

Маленькие данные

Ключики к пониманию мегатрендов



Бестселлер по версии
The New York Times

Одна из лучших бизнес-книг 2016 года
по версии strategy + business

В 2016 году Forbes назвал это издание
обязательным к прочтению

Мартин Линдстром – основатель маркетинговых агентств Brand Sense и Buyology. Консультировал такие компании, как Disney, McDonalds, Lego, Nestle, Pepsi и другие. Входит в список 100 самых влиятельных людей мира по версии Time Magazine. Изучает роль человеческой психики в процессе покупки. Автор шести книг.

Основная идея

Известные бренды имеют два преимущества: они вызывают уважение к технологическим характеристикам, долговечности и эффективности – и генерируют любовь к себе. Большие данные часто помогают достичь еще большего уважения. Например, они позволяют бизнесу найти ответ на вопрос: будут ли наши клиенты тратить на 20% больше денег, если наши батареи проживут на 15% дольше? Но big data не могут помочь увеличить любовь, в отличие от маленьких данных (small data), на которых сосредоточился Мартин Линдстром.

Большие и маленькие данные

Big data не могут быть единственным источником для улучшения бизнеса. Несмотря на огромное количество пользователей и контента онлайн, Google имеет ограниченную информацию о потребителях. Даже со всеми статистическими данными поисковые системы почти ничего не знают о людях и о том, что действительно движет нами.

Практически каждый пользователь интернета знает, как обеспечить онлайн-анонимность, как создать персонажей, имеющих сомнительное сходство с тем, кем он является на самом деле. Это парадокс онлайн-поведения. Мы никогда не являемся самими собой в социальных сетях.

Учитывая, что 90% коммуникаций проявляется невербальным путем, наша истинная идентичность может быть полноценно раскрыта лишь в реальной жизни. Вот почему автор советует исследовать полноценные, глубокие данные, даже если они предстают перед вами в виде маленьких данных.

Линдстром посещал и опрашивал своих клиентов, пытался поставить себя на их место, посмотреть на мир их глазами. И среди множества мелких деталей всегда открывалась неудовлетворенная потребность, скрытая боль, нереализованное стремление, которое формировало фундамент для нового бренда, инновационного продукта или бизнеса.

В этой книге автор порой гиперболизирует, и выводы его наблюдений кажутся почти невероятными. Однако за ними стоит посыл: быть более внимательными к своим клиентам, руководствоваться истинным желанием помочь им, узнав больше об их скрытых неудовлетворенных потребностях.



Small data: использование

Когда Линдстрому было 12 лет, у него диагностировали редкую форму заболевания. Он был изолирован в больничной палате с занавесками, которые отделяли его от остальных пациентов. Исследование окружающих стало единственным занятием, доступным Мартину в изнурительно скучный период выздоровления.

Он изучал медсестер и врачей, пациентов, их друзей и родственников и, конечно же, себя. Через несколько месяцев он вышел из больницы с уверенностью, что понимает людей вокруг лучше, чем кто-либо. Длительная госпитализация научила Мартина замечать причинно-следственные связи, интерпретировать их, чтобы, в конечном итоге, понять мир взрослых. Ведь каждая незначительная деталь рассказывает свою историю.

Люди по всему миру имеют общие поведенческие рамки. Мы боимся позволить другим узнать о нас больше, чем мы знаем о себе. Мы меньше замечаем старение близких людей. У всех нас есть система внутреннего вознаграждения, которая подпитывает наше внимание



Поисковые системы почти ничего не знают о людях и о том, что действительно движет нами

Пять основных мыслей

- 1** Среди 7 млрд людей, живущих на нашей планете, по-настоящему уникальных насчитывается от 500 до 1000. Это говорит о большой взаимосвязи между людьми.
- 2** Всех людей можно оценивать и различать по четырем основным критериям: тип климата территории, где они сформировались и живут; способ политического устройства их страны; религия; традиции, в которых они были воспитаны и которых они придерживаются.
- 3** Большие данные (big data) полезны, когда мы хотим разобраться с рациональными, количественными показателями использования своего продукта. А когда мы хотим усилить любовь к своему бренду, необходимы small data.
- 4** Люди никогда не являются сами собой онлайн, в социальных сетях, когда общаются анонимно. Чтобы понять целостный портрет потребителя, нужен контекст его повседневной жизни.
- 5** Методика Мартина Линдстрорма заключается в том, чтобы собрать как можно больше мелких данных путем наблюдения. Делать заметки, снимать фотографии и видео. После этого нужно искать параллели, корреляции и дисбалансы, которые приведут к нереализованной потребности потребителя.

в рутинных заданиях. Щедрость, которую мы чувствуем по отношению к окружающим в праздники, приводит к покупкам подарков для нас самих. А в сверхпрозрачном и публичном мире понятие «неприкосновенность частной жизни» стало цениться более, чем когда-либо.

Почему мы несколько раз открываем холодильник и осматриваем его содержимое, когда голодны или хотим пить? Почему, опаздывая на встречу, мы ищем часы, которые показывают «лучшее время», тем самым оправдывая нас? Почему хорошие идеи приходят к нам в душе? Кто-нибудь из нас действительно знает, как мы предстаем перед другими людьми? Знаем ли мы о случайной последовательности небольших данных, которые мы оставляем за собой каждый день: ритуалы, привычки, жесты и предпочтения, которые сливаются, чтобы разоблачить, кто мы есть на самом деле?

Маленькие данные прячутся в Facebook-альбомах, стаканчиках с зубными щетками, духовках и семейной коллекции обуви. Маленький факт ничего не значит для создания гипотезы, но, в сочетании с другими соображениями и наблюдениями, может позволить сформировать решение, которое станет основой будущего бренда или бизнеса.

После нескольких месяцев наблюдений и исследований Линдстром обычно излагает все свои выводы на доске и размышляет: какие желания лежат между восприятием и реальностью, между реальностью и фантазией, между сознательными и бессознательными фантазиями?

Желание проявляется сотни раз в день в бесчисленных обличьях. Это может быть сексуальное влечение, аппетит, тяга к алкоголю или наркотическим веществам. Оно может выглядеть как стремление к деньгам или статусу, необходимость принадлежать к группе, сливаться с толпой или, наоборот, выделяться. Мы можем чувствовать жажду стать еди-

ным целым с другим человеком, или с природой, музыкой, или с тем, что обычно называют Вселенной.

Чтобы стать более желанными для других, мы покупаем новую одежду, чистим зубы, наносим крем для лица, бреемся, заказываем новую пару очков. В то же время самое сложное для нас – посмотреть в зеркало и описать себя.

Линдстром опрашивал бразильских подростков, чешских банкиров, домохозяек из Южной Калифорнии, свекровей из Индии, одержимых спортом отцов в Женеве, Пеки-

90% коммуникаций происходят невербальным путем, поэтому наша истинная идентичность может быть полноценно раскрыта лишь в реальной жизни

не, Киото, Ливерпуле или Барселоне. Он проводил время в семьях, рассматривал содержимое холодильников, сумочек, кошельков, шкафов; изучал журналы, коллекции музыки и фильмов, истории онлайн-поисков и загрузок, использование эмоджи, посты и подписки в соцсетях. Он использовал мессенджеры для интервью, ведь исследования показывают, что люди более правдивы в переписке. Мартин называет себя охотником за маленькими данными, или эмоциональным кодом ДНК. Его исследования объединяют подходы социолога, психолога и детектива.

На протяжении многих лет люди спрашивали Линдстрома: зачем приглашать иностранца в попытке выявить скрытые желания? Разве француз не был бы лучшим судьей парижской культуры? Почему бы не нанять японскую консалтинговую фирму в Японии, российскую брендинговую компанию в России или американское агентство в Соединенных Штатах? Но Мартин Линдстром уверен: местная команда что-то обязательно пропустит.

Ни одна статистическая подборка на самом деле не содержит реальных данных о потребителях

Немецко-американский антрополог Франц Боас изобрел термин *Kulturbrille*, который апеллирует к «линзам», через которые мы видим наши собственные страны. В Японии, например, кухня и прачечная являются двумя зонами дома, в которые разрешен вход только замужним японским женщинам. Это неписаный закон. Как компаниям продавать вещи женщинам в стране, где три четверти мужчин делают покупки в магазине от имени своих семей и вряд ли знают, какие ежедневные предметы

линейку продуктов и в то же время выходить на новые и недостаточно заполненные мировые рынки?

Все поменял этнографический визит маркетингологов LEGO в дом 11-летнего немецкого мальчика. В этот день в компании поняли, что все, что они знали о детях конца XX – начала XXI века, все, что говорили большие исследования о новом цифровом поведении, о необходимости быстрых достижений и мгновенных результатов, было неправильным.

Ответ потребителя на вопрос «Чем вы больше всего гордитесь?» может привести к удивительным находкам

Немецкий мальчик не только любил LEGO, но также был большим энтузиастом скейтбординга. Когда его спросили, какую из своих вещей он считает предметом наибольшей гордости, он указал на пару старых кроссовок Adidas. Они были его трофеем, его золотой медалью. Мальчик объяснил,

домашнего обихода могут им понадобиться? Большинству японских маркетингологов не хватало перспективы, даже чтобы заметить это.

почему пара обуви была сношена только с одной стороны, а подошвы жутко стесаны: вид кроссовок сообщал его друзьям и остальному миру, что они принадлежат лучшему скейтбордисту в городе.

LEGO и старые кроссовки

В 2004 году компания LEGO была близка к дефолту. Продажи падали, и каждое новое масштабное исследование гласило: будущее поколения потеряют интерес к LEGO. Людям цифровой эры не хватит времени, терпения, воображения; строительные кубики не могут подарить чувство мгновенного вознаграждения. С середины 1990-х годов LEGO начала отходить от своего основного продукта – конструкторов – и вместо этого сосредоточилась на тематических парках, детской одежде, видеоиграх, книгах, журналах, телевизионных программах и розничных магазинах. Также руководство решило, что для нетерпеливых, импульсивных и суетливых миллениалов LEGO должна начать производство больших кубиков.

История 11-летнего немецкого мальчика о старой паре Adidas помогла команде LEGO понять: современные дети повышают свой социальный капитал, играя и достигая высокого уровня мастерства на выбранной стезе. Если умение ценно, они будут тренировать его, независимо, сколько времени это займет.

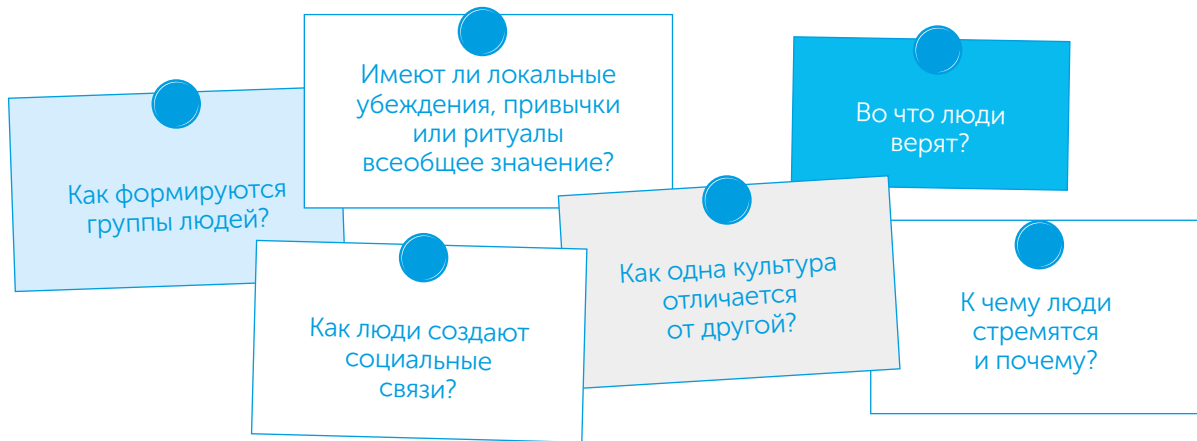
Кубики LEGO стали более мелкими, инструкции по эксплуатации – более детальными, конструкции – более трудоемкими. LEGO стало вызовом, провокацией, мастерством, результатом, достигнутым тяжелым трудом. Опыт LEGO доказывает: сложная аналитика многое упускает из виду, хотя и способна предсказать типичное, усредненное поведение пользователей.

Что помогло LEGO радикально изменить ситуацию, распродавать свои тематические парки, продолжить успешные союзы с «Гарри Поттером», «Звездными войнами», сократить

В книге представлены захватывающие примеры работы Мартина Линдстрема с разными брендами: от компании Tally Weijl, которая продает одежду для девочек-подростков, бразильского пивного бренда Devassa до автономных роботизированных пылесосов компании iRobot.

Любая, даже самая мелкая, деталь рассказывает свою историю

Базовые вопросы в изучении потребителей по версии Мартина Линдстррома



Методология 7С

Автор создал собственную методологию, благодаря которой ему удается конструировать прорывные решения, собирая лоскутки разрозненных маленьких данных.

Методология 7С состоит из последовательности действий по работе с маленькими данными: сбор информации (от англ. collecting), список ключей (clues), создание связей (connecting), выявление причин (causation), построение корреляций (correlation), выявление нереализованных желаний (compensation) и создание концепта (concept).

1. Сбор информации (collecting)

На этом этапе очень важно избавиться от собственных фильтров восприятия и найти максимальное количество углов зрения. Для начала подойдут либо экспаты, либо новички в области – люди, которые смотрят на общество объективным взглядом. Спросите их: как выглядят окрестности или город? Какие тротуары? Играют ли дети на улице? Люди дружелюбны? Вы когда-нибудь испытывали страх, и если да, то почему? Есть ли у людей чувство гордости? Если люди встречаются на улицах, они смотрят в глаза или отводят взгляд? Регу-

лярно ли вывозят мусор? Что объединяет жителей города? Что их разделяет? Зачем?

Затем найдите нескольких других местных наблюдателей, которые могут помочь вам установить базовую перспективу внутри сообщества. Это может быть бармен, почтальон, водитель такси или священник. Они могут рассказать вам, что происходит на самом деле, а также посоветовать вам свои сети друзей и знакомых.

«Навигационные точки», информацию о которых вы собираете у местных наблюдателей, помогут вам создать первоначальные наблюдения и сформировать гипотезу, прежде чем вы войдете в дом потребителя. В свою очередь, первоначальная гипотеза поможет вам определить «треки», или темы, представляющие интерес, на которых вы сможете сосредоточиться во время интервью с потребителями. Примерно один из шести «треков» будет верным, и как минимум половина из них позже будет опровергнута или отброшена. Стоит думать о них как о шагах, которые позже приведут к лучшим идеям, а те – к концепции.

2. Список ключей (clues)

Сейчас у вас есть первоначальная гипотеза, и вы впервые попали в дом потребителя. (Ваша

Стоит задуматься

В каких условиях у вас рождаются интересные идеи?

1

2

Как объединить подходы социолога, психолога, детектива и стать охотником за маленькими данными?

Как получить ответ от своего потребителя на два вопроса: что самое главное в вашей жизни? что вас больше всего волнует?

3

Следует сделать

Размышлять над тем, какое желание потребителя не исполняется.

1

Исследуя поведение потребителя, стараться **отойти от своих фильтров восприятия** реальности.

2

Искать ключи к пониманию идеализированного «я» своих потребителей.

3

гипотеза может быть правдивой, наполовину верной или ложной. Но пока вы еще не знаете, какова она.)

Собирайте самые эмоциональные и важные для людей аспекты. Помните, что вы – исследователь, цель которого – сформировать повествование, целостную историю. По этой причине все, что вы видите или слышите, имеет значение. Осматривайте дом и думайте, какие бессознательные, казалось бы, случайные кусочки маленьких данных висят на стенах, скрываются в запретных зонах, таких как холодильник и кухонные шкафы.

Все в доме, от произведений искусства на стенах до встроенных шкафов в ванной комнате, расположено там по какой-то причине. На этом этапе Линдстром призывает разделить различные «я», составляющие личность среднего потребителя. Во-первых, надо исследовать идеализированное «я», которое люди хотели бы, чтобы видели другие (часто это «я» сильно отличается от того, кем человек является на самом деле). Это ухоженное, публичное «я» похоже на то, которое мы размещаем на наших страницах в Facebook и Instagram.

Также очень важно исследовать места, где идеализированные «я» конфликтуют с нашими фактически «я». Это, как правило, наши холодильники, кухонные шкафы, у мужчин – гаражи.

Один из любимых вопросов Мартина на этом этапе: «Чем вы больше всего гордитесь?» Ответ на него может привести к удивительным находкам. Это может быть старая гитара, ручное одеяло, современная живопись, набор старинных бокалов. Попросите респондентов посмотреть старые фотоальбомы или коллекции iPhoto. Исследуйте холодильник, кухонные шкафы и ваннные комнаты, прежде чем переходить в спальню. Определите, как люди хотят, чтобы их воспринимал остальной мир, попросив их показать вам их любимую одежду. Определите возраст их внутреннего «я», уделив пристальное внимание музыкальным плей-листам на их смартфонах, компьютерах или потоковых музыкальных сервисах.

Какие фильмы и телешоу находятся у них в Netflix? Что вызывает у них сильнейшие эмоции: память о любимом человеке, домашнее животное, ребенок? Наконец, Линдстром просит людей ответить на два вопроса: что самое главное в вашей жизни? что вас больше всего волнует?

И главное – не отчаивайтесь, если сначала вы не найдете то, что ищете. Такова природа детективной работы.

3. Создание связей (connecting)

Какие последствия эмоционального поведения респондента? К настоящему времени у вас, вероятно, есть полдюжины и более маленьких данных. Спросите себя: есть ли какое-либо сходство между ключами, которые вы накопили? Укладываются ли они в одну картину?

Маленькие данные прячутся в Facebook-альбомах, стаканчиках с зубными щетками, духовках и семейной коллекции обуви

Если да, то начинайте проверять. Помните, что ключ может быть физическим (экстравагантный узор на рубашке, которая не подходит к остальным вещам гардероба респондента) или эмоциональным (респондент одержим группой U2). Нужно искать эмоциональный разрыв между ключами – что-то, чего слишком много или слишком мало.

4. Выявление причин (causation)

Что и какую эмоцию вызывает у клиента? На этом этапе, например, автор понял, что потребители Trollbeads (компания, которая занимается ювелирными изделиями) испытывали чувство глубокой неуверенности, тогда как

клиенты Roomba (серия автономных роботизированных пылесосов, продаваемых iRobot) нашли в продукте компании способ заполнить вакуум одиночества.

Обычно на этом этапе нужно собрать результаты у себя в офисе и начать процесс углубления в маленькие данные. Как правило, Линдстром выкладывает на большой доске временную линию, состоящую из фотографий и наблюдений. Она отражает эмоциональную ДНК, которую вы нашли.

Соедините все свои наблюдения и фотографии и найдите в них общие черты. Спросите себя: «Что чувствует этот человек?» Важно поставить себя на место респондентов. Если бы вы были на его месте, как бы вы себя чувствовали? Чего бы вы хотели? Это не очень простые вопросы, особенно если речь идет о чужой культуре. Если ответить на него слишком сложно, возможно, самое время позвонить местным наблюдателям, с которыми вы беседовали на первом этапе. Представьте свои наблюдения им и спросите, что они думают.

5. Построение корреляций (correlation)

Когда впервые проявился тот тип поведения или эмоция, которые вы обнаружили? На этапе корреляции мы ищем доказательства сдвига, или изменения, поведения потребителя, иначе называемого точкой входа.

Когда это произошло? Это случилось, когда женщина вышла замуж, после появления первого ребенка, после развода? Точка входа может находить отражение в выборе одежды или нового круга друзей, появлении (или потере) партнера, отправке детей в колледж, повышении по службе или в любом другом важном переходе. Здесь важно не примерять трансформацию на себя, даже если она выглядит очень знакомо. По этой причине в процессе углубления в маленькие данные нам нужно отбросить свою собственную точку зрения, обратившись к одному из друзей или членов семьи респондента. Свяжитесь с ними, чтобы они помогли подтвердить или развить ваше мнение во время последней части исследования.

Маленькие данные – это своего рода эмоциональная ДНК

6. Выявление нереализованных желаний (compensation)

Когда вы нашли доказательства сдвига, настало время перевести его в самую эмоциональную сущность — желание. Какое желание не исполняется? Каков наилучший способ его исполнения? Поклонникам Trollbeads необходимо было заново открыть для себя, что означает принадлежать к группе; а поклонникам Roomba нужен был способ показать миру свою человечность.

Часто, просматривая фотоальбомы людей, вы найдете ответ. Ведь вы видите самые счастливые моменты их жизни, когда они чувствуют себя в гармонии, в мире и эмоционально наполнены. Между этими двумя полюсами — точкой, где люди чувствовали эмоциональное удовлетворение, и точкой, где они находятся сейчас, — вы найдете их нереализованное желание. А после этого стоит перепроверить, совпадает ли оно с культурными и местными наблюдениями, а также с уликами, которые вы обнаружили в домах респондентов.

7. Создание концепта (concept)

Какую большую идею вы предлагаете для реализации желания потребителя? Соберите свои наблюдения и обдумайте их.

Линдстром считает, что творчество заключается в объединении двух обычных вещей совершенно новым способом. Например, появление LEGO Mindstorms — суббренда настраиваемых роботов — связано с сочетанием строительных блоков LEGO с компьютерным чипом. Идея Lowes 2.0 появилась в результате объединения супермаркета с развлечениями и сообществами, в то время как Tally Weijl 2.0 сочетает в себе социальные сети и традиционную гардеробную комнату.

Важно помнить, что идеи с наименьшей вероятностью прорастут под давлением — они проявляются, когда мы меньше всего их ожидаем. Поэтому важно дать себе немного времени, чтобы хорошая идея вызрела, и тогда полученный концепт сможет материализоваться в интересном продукте, способном удовлетворить нереализованное желание клиентов ●●