



Эдди Юн

# Супер потребители

Кто это  
и почему  
они так важны  
для вашего  
бизнеса

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>



# СОДЕРЖАНИЕ

## **Часть первая. Введение**

Глава 1. Как сделать хороших клиентов еще лучше .....	11
---	----

## **Часть вторая. Как им это удалось**

Глава 2. Простые и быстрые стратегии победы: Great Snacks ....	39
--	----

Глава 3. Нарушить правила, чтобы победить: Easy Grocery .....	50
---	----

Глава 4. Создавать с помощью суперпотребителей новые категории: American Girl .....	65
--	----

## **Часть третья. У вас получится**

Глава 5. Выстраивать отношения .....	89
--------------------------------------	----

Глава 6. Воздействовать на других потребителей .....	115
--	-----

Глава 7. Найти возможности координировать работу организации .....	131
---	-----

Глава 8. Сформировать культуру .....	148
--------------------------------------	-----

Примечания .....	161
------------------	-----

Благодарности .....	169
---------------------	-----

Об авторе .....	174
-----------------	-----

Алфавитный указатель .....	175
----------------------------	-----

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ  
**ВВЕДЕНИЕ**

## Глава 1

# КАК СДЕЛАТЬ ХОРОШИХ КЛИЕНТОВ ЕЩЕ ЛУЧШЕ

«Эдди, как бы нам изменить *POG*\*?» — спросил мой клиент Джефф Акерберг, вице-президент по продажам и маркетингу крупной компании, производящей канцелярские товары. *POG*? Я не понял... Единственное, что пришло в голову, — фруктовый сок с Гавайев, моей малой родины. «У нас несколько планогамм для разных ретейлеров. Но, может, придумаешь что-нибудь еще?» — продолжал Джефф.

Хорошая новость: оказывается, *POG* — краткое обозначение планогаммы. Плохая: что это такое? Я был молодым консультантом, недавним выпускником колледжа, и еще не успел освоить профессиональный жаргон. После долгой и неловкой паузы меня осенило. По-видимому, «планогамма» означает план торговой выкладки!

Весь мой опыт сводился к сотням часов разговоров с покупателями канцтоваров и несколькими месяцам, потраченным на анализ мотивов поведения. Подавляющее

---

\* Планогамма выкладки товара, сокращение от plan-o-grams. По определению Оксфордского словаря, под планогаммой обычно понимается не просто модель выкладки товаров на полках в ретейле, а модель, которая максимизирует продажи. *Прим. науч. ред.*

большинство были абсолютно равнодушны к скрепкам, ручкам и стикерам. Но треть покупателей выглядела одержимой. Seriously! Некоторые любят канцтовары так же, как другие бекон или спортивную команду.

Внезапно в памяти всплыло женское лицо. Салли, менеджер агентства по прокату машин, была одним из участников исследования. Девушка ежедневно сдавала в аренду сотни автомобилей, фургонов и грузовиков, вела переговоры со множеством клиентов и находилась в постоянном стрессе. Клиенты могли перенести и отменить аренду без штрафных санкций, вернуть машину раньше или позднее оговоренного срока, но цеплялись к каждому обещанию, данному во время оформления заявки. Кроме всего прочего, Салли приходилось заниматься бумажной волокитой. Нагрузка была ужасной. Именно поэтому Салли сосредоточилась на вещах, которые могла контролировать, и гордилась своей продуктивностью и организованностью. В свободное время Салли копировала договоры аренды, пробивала в них отверстия и подшивала в папку. Для этого годились любые канцтовары, главное — чтобы они были прочными и простыми. Большинство людей делопроизводство вгоняет в тоску. Но для Салли папка на трех кольцах с идеально уложенными бумагами казалась наградой за хорошую работу и хоть как-то упорядочивала окружающий хаос.

Методом проб и ошибок Салли нашла лучшие канцтовары. Все, кроме дырокола. Большинство моделей предназначались для пробивания одного отверстия, и девушке приходилось ежедневно вручную делать три отверстия на каждой странице сотен договоров. Монотонная работа

отнимала массу времени, а руки к концу дня немели. Рассчитывать на покупку компанией качественного дырокола на три отверстия или его электрического аналога не приходилось.

Отношение Салли к канцтоварам вначале выглядело странным. Но на самом деле оно было столь же рациональным, как и любовь повара к своим ножам. Мы с коллегами в знак признательности за беседу подарили девушке мощный дырокол на три отверстия. Этот простой и недорогой подарок, как призналась позднее Салли, был для нее знаком понимания и уважения.

Помимо Салли мы обнаружили еще 5 млн потребителей, равнодушных к офисным принадлежностям. Они составляли треть покупателей на рынке, какой бы год мы ни анализировали. И именно эти люди приносили 70% прибыли.

Так возникла идея адаптировать для них план выкладки. В то время в магазинах на лучших местах — на уровне глаз — размещали недорогие товары собственной\* марки. Мы задумали обратное: переместить электрические степлеры и дыроколы с нижней полки на полку на уровне глаз.

Мы изложили идею трем крупнейшим ретейлерам офисных принадлежностей. Двое поразились: они никогда не сталкивались с такой вовлеченностью потребителей и были готовы рискнуть. Товары переложили, добавили указатели, которые отмечали преимущества работы без задержек. Рядом с полками установили розетки — для тестирования степлеров.

---

\* Собственная марка — производство товаров или услуг сторонними компаниями по заказу владельцев марки. *Прим. науч. ред*

Мы проинформировали других функциональных руководителей. Просчитали финансовые риски и потенциал роста. Потом обсудили возможные сложности с поставками с отделом логистики. Наконец, отправили розничным продавцам коммерческое предложение. Несмотря на сомнения, оба ретейлера признали: даже если мы окажемся правы частично и будет продано лишь несколько дорогих и высокоприбыльных позиций, доход более чем компенсирует операционные риски. Мы посчитали нецелесообразной крупную рекламную кампанию. Такие клиенты, как Салли, покупают или просматривают товары часто, как правило, четыре раза в месяц, в отличие от обычных людей, которые закупаются в лучшем случае четырежды в год. Удастся обойтись без больших маркетинговых затрат, поскольку фанаты канцтоваров уже на месте. Их нужно лишь соблазнить. Дать ощутить приятную тяжесть сверхмощного степлера. Позволить услышать ласкающий слух звук электрического прибора. Открыть перед ними мир без заедающих степлеров.

Ретейлеры остались довольны. За девять месяцев продажи электрических продуктов удвоились. А продажи по всей категории выросли на 19% по сравнению с предыдущим годом. Третий ретейлер, отказавшийся от нашей идеи из-за опасений, что пострадает его собственная марка, зафиксировал снижение продаж на 9% за тот же период.

Я часто вспоминаю встречу с Джеффом Акербергом с удивлением и благодарностью. Уверен, что он представлял всю степень моей растерянности. Но отдадим ему

должное: этот руководитель понял то же, что и я: потребители вроде Салли — яркая путеводная звезда.

Я говорю о *стратегии суперпотребителей*. Нужно искать преданных клиентов, слушать их и находить общий язык с ними. Понимать их вкусы, эмоции и поведение. Выделять аспекты, которые найдут отклик у гораздо большей группы потенциальных суперпотребителей. И затем адаптировать процесс принятия решений и координировать кросс-функциональные усилия. Дальше дело за инновациями — и в продукте, и в бизнес-модели. И тогда вы обеспечите эту категорию потребителей тем, чего они жаждут и в чем нуждаются. Алгоритм очевиден. Но по опыту работы с компаниями в области стратегий роста могу сказать, что лишь единичные руководители применили его в полной мере. Но вдумчивые менеджеры как и производитель офисных принадлежностей в истории выше, узнают о потребителях больше. Они способны прочувствовать эмоции покупателей. Руководство чаще одобряет их идеи. Они принимают более эффективные стратегические решения и добиваются устойчивого, предсказуемого и длительного роста.

## Знакомьтесь: суперпотребители

Любой бизнес можно сделать прибыльным. На первый взгляд, глупое утверждение. Достаточно взглянуть на надгробия компаний вроде *Circuit City* или *Motorola*, чей мобильный телефон был хитом каких-то десять лет назад. Но мое убеждение связано с суперпотребителями, такими как Салли.



От *крупных потребителей*, для которых тоже характерно большое количество покупок, их отличает отношение. Суперпотребители невероятно увлечены и заинтересованы, а возможно, даже слегка помешаны на определенной категории товаров. Скажем, на снаряжении для игры в гольф, как мой отец. Кто-то знает о кроссовках все и хранит десятки пар. Другие — спортивные фанаты — носят футболки с номерами игроков любимой команды и коллекционируют сувениры с автографами. Третьи обожают бекон, отбивные и прочие блюда из свинины и готовы, по собственному выражению, захрюкать.

Суперпотребители — не случайные чудаки, которые закупаются в массовом количестве. Это эмоциональные покупатели. В основе их решения о покупке лежат внутренние ценности. Например, суперпотребитель *Gatorade* покупает продукты этого бренда не просто потому, что любит их вкус. Они символизируют для него упорную работу: напитки, жевательные резинки и протеиновые батончики *Gatorade* помогают быстрее восстановиться после тяжелой тренировки. Суперпотребитель «нанимает» *Gatorade* на работу по улучшению своих результатов. Преданность бренду соотносится с более широкой жизненной целью — подготовиться к марафону. Этот покупатель глубоко увлечен. Он хочет «быть как Майк\*». Секрет в том, что для суперпотребителей каждая категория отражает подобные ценности. И можно добиться того, чтобы продукт им соответствовал.

---

\* Майкл Джордан — лицо рекламной кампании фирмы. *Прим. ред.*

Это утверждение справедливо в отношении любых суперпотребителей. Любитель кукол *American Girl* с их помощью хочет наладить отношения с внуками и проводить больше времени с семьей. Любитель собственной торговой марки видит в ней способ сэкономить деньги и при этом приобрести качественные продукты.

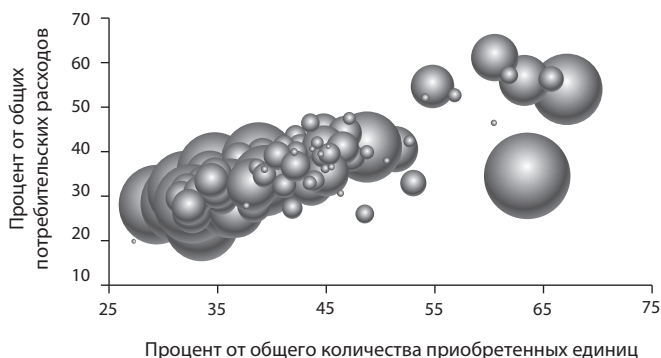
Суперпотребители — разнородная группа, и выявить ее нелегко. Но благодаря нашей материнской компании *Nielsen* мы с коллегами из *The Cambridge Group* получили доступ к огромному массиву данных о том, что люди смотрят и покупают. Мы говорим о базе данных *US Homescan*. В нее включены около 100 тыс. американских домохозяйств, давших согласие на обработку данных об их покупках по всем показателям, включая штрих-коды. Мы проанализировали покупательское поведение и демографические характеристики в более чем 125 категориях товаров широкого потребления с совокупными продажами более 400 млрд долларов. Потом выяснили, что люди чувствуют по отношению к конкретной категории товаров. Поинтересовались, почему они так их ценят. Благодаря Джеффу Истману, руководителю направления *Homescan* в *Nielsen*, у нас оказались сотни ответов домохозяйств: какую выгоду они ищут, какие эмоции испытывают и какие цели преследуют.

С помощью данных *Nielsen*, уникально сочетающих экономические показатели и эмоции покупателей, мы в некотором смысле стали заклинателями суперпотребителей.

Наконец-то выяснилось, что движет этими людьми и делает их благосклонными к любым компаниям,

а не только к производителям офисных принадлежностей и товаров широкого потребления.

Самая большая выгода от суперпотребителей сводится к простой математике. Их не так много, обычно около 10% покупателей конкретного продукта или категории. Но суперпотребители могут обеспечить 30–70% продаж, еще бóльшую долю прибыли и обычно до 100% новых идей (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Суперпотребители: 10% по 124 категориям товаров широкого потребления с совокупными продажами 400 млрд долларов и выше  
*Источник: Nielsen*

Кроме того, суперпотребители не очень чувствительны к цене. С их любимыми продуктами связаны эмоции и мотивы, поэтому такие покупатели готовы доплачивать за дополнительные более привлекательные возможности товара.

Здравый смысл подсказывает: у суперпотребителя канцтоваров уже есть восемь степлеров, и попытка продать ему девятый или десятый приведет к низкой

окупаемости инвестиций (*ROI*)\*. Но в реальности продажа суперпотребителям дополнительных степлеров — гораздо более грамотная стратегия роста, чем продажа обычным потребителям обычных степлеров на замену сломанным или потерянным. Ведь первая категория покупает больше дорогих продуктов. И что особенно важно: эти люди — своего рода профессионалы, которые помогут вам воплотить новаторские идеи. Другие покупатели, возможно, потянутся за суперпотребителями, как дети за Гамельнским крысоловом\*\*.

Чем больше аналитический потенциал компании, тем скорее она станет экспертом в вычислении и привлечении суперпотребителей. У этих покупателей есть веские причины приобретать много. Более того, им свойственно скрытое желание покупать больше даже среди наименее вероятных товарных категорий.

Суперпотребители также более предсказуемы, чем другие потребители. Ведь ими движут скорее глубокие эмоции и мотивы, чем социоэкономика (например, «они покупают больше из-за высоких доходов») или демография («они приобретают так много в силу молодости»). Мотивов множество, поскольку они зависят от индивидуальности потребителей (*рис. 1.2*).

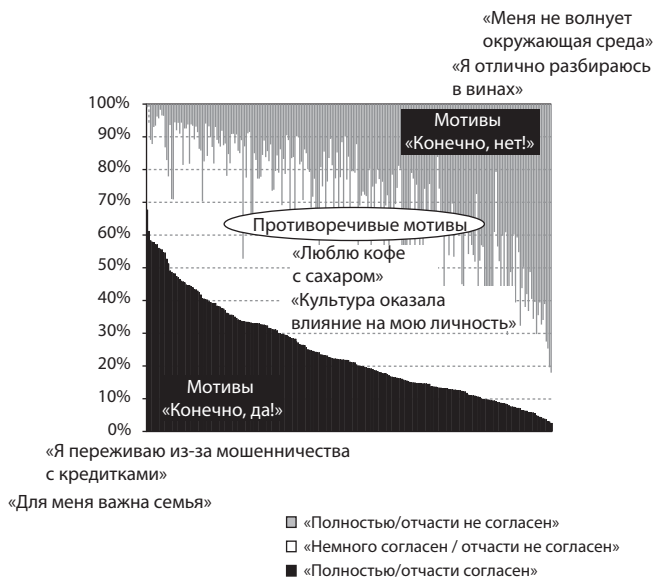
Есть утверждения, с которыми большинство покупателей согласны. Слева на *рисунке 1.2* отражены мнения людей. По шестибальной шкале они варьируются от согласия «полностью» до «отчасти».

---

\* Англ. return on investment.

\*\* Персонаж немецкой легенды. Обманутый горожанами Крысолов в отместку с помощью колдовства увел за собой всех детей города.

Озабоченность мошенничеством с кредитными картами или важность семьи — хорошие примеры утверждений, с которыми люди в основном соглашаются. Такие вопросы, как «Считаете ли вы себя винным гуру?» (или вандалом), как правило, тоже вызывают единодушную реакцию: «Конечно, нет!» Но большинство утверждений находятся посередине и отношение к ним не столь однозначно. Причем речь идет как о рутинных делах, например о приготовлении кофе, так и об очень личных и значимых, таких как влияние культуры на формирование личности.



**Рис. 1.2.** Разброс эмоциональных отношений  
*Источник: Nielsen*



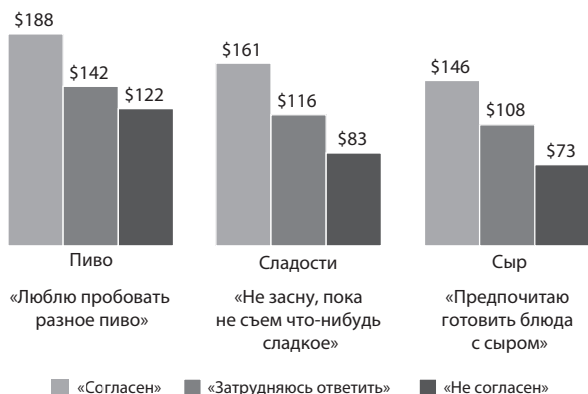
Противоречивые мотивы лежат в основе множества различных моделей поведения. Для более высоких показателей ROI и темпов роста необходимо выявить эти модели и сконцентрироваться на одной из них.

Исследуя стратегии роста, мы выделяли главные мотивы, которыми руководствуются потребители в тысячах категорий. Потом вводили их в базу *Nielsen Homescan*. Туда ежедневно стекаются десятки миллионов результатов по покупкам у ретейлеров всех типов. Эта база, соединяющая мотивационные и поведенческие показатели, действительно уникальна, ведь большинство крупных массивов данных ограничиваются исключительно мотивационными или эмоциональными показателями.

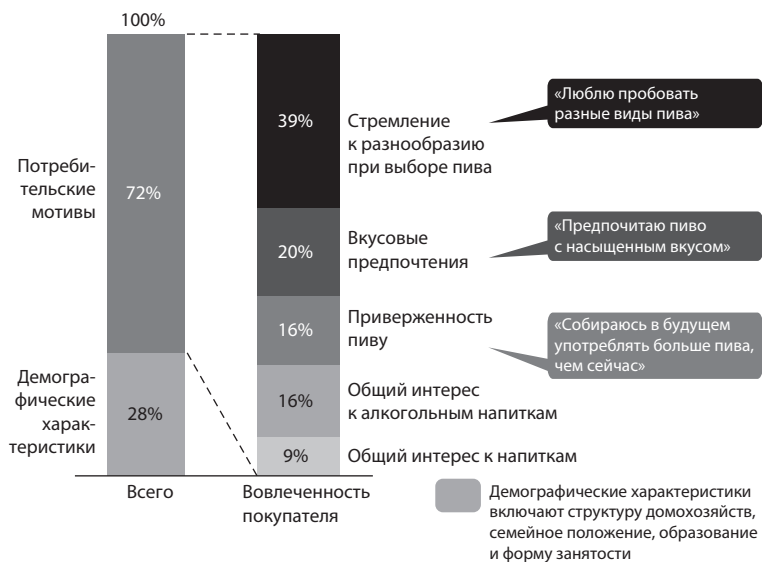
Ниже представлен пример использования базы *Nielsen US Homescan*. Из него следует, что в прогнозировании объема продаж более эффективен эмоциональный показатель, чем демографический или социально-экономический (возраст и размер домохозяйства — и, соответственно, доход).

Благодаря коллегам из *Cambridge Group* — Клэр Чжоу, Димитару Антову и Линде Дикен — мы обнаружили, что эмоциональная вовлеченность меняет всю картину (рис. 1.3).

Заинтересованные потребители тратят на категорию ощутимо больше остальных. Интуитивно улавливая эту связь, Чжоу, Антов и Дикен копнули глубже. Ученые провели тщательный статистический анализ покупателей пива. Оказалось, что потребительская мотивация обуславливала примерно три четверти расходов на пиво (рис. 1.4).



**Рис. 1.3.** Ежегодные расходы на категорию в расчете на домохозяйство  
 Источник: Nielsen



**Рис. 1.4.** Факторы, влияющие на расходы на пиво  
 Источник: анализ К. Чжоу, Д. Антова, Л. Дикен  
 (The Cambridge Group)