

Маленькі дані

Ключики до розуміння мегатрендів



Бестселер за версією The New York Times

Одна із кращих бізнес-книг 2016 року за версією strategy + business

У 2016 році Forbes назвав це видання обов'язковим для прочитання

Мартін Ліндстром – засновник маркетингових агентств Brand Sense і Buyology. Консультував такі компанії, як Disney, McDonalds, Lego, Nestle, Pepsi та інші. Входить до списку 100 найвпливовіших людей світу за версією Time Magazine. Вивчає роль людської психіки в процесі покупки. Автор шести книг.

Основна ідея

Відомі бренди мають дві переваги: вони викликають повагу до технологічних характеристик, довговічності й ефективності – і генерують любов до себе. Великі дані часто допомагають досягти ще більшої поваги. Наприклад, вони дозволяють бізнесу знайти відповідь на запитання: чи будуть наші клієнти витратити на 20% більше грошей, якщо наші батареї проживуть на 15% довше? Але big data не можуть допомогти збільшити любов, на відміну від маленьких даних (small data), на яких зосередився Мартін Ліндстром.

Великі та маленькі дані

Big data не можуть бути єдиним джерелом вдосконалення бізнесу. Незважаючи на величезну кількість користувачів і контенту онлайн, Google має обмежену інформацію про споживачів. Навіть із усіма статистичними даними пошукові системи майже нічого не знають про людей і про те, що дійсно рухає нами.

Практично кожний користувач інтернету знає, як забезпечити онлайн-анонімність, як створити персонажів, що мають сумнівну подібність до того, ким він є насправді. Це парадокс онлайн-поведінки. Ми ніколи не є самими собою в соціальних мережах.

Враховуючи, що 90% комунікацій проявляється невербальним шляхом, наша справжня ідентичність може бути повноцінно розкрита лише в реальному житті. От чому автор радить досліджувати повноцінні, глибокі дані, навіть якщо вони з'являються перед вами у вигляді маленьких даних.

Ліндстром відвідував і опитував своїх клієнтів, намагався поставити себе на їхнє місце, подивитися на мир їхніми очима. І серед безлічі дрібних деталей завжди відкривалася незадоволена потреба, прихований біль, нереалізоване прагнення, яке формувало фундамент для нового бренду, інноваційного продукту або бізнесу.

У цій книзі автор часом гіперболізує, і висновки його спостережень здаються май-

же неймовірними. Однак за ними стоїть посилення: бути уважнішими до своїх клієнтів, керуватися справжнім бажанням допомогти їм, довідавшись більше про їхні приховані незадоволені потреби.

Small data: використання

Коли Ліндстрому було 12 років, у нього діагностували рідку форму захворювання. Він був ізольований у лікарняній палаті з фіранками, які відокремлювали його від інших пацієнтів. Дослідження оточуючих стало єдиним заняттям, доступним Мартіну у виснажливо нудний період одужання.

Він вивчав медсестер і лікарів, пацієнтів, їхніх друзів і родичів й, звичайно ж, себе. Через декілька місяців він вийшов з лікарні із упевненістю, що розуміє людей навколо краще, чим будь-хто. Тривала госпіталізація навчила Мартіна помічати причинно-наслідкові зв'язки, інтерпретувати їх, щоб, зрештою, зрозуміти світ дорослих. Адже кожна незначна деталь розповідає свою історію.

Люди по усьому світі мають загальні поведінкові межі. Ми боїмося дозволити іншим довідатися про нас більше, ніж знаємо про себе. Ми менше помічаємо старіння близьких людей. В усіх нас є система внутрішньої винагороди, яка підживлює нашу увагу в рутинних завданнях. Щедрість, яку ми відчуваємо стосовно оточуючих у свята, призводить до покупок подарунків для нас самих.



Пошукові системи майже нічого не знають про людей і про те, що дійсно рухає нами

П'ять основних думок

- 1 **Серед 7 млрд людей, що живуть на нашій планеті, по-справжньому унікальних налічується від 500 до 1000. Це говорить про великий взаємозв'язок між людьми.**
- 2 **Усіх людей можна оцінювати та розрізняти за чотирма основними критеріями: тип клімату території, де вони сформувалися та живуть; спосіб політичного устрою їхньої країни; релігія; традиції, у яких вони були виховані і яких вони дотримуються.**
- 3 **Великі дані (big data) корисні, коли ми прагнемо розібратися з раціональними, кількісними показниками використання свого продукту. А коли ми прагнемо підсилити любов до свого бренду, необхідні small data.**
- 4 **Люди ніколи не є самі собою онлайн, у соціальних мережах, коли спілкуються анонімно. Щоб зрозуміти цілісний портрет споживача, потрібен контекст його повсякденного життя.**
- 5 **Методика Мартіна Ліндстрома полягає в тому, щоб зібрати якнайбільше дрібних, спостережуваних даних. Робити замітки, знімати світлини й відео. Після цього потрібно шукати паралелі, кореляції та дисбаланси, які приведуть до нереалізованої потреби споживача.**

А у над прозорому і публічному світі поняття «недоторканність приватного життя» стало цінуватися більш, ніж будь-коли.

Чому ми декілька разів відкриваємо холодильник і оглядаємо його вміст, коли голодні або хочемо пити? Чому, спізнюючись на зустріч, ми шукаємо годинник, який показував би «кращий час», тим самим виправдовуючи нас? Чому гарні ідеї приходять до нас у душі? Будь-хто з нас дійсно знає, як ми з'являємося перед іншими людьми? Чи знаємо ми про випадкову послідовність невеликих даних, які залишаємо по собі щодня: ритуали, звички, жести та переваги, які зливаються, щоб викрити, хто ми є насправді?

Маленькі дані ховаються в Facebook-альбомах, стаканчиках із зубними щітками, духовках і сімейній колекції взуття. Маленький факт нічого не значить для створення гіпотези, але, у комбінації з іншими міркуваннями й спостереженнями, може дозволити сформулювати рішення, яке стане основою майбутнього бренду або бізнесу.

Після декількох місяців спостережень і досліджень Ліндстром зазвичай викладає всі свої висновки на дошці й міркує: які бажання лежать між сприйняттям і реальністю, між реальністю й фантазією, між свідомими й несвідомими фантазіями?

Бажання проявляється сотні разів на день у незліченних обличчях. Це може бути сексуальний потяг, апетит, потяг до алкоголю або наркотичних речовин. Воно може виглядати як прагнення до грошей або статусу, необхідність належати до групи, зливатися з юрбою або, навпаки, виділитися. Ми можемо почувати жагу стати єдиним цілим з іншою людиною або із природою, музикою, або з тим, що зазвичай називають Всесвітом.

Щоб стати бажанішими для інших, ми купуємо новий одяг, чистимо зуби, наносимо крем для обличчя, голимося, замовляємо нову пару окулярів. У той же час найскладніше

для нас – подивитися в дзеркало та описати себе.

Ліндстром опитував бразильських підлітків, чеських банкірів, домогосподарок з Південної Каліфорнії, свекрух з Індії, одержимих спортом батьків у Женеві, Пекіні, Кіото, Ліверпулі або Барселоні. Він проводив час у родинях, розглядав вміст холодильників, сумочок, гаманців, шаф; вивчав журнали, колекції музики й фільмів, історії онлайн-

90% комунікацій відбуваються невербальним шляхом, тому наша справжня ідентичність може бути повноцінно розкрита лише в реальному житті

пошуків і завантажень, використання емоджі, пости та підписки у соцмережах. Він використовував месенджери для інтерв'ю, адже дослідження показують, що люди більш правдиві в листуванні. Мартін називає себе мисливцем за маленькими даними, або емоційним кодом ДНК. Його дослідження поєднують підходи соціолога, психолога та детектива.

Протягом багатьох років люди запитували Ліндстрома: навіщо запрошувати іноземця успробі виявити приховані бажання? Хіба француз не був би кращим суддею паризької культури? Чому б не найняти японську консалтингову фірму в Японії, російську брендингову компанію в Росії або американське агентство в Сполучених Штатах? Але Мартін Ліндстром певен: місцева команда щось обов'язково пропустить.

Німецько-американський антрополог Франц Боас винайшов термін Kultur brille, який апелює до «лінз», через які ми бачимо наші

Жодна статистична добірка насправді не містить реальних даних про споживачів

власні країни. У Японії, наприклад, кухня та пральня є двома зонами будинку, у які дозволений вхід лише заміжнім японським жінкам. Це неписаний закон. Як компаніям продавати речі жінкам у країні, де три чверті чоловіків роблять покупки в магазині від імені своїх родин і навряд чи знають, які щоденні предмети домашнього побуту можуть їм знадобитися? Більшості японських маркетологів не вистачало перспективи, навіть щоб помітити це.

LEGO і старі кросівки

У 2004 році компанія LEGO була близька до дефолту. Продаж падав, і кожне нове масштабне дослідження говорило: майбутні покоління втратять інтерес до LEGO. Людям

Відповідь споживача на запитання «Чим ви найбільше пишаєтесь?» може привести до цікавих знахідок

цифрової ери бракуватиме часу, терпіння, уяви; будівельні кубики не в силі подарувати відчуття миттєвої винагороди. Із середини 1990-х років LEGO почала відходити від свого основного продукту – конструкторів – і замість цього зосередилася на тематичних парках, дитячому одязі, відеоіграх, книгах, журналах, телевізійних програмах і роздрібних магазинах. Також керівництво вирішило, що для нетерплячих, імпульсивних і метушливих міленіалів LEGO повинна розпочати виробництво більших кубиків.

Що допомогло LEGO радикально змінити ситуацію, розпродати свої тематичні парки, продовжити успішні союзи з «Гаррі Поттером», «Зоряними війнами», скоротити лінійку продуктів і в той же час вийти на нові й недостатньо заповнені світові ринки?

Усе змінив етнографічний візит маркетологів LEGO до будинку 11-річного німецького хлопчика. У цей день у компанії зрозуміли, що все, що вони знали про дітей кінця XX – початку XXI століття, усе, що говорили великі дослідження про нову цифрову поведінку, про необхідність швидких досягнень і миттєвих результатів, було неправильним.

Німецький хлопчик не тільки любив LEGO, але також був великим ентузіастом скейтбордингу. Коли його запитали, яку зі своїх речей він вважає предметом найбільшої гордості, він указав на пару старих кросівок Adidas. Вони були його трофеєм, його золотою медаллю. Хлопчик пояснив, чому пара взуття була зношена тільки з одного боку, а підшви страшенно стесані: вигляд кросівок повідомляв його друзямта всьомусвіту, що вони належать кращому скейтбордисту в місті.

Історія 11-літнього німецького хлопчика про стару пару Adidas допомогла команді LEGO зрозуміти: сучасні діти підвищують свій соціальний капітал, граючи й досягаючи високого рівня майстерності на обраному шляху. Якщо

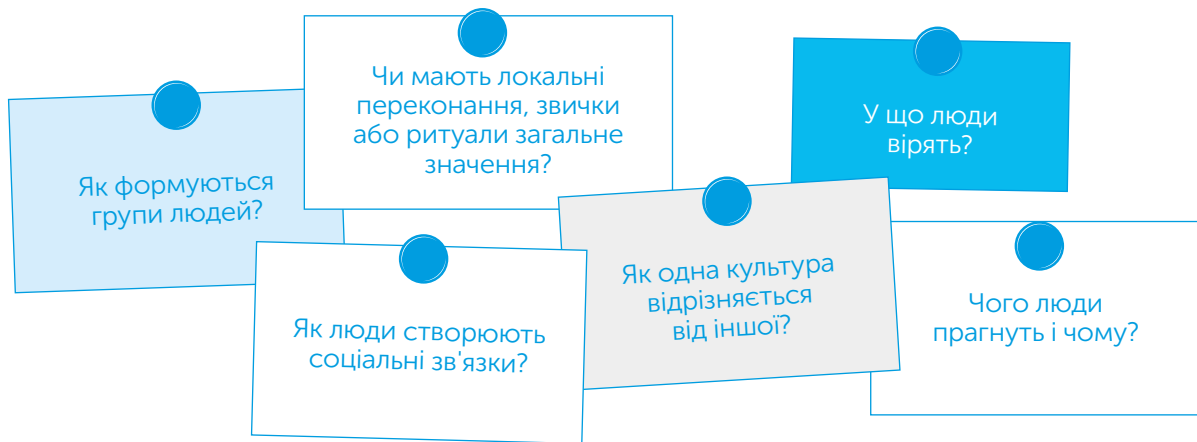
вміння цінне, вони тренуватимуть його, неважливо, скільки часу це займе.

Кубики LEGO стали більш дрібними, інструкції для експлуатації – більш детальними, конструкції – більш трудомісткими. LEGO стало викликом, провокацією, майстерністю, результатом, досягнутим важкою працею. Досвід LEGO доводить: складна аналітика багато чого не бачить у, хоча й здатна передбачити типову, усереднену поведінку користувачів.

У книзі представлені захоплюючі приклади роботи Мартіна Ліндстрема з різними брендами: від компанії Tally Weijl, яка продає одяг для дівчат-підлітків, бразильського пивного бренду Devassa до автономних роботизованих пилососів компанії iRobot.

Будь-яка, навіть найдрібніша, деталь розповідає свою історію

Базові запитання у дослідженні споживачів за версією Мартіна Ліндстрома



Методологія 7С

Автор створив власну методологію, завдяки якій йому вдається конструювати проривні рішення, збираючи шматочки розрізаних маленьких даних.

Методологія 7С складається з послідовності дій з маленькими даними: збір інформації (від англ. *collecting*), список ключів (*clues*), створення зв'язків (*connecting*), виявлення причин (*causation*), побудова кореляцій (*correlation*), виявлення нереалізованих бажань (*compensation*) і створення концепту (*concept*).

1. Збір інформації (*collecting*)

На цьому етапі дуже важливо позбутися власних фільтрів сприйняття та знайти максимальну кількість кутів зору. Для початку підійдуть або експати, або новачки у певній сфері – люди, які дивляться на суспільство об'єктивним поглядом. Запитайте їх: як виглядають околиці або місто? Які тротуари? Чи грають діти на вулиці? Люди дружелюбні? Ви коли-небудь відчували страх, і якщо так, то чому? Чи є в людей почуття гордості? Якщо люди зустрічаються на вулицях, вони дивляться в очі або відводять погляд? Чи регу-

лярно вивозять сміття? Що поєднує жителів міста? Що їх розділяє? Навіщо?

Потім знайдіть декількох інших місцевих спостерігачів, які можуть допомогти вам зрозуміти базову перспективу всередині спільноти. Це може бути бармен, листоноша, водій таксі або священик. Вони можуть розповісти вам, що відбувається насправді, а також порадити вам свої мережі друзів і знайомих.

«Навігаційні точки», інформацію про які ви збираєте в місцевих спостерігачів, допоможуть вам створити первинні спостереження й сформулювати гіпотезу, перш ніж ви ввійдете в будинок споживача. У свою чергу, первісна гіпотеза допоможе вам визначити «треки», або теми, що представляють інтерес, на яких ви зможете зосередитися під час інтерв'ю зі споживачами. Приблизно один із шести «треків» буде вірним, і як мінімум половина з них пізніше буде спростована або відкинута. Варто думати про них як про кроки, які пізніше приведуть до кращих ідей, а ті – до концепції.

2. Список ключів (*clues*)

Зараз у вас є первісна гіпотеза, і ви вперше потрапили в будинок споживача. (Ваша

Варто замислитися

У яких умовах у вас народжуються цікаві ідеї?

Як об'єднати підходи соціолога, психолога, детектива й стати мисливцем за маленькими даними?

Як одержати відповідь від свого споживача на два запитання: що найголовніше у вашому житті? що вас найбільше хвилює?

Варто зробити

Міркувати над тим, яке бажання споживача не виконується.

Досліджуючи поведінку споживача, намагатися **відійти від своїх фільтрів сприйняття** реальності.

Шукати ключі до розуміння ідеалізованого «я» своїх споживачів.

гіпотеза може бути правдивою, наполовину правильною або неправильною. Але поки ви ще не знаєте, яка вона.)

Збирайте найемоційніші та найважливіші для людей аспекти. Пам'ятайте, що ви – дослідник, мета якого – сформувати оповідання, цілісну історію. З цієї причини все, що ви бачите або чуєте, має значення. Оглядайте будинок і думайте, які несвідомі, здавалося б, випадкові шматочки маленьких даних висять на стінах, ховаються в заборонених зонах, таких як холодильник і кухонні шафи.

Усе в будинку, від витворів мистецтва на стінах до вбудованих шаф у ванній кімнаті, розташоване там з якоїсь причини. На цьому етапі Ліндстром закликає розділити різні «я», що складають особистість середнього споживача. По-перше, треба досліджувати ідеалізоване «я», яке люди хотіли б, щоб бачили інші (часто це «я» сильно відрізняється від того, ким людина є насправді). Це догляньте, публічне «я» схоже на те, яке ми розміщуємо на наших сторінках в Facebook і Instagram.

Також дуже важливо досліджувати місця, де ідеалізовані «я» конфліктують із нашими фактичними «я». Це, як правило, наші холодильники, кухонні шафи, у чоловіків – гаражі.

Одне з улюблених запитань Мартіна на цьому етапі: Чим ви найбільше пишаєтеся? Відповідь на нього може привести до дивних знахідок. Це може бути стара гітара; ручна ковдра; сучасний живопис; набір старовинних келихів. Попрошайте респондентів переглянути старі фотоальбоми або колекції iPhoto. Досліджуйте холодильник, кухонні шафи та ванні кімнати, перш ніж переходити до спальні. Визначте, як люди хочуть, щоб їх сприймав інший світ, попросивши показати вам улюблений одяг. Визначте вік їхнього внутрішнього «я», приділивши пильну увагу плей-лістам на їхніх смартфонах, комп'ютерах або потокових музичних сервісах.

Які фільми та телешоу знаходяться у них в Netflix? Що викликає в них найсильніші емоції: пам'ять про кохану людину, домашнє тварина, дитина? Нарешті, Ліндстром просить людей відповісти на два запитання: що найголовніше у вашому житті? що вас найбільше хвилює?

І головне – не зневірюйтеся, якщо спочатку ви не знайдете те, що шукаєте. Така природа детективної роботи.

3. Створення зв'язків (connecting)

Які наслідки емоційної поведінки респондента? Зараз у вас, імовірно, є півдюжини й більше маленьких даних. Запитайте себе: чи є якась подібність між ключами, які ви накопичили? Чи складаються вони в одну кар-

Маленькі дані ховаються в Facebook-альбомах, стаканчиках із зубними щітками і сімейній колекції взуття

тину? Якщо так, то починайте перевіряти. Пам'ятайте, що ключ може бути фізичним (екстравагантний візерунок на сорочці, яка не пасує до інших речей гардеробу респондента) або емоційним (респондент одержимий групою U2). Потрібно шукати емоційний розрив між ключами – щось, чого занадто багато або занадто мало.

4. Виявлення причин (causation)

Що і яку емоцію викликає в клієнта? На цьому етапі, наприклад, автор зрозумів, що споживачі Trollbeads (компанія, яка займається ювелірними виробами) відчували глибоку невпевненість, тоді як клієнти

Roomba (серія автономних роботизованих пилососів, продаваних iRobot) знайшли в продукті компанії спосіб заповнити вакуум самотності.

Зазвичай на цьому етапі потрібно зібрати результати в себе в офісі й розпочати процес заглиблення в маленькі дані. Як правило, Ліндстром викладає на великій дошці тимчасову лінію, що складається зі світлин і спостережень. Вона відображає емоційну ДНК, яку ви знайшли.

Поєднайте всі свої спостереження і світлини та знайдіть у них загальні риси. Запитайте себе: «Що відчуває ця людина?» Важливо поставити себе на місце респондентів. Якби ви були на його місці, як би ви себе почували? Чого б ви хотіли? Це не дуже прості запитання, особливо якщо йдеться про чужу культуру. Якщо відповісти на нього занадто складно, можливо, саме час подзвонити місцевим спостерігачам, з якими ви розмовляли на першому етапі. Надайте свої спостереження їм та спитайте, що вони думають.

5. Побудова кореляції (correlation)

Коли вперше проявився той тип поведінки або емоція, які ви знайшли? На етапі кореляції ми шукаємо докази зрушення, або зміни, поведінки споживача, яку інакше можна назватиточкою входу.

Коли це відбулося? Це трапилось, коли жінка вийшла заміж, після появи першої дитини, після розлучення? Точка входу може знаходити відображення у виборі одягу або нового кола друзів, появі (або втраті) партнера, відправленні дітей у коледж, підвищенні на роботі або в будь-якому іншому важливому переході. Тут важливо не приміряти трансформацію на себе, навіть якщо вона виглядає дуже знайомо. З цієї причини в процесі заглиблення в маленькі дані нам потрібно відкинути свою власну точку зору, звернувшись до одного із друзів або членів родини респондента. Зв'яжіться з ними, щоб вони допомогли підтвердити або розвинути вашу думку під час останньої частини дослідження.

Маленькі дані –
це своєрідна
емоційна ДНК

6. Виявлення нереалізованих бажань (compensation)

Коли ви знайшли докази зрушення, прийшов час перевести його в найемоційнішу сутність — бажання. Яке бажання не реалізується? Який найкращий спосіб його втілення? Шанувальникам Trollbeads необхідно було заново відкрити для себе, що означає належати до групи; а шанувальникам Roomba потрібен був спосіб показати світові свою людяність.

Часто, переглядаючи фотоальбоми людей, ви знайдете відповідь. Адже ви бачите найщасливіші моменти їхнього життя, коли вони почуваються в гармонії, у мирі та емоційно наповнені. Між цими двома полюсами – точкою, де люди відчували емоційне задоволення, і точкою, де вони перебувають зараз, – ви знайдете їхнє нереалізоване бажання. А після цього варто ще раз перевірити, чи співпадає воно з культурними й місцевими спостереженнями, а також з доказами, які ви виявили в будинках респондентів.

7. Створення концепту (concept)

Яку велику ідею ви пропонуєте для реалізації бажання споживача? Зберіть свої спостереження та обміркуйте їх.

Ліндстром вважає, що творчість полягає в об'єднанні двох звичайних речей у зовсім новий спосіб. Наприклад, поява LEGO Mindstorms – суббрендуроботів, – пов'язане з комбінацією будівельних блоків LEGO з комп'ютерним чипом. Ідея Lowes 2.0 з'явилася в результаті об'єднання супермаркету з розвагами та співтовариствами, у той час як Tally Weijl 2.0 поєднав в собі соціальні мережі та традиційну гардеробну кімнату.

Важливо пам'ятати, що ідеї з найменшою ймовірністю проростуть під тиском – вони проявляються, коли ми найменше на них чекаємо. Тому важливо дати собі трохи часу, щоб гарна ідея визріла, і тоді отриманий концепт зможе матеріалізуватися в цікавому продукті, здатному задовольнити нереалізоване бажання клієнтів ●●