

Эдди Юн

# Супер потребители

Кто это  
и почему  
они так важны  
для вашего  
бизнеса

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# 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
----------------------------	-----

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ  
**ВВЕДЕНИЕ**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

## 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. Серьезно! 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 дорогие 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.





[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

