

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 чудачки, 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).

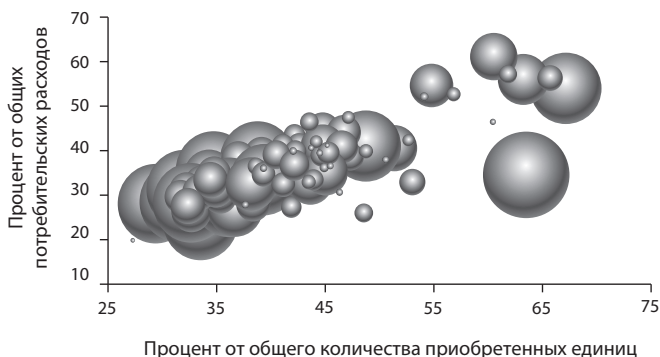


Рис. 1.1. Суперпотребители: 10% по 124 категориям товаров широкого потребления с совокупными продажами 400 млрд долларов и выше
Источник: Nielsen

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 виновным 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.

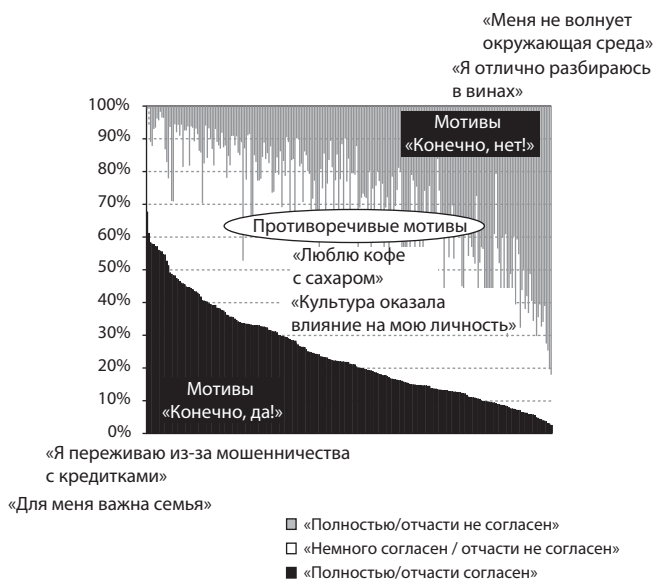


Рис. 1.2. Разброс эмоциональных отношений
Источник: Nielsen

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, Антоу 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).

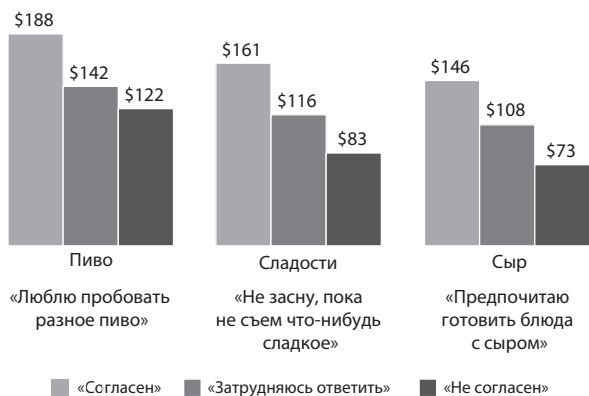


Рис. 1.3. Ежегодные расходы на категорию в расчете на домохозяйство
 Источник: Nielsen

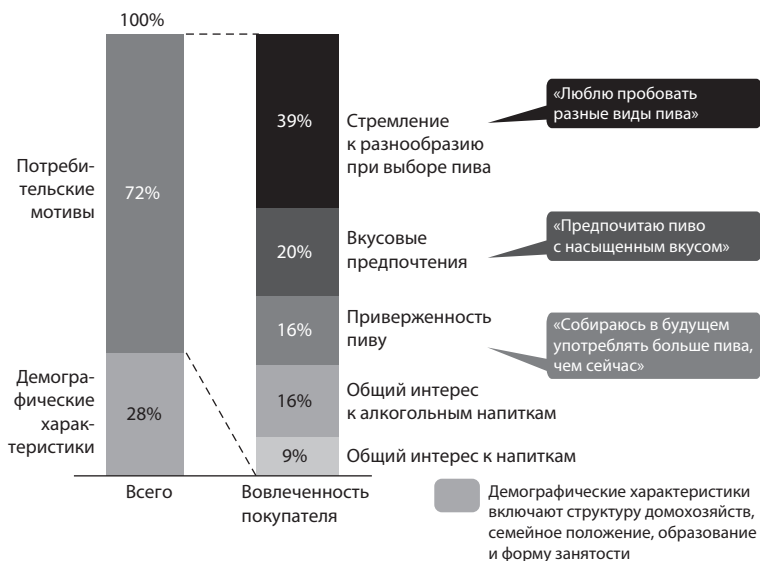


Рис. 1.4. Факторы, влияющие на расходы на пиво
 Источник: анализ К. Чжоу, Д. Антова, Л. Дикен (The Cambridge Group)

Именно благодаря эмоциям подавляющее большинство суперпотребителей остаются таковыми из года в год. Лишь кардинальные перемены в жизни заставляют их изменить поведение (рис. 1.5). Суперпотребитель сыра, заботливый семьянин, склонен покупать продукт в большом количестве, пока дети учатся в школе и живут дома. Любитель *Gatorade* будет приобретать продукты этой компании, пока участвует в марафонах. Но, возможно, на тренировки не останется времени из-за разросшейся семьи. Или возраст возьмет свое.

На фоне пестроты потребительского ландшафта, этнической, экономической и эмоциональной неоднородности покупателей, быстроты развития событий — стабильность суперпотребителей приобретает все большее значение.

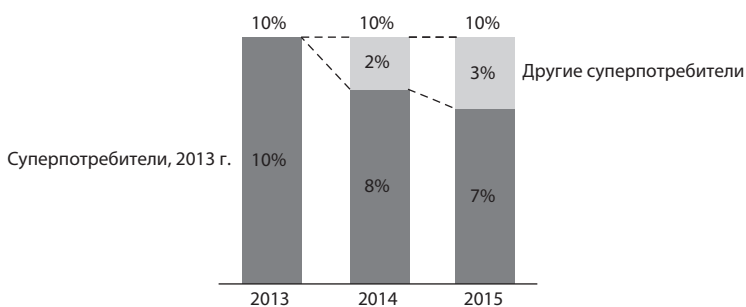


Рис. 1.5. Стабильность суперпотребителей.

Какая доля суперпотребителей пива в 2013 году по-прежнему осталась в этой группе в последующие годы?

Источник: анализ К. Чжоу, Д. Антова, Л. Дикен
(*The Cambridge Group*)

Пока вы хорошо относитесь к таким покупателям и отвечаете их требованиям, они будут возвращаться снова и снова.

Надежность суперпотребителей также помогает улучшить процесс оценки перспектив. Неточные рыночные прогнозы сильно сказываются на прибыли. Например, вы произвели слишком много и вынуждены продавать товар по сниженным ценам. Либо, напротив, товара выпущено недостаточно и результат продаж тоже меньше, чем предполагалось. Согласно отчету аудиторской компании *KPMG* и *Economist Intelligence Unit*, лишь 1% из 580 компаний составил верные прогнозы на три года и только 22% ошиблись менее чем на 5%¹. В среднем погрешность была в пределах 13%. Влияние этой погрешности привело к 6%-ому снижению совокупной стоимости акций.

Кроме платежеспособности и предсказуемости, у суперпотребителей есть опыт и необычный взгляд на продукт. Их заинтересованность в новых областях и формах применения пойдет на пользу компаниям, наращивающим инновационный потенциал.

Суперпотребители знают, чего хотят. На них хорошо испытывать новинки. С ними можно устранить большую часть инновационных рисков. Чаще экспериментировать и расширять возможности.

С помощью суперпотребителей удастся охватить и так называемых *потенциальных суперпотребителей*. Они составляют 20% от общего числа покупателей в данной товарной категории, так же заинтересованы, но тратят меньше. Они реагируют на те же рекламные кампании, маркетинг и инновации, что и суперпотребители.

Компании, которые используют идеи суперпотребителей для оптимизации процесса принятия решений, в конце концов добиваются увеличения продаж и прибыли

во всех сегментах. Стратегия, которую мы обсуждаем, работает независимо от отрасли или географического региона. Как-то летом, к моему удивлению, она одинаково хорошо зарекомендовала себя и в банке на европейском долговом рынке, и в американской компании по продаже мороженого детям. Влияние суперпотребителей стабильно и положительно независимо от рейтинга, размера, ресурсов или бизнес-модели компании.

ПЯТЬ ПРИЗНАКОВ СУПЕРПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Больше, чем новое название для крупных потребителей.

В отличие от последних, суперпотребители сочетают значительные расходы с сильной заинтересованностью, в том числе и в новом применении продукта.

Есть у каждой компании. По нашим данным, такие покупатели есть для большинства категорий товаров широкого потребления, а также во многих других сегментах.

Эмоциональная заинтересованность. Пообщавшись с суперпотребителями, вы поймете, что у большинства есть разумное объяснение своего поведения. Эти люди видят в конкретной категории больше смысла и выгоды, чем другие потребители. В действительности едва ли не каждый — суперпотребитель какого-то продукта.

Их легко найти. Выявить таких клиентов позволяют большие массивы данных и социальные сети.

Они хотят покупать еще больше... и ведут за собой остальных. Суперпотребители обеспечивают компании как минимум втрое больший рост, чем обычные потребители. И они воздействуют на миллионы людей через социальные сети и «сарафанное радио».

Уверен: суперпотребители могут работать и на вас. Добиться успеха не так сложно. В большинстве случаев



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

