme však otroky svých emocí a tudíž se můžeme snažit brát svoji ovlivnitelnost na vědomí a učit se s emocemi zacházet. Studie potvrzují, že pokud se lidé naučí pracovat s emocemi, zlepší se i jejich schopnost se racionálně rozhodovat (Yip & Côté, 2013; Klugyte, Connelly, Thiel, & Devenport, 2013).

## 4. Přesvědčovací strategie

Obchodníci se snaží potencionální zákazníky různými způsoby přesvědčit, že je za jejich zboží nebo službu lákavé utratit peníze. V této kapitole budou popsány příklady různých takových strategií. Jedná se o strategie související s reciprocitou, kontrastem, sociálním schválením, závazkem a důsledností, vzácností a pak také vizuální, verbální a kognitivní strategie, které se používají v obchodních vztazích. Samotných strategií samozřejmě existuje velké množství, pro ilustraci jsou však ke každé podkapitole vybrány pouze některé z nich.

### 4.1. Strategie související s Cialdiniho principy

V této podkapitole jsou popsány strategie přesvědčování v obchodních vztazích, které souvisí s Cialdiniho principy vlivu. Vynechán je princip autority a princip oblíbenosti, které jsou včetně nastínění strategií uvedeny v předchozím textu.

#### **Reciprocita**

Reciprocita je princip, který říká, že pokud nám někdo prokáže laskavost, budeme cítit vděk a zároveň se budeme cítit zavázáni tuto laskavost oplatit zpátky. Pokud by někdo toto pravidlo nedodržel a bral by bez snahy vrátit, byl by společností považován za nevděčníka nebo příživníka a společnost by jím opovrhovala. Prodejci tedy tím, že nám před předložením svého požadavku prokážou nějakou laskavost, aktivují princip reciprocity, který jim může přinést vyhovění ze strany zákazníka. Často pak může nastat situace, že první prokázaná laskavost je oplacena laskavostí mnohem větší (Cialdini, 2012). V praxi to obchodníci dělají tak, že k nákupu přibalí dárek, nabídnou vzorek nebo pošlou poukázku na slevu k narozeninám, čímž aktivují reciprocitu pro další nákup. Nebo může jít o usměvavou mladou slečnu u stánku s ochutnávkami, která dá zákazníkům zdarma vzorek

potravinu nebo nápoje a hned vzápětí nabídne koupí plného balení. S reciprocitou se můžeme setkat také například v restauraci, kde nám jako milou pozornost dají bonbón a zvýší tím výši zpropitného, které jim tam jako hosté necháme (Strohmetz, Rind, Fisher, & Lynn, 2002).

Podle Cialdiniho (2012) se ale nemusí vždy jednat o laskavost oplacenou jinou laskavostí. Může jít také o reciproční ústupek, tedy že když ustoupí prodejce, ustoupí i kupující. Tato technika se nazývá „*dveře ve tváři*“ (z angl. *door-in-the-face*). Efekt je přitom nejsilnější, pokud je ústupek nabídnut bezprostředně po odmítnutí. Například číšník v restauraci po hlavním jídle nabídne dezert a poté, co zákazník odmítne, nabídne „alespoň čaj nebo kávu“. V případě, že tento ústupek předloží hned po odmítnutí, signifikantně zvýší počet objednávek, než pokud s návrhem ústupku přijde až po několika minutách (Guéguen, Jacob, & Meineri, 2011). Dalším příkladem je situace, kdy obchodník pro zákazníka jako ústupek nakonec sníží cenu vybraného zboží, načež se zákazník se cítí zavázán a zboží koupí. Vysvětlení, proč takto lidé konají, se nabízí dvě – jedinec po odmítnutí prvního požadavku cítí vinu a proto přijme druhý požadavek nebo jedinci připadá druhý požadavek přijatelný kvůli kontrastu s prvním (Cialdini, 2012).

## **Kontrast**

V mnoha obchodech vídáváme cenovky, na nichž obchodníci původní cenu přeškrtnou a uvedou vedle ní cenu novou, někdy také s výrazným nápisem „*sleva*“. Záměrem prodejců je vytvořit v naší mysli kontrast, v jehož světle se nám zdá možná koupě výrobku velmi výhodná. V tomto konkrétním případě může sloužit přeškrtnuté číslo jako kotva, se kterou porovnáváme aktuální cenu výrobku.

Ale nejen kontrast cen na cenovkách ovlivňuje náš výběr. Ariely (2009) tvrdí, že lidé nevědí, co chtějí, dokud to nesrovnají s dalšími věcmi, a proto mohou obchodníci používat kontrastní návnady. Ve své knize uvádí několik takových příkladů, kdy je obchodník velice šikovně použije. Jedním z nich je postup realitního makléře, který vezme zákazníky do tří různých domků. Prvně do pěkného tradičního, poté do moderního a pak do tradičního, který má nějaké nedostatky. Zákazník si nejpravděpodobněji vybere tradiční dům bez

nedostatků, jelikož ho může srovnat s podobným a rozhodne se na základě kontrastu. Ariely dále píše, že pokud si lidé vybírají, většinou si nevyberou ani to nejlevnější ani to nejdražší. Pokud si tedy vybírají ze tří nabízených věcí, vyberou si často tu prostřední. Proto je další strategií, která se týká kontrastu, zařazení velmi drahého výrobku do sortimentu. Například do jídelníčku v restauraci přidáme jedno extrémně drahé jídlo, které je dražší než všechny ostatní. Přestože si ho téměř nikdo nekoupí, prodej druhého nejdražšího se pravděpodobně zvýší (Ariely, 2009).

### **Závazek a důslednost**

Lidé mají touhu sami před sebou i ostatními vypadat jako ti, kdo si stojí za svými činy a rozhodnutími. Jakmile se pro něco rozhodneme, cítíme vnitřní i společenský tlak, abychom se chovali dle tohoto rozhodnutí a dostali svým závazkům (Cialdini, 2012).

Na principu závazku a důslednosti staví taktiky nohy ve dveřích (z angl. „*foot-in-the-door*“) a nízkého míče (z angl. „*low-balling*“). Taktika nízkého míče může být poměrně zákeřnou a neetickou technikou, pokud ji někdo zneužije. Prodejce nastaví cenu nízko, aby nalákal potenciálního zákazníka, ale nemá v úmyslu za ni zboží doopravdy prodat. Když už se zákazník potěší, že udělá dobrou koupi, zboží hodí do košíku (čímž sám sobě potvrzuje, že se pro výrobek opravdu rozhodnul) a jede k pokladně, prodejce pak „náhodou“ zjistí, že cenu spletl nebo že byla na výrobku špatná cenovka. Cena pak není výhodnější oproti nabídce konkurenčních prodejců. Zákazník ale neodejde, většinou spíš nakonec souhlasí s koupí i za vyšší cenu (Cialdini, 2012).

Taktika nohy ve dveřích zase funguje tak, že obchodník zákazníkovi předloží první 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 (Goldstain, Martin, & Cialdini, 2008).

Nabízí se otázka, zda tedy při snaze o přesvědčení zákazníka používat techniku nohy ve dveřích nebo dveří ve tváři, protože obě zaráz samozřejmě použít nelze. Jednoznačná

odpověď ale neexistuje. Někteří autoři uvádí, že rozdíl efektu obou technik není signifikantní (Pascual, Guéguen, 2005), podle dalšího výzkumu je technika dveří ve tváři účinnější (Rodafinos, Vucevic, & Sideridis, 2005).

Závazek a důslednost mohou prodejci využít i tak, že nechají zákazníka napsat určité prohlášení. Tím, že zákazník vyplní smlouvu nebo vymyslí a napíše slogan propagující určitou firmu nebo výrobek, učiní hmatatelný závazek vůči prodejci a později je tímto ovlivněn. Využití této strategie vidáme často i v českém prostředí – příkladem mohou být různé soutěže o nejlepší slogan. I když je výhra jen pro jednoho, paradoxně pak výherce nejméně uvěří svému prohlášení a nejméně se s ním ztotožní, protože si ho vysvětlí tak, že za něj dostal odměnu a dělal ho tedy z toho důvodu. Podle teorie kognitivní disonance ale všichni ostatní začnou mít potřebu odůvodnit si svoji účast. Podívají se na své chování a odvodí si, že mají produkt asi doopravdy tak rádi, jak tvrdili v propagujícím sloganu. Navíc tím, že udělali práci nad rámec svých povinností, byli ještě víc zavázáni. Čím větší totiž vynaložíme úsilí do nějakého závazku, tím víc nás potom ovlivňuje (Cialdini, 2012).

### **Sociální schválení**

Lidé v mnoha situacích nevědí, co je správné. Jednoduchý způsob, jak to zjistit, je podívat se, co dělají nebo jak se k tomu staví lidé okolo. Naše vlastní chování tedy vyhodnotíme jako vhodnější, pokud uvidíme, že ostatní jednají stejně jako my (Cialdini, 2012).

Tento princip je v obchodní sféře velmi rozšířen. Například uvedením slov „bestseller“ nebo „tento měsíc nejprodávanější“ dává prodávající zákazníkům najevo, že mnoho dalších zákazníků se rozhodlo pro tento konkrétní výrobek. Zákazník se podle pravidla sociálního schválení zamyslí a vyhodnotí situaci tak, že pokud se pro tento výrobek rozhodlo tolik jedinců před ním, bude správné rozhodnout se pro něj taky. Jedním z příkladů je uvádění počtu osob, které si koupily danou slevu nebo pobyt přes slevový portál, čehož dnes využívají téměř všechny slevové portály v naší republice. Stejně tak může princip fungovat na místech, která mají svá určitá pravidla a zákazník neví jaká. Například jedinec přijde do prodejny kávy s sebou, kde neví, jak to chodí s dáváním spropitného. Na baru pak uvidí sklenici, ve které jsou bankovky a mince. Pravděpodobně po nákupu vhodí drobný obnos

do nádoby i on. Přitom vůbec nemusí jít o dýška ostatních zákazníků, ale o nastrčené peníze prodávajícího pro tento účel (Cialdini, 2012). Stejně tak falešně mohou být vytvořeny i fronty u obchodů nebo restaurací. První člověk přijde ke dvěma prázdným restauracím a neví, pro kterou se rozhodnout. Jednu si nakonec vybere a sedne si dovnitř. Přijde druhý, který stejně tak neví, kterou zvolit, ale vidí, že v jedné je už zákazník, jde proto taktéž do ní. Třetí člověk už vidí dva zákazníky a tak se postupně tento efekt násobí. Prázdná restaurace může být mnohem kvalitnější, ale zákazník bez zkušeností pravděpodobně zvolí tu, která přilákala více zákazníků (Ariely, 2009). 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.

Princip sociálního schválení ale může být stejně jako ostatní principy použit pro dobrou věc. Příklad můžeme najít při charitativních akcích, kdy pořadatelé zveřejňují seznam lidí, kteří přispěli, pro povzbuzení dalších dárců.

Specifickou podkapitolou principu sociálního schválení jsou recenze a doporučení. Jelikož lidé čím dál více nakupují online, mají tak dost času vyhledat si názory ostatních zákazníků. Většinou považují lidé tyto recenze za důvěryhodné a není výjimkou, že finální výběr produktu závisí právě na uživatelských recenzích. Například turisté považují specifické informace v recenzích, které byly psány zákazníky, za důvěryhodné a velmi užitečné a proto tyto recenze ovlivňují nákup pobytů (Sparks, Perkins, & Buckley, 2013). Postupem času si však čtenáři uživatelských recenzí více uvědomují, že informace v recenzích nemusí být vždy pravdivé a že mohou být manipulovány ve prospěch i neprospěch recenzovaného produktu či služby. Ti, kteří si tuto skutečnost uvědomují, bývají recenzemi méně ovlivněni, obzvláště pokud jde o negativní recenze (Bambauer-Sachse, & Mangold, 2013).

## **Vzácnost**

Posledním principem, který uvádí Cialdini (2012) ve své knize, je princip vzácnosti. Tento princip není složitý. Jednoduše to, co je nám předloženo jako vzácné, vnímáme jako cenné.

V současné době bývá rozlišována vzácnost daná zásobovatelem (málo vyrobených kusů, limitované edice a podobně) a vzácnost daná poptávkou (zbývá už jen několik kusů v prodejně, protože zboží nakoupili ostatní zákazníci). Pokud člověk nakupuje zboží, které potřebuje, má větší efekt vzácnost daná poptávkou. Pokud ale naopak kupuje produkty jen pro své potěšení, je účinnější vzácnost daná zásobovatelem (Gierl & Huettl, 2010).

V případě, že chce prodejce zvýšit prodej pomocí vzácnosti, může přijít s limitovanou edicí výrobku, jako to dělají mnohé firmy na trhu (od vánočních edic kolových limonád až po jedinečné kusy designerského oblečení) nebo otevřít tzv. pop-up obchod na několik dní. Může také určit časově omezenou dobu, kdy bude jeho zboží ve slevě a pak se ceny vrátí na původní hladinu. Zdá se, že nejvíce účinná je čerstvá vzácnost, tedy když přijde skok z nadbytku do nedostatku. Taková vzácnost je pak pro přesvědčování účinnější než trvalý nedostatek. Tato hypotéza byla ověřena sušenkovým experimentem. Zákazníci hodnotili sušenky z téměř prázdné krabice jako atraktivnější, než když jim byla sušenka nabídnuta z krabice plné. Když však viděli plnou krabici a následně byla nahrazena skoro prázdnou krabicí, byl efekt největší (Worchel, Lee, & Adewole, 1975).

Poslední strategie, týkající se vzácnosti, je časově omezená nabídka daná dalšími zájemci (Cialdini, 2012). Například při koupi auta nebo nemovitosti pozve prodejce více kupců naráz, čímž vytvoří tlak na zákazníka. Ten totiž vidí, že hned jak odejde, bude si objekt prohlížet někdo jiný, kdo může učinit okamžitou koupi, tudíž by se stalo zboží prodaným, nedostupným. Obzvláště pokud jde o věci jedinečné, jako jsou například reality, může být tlak velmi silný a díky nedostatku času může dojít k rychlému, až unáhlenému rozhodnutí.

## 4.2. Verbální strategie přesvědčování

To, jakým způsobem jsou myšlenky vyřčeny, má značný dopad na úspěch v přesvědčování. V následující kapitole bude popsáno několik verbálních strategií, které mohou dopomoci k přesvědčení příjemce. Další přesvědčivá slova a slovní spojení vztahující se k Cialdiniho principům, jako například „sleva“, „bestseller“, „limitovaná edice“ nebo „nejprodávanější“, byly popsány v předchozí podkapitole.

Obecně je při přesvědčování vhodné zamyslet se, jaké publikum řečník přesvědčuje a přizpůsobit tomu použité strategie, a to i slovní. Například výzkumníci Mayer a Tormala (2010) zkoumali, kdo je více ovlivněn, když je na začátku tvrzení použito slovo „myslím“ a kdo je naopak více ovlivněn, pokud je použito úvodní slovo „cítím“. Zjistili, že slovo „myslím“ bylo přesvědčivější pro ty, kteří jsou racionálnější. Naopak u emocionálnějších lidí bylo přesvědčivější slovo „cítím“. Ve výzkumu bylo dále zjištěno, že v reklamách je slovo „myslím“ účinnější při přesvědčování mužů a slovo „cítím“ při přesvědčování žen.

Dalším ze slov, které ovlivňují člověka, je slovo „zdarma“. Podle Arielyho (2009) má slovo „zdarma“ velký vliv na lidskou iracionalitu a to ho činí velmi přesvědčivým. Není výjimkou, že nám věci, které dostaneme zdarma, nakonec nepřinesou mnoho užitku, protože může jít o produkty, které vůbec nepotřebujeme, ale vzali jsme si je pouze kvůli nulové ceně. Když je zboží zdarma, neprobudí se v člověku strach ze ztráty. Přitom je velký rozdíl, zda stojí zboží nepatrnou částku nebo je zcela zdarma – i malá částka dokáže aktivovat strach ze ztráty a zboží tak rázem začneme posuzovat racionálněji a uvážlivěji a je pak pro nás méně atraktivní. O tom svědčí rapidní nárůst objednávek z francouzského internetového obchodu Amazon, když snížili poštovné z jednoho symbolického franku na nulu.

Podobně jednoduchým slovem, které má až překvapivou schopnost přesvědčit, je slovo „protože“. Ve svém experimentu výzkumnice Langer s kolektivem sledovali, zda nastane rozdíl ve vyhovění, když bude osoba o něco žádat bez udání důvodu a v druhém případě když použije slovo „protože“ a důvod sdělí. Ačkoli byly do experimentu zařazeny zcela



zjevné důvody, které výzkumným osobám nemusely být vysvětlovány, slovo protože fungovalo (Langer, Blank, & Chanowitz, 1978).

Někdy však nemusí jít o verbální strategii založenou na použití jednoho konkrétního slova. Následující verbální strategie pracují s použitím verbálních technik využívajících libovolných vhodných slov.

Když například uvěříme předem, že nám něco bude chutnat nebo že to bude dobré, tak nám to tak také později připadá. Proto bývá oblíbenou přesvědčovací strategií poskytnutí lákavého popisu nabízené věci. V praxi tuto strategii vidáme v reklamách v televizi, kde za doprovodu přesvědčujících vizuálních podnětů slycháváme lákavý popis vlastností produktu. Rovněž v restauracích zákazníkům chutná lépe, když jedí pokrm, který jim byl předem atraktivně opsán. Popis ale nemusí být pouze přímo vyřčený, stačí, když si recipient text přečte. Po přečtení letáčku o pozitivních vlastnostech energetického nápoje podávali účastníci experimentu lepší výkon než ti, kteří nápoj vypili bez předešlého čtení pozitivního popisu. Tato strategie ale funguje i naopak – pokud někomu opišeme jídlo nebo nápoj nehezkým popisem, bude mu chutnat méně (Ariely, 2009).

Další verbální strategií je použití komplimentů. Je přirozené, že člověk rád slyší, jak někdo říká pěkné věci o jeho osobě. Autora komplimentu si více oblíbíme a zároveň projevíme větší ochotu mu vyhovět (Cialdini, 2012). Zároveň kompliment vyvolá v recipientovi pocit povinnosti nějakým způsobem ho oplatit podle principu reciprocity, na čemž staví použití komplimentů v persvazivní komunikaci (Lewicki, Saunders, Barry, 2007). Názory na to, zda kompliment musí být pravdivý nebo ne, aby fungoval, se různí. Cialdini (2012) ve své knize píše, že mohou být i nepravdivé a fungují, čemuž odporuje názor Lewického, Saunderse a Barryho (2007), kteří uvádí, že když jsou lidem pochváleny atributy, které nemají, nebo akce, u nichž ví, že nepředvedli dobrý výkon nebo pokud se pochvala jeví nepřiměřená, začnou být recipienti pravděpodobněji podezřívaví a obezřetní a zároveň začnou přemýšlet o skrytých motivech řečníka.

Kromě verbálních strategií, které kladně působí na míru vyhovění, existují i určité strategie, které mají opačný efekt. Gálik (2012) uvádí, že negativní dopad mohou mít

použité imperativy a dogmatická vyjádření. Pro dosažení vyhovění v persvazivní komunikaci by se tedy zdroj zprávy měl vyhnout slovům jako „musíš“ nebo „potřebuješ“ a také spojením jako „je naprosto jasné, že...“.

### **4.3. Vizuální strategie přesvědčování**

V předchozí podkapitole je psáno o faktu, že líbivý popis produktu zvyšuje jeho atraktivitu a dokonce i zákaznickou spokojenost s výrobkem. Stejně tak funguje i estetické a luxusní balení zboží, proto při snaze o zvýšení prodeje není dobré podceňovat právě vizuální stránku produktu. Pokud chce obchodník zákazníka přesvědčit, že jeho káva dobře chutná, bude zákazníkovi opravdu pocitově více chutnat, bude-li v pěkném balení nebo hezky naservírovaná. Když oproti tomu bude stejná káva podávána v nevzhledném balení, nejen že za ni přirozeně zákazník nebude ochoten utratit tolik peněz co za hezky balenou, ale i pocitově mu bude chutnat méně (Ariely, 2009).

I barevné provedení produktů a obchodů působí na výběr produktů. Lidé mají totiž s určitými barvami spojené specifické věci. Není pak náhoda, že při tvoření loga firmy nebo designu produktu bývají použity barvy, které umocňují kýžený pocit výrobku. Cestovní kancelář orientující se na zájezdy k moři může například zvolit pro design svého loga nebo katalogu žlutou, oranžovou a modrou barvu, které v zákazníkovi vyvolají představu slunce a moře. V případě, že se bude obchodník snažit zdůraznit přírodní složení nebo svěžest produktu, zvolí zelenou, u čistících prostředků zvolí bílou, a když se bude snažit podpořit chuť k jídlu, použije červenou barvu (není náhoda, že ubrusy a prostředí fastfoodových restaurací bývají laděné právě do červena). Modrou barvu si zase lidé spojují s důvěrou (Akçay, 2013). Například logo organizace Unicef je příkladem použití modré barvy ve prospěch loga.

Jako lidé máme tedy s barvami spojené určité emoce a asociace. Když barva odpovídá chuti (pomerančový bonbon je oranžový), jeví se nám produkt jako přirozený a přesvědčí nás spíš o deklarovaném obsahu. Pokud barva neodpovídá (pomerančový bonbon je fialový), pokládáme výrobek za umělý a sníží se naše chuť ho konzumovat. Když je tedy

zvolena nevhodná barva, prodej produktu se sníží. Příkladem za všechny může být pokus o nový výrobek – kolovou limonádu Pepsi Clear. Limonáda měla místo své charakteristické tmavě hnědé barvy barvu průhlednou. Prodej tohoto výrobku byl extrémně nízký, a proto byl krátce po spuštění prodeje stažen z trhu. Slabá prodejnost byla dána právě neobvyklou barvou nápoje, kterou lidé odmítli (Garber & Hyatt, 2003).

Funkcí, kterou barvy taktéž mohou plnit, je přilákání pozornosti. Upoutávky na zlevněné produkty bývají v obchodech ve výrazných barvách, často červené, žluté nebo oranžové.

Další z vizuálních strategií je přikládání obrázků a fotografií k informacím. Je rozdíl mezi tím, zda vidíme jen holý text, nebo zda je k textu přiloženo vizuální vyobrazení související s obsahem textu. Pokud je vedle textu přiložen obrázek, považujeme sdělení za více důvěryhodné, než když vidíme jen text. Zajímavé přitom je, že fotografie či obrázek může být jen ilustrativní a efekt zůstává stejný (Newman, Garry, Bernstein, Kantner, & Lindsay, 2012).

Poslední vizuální strategie se týká promítání textu zákazníkům. Tato strategie je založena na ovlivnění zákazníka pomocí zpětné vazby těla. Při vertikálním promítání textu o výrobku jsou v důsledku čtení lidé nuceni hýbat hlavou nahoru dolů, tedy vykonávat stejný pohyb, kterým vyjadřují souhlas. Při horizontálním promítání textu zase kroučí hlavou ze strany na stranu, čímž obvykle projevují nesouhlas. Tím, že dělají pohyb, který znamená „ano“, jim tělo dává falešnou zpětnou vazbu, že se jim produkt líbí. Po přečtení textu promítaného vertikálně pak skutečně upřednostňují výrobky, o nichž četli takovým způsobem (Förster, 2004).

#### 4.4. Kognitivní strategie přesvědčování

Základní kognitivní strategií, která se používá jak v přesvědčování, tak ve vyjednávání, je využití efektu rámců (z angl. framing effect). Tversky a Kahneman (1981) definují rámec rozhodování (z angl. decision frame) jako koncepci rozhodujícího se, složenou z jednání, výsledků a eventualit asociovaných s určitou volbou. To, který rámec jedinec přijme, je ovlivněno jednak formulací problému (například zda je zdůrazněn zisk nebo ztráta), tak i normami, zvyky a osobnostními charakteristikami rozhodujícího se. Většinou je možné zarámčovat jednu situaci více způsoby. Alternativní rámce mohou být připodobněny alternativním perspektivám vizuální sféry. Pokud bychom se dívali na obraz s horami, neiluzorní percepce jejich výšky by se neměla měnit, když bychom se na ně dívali z různých úhlů pohledu. Stejně tak, když bychom chtěli učinit racionální volbu, naše preference možností by se neměly měnit podle rámce. Kvůli nedokonalosti lidské percepce a rozhodování nám však změny perspektivy často mění vnímanou velikost objektů i žádoucnost možností. Přesvědčující tedy může použít rámec, který bude ukazovat jím vybranou perspektivu situace přesvědčovanému. Když například přesvědčující řekne přesvědčovanému, že může něco získat, bude reagovat jinak, než když mu řekne, že nic neztratí. Rámování použil i Tom Sawyer, když okukující kluky přesvědčil, že natírat plot je vlastně velká zábava a ne práce. Nebo například lístek do loterie nebo stírací los obchodník nazve dárkovým certifikátem nebo voucherem. Odvede tak zákazníkovo pozornost od riziku k možnému zisku a zákazník si pak takový los koupí pravděpodobněji a je ochotný za něj zaplatit více peněz, než kdyby byl los nazván lístkem v loterii (Yang, Vosgerau, & Loewestein 2013).

Čím dál více používanou kognitivní strategií je tzv. virtuální vlastnictví (Ariely, 2009). Princip této strategie si není těžké představit. Virtuální vlastnictví označuje situaci, kdy si lidé okamžitě vytváří citové pouto k věcem, které mají, a neradi se jich vzdávají. Proto strategie dávání balíčku výrobků na zkoušku nebo třicetidenní záruka vrácení peněz při vrácení zboží není pro obchodníky nevýhodná. Zákazník si na zboží velmi rychle zvykne, inkorporuje ho do svého života a nechce se ho vzdát. Někdy postačí jen vyvolat v zákazníkovi představy o kolik lepší a hezčí by jeho život byl s daným výrobkem a

strategie zafunguje. Například realitní makléř vejde se zájemci do bytu a prohlídku doprovází větami jako: „To je ale krásný slunný pokoj. Představte si, jak byste tu mohli ráno snídat při východu slunce. A tady by mohla stát velká skříň.“ Zájemce by si pravděpodobně začal představovat, o kolik by byly jeho snídaně estetičtější a harmoničtější a kolik věcí by uschoval do té skříň. V tomto stádiu by pro něj ale bylo už náročnější nabídku odříct, jelikož by tak přišel o nyní již vysněná krásná rána a dostatek úložného prostoru.

Také asociace hrají velmi významnou roli v přesvědčování zákazníka o atraktivnosti a žádanosti zboží. Cialdini (2012) píše, že tím, že k automobilu vystavovatel postaví mladé, krásné a svěží modelky, jakoby propůjčí jejich atraktivitu svému vystavovanému výrobku. Proto také některé firmy spolupracují s celebritami, aby si zákazníci spojovali výrobek s krásným a bohatým člověkem (často značky kosmetiky, šperků a aut).

Kognitivními strategiemi souvisejícími s asociacemi se zabývá i poměrně nová věda zvaná neuromarketing, která zkoumá odezvu těla na pozorované podněty (Gálik, 2012). Známým neuromarketingovým výzkumem byl experiment, který zkoumal rozdílnost vnímání dvou značek kolové limonády – CocaColy a Pepsi. Když lidé nevěděli, co pijí, byla preference obou limonád vcelku vyrovnaná. Když ale výzkumné osoby věděli, o jakou značku jde, tři čtvrtiny vzorku volilo CocaColu, která je v USA velmi populární. Při výběru značky limonády se aktivovala oblast mozku, která je odpovědná za funkci vyšších kognitivních procesů – asociací (McClure, Tomlin, Cypert, Montague, & Montague, 2004). Tento experiment ukazuje, že účinek asociací na přesvědčování by při snaze zvýšit prodej neměl být opomíjen.

V persvazi však nastává nový problém - ve světě internetové komunikace a všudypřítomných reklam začínají být lidé persvazivními zprávami přehlčeni. Vidí je ráno při cestě do práce na billboardech u silnice, vidí je nalepené na autech, zapnou počítač a na mnoha internetových stránkách narazí na barevný reklamní banner, který má propagovat konkrétní produkt. Poměrně nově se tedy začíná personalizovat obsah persvazivní komunikace. Po této úpravě jedinci nechodí do emailové schránky celá akční nabídka obchodníka, ale jsou vytipovány jednotlivé produkty, o které by mohl mít zákazník zájem a ty jsou mu zaslány s informací, že mu byly vybrány přímo na míru. Také v reklamních

bannerech jsou zobrazeny výrobky, které si zákazník již dříve prohlížel v internetovém obchodě, který platí tuto reklamu na cizích webových stránkách.

## 5. Interkulturní rozdíly

Většina studií, které se týkají přesvědčování, byla provedena v Americe. Je však důležité neopomenout fakt, že ne všechny kultury mají stejná pravidla jako ta americká a že kladou váhu jiným aspektům persvazivní zprávy. Při žádosti o vyhovění mezi spolupracovníky budou Američané nejvíce ovlivněni pravidlem reciprocity, Němci budou zvažovat, zda vaše jednání bude v souladu s pravidly firmy, Španělé se rozhodnou převážně na základě sympatií k vám a Číňané budou ovlivněni jejich rolí spolupracovníka (Morris, Podolny, & Ariel, 2001).

Obecně kultura určuje hodnotový systém společnosti a vymezuje, které druhy chování jsou vnímány jako legitimní a nelegitimní včetně toho, jak lidé přesvědčují a jak se chovají, když jsou přesvědčováni. Pravidla určující vhodnost lidského chování v dané kultuře mohou být explicitní i implicitní a reflektují dlouholetou historickou evoluci přístupu k daným záležitostem ve společnosti (Lewicki, Saunders, & Barry, 2007). Kultury můžeme rozdělit na individualistické a kolektivistické. Mezi individualistické bychom mohli zařadit například Spojené státy, Anglii nebo státy západní Evropy. Za kolektivistickou zase můžeme považovat Asii, Afriku nebo východní Evropu (Goldstain, Martin, & Cialdini, 2008).

Obzvláště v obchodních vztazích je dobré brát multikulturní rozdíly v potaz a komunikovat stylem, který odpovídá kulturně komunikačnímu stylu recipienta. Například při komunikaci s lidmi z kolektivistických kultur je důležité brát ohled na aspekty týkající se interpersonálního vztahu, který sdílíte, a věnovat tomuto tématu dostatek času. To pro lidi z individualistických kultur nebývá vždy zvykem, jelikož jsou často zvyklí jít přímo k jádru záležitosti (Miyamoto & Schwarz, 2006).

Rozlišný přístup kultur je vhodné brát v potaz i při přípravě obsahu persvazivní zprávy. Obsah persvazivních sloganů a jejich rozdíly v kolektivistických a individualistických kulturách zkoumali výzkumníci Sang-Pil Han a Sharon Shavitt. V jejich studii prvně zjišťovali, jestli se náhodně vybrané reklamní slogany v časopisech v Jižní Koreji liší od těch v USA. Zjistili, že reklamy ve Spojených státech spíše vyzdvihují, jak bude produkt

užitečný pro jedince jako individualitu (např. slogan „*Umění být jedinečným.*“), motivaci pro osobní rozvoj (např. „*Ty, pouze lepší.*“) a jeho osobní cíle („*S tímto novým vzhledem jsem připraven na svoji novou roli.*“). Oproti tomu slogany v Koreji apelovaly na čtenářův smysl pro zodpovědnost k rodině (např. „*Radostnější způsob jak zaopatřit vaši rodinu*“), motivaci zlepšit úroveň skupiny („*Sen o prosperitě pro všechny z nás*“) a braly ohled na skupinový názor („*Naše rodina souhlasí s výběrem tohoto nábytku.*“). V druhé části experimentu vytvořili dvě verze sloganu – jeden orientován na individualitu („*Dopřej si zážitek osvěžujícího dechu.*“) a druhý zaměřený na skupinu („*Poděl se o zážitek osvěžujícího dechu.*“) a zkoušeli jimi přesvědčovat výzkumné osoby jak v Koreji, tak v USA. Výsledek tohoto experimentu byl přesně takový, jak očekávali – v Severní Koreji byl přesvědčivější kolektivistický slogan a ve Spojených státech slogan individualistický (Han & Shavitt, 1994).

V další studii obdrželi studenti z USA (obecně individualističtější) a studenti z Asie (obecně více kolektivističtí) email, který obsahoval prosbu o vyplnění dotazníku. O měsíc později obdrželi účastníci druhý email, ve kterém byla prosba o vyplnění jiného dotazníku, týkajícího se toho prvního a který měl být časově dvakrát tak náročný. Výzkumníci zjistili, že první žádosti vyhovělo více asijských studentů, ve druhém kole ale studenti z USA vyhověli častěji než asijské studenty (Petrova, Cialdini, & Sills, 2007). I výsledky studie mezi polskými a americkými studenty dopadly velmi podobně. Američtí studenti, kteří se měli bezplatně zúčastnit marketingového průzkumu, byli více ovlivnění historií vyhovění jich samých na podobné žádosti a vyhověli častěji při druhé žádosti. Oproti tomu v Polsku, o něco více kolektivistické zemi, byli studenti ovlivnění tím, jak na předešlé žádosti vyhověla skupina jejich vrstevníků (Cialdini, Wosinska, Barrett, Butner, & Gornik-Durose, 1999).

Odlišnosti výsledků těchto výzkumů v individualistických a kolektivistických kulturách jsou dány tím, že lidé v individualistických kulturách kladou větší důraz na jejich vlastní minulé zkušenosti a rozhodnutí. Motivací pro učinění rozhodnutí, které je v souladu s minulými, může být potřeba udržení konzistence mezi aktuálním rozhodnutím s těmi předešlými. Když tedy poprosíte někoho z individualistické kultury o laskavost, vyhoví vám spíše, když poukážete na skutečnost, že už něco takového udělal v minulosti.



V kolektivistické kultuře osoby více vyhoví, když poukážete na skutečnost, že váš požadavek je v souladu s tím, co udělala v minulosti skupina jeho vrstevníků (Goldstain, Martin, & Cialdini, 2008).

A v neposlední řadě je potřebné počítat i s jazykovými odlišnostmi kultur. Název výrobku, který může mít v jedné zemi úspěch, může být v jiné zemi a tedy v jiném jazyce nevhodný nebo až dokonce směšný. Například v Americe byl představen Chevrolet Nova, bohužel však jeho název zůstal stejný i pro španělský trh, ačkoli ve španělském jazyce „No va“ znamená „nepojede“ (Lewicki, Saunders, & Barry, 2007).

## 6. Etika

Hranice mezi přesvědčováním a manipulací je velmi tenká. Co je pro jednoho ještě na hranici přesvědčující komunikace, je pro druhého už manipulací. Také techniky přesvědčování mohou být v určité intenzitě dobrým přesvědčovacím prostředkem a v přemíře už neetickou manipulací. Názorný příklad z českého prostředí lze nalézt například ve filmu Šmejdi (Třeštíková & Dymáková, 2013). V tomto filmu dokumentaristka Dymáková natáčí skrytou kamerou předváděcí a prodejní akce pro seniory v České Republice. Prodejci působí, jako by si nastudovali principy vlivu a používají je v tom nejhorším možném podání. Nalákají starší generaci na prohlídku zámečku a drobným písmem napíšu, že součástí je i prodejní akce. Dovezou seniory do dalekého místa jejich autobusem, takže jsou často odkázáni na dopravu zpátky organizovanou pořadatelem. Cestou dostanou čaj nebo prošlý salám jako dárek (využití principu reciprocity). Organizátoři se pak podle principu autority oblečou do padnoucích obleků a odvolávají se na vědce a laboratoře, kteří testovali jejich nový hrnec. Použijí slovo „zdarma“, aby probudili nadšení a znova pocit reciprocity, přestože je obdržená věc zdarma opravdu katastrofální kvality. Využijí vlivu sociálního schválení, když položí otázku a požadují, aby lidé v místnosti zvedli ruku jako souhlas – na ty, co ji nezvednou i přes tlak okolí, pak slovně útočí. Lživě zdůrazňují, že už mají pouze poslední kusy, čímž aktivují princip vzácnosti. Nasadí cenu velmi vysoko (ukotvení), ale pro své „jedinečné zákazníky“ samozřejmě poskytnou slevu (reciproční ústupek); výsledná cena je ale i tak vysoko nad jejich náklady. Těchto, a mnoho dalších opravdu neeticky použitých praktik, je využito pro získání peněz od zákazníků - seniorů.

Tento film jen názorně ukazuje, že přesvědčování je velmi aktuálním tématem i po etické stránce a o persvazivních strategiích je třeba mluvit, už kvůli ochraně proti manipulaci.

Je také důležité zmínit, že ačkoli jsou to právě neetické přesvědčovací strategie, které mohou přijít obchodníkům jako první na mysl, nejsou pro ně vždy tak výhodné, jak se jeví. Goldstain, Martin a Cialdini (2008) uvádí příklad, kdy při nedostatku benzínu majitel čerpací stanice uvolnil poslední zásoby pohonných hmot, ale zvednul čtyřnásobně cenu za

litr. Řidiči mu udělali za den takový obrat, jako měl obvykle za dva týdny. Zdálo by se tedy, že využitím špatné situace zákazníků vydělal. Krátkodobě ano, ale dlouhodobě ne. Po odeznění krize začali řidiči jeho obchod bojkotovat a šířili informace o tom, jak využil jejich svízelnou situaci a nechal je platit nepřiměřené množství peněz, čímž mu zničili reputaci. Autoři navrhuji etickou strategii, která mohla v tomto případě zafungovat z dlouhodobějšího hlediska lépe: Mohl benzín poskytnout pouze lokálním zákazníkům a sdělit jim, že tak dělá proto, že si cení jejich loajality. Nebo mohl poskytovat benzín všem a vyvěsit ceduli, že odmítá okrádat motoristy v době krize vyšší cenou. Jevil by se tak jako šlechetný, sympatický a důvěryhodný. Z dlouhodobého měřítka by pak pravděpodobně vydělal více peněz, jelikož by k němu zákazníci jezdili rádi tankovat.

Tímto příkladem je poukázáno na fakt, že neetické strategie se mohou jevit jako dobrý způsob jak rychle navýšit příjmy, ve výsledku je ale často pro obchodníka i zákazníky lepší použít etické strategie jako konstruktivní nástroj a tvořit dlouhodobý vztah obchodník-klient. S tímto názorem souhlasí i Gálik (2012), který zastává názor, že pro persvazi v obchodních vztazích bude čím dál důležitější důvěra, lidský přístup a vytváření dlouhodobých vztahů mezi prodejcem a kupujícím. Autoři těchto myšlenek však svůj názor pravděpodobně míří na prodejce, kteří jsou zvyklí mít dlouhodobou klientelu, sídlí na jednom místě a jejich příjmy závisí na jejich reputaci. Při jednorázových prodejních akcích, jaké byly popsány na začátku této kapitoly, by bylo pro prodejce z finančního hlediska někdy určitě výhodnější použít neetických technik. V tom případě můžeme doufat, že se neetické techniky stanou pro lidi známými a tím bude alespoň částečně potlačen jejich vliv na lidské rozhodování.

## 7. Shrnutí

Tato bakalářská práce se věnovala předložení uceleného pohledu na oblast přesvědčování v oblasti obchodních vztahů.

Práce měla za cíl postihnout jak faktory zdroje, tak adresáta tak i persvazivní zprávy. U některých faktorů se výsledky různých výzkumů naprosto shodovaly, i jiných se objevovaly protikladné výsledky a názory.

Mezi faktory zdroje byly popsány fyzické a psychické charakteristiky, které by podle doložených výzkumů měly mít podíl na determinaci úspěchu či neúspěchu v přesvědčování. Rovněž u příjemce zprávy, adresáta, byly nalezeny faktory, které mají vliv na jeho rezistenci vůči přesvědčování. Pozornost byla věnována i procesu zpracování informací a rozhodování na straně adresáta. Značná část práce byla věnována přesvědčovacím strategiím, které bývají používány při prodeji, a to vizuálním, verbálním, kognitivním a strategiím souvisejícími s Cialdiniho principy. Tyto strategie jsou používány při snaze ovlivnit potencionálního zákazníka tak, aby vyhověl prodávajícímu a zakoupil zboží nebo přijal jeho nabídku. Abych podpořila ucelený pohled na téma přesvědčování, zahrnula jsem i kapitolu o interkulturních rozdílech v přesvědčování. Teoretickou část jsem pak uzavřela velmi důležitým tématem – etikou v přesvědčování. Je potřebné dodat, že poznatky z jednotlivých kapitol spolu často úzce souvisí a v reálném pohledu by je nebylo možné takto strukturovaně oddělit. Pro potřeby pochopení textu práce však bylo vhodné takovou strukturu vytvořit.

Mnoho poznatků a výzkumů zmíněných v této práci dokazuje, jak aktuálním tématem přesvědčování je, přestože se přesvědčováním zabývali naši předci ještě před naším letopočtem. Zároveň ale musíme odlišovat, kdy je přesvědčování v rámci mezí a kdy už hranice překračuje. S použitím persvazivních strategií zejména v obchodních vztazích se totiž úzce pojí možnost tuto nepsanou hranici mezi přesvědčováním a manipulací překročit.

Přesvědčování, jakožto velká kapitola sociální psychologie, tvoří základ pro několik nových směrů zkoumání lidského nákupního chování, které ještě není tolik probádané.

Můžeme tedy důvodně předpokládat, že i v dalších letech bude o toto téma jeven zájem a že přesvědčování v obchodních vztazích zůstane středem pozornosti jak některých psychologů, tak i ekonomů.

## 8. Návrh výzkumného projektu

Na základě teoretických poznatků z první části bakalářské práce, obsahuje tato druhá část metodologický návrh výzkumného projektu - experimentu, přičemž obsahuje popis výzkumné oblasti, zahrnující teoretická východiska pro výzkumný projekt, popis a cíl výzkumu, stanovené hypotézy a popis proměnných. Dále je uvedena kapitola s názvem Metoda, ve které je prostor věnován obeznámení se s návrhem metody výběru vzorku, sběru dat a také návrhu zpracování a analýzy dat. Nedílnou součástí návrhu výzkumného projektu je diskuze, ve které jsou zmíněny možná úskalí a limity navrhovaného experimentu.

### 8.1. Výzkumná oblast

#### **Teoretická východiska**

Technika nohy ve dveřích a dveří ve tváři jsou dvě přesvědčovací techniky, které fungují na rozdílných principech. Jak je již popsáno v první části práce, taktika nohy ve dveřích funguje tak, že obchodník zákazníkovi předloží první nabídku nebo požadavek, který je koncipovaný tak, že s ním zákazník pravděpodobně bude souhlasit a poté, co ho zákazník přijme, pokračuje prodejce dalším, více odvážnějším požadavkem (Goldstain, Martin, & Cialdini, 2008). Při pokusu o přesvědčení technikou dveří ve tváři začíná přesvědčující naopak velmi odvážným požadavkem, kdy předem předpokládá, že bude na přesvědčovaného působit jako příliš veliký a odmítne ho. Následně udělá přesvědčující „ústupek“ a předloží menší požadavek, který ale byl již od začátku jeho požadavkem cílovým (Cialdini, 2012). U techniky dveří ve tváři bývá zdůrazňována potřeba krátkého časového intervalu mezi prvním a druhým požadavkem. Při předložení druhého požadavku bezprostředně po prvním totiž vzrůstá procento osob, které ho přijmou (Guéguen, Jacob, & Meineri, 2011).

Tyto dvě techniky jsou používány jak v přesvědčování, tak ve vyjednávání a byly testovány v mnoha výzkumech. Přesvědčování pomocí techniky nohy ve dveřích často prokazuje lepší výsledky než přesvědčování bez ní, objevují se však i experimenty, kde nebyl pozorován žádný signifikantní rozdíl mezi použitím a nepoužitím této techniky. Například telefonický experiment, který uskutečnil Groves a Magilavy (1981) v USA, neprokázal statisticky signifikantní účinnost techniky nohy ve dveřích.

Mnohé studie se shodují, že technika dveří ve tváři vede k větší pravděpodobnosti úspěšného přesvědčení (např. Ebster, & Neumayr, 2008; Guéguen, Jacob, & Meineri, 2011). Použití techniky dveří ve tváři má přitom největší efekt při přesvědčování, kdy má přesvědčovaný souhlasit slovně. Zároveň byla v meta-analytické studii prokázána větší míra přesvědčení, když byl přesvědčovaný požádán pomocí této techniky o dobrovolnictví nebo účast ve výzkumu oproti požadavku týkajícího se darování finanční částky (Feeley, Anker, & Aloe, 2012).

Techniky nohy ve dveřích a dveří ve tváři v kontextu obchodních vztahů byly většinou zkoumány každá samostatně a o rozdílu v účinnosti těchto technik se můžeme dozvědět jen z několika výzkumů, jejichž závěry se ale neshodují. Například Rodafinos, Vučević a Sideridis (2005), kteří prováděli v Řecku experiment, který srovnával obě přesvědčovací techniky, tvrdí, že technika dveří ve tváři je účinnější než technika nohy ve dveřích. Podle Pascuala a Guéguena (2005) jsou ale výsledky porovnání jiné. Tvrdí, že v efektivitě technik neexistuje signifikantní rozdíl.

### **Popis a cíl výzkumu**

Vzhledem k nesouladu výsledků výzkumů prováděných k objasnění účinnosti zmíněných technik obecně a také výzkumů porovnávajících zmíněné přesvědčovací techniky, se domnívám, že by bylo optimální uskutečnit tento experiment na dostatečném vzorku a zjistit, zda existuje či neexistuje statisticky signifikantní rozdíl jednak při použití technik oproti jejich nepoužití, ale hlavně zda existuje či neexistuje statisticky signifikantní rozdíl v účinnosti technik mezi sebou.

S ohledem na etiku je navrhováno realizovat tento experiment v prostředí, kde není přesvědčování nově vyvolanou situací. Experiment by tedy byl prováděn v call centru a to pomocí upravených skriptů. Výsledky by mohly napomoci ukázat smysluplnost použití zmíněných přesvědčovacích technik při persvazivní komunikaci skrze telefon.

Prvním krokem k uskutečnění experimentu by tedy byla domluva s vedoucím call centra, vysvětlení cíle výzkumu a úmluva na následných krocích, vedoucích k úspěšné realizaci výzkumu. Dále by byla speciálně pro potřeby experimentu upravena stávající skripta do tří různých podob. První skripta by obsahovala základní otázku, zda má respondent na volajícího pět minut času. Respondenti odpovídající na tento telefonát by tvořili kontrolní skupinu. Druhá úprava by byla učiněna v návaznosti na techniku nohy ve dveřích, přičemž by ve skriptech byla zahrnuta otázka, zda má respondent na volajícího minutu času a pokud by souhlasil, zvětšil by volající svůj požadavek a optal by se, zda mu respondent věnuje minut pět. Třetí, poslední skripta, by obsahovala otázku navazující na techniku dveří ve tváři. Volající by se na základě skriptu respondenta ptal, zda mu věnuje deset minut. V případě záporné odpovědi ze strany respondenta by se volající zeptal, zda mu věnuje alespoň minut pět.

## **Hypotézy**

Na základě předpokladů uvedených výše, formuluji dvě základní (nulové) hypotézy výzkumu:

**H1:** Neexistuje statisticky signifikantní rozdíl mezi počtem odsouhlasení alespoň pětiminutové délky telefonického hovoru bez použití technik nohy ve dveřích a dveří ve tváři a při jejich použití.

**H2:** Neexistuje statisticky signifikantní rozdíl mezi počtem odsouhlasení alespoň pětiminutové délky telefonického hovoru mezi technikou nohy ve dveřích a technikou dveří ve tváři.



## **Proměnné**

V experimentu je závislou proměnnou použita technika přesvědčování a to jak technika nohy ve dveřích, technika dveří ve tváři, tak žádná technika u kontrolní skupiny. Nezávislou proměnnou je v tomto návrhu experimentu přijetí nebo odmítnutí návrhu délky hovoru.

## **8.2. Metoda**

V této části se budeme věnovat charakteru výzkumného procesu a to zejména z hlediska vymezení výzkumného souboru, popisu metody sběru dat a konkrétního návrhu metody zpracování a analýzy dat. Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o návrh výzkumu a ne jeho realizaci, nebudou v práci zahrnuty výsledky experimentu.

### **Výzkumný soubor**

Vzorek respondentů by byl tvořen náhodným výběrem. Za pomoci počítačového programu by bylo telefonní číslo náhodně generováno z databáze a tím by byl volajícimu přiřazen respondent. Velikost vzorku by se pohybovala okolo 300 respondentů celkově, vzhledem k relativní nenáročnosti realizace na jedné straně, zároveň vzhledem k přijatelnosti požadavku pro vedoucího call centra a předpokladu mnoha odmítnutých hovorů na straně druhé.

### **Sběr dat**

Sbírání dat by probíhalo přímo v prostorech call centra. Volajícím by nebyla sdělena hypotéza experimentu, aby se snížilo riziko ovlivnění hovoru díky znalosti výzkumného cíle. Volajícimu by byla opět za pomoci počítačového programu náhodně přidělena

přesvědčovací technika, což v tomto návrhu experimentu znamená, že by mu byl náhodně přiřazen jeden ze tří předem vytvořených skriptů. Poté by mu bylo z databáze vygenerováno telefonní číslo, na které by volal. Tímto dvojitým znáhodněním by se zvýšila možnost dosažení méně zkreslených výsledků.

Data by byla zaznamenávána po každém uskutečněném hovoru do počítačového programu k tomu určenému, což by později výrazně snížilo časovou dotaci potřebnou ke zpracování a vyhodnocení dat a zároveň by se předešlo možným chybám zapříčiněným špatným sčítáním dat z papírových archů.

### **Návrh zpracování a analýzy dat**

V této fázi by byla nasbíraná data – tedy počet přijetí či odmítnutí stanovené délky hovoru u každého ze tří skriptů importována do počítačového statistického programu (jako například SPSS), kde by byla dále tříděna a vyhodnocována. Kvantitativní data by byla propočítána testem dobré shody (chí-kvadrátovým testem). Na základě výsledků této statistické analýzy by bylo rozhodnuto, zda platí či neplatí dané hypotézy, tedy zda nějaká z použitých přesvědčovacích technik signifikantně zvýšila počet odsouhlasení délky hovoru alespoň na pět minut a také zda byla jedna s technik signifikantně účinnější než druhá.

## **8.3. Diskuze**

Výsledky tohoto výzkumu by měly hodnotu pro ty, kteří používají telefonování jako například prostředek k výzkumu, propagaci či prodeji a potřebují, aby jim lidé, kterým volají, věnovali svůj čas. Výstupem z tohoto výzkumu by byla informace, zda použití techniky nohy ve dveřích nebo dveří ve tváři v úvodu telefonického hovoru, pomůže získat

volajícímu větší množství času na hovor s osobou, které volá. Závěry z tohoto výzkumu by tak mohly ocenit nejen call centra, ale i jiné, například dobročinné organizace.

Je samozřejmě nutné zvážit i limity a možná úskalí výzkumu. V první řadě by mohla nastat komplikace s domluvou s vedoucím call centra ohledně možnosti experiment realizovat. Abychom podpořili šanci na kladné přijetí možnosti uskutečnění experimentu ze strany vedoucího, byla určena přijatelná velikost vzorku. Ten byl stanoven na velikost okolo 300 respondentů. Žádoucí by však byl početnější vzorek, vzhledem k možnosti velkého množství zamítnutých hovorů. V současné době se často stává, že příjemce telefonátu hovor ukončí, když zjistí, že se jedná o volajícího z call centra. Mohlo by se tedy stát, že v méně početném vzorku by byly zaznamenány pouze odmítavé reakce a rozlišení metod by tedy bylo zkresleno.

Limitujícím aspektem je i databáze čísel, ze které bychom čerpali. V případě, že by obsahovala pouze výběr z české populace, nebylo by jisté, zda je vzorek reprezentativní.

Na tomto místě si rovněž musíme uvědomit možnou specifičnost vzorku. Přestože by se volalo na náhodná čísla, mohly by například telefon zvedat více určité kategorie osob. Například lze důvodně předpokládat, že ženy v domácnosti nebo lidé v důchodovém věku budou snadněji dostupní na telefonu než lidé, kteří jsou v zaměstnání, stejně jako mladí studenti, kteří budou pravděpodobně v pracovní době volajících ve školách. Výsledky výzkumu tedy budou interpretované na daném výzkumném souboru.

Zároveň by mohly závislou proměnnou ovlivnit věty, které by volající říkal mimo text vyznačený ve skriptech. Je zde riziko, že by respondent mohl reagovat na tuto část hovoru, a tudíž by jeho rozhodnutí nebylo dáno jen použitou přesvědčovací technikou. Další možné riziko tkví v nejednoznačných či nespécifických odpovědích respondentů. Mohou nastat případy, kdy se respondent jasně nevyjádří a pro volajícího bude těžké posoudit, jakou odpověď zaznamenat. Dalším možným úskalím návrhu jsou respondenti, kteří sami navrhnou velký časový limit pro telefonát, dále ti, kteří budou ihned souhlasit s deseti minutami. Přestože existuje předpoklad, že se bude jednat spíše o výjimky, mohli by se ve vzorku objevit i takoví respondenti. V takovém případě by nebyla použita přesvědčovací technika a i tak by byl telefonát zaznamenán jako úspěšný, což by ovlivnilo výsledky.

Je také potřebné zvážit i technický limit experimentu. Situace, kdy by nastal v telefonu šum, nebo by se objevily jiné technické komplikace, by volající taktéž nemohli jednoznačně vyhodnotit.

Současně je zajímavé uvažovat o tomto návrhu výzkumu a jeho výsledcích jen jako o možných cestách, jelikož přesvědčovacích technik existuje velmi velké množství a účinnost jejich mnohých kombinací ještě nebyla otestována, což tvoří možnou oblast budoucích výzkumů.

## Seznam zdrojů

- Aires, E. (1987). Gender and communication. In Shaver, P., Hendrick, C., *Sex and gender*. 149-176. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In Kuhl, J., Beckmann, J. *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). New York: Springer-Verlag
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Akçay, O. (2013). Product color choice and meanings of color: A case of Germany. *International Journal of Business and Social Science*, 4(14). [Online]. [Cit. 15. 1. 2014] Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1471237404?accountid=15618>
- Albarracín, D., Wang, W., Li, H., Noguchi, K. (2008). Structure of attitudes: Judgements, memory and implications for change (pp. 19-39). In Crano, W. D., Prislin, R.: *Attitudes and attitude change*. New York: Psychology Press.
- Ariely, D. (2009). *Jak drahé je zdarma*. Praha: Práh.
- Aronson, E., Willerman, B., Floyd, J. (1966). The effect of a pratfall on increasing interpersonal attractiveness. *Psychonomic Science*, 4, 227–228.
- Bambauer-Sachse, S., Mangold, S. (2013). Do consumers still believe what is said in online product reviews? A persuasion knowledge approach. *Journal Of Retailing & Consumer Services*, 20(4), 373-381.
- Bodenhausen, G. V. (1993). Emotions, arousal, and stereotypic judgments: A heuristic model of affect and stereotyping. In D. M. Mackie & D. L. Hamilton (Eds.), *Affect, cognition, and stereotyping* (pp. 13–37). San Diego, CA: Academic Press.
- Brown, S. L., Asher, T., Cialdini, R. B. (2005). Evidence of a positive relationship between age and preference for consistency. *Journal of Research in Personality*, 39, 517-533.

Case, A., Paxson, Ch. (2008). Stature and Status: Height, Ability, and Labor Market Outcomes. *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press, 116(3), 499-532.

Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada.

Cialdini, R. B., Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.

Cialdini, R. B., Wosinska, W., Barrett, D. W., Butner, J., Gornik-Durose, M. (1999). Compliance with request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualistics. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1242-1253.

Cialdini, R. B. (2012). *Zbraně vlivu: Manipulativní techniky a jak se jim bránit*. Brno: Jan Melvil.

Chen, F. S., Minson, J. A., Schöne, M., Heinrichs, M. (2013). In the Eye of the Beholder: Eye Contact Increases Resistance to Persuasion. *Psychological Science*, 24(11), 2254-2261.

Dainton, M., Z Kelley, E. D. (2010). *Applying communication theory for professional life: A practical introduction*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Dillard, J., Pfau, M. (2002). *The persuasion handbook: Developments in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Eagly, A. H., Carli, L. L. (1981). Sex of researches and sex-typed communications as determinants of influenceability: A meta-analysis of social influence studies. *Psychological Bulletin*, 90, 1-20.

Ebster, C., Neumayr, B. (2008). Applying the door-in-the-face compliance technique to retailing. *International Review Of Retail, Distribution & Consumer Research*, 18(1), 121-128.

Feeley, T., Anker, A. E., Aloe, A. M. (2012). The Door-in-the-Face Persuasive Message Strategy: A Meta-Analysis of the First 35 Years. *Communication Monographs*, 79(3), 316-343.

- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Ford, D. L., Jr. (1983) Effects of personal control beliefs: An Explanatory analysis of bargaining outcomes in intergroup negotiation. *Group and Organization Studies*, 8, 113-125.
- Förster, J. (2004). How body feedback influences consumers' evaluation of products. *Journal of Consumer Psychology*, 14, 415–425.
- Gálik, S. (2012). *Psychologie přesvědčování*. Praha: Grada.
- Garber, L. r., Hyatt, E. M. (2003). Color as a tool for visual persuasion. In L. M. Scott, R. Batra (Eds.), *Persuasive imagery: A consumer response perspective* (pp. 313-336). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Garner, R. (2005). What's in a Name? Persuasion Perhaps. *Journal of Customer Psychology*, 15(2), 108-116.
- Gierl, H., Huettl, V. (2010). Are scarce products always more attractive? The interaction of different types of scarcity signals with products' suitability for conspicuous consumption. *International Journal Of Research In Marketing*, 27(3), 225-235.
- Gilbert, D. T. (1991). How mental systems believe. *American Psychologist*, 46(2), 107-119.
- Goldstein, N. J., Martin, S. J., Cialdini, R. B. (2008). *Yes!: 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*. New York: Simon & Schuster, Inc.
- Groves, R. M., Magilavy, L. J. (1981). Increasing response rates to telephone surveys: A Door in the Face for Foot-in-the-Door?. *Public Opinion Quarterly*, 45(3), 346.
- 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.
- Han, S., Shavitt, S. (1994). Persuasion and culture: advertising appeals in individualistic and collectivist societies. *Journal of Experimental Psychology*, 30, 326-350.

- Hargie, O., Dickson, D. (2004). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory, and Practice*. London: New York.
- Heineck, G. (2005). Up in the Skies? The Relationship between Body Height and Earnings in Germany. *Labour: Review Of Labour Economics & Industrial Relations*, 19(3), 469-489.
- Hickson, M., Stacks, D. W., Moore, N. (2004). *Nonverbal communication: Studies and applications*. Los Angeles: Roxbury Publishing Company.
- Hogg, M. A., Vaughan, G. M. (2008). *Social Psychology*. Harlow: Pearson Education
- Jacker, J., Landy, D. (1969). Liking a person as function of doing him a favor. *Human Relations*, 22, 371-378.
- Kahneman, D. (2012). *Myšlení: rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil.
- Karabenick, S. A. (1983). Sex-relevance of content and influenceability: Sistrunk and McDavid revisited. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 9(2), 243-252.
- Kedir, A. (2013). Schooling, BMI, Height and Wages: Panel Evidence on Men and Women. *Economic Issues*, 18(2), 1-18.
- Kenton, S. B. (1989). Speaker Credibility in Persuasive Business Communication: A Model Which Explains Gender Differences. *Journal Of Business Communication*, 26(2), 143-157.
- Kligyte, V., Connelly, S., Thiel, C., & Devenport, L. (2013). The Influence of Anger, Fear, and Emotion Regulation on Ethical Decision Making. *Human Performance*, 26(4), 297-326.
- Kray, L. J., Thompson, L., Galinsky, A. D. (2001). Battle of the sexes: Stereotype confirmation and reaktance in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 942-958.
- Kushnir, T. T. (1982). Business partnerships: Sex and attractiveness stereotypes. *Social Behavior And Personality*, 10(2), 125-131.



- Langer, E., Blank, A., Chanowitz, B. (1978). The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of „placebic“ information in interpersonal interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 639-42.
- Lefkowitz, M., Blake, R.R., Mouton, J.S. (1955). Status Factors in Pedestrian Violation of Traffic Signals. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 704-706.
- Lehrer, J. (2009). *Jak se rozhodujeme?*. Praha: Dokořán.
- Lerner, J. S., Small, D. A., Lowenstein, G. (2004). Heart strings and purse stings: Carryover effects of emotions on economic decisions. *Psychological Science*, 15, 337-341.
- Levy, D.A., Collins, B. E., Nail, P. R. (1998). A new model of interpersonal influence characteristics. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 13, 715-733.
- Lewicki, R., Saunders, D., Barry, B. (2007). *Negotiation*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mayer, N., Tormala, Z. (2010). “Think” versus “feel” framing effects in persuasion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(4), 443-454.
- McClure, S. M., Tomlin, D., Cypert, K. S., Montague, L. M., Montague, P. R. (2004). Neural correlates of behavioral preference of culturally familiar drinks. *Neuron*, 44(2), 379-387.
- McCroskey, J. C., Teven, J. J. (1999). Godwill: A reexamination of the construct and its measurement. *Communication monographs*, 66, 90-103.
- McGuire, W. (1969). Nature of attitudes and attitude change. An information-processing theory. In G. Lindzey, E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology*. Cambridge: Addison-Wesley.
- McGuire, W., Papageorgis, D. (1961). The relative efficacy of various types of prior belief-defense in producing immunity against persuasion. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 327-337.
- Milgram, S. (2009). *Obedience to Authority: an experimental view*. New York: Harper Perennial Modern Thought.

- Miyamoto, Y., Schwarz, N. (2006). When conveying a message can hurt the relationship: Cultural differences in the difficulty of using the answering machine. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 540-547.
- Morris, M. W., Podolny, J., Ariel, S. (2001). Culture, norms, and obligations: Cross-national differences in patterns of interpersonal norms and felt obligations toward coworkers. In W. Wosinska, R. B. Cialdini, D. W. Barrett, & J. Reyskowski (Eds.), *The Practice of Social Influence in Multiple Cultures* (pp. 97–123). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Neale, M. A., Fragale, A. R. (2006). Social Cognition, Attribution, and Perception in Negotiation: The Role of Uncertainty in Shaping Negotiation Processes and Outcomes. In Thompson, L. *Negotiation Theory and Research* (pp. 27-54). New York: Psychology Press.
- Newman, E. J., Garry, M., Bernstein, D. M., Kantner, J., & Lindsay, D. (2012). Nonprobative photographs (or words) inflate truthiness. *Psychonomic Bulletin & Review*, 19(5), 969-974.
- O’Keefe, D. J. (2002). *Persuasion: Theory and research*. Thousand Oaks: Sage.
- Oppenheimer, D. M. (2005). Consequences of Erudite Vernacular Utilized Irrespective of Necessity: Problems With Using Long Words Needlessly. *Journal of Applied Cognitive Psychology*, 20, 139-156.
- Pascual, A., Guéguen, N. (2005). Foot-in-the-door and door-in-the-face: A comparative meta-analytic study. *Psychological Reports* 96: 122–128.
- Perloff, R.M. (2008). *The dynamics of persuasion*. New York: Taylor and Francis Group.
- Petrova, P. K., Cialdini, R. B., Sills, S. J. (2007). Consistency-based compliance across cultures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 104-111.
- Razran, G. H. S. (1940). Conditional response changes in rating and appraising sociopolitical slogans. *Psychological Bulletin*, 37, 481.

- Rhodes, N., Woods, W. (1992). Self-esteem and intelligence affect influenciability: The mediating role of message reception. *Psychological Bulletin*, 111, 156-171.
- Rodafinos, A., Vucevic, A., Sideridis, G. D. (2005). The Effectiveness of Compliance Techniques: Foot in the Door Versus Door in the Face. *The Journal Of Social Psychology*, 145(2), 237-239.
- Sah, S., Moore, D. A., MacCoun, R. J. (2013). Cheap talk and credibility: The consequences of confidence and accuracy on advisor credibility and persuasiveness. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 121(2), 246-255.
- Sayler, S. (2010). Body Language. *Personal Excellence*, 15(11), 6.
- Schiavo, R., Sherlock, B., Wicklund, G. (1974). Effect of attire on obtaining directions. *Psychological Reports*, 34(1), 245-246.
- Schick, A., Steckel, R. (2010). Height as a Proxy for Cognitive and Non-Cognitive Ability [Online]. [Cit. 25. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.nber.org/papers/w16570>
- Sherif, M., Hovland, C. I. (1961). *Social judgement: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change*. New Haven: Yale University Press.
- Sparks, B. A., Perkins, H. E., & Buckley, R. (2013). Online travel reviews as persuasive communication: The effects of content type, source, and certification logos on consumer behavior. *Tourism Management*, 391-9.
- Steele, P. T., Beasor, T. (1999). *Business negotiation: A practical workbook*. Hampshire: Gower Publishing.
- Sternberg, R. (2002). *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál.
- 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, 300–309.
- Thrush, J. H. (2013). The art of persuasion in written and oral advocacy, Part 2. *Commercial Law World*, 28(2), 9-11.

- Timney, B., London, H. (1973). Body language concomitants of persuasiveness and persuasibility in dyadic interaction. *International Journal Of Group Tensions*, 3(3-4), 48-67.
- Třeštíková, H. (Producent), Dymáková, S. (Režisér). (2013). Šmejdi [Film]. Česká republika: Aerofilms.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- Výrost, J., Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada.
- Ward, D. A., Secombe, K., & Bendel, R. (1988). Influenceability of sex differences under conditions of risk taking. *Journal Of General Psychology*, 115(3), 247-255.
- Whittaker, J. O. (1965). Sex differences and susceptibility to interpersonal persuasion. *Journal of Social Psychology*, 66, 91-94.
- Wilson, P. R. (1968). The perceptual distortion of height as a function of ascribed academic status. *Journal of Social Psychology*, 74, 97-102.
- Wiseman, R. (2011). *59 vteřin: malým zamyšlením k velkým změnám*. Olomouc: ANAG.
- Worchel, S., Lee, J., Adewole, A. (1975). Effects of supply and Demand on Ratings of Object Value. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 906-914.
- Wu, W., Lu, H., Wu, Y., & Fu, C. (2012). The effects of product scarcity and consumers' need for uniqueness on purchase intention. *International Journal Of Consumer Studies*, 36(3), 263-274.
- Yang, Y., Vosgerau, J., & Loewenstein, G. (2013). Framing Influences Willingness to Pay but Not Willingness to Accept. *Journal Of Marketing Research*, 50(6), 725-738.
- Yip, J. A., Côté, S. (2013). The Emotionally Intelligent Decision Maker: Emotion-Understanding Ability Reduces the Effect of Incidental Anxiety on Risk Taking. *Psychological Science* (Sage Publications Inc.), 24(1), 48-55.