Coca-Cola

Przedstawiony poniżej opis przypadku jest opisem porażki poniesionej podczas próby modyfikacji dotychczasowej Coca-Coli. Prof. Robert M. Schindler z Uniwersytetu Rutgers przedstawia hipotezę wyjaśniającą, dlaczego Nowa Coca-Cola poniosła taką porażkę. Odkrył, że Nowa Coca-Cola znacznie przebiła poprzednią Coca-Colę: 63% do 37% w testach smaku przeprowadzonych na dużą skalę. Tylko 10-12% konsumentów biorących udział w badaniu nie było zadowolonych z nowego składu, badana próba natomiast okazała się niereprezentatywna. Jak zapewne większość z nas by zrobiła, doświadczeni eksperci przypisali tę rozbieżność mniejszości, którą można pominąć, i przeszli do wprowadzania nowego produktu. Kiedy Nowa Coca-Cola weszła na rynek, mniejszość zwolenników Starej Coca-Coli zaczęła krytykować to posunięcie z dynamiką podobną do demonstracji antywojennych. Media odnalazły interesujący temat i rozwijały bez końca. Nowa Coca-Cola zaczęła tracić zwolenników, a spółka odpowiedziała na to, oddzielając klasyczną Coca-Colę od Nowej. Do 1990 r. Nowa Coca-Cola wymarła, a wraz z nią wyparowało 48 mln dolarów, które pochłonął marketing, a Coca-Cola straciła na wiarygodności wśród głównych konsumentów.

Doświadczenie Nowej Coca-Coli wskazuje na silne emocjonalne więzi łączące konsumentów z markami. Niezależnie od tego, czy dotyczy to Coca-Coli, Nike czy Harleya Davidsona, niektórych lojalnych konsumentów łączą z marką relacje, które znacznie wychodzą poza spełnienie potrzeb funkcjonalnych. Są oni bardzo zaangażowani w „walkę" o markę: tworzą jej pozytywny wizerunek, a jeżeli zostaną oszukani - organizują frontowy atak przeciwko firmie.

Spółki wydają miliardy dolarów na tworzenie pozytywnego nastawienia do marek - zarówno w formie reklamy, jak i umiejętnie zaprojektowanych produktów i usług. Prawdę mówiąc, większość marek ma emocjonalnie związanych z nimi konsumentów. Czy spółki uzyskują wystarczającą wartość z tych inwestycji? Dzisiaj większość praktyków marketingu traktuje takich klientów jak część lojalnej bazy konsumentów, bez dalszego ich podziału. Według nas takie podejście nie docenia tych związków - to one kształtują emocjonalną lojalność. Gorliwcy mogą stać się najlepszymi sprzymierzeńcami marek albo - w przeciwnym przypadku - armią renegatów.

DEFINICJA LOJALNOŚCI EMOCJONALNEJ

Weźmy na przykład Nike, znaną markę przyciągającą lojalnych klientów. Phil Knight oraz Bill Bowerman, pierwszy - lekkoatleta, a drugi - trener lekkiej atletyki, założyli spółkę w 1971 r., skupiając się na mocnym produkcie oraz na konkretnych klientach docelowych: biegaczach długodystansowych. Marka Nike zaczęła się rozwijać dzięki sile produktu oraz znajomości tematu, która znacznie zwiększała wiarygodność poprzez ukierunkowanie na potrzeby sportowców (w przeciwieństwie do konkurentów, którzy skupiali uwagę na organizacjach lekkoatletycznych). Po pierwsze, zdobyła lojalny segment bardzo wymagających klientów. Po drugie, wskoczyła do grupy ogólnej populacji poprzez zdobycie wysokiej pozycji wśród sportowców i stworzenie swoistego panteonu bohaterów (Michael Jordan, Bo Jackson, Tiger Woods), którzy dalej promowali markę, uzyskując zupełnie inny emocjonalny aspekt kupowania butów sportowych. W końcu marka Nike stała się więcej niż „dobrym obuwiem" lub Air Jordan. Dowodem może być Nike Town, które stało się najbardziej popularną atrakcją turystyczną Chicago już od samego otwarcia w 1992 r. Dzieci przysyłają codziennie do Nike nowe projekty butów, a marka jest bardzo aktywnie widoczna w mediach.

Do połowy lat 90. Nike stała się ulubioną marką obuwia 77% Amerykanów płci męskiej w wieku 18-25 lat. W takim kontekście lojalność do marki podlega wielu czynnikom. Najprawdopodobniej niektórzy konsumenci preferują Nike z powodu funkcjonalności produktu,

inni doceniają aspiracje atletyczne, a jeszcze inni postrzegają Nike oraz panteon logo i etykiet jako niemalże własnych przyjaciół czy nawet religię. Ostatnie kampanie Nike celowo koncentrują się na tej ostatniej grupie, nawiązując do głównych aspektów sportowych posiadających szersze znaczenie społeczne (np. wartość kobiet uprawiających atletykę). Ewolucja marki w kierunku „na osobę" jest podstawą lojalności emocjonalnej.

Dokładniej mówiąc, lokalność emocjonalna ma dwie ścieżki, przy czym każda z nich ograniczona jest swoim własnym progiem. Na pierwszej ścieżce lojalność emocjonalna wynika z osobistego stosunku konsumenta do marki. Stosunek ten może równie dobrze rozpoczynać się od spełnienia danej potrzeby funkcjonalnej (np. niezawodność samochodu) lub potrzeby wyrażenia siebie (np. prestiż projektanta mody). Konsumenci przechodzą przez próg ze zwykłego stosunku do marki do lojalności emocjonalnej, kiedy „animują" markę, nadając jej jakości prawie ludzki wymiar oraz związując się z nią w taki sam sposób, w jaki związują się z innymi osobami. Prawdopodobnie dlatego właśnie niektórzy konsumenci Coli poczuli się zdradzeni zmianą składników.

Druga ścieżka do lojalności emocjonalnej to stworzenie silnej wspólnoty użytkowników marki. Klient przekracza tutaj próg do lojalności emocjonalnej, kiedy członkostwo we wspólnocie użytkowników marki staje się celem samym w sobie. W ten sposób marka zaczyna być ogniwem dla osób, dla których spełnienie podobnych aspiracji jest głównym celem w życiu, jak np. w przypadku klubów motocyklowych Harley-Davidson.

W każdej z tych ścieżek - osobisty stosunek lub stworzenie wspólnoty - przejście przez próg lojalności emocjonalnej prowadzi do głębszego, prawie niezmienialnego związku, jak również do potencjalnych negatywnych uczuć zdrady lub niewierności. Emocjonalnie lojalni klienci odnoszą się do marki tak jak do innych osób: są uczuciowo przywiązani, mają wspólną historię, zaufanie oraz zaangażowanie, które znacznie wykracza poza spełnienie konkretnej potrzeby.

W ramach lojalności emocjonalnej istnieje wiele czynników, które nie muszą być od razu oczywiste. Po pierwsze, większość marek ma pewną liczbę emocjonalnie lojalnych konsumentów. Biorąc za przykład Nike, segmenty lojalności wobec marki wynikają z różnorodnych reakcji konsumentów na złożony amalgamat propozycji wartości, pozycji marki i czynników środowiskowych. Nawet w kategoriach znacznie zdominowanych przez czynniki ekonomiczne, np. zakup dużej ciężarówki, spółki takie jak Kenworth czy Peterbilt zachowują znacznie większe marginesy poprzez ostrożne zarządzanie swoim publicznym wizerunkiem oraz rozwijaniem lojalności emocjonalnej wśród niezależnych właścicieli ciężarówek.

Po drugie, nie można zakładać, że jest konieczne albo wystarczające, aby marki przekazywały wiadomość emocjonalną w celu rozwinięcia lojalności emocjonalnej. Klienci Apple stanowią przykład lojalności emocjonalnej, która powstała bez wiadomości emocjonalnej. Pierwsze wspólnoty użytkowników Apple zostały założone pod koniec lat 70., aby ułatwić entuzjastom podział doświadczeń produktu i idei. Te grupy użytkowników, stanowiące pierwszy element lojalności emocjonalnej, ukształtowały się znacznie wcześniej niż Apple rozpoczął wysiłki reklamowe naładowane treścią emocjonalną. Najsłynniejszym przesłaniem emocjonalnym Apple była reklamówka „1984", która została wyemitowana dopiero pięć lat po pojawieniu się pierwszej wspólnoty użytkowników. Podobnie jak rzecz ma się z dowolnym związkiem międzyludzkim lub wspólnotą, same słowa nie wystarczają, aby rozwinąć silną lojalność emocjonalną.

Po trzecie, nie istnieje ani jeden wzór, ani sekwencja kształtowania lojalności emocjonalnej. Prof. Susan Fournier z Uniwersytetu Harvard opisuje trzy zasadnicze rodzaje „zalążków" rozwoju stosunków emocjonalnych do marek: zgodność z głęboko zakorzenionymi tematami życia, takimi jak wolność osobista; wykonywanie przedsięwzięć życiowych, takich jak

ukończenie szkoły czy rodzicielstwo; rozwiązywanie bieżących spraw, takich jak zażywanie odpowiednich witamin.

Taka charakterystyka sugeruje szeroki wachlarz możliwości tworzenia lojalności emocjonalnej, począwszy od delikatnej do oczywistej oraz od wyraźnej konsumpcji do prywatnego zadowolenia. Wygląda na to, że klucz do lojalności emocjonalnej to bardziej przekraczanie głównych progów w stosunku między konsumentem i marką, a nie ukierunkowanie na konkretne uczucie lub zdarzenie (patrz schemat 1).

Kształtowanie lojalności emocjonalnej

Napędy	**Ścieżki**	**Progi**	
* Zgodność z tematami życia	Osobisty stosunek do marki	Personifikacja marki	
* Realizacja przedsięwzięć życiowych			Lojalność emocjonalna
* Rozwiązywanie bieżących spraw	Wspólnota użytkowników	Wspólnota jako cel sam w sobie	

IDENTYFIKACJA I ZROZUMIENIE ZWODNICZYCH KLIENTÓW EMOCJONALNYCH

Handlowcy są dobrze wyszkoleni w rozumieniu funkcjonalnych motywacji oraz rozwinęli silne narzędzia do zarządzania niematerialnymi elementami marki. Jednakże dopiero zaczynamy rozumieć i mierzyć sieć uczuć, które określają lojalność emocjonalną lub jej wpływ na zachowanie ludzi. Do pewnego stopnia jest to podobne do oceny powodów kochania swojego małżonka lub próby wyjaśnienia emocji prowadzących kinomanów do stania w kolejce całymi tygodniami, aby dostać bilety na premierę „Wojen Gwiezdnych".

Zwróćmy uwagę na sposób, w jaki zarządzane są grupy docelowe. Przyczyny powstawania tych grup są dwojakie. Przede wszystkim jest to skuteczny sposób zdobywania informacji o reakcji konsumentów, ponieważ od razu otrzymuje się wielorakie dane.

Rozmowy prowadzone w grupie pomagają konsumentom wyrażać ich opinie i wysłuchać pomysłów innych. Zgodnie z tymi przesłankami organizatorzy grup są pouczani, aby interesować się każdym uczestnikiem i próbować powstrzymywać jedną osobę od dominacji nad innymi na podstawie doświadczenia całej grupy.

Jednakże rzeczywisty świat cechuje się przeciwną dynamiką. Po pierwsze, wojowniczo nastawione mniejszości mówią więcej niż większość, która najczęściej pozostaje cicho - tak więc kilku emocjonalnych konsumentów może zdominować rozmowę z wyraźnym zamiarem przekonania pozostałych do swych racji. Po drugie, media zdobywają punkty za przedstawianie ekstremalnych poglądów oraz zwracają nieproporcjonalnie więcej uwagi na gorliwców. Po trzecie, ponieważ telewizja kablowa, *talk show* w radiu i Internecie tworzą nieskończone źródła wyrażania poglądów, staje się niemożliwe rozróżnienie opinii mniejszości i większości. Tradycyjne metody badań nie są dostosowane do takiej dynamiki i najczęściej nie doceniają ważności mniejszości, jak to ma miejsce w przykładzie z Nową Coca-Colą.

Praktycy rynkowi, którzy podejrzewają, że ich marki generują znaczną lojalność emocjonalną, powinni spojrzeć poza tradycyjne techniki badań w celu identyfikacji i zrozumienia tej krytycznie ważne grupy klientów. Proponujemy następujące zasady:

- **Badanie docelowe segmentu lojalności emocjonalnej zamiast ogólnej populacji klientów**

Potrzeba dokładnego badania wynika z matematyki tego segmentu. Wyobraźcie sobie silną markę posiadającą 25% klientów określanych jako „lojalnych", a 1/3 z nich jako „emocjonalnie lojalnych". W badaniu obejmującym 500 osób emocjonalnie lojalni klienci mogą stanowić 29-54 osób (przy przedziale zaufania 95%). Poza tym taka grupka klientów może być trudna do zidentyfikowania tylko poprzez zadawanie bezpośrednich pytań w badaniu rynkowym.

Stawka wygląda o wiele lepiej w badaniu ukierunkowanym na populację lojalnych częstych użytkowników. W zależności od kategorii mogą to być albo częste odkupienia marki, albo długoterminowi klienci marki (w sporadycznym środowisku zakupów). W takiej grupie 500 przebadanych osób emocjonalnie lojalnych klientów może być 146-188. Emocjonalnie lojalni klienci mogą być nadal trudni do określenia na podstawie pytań kwestionariusza, chyba że wiadomo, czego się szuka.

Zapewne najlepszym sposobem na zidentyfikowanie tych użytkowników jest praca na podstawie odwrotnej definicji. Jak wspomniano wcześniej, emocjonalnie lojalni klienci mają tendencję do nieproporcjonalnych działań związanych z marką. Jak można by lepiej zrozumieć fascynację ludzi „Star Trek" niż podczas konwencji Trekkie? W dzisiejszym środowisku strony w Internecie mogą stanowić potężne narzędzie określenia odpowiedników Trekkie dla większości markowych produktów. Po lepszym zrozumieniu zachowań i motywacji klientów emocjonalnych o wiele łatwiej skoncentrować badania na tej grupie bądź podzielić tę grupę na więcej badań tradycyjnych częstych użytkowników.

- **Dążenie do bezpośredniego zrozumienia możliwego wzoru odpowiedzi**

Kiedy koncentrujemy się na emocjonalnie lojalnych klientach, reakcje na zmiany dokonywane w marce często są nieprzewidywalne. Bezpośrednie zbadanie, jak użytkownicy mogą zareagować, ma często zasadnicze znaczenie dla zabezpieczenia ich związku oraz zapobieżenia nieprzewidzianym kłopotom. Najlepsze ramy do zrozumienia takich odpowiedzi pochodzą oczywiście z psychologii społecznej.

Badanie stosunków ludzkich z 1983 r. doprowadziło do zdefiniowania czterech podstawowych sposobów, w jakich ludzie odpowiadają na problemy związane ze stosunkami, jak również zasadnicze mechanizmy, które prowadzą osoby do różnych rodzajów działań. Poprzez serię rygorystycznych analiz statystycznych badacze próbowali zdefiniować, co prowadzi uczestników danego związku do jednej z czterech kategorii odpowiedzi. Z tego badania możemy wyciągnąć następujące wnioski, które pomogą nam uszeregować mapę odpowiedzi emocjonalnie lojalnych klientów na zmiany wprowadzane w marce.

Kiedy emocjonalnie lojalni konsumenci spotkają się ze znacznymi negatywnymi zmianami (w oczach konsumentów), mogą zareagować na nie słownie lub świadomie unikać marki („odejście") - raczej nie będą bierni. Wysoko usatysfakcjonowani klienci będą prawdopodobnie reagować ustnie albo na rzecz wsparcia zmiany, albo poprawienia tego, co według nich jest złe. Najprawdopodobniej nie odejdą. Konsumenci, którzy dokonali znacznych inwestycji prywatnych w markę (np. inwestycje emocjonalne, takie jak przynależenie do klubu fanów lub inwestycje w zasoby, takie jak zakup luksusowego artykułu), również najprawdopodobniej zareagują ustnie, lecz nie odejdą. W chwili zmiany emocjonalnie lojalni konsumenci są bardzo podatni na przejście do innych marek. Należy więc dopasować badanie tak, aby sprawdzić odpowiedzi indywidualnie oraz w otoczeniu grupy.

Ciągłe badania i analiza marek są konieczne do nadzorowania emocjonalnych konsumentów. Po zidentyfikowaniu emocjonalnie lojalnych konsumentów dogłębne badanie jakościowe powinno dostarczyć więcej szczegółowych informacji. W przypadku stałych badań tradycyjne techniki, takie jak dyskusje panelowe i pisanie codziennych raportów, stanowi najlepsze źródło informacji. Celem powinno być zrozumienie źródeł satysfakcji i jej braku

zarówno dla ukazania firmie, jak służyć lojalnym klientom, jak i dla założenia nowoczesnego podejścia do wpływania na tę potężną grupę konsumentów.

Z drugiej strony, tematyczne badania emocjonalnie lojalnych klientów powinny koncentrować się na zrozumieniu zarówno, jak reagowaliby na dane wydarzenie związane z marką, jak i czy zmiany byłyby szeroko akceptowane przez innych konsumentów. Aby zrozumieć takie reakcje, prof. Schindler, który badał przypadek Nowej Coca-Coli, proponuje wykorzystanie wywiadów indywidualnych do oceny, czy zmiany mogą być postrzegane jako pozytywne, czy negatywne. Sugerujemy wzmocnienie tego badania dokładną analizą charakterystyki stosunku między konsumentem i marką sprzed zmiany, co może dostarczyć nam wskazówek, czy rzeczywista reakcja może być negatywnie aktywna czy pasywna.

Może ważniejszym pytaniem w takich przypadkach jest to, czy reakcja może stworzyć ogólne trzęsienie ziemi, czy pozostanie w gestii małej grupy. W przypadku Nowej Coca-Coli, grupy objęte badaniem mogą być wykorzystane do przetestowania poziomu rozprzestrzenienia odpowiedzi emocjonalnej. Proponujemy stworzyć grupy złożone z różnych członków (wszyscy emocjonalnie lojalni, emocjonalnie lojalni klienci mniejszościowi oraz nielojalni emocjonalnie) oraz poinstruować nadzorców grup, aby pozwolili od czasu do czasu silnym członkom kierować grupą - może nawet ukierunkowywać ogień reakcji.

Zrozumienie i kierowanie takimi klientami wymaga w praktyce myślenia i zachowywania się bardziej jak polityk, socjolog czy psycholog, a nie jak handlowiec. Podczas gdy techniki związane z tymi dyscyplinami cały czas znajdują sobie drogę do literatury marketingu, znamy kilka przykładów, gdzie były regularnie stosowane do śledzenia emocji związanych z marką. Prawdopodobnie ulegnie to zmianie w ciągu kilku następnych lat, ponieważ lojalność emocjonalna ciągle zwiększa swoje znaczenie jako źródło wartości marki oraz jako że dostęp do mediów zwiększa zakres pozytywnych i negatywnych emocji dotyczących marek.

TWORZENIE WARTOŚCI Z LOJALNOŚCI EMOCJONALNEJ: RÓŻNE WYZWANIA MARKETINGU

Chociaż w przypadku większości marek istnieją emocjonalnie lojalni klienci, tylko niektóre z nich, szczególnie związane z przemysłem rozrywkowym, zdają się wykorzystywać tę silną cechę w najszerszym zakresie. Prawdopodobnie dzieje się tak ze względu na to, że liczne „wypróbowane i prawdziwe" podejścia kierowania lojalnością nieemocjonalnego klienta nie są odpowiednie do kierowania lojalnością emocjonalną.

Jednym z przykładów kontrwydajności wykorzystania szeroko przyjętych technik marketingowych w przypadku emocjonalnie lojalnych klientów jest uaktualnianie lub odświeżanie produktu. W przypadku nielojalnych lub funkcjonalnie lojalnych klientów często jest konieczne zwiększenie wartości produktu poprzez funkcjonalne uaktualnienia (dla przykładu, wdrażania najnowszej technologii lub dostosowanie się do ewoluujących preferencji konsumentów). Jednakże jeżeli chodzi o emocjonalnie lojalnych klientów, znaczna zmiana produktu może stanowić o zasadniczej groźbie dla ich stosunków. W przykładzie Nowej Coca-Coli, uaktualnienie to doprowadziło do buntu emocjonalnie lojalnych konsumentów. Łatwo jest sobie wyobrazić, jak inne konwencjonalne taktyki marketingowe mogą powodować podobne reakcje.

Stworzenie rzeczników klientów

Najbardziej sensacyjnymi przykładami rzeczników klientów są „przeciwnicy", czyli tacy, którzy są przeciwni konkretnej marce lub produktowi. Przykłady zebrane przez kilka lat obejmują silnych „rzeczników klientów" w sprawie zabraniania spożycia alkoholu, zmniejszenia

ryzyka ruchu drogowego oraz zabraniania sprzedaży papierosów dzieciom. Ten rodzaj „rzeczników klientów" kierowany jest przez małe grupy ludzi, którzy silnie wierzą w daną sprawę. Ich zdecydowane przekonania prowadzą do prób nawrócenia innych, a w końcu do zmian w opinii publicznej lub legislacji.

Czy emocjonalnie lojalni klienci mogą być równie skuteczni w doprowadzaniu do pozytywnych skutków poprzez stawanie się rzecznikami klientów „za"? W przypadku garbusów Volksvagena, komputerów Apple czy serialu „Star Trek" oraz klubów jego fanów odpowiedź brzmi „tak". Zauważcie, że wszystkie te przykłady wynikały z działań konsumentów i nie obejmowały znacznego bezpośredniego wsparcia ze strony firmy. Teraz spółki zaczynają bardziej bezpośrednio wspierać tego typu dynamikę. Programy zaangażowania klientów Saturna czy konkurs wstępny dla dyrektorów Ben & Jerry reprezentują nowy rodzaj inicjatyw mających na celu wzmocnienie grupy emocjonalnie lojalnych klientów, gotowych do zostania najbardziej wiarygodną siłą sprzedaży marki oraz grupą lobbingową.

Wpływ na historię marki

Poza Nowym Garbusem nostalgia zapewnia znaczną siłę sprzedaży w przemyśle samochodowym (np. minibus Volksvagena, Ford Thunderbird, Chrysler 300M), rozrywkowym (wersje programów telewizyjnych z lat 60.), napojów (charakterystyczne butelki Coca-Coli) czy wielu innych gałęzi przemysłu. Chociaż nostalgia wyraźnie podlega wielu czynnikom, emocjonalnie lojalni klienci zdają się odgrywać ważną rolę w sukcesie odnoszonym przez produkt.

Może nie jest to przypadek, że nostalgia za latami 60. i 70. jest stosunkowo elegancka (np. dżinsy-dzwony). Ciekawe jest to, że pamiątki po poprzednich pokoleniach są najczęściej spotykane w sklepach z antykami, a emocjonalnie lojalni klienci już przeminęli. A może emocjonalnie lojalni (pierwotni) klienci stanowią podstawę grupy klientów zainteresowanych wieloma pozycjami nostalgicznymi?

Stworzenie nietradycyjnych przedłużeń linii produktów

Konwencjonalna mądrość przedłużenia marki jest jasna: stałe dopasowanie (wizerunku marki) lub korzystny transfer (zbieżności cech produktu) są konieczne, aby przedłużenie marki odniosło sukces. Mądrość ta stanowi również, że charakterystyczne rysunki, takie jak Myszka Miki czy Ronald McDonald, są platformami do wprowadzania nowych produktów z wielkim sukcesem.

Jednakże istnieje wiele przykładów przedłużeń marek, gdzie element marki, który jest „przedłużany", jest po prostu koligacją marki. Zegarki na rękę Swiss Army, przenośne radia Jeep czy okulary przeciwsłoneczne Porsche to przykłady skutecznych przedłużeń marki, w których oryginalna kategoria i ceny marki są mniej ważne dla nowej kategorii niż ogólne pokrewieństwo z marką.

Dlaczego „emocjonalne przedłużenia" działają? Jedna hipoteza jest taka, że emocjonalnie lojalni klienci są predysponowani do przyjęcia nowego produktu, tworząc od razu „krytyczną masę" klientów lojalnych wobec nowego artykułu. Poza tym emocjonalnie lojalni klienci stają się rzecznikami ulubionej marki w nowej kategorii, zapewniając akceptację i dobre przyjęcie wśród szerszej grupy klientów. Tak więc emocjonalne przedłużenie to inne nawiązanie do marki niż w przypadku przedłużenia funkcjonalnego, które zmniejsza koszty poszukiwania docelowej populacji, podczas gdy przedłużenie emocjonalne wpływa na klub fanów.

EFEKT HALO

W wyniku sprawy Nowej Coca-Coli - jak relacjonuje to Frederick Allen w swojej książce *Secret Formula* (Harper Business, 1995) - prezes Coca-Coli, Don Keough, powiedział: „Prostym faktem jest to, że cały czas, pieniądze i umiejętności włożone w badanie konsumentów nowej Coca-Coli nie mogły zmierzyć ani określić głębokości i trwałego związku emocjonalnego z oryginalną Coca-Colą odczuwaną przez tak wiele osób". Następnie dodał: „Pasja wobec oryginalnej Coca-Coli - i jest to właśnie odpowiednie określenie: pasja - była czymś, co prawdziwie nas zaskoczyło" oraz: „jest to wspaniała amerykańska tajemnica... i nie możesz jej zmierzyć dokładniej niż mierzysz miłość, dumę czy patriotyzm".

Ostatecznie Coca-Cola pozbierała się po wprowadzeniu nowej Coli, odzyskała silną pozycję wobec amerykańskich gorliwców i zabrała się za podbijanie świata. Według stwierdzenia zawartego w książce *Secret Formula* konsumenci w NRD byli świadomi marki Coca-Coli nawet po 40 latach jej nieobecności na tamtejszym rynku.

Ponieważ sprzedaż detaliczna i poszukiwania konsumentów przez Internet kosztują, a konkurenci są coraz lepsi w szybkim kopiowaniu innowacji, tworzenie wartości poprzez rozbudzanie i spełnianie emocjonalnych potrzeb klientów również staje się coraz ważniejsze. W końcu poczucie przynależności, auto-realizacji czy nawet przyjaźni w stosunku do marki są prawdziwymi źródłami wartości konsumentów, podobnie jak nowa cecha produktu czy usprawniona gwarancja, lecz o wiele trudniejsza dla kierownictwa do skopiowania.

Chociaż nie jest ich dużo, gorliwcy związani z marką i ich efekt „halo" stanowią wspaniałą możliwość przekształcenia armii renegatów w zorganizowaną grupę zdecydowanych popleczników i użytkowników marki. Pomoc takim gorliwcom w zdobyciu przez nich pełnego doświadczenia dotyczącego marki, umożliwienie im zebrania się i prowadzenia wspólnej akcji na rzecz marki mogłoby się okazać skutecznym w strzeżeniu i rozwijaniu wartości marki oraz w wygrywaniu coraz bardziej wymagającego wyścigu konkurencyjnego.