Senzačně nakažlivé

Proč se některé myšlenky uchytí, a jiné ne

Jonah Berger

audiolibrix

Senzačně nakažlivé

Proč se některé myšlenky uchytí, a jiné ne

Jonah Berger

audiolibrix

SENZAČNĚ NAKAŽLIVÉ
Proč se některé myšlenky uchytí, a jiné ne
Jonah Berger

Copyright © 2013 by Social Dynamics Group, LLC

Překlad: Markéta Grohová
Sazba: Jan Hána
Obálka dle originálu: Tereza Švarcová
Jazyková korektura: Martina Antlová Duchoslavová
Odpovědná redaktorka: Hana Cvrčková
Tisk: FINIDR, s. r. o.

Vydalo Nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
v roce 2026 jako svou 78. publikaci
První vydání

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/senzacne-nakazlive
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskusi o knize použijte hashtag #senzacnenakazlive
Kniha je dostupná také jako audiokniha
na audiolibrix.cz/senzacne-nakazlive

České vydání © Audiolibrix s. r. o. 2026
Všechna práva vyhrazena
audiolibrix.cz/nakladatelstvi

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována
za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem
bez písemného souhlasu vydavatele.

ISBN 978-80-53063-21-0 (paperback)
ISBN 978-80-53063-22-7 (epub)
ISBN 978-80-53063-23-4 (pdf)

Mé matce, otci a babičce.
Za to, že ve mě vždy věřili.

OBSAH

Úvod: Proč se některé věci chytnou? 9

Proč je sto dolarů za cheesesteak dobrá cena?... Proč si některé věci získají takovou oblibu?... Co je důležitější – zpráva, nebo posel?... Můžete cokoli učinit „nakažlivým“?... Případ virálního mixéru... *Šest základních principů.*

1. Společenská hodnota 35

Když se z telefonní budky stane vchod... Mravenci dokážou unést až padesátinásobek své váhy... Proč věrnostní programy leteckých společností fungují jako videohra... Kdy se hodí učinit produkt nedostupným... Proč všichni touží po směsi rozemletých vnitřností... Nevýhody placené práce... *Sdílíme věci, které mají na ostatní udělat dojem.*

2. Spouštěče 65

Mluví se víc o cereáliích Cheerios, nebo o Disney Worldu?... Proč mise NASA nakopla prodeje čokoládové tyčinky... Může volební místnost ovlivnit, koho budete volit?... Berte v potaz kontext... Příběh Rebeccy Black... Pěstování přirozeného prostředí pro Kit Kat s kávou... *Co na mysli, to na jazyku.*

3. Emoce 95

Jak se článek dostane na seznam nejpřeposílanějších témat?... Proč si při čtení vědeckých článků připadáte jako na okraji Grand Canyonu... Co má hněv společného s humorem... Jak vás může proslavit rozbitá kytara... Vyhledávání na internetu vás může dojmout až k slzám... *Když nás něco zaujme, povíme o tom ostatním.*

4. Být na očích 125
Vypadá logo Applu lépe natočené správnou stranou nahoru, nebo vzhůru nohama?... Proč umírající odmítají ledviny od dárců... Knír y, které udělaly ze soukromé záležitosti veřejné téma... Jak vymyslet reklamu s nulovým rozpočtem... Proč mohou protidrogové kampaně zvýšit užívání drog... *Když má výrobek co ukázat, bude slavit úspěch.*

5. Praktická hodnota 153
Jak šestaosmdesátiletý muž natočil virální video o *kukuřici*... Proč si turisté v horách povídají o vysavačích... Přeposílání e-mailů je novodobá verze společného stavění stodoly... Kdy jsou lidé ochotni zaplatit víc, aby ušetřili?... Proč je sto dolarů magická částka... Když se lži šíří rychleji než pravda... *Informace, které se dají využít.*

6. Příběhy 175
Příběhy jsou jako trojský kůň... Proč je dobrý zákaznický servis lepší než jakákoli reklama... Jak se exhibicionista proplížil na olympiádu... Proč na některé detaily nezapomínáme... Jak pomohla panda zajistit hodnotnou virálnost... *Informace se šíří pod rouškou planých řečí.*

Epilog 195
Proč Vietnamci vlastní osmdesát procent nehtových studií v Kalifornii... *Jak uplatnit šest základních principů.*

Poděkování 203

Poznámky 205

Rejstřík 223

Úvod:
Proč se některé věci chytnou?

Když se Howard Wein v březnu roku 2004 přestěhoval do Filadelfie, měl už v oblasti pohostinství mnoho zkušeností. S titulem MBA v oboru hotelový management pomáhal společnosti Starwood Hotels uvést na trh jejich odnož W Hotels a jako člen představenstva společnosti a ředitel sekce potravin a nápojů hospodařil s tržbami v řádech miliard dolarů. Měl už ale po krk práce pro korporát. Chtěl pracovat na menších projektech, které by se soustředily na konkrétní restaurace. A tak se přestěhoval do Filadelfie, aby pomohl otevřít nový luxusní steakhouse Barclay Prime, kterému vtiskl jedinečný koncept.

Idea byla prostá. Barclay Prime nabídne hostům ten nejlepší zážitek, jaký si lze ze steakové restaurace odnést. Podnik se nachází v historickém centru, a když do něj hosté vejdou, uvítá je tlumené světlo a mramorová podlaha. Usednou k menším mramorovým stolům, které budou namísto klasických židlí obklopovat designové pohovky. Na studeném baru bude hosty čekat nepřeberný výběr mořských plodů, mezi nimiž najdou ústřice jak z východního, tak západního pobřeží Spojených států či ruský kaviár. Na menu pak budou delikatesy jako bramborová kaše s kousky lanýžů nebo halibut čerstvě chycený na udici, který je hned další den dovezen přímo z Aljašky.

Wein ale věděl, že dobré jídlo a skvělá atmosféra stačit nebudou. Restaurace se koneckonců snáze zavírají, než otevírají. Během prvních dvanácti měsíců jich zkrachuje více než čtvrtina. Šedesát procent jich skončí během prvních tří let.[1]

Restaurace zavírají z řady důvodů. Náklady jsou vysoké – zaplatit se musí nejen jídlo na talířích, ale i lidé, kteří ho připravují a servírují. Mají navíc hromadu konkurentů. Na každé americké bistro, které se ve větším městě otevře, připadají dvě další hned za rohem.

Jako mnoho malých podniků mají restaurace také problém dostat se do veřejného povědomí. Docílit toho, aby se lidé o restauraci dozvěděli – a chtěli do ní vůbec jít –, je téměř nadlidský úkol. A na rozdíl od velkých hotelových řetězců, pro které Wein dříve pracoval, nemá většina restaurací dostatek financí na reklamu a marketing. Jejich úspěch je založen na tom, že o nich lidé mluví.

Wein věděl, že musí vzbudit rozruch. Filadelfie se už pyšnila desítkami drahých steakhousů, a Barclay Prime se proto od nich musel něčím lišit. Wein potřeboval něco, co by ostatní podniky odsunulo na vedlejší kolej a přesvědčilo lidi o jedinečnosti této nové značky. Ale co? Jak zařídit, aby se o ní lidé dozvěděli?

A co takhle cheesesteak za sto dolarů?

Typický filadelfský cheesesteak naleznete v nabídce stovek místních pizzerií a bister se sendviči či burgery, kde se prodává zhruba za čtyři nebo pět dolarů. Není to tak těžký recept. Na plotýnku hodíte kousky steaku, pak je dáte do housky a necháte na nich rozpustit sýr Provolone nebo sýrový dip. Je to rychlá lokální pochoutka, žádná vysoká gastronomie.

Weina však napadlo, že by mohl obyčejný cheesesteak povýšit na novou kulinářskou úroveň – a prodávat ho za mnohonásobně vyšší cenu. Lidé pak nebudou mluvit o ničem jiném. A tak vymyslel, že ho budou podávat v čerstvě upečené domácí briošce potřené domácí hořčicí. Do ní se

pak vloží tence nakrájené kousky hovězího masa Kobe s naprosto perfektním mramorováním. Pak se přidá karamelizovaná cibulka, plátky regionálních rajčatových odrůd a měkký tučný sýr Taleggio. A na to všechno přijdou hoblinky ručně sbíraného černého lanýže a na másle pošírovaný humří ocas. A aby toho nebylo málo, rozhodl se Wein sendvič podávat se sklenkou vychlazeného šampaňského Veuve Clicquot.

Odezva byla neskutečná.

Nejenže lidé přicházeli, aby sendvič ochutnali, ale hned o něm také spěchali říct dalším. Někdo navrhl, že by se mohl podávat skupinám „jako předkrm… Takhle bude mít každý o čem vyprávět". Někdo jiný poznamenal, že byl sendvič „naprosto nepopsatelný. Je vidět, že když se smíchá tolik vybraných ingrediencí, musí z toho nutně vzejít něco neobyčejného. Jako by člověk jedl zlato".[2] A vzhledem k ceně sendviče tomu tak skoro bylo, ačkoli si lidé asi více pochutnali.

Wein nevymyslel nový cheesesteak, nýbrž zcela nové téma k hovoru.

A zabralo to. Příběh o cheesesteaku za sto dolarů se mezi lidmi šířil jako požár. Zeptejte se na něj kohokoli, kdo byl někdy v Barclay Prime. I kdyby si cheesesteak neobjednal, pravděpodobně ho zmíní. Mluví o něm i lidé, kteří v restauraci nikdy nebyli. Celé to dosáhlo takových rozměrů, že se deníky *USA Today*, *The Wall Street Journal* a řada dalších rozhodly o sendviči napsat. Kanál Discovery o něm natočil krátký spot pro svůj pořad *Best Food Ever*. Sendvič ochutnal i David Beckham, když byl na skok ve Filadelfii. David Letterman pozval výkonného ředitele značky Barclay do New Yorku s tím, aby mu jeden připravil v rámci jeho večerní talkshow. A všechen ten poprask vznikl kvůli něčemu, co je v podstatě jen sendvič.

Ale pomohlo to. Barclay Prime otevřel před více než dvaceti lety. Restaurace navzdory všem překážkám nejen přežila, ale i nadále vzkvétá. Vyhrála řadu gastronomických ocenění a každoročně je uváděna na seznamu nejlepších steakhousů ve Filadelfii. Ale co je důležitější, vybudovala si věrnou klientelu. Steakhouse Barclay Prime se na trhu uchytil.

PROČ SI NĚKTERÉ VÝROBKY A MYŠLENKY ZÍSKAJÍ TAKOVOU OBLIBU

Existuje spousta věcí, které se uchytily. Žluté náramky Livestrong, jejichž koupí přispějete na léčbu rakoviny. Odtučněný řecký jogurt. Strategie řízení a efektivní výroby Six Sigma. Zákaz kouření. Nízkotučné diety – ať už je to Atkinsonova dieta, dieta ze South Beach, nebo současná posedlost jídlem s nízkým obsahem sacharidů. To samé se v menším měřítku děje na lokální úrovni. Je to třeba oblíbená posilovna, kam se všichni snaží dostat. Nový kostel nebo synagoga, z nichž jsou všichni u vytržení. Všeobecné rozhodnutí podpořit nové školní referendum.

To všechno jsou příklady sociální epidemie. Případy, kdy výrobky a myšlenky zaplaví populaci. Od skupinky jednotlivců či organizací se šíří dál, často od jednoho člověka k druhému, skoro jako virus. Nebo v případě cheesesteaku za sto dolarů jako nóbl virus, u kterého se pěkně plácnete přes kapsu.

Příklady takovéto sociální nákazy lze nalézt snadno, ale daleko těžší je ji sám rozdmýchat. I když nasypete spoustu peněz do marketingu a reklamy, jen máloco se chytne. Restaurace většinou zavřou, podnikům dojdou peníze a sociální hnutí nezískají dostatečnou podporu.[3]

Proč mají některé produkty a nápady úspěch, a jiné zkrachují?

Jedním z důvodů je, že některé podniky jsou zkrátka lepší než ostatní. Spíše budeme preferovat webové stránky, které jsou přehlednější, léky, které jsou účinnější, a vědecké teorie, které jsou pravdivé, nikoli chybné. Takže když se objeví něco, co bude fungovat lépe nebo účinněji, lidé k tomu zpravidla přejdou. Pamatujete si, jak velké a tlusté byly dříve monitory a televize? Byly tak těžké a objemné, že jste museli požádat přátele, aby vám s nimi pomohli do patra, anebo riskovat, že si odrovnáte záda.

Ploché obrazovky se rozšířily hlavně díky své kvalitě. Nejenže nabízely širší obraz, ale byly také lehčí. Není divu, že byly hned populární.

Dalším důvodem, proč se mezi lidmi něco uchytí, je atraktivní cena. Asi není žádným překvapením, že lidé raději platí méně. Takže když spolu soupeří dva velmi podobné produkty, často vyhraje ten levnější. Nebo společnost zvýší prodeje tak, že nabídne nižší ceny.

Roli hraje také reklama. Než si spotřebitelé cokoli koupí, musí vědět, že to vůbec existuje. Proto si lidé často myslí, že čím víc peněz utratí za reklamu, tím spíše bude jejich produkt oblíbený. Chcete, aby lidé jedli více zeleniny? Když utratíte více za marketing, dostanete tuto zprávu k více lidem a ti si pak koupí brokolici.

I když ale kvalita, cena a reklama přispívají k tomu, že mají výrobky a myšlenky úspěch, přece jen to není vše.

Vezměte si například jména Olivia a Rosalie. Obě jsou to skvělá jména pro holčičku. Olivia je latinský název pro „olivovník" a jméno je spojeno s plodností, krásou a klidem. Jméno Rosalie má kořeny v latině a francouzštině a je odvozeno od slova „růže". Obě jsou zhruba stejně dlouhá, končí na samohlásku a dají se hezky a roztomile zkrátit. Každý rok se narodí tisíce Olivií a Rosalií.

Ale na chvíli se zamyslete, kolik lidí s těmito jmény vlastně znáte. Kolik jste potkali Olivií a kolik Rosalií?

Vsadím se, že budete znát alespoň jednu Olivii, ale asi žádnou Rosalii. A když už budete nějakou Rosalii znát, určitě budete vědět hned o *několika* Oliviích.

Proč si to myslím? Olivia je mnohem oblíbenější jméno. Například v roce 2010 se ve Spojených státech narodilo skoro 17 000 Olivií a jen 492 Rosalií. I když byla Rosalie ve dvacátých letech relativně oblíbené jméno, nikdy nedosáhla tak hvězdné popularity jako Olivia v roce 2013.

Když se snažíme vysvětlit, proč je Olivia oblíbenější jméno než Rosalie, nemůžeme to odůvodnit běžnými faktory, jako je lepší kvalita, cena

nebo reklama. Není to tak, že by jedno jméno bylo vyloženě lepší. Ani za jedno se navíc neplatí, takže tu není žádný cenový rozdíl. Nevede se žádná reklamní kampaň, která má lidi přesvědčit, aby své dítě pojmenovali Olivia. Není žádná obchodní společnost usilující o to, aby se z toho jména stala ta největší senzace od dob Pokémonů.

To samé platí pro videa na YouTube. Cena nehraje roli (všechna videa můžete zhlédnout zdarma) a jen některá z nich zahrnují placenou propagaci. A i když jsou některá z hlediska produkce kvalitnější, virálními se většinou stávají videa, která jsou rozmazaná, nezaostřená a natočená amatérem na levnou kameru nebo mobil.* Pokud tedy lepší kvalita, cena ani marketing nejsou důvodem toho, proč je jedno křestní jméno populárnější než to druhé nebo proč má určité video na YouTube více zhlédnutí, tak co za tím teda je?

PROČ JE DŮLEŽITÉ ZAMĚŘIT SE NA TY SPRÁVNÉ LIDI

Na naše rozhodnutí mají velký vliv naše okolí a osobní doporučení. Lidé se svými blízkými rádi sdílejí příběhy, novinky a různé další informace. Přátelům vyprávíme o skvělých turistických destinacích, se sousedy se bavíme o výhodných nabídkách a v práci si s kolegy šuškáme o tom, koho možná vyhodí. Píšeme vlastní filmové recenze a sdílíme je na internetu,

* Slovem „virální“ v této knize označuji něco, co se bude pravděpodobně rychle šířit mezi lidmi. Připodobnění k onemocnění je příhodné, ale jen do určité míry. Ačkoli se obojí přenáší mezi lidmi, jedním z klíčových rozdílů je předpokládaný řetězec přenosu. K rozšíření nákazy stačí jen jeden člověk. Nakazí pár dalších lidí, ti zase další a tak dále, až se nakonec onemocnění rozšíří mezi velký počet osob, a to vše jen kvůli onomu prvnímu člověku. Takto dlouhé řetězce však mohou být v případě výrobků a nápadů méně časté (Goel, Watts a Goldstein, 2012). Lidé si mezi sebou často vyměňují tipy na produkty a služby, ale šance na to, že by se tip od jednoho člověka řetězově rozšířil mezi obrovské množství lidí, je dosti malá. Proto když například řeknu, že splněním určitého faktoru se myšlenka stane virálnější, myslím to tak, že se tím spíše bude šířit mezi lidmi, a to bez ohledu na to, zda se řetězově dostane od prvního člověka ke spoustě lidí či „nakazí“ celou populaci.

na Facebooku přeposíláme dál drby či píšeme příspěvky o receptech, které jsme právě vyzkoušeli. Lidé si mezi sebou každý den vymění více než šestnáct tisíc slov[4**] a každou hodinu proběhne více než sto milionů rozhovorů týkajících se nějaké obchodní značky[5].

Takové konverzace jsou nejenom časté, ale také důležité. Věci, o kterých nám ostatní vypráví nebo nám o nich píšou v e-mailech či esemeskách, mají velký dopad na to, co si myslíme, co kupujeme a co děláme. Jdeme na stránky, které nám doporučili naši sousedé[6], čteme knihy, které vychvalují naši příbuzní, a hlasujeme pro kandidáty, které podporují naši přátelé. Osobní doporučení je hlavním důvodem pro 20–50 % našich nákupů.[***7]

Proto má naše okolí ohromný podíl na tom, proč jsou některé výrobky a myšlenky najednou populární. Pokud nový zákazník doporučí restauraci ostatním, dojde až k dvousetdolarovému nárůstu tržeb.[8] Pokud dostane kniha na stránkách Amazonu pětihvězdičkové hodnocení, prodá se o dvacet výtisků více než u knihy s jednou hvězdičkou.[9] Lékaři pacientům častěji předepíšou nový lék, pokud ho předtím předepsali lékaři, které sami znají.[10] Lidé častěji přestávají kouřit, když přestanou jejich přátelé, a ztloustnou, když jejich přátelé začnou trpět obezitou.[11] I když je tradiční způsob reklamy stále užitečný, ústní doporučení od obyčejných lidí, označované také jako Word of Mouth marketing, je přinejmenším desetkrát efektivnější.[12****]

Existují pro to dva hlavní důvody. Tím prvním je, že osobní doporučení je zkrátka přesvědčivější. V reklamě se většinou dozvíme, jak je nějaký produkt skvělý. Sami jste to už určitě slyšeli – že devět z deseti zubařů

** Studie z roku 2025 tvrdí, že ženy za den řeknou asi 21 845 slov a muži 18 570.

*** V dnešní propojené digitální době je toto číslo vyšší. „Osobní doporučení" už pro nás nepředstavují jen ta od lidí, které známe, ale i recenze online od jiných zákazníků, doporučení od influencerů na sociálních sítích a podobně. S vývojem sociálních sítí se stal Word of Mouth marketing ještě mocnější. *(pozn.red.)*

**** Podle marketingové studie Nielsen 2021 Trust In Advertising Study až 88 % lidí více věří ústnímu doporučení.

doporučuje značku Crest nebo že žádný jiný prací prostředek nezaručí tak čisté oblečení jako Tide.

Jelikož vám ale reklamy budou pokaždé tvrdit, že právě tento produkt je ten nejlepší, nedá se jim moc věřit. Už jste někdy viděli reklamu na Crest, kde by jejich pasty a bělicí pásky doporučoval jen jeden z deseti zubařů? Nebo že čtyři ze zbylých devíti jsou toho názoru, že se vám po nich budou kazit zuby?

Naši přátelé k nám ale budou upřímní. Pokud jsou podle nich produkty od značky Crest účinné, poví nám to. Ale také se nám nebudou bát říct, že měla zubní pasta divnou chuť nebo že jejich zuby nejsou bělejší. Víme, že jsou objektivní, a to nás společně s jejich otevřeností spíše přiměje jim věřit a naslouchat.

Druhým důvodem je to, že doporučení mnohem lépe cílí na potenciálního zákazníka. Společnosti se snaží výrobek či službu propagovat tak, aby oslovily co největší množství lidí. Můžeme si to ukázat na příkladu podniku, který prodává lyže. Reklama během večerních zpráv v televizi asi nebude příliš účinná, jelikož řada z jejich diváků vůbec nelyžuje. Takže se podnik může rozhodnout, že si zaplatí reklamu v lyžařském časopise nebo ji nechá natisknout na zadní stranu jízdenek na vlek u oblíbené sjezdovky. I když to ale zajistí, že většina lidí, která reklamu uvidí, bude mít ráda lyžování, společnost utratí spoustu peněz zcela zbytečně, jelikož ne všichni z nich potřebují nové lyže.

Když ale někomu něco doporučujete, bude to přirozeně někdo, komu se takové doporučení může hodit. O novinky nebo dobré tipy se nedělíme s každým, koho známe. Mnohem častěji o nich řekneme jen někomu, o kom si myslíme, že by pro něj mohly být relevantní. Nebudeme se bavit o nových lyžích s kamarádem, který nesnáší lyžování. A kamarádovi, který nemá děti, zase nebudeme radit, jak nejlépe vyměnit plínku. Pokud lidé někomu něco doporučují, je to mnohem častěji člověk, kterého daná věc zajímá. Není divu, že zákazníci, kteří dostali doporučení od svých přátel, utratí více peněz, nechají se rychleji přesvědčit k nákupu a celkově přináší větší zisky.[13]

Před několika lety jsem zažil opravdu nádherný příklad toho, jak může Word of Mouth marketing zlepšit zacílení na zákazníka. Jednou za čas mi nakladatelé zašlou nějaké knihy zdarma. Zpravidla se týkají marketingu a nakladatel doufá, že když dostanu bezplatný výtisk, je větší šance, že knihu zadám jako povinnou četbu svým studentům (a ti si ji pak budou muset koupit).

Ale před několika lety zkusilo jedno nakladatelství něco jiného. Poslalo mi dva výtisky té samé knihy.

Pokud se nemýlím, není důvod, abych jednu knihu četl ve dvou výtiscích. Plán nakladatelství byl ale jiný. Ke knihám připojili dopis, v němž vysvětlili, proč by mohla být kniha pro mé studenty užitečná, a že mi posílají ještě jeden výtisk, který můžu dát některému z kolegů, kterého by mohla zajímat.

A přesně tohle pak pomůže se zacílením na konkrétního zákazníka. Místo aby nakladatelství posílalo výtisky úplně všem, nechalo mě a další, abychom oslovili lidi, kteří budou mít o knihu největší zájem. Každý, kdo od nich výtisky obdržel, si pak prošel svou společenskou bublinu, do hledáčku si vzal člověka, pro kterého bude kniha nejvíce relevantní, a poslal mu ji.

JAK ZARUČIT, ABY SE MEZI LIDMI NĚCO ROZKŘIKLO

Ale víte, co je na doporučeních to nejlepší? Mohou z něj těžit všichni. Největší americké společnosti na žebříčku Fortune 500, ale i restaurace na rohu ulice, která se snaží zaplnit více stolů. Nezisková organizace, která bojuje proti obezitě, ale i začínající politici, kteří se snaží zvítězit ve volbách. Díky doporučením věci získávají na oblibě. Doporučení pomáhá přivádět nové klienty i do B2B firem, jejichž zákazníky nejsou koncoví spotřebitelé, ale podniky. A není nutné přitom zaplatit miliony dolarů za marketing. Jen potřebujete, aby se o vás lidé začali bavit.

Jak to ale zařídit?

Odpovědí jsou sociální sítě. Ať už je využívají start-upy, či začínající herci a herečky, lidé je považují za budoucnost marketingu. Facebook, sociální síť X (dříve Twitter, *pozn. překl.*), YouTube a další online média jsou vnímána jako způsob, jak si vybudovat okruh sledujících a zaujmout zákazníky. Obchodní značky zveřejňují reklamní spoty, začínající hudebníci sdílejí videa a malé firmy nabízejí výhodné akce. Firmy a organizace se doslova předhánějí v tom, aby co nejrychleji najeli na vlnu tohoto nového marketingového trendu. Princip je jednoduchý. Pokud přimějí lidi, aby mluvili o jejich nápadu nebo sdíleli jejich obsah, bude se to šířit sociálními sítěmi jako virus a jejich produkt nebo myšlenka se rychle stanou populárními.

Tento přístup ale komplikují dva problémy – zacílení a provedení.

Dáme si rychlý kvíz. Kolik procent doporučení můžete získat online? Neboli kolik procent lidské konverzace probíhá na sociálních sítích, skrze blogy a e-maily nebo v chatovacích místnostech?

Pokud jste jako většina lidí, asi jste si tipnuli něco kolem 50 nebo 60 %. Někteří lidé hádají i 70 %, a jiní naopak mnohem méně, ale poté, co jsem tuto otázku položil stovkám studentů a manažerů, jsem zjistil, že průměrný odhad je právě asi oněch 50 %.

To číslo dává smysl. Sociální sítě totiž v poslední době zažívají velký boom. Miliony lidí tyto stránky používají každý den a každý měsíc sdílí miliardy příspěvků.[14] Tyto technologie nám umožňují rychleji a snáze sdílet informace se širokou skupinou lidí.

Ale 50 % je špatně.

Skutečné číslo je mnohem nižší.

Jedná se totiž jen o 7 %. Ne o 47 %, ne o 27 %, ale opravdu o pouhých 7 %. Výzkum agentury Keller Fay Group z roku 2012 odhalil, že jen 7 % veškerých osobních doporučení se šíří online.[15*]

---

* V roce 2024 to bylo 20 % – vyšší číslo než v dřívějších průzkumech, ale stále překvapivě nízké.

Většina lidí je tímhle číslem zcela šokována. „Ale to je příliš málo," namítají. „Lidé tráví na internetu moře času!" A to je pravda. Lidé tráví na internetu skutečně hodně času. Dle odhadů téměř dvě hodiny denně.[16**] Ale mnohdy zapomínáme, že lidé také tráví spoustu času mimo online prostředí. A to více než osmkrát tolik co online. To je dlouhá doba, kdy se lidé baví tváří v tvář.[***]

Často se nám zdá, že si lidé vyměňují více tipů online, ale tak to jen vypadá. Sociální sítě poskytují užitečné záznamy o všech klipech, komentářích a dalším obsahu, který sdílíme. A když to vidíme vše pohromadě, zdá se to jako hodně. Ale už nás nenapadne vzít v potaz přímou komunikaci s ostatními, která probíhala v té samé chvíli, avšak pouze slovně. Neexistuje žádný přepis rozhovoru, který jsme vedli se Susan po obědě, ani konverzace s Timem, zatímco jste spolu čekali, až dětem skončí trénink. Ale i když nejsou tak jasně viditelné, stále silně ovlivňují naše chování.

I když se může na první pohled zdát, že novinky šířené online osloví více lidí, vždy tomu tak není. Je pravda, že online diskuse mohou přitáhnout větší pozornost. Zatímco osobní rozhovory probíhají obvykle jeden na jednoho nebo v malé skupince osob, průměrný příspěvek na síti X [17] nebo aktualizace statusu na Facebooku se dostane k více než stovce lidí. Ne všichni tito potenciální příjemci však uvidí každý jednotlivý

** V roce 2024 toto číslo vyšplhalo na průměrných 6,5 hodiny denně.

*** Pokud přemýšlíte, zda ve vaší situaci bude efektivnější Word of Mouth marketing z očí do očí (ústní doporučení), nebo naopak na internetu (šíření informací online), zamyslete se nejprve, kde má k požadované reakci dojít. Pokud se lidi snažíte přimět, aby navštívili webovou stránku, pak je vyvolání online diskuse výbornou volbou, protože stačí jen jednou kliknout a je hotovo. To platí i pro produkty nebo chování v reálném životě. Je skvělé, když se na internetu mluví o omáčce na těstoviny, ale lidé si na ni musí vzpomenout, když jsou v obchodě, jinak si ji nekoupí. Zde by tedy mohlo lépe fungovat ústní doporučení. Zamyslete se také nad tím, zda a kde si lidé před nákupem zjišťují informace. I když si většina lidí koupí auto „naživo", hodně informací si předem zjistí na internetu a rozhodnou se často ještě předtím, než vůbec vstoupí do autosalonu. V takových případech mohou právě online doporučení výrazně ovlivnit jejich rozhodnutí.

příspěvek. Lidé jsou zahlceni online obsahem, takže nemají čas číst všechny statusy, zprávy nebo novinky, které k nim doputují. Rychlé cvičení, které jsem vytvořil pro mé studenty, ukázalo, že na jejich příspěvek odpovědělo méně než 10 % přátel. Většinu příspěvků na síti X pak uvidí ještě méně lidí. Online konverzace by sice *mohly* oslovit širší publikum, ale osobní rozhovory mohou zase jít více do hloubky, a tak sociální sítě nemusí být nutně tou nejlepší cestou.

Takže první problém se vším tím humbukem kolem sociálních sítí je, že lidé mnohdy přehlíží, jak důležité je povídat si s lidmi „naživo", a to i přesto, že z očí do očí se bavíme mnohem častěji a takové rozhovory pak často mají i daleko větší účinek než online komunikace.

Dalším problémem je, že Facebook a X představují technologii, nikoli strategii. Word of Mouth marketing je účinný pouze tehdy, pokud spolu lidé skutečně mluví. Státní orgány veřejného zdraví mohou denně přidávat příspěvky o bezpečném sexu na síť X, ale bez lidí, kteří by je sdíleli dál, kampaň nebude fungovat. Když budete sdílet příspěvek na svém facebookovém profilu nebo na síti X, neznamená to nutně, že si ho všichni okamžitě všimnou a budou ho sdílet dál. Polovina videí na YouTube má méně než 500 zhlédnutí. Pouze 0,3 % z nich nasbírá více než milion.[18*]

Pokud chceme naplno využít potenciálu osobního doporučení – ať už na internetu, nebo v každodenní komunikaci –, musíme porozumět tomu, proč se spolu lidé baví a proč se o některých věcech baví více a s více lidmi. Porozumět psychologii sdělování informací. A tomu, jak ten celý doporučovací proces funguje.

Až budete příště klábosit s někým na večírku nebo půjdete na jídlo s kolegou, představte si, že jste muška na zdi a tajně posloucháte váš rozhovor. Možná si budete povídat o novém filmu nebo pomlouvat kolegy.

---

* S vývojem technologie a díky jednoduchosti a přístupnosti používání YouTube se tato čísla změnila. V roce 2023 už na YouTube bylo asi 10 miliard videí, z toho 68 % z nich nemělo žádné zhlédnutí, 44 % má méně než 100 zhlédnutí a 93 % méně než 1 000.

Možná si budete navzájem vyprávět příběhy z dovolené, zmíníte se o někom, komu se právě narodilo dítě, nebo si budete stěžovat na nezvykle teplé počasí.

Ale proč vlastně? Mohli jste mluvit o čemkoli jiném. Vybrat si z milionu různých témat, nápadů, výrobků či příběhů. Tak proč jste mluvili právě o těchto věcech? Proč právě tento konkrétní příběh, film nebo kolega?

Některé příběhy jsou prostě „nakažlivější" a některé drby se zase snáze šíří. Jeden online příspěvek se stane virálním, jiný lidé ani jednou nepřesdílí. Některé výrobky jsou tématem mnoha konverzací, o jiných nikdo ani neví. Ale proč vlastně? Co je příčinou toho, že se o některých výrobcích, chováních a myšlenkách mluví častěji?

Právě o tom je tato kniha.

Mnoho lidí instinktivně tuší, že aby se daná věc dostala do širšího povědomí, je třeba najít ty správné lidi. Tito konkrétní jednotlivci totiž budou mít na ostatní větší vliv. Například v knize *The Tipping Point* (česky vyšlo jako *Bod zlomu: O malých příčinách s velkými následky*) Malcolm Gladwell tvrdí, že sociální epidemie jsou poháněny „činností hrstky výjimečných lidí", které nazývá maveni, spojovatelé a prodavači.[19] Jiní experti prohlašují, že „ve skupince deseti Američanů bude vždy jeden diktovat zbylým devíti, koho volit, kde jíst a co si koupit."[20] Marketingoví experti utratí miliony dolarů, jen aby tyto vůdčí a trendy určující lidi našli a přesvědčili je, aby propagovali jejich výrobky. Politici zase do svých kampaní hledají „vlivné osoby", které by je podpořili.

Myšlenka je taková, že čehokoli se tito výjimeční lidé dotknou, to se promění ve zlato. Pokud je nějaký výrobek nebo myšlenka osloví a rozhodnou se o nich říct dalším lidem, budou tyto výrobky a myšlenky okamžitě populární.

Ale tato běžná představa je mylná. Ano, všichni známe lidi, kteří jsou opravdu přesvědčiví, a ano, někteří mají více přátel než jiní. Ve většině

případů to ale neznamená, že mají větší vliv na šíření informací nebo na to, aby se něco stalo virálním.[21]

Navíc jsme se tolik soustředili na tyto „posly", až jsme zcela opomněli mnohem zjevnější hybnou sílu sdílení: samotnou myšlenku.

Můžeme to přirovnat ke vtipům. Všichni máme přátele, kteří umějí vyprávět vtipy lépe než my. Když nějaký pronesou, všichni v místnosti se začnou smát.

Ale vtipy mohou být různé. Některé jsou tak vtipné, že nezáleží na tom, kdo je říká. Smějí se všichni, i když je vypráví člověk, který není nijak zvlášť zábavný. U „nakažlivého" obsahu je to podobné – je sám o sobě natolik virální, že se šíří bez ohledu na to, kdo o něm mluví. Bez ohledu na to, zda jsou jeho poslové opravdu přesvědčiví, či naopak vůbec, nebo zda mají deset, nebo deset tisíc přátel.

Jaké tedy musí sdělení být, aby ho lidé chtěli předávat dál?

Asi není žádným překvapením, že guru sociálních sítí a odborníci na Word of Mouth marketing přišli s řadou nápadů. Třeba podle jedné převládající teorie se věci stávají virálními zcela náhodně, a tak není možné předpovědět, zda se nějaké video nebo obsah bude hodně sdílet. Ostatní své závěry vyvozují z případových studií a skutečných příběhů. Často také slyšíme, že nejpopulárnější videa na YouTube jsou většinou vtipná nebo roztomilá – s miminky nebo koťátky –, a tak je klíčovou složkou pro vytvoření virálního obsahu právě humor nebo roztomilost.

Tyto „teorie" se však vůbec nezmiňují o tom, že se mnoho vtipných nebo roztomilých videí vůbec neuchytí. Samozřejmě, některé klipy s kočkami nasbírají miliony zhlédnutí, ale jsou to výjimky, nikoli pravidlo. Většina jich nasbírá jen pouhé desítky.

Jako byste si řekli, že Bill Clinton, Bill Gates a Bill Cosby jsou všichni slavní, a klíčem k bohatství a slávě tak musí být jejich křestní jméno. Ačkoli se opravdu jmenují stejně, váš závěr je naprosto absurdní. Když lidé zohledňují jen několik virálních hitů, nevšimnou si, že řadu stejných

vlastností má i obsah, který nikoho nezaujal. Abychom skutečně pochopili, proč lidé něco sdílejí, je potřeba zaměřit se jak na úspěchy, tak neúspěchy – a zjistit, zda určité vlastnosti častěji vedou k úspěchu.

JSOU NĚKTERÉ VĚCI ZE SVÉ PODSTATY „NAKAŽLIVĚJŠÍ“?

Teď si možná říkáte: „Dobře, některé věci se mezi lidmi šíří rychleji než jiné.“ Ale je možné cokoli učinit takto „nakažlivým“, nebo k tomu mají některé věci jednoduše lepší předpoklady?

Chytré telefony obvykle přináší víc zábavy než daňová přiznání, mluvící psi jsou zajímavější než reforma odškodňovacího práva a hollywoodské filmy zase bez problému předčí toustovače nebo mixéry.

Mají tyto věci lepší základ, na kterém se dá stavět? Jsou některé výrobky nebo myšlenky ze své podstaty „nakažlivé“, zatímco jiné ne? Nebo lze jakýkoli produkt či myšlenku představit tak, aby se o nich začalo okamžitě mluvit?

Tom Dickson hledal práci.[22] Narodil se v San Franciscu do mormonské rodiny a právě kvůli své víře nastoupil na Univerzitu Brighama Younga v Salt Lake City, kde pak v roce 1971 získal inženýrský titul. Po promoci se vrátil domů, ale najít si práci šlo jen těžko, jelikož nebylo tolik příležitostí. Jediné místo, které našel, bylo v podniku vyrábějícím nitroděložní tělíska a antikoncepční pilulky. Tyto prostředky brání početí, nicméně na ně lze nahlížet i jako na druh potratu, což bylo v rozporu s Tomovým náboženským přesvědčením. Mormon, který pomáhá vymýšlet nové způsoby antikoncepce? Byl čas se poohlédnout jinde.

Tom se vždy zajímal o pečení chleba. Byl to jeho koníček. Ale brzy si všiml, že se nikde neprodávají dobré a levné domácí mlýnky na mouku. A tak se Tom rozhodl využít svých inženýrských znalostí. Nějaký čas si pohrával s desetidolarovým motorem od vysavače a nakonec dal

dohromady zařízení, které nejenže dokázalo umlít velmi jemnou mouku, ale bylo v té době také nejlevnější na trhu.

Mlýnky byly natolik kvalitní, že se je Tom rozhodl vyrábět ve velkém. V podnikání se mu poměrně dařilo, ale i nadále experimentoval s dalšími způsoby zpracování potravin, což ho nakonec přivedlo k víceúčelovým mixérům. Brzy se proto vrátil zpět do Utahu, kde se chystal založil firmu na jejich výrobu. Svůj první domácí mixér vyrobil v roce 1995 a v roce 1999 pak vznikla společnost Blendtec.[23]

Ale i když byl jeho výrobek skvělý, nikdo o něm nevěděl. Vlastně se vůbec nedostal do veřejného povědomí. V roce 2006 proto Tom najal na pozici marketingového ředitele George Wrighta, dalšího absolventa Univerzity Brighama Younga. George později žertoval, že marketingový rozpočet v jeho předchozí firmě byl větší než všechny příjmy společnosti Blendtec dohromady.

Během jednoho z prvních dnů v nové práci si George všiml hromady pilin na podlaze výrobní haly. Byl zmatený, protože zde neprobíhala žádná stavba nebo montáž. Co to tedy mělo být?

Ukázalo se, že Tom je v továrně a dělá to, co každý jiný den – snaží se mixéry rozbít. Aby otestoval odolnost a výkon mixérů Blendtec, cpal do nich dřevěné hranoly a další předměty a pak mixéry zapnul – odtud ty piliny.

George napadlo, že právě tím by se mohly Tomovy mixéry proslavit.

Vydal se tedy koupit skleněné kuličky, golfové míčky a hrábě. Měl na to jen nuzných padesát dolarů (žádný rozpočet čítající padesát tisíc nebo padesát milionů dolarů). Tomovi také pořídil bílý plášť, jaký nosí vědci v laboratoři. A pak Toma postavil s mixérem před kameru. Požádal ho, aby zopakoval přesně to, co předtím dělal s dřevěnými tyčinkami, a zkusil věci rozmixovat.

Představte si, že vezmete hrst kuliček a hodíte je do svého domácího mixéru. Ne ty levné plastové nebo hliněné, ale skutečné skleněnky – centimetr a půl tlusté a z tvrdého skla. Tak tvrdé, že je může přejet auto a ony se nerozbijí.

A Tom to skutečně udělal. Nasypal do jednoho ze svých mixérů padesát skleněných kuliček a zapnul ho na pomalé otáčky. Kuličky v mixéru divoce poskakovaly a ozývalo se rychlé ra-ta-ta, jako když na střechu auta padají kroupy.

Počkal patnáct vteřin a pak mixér vypnul. Opatrně nadzvedl víko mixéru a ven se vyvalil bílý dým – skleněný prach. Z kuliček zbyl jen jemný prášek připomínající mouku. Místo toho, aby daly mixéru zabrat a rozbily ho, ukázaly jeho skutečnou sílu. Mixér rozdrtil i golfové míčky a hrábě proměnil v hromadu třísek. George videa zveřejnil na YouTube a držel jim palce.

A jeho tušení bylo správné. Lidé byli ohromeni a videa se jim moc líbila. Šokovalo je, jak je mixér odolný, a mluvili o něm jako o „naprosto neskutečném" a „perfektním" mixéru. Někteří ani nevěřili, že je něco takového možné. Ostatní přemýšleli nad tím, co dalšího by mixér dokázal rozemlít. Pevný disk z počítače? Samurajskou katanu?

Během týdne měla videa šest milionů zhlédnutí. Tom a George narazili na zlatou žílu.

Tom pak začal rozmixovávat všechno možné – od zapalovačů Bic až po ovladače k Nintendu Wii. Zkoušel rozemlít i svítící tyčinky, cédéčko Justina Biebera, a dokonce i iPhone. Mixéry Blendtec všechny tyto předměty nejen rozemlely, ale videosérie *Will It Blend?* (*Rozmixujeme to?*) nasbírala více než 300 milionů zhlédnutí. Během dvou let tato kampaň zvýšila Tomovy zisky z maloobchodního prodeje o 700 %. To vše díky videím, z nichž každé stálo jen pár stovek dolarů. A u výrobku, který na první pohled nepůsobil jako něco, o čem by si lidé vyprávěli. Obyčejný, nudný mixér.

Z příběhu Blendtecu si můžeme odnést jeden z klíčových poznatků o „nakažlivém" obsahu – obsah se nestává virálním sám od sebe, někdo mu k tomu musí dopomoct.

A to je moc dobrá zpráva.

Někteří lidé mají štěstí. Mezi jejich nápady nebo projekty patří věci, které automaticky vyvolají velký rozruch a nadšení.

Ale na příběhu Blendtecu můžeme vidět, že spoustu lidí mohou zaujmout i naprosto obyčejné výrobky a myšlenky. Stačí jen vědět, jak to zařídit. Bez ohledu na to, jak obyčejné nebo nudné se produkt či myšlenka mohou zdát, vždy existuje způsob, jak z nich udělat něco „nakažlivě" zajímavého.

Jak tedy vytvořit koncept výrobku, myšlenky či nápadu, aby se pak o nich zaručeně mluvilo?

VLIV SPOLEČNOSTI NA JEDINCE

Má cesta ke studiu sociálních epidemií byla značně klikatá. Mí rodiče si mysleli, že sladké a televize nejsou pro děti dobrá odměna, a tak se mně a mým sourozencům místo toho snažili rozšiřovat obzory. Pamatuji si, že jednou o prázdninách jsem se obzvlášť těšil na knihu logických hádanek, které jsem pak nepřetržitě řešil ještě několik dalších měsíců. Tyto zážitky ve mně vzbudily zájem o matematiku a vědu a po středoškolském vědeckém projektu o městské hydrologii (na téma, jak složení povodí potoka ovlivňuje jeho tok) jsem odešel na vysokou s tím, že ze mě bude environmentální inženýr.

Ale na vysoké se stalo něco zvláštního. Když jsem jednoho dne poslouchal přednášku k jednomu z mých „těžších" vědeckých předmětů, napadlo mě, zda bych mohl použít ty samé metody ke studiu komplexních společenských fenoménů. Vždy mě bavilo pozorovat lidi, a když už jsem se náhodou díval na televizi, raději jsem sledoval reklamy než samotné pořady. Uvědomil jsem si, že místo pouhého přemítání o tom, proč lidé dělají to, co dělají, bych k nalezení odpovědí mohl použít vědeckou metodu. Stejné výzkumné nástroje, které se používají v biologii a chemii, by se daly využít i k pochopení mezilidské komunikace a vlivu, který má společnost na jedince.

Začal jsem proto navštěvovat kurzy psychologie a sociologie a zapojil jsem se do výzkumu o tom, jak lidé vnímají sami sebe a ostatní. O několik let později mi babička poslala doporučení na novou knihu, která by mě podle ní mohla zajímat. Jmenovala se *The Tipping Point*.

Naprosto mě uchvátila a já se pak snažil přečíst co nejvíc knížek s podobným zaměřením. Pořád mě ale trápila jedna věc. Myšlenky v knize byly neobyčejně hluboké, ale převážně popisné. Ano, některé věci se mezi lidmi chytnou, ale proč? Jaké skryté lidské jednání to způsobí? To byly zajímavé otázky, na které bylo třeba nalézt odpověď. A já se do toho pustil.

Po získání doktorského diplomu a více než deseti letech výzkumu jsem na některé odpovědi skutečně přišel. V současné době působím jako profesor marketingu na Whartonově fakultě Pensylvánské univerzity a touto oblastí a dalšími příbuznými tématy se zabývám už více než dvacet let. S řadou úžasných kolegů jsem například zkoumal:

- Proč se některé články v deníku *The New York Times* nebo videa na YouTube stanou virálními?
- Proč se o některých výrobcích mluví více?
- Proč se mezi lidmi šíří určitá politická sdělení?
- Kdy a proč se některá jména pro miminka stanou populárními, nebo se naopak vytratí?
- Kdy negativní publicita prodeje zvyšuje a kdy je snižuje?

Analyzovali jsme údaje o jménech za posledních sto let, tisíce článků z *The New York Times* a miliony záznamů o nákupech aut. Strávili jsme tisíce hodin shromažďováním dat, kódováním a analýzou – všeho od obchodních značek či videí na YouTube přes městské mýty a recenze výrobků až po rozhovory tváří v tvář. To vše s cílem pochopit vliv společnosti na člověka a odhalit, proč jsou některé věci populární.

Někdy kolem roku 2010 jsem začal na Whartonově fakultě vyučovat předmět s názvem „Jak výrobek či myšlenku učinit ‚nakažlivými'?" Myšlenka byla prostá. Ať už pracujete v marketingu, politice, inženýrském sektoru, nebo ve veřejném zdravotnictví, musíte pochopit a umět docílit toho, aby se výrobky a myšlenky mezi lidmi uchytily. Brand manažeři chtějí, aby jejich produkty vyvolaly velké nadšení. Politici zase, aby se jejich myšlenky rozšířily napříč společností. Zdravotníci si přejí, aby si lidé neobjednávali jídlo z fastfoodů a raději si vařili doma. Na předmět se přihlásily stovky studentů bakalářských a MBA programů, ale i manažerů a ti všichni se v rámci něho dozvěděli, jak vliv společnosti pomáhá produktům a myšlenkám uspět.

Čas od času jsem dostával e-maily od lidí, kteří si kurz nemohli zapsat. Slyšeli o něm od přátel a téma je zaujalo, ale z časových důvodů na předmět nemohli docházet nebo se o něm dozvěděli příliš pozdě. Ptali se mě, zda neexistuje nějaká kniha, kde by si o tom všem mohli sami přečíst.

Na toto téma bylo vydáno hned několik skvělých publikací. Naprosto fantastická je třeba kniha *The Tipping Point*. Naleznete v ní mnoho poutavých příběhů, ovšem vědecký výzkum od jejího vydání v roce 2000 dosti pokročil. Mezi mé oblíbence patří také kniha *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (česky vyšlo jako *Jak zaujmout hned napoprvé: Proč některé nápady okamžitě upoutají a jiné zapadnou*) od Chipa a Dana Heathových. (Jen tak pro úplnost – Chip byl během mého postgraduálního studia mým mentorem, takže je vidět, že jablko nepadá daleko od stromu.) Kniha brilantně propojuje poutavé příběhy s akademickým výzkumem z oblasti kognitivní psychologie a lidské paměti. I když se ale kniha bratří Heathových soustředí na to, jak zařídit, aby se myšlenky a nápady mezi lidmi „udržely" – aby si je lidé zapamatovali –, už se tolik nezabývá tím, jak výrobky a myšlenky dostat mezi lidi nebo jak docílit toho, aby si o nich lidé dál povídali mezi sebou.

Kdykoli se mě tedy někdo zeptal, kde by si mohl přečíst o principech Word of Mouth marketingu, odkázal jsem ho na akademické články,

které jsme na toto téma publikovali já a mí kolegové. Občas jsem ale obdržel děkovný e-mail s dotazem, jestli bych nevěděl o něčem, co by bylo „srozumitelné i pro obyčejného člověka". Jinými slovy, zda existuje kniha se stejně pečlivě zpracovanými údaji, ale psaná jednodušeji, bez žargonu typického pro vědecké články. Kniha, která by představovala principy podložené výzkumem a vysvětlovala, proč se některé věci mezi lidmi chytnou.

A takovou knihu právě teď držíte v rukou.

ŠEST KLÍČOVÝCH PRINCIPŮ

Tato kniha vysvětluje, proč se určitý obsah stane „nakažlivým". Pod „obsah" řadím příběhy, novinky a informace, ale i výrobky, myšlenky, sdělení a videa. Vše od získávání finančních prostředků pro místní veřejnoprávní rozhlasovou stanici až po rady pro bezpečný sex, které se snažíme vštípit našim dětem. Označení „nakažlivý" pak používám pro věc, která se bude pravděpodobně rychle šířit a prostřednictvím osobních doporučení a společenského nátlaku se bude postupně dostávat k dalším a dalším lidem. Spotřebitelé, spolupracovníci či voliči o ní budou mluvit, sdílet ji a imitovat.

Při našem výzkumu jsme si s kolegy všimli, že řada druhů „nakažlivého" (virálního) obsahu sdílí určité vlastnosti a zaměření. Dá se říct, že existuje jakýsi „recept", díky němuž mají produkty, myšlenky a chování větší šanci stát se populárními.

Můžeme to pozorovat třeba na příkladu videosérie *Will It Blend?* či onoho cheesesteaku za sto dolarů z Barclay Prime. Oba příběhy vyvolávají emoce – překvapení nebo úžas. Kdo by si kdy pomyslel, že mixér dokáže rozdrtit iPhone, nebo že cheesesteak může stát až sto dolarů? Oba příběhy jsou navíc dost nevšední, takže člověk, který je vypráví, působí zajímavě. A oba zároveň přináší užitečné informace – vždy se hodí znát kvalitní výrobky nebo restaurace se skvělým jídlem.

Stejně jako u receptů, které pro zaručení sladké chuti často vyžadují cukr, i my jsme zas a znova naráželi ve virálních reklamách, v přesdílených článcích či u hodně probíraných výrobků na stejné „ingredience".

Poté, co jsme analyzovali stovky „nakažlivých" sdělení, výrobků a myšlenek, jsme zjistili, že se v nich často používá šest konkrétních „přísad". Šest hlavních principů, které zaručují, že se o věci bude mluvit, lidé ji mezi sebou budou sdílet a napodobovat ji.

Princip č. 1: Společenská hodnota

Jak na ostatní působí člověk, když mluví o určitém výrobku nebo myšlence? Asi bude chtít většinou vypadat chytře či jako někdo bohatý a znalý trendů, a ne si před ostatními připadat jako hlupák, chuďas nebo podivín. Co nosíme za oblečení, jaká řídíme auta nebo o čem se s ostatními bavíme – na základě toho všeho si o nás lidé utváří určitý obrázek. Je to taková společenská hodnota. Když lidé vědí o zajímavých věcech – například o mixéru, který dokáže rozemlít iPhone – vypadají chytře a „v obraze". Abychom tedy lidi o něčem přiměli mluvit, musíme vytvořit sdělení, díky kterému se budou právě takto cítit. Musíme lidem ukázat, co je na našem výrobku nebo myšlence výjimečné, a dát jim pocit, že patří mezi pár zasvěcených.

Využijeme principy herního průmyslu, dáme lidem možnost něčeho dosáhnout a poskytneme jim viditelné symboly pro to, aby si připadali důležitější než ostatní a mohli se jim s tím chlubit.

Princip č. 2: Spouštěče

Jak zajistit, aby lidé na náš produkt či myšlenku nezapomněli a dál se o nich bavili? Spouštěče jsou podněty, díky nimž si lidé vybaví věci, které souvisejí s aktuálním tématem. Arašídové máslo nám připomene sendvič s arašídovým máslem a džemem, slovo „pes" zase „kočku". Pokud žijete ve

Filadelfii, může se vám při pohledu na cheesesteak vybavit ten stodolarový z restaurace Barclay Prime. Lidé si povídají často o tom, co je zrovna napadne, takže čím častěji budou lidé myslet na určitý výrobek nebo myšlenku, tím častěji o nich budou i mluvit. Výrobky a myšlenky proto musíme navrhovat tak, aby nám je naše okolí často připomínalo, a jejich propojováním s běžně se vyskytujícími věcmi vytvářet nové spouštěče. Vždyť co je na mysli, to je také na jazyku.

Princip č. 3: Emoce

Když nám na něčem záleží, povíme o tom ostatním. Jak tedy vytvářet sdělení a myšlenky, které v lidech vyvolají emoce? Obsah, který je přirozeně „nakažlivý", v nás téměř vždy vyvolá nějaké pocity. Rozmixovaný iPhone nás šokuje. Možné zvýšení daní nás naštve. Cítíme-li kvůli něčemu silné emoce, často se s danou věcí svěříme ostatním. Místo neustálého mluvení o tom, jak daná věc funguje, bychom se tak měli soustředit na pocity, které v nás vyvolává. Jak si ale brzy povíme, ne všechny emoce sdílení podporují, a naopak ho můžou zpomalit. Musíme tedy vybírat opatrně. Rozdmýchat oheň. A někdy nám k tomu mohou dobře posloužit i negativní emoce.

Princip č. 4: Být na očích

Vidí člověk, jak ostatní náš výrobek používají nebo jestli reagují tak, jak to bylo plánováno? Známý slovní obrat „neopič se" není jen trefným zachycením tendence člověka napodobovat ostatní. Také nám říká, že je těžké něco či někoho napodobit, pokud to nevidíme. Čím jsou věci viditelnější a více na očích, tím snadněji je lidé napodobují – a tím spíše se pak budou těšit velké oblibě. Musíme proto naše produkty a myšlenky více zviditelnit. Je třeba vymyslet takové výrobky a iniciativy, které se vlastně propagují samy a vytváří „behaviorální stopu", která tu zůstává i poté, co si lidé výrobek koupí nebo se s nějakou myšlenkou ztotožní.

Princip č. 5: Praktická hodnota

Jak vytvořit obsah, který bude ostatním připadat užitečný? Lidé rádi pomáhají ostatním. Pokud jim tedy ukážeme, že naše výrobky nebo myšlenky pomáhají šetřit čas, zlepšovat zdraví nebo uspořit peníze, určitě si to nenechají jen pro sebe. Lidé jsou dnes ovšem zaplaveni hromadou informací, a my se tak musíme postarat, aby naše sdělení něčím vynikalo. Musíme pochopit, proč je pro lidi něco obzvlášť výhodná nabídka. Je potřeba vyzdvihnout, čím se lidem vyplatí – ať už cenou, nebo něčím jiným. A zároveň je třeba naše znalosti a zkušenosti naservírovat tak, aby je lidé mohli snadno předávat dál.

Princip č. 6: Příběhy

Jaký příběh můžeme kolem naší myšlenky vystavět? Kromě sdílení informací si totiž lidé mezi sebou vypráví příběhy. A ty jsou stejně jako legendární trojský kůň pouhými schránkami, v nichž se skrývají morální hodnoty a ponaučení. Informace se často šíří skrytě, pod rouškou zdánlivě nepodstatných řečí. Proto si musíme postavit vlastní trojské koně a zasadit naše produkty a myšlenky do příběhů, které lidé budou chtít vyprávět. Dobrý příběh ale nestačí. Musíme zajistit, že naplno využijeme jeho virálního potenciálu. Naše sdělení musí být tak klíčovou součástí příběhu, že ho lidé nemohou vyprávět, aniž by si vzpomněli právě na naši myšlenku nebo produkt.

Toto je šest základních pilířů „nakažlivosti" – výrobky a myšlenky představují *společenskou hodnotu* a šíří se pomocí *spouštěčů*, *emocí* a také tím, že *jsou na očích*, mají *praktickou hodnotu* a jsou zabaleny do *příběhů*. Každá kapitola je věnována jednomu z těchto principů. V celé knize propojuji výzkum s konkrétními příklady, abych dokázal, že všechny principy

jsou vědecky podložené, a ilustroval, jak konkrétní jednotlivci, firmy či organizace tyto principy využily, aby se jejich výrobky, nápady a myšlenky uchytily.

V angličtině jde z počátečních písmen těchto principů vytvořit akronym STEPPS, který připomíná anglické slovo „steps" neboli „kroky". Považujte tedy tyto principy za šest kroků k tomu, abyste vytvořili „nakažlivý" obsah. Tenhle recept zajistí, že se vaše nápady a myšlenky dostanou mezi lidi a budou slavit úspěch. O stodolarovém cheesesteaku z Barclay Prime se začalo mluvit právě proto, že to lidem přineslo *společenskou hodnotu*, zafungoval *správný spouštěč* (cheesesteak je ve Filadelfii častým jídlem), lidé cítili *emoce* (velké překvapení) a *příběh* vystavěný kolem cheesesteaku měl navíc *praktickou hodnotu*. Pokud tyto prvky zdůrazníte ve sděleních či u výrobků a nápadů, máte větší šanci, že se budou šířit a budou oblíbené. Doufám, že se vám tyto principy budou takto seřazené lépe pamatovat a používat.*

Tato kniha je určena dvěma skupinám čtenářů (jejichž zájmy se někdy protínají). Vám, které vždy zajímalo, proč lidé pomlouvají ostatní, proč se

---

* Je nutné poznamenat, že přirovnání k receptu má jednu trhlinu. S principy to totiž není jako u receptu, protože nepotřebujete všech šest ingrediencí, aby vaše výrobky či myšlenky uspěly. Samozřejmě, čím více principů, tím lépe, ale neznamená to, že by se produkt, který je na očích, neuchytil jen proto, že není zasazen do příběhu. Takže principy nechápejte jako nutnou součást receptu, ale spíše na ně nahlížejte jako na přísady do salátu. Například na Cobbův salát většinou potřebujete kuřecí maso, rajčata, slaninu, vajíčka, avokádo a sýr. Ale i salát se sýrem a slaninou je stále výtečný. Principy fungují relativně samostatně, takže si můžete vybrat, které z nich chcete použít.
Některé z nich se navíc u určitých nápadů a iniciativ uplatňují jednodušeji. Neziskovky většinou dobře odhadnou, čím u lidí vzbudit emoce, zatímco u výrobků a myšlenek s fyzickou složkou je zase jednodušší zaměřit se na zviditelnění. To ale neznamená, že by se principy nedaly použít i jinak. „Nakažlivý" obsah totiž často vzniká tehdy, když se použije na první pohled nevhodný princip. Vysokovýkonné mixéry mají už samy o sobě praktickou hodnotu. Videosérie *Will It Blend?* se však stala virální proto, že je přetvořila i ve společenskou hodnotu. Na videu bylo vidět, že i zdánlivě obyčejný produkt může být skutečně pozoruhodný.

příspěvek na internetu stane virálním, proč lidé šíří klepy a proč se v kuchyňce kanceláře vždy mluví o zdánlivě stejných věcech. Mluvení a sdílení informací patří mezi nejzákladnější lidské chování. Obě tyto věci nás spojují, utvářejí a dělají nás člověkem. Cílem této knihy je osvětlit skryté psychologické a sociologické procesy, které se odehrávají při přenosu informací ve společnosti.

Kniha je rovněž určena těm, kteří chtějí své výrobky, nápady a myšlenky dostat do povědomí lidí. To si koneckonců přejí podniky napříč všemi sektory, ať už jsou malé, nebo velké. Místní kavárna chce přilákat nové zákazníky, právníci najít další klienty, kina získat více peněz na provoz a blogeři zase nasbírat větší počet zhlédnutí a sdílení. Neziskovky, zákonodárci, vědci, politici a mnoho dalších skupin má také „výrobky" nebo nápady, které by chtěli prosadit. Muzea by uvítala vyšší návštěvnost, útulky pro psy více adopcí a ochránci přírody více lidí, kteří by protestovali proti odlesňování.

Ať už jste manažer ve velké společnosti, drobný podnikatel, který na sebe chce upozornit, politik ucházející se o úřad, nebo pracovník ve zdravotnictví, který se snaží lidem předat důležité informace, díky této knize se naučíte, jak své výrobky a myšlenky co nejúčinněji dostat mezi lidi. Kniha poskytuje určitý rámec a konkrétní praktické techniky pro efektivní šíření informací – tedy jak správně použít příběhy, sdělení, reklamy a informace, aby je lidé chtěli šířit dál. A to bez ohledu na to, zda tito lidé mají deset, nebo deset tisíc přátel či jsou komunikativní a přesvědčiví, nebo naopak tišší a stydliví.

Tato kniha přináší nejnovější vědecké poznatky o fungování Word of Mouth marketingu a přenosu informací ve společnosti. A jak se dají využít, aby vaše výrobky a nápady uspěly.