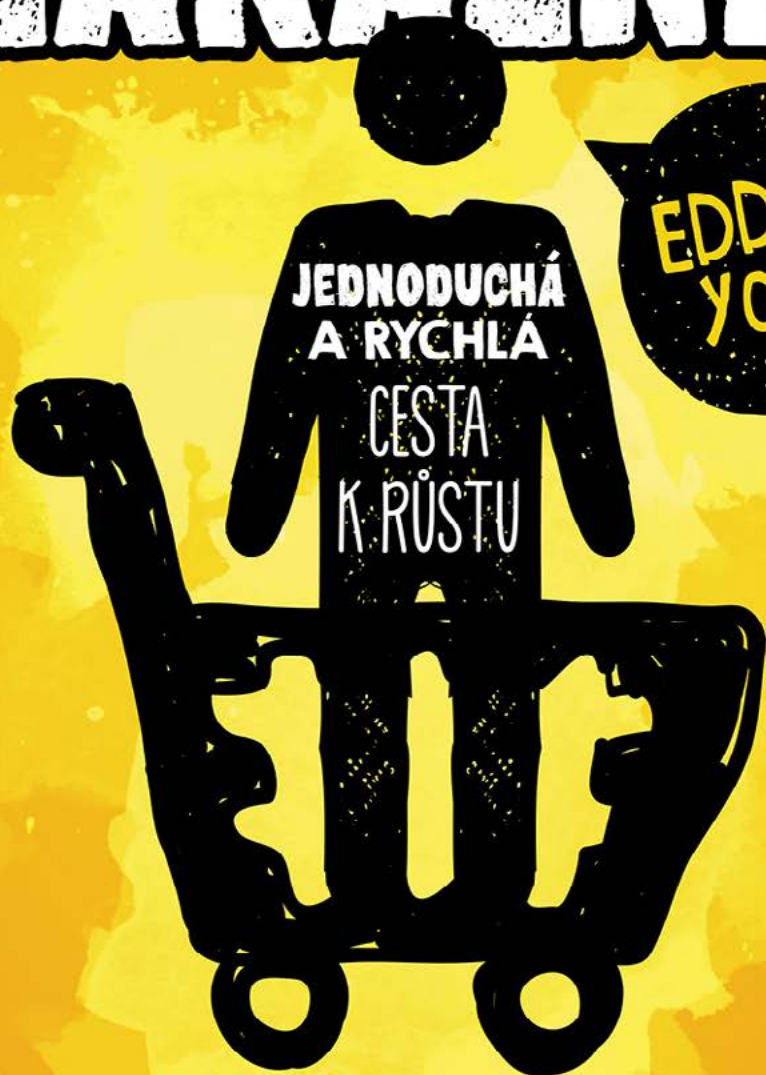


SUPER, ZAKAZNIK



EDDIE
YOON

Superzákazník

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.mgmtpress.cz
www.albatrosmedia.cz

MANAGEMENT PRESS



Eddie Yoon

Superzákazník

Copyright © Albatros Media a. s., 2017

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA a.s.**

Eddie Yoon

SUPERZÁKAZNÍK

JEDNODUCHÁ
A RYCHLÁ
CESTA K RŮSTU

Obsah

První část

PŘEDSTAVENÍ SUPERZÁKAZNÍKŮ

- 1. Postarejte se o to, aby vaši nejlepší zákazníci byli ještě lepší** 9

Druhá část

JAK TO DĚLAJÍ

- 2. Jednoduché, rychlé strategie, vedoucí k vítězství:**
- Great snacks 41
- 3. Narušování pravidel jako cesta k úspěchu:**
- Easy grocery 57
- 4. Jak využít superzákazníky k vytvoření nových kategorií:**
- American girl 75

Třetí část

JAK TO MŮŽETE DĚLAT VY

- 5. Budování vztahů** 103
- 6. Ovlivňování dalších zákazníků** 135
- 7. Hledání příležitostí a sladění organizace** 155
- 8. Budování firemní kultury** 175

Poznámky 189

Poděkování 195

O autorovi 201

První část

PŘEDSTAVENÍ SUPERZÁKAZNÍKŮ

POSTAREJTE SE O TO, ABY VAŠI NEJLEPŠÍ ZÁKAZNÍCI BYLI JEŠTĚ LEPŠÍ

„Eddie, jak bychom podle tebe měli změnit POG?“ zeptal se můj klient Jeff Ackerberg, viceprezident pro prodej a marketing významného výrobce kancelářských potřeb. POG? Neměl jsem nejmenší tušení, o čem vlastně mluví. Jediné, co mě napadlo, byl lahodný pomerančový a guavový džus z Havaje, kde jsem vyrostl (passion-orange-guava juice). „Máme několik různých verzí planogramu pro maloobchodníky, možná máš ale nějaký nový nápad,“ pokračoval Jeff.

Představení superzákazníků

Dobrou zprávou bylo, že jsem si uvědomil, že POG je zkratkou pro planogram, špatnou zprávou bylo ovšem to, že jsem stejně netušil, co vlastně planogram je. Vzhledem k tomu, že jsem byl mladý poradce, jen několik let po absolvování vysoké školy, neměl jsem žádné zkušenosti s rozjezdem maloobchodu a nebyl jsem dostatečně v obraze, pokud jde o tento žargon. Po dlouhé a nepříjemné odmlce mi ale vše došlo: Planogram je zřejmě diagram vzorového regálu výrobků. Spolehl jsem se na stovky hodin, které jsem strávil posloucháním nákupčích kancelářských potřeb, a na měsíce, během nichž jsem analyzoval data o tom, co vede tyto lidi k tomu, aby na daný obchod kývli. Z mého výzkumu vyplývalo, že i když velká většina těch, kteří kupují kancelářské potřeby, nemá žádný emocionální vztah ke sponkám na papír, perům a poznámkovým bločkům, třetina zákazníků je do nich doslova zblázněná. Nedělám si legraci. Někteří lidé prostě milují kancelářské potřeby, tak jako mnozí z nás milují slaninu nebo sportovní týmy.

Vybavil se mi obličej jedné ženy. Jmenovala se Sally (fiktivní jméno) a patřila k zákazníkům, s nimiž jsme spolu s mými kolegy hovořili, když jsme zkoumali odvětví kancelářských potřeb. Jako manažerka půjčovny aut pronajímala každý den stovky osobních aut, dodávkových a nákladních vozů velkému počtu zákazníků. Často mívala strach ze selhání. Musela plnit veškeré sliby, dané zákazníkovi během objednávky, klienti si však mohli vozy rezervovat a poté rezervaci bez jakéhokoli penále zrušit, případně vrátit proná-

jatý vůz před dohodnutým termínem nebo po něm. Nebylo pro ni snadné se s touto nejistotou vyrovnat. A i když byla úspěšná, stále jí zůstávalo mnoho papírování, takže celková pracovní zátěž bývala neúnosná.

Vzhledem k hektické povaze její práce se Sally zaměřovala na věci, jež mohla mít pod kontrolou. Pyšnila se zejména svou výkonností a organizačními schopnostmi. Když nejednala s klientem, pořizovala si kopie nájemních smluv, děrovala je a uspořádávala do 3kroužkových pořadačů. Přistupovala k této části své práce velmi vážně a oceňovala kancelářské potřeby, jež jsou spolehlivé a snadno použitelné. Papírování může většině lidí připadat jako nudná rutina. Pro Sally však 3kroužkový pořadač, plný dokonale roztříděných smluv, byl jako trofej za dobře odvedenou práci. Představoval také její způsob, jak do chaosu vnášet pořádek.

Díky metodě pokusů a omylů se propracovala k těm nejlepším kancelářským potřebám. Jedinou výjimkou byl děrovač. Vzhledem k tomu, že se jednalo o 1děrový typ, musela denně třikrát perforovat každou stránku více než stovky smluv. Tento opakující se úkol představoval spoustu práce a často mívala v rukou křeče. Kvůli firmní byrokracii však nebylo možno prosadit 3děrové nebo elektrické děrovače.

I když mi vztah Sally ke kancelářským potřebám zprvu připadal poněkud zvláštní, ve skutečnosti byl stejně racionální jako láska kuchařů k nožům. Když jsme jí s mými kolegy věnovali vysoce výkon-

Představení superzákazníků

ný, 3děrový děrovač za to, že nám odpověděla na naše otázky, zakryla si ústa a byla zjevně dojatá. Poté nám řekla, že díky tomuto prostému a levnému dárku se cítí být hluboce chápána a respektována.

A Sally nebyla jediná. Z našich rozhovorů a analýz získaných dat vyplynulo, že existuje na pět milionů dalších zákazníků, kteří tak jako Sally milují kancelářské pomůcky. A tento spotřebitelský segment představuje třetinu všech zákazníků na trhu v libovolném roce. Ještě pozoruhodnějším zjištěním bylo, že tito spotřebitelé generují 70 procent zisku.

Vzhledem k těmto faktům jsme dospěli k průkopnické myšlence: Upravili jsme vzorový regál výrobků pro Sally a další nezmary. Většina prodejen kancelářských potřeb tehdy umísťovala levnější produkty soukromých značek na přední místa na regálech. Jelikož prodejny nepředpokládaly, že by spotřebitelům příliš záleželo na kancelářských potřebách, umísťovaly výrobky s nejnižšími cenami na regály v úrovni očí. My jsme ovšem zvolili opačný přístup. Navrhl jsem, abychom přemístili vysoce výkonné a elektrické sešívačky a děrovače ze spodních polic do regálů na úrovni očí.

Když jsme tento koncept představili třem největším maloprodějcům kancelářských potřeb, dva z nich to zaujalo – nesetkali se dosud s tak hlubokým zaujetím spotřebitelů pro kancelářské pomůcky a byli ochotni tuto změnu vyzkoušet. V rámci našeho plánu jsme přidali signalizaci, jež upozorňovala na vysoce výkonné sešívačky a děrovače a zdůrazňovala výhody produktů, které

se neucpávaly. Začlenili jsme do něj i elektrické zásuvky, aby si zákazníci mohli výrobky zapnout a vyzkoušet.

Hovořili jsme s dalšími vedoucími pracovníky o těchto dvou vnímavých prodejcích. S šéfy financí jsme odhadli finanční rizika a možné zisky, s lidmi zodpovědnými za zásobování jsme prodiskutovali, jak se tyto změny dotknou skladovaného zboží, a pro šéfy prodeje jsme sepsali maloobchodní prezentace. Oba maloobchodníci měli jisté pochybnosti, uznali však, že i kdybychom měli jen zčásti pravdu a prodalo se pouze o něco více produktů s vyšší cenou a marží, vyšší tržby by více než vykompenzovaly rizika, týkající se zásob a provozu. S představiteli marketingu jsme diskutovali o tom, zda je zapotřebí rozjet velkou reklamní kampaň, propagující tyto vysoce výkonné výrobky. Dospěli jsme k závěru, že to nutné není, neboť Sally a jí podobní zákazníci často nakupovali v těchto prodejnách nebo si do nich přicházeli prohlédnout zboží – až čtyřikrát měsíčně. Většina ostatních zákazníků do těchto prodejen zavítá maximálně čtyřikrát za rok. Nebylo tedy nutno investovat spoustu peněz do marketingu a lákat do prodejen nadšence pro kancelářské potřeby, jako byla Sally, protože v nich už byli. Tito lidé potřebovali být v prodejnách okouzleni. Potřebovali vnímat solidní hmotnost vysoce výkonných sešívaček. Potřebovali slyšet konejšivý zvuk elektrické sešívačky. Potřebovali snít o světě, kde se sešívačky neucpávají. Maloobchodníci byli s výsledky spokojeni. Během devíti měsíců se prodej vysoce výkonných a elektrických produktů zdvojnásobil

Představení superzákazníků

a celá tato kategorie rok za rokem rostla o 19 procent. Třetí maloobchodník, který se naší myšlenky zalekl, zaznamenal ve stejném období pokles prodeje o devět procent.

Často se v duchu vracím k těmto jednáním s údivem a vděčností. Jsem si jistý, že viceprezident pro prodej a marketing věděl, že v této oblasti tak trochu plavu, uvědomoval si však totéž co já – že spotřebitelé typu Sally mohou sloužit jako nesmírně účinné majáky.

Je to podstatou toho, co nazývám *strategií superzákazníků*. Vyhledejte své nejzanícenější zákazníky, naslouchejte jim a spolupracujte s nimi; snažte se porozumět jejich vkusu, emocím a chování; zaměřte se na aspekty, které mohou oslovit i mnohem větší skupinu potenciálních superzákazníků; poté se rozhodněte, koordinujte a soustřeďte své investice a inovujte – jak svůj produkt, tak obchodní model – abyste mohli těmto spotřebitelům poskytnout to, co chtějí a potřebují. Tato strategie se nyní může jevit jako samozřejmá, když jsem však firmám pomáhal s jejich strategiemi růstu, jen málo manažerů bylo ochotno se s tímto přístupem plně ztotožnit.

Dospěl jsem k tomu, že manažeři, kteří bezvýhradně přijmou strategii superzákazníků, tak jako zmíněný výrobce kancelářských potřeb, se díky výraznější schopnosti empatie naučí od svých zákazníků více. Tito manažeři jsou přesvědčivější, když mají získat podporu šéfů své organizace, přijímají kvalitnější strategická rozhodnutí a dosahují stabilnějšího, předvídatelnějšího a dlouhodobějšího růstu.

SEZNAMTE SE SE SUPERZÁKAZNÍKY

Každá firma může růst. Může to znít jako hloupost, když se díváte na náhrobky takových společností, jako byly City Circuit nebo Motorola, přičemž druhá jmenovaná firma nabízela před zhruba deseti lety nejlepší mobil na trhu. Moje víra však pramení ze superzákazníků typu Sally.

Na rozdíl od *pravidelných spotřebitelů* (zákazníků, kteří nakupují nejvíce produktů a které lze definovat jednoduše podle kvantity jejich nákupů) jsou superzákazníci charakterizováni také svým přístupem: bývají nadšení a silně zaujatí – někdy až posedlí – danou kategorií (v případě mého otce například golfovým vybavením). Bývají to milovníci tenisek, kteří jich mají desítky párů. Jsou to sportovní fandové, kteří mají ve sklepech repliky dresů a autogramy hvězd. Jsou to jedlíci milující slaninu, žebírka nebo mexické carnitas.

Superzákazníci jsou zřídka podivní, kteří nakupují ve velkém. Bývají to emocionální kupci, kteří se při nákupu rozhodují na základě svých životních tužeb. Kupříkladu superzákazník značky Gatorade nekupuje tyto produkty jen kvůli tomu, že miluje jejich chuť; volí tuto značku i díky tomu, že symbolizuje tvrdý trénink a že díky nápojům, žvýkačkám a proteinovým tyčinkám Gatorade obnovuje během tréninku na maraton rychleji potřebnou energii. „Najímá“ si značku Gatorade jako svého zaměstnance, který mu má vylepšit výkonnost – jde o oddanost, která se týká i vyššího ži-

Představení superzákazníků

votního cíle – přípravy na maraton. Bývá své značce hluboce oddán. Chce „být jako Mike Jordan“. Je třeba si uvědomit, že u superzákazníků souvisí každá kategorie s nějakými touhami „na úrovni Gatorade“, které lze uspokojit.

Totéž platí i u dalších skupin superzákazníků. Například superzákaznice, nakupující panenky American Girl, vnímá tyto produkty jako pojiťko se svými vnoučaty a šanci trávit více času s rodinou. Superzákazník malé značky vnímá potraviny, jejichž ceny jsou orientované na úspornost, jako možnost ušetřit peníze na domácnost, zatímco stále poskytuje své rodině vysoce kvalitní potraviny.

Superzákazníci mohou být vyběravou skupinou, kterou není snadné identifikovat. Díky naší mateřské společnosti Nielsen mám však se svými kolegy z Cambridge Group přístup k ohromnému množství dat o tom, co lidé sledují a kupují. Využili jsme konkrétně americkou databázi Homescan firmy Nielsen, obsahující údaje o zhruba stovce tisíců amerických domácností, jež souhlasily s tím, že veškeré jejich nákupy budou sledovány prostřednictvím veškerých kanálů (včetně UPC). Na základě těchto informací jsme vytvořili soubor dat, týkajících se více než 125 kategorií spotřebního zboží, jež přinesly tržby přes 400 miliard dolarů. Analyzovali jsme nákupní chování spotřebitelů na základě demografických dat a ptali jsme se vybraných účastníků, jak silný mají vztah ke konkrétní kategorii a proč si ji tolik cení. Díky Jeffu Eastmanovi, který má ve společnosti Nielsen na starosti projekt Homescan, máme k dispo-

Postarejte se o to, aby vaši nejlepší zákazníci byli ještě lepší

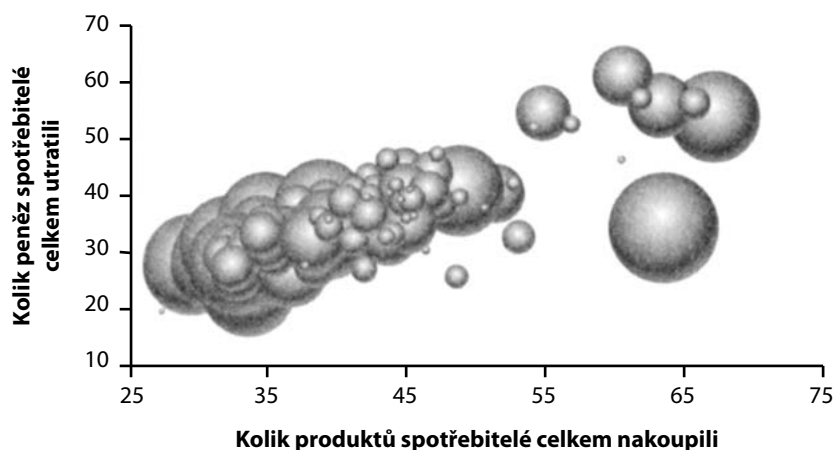
zici stovky vyjádření lidí o tom, jaké přednosti u produktů vyhledávají, jaké emoce u nich vyvolávají a s jakými touhami souvisejí.

Díky údajům společnosti Nielsen (jež jsou unikátní v tom, jak kombinují emoce a ekonomiku) jsme se stali takříkajíc našeptávači superzákazníků. Víme, na co tito lidé reagují a díky čemu jsou velkým přínosem pro jakoukoli firmu – nejen pro výrobce kancelářských potřeb a společnosti produkující spotřební zboží.

Největší přínos superzákazníků lze vyjádřit prostou matematikou. Přestože superzákazníků nebyvá příliš – jedná se o zhruba 10 procent spotřebitelů konkrétního produktu či kategorie – mohou představovat 30 až 70 procent tržeb, ještě vyšší procento zisku v dané kategorii a až 100 procent zákaznických postřehů (graf 1-1).

GRAF 1-1

Superzákazníci: horních 10 procent (v rámci 124 kategorií baleného, spotřebního zboží s tržbami minimálně 400 miliard dolarů)



Zdroj: Nielsen

Představení superzákazníků

Nebývají také příliš citliví na ceny. Vzhledem k tomu, že mají emocionální vazby k produktu, který milují, a spojují s ním své touhy, jsou ochotni za tyto výrobky připlatit, pokud jim přinášejí dodatečné, zajímavé přínosy.

Selský rozum by nám mohl říkat, že ten, kdo se snaží prodat devátou či desátou sešivačku superzákazníkovi, který jich má již osm, může počítat s nízkou návratností investic. Z našich analýz však překvapivě vyplývá, že prodej dalších sešivaček superzákazníkům je chytřejší růstovou strategií než prostý prodej náhrad za zničené nebo ztracené sešivačky běžným spotřebitelům, neboť superzákazníci nakupují více produktů za vyšší ceny. Ještě významnější je však to, že tito spotřebitelé jsou rovněž vzory, jež mohou napomáhat inovacím a sloužit jako ti, co šíří informace mezi ostatní zákazníky. Jak firmy vylepšují své analytické schopnosti, jsou čím dál zdatnější v identifikování a získávání superzákazníků. Neuvědomují si pouze to, že tito kupci mají své dobré důvody, proč nakupují tolik výrobků, ale objevují u těchto spotřebitelů i skrytou chuť kupovat ještě víc – a to i v těch nejméně pravděpodobných produktových kategoriích.

Superzákazníci bývají rovněž více předvídatelní než ostatní spotřebitelé, neboť hlavním důvodem jejich chování jsou spíše emoce a motivace než socioekonomické aspekty (např. „nakupují, protože mají nejvyšší příjmy“) nebo demografické aspekty (např.

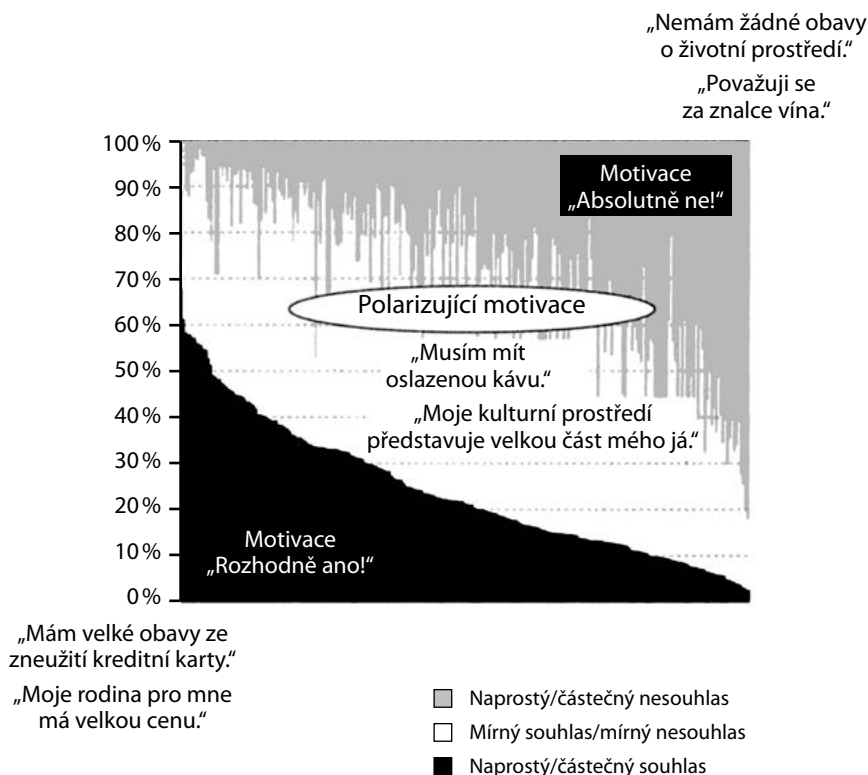
Postarejte se o to, aby vaši nejlepší zákazníci byli ještě lepší

„nakupují, neboť jsou mladí“). Motivace jsou výrazné a u zákazníků velmi různorodé (graf 1-2).

Na některých motivacích se lidé široce shodují (levá část grafu 1-2 představuje jedince, kteří na šestibodové stupnici vyjadřují, zda s danou motivací souhlasí „naprosto“ nebo zda s ní souhlasí „částečně“).

GRAF 1-2

Emocionální variace a postoje: procento souhlasících a procento nesouhlasících



Zdroj: Nielsen

Představení superzákazníků

Strach ze zneužití kreditní karty nebo důležitost rodiny jsou dobrými příklady motivací „Rozhodně ano!“, tedy tím, na čem se většina lidí shodne. Stejně tak zde máme vyjádření „Absolutně ne!“, jež se týkají toho, zda se daný jedinec považuje za znalce vína, případně toho, zda je ochoten se podílet na ničení životního prostředí. U těchto motivací jsou lidé rovněž jednotní, pokud jde o nesouhlas. Většina motivací je však ve skutečnosti polarizujících, od obecnějších otázek typu, jak pijete kávu, až po velmi osobní a významné, například jak je vaše kultura důležitá pro vaši identitu.

Polarizované pocity vedou k rozhodnému chování – schopnosti zacílit a soustředit se. A výsledkem soustředění bývá vyšší návratnost investic a výraznější růst.

Během několika desítek let, kdy jsme pracovali na naší růstové strategii, jsme identifikovali hlavní motivace, jež určují chování spotřebitelů, v rámci tisíců různých kategorií. Začleňujeme tyto podněty systematicky do databáze Homescan společnosti Nielsen, jež denně shromažďuje desítky milionů dat o tom, co lidé nakupují od nejrozumnějších maloobchodníků. Tento systém dat, kombinující údaje o motivacích a chování, je unikátní. Většina podobných databází se týká jen motivací nebo emocí a nijak se nevztahuje ke způsobům chování, případně naopak.

Zde je příklad využití databáze Homescan, ze kterého vyplývá, že emoce byly výraznějším zdrojem vyšších tržeb než demografic-

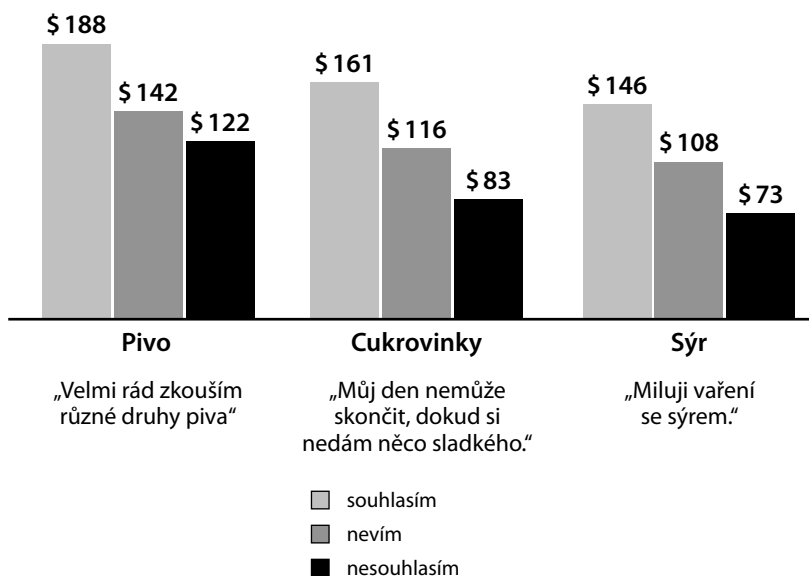
Postarejte se o to, aby vaši nejlepší zákazníci byli ještě lepší

ké aspekty (např. věk nebo velikost domácnosti) nebo socioekonomické aspekty (např. příjem). S mými kolegy z Cambridge Group Claire Zhouovou, Dimitarem Antovem a Lindou Deekenovou jsme dospěli k tomu, že rozhodující je emocionální zapojení (graf 1-3).

Obecně lze říci, že spotřebitelé, kteří jsou více motivováni, utratí v dané kategorii podstatně více peněz než méně motivovaní jedinci. Vzhledem k tomu, že toto spojení bylo intuitivní, Zhouová, Antov a Deekenová provedli preciznější statistickou analýzu kon-

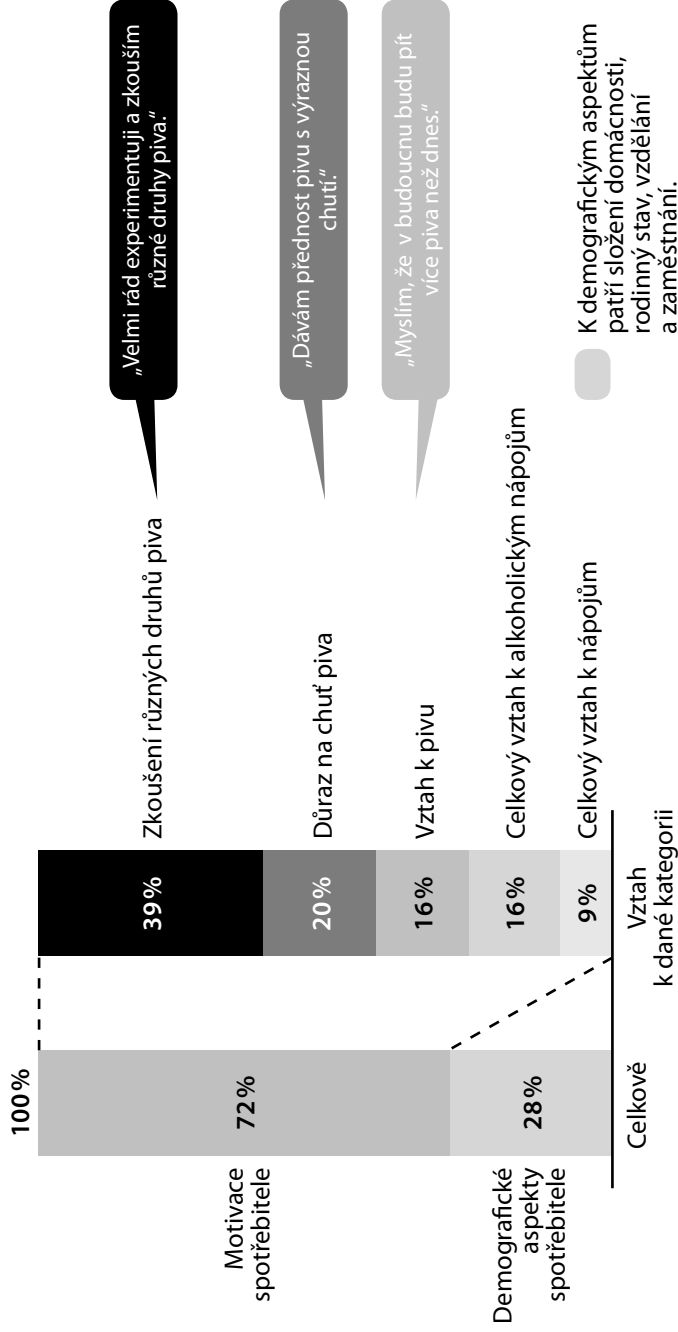
GRAF 1-3

Roční výdaje domácností v rámci různých kategorií



Zdroj: Nielsen

Důvody, proč lidé utrácení za pivo



Zdroj: Analýza TCG Claire Zhouové, Dimitara Antova a Lindy Deekenové.

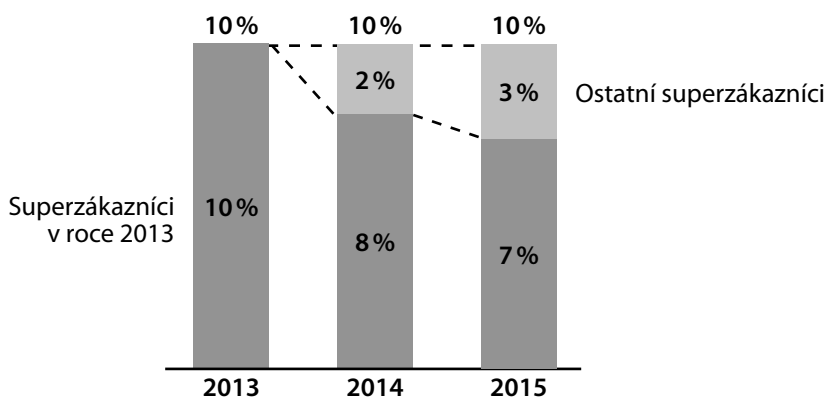
Postarejte se o to, aby vaši nejlepší zákazníci byli ještě lepší

zumentů piva. Zjistili, že motivace spotřebitelů je zdrojem téměř tří čtvrtin výdajů za pivo (graf 1-4).

Emoce jsou důvodem, proč velká většina superzákazníků pravděpodobně zůstane superzákazníky po mnoho let, pokud je nějaká životní událost nepřiměje k tomu, aby změnili své chování (graf 1-5). Superzákazník, který miluje sýr a je rodinného založení, bude pravděpodobně nakupovat spoustu sýra, dokud jeho děti neodejdou na vysokou školu. Superzákazník značky Gatorade, který běhá maraton, bude zřejmě nakupovat mnoho výrobků Gatorade, dokud nebude mít méně času na trénování vzhledem k tomu, že se jeho rodina rozroste nebo že jej dostihne vyšší věk.

GRAF 1-5

Stabilita superzákazníků v průběhu let (jaké procento superkonzumentů piva z roku 2013 bylo superzákazníky i v následujících letech?)



Zdroj: Analýza TCG Claire Zhouové, Dimitara Antova a Lindy Deekenové.

Představení superzákazníků

Když uvážíme, jak členitá je množina spotřebitelů, jak jsou zákazníci rozmanití – etnicky, ekonomicky a emocionálně – a jak rychle se věci mění, je zřejmé, že je stabilita superzákazníků čím dál důležitější. Pokud se o ně patřičně staráte a nabízíte jim, co chtějí, můžete počítat s tím, že se budou vracet a chtít od vás víc.

Jejich spolehlivost napomáhá rovněž kvalitnějším předpovědím. Nepřesné tržní předpovědi mohou výrazně poškozovat vaše zisky, pokud vyrábíte příliš a musíte prodávat s velkými slevami, případně když vaše produkce není dostatečná a vy tak přicházíte o tržby. Ze zprávy auditorské firmy KPMG a Intelligence Unit v týdeníku *The Economist* vyplynulo, že pouhé jedno procento z 580 společností dokázalo během tří let zpracovat přesné předpovědi a jen u 22 procent firem byla nepřesnost prognóz méně než pětiprocentní.¹ V průměru se firmy spletly o 13 procent a tato nepřesnost měla odhadovaný šestiprocentní dopad na hodnotu společnosti pro akcionáře.

Kromě kupní síly a předvídatelnosti mohou superzákazníci nabídnout i moudrost a nové postřehy, týkající se produktů. Jejich zájem o nová využití a variace je velmi užitečný pro firmy usilující o vlastní, výraznější inovace.

Takové postřehy mohou být nedocenitelné. Vzhledem k tomu, že superzákazníci vědí, co chtějí, a bývají výborným testovacím publikem, zbavují inovace do značné míry rizika a umožňují společnostem, aby více experimentovaly a pokoušely štěstí.

Díky podnětům od superzákazníků můžete využít i další kategorii spotřebitelů, zvanou *potenciální superzákazníci*. Tato skupina je stejně zanícená jako superzákazníci, neutrácí však tolik peněz. Potenciální superzákazníci představují 20 procent spotřebitelské základny dané kategorie a pozitivně reagují na stejnou reklamu, marketing a produktové inovace jako superzákazníci.

Firmy, které využívají postřehy superzákazníků k tomu, aby zkvalitnily své rozhodování, nakonec dosahují vyšších tržeb a marží v rámci všech segmentů. A tento vzorec ziskového růstu se projevuje v mnoha různých odvětvích a oblastech. Jednoho léta jsem zjistil, že fungoval stejně u banky, podnikající na evropských měnových trzích, jako u společnosti, prodávající mražené pochoutky pro děti ve Spojených státech. Superzákazníci mají neustále pozitivní vliv, bez ohledu na pozici firmy, její velikost, zdroje či obchodní model.

Chci zdůraznit, že superzákazníci mohou být přínosem i pro vás. A není těžké dosáhnout úspěchu. Platí především, že superzákazníci existují pro jakýkoli produkt, který nabízíte. Vaše produkty či služby už nakupují. Jde tedy jen o to, objevit tyto cenné spotřebitele prostřednictvím sociálních sítí a analýz dat, naslouchat jim a spolupracovat s nimi (viz oddíl „Pět vlastností superzákazníků“). Tak jako Sally byla velmi užitečným majákem pro výrobce kancelářských potřeb, mohou superzákazníci pomoci i vám dosahovat jednoduchého, výraznějšího a trvalého růstu.

Pět vlastností superzákazníků

Nejde jen o jiné pojmenování pravidelných spotřebitelů. Na rozdíl od tradičních, pravidelných spotřebitelů kombinují superzákazníci velké útraty s vysokým zanícením a hlubokým zájmem o nová využití daného produktu.

Existují v jakémkoli odvětví. Z našich dat vyplývá, že existují ve většině kategorií baleného spotřebního zboží i na mnoha jiných trzích.

Řídí se emocemi. Když hovoříte se superzákazníky, uvědomíte si, že jejich chování má velmi logické důvody. Nacházejí prostě v dané kategorii větší smysl a přínosy než ostatní spotřebitelé. Všichni lidé jsou v podstatě superzákazníky nějakého produktu.

Je snadnější je objevit. Velké soubory dat a sociální sítě vám je pomohou identifikovat.

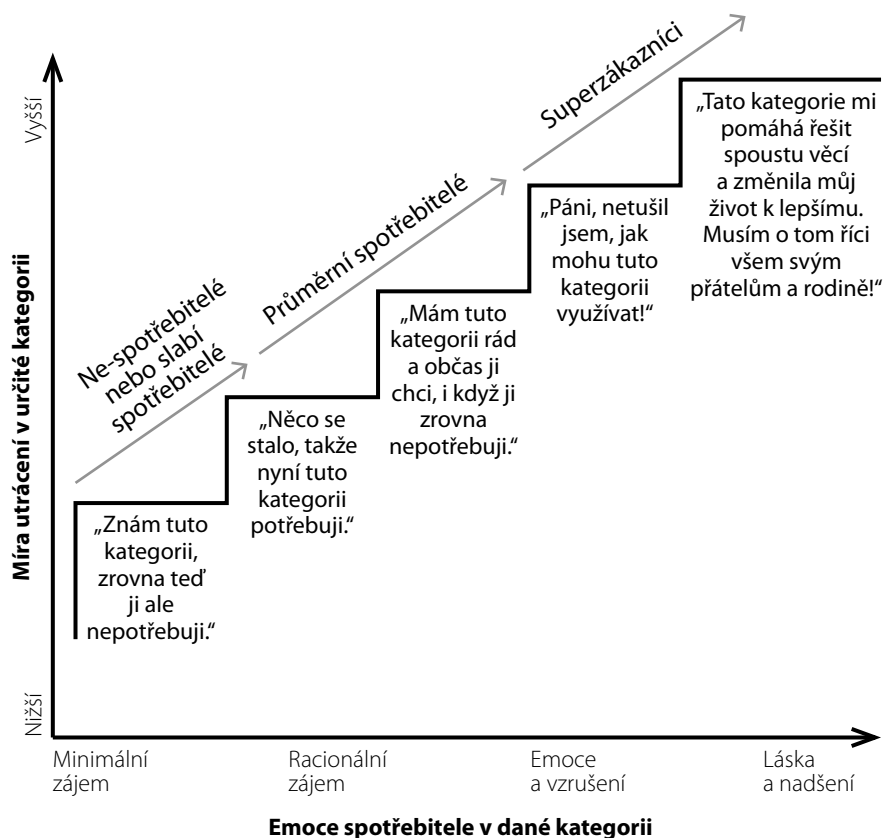
Jsou ochotni kupovat ještě víc ... a vést ostatní k tomu, aby je následovali. Superzákazníci přispívají minimálně třikrát více k růstu firmy než ostatní spotřebitelé. A prostřednictvím sociálních sítí a díky ústnímu doporučení ovlivňují miliony lidí.

OD KANCELÁŘSKÝCH NŮŽEK K TVOŘIVOSTI

Abychom pochopili, jak se superzákazníci vyvíjejí, podívejme se na to, jak se z průměrného spotřebitele stane superzákazník. I když je každý superzákazník jiným člověkem s unikátními emocemi a cíli, většina z nich projde vývojem, zachyceným v grafu 1-6.

GRAF 1-6

Vývoj superzákazníka



Představení superzákazníků

Zde je shrnutí vývoje, zobrazeného v předchozím grafu: Průměrní spotřebitelé se začínají stávat superzákazníky poté, co jsou povzbuzeni nějakou životní událostí, jež probudí sérii dosud spících emocí, motivací a tužeb. Když se k tomu přidá patřičné zánícení a tito spotřebitelé zůstávají dané kategorii věrní a snaží se o ní dozvědět co nejvíc, mohou se stát plnohodnotnými superzákazníky. Od této chvíle mohou vyhledávat další superzákazníky a šířit své nadšení mezi ostatními spotřebiteli.

Moje žena Kristen například nekupovala nůžky, postupně se však z ne-spotřebitele stala průměrným spotřebitelem až superzákazníkem. Používám svou ženu jako příklad, neboť ji samozřejmě dobře znám, ale i kvůli tomu, že je dobrým příkladem toho, jak jsou superzákazníci často skryti mezi našimi příbuznými a přáteli. Tito lidé mohou být skvělými zdroji, pokud se teprve seznamujete s fenoménem superzákazníků a chcete se o nich dozvědět více, než tyto myšlenky uplatníte ve svém podnikání.

Po většinu svého života Kristen nekupovala nůžky. Používala je samozřejmě jako studentka, neměla však potřebu je kupovat nebo vyhledávat.

Vše to ale změnila významná životní událost. Když jsme si v roce 2002 koupili svůj první byt, rozhodli jsme se, že druhou ložnici využijeme jako kancelář. A Kristen potřebovala vybavit tento nový prostor kancelářskými potřebami. Kdybychom se nepřestěhovali do nového bytu s kanceláří, nepodnikli bychom asi cestu do pří-

slušné prodejny. Kristen byla tedy dokonalým průměrným spotřebitelem. Žádná reklama by ji nepřiměla k tomu, aby kupovala více nůžek. Nepořídila by si je, ani kdyby zavítala k prodejci, který by jí nabídl devadesátiprocentní slevu.

Změnilo se to však v roce 2003, kdy Kristen navštívila akci, věnovanou výstřížkovým albům, a utratila 100 dolarů za nůžky – za *spoustu* nůžek. Vysvětlila mi tehdy, že díky různým typům nůžek může z papíru vystříhávat různé tvary. Byl jsem z toho naštěstí příliš zmatený, takže jsem se s ní nehádal. Tato poučná zkušenost, spočívající v pozorování, přijímání a nesouzení superzákaznickova chování, mi pomohla v mojí kariéře – a také v manželství.

Tato akce probudila v Kristen určité spící emoce, touhy a motivace, které by jinak vřely pod povrchem mnoho let. Brzy po této události jsme očekávali první z našich tří dětí. S příchodem prvního potomka se Kristen vzdala své práce zdravotní sestry na onkologii a jednotce intenzivní péče. Chyběla jí však ruční práce, tvořivé řešení problémů a pocit užitečnosti, který měla ve svém zaměstnání. Ruční práce byly tudíž výbornou náhradou (i při nich používala jehly). Tak jako mnoho jiných rodičů, kteří jsou doma, bývala často frustrována sisyfovskou povahou výchovy malých dětí. A tak si takříkajíc „najala“ nůžky – a další produkty pro sestavování výstřížkových alb – aby jí pomohly dosáhnout pocitu uspokojení, který mívala, když se pacient uzdravil a odcházel z nemocnice.

Velmi ji také vyhovovalo, že mohla vytvářet něco esteticky přitažlivého. Během jedněch Vánoc vytvořila desítky sněhových vloček metodou zvanou papírový filigrán. Když jsem se jí zeptal, proč tomu věnovala tolik času, řekla prostě: „Protože jsou krásné.“

V tom, aby se stala superzákaznicí, jí pomohla i její rodina. Kristen je japonská Američanka čtvrté generace a význam estetiky a prezentace je nedílnou součástí japonských tradic. Ráda vzpomíná, jak se jako malá dívka věnovala umění a ručním pracím se svou babičkou Eunice Nataganiovou, která ručně vyráběla malé, látkové panenky a prodávala je na místních trzích. Eunice byla pevně přesvědčena, že lidé jsou na této zemi, aby pracovali, a díky své pracovní etice přinášela radost i ostatním. Kristen na to nikdy nezapomněla.

Z vnějšího pohledu může být těžké pochopit, proč naše domácnost utratila v roce 2002 za nůžky méně než 5 dolarů a o několik let později celých 100 dolarů. Koupě bytu a vytvoření domácí kanceláře nás přivedly do této kategorie. Akce, věnovaná výstřižkovým albům – objevení, vzdělávání a zkušenosti – probudila určité spící emoce a motivace. Kristen však potřebovala další životní impulzy: Skončit ve své práci, potýkat se s plusy a minusy fungování matky v domácnosti – a také vzpomínky na ruční práce své babičky, aby se v ní probudila touha utratit 100 dolarů za nůžky (graf 1-7). Tato kombinace životních podnětů, vrozených motivací, objevení nové záliby, vzdělávání a zkušeností vedla k tomu, že se z Kristen stala superzákaznice.