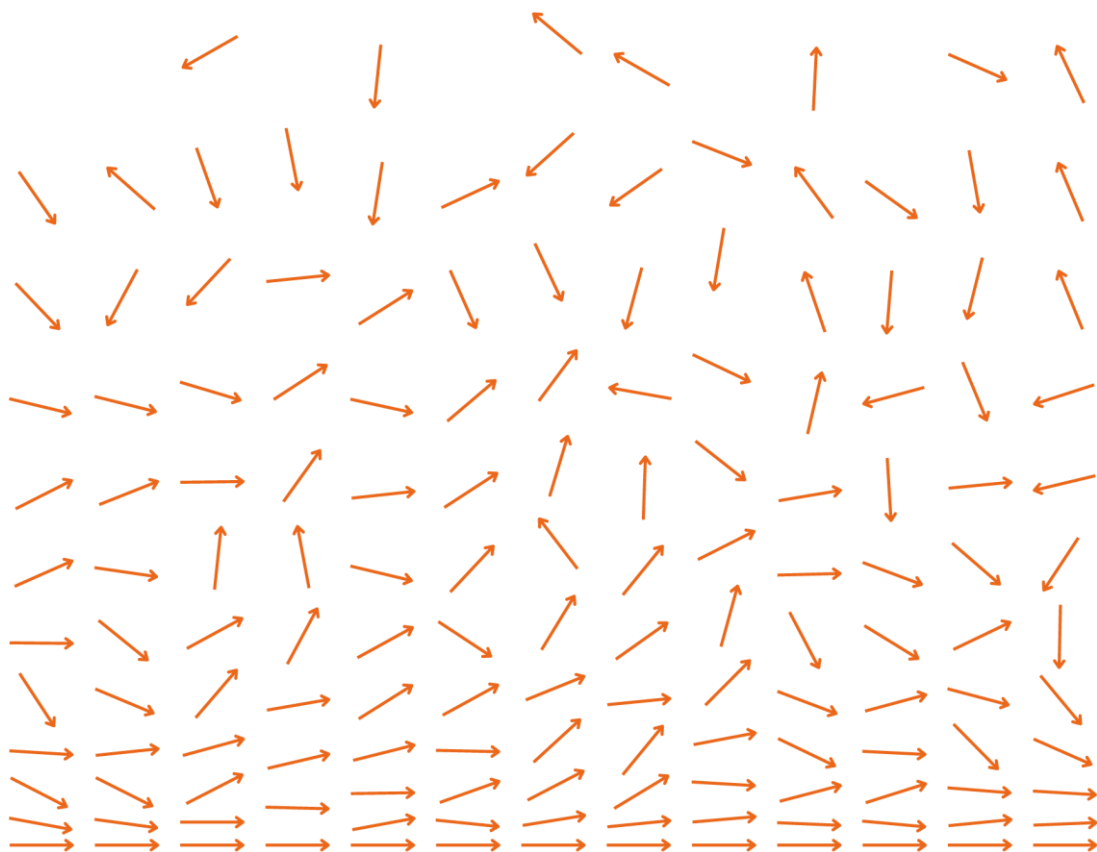


B·inside



www.b-inside.cz

B2B·monitor

**Ovlivní efekt zpětného pohledu
i B2B profesionály?**

Behaviorální mikroexperiment

–
říjen 2021

Efekt zpětného pohledu, aneb po bitvě je každý generál

Určitě jste se již setkali s rčením „Po bitvě je každý generál“. Kombinuje v sobě dvě složky. Tím prvním, a známějším, je jistá forma chytráctví. Každý po bitvě jasně vidí, co se mělo udělat jinak, i když při boji neměl žádné námitky. Druhou, méně známou složkou je přeceňování pravděpodobnosti. Ze zpětného pohledu se přeci zdá být jasné, jak to dopadne. Behaviorální vědci v této souvislosti hovoří o efektu zpětného pohledu. V B-inside jsme se pokusili mikroexperimentem změřit, zda efekt zpětného pohledu ovlivňuje i B2B profesionály.

Jak se efekt zpětného pohledu projevuje v marketingu?

Možná si říkáte, že efekt zpětného pohledu se marketingu příliš netýká. Omyl. Uvedme dva příklady, kdy zpětně máme pocit, že nějaká reklama byla sázka na jistotu. Příklad 1: Marlboro. Dnes patří Marlboro k nejoblíbenějším značkám cigaret na světě. Velkou zásluhu na tom má J. C. Levinson, který na počátku šedesátých let přišel s dnes již legendárním Marlboro Manem. Marlboro Man je považovaný za příklad geniální reklamy, u které vnímáme, že prostě musela uspět, neboť obsahuje důležitý archetyp oslovující cílovou skupinu. V době uvedení reklamy bylo Marlboro až 31. prodávanou značkou, druhou od konce. Navíc byla vnímaná jako cigarety pro ženy. Po roce reklam s Marlboro Manem byla Marlboro stále na 31. místě prodejního žebříčku. I po relativně dlouhé době nic nenasvědčovalo tomu, že by měl právě Marlboro Man uspět. Trvalo to tři roky, než se situace otočila. Vydrželi byste i Vy?

Příklad 2: Alzák. Alza patří jednoznačně k leaderům na českém i středoevropském trhu. Každý z nás si v souvislosti s Alzou ihned vybaví nepřehlédnutelného maskota Alzáka. Lidé z marketingu vidí, jak moc pomáhá značce. Byla to sázka na jistotu? Z dnešního pohledu ano. Ale vedení Alzy mělo Alzáka dva roky v šuplíku, protože se bálo, zda bude fungovat. A bude stejně fungovat maskot konkurence, modrý slon?

Efekt zpětného pohledu

Efekt zpětného pohledu popisuje naši tendenci vnímat již proběhlé události jako mnohem pravděpodobnější, než za jaké jsme je považovali předtím, než proběhly. Tím, že známe výsledek, si podvědomě všímáme více signálů vedoucích k výsledku, a naopak přehlížíme faktory, které výsledku bránily.

Jak experiment probíhal?

On-line experimentu se zúčastnilo 42 B2B manažerů. Jako v každém řízeném experimentu jsme je náhodně rozdělili do dvou skupin. Na úvod každá ze skupin dostala totožné informace o investičním rozhodnutí v nejmenované firmě. Jedna ze skupin ale byla upozorněna, že realizovaná investice se ukázala jako neúspěšná (ztrátová). Druhá skupina naopak dostala informaci o tom, že realizovaná investice byla úspěšná (zisková).

Následně jsme se respondentů ptali, s jakou pravděpodobností by danou investici realizovali. A zároveň je požádali, aby nebrali do úvahy informaci, že byla investice ztrátová / zisková. Předpokládali jsme ale, že se od této informace nedokáží díky efektu zpětného pohledu oprostit.

Prezentovaný investiční záměr

Firma se rozhoduje o významné investici. Ředitel rozeslal podklady užšímu vedení podniku dva týdny dopředu a trval na tom, že si všichni samostatně nachystají svoji pozici. Zároveň avizoval, že bude chtít dosáhnout konsenzuálního rozhodnutí o tom, zda ji realizovat či ne. Součástí podkladů byly následující tři scénáře toho, jak se investice vyvine:

Pesimistický scénář	Realistický scénář	Optimistický scénář
•Pravděpodobnost 40 % •Očekávaný zisk: -5 mil. Kč	•Pravděpodobnost 45 % •Očekávaný zisk: 2,5 mil. Kč	•Pravděpodobnost 15 % •Očekávaný zisk: 5,8 mil. Kč

Skupina 1 dostala informaci, že investice byla nakonec ZISKOVÁ

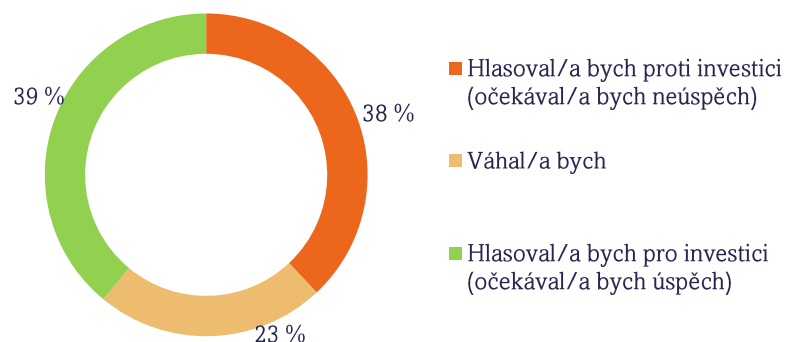
Skupina 2 dostala informaci, že investice byla nakonec ZTRÁTOVÁ

K základním informacím byl doplněn i krátký příběh, jaké postoje k investici zastávali jednotliví manažeři v podniku.

Jak efekt zpětného pohledu ovlivnil odpovědi?

Investice byla nakonec ZTRÁTOVÁ.

Když pominete to, že nyní víte, jak investice dopadla, s jakou pravděpodobností byste v dané situaci hlasovali pro její realizaci?



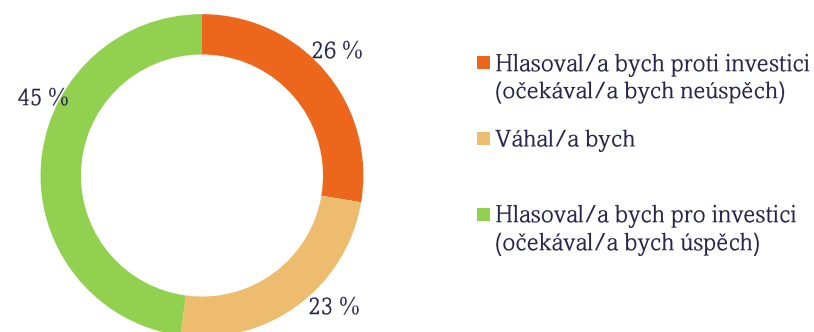
Zdroj: B-inside (2021)

Odpovědi pro a proti jsou vyrovnané

Účastníci experimentu, kteří dostali informaci o ztrátové investici, odhadovali úspěch a neúspěch stejně často (39 % : 38 %).

Investice byla nakonec ZISKOVÁ.

Když pominete to, že nyní víte, jak investice dopadla, s jakou pravděpodobností byste v dané situaci hlasovali pro její realizaci?



Zdroj: B-inside (2021)

Odpovědi pro jasně převažují

Pokud dostali respondenti informaci o pozitivním výsledku investice, očekávání úspěchu bylo téměř 2x častější než očekávání neúspěchu.

Efekt zpětného pohledu

Odpovědi obou skupin se značně liší a s největší pravděpodobností je můžeme připsat na vrub efektu zpětného pohledu.

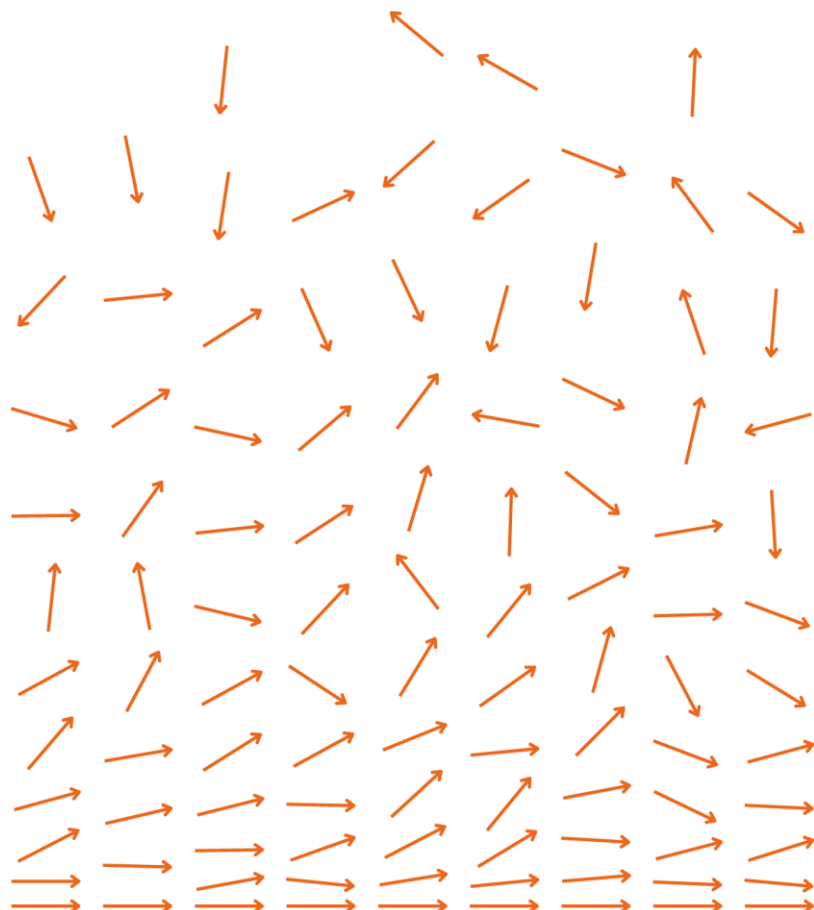
Jaké ponaučení si z experimentu vzít?

Efekt zpětného pohledu se projevuje při zpětném hodnocení investičních rozhodnutí či předávání zkušeností (o vhodných postupech či investicích). Namísto abychom nezávisle hodnotili kvalitu procesu, kterým jsme se k investici propracovali, máme díky efektu zpětného pohledu tendenci hodnotit rozhodování ve světle toho, jak vše dopadlo. Problémem je, že výsledek mohla v dané situaci ovlivnit náhoda, nikoliv kvalita procesu rozhodování. Náhodu ale do budoucna neovlivníme, kvalitu rozhodování ano.

Zároveň je důležité nenechat se odradit předchozími neúspěchy či neúspěchy konkurence, pokud celkový kontext dává logiku. Neúspěch mohl být dílem pouhé náhody. Je proto důležité pečlivě projít, co se událo, jak probíhala implementace a dát investici / kampani čas.

Konečně nezapomeňme na pre-testy a pilotní ověření. Zkušenosti ukazují, že z důvodu firemní slepoty nejsme schopni odhadnout, jak na nový záměr budou reagovat zákazníci. A to, že se něco podobného konkurenci v minulosti povedlo, není zárukou našeho úspěchu. Je proto klíčové ověřit záměry a zpracování ověřit předem mezi zákazníky.

B..



B..inside

Zpracovatel průzkumu

Jsme výzkumná a poradenská agentura specializující se na B2B trhy a marketing. Průzkum trhu jsme realizovali ve více než 42 zemích světa.

Mezi naše klienty patří



B·inside



www.binside.cz

B-inside s. r. o.

Šmeralova 12, 170 00 Praha 7
Vavrečkova 5262, 760 01 Zlín
IČ: 24790648 | DIČ: CZ24790648

Tel: +420 608 048 048
info@b-inside.cz
www.b-inside.cz