

Jak to dělají

A máte-li k dispozici takové superkomunity, emocionální vklad superzákazníků a osobní kontakty s nimi, můžete vytvořit víc než jen novou značku nebo produkt. Můžete vytvořit zbrusu novou kategorii.

JAK PŮSOBÍ AMERICAN GIRL NA SUPERZÁKAZNÍKY

Z mimořádného úspěchu značky American Girl můžeme vyvodit několik významných postřehů:

1. Zákazníci kupují určitou značku z nějakého důvodu, superzákazníci však kupují mnoho značek z mnoha důvodů, aby uspokojili své potřeby.
2. Jsou-li si superzákazníci blízko (ať už jde o fyzickou nebo psychologickou blízkost), vytvářejí superkomunity, v rámci kterých se jejich zanícení šíří jako virus.
3. Uspokojování potřeb superzákazníků umožňuje převratné inovace, pokud jde o nabídky produktů. Superkomunity umožňují převratné inovace obchodních modelů. Díky přítomnosti superzákazníků i superkomunit můžete vytvářet nové kategorie.

Vytvoření nové kategorie je vynikající růstovou strategií. V článku pro *Harvard Business Review* jsme s Lindou Deekenovou definovali vytvoření kategorie jako spojení převratné produktové inovace

Jak využít superzákazníky k vytvoření nových kategorií: American Girl

s převratnou inovací obchodního modelu.² Z naší studie nejrychleji rostoucích firem žebříčku *Fortune 100* v letech 2009 až 2011 vyplývá, že tvůrci nových kategorií představují pouhých 13 procent těchto společností, postaraly se však o 50 procent růstu výnosů a více než 75 procent růstu tržní kapitalizace. Jeden dolar růstu, generovaný tvůrcem kategorie, je obchodníky z Wall Street oceňován čtyřikrát až pětkrát více než běžný dolar růstu.

Superzákazníci odemykají tyto dveře. Zaměřme se nyní na úkoly, superkomunity a potřeby.

JAK SE ÚKOLY LIŠÍ OD POTŘEB

Profesor Clayton Christensen je autorem proslaveného výroku, že spotřebitelé nekupují produkty; najímají si značky, aby splnily určitý úkol. Pleasant Rowlandová vytvořila novou kategorii vzdělávání prostřednictvím zábavy (edutainment: education – entertainment), jež rovněž usnadnila nakupování dárků. Jinak řečeno, vytvořila novou kategorii a byznys, jež si mnoho spřízněných spotřebitelů začalo najímat pro splnění mnoha různých úkolů.

Moje rodina nám může posloužit jako příklad těchto úkolů:

1. Miya (dcera) si najala American Girl, aby si s ní hrála.
2. Moje žena Kristen (matka) si najala American Girl, aby Miyu učila historii.

3. Moje švagrová Jen (teta) si najala American Girl, aby věnovala kvalitní dárek.
4. Moje tchýně Pauline (babička) si najala American Girl, aby udržovala kontakty díky společným prožitkům.

Existuje několik rozdílů mezi úkolem a potřebou. Úkol je často něčím, co lidé musí dělat, zatímco potřeba je něco, co chtějí dělat. Lidé většinou řeší úkoly od devíti ráno do pěti odpoledne, ovšem potřeby nás zaměstnávají nepřetržitě.

Moje rodina si nenajímala American Girl jen kvůli jednomu úkolu. Těchto úkolů bylo více – probudit lásku ke čtení, učit děti historii a umožnit jim, aby si hrály. Já jsem osobně doufal, že panenka American Girl poučí Miyu o skutečném světě. Nedožvěděla by se nikdy o tom, jak moji rodiče emigrovali z válkou rozvrácené Koreje. Nežjistila by, jaké to bylo, vyrůstat v dělnické rodině bez peněz. Mým úkolem bylo pomoci dceři, aby se naučila vážit toho, čím je požehnána.

Příběhy útrap, zápasů a touhy jsou tím, čeho si na American Girl cením nejvíce. Zamyslete se nad příběhem Felicity, americké dívky milující koně, která je rozněvaná kvůli zvykům a omezením, jimiž byly vázány ženy ve Williamsburgu ve Virginii zhruba v roce 1776. Její vztah ke koním je vyjádřením jak lásky, tak nezávislosti, což je velmi stručné shrnutí vyprávění o Americké revoluci. Následuje Kirsten, švédská emigrantka, která žije v Minnesotě. Samantha, sirotek, vychovávaný zámožnou babičkou, využívá předchozí útrapy

a nově nalezené místo v životě k tomu, aby pomáhala ostatním. Kit prožívá Velkou hospodářskou krizi. A pak je zde Molly, jejíž otec je během 2. světové války odvelen do Anglie.

Čím více si Miya hrála s panenkou American Girl, tím více četla, z čehož měli všichni velkou radost. Miya přečetla doslova všechny knihy o American Girl a několikrát viděla veškeré filmy s tímto tématem. Jak ví kterýkoli rodič, vyprávět dětem o tom, jak těžký život jsme měli a jak snadný život mají ony, není příliš účinné. Jeli-kož však představivost mé dcery byla zušlechťována příběhy útrap a bojů, bylo pro ni jednodušší si to uvědomit.

I když jsem si v mysli velmi dobře uvědomoval, jak drahé jsou panenky American Girl, ve svém srdci jsem byl přesvědčen, že to usnadní můj úkol – bez ohledu na cenu. Srdce nad myslí je tajemstvím pružnosti cen.

Mohli bychom se domnívat, že podobné úkoly se týkají jen takových značek, jako je American Girl nebo vysoce atraktivní kategorie typu hraček. Budete-li však uvažovat jako superzákazníci, uvědomíte si, že podobné úkoly se týkají všech oblastí, i zcela obyčejných kategorií. Superzákaznice kancelářských potřeb, o níž jsem již v této knize psal, se nepřekrývá se superzákazníky The Container Store (produkty sloužící k uspořádání věcí). Pro tyto spotřebitele není uspořádání věcí jen důležitým úkolem, jde jim i o estetiku. Superzákazníci produktů na čištění pleti jsou rovněž superzákazníky potřeb na čištění domácnosti a pracích prostředků. Jedna super-

Jak to dělají

zákaznice popsala dokonalý den tak, že si dá luxusní sprchu se skvělými vůněmi, vyčistí sprchu, poté si oblékne čerstvě vyprané pyžamo a skočí do postele s právě vypraným povlečením. Cíl této superzákaznice spočíval v přesvědčení, že čistota je posvátná.

JAK VZNIKAJÍ SUPERKOMUNITY

Jak už bylo řečeno, superkomunita je prostě skupinou superzákazníků, kteří jsou si dostatečně fyzicky či duševně blízcí, aby se vzájemně inspirovali a vytvářeli další superzákazníky. Superkomunita je místem, ve kterém se formuje poptávka a v němž se mohou rozrůstat kategorie (graf 4-1). Vzhledem k tomu, jak vznikají superzákazníci, lze říci, že superkomunita přispívá k jejich utváření.

Superkomunita nemusí fungovat jen v rámci stejné lokality. To, že Kaitlin žije půl míle od Miyy a že jejich babička je od nich pětáct minut autem, hraje samozřejmě důležitou roli. Díky sociálním sítím se však superkomunity mohou sdružovat na základě společných zájmů a společných životních prožitků, jako je mateřství.

I když je každý superzákazník mocný, jeho síla roste exponenciálně, když má nablízku další jedince se společnými zájmy a touhami. Zamyslete se nad těmito citáty z knihy Malcolma Gladwella *Bod zlomu*.³

Existují výjimeční lidé, schopní rozjet epidemii. Musíte je jen najít ...

Jak využít superzákazníky k vytvoření nových kategorií: American Girl

... Chcete-li zásadně změnit přesvědčení a chování lidí ... musíte kolem nich vytvořit komunitu, v rámci níž mohou být praktikována, vyjadřována a pěstována nová přesvědčení ...

... Bod zlomu je oním magickým okamžikem, během něhož myšlenka, trend nebo způsob společenského chování dospějí k určité hranici, překonají ji a začnou se šířit jako požár.

GRAF 4-1

Vznik superkomunity

