

ЗМІСТ

Частина перша	
Знайомство із суперспоживачами	
<i>Розділ 1.</i> Перетворюємо кращих клієнтів на найкращих	9
Частина друга	
Як вдалося їм	
<i>Розділ 2.</i> Прості й швидкі стратегії для перемоги: Great Snacks	35
<i>Розділ 3.</i> Порушуємо правила, щоб перемогти: Easy Grocery	47
<i>Розділ 4.</i> Створюємо нові категорії з допомогою суперспоживачів: American Girl	61
Частина третя	
Як може вдатись і вам	
<i>Розділ 5.</i> Будуємо взаємини	83
<i>Розділ 6.</i> Впливаємо на інших споживачів	107
<i>Розділ 7.</i> Розпізнаємо можливості та згуртуємо свою організацію	123
<i>Розділ 8.</i> Створюємо культуру	139
<i>Подяки</i>	151
<i>Примітки</i>	155

«Едді, як нам змінити ПОГ?» — запитав мій клієнт Джеф Акерберг, віце-президент з питань продажів та маркетингу одного з провідних виробників канцтоварів. Я не зрозумів, що він має на увазі. Єдине, що спало на думку, — сік з помаранча і гуави, який люди п'ють на Гаваях, де я виріс. «Ми вже маємо декілька версій планограми, які запропонуємо роздрібним торговцям, але, може, й ти якусь свіжу ідею підкинеш?» — продовжував Джеф.

Хороша новина: я допетрав, що ПОГ — це аббревіатура від «планограма». Погана: я й поняття зеленого не мав, що таке та планограма. Тоді я був недосвідченим консультантом, який нещодавно закінчив коледж і ще не стикався із завданням покращити показники продажів своїх клієнтів, тож не знав усіх цих професіоналізмів. Але щойно довга незручна пауза минула, мене осяяло: планограма — це діаграма розміщення товару на полицях.

Перші роки моєї кар'єри пролетіли перед очима. І нині я часто згадую ті часи, коли сотнями годин вислуховував клієнтів — покупців

канцтоварів та місяцями аналізував отриману інформацію, намагаючись зрозуміти, що їх спонукає. Результати дослідження показали: якщо в більшості клієнтів — покупців офісних канцтоварів немає емоційного зв'язку зі скріпками, ручками та наліпками, то одна третя цієї групи споживачів — справжнісінькі фанатики. Я не жартую. Є такі люди, що люблять канцтовари так, як дехто з нас любить бекон або ж свою місцеву спортивну команду.

Пригадується мені одна пані. Звали її Саллі (ім'я вигадане). Була вона якраз однією з тих клієток, із якою я і мої колеги спілкувалися, коли досліджували особливості галузі виробництва канцтоварів. Саллі щоденно здавала на прокат клієнтам, що вишиковувалися в довжелезні черги, сотні авто, фургонів та вантажівок. Часто їй здавалося, що вона не впорається зі своїми обов'язками. Вона відповідала за те, аби кожен клієнт, який забронював авто, таки його отримав. Але ж клієнти мали право як резервувати, так і скасовувати бронювання без сплати штрафу або ж повертати орендоване авто раніше чи пізніше домовленого терміну оренди. Перебувати постійно в стані непевності було важко. Навіть коли все вдавалося, залишалися ще гори нескінченних документів.

Темп роботи був шаленим, тож Саллі максимально концентрувалася на речах, які могла контролювати. Вона пишалася тим, як продуктивно й організовано відбувалися всі робочі процеси. Коли випадала хвилька перепочинку від клієнтів, вона робила копії договорів про оренду, пробивала в них діри й охайно складала у трикільцевий зшивач. До цієї частини своєї роботи вона ставилася дуже серйозно, тож цінувала все офісне начиння, що було надійним і легким у використанні. Більшості людей робота з паперами може видатись поденщиною. Але для Саллі трикільцевий зшивач з ідеально впорядкованими контрактами — ніби трофей за добре виконану роботу, а також її інструмент для наведення ладу в царстві тотального хаосу.

Завдяки методу проб та помилок їй вдалося дібрати канцтовари, ідеальні для виконання її роботи. Єдиним винятком

ПРОСТІ Й ШВИДКІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПЕРЕМОГИ: GREAT SNACKS

Багато менеджерів компанії Great Snacks (назву змінено) вважало, що їхній бренд Nacho Cheese (назву змінено) має посередні перспективи зростання. Сир — це харчовий продукт нижчої цінової категорії, що пройшов технологічну обробку, а продається на ринку, де клієнти переходять на більш природні й органічні продукти. Тож амбівалентність менеджерів компанії була зрозуміла. Звісно, у Nacho Cheese були свої фанати, але купували цей продукт вони раз або двічі на рік — зазвичай як соус для чипсів, крекерів чи овочів на якусь вечірку.

Але коли ми почали працювати із Great Snacks і проаналізували сканер супермаркетів та інформаційну панель споживачів, то дізнались про існування надійного сегмента суперспоживачів. Під час роботи у фокус-групах ці покупці сказали, що вважають Nacho Cheese найкращим сиром. Їм подобається, як він плавно та легко тоне. Способів його використання в них були тисячі — не лише як соус (одна особа навіть заявила, що трішки додає його в шоколадний десерт). Після опитування су-

перспоживачі почали обмінюватися рецептами, електронками та номерами телефонів одне з одним, будуючи дружні зв'язки навколо того, що їх об'єднувало, — пристрасті до Nacho Cheese.

Запалившись ідеєю перезапуску бренду, компанія вирішила розпочати із цих суперспоживачів — групи, загальна чисельність якої, за нашими підрахунками, становила три мільйони людей. Величезна зміна в стратегії. Попередній мисленнєвий шаблон компанії зводився до ідентифікації випадкового або колишнього споживача задля різкого стрибка продажів. Але члени команди Great Snacks, поговоривши зі своїми суперспоживачами, зрозуміли, що їхні найпалкіші споживачі хотіли б мати більше способів використання Nacho Cheese у своєму житті. Отож компанія не лише відшукала шляхи до зростання, а й зрозуміла, що ідеї та натхнення суперспоживачів можуть відкрити стежку до зростання і з випадковими та колишніми користувачами. Це була не стратегія «або, або», а радше стратегія тотального залучення. Суть полягала в послідовності дій, бо почати варто було зі суперспоживачів, які допоможуть знайти ще більше потенційних суперспоживачів. Що ж до Nacho Cheese — це група, що увосьмеро більша за трьохмільйонне ядро, і кожен тут чекав свого споживацького пробудження. Менеджери повірили, що вперше за багато років віднайшли реальну стратегію зростання.

Пройдімо шлях команди Great Snacks до реінкарнації бренду Nacho Cheese разом.

ЇЖА-РЯТІВНИК: ІСТОРІЯ СУПЕРСПОЖИВАЧА

Лора (ім'я вигадане) — саме такий суперспоживач. Вона заміжня і має дітей — одразу й не скажеш, що вона чимось відмінна від будь-якої іншої жінки чи матері. Але коли команда Great Snacks познайомилася з нею, то чітко побачила: вона вирізняється з-поміж інших клієнтів.

Лора — екстраверт, а отже, без людей не може. Її дім — це соціальний хаб цілого району. До дітей приходять друзі, щоб позави-

Розділ 3 **ПОРУШУЄМО ПРАВИЛА, ЩОБ ПЕРЕМОГТИ: EASY GROCERY**

Як і багато місцевих крамничок, що розрослися до масштабів регіональних брендів, компанія Easy Grocery (назву змінено) пізнала, що таке зростання і пік успіху. Коли компанія почала розширювати мережу, викуповуючи місцевих конкурентів, змогла досягти сталих показників зростання, а бренд набув статусу регіонального та сам став серйозним конкурентом для інших компаній.

Для подальшого розвитку мережі команді стратегів довелося інвестувати в покращення багатьох аспектів практичного досвіду клієнтів: декору та освітлення крамниць, уніформи працівників, схеми викладання товарів. Проте збільшувати ціни та позбавляти клієнтів акційних товарів у їхні плани не входило. Стратегія працювала.

Відкриваючи презентабельні крамниці, де, до стабільної якості товарів (основної маркетингової зброї компанії), додавалася привітна атмосфера, команда збільшила кількість відвідувачів, що дало позитивні, але короткотривалі результати.

У бакалійному бізнесі конкурентів завжди багато. Тож не дивно, що були й інші компанії, у яких і магазинів більше, і конкурентоспроможність вища. Деякі мали ширший асортимент товарів, і для клієнтів закупи ставали насолодою. Та й на політику ціноутворення ці мережі мали більше впливу.

Easy Grocery застрягли десь посередині, тож компанія звернулася по допомогу до своїх суперспоживачів.

Команда Easy Grocery знала, що в них потужний фірмовий бізнес — товари та послуги під власною торговою маркою — та дуже лояльна база суперспоживачів, відданих цьому бренду. Easy Grocery не були першими у створенні фірмового бренду як явища; кожна мережа бакалійних магазинів продає певну лінію продуктів під своїм брендом — зазвичай дешевших, але гіршої якості, ніж товари відомих марок. Але суперспоживачі Easy Grocery, які становили 15% від усіх клієнтів компанії, давали 50% від усіх продажів товарів її торгової марки та ще вищий відсоток від загального прибутку мережі. Тож керівники компанії вирішили максимально залучити до співпраці суперспоживачів своєї торгової марки.

Насамперед вирішили вивчити своїх суперспоживачів. Провівши дослідження, встановили, що існує два різні їх види: дисципліновані шукачі вигоди та мисливці за скарбами. Далі вивчали кожен вид окремо. Мішель (ім'я вигадане) — дисциплінована шукачка вигоди, а не роботизована шукачка нижчих цін, байдужа до якості продукту. Вона намагається купувати лише найкраще для своєї сім'ї, тому й перебирає товарами. А дисциплінована щодо цін, бо долає свій квест: відкласти достатньо грошей на свій будинок. Але й не хоче садити сім'ю на голодний пайок, тож мусить знайти якісні продукти за найкращими цінами.

«Мені подобаються товари Easy Grocery, — сказала нам Мішель. — Гадаю, ще більше полюбити їх неможливо, бо вже дев'ятий місяць купую лише їх. Так я зекономила силу-силенну грошей і поклала все це на депозит. І це не лише з харчуванням. Зекономлених грошей вистачило на перший внесок за будинок,

СТВОРЮЄМО НОВІ КАТЕГОРІЇ З ДОПОМОГОЮ СУПЕРСПОЖИВАЧІВ: AMERICAN GIRL

Якщо у вашому житті є маленька дівчинка — донька, онука чи небога — ви, ймовірно, натрапляли очима на чудовий бренд American Girl. Якщо колись і існував бренд із суперспоживачами, то це точно American Girl. Згідно з показниками індустрії, середньостатистичний споживач American Girl витрачає за рік на товари бренду приблизно половину вартості смартфона, а це, за даними Департаменту сільськогосподарства США, — одна з найвищих категорій витрат на дітей, що поступається лише витратам на охорону здоров'я та одяг⁶.

То як досягти таких надвисоких показників продажів?

Реалізувавши бачення своєї засновниці — Плезант Роуланд, — American Girl змогли поєднати і покращити три категорії товарів: іграшки, мультимедійні розваги та освітні матеріали. Високоякісні сорокап'ятисантиметрові ляльки показують дівчат різних етнічних та соціально-економічних походжень. Їх вартість у середньому вп'ятеро, а то й удесятеро вища за ціни на звичайні ляльки, але вона обґрунтована не-

ймовірним асортиментом аксесуарів для ляльок та якістю обслуговування клієнтів (ви, наприклад, зможете почаювати зі своєю лялькою або заплести їй косичку), а також розмаїттям наявних медіаматеріалів для домашнього використання (книжки, фільми, веб-сайти тощо).

Ще одним чинником успіху American Girl стало рішення створювати спільноти суперспоживачів, члени сім'ї та друзі яких купують товари для дівчаток — власниць таких ляльок. Я це знаю, бо Мія, моя найстарша донька, дуже любила American Girl.

Але от більше за самих ляльок вона любила книжки — зачитувала їх до дір. Як і її тітка Джен. Її кузена Кейтлін — ще більш відданий суперспоживач American Girl — передала Мії деякі свої улюблені ляльки. Проте якщо шукати істинного суперспоживача American Girl, то це Паулін Ояма, бабця Мії та Кейтлін, для якої American Girl — спосіб установаження зв'язку зі своїми онуками. American Girl апелював до неї на кількох рівнях. Паулін, як і її донька та онуки, любила мистецтво й рукоділля, тому цінувала майстерність у виготовленні ляльок бренду. Також як жінка, що виростила трьох дітей і довго пропрацювала вчителькою й директоркою школи, у якій навчали за методикою Монтесорі, вважала чудовим те, що кожна лялька продавалася з повчальною історією про своє походження. Зрештою, коли всі діти покинули батьківське гніздечко, Паулін перебралася з передмістя до центру Чикаго. Насолоджуючись членством у театрі Гудмена, Чиказькому симфонічному оркестрі, а також у Ліричній опері Чикаго, вона пізнала всі переваги експериментального дива — крамниці American Girl у торговельному центрі Water Tower, що на Магніфісент-майл. Екскурсію сюди жодна її онука не забуде. Ці екскурсії — дуже важливі для Паулін. Це не робота і не зобов'язання. Це маленький квест на побудову сімейних зв'язків.

Завдяки бабусі Мія і Кейтлін — потенційні суперспоживачі, які, ймовірно, стануть справжніми суперспоживачами, щойно зароблятимуть свої гроші. Додайте тіток та решту родини — і зрозумієте, що Паулін створила суперспільноту суперспоживачів.

Розділ 5 **Будуємо взаємини**

Майже кожна компанія, що використовує переваги фокус-груп, опитувань та польових досліджень, вважає себе клієнтоорієнтованою. Насправді ж лише одиницям вдається встановити по-справжньому тісні взаємини зі своїми споживачами. Більшість не сприймає двостороннього діалогу серйозно і доносить до споживачів лише те, що вважає за потрібне — де і коли забажає. Це не справжні взаємини, бо вони — односторонні. Такі компанії не спроможні ставитися до своїх споживачів справді емпатично.

Марк К'юбен, один із перших інтернет-мільярдерів та власник баскетбольної команди Dallas Mavericks, одного разу сказав: «Вашим бізнесом володієте не ви, а ваші клієнти». Тож із клієнтами треба не просто проводити час, а будувати взаємини.

Якщо чесно, то, мабуть, не варто інвестувати в побудову взаємин із середньостатистичним споживачем, який, найімовірніше, присвячує думкам про вашу категорію товарів лише кілька секунд, і то за умови, що його до цього щось підштовхне. Але із суперспоживачами все по-

іншому. Взаємини з ними — взаємовигідні, бо можуть привести як до дуже високих показників ПІК для вас, так і до особистісних винагород для них.

ЧОМУ ДРУЖНІ ВЗАЄМИНИ ВАЖЛИВІ

Розробити концептуальну схему побудови дружніх взаємин із суперспоживачами, які приведуть до прибуткового зростання, мені допоміг Грег Ґаллагер — провідний стратегічний директор компанії Crown (дистриб'ютор пива Corona). Ця стратегія складається з чотирьох кроків — назвімо її ЗЗЗД:

1. **Знайдіть суперспоживачів.** Шукати їх можна у трьох локаціях: (1) в аналітичних даних вашої компанії, (2) серед членів вашої команди та (3) у вашому дружньому та родинному колі.
2. **Зрозумійте суперспоживачів.** Зрозуміти їх можна чотирма способами: (1) раціонально, (2) емоційно, (3) контекстуально та (4) культурно.
3. **Залучайте суперспоживачів.** Залучити їх до співпраці можна двома способами: (1) поставтесь із розумінням до їхньої суперспоживацької пристрасті: що їм подобається чи не подобається, що їх окриляє чи засмучує; (2) проаналізуйте й осягніть, що ви можете зробити для загострення кожного з вищезгаданих почуттів.
4. **Догоджайте суперспоживачам.** У своїй книзі «Lean In» Шеріл Сандберг закликає читачів тягнутися до розвитку неосяжного потенціалу жіноцтва. От і я закликаю всі компанії розвивати величезний потенціал суперспоживачів¹⁷. Сандберг культивує ідею «спорідненого кола», згідно з якою жінки регулярно збираються маленькими групами, щоб разом навчатись та розвиватись, — так само й суперспоживачі, формуючи свої кластери, утворюють нові супергео. Однак просто сісти із суперспоживачами за один стіл — замало. Переконайтеся, що за цим столом — багато місць, і кожне буде зайняте, а потім спостерігайте, як вони сміятимуться і жваво

Я вже детально описав вам суперспоживачів і розповів про те, як компанії, орієнтовані на них, спромоглися перетворити своїх найкращих споживачів на ще кращих. І правильно зробили. Щоб стратегія суперспоживачів запрацювала, вам доведеться витратити купу часу, ресурсів та енергії, щоб зрозуміти цей відносно дрібний сегмент споживачів та, врешті, почати з їхньою допомогою інновації.

Однак це не означає, що інші 90% споживачів варто ігнорувати. Вони також важливі; можливо, навіть більше. Але, як це буває не лише в бізнесі, велику роль на шляху до вашого успіху відіграє часове планування. Багато компаній уже попалося на гачок хибного тайм-менеджменту: усе робили правильно, але непослідовно і, зрештою, не витиснули із ситуації всього можливого. Тож коли ви починаєте будувати взаємини із суперспоживачами, пам'ятайте, що існують шляхи застосування ново набутих знань з корисною метою: можна впливати на три інші групи споживачів, що перебувають на різних рівнях показника спожив-

вацької пристрасі та прибутку: потенційних суперспоживачів, автопілотів та незалучених споживачів (діаграма 6–1).

Потенційні суперспоживачі — найбільш таємничі. Я вже розповідав вам про них — найбільше, коли ми говорили про American Girl. Але таки варто ще раз повернутися до них. Ці споживачі зацікавлені, а інколи навіть і закохані в категорію, але ще не почали витратити на неї по-справжньому багато.



ДІАГРАМА 6–1
Категорії споживачів (Ілюстративні дані)

Попри те що вони зазвичай молодші за суперспоживачів і ще не стали на ноги, їхнє бажання витратити часто списують на брак знань про конкретну категорію товарів та на страх. Однак на них найлегше впливати, адже їхня пристрась до товару сягає максимальних показників.

Автопілоти витрачають на категорію багато грошей, але пристрасі до неї не мають. Вони просто плывуть за течією. Парадоксально, але багато хто з нас — автопілоти щодо певних категорій. Це тому, що ми потрапляємо у певні обставини або ж входимо у відповідні фази життя (шлюб чи батьківство). Наприклад, я часто подорожую по роботі, тож я автопілот щодо послуг таксі. Але ж я не можу сказати, що мене аж розпирає від задоволення, коли я їду в таксі.

Незалучені споживачі, що складають 60 % від усіх споживачів, — це найбільша група. На жаль, їхня назва збігається з їхньою активністю на ринку. Витрачають мало, і їм усе до лам-

почки. Зважаючи на такі тенденції, на них максимально важко впливати банальними бізнес-методами. Але і цих споживачів можна зачепити за живе, якщо переглянути як ваші продукти чи послуги, так і бізнес-модель. Чудовим прикладом є категорія відеоігор. Мабуть, коли я говорю про відеоігри, більшості на думку спадають підлітки, що граються на консолі в жорстокі або спортивні ігри десь у темному підвалі. Але в період з 2008 по 2011 рік кількість геймерів зросла з 56 до 135 мільйонів³¹. Здебільшого, ігрова індустрія завдячує таким темпом зростання звичайнісіньким геймерам, що гралися на мобільних платформах у безплатні або дешеві ігри — Clash of Clans, Angry Birds чи Plants vs. Zombies. Переінакшивши платформу (мобільні пристрої замість консолей), напрям (милість замість жорстокості) та модель ціноутворення (безплатні замість дорогих та всього, що поміж них), компаніям-розробникам вдалося зробити так, що серед нових геймерів є як молодші, так і старші за підлітків, побільшало жінок, зокрема бальзаківського віку і навіть старших. Це неймовірно, але, заробивши у 2015 році 37 мільйонів доларів, індустрія мобільних ігор взяла гору над своїми конкурентами, що випускали ігри для консолей, які назбирали 29 мільйонів зелених³².

Беручи до уваги те, що кожен сегмент споживачів — унікальний і по-різному реагує на рекламу, ціни та акції, створити стратегію, що зайшла б усім, може видатись завданням дуже складним — якщо не неможливим. Хороша стратегія не націлюється на все і на всіх. Але якщо почнете із суперспоживачів, то, зрештою, краще зрозумієте, як залучати й інші клієнтські сегменти і скільки ресурсів виділяти на кожну групу залежно від ваших цілей.

СПІВВІДНОШЕННЯ РОЗВАГ ДО КЛОПОТУ

Споживачі розглядають кожну категорію товарів у світлі того, що вони їм принесуть — розваги чи клопоти. Якщо категорія не закидає їм на плечі ще один камінь, а полегшує чи