

# PLACEBO!



FOTO: VAIL RESORTS

NAM! KDO BY ODOLAL ČERSTVÉMU TEPLÉMU KOLÁČKU, NABÍZENÉMU PŘÍMO POD SJEZDOVKOU ZDARMA?

UŽ SI NEVZPOMÍNÁM, KDY JSEM O FENOMÉNU PLACEBA SLYŠEL PRVNĚ. NEPŘESTÁVÁ MĚ VŠAK FASCINOVAT DODNES: PODÁTE NĚKOMU FALEŠNOU, NEÚČINNOU LÁTKU – A OSOBA SE ZAČNE UZDRAVOVAT.

TEXT: TOM ŘEPIK

**M**áte-li děti, nejspíš jste na nich placebo aplikovali bezpočtukrát, asi i nevědomky. Když k vám přiběhl nešťastný uplakánek s natlučeným kolenem, vy jste mu jej popoukali, možná jemně ovázali šátkem nebo obvazem – bolest náhle ustoupila. Dítě očekávalo, že vaše pozornost a péče mu uleví – a proto se tak stalo. Placebo efekt.

Placebo zahání deprese a tlumí bolest zubů i zad. Zařizuje, že některá vína chutnají líp než jiná. Fungují na něm partnerské vztahy: taky tolik „potřebujete“ od protějšku slyšet, že vás miluje? Ujiďte na placebo. Placebo je nejsilnější marketingovou zbraní, co znám.

Podobnou logikou lze placebo zasít i do marketingu lyžařských středisek a plánovat zně. Takto postavená věta však může znít vágně a málokomu dávat praktický smysl. Dovolte mi proto zmínit nejdřív pár obecných souvislostí, po nichž se s placebem do lyžování vrátím.

## Placebo v medicíně

Efekt placebo je znám a nepřetržitě zkoumán přinejmenším od 18. sto-

letí. V lékařství znamená, že pacient benefituje po podání látky s nulovým léčebným účinkem. Jinými slovy, placebo je falešný lék, vyvolávající skutečnou odezvu.

Placebo demonstruje opravdovou sílu myšlí a očekávání. Očekávání tu je klíčovým slovem. Když lidé očekávají, že určitý úkon povede ke specifickému efektu, velmi často k efektu – přinejmenším v jejich vnímání – opravdu dojde.

Jednou z oblastí, v níž lze sílu placebo efektu učebnicově demonstrovat, je psychosomatika. Klinické studie naznačují, že antidepresiva, jež dnes zobe kdekdo, umí zmírnit příznaky v až 70 % diagnostikovaných depresí. Současně však placebo, vydané za regulérní antidepresivum, docílí stejného efektu u 50 % takových diagnóz.

Placebo v medicíně funguje z několika důvodů. Jedním z valných je, že pacientům dělá dobře osobní péče a pozornost personálu. Když se o nás někdo stará, líbí se nám to, obvykle. (Aby taky ne.) Když jsme byli jako malí nachlazení, horká polévka od mámy byla placebo. Kuřecí vývar nemá léčebné účinky. Láskyplná mámina péče ano.

Další příčinou je víra – lhostejno v co či koho. Pokud zůstaneme na zemi – lidi obecně mívají tendenci vzhlížet k lékařským autoritám. Když jim doktor dá prášek a řekne, že se jim uleví, většinou se jim uleví – nezávisle na tom, co jim ve skutečnosti dal.

## Placebo v marketingu

Marketéři využívají placebo k dosažení vyšších tržeb zejména přes kultivaci vnímaných zákaznických zážitků. Příběhy a tradice mají moc ovlivňovat a měnit způsoby, jak budou zákazníci k věcem přistupovat; marketéři proto vypráví historky, budují rituály a tvoří atmosféru zlepšující vjem konzumovaného produktu či služby. Kdykoli si resort koupí inzertní prostor, natočí promo video nebo podstoupí jiný výdaj za účelem ovlivnit uživatelská očekávání, investuje do výroby placebo.

Vinaři jsou experty ve vytváření placebo. Naučili své zákazníky, že drahá vína musí chutnat líp než levná. Že láhev s hezkou etiketou je víc než stejné víno z krabice. Že víno s korkovým špuntem je lepší než se šroubovaným uzávěrem. Anebo že nalité u stolu sommeliérem se těžko vyrovná tomu doma. Ceny, obaly a ostatní tanečky jsou jen placebem a vinařská branže se

naučila vzbuzovat očekávání, vyprávět příběhy a docílovat toho, že zákazníci těmto marketingovým konstrukcím věří a berou je v potaz.

Nezmiňuju vinařství zbyhndarma; mezi vínem a lyžováním vnímám paralelu. Vín je na výběr několik barev, typů balení a určité cenové spektrum. Až na málo zasvěcených fajnšmekrů, opravdu se v poměrech na trhu vína orientujících, většina konzumentů si bude dál vybírat ze svých nemnoha druhů ve stejné sekci stejného regálu svého supermarketu.

Lyžování na tom není kdovíjak odlišné. Využívá služeb omezeného počtu výrobců lanovek, roleb a zasněžování a vychází z nijak rozmanité škály cenových variant. Jednotlivá střediska sice mají každé svou unikátní topografii, ale pokud odstraníme názvy destinací, jejich vlastní nabídka se bude jevit podobně uniformní jako vinný regál v Kauflandu.

A právě zde může ležet výzva (a současně šance) pro každé horské středisko: jak vybudovat hodnotu značky, zvednout návštěvnost, docílit vyšších tržeb? Využitím placebo.

## Atraktivní balení

Zákazník je tvor vesměs iracionální. Většina jeho nákupního rozhodování nebývá založena na analýze cena vs. hodnota, jak by asi měla být. Rozhoduje se zhusta na základě emocí. Jeho osobní vjem je nadřazen objektivní kvalitě produktu.

Dárek, když překrásně zabalený, vzbuzuje očekávání, že obsah uvnitř bude speciální. Vytváří emoce. Pečlivé balení je placebo – a předjímání, že obsah bude vzácný, jeho efektem.

Lyžování prodává několik drahých produktů, jako jsou sezónní skipasy nebo týdenní dovolené. Mělo by se soustředit na to hezky je zabalit. Střediska nejednou nabízí tyto exkluzivní položky volně sypané v koších na pečivo. Jenže rodinná dovolená nejsou každodenní housky. Na načančaném balení záleží.

Manažeři resortů by měli mít na paměti, o čem chtějí zákazníka přesvědčit. Pokud je jejich ambicí, aby návštěvník od nich očekával prvotřídní službu, jejich produkt musí být v perfektně vyvedeném, vpravdě neodolatelném obalu.

A ačkoliv tu o obalu mluvím jako o něčem pomyslém a neurčitěm, nic vágního na tomto příjmu není.

S obalem bývá návštěvník typicky konfrontován hned při svém příjezdu.

Sotva stihne vystoupit z auta, už může být zjebán týden neholeným regulovčičkem ve špinavém vatáku, že nezaparkoval dost blízko k vedlejšímu vozu, pěkně na túkec dveří. Kdo z nás to nezažil?

V americkém Stowe balí své zboží do noblesy. Host tam vstoupí do rozlehlé přijímací haly luxusní horské chaty, uvnitř v mohutném krbu praská a voní oheň, za recepčním pultem se na něj usmívá obsluha „zabalená“ do draze vypadajících svetřů se skandinávským motivem. Sotva návštěvník vkročí z chladu parkoviště do takové přívětivé atmosféry, jeho očekávání kvality zážitku nutně povyroste nahoru. Z recepce bude odcházet s koupeným skipasem už nejspíš dopředu spokojený. Norské svetry jsou placebo.

### **Příběh si zákazník poví sám**

Střediska mohou prezentovat tuňy racionálních informací, placebo efekt je však založen na emocích. Jak jde o nakupování, lidi pramálo věří měřitelným údajům resortů. Budou však věřit a jednat podle svých vlastních dojmů, lhotejno zda pravdivých. (Ostatně nic, co by neplatilo i v ostatních aspektech života, nejen v marketingu.)

Areály se tradičně snaží lákat lyžaře na počty vleků, parametry tratí a výšku sněhu. Tyto racionální metriky však lyžaře čím dál míň přesvědčují. Marketing středisek by se namísto toho měl soustředit na vytvoření citových pout k jejich místu. Aby se k zákazníkovi hlavě přidalo i srdce.

Coloradský Beaver Creek, vylkladní skříň vailského koncernu, si vědomě buduje pověst luxusního střediska s osobní péčí, jinde nevidanou. Každý den ve tři odpoledne se dole pod kopcem vyrojí bílí kuchtíci s podnosy plnými teplých koláčků. Rozdají jich denně tisíce. Teplé koláčky evokují vzpomínky na domov a mámu. A máma vždycky umí dát tu nejlepší péči.

Koláčky skvěle budují nit příběhu, který marketéři chtějí, aby si lidi vyprávěli. Koláčky jsou placebo.

### **Butikem místo supermarketu**

Před časem jsem četl studii mapující vztah mezi účinností energetic-

kého nápoje a jeho cenou. Všichni dostali tu samou značkovou píxlu; polovina skupiny na ní měla přílíplou regulérní cenovku, druhá s přeškrtnutou původní a přepsanou poloviční cenou - jako by byl nápoj koupen ve slevě. Všichni pak řešili nějaké kvízy. Jak už nejspíš tušíte, skupina s údajně zlevněným drinkem toho vyřešila míň a hůř, než ti, co srkali z plechovky za plnou, předraženou cenu.

Experiment měl naznačovat, nakolik spotřebitel věří, že cena reflektuje kvalitu. A nakolik cenovka se slevou ochromuje placebo efekt. Sleva obvykle spouští předsudek, že produkt bude nižší kvality. Sleva nejenomže devaluje značku, ale taky zeslabuje účinky placebo.

Zajisté, i v lyžování existuje mnoho prostoru a důvodů pro slevy. S touto taktikou je však moudré zacházet střídě. Všichni dobře víme, kolik rodinných krámků se vším možným skončilo, když zkoušely soupeřit s novým Kauflandem, co vyrostl naproti. Zkrachovaly v marném, předem prohraném boji, namísto aby se stalyspecializovaným butikem a místním expertem na svůj sortiment. Expertem, jímž žádný prodavač v Kauflandu nikdy nemůže být.

Podobně v lyžování. V něm je dnes nabízení i vyžadování slev snažší než kdy dřív, zejména vlivem internetu a socmédií. Jenže každá sleva oslabuje placebo efekt střediska a posouvá jej blíž k běžnému, nerozeznatelnému zboží ze supermarketové police. Lyžování nepotřebuje své Kauflandy.

Obohatí jej ale každý netuctový butik, jaký jinde nenajdete. Expert na tu svou věc. Tržní niku, v hantýrce.

Napadá mě quebecký Le Massif na východě Kanady, 800 metrů vysoký kopec s výhledem na širokánské ústí řeky Svatého Vavřince, do níž z Atlantiku zabloudí i velryby. Resort postavil svůj vlastní, jednoduchý velkokapacitní hotel na pozemcích pár kilometrů od sjezdovek. Obě místa spojují koleje a hotelové hosty dopravuje na lyže a zpátky lyžařský vláček. Nejenomže tím středisko dělá dlouhý nos na zaběhnuté ubytovací standardy branže, kdy hotely

hned pod kopcem berou všechno. Proměňuje svou niku v silné placebo.

### **Placebo je všude**

Placebo efekt číhá v každém regálu každého obchodu. Denně si z jednoho takového zákazníci do košíků dávají Heinz kečup a levnější obyčejné nechávají být. Přitom kečupy stejně vypadají, chutnají, pochází ze stejných surovin. Přesto lidi sahají po dražší známé značce. Sdělují si tak vlastní vzkaz – nejspíš jak pečují o zdraví a spokojenost celé své rodiny. Jsou obětí placebo efektu. Starý Heinz se musí tetelit v hrobě a jeho dědicové při prohlášení tržeb.

Ne nepodobně jako kečup srovnávají střediska lyžaři. Říkají si – stojí tenhle resort za můj čas a peníze? Splní to, co od něj čekám? Budu odjíždět spokojený?

Placebo funguje nejlíp, když je aplikováno na něco obtížně objektivně měřitelného. Výzvu každého střediska by mělo být nalézt nějaký svůj unikátní superlativ, jenž bude sám lidem vyprávět příběh; okrasně jej zabalit a prodávat jako ve specializovaném butiku.

Vzpomeňte na článek o Vailu v předchozím SNOW 88. Vail se záměrně snaží být vnímán jako luxusní, drahý butik. Tvoří kolem sebe adekvátní příběh. Žádný objektivní důvod, proč by musel nabízet trojnásobně dražší lyžování, než je k máni jinde, neexistuje. Vail však umí používat extrémně silné placebo.

Cílem je vybudovat kolem svého produktu nebo služby vysoké očekávání. A tomu pak dostat. Ne jednorázově či nahodile, nýbrž pravidelně a s bravurou. Bude-li středisko plnit vzbuzená vysoká očekávání rutinně, vnímání hodnoty jeho značky poroste, podobně jako u Heinze nebo Vailu. Brzy pak budou zákazníci přijíždět, sami už placebo očekávat a pochvalovat si jeho efekt.

V ten moment se začnou stávat zákazníci stálými.

Rekreačně lyžující amerikanofil, expert na marketing horských středisek. Bloguje na Kovboj.cz.



**TOM ŘEPIK**