

Pasul 1

Cadrelor și viziunea lor asupra lumii
au întâietate

Ne dorim cu toții aceleași lucruri

Cu toții dorim să avem siguranță, să fim sănătoși, să avem succes, să fim iubiți, respectați, fericiți și mereu în formă. Cu toții ne dorim să avem suficienți bani pentru a cumpăra tot ce vrem. Cu toții ne dorim prieteni, distracție și o lume curată în care să ne bucurăm de toate acestea.

Însă dacă vrem cu toții același lucru, de ce urmăm atâtea drumuri diferite pentru a-l obține? De ce nu conduce fiecare o Honda sau de ce nu-și administrează toți fabrica utilizând aceleași tehnici? De ce nu practicăm toți aceeași religie și nu purtăm aceleași lucruri? De ce prețul mediu plătit pentru o rochie de mireasă este 799 de dolari — unele femei plătind chiar de zece sau de douăzeci de ori pe atât, iar altele împrumutând una gratuit?

Marele eșec al teoriei marketingului este inabilitatea de a explica diversitatea. Niciun marketer nu-ți poate spune de la început dacă o reclamă va da rezultate sau dacă un produs nou va avea succes. Deci totul pare o întreprindere riscantă.

Această diversitate se explică prin viziunea fiecărui consumator asupra lumii. Se dovedește că **nu ne dorim cu toții aceleași lucruri!** Fiecare persoană are un set diferit de preferințe, valori și presupuneri, iar aceste viziuni asupra lumii sunt influențate de părinți, de școală, de locul în care trăiește și de experiențele pe care le-a avut până în acel moment. Viziunea asupra lumii este lentila pe care fiecare o folosește pentru a determina dacă va crede sau nu o poveste. După cum spunea marele Red Maxwell, „lentilele distorsionează lucrurile”. Lentilele pe care le folosesc clienții tăi le arată acestora o versiune a realității diferită de aceea percepută de tine, de colegii tăi sau de alți clienți ai tăi.

Două definiții și o strategie

Viziune asupra lumii este sintagma pe care o folosesc pentru a mă referi la regulile, valorile, credințele și preferințele pe care un anumit consumator le aduce într-o anumită situație.

Dacă Jason a fost tras pe sfoară când a cumpărat ultima dată o mașină de la un vânzător de automobile la mâna a doua, viziunea pe care o are asupra lumii atunci când vizitează o reprezentanță auto patru ani mai târziu este ușor diferită de aceea a unei persoane care își cumpără din același loc a treia mașină într-un interval de patru ani.

Dacă Rebecca își vede slujba de agent de achiziții într-o mare companie ca pe una în care trebuie să evite riscurile, se va uita la noul agent de vânzări din departamentul ei într-un mod foarte diferit de cum ar fi făcut-o dacă și-ar fi înțeles slujba ca pe obligația de a scădea costurile prin inovare și testarea de noi alternative.

Oameni diferiți, viziuni diferite asupra lumii. Oamenii pot vedea aceleași lucruri și pot lua hotărâri complet diferite.

Cadrelle sunt elementele unei povești prezentate în scopul valorificării viziunii asupra lumii pe care un consumator o are deja. Acest termen a fost popularizat de George Lakoff în lucrarea sa despre discursul politic, dar se aplică pentru orice produs sau serviciu vândut cuiva.

Cei de la Krispy Kreme au făcut acest lucru cu expresia *Hot Donuts*. *Hot* înseamnă „proaspăt”, „senzual” și „decadent”. Adaugă toate aceste atribute la felul în care unii dintre noi percepem gogoșile. Așa au valorificat și cei de la Krispy Kreme o viziune deja existentă asupra lumii (gogoși = senzual = fierbinte = dragoste). Nu a funcționat în cazul fiecărui consumator, dar, înainte ca oamenii să-și schimbe viziunea (gogoși = carbohidrați = îngrășare), companiei i-a mers foarte bine. Astăzi, Krispy Kreme pierde bani, închide magazine și se confruntă cu anchete guvernamentale — toate acestea din cauza unei schimbări de viziune. Cu alte cuvinte, cadrul este felul în care se leagă o poveste de viziunea curentă a unui consumator asupra lumii.

Atunci când un magazin de mobilă face o lichidare de stoc cu afișe la fiecare colț de stradă, acesta nu vorbește despre mobilă, ci adaptează povestea la oamenii care au nevoie de un pretext pentru a-și convinge partenerii zgârciți să se dea odată jos din pat și să-i însoțească la cumpărat de mobilă. Acest model dă rezultate în cazul unora dintre oameni, dar nu și în cazul acelor care conduc 300 de kilometri până la un târg de vechituri sau care își redcorează casa ori de câte ori le spune Martha. Viziuni diferite asupra lumii, cadre diferite.

Nu încerca să schimbi viziunea oamenilor asupra lumii — iată o strategie folosită de marketerii inteligenți. Nu încerca să te folosești de fapte pentru a-ți demonstra punctul de vedere și pentru a insista ca oamenii să-și schimbe preferințele. Nu ai suficient timp și nici suficienți bani pentru așa ceva. În schimb, identifică un grup de oameni cu o anumită viziune asupra lumii, adaptează-ți povestea la viziunea aceea și vei câștiga.

Toate verighetele vor alune

Dacă vrei să atragi verighetă, arată-le niște alune. Mergi la sigur.

Verighetele au nevoie de alune, la fel cum oamenii au nevoie de apă și mâncare. Însă, odată ce începem să vorbim despre produse mai sofisticate, despre

lucruri pe care oamenii le vor, în loc să aibă nevoie de ele, discuția se complică. Chiar și consumatorii extrem de săraci din țările în curs de dezvoltare își ierarhizează achizițiile pentru a obține ceea ce vor, adesea ignorând oportunitatea de a procura ceea ce au nevoie.

Este ușor să cazi în capcana de a te gândi la piață ca la o mulțime omogenă, ca la un grup mare de oameni asemănători. Însă nu există vreun monolit al dorinței.

Nu toți oamenii își doresc o mașină de spălat vase mai bună sau o călătorie mai rapidă cu avionul. Sau, în orice caz, nu suficient de mult cât să fie dispuși să plătească mai mult pentru așa ceva. Nu ne dorim cu toții ciocolată neagră sau o casă mare în suburbii.

Pe măsură ce numărul alegerilor cu care se confruntă consumatorii crește, iar diversitatea educației, a mediilor și dorințelor sporește în același fel, este foarte periculos să presupui că toți consumatorii sunt la fel — este chiar periculos să presupui că sunt toți raționali.

Se spune că gusturile nu se discută...

Evident că gusturile se discută! Gustul este un alt fel de a denumi viziunea asupra lumii.

La alegerile prezidențiale din 2004, peste 290 de milioane de oameni au avut acces la aceleași date. Cu toții ne-am uitat la fel la aceiași doi candidați. Cu toate acestea, jumătate dintre noi eram convinși că unul dintre cei doi era mai bun, iar cealaltă jumătate nu a fost de acord. Pot greși 145 de milioane de oameni? Nu cred. În schimb, cred că există zeci sau poate sute de viziuni asupra lumii în rândul votanților. Aceste viziuni s-au consolidat cu mult înaintea începerii campaniei.

Un vot este o afirmație despre votant, nu despre candidat.

Viziunile asupra lumii sunt motivul pentru care doi oameni inteligenți pot privi aceleași date și pot ajunge la concluzii complet diferite — nu din cauză că nu au avut acces la date sau că au avut o capacitate slabă de analiză, ci

pentru că adoptaseră deja o anumită viziune asupra lumii înainte chiar să li se pună întrebarea.

Marketingul reușește atunci când suficient de mulți oameni cu viziuni similare asupra lumii se unesc într-un fel care le permite marketeerilor să ajungă la ei în mod eficient.

Dar cum rămâne cu *schimbarea* unei viziuni asupra lumii? Ori despre generarea unor schimbări majore pe piață? Uneori, marketerul este deosebit de norocos și de abil și reușește să determine un segment mare al pieței să-și schimbe viziunea asupra lumii. Steve Jobs a făcut acest lucru cu Macintosh, apoi cu iPod. Shawn Fanning, fondatorul Napster, a determinat o întreagă generație de copii să creadă că muzica ar trebui să fie gratuită. Este interesant de observat că, deși contestarea unei viziuni asupra lumii este o treabă destul de fermecătoare, nu duce, adesea, la un profit semnificativ.

Marketeerii nu ezită să difuzeze reclame diferite pentru bărbați și femei, pentru bogați și săraci, pentru persoanele care călătoresc și pentru acelea care nu călătoresc. Greșeala este că nu mergem suficient de departe. Nu există o singură piață, ci un milion de piețe, toate pline cu oameni care împărtășesc o viziune asupra lumii. Exemplele care au înregistrat rapid cel mai mare succes sunt cele în care marketerul folosește un model pentru a valorifica o viziune curentă asupra lumii, nu pentru a o schimba. **Șansa ta constă în identificarea unei viziuni ignorate asupra lumii și în încadrarea unei povești care să atragă atenția publicului și pe care să o poți apoi dezvolta.**

Ce culoare au ochelarii tăi?

Nu suntem cu toții la fel.

Piața vânzărilor în masă este moartă. Acum avem de-a face cu *grupuri* de indivizi. Poate că suntem cu toții creați egali, dar viziunile noastre asupra lumii sunt diferite. Oamenii încep deja să-și spună o poveste cu mult înainte să fie expuși la un anumit mesaj de marketing.

Prima opinie a unui republican despre un candidat democrat la alegerile prezidențiale este foarte diferită de aceea a unui democrat. Investitorii din

Silicon Valley au avut de la eBay așteptări complet diferite de acelea ale unor firme similare din Hartford.

Pe măsură ce numărul de opțiuni de pe fiecare piață crește, sporește și puterea consumatorilor de a-și satisface propriile viziuni asupra lumii. A intra pe piață fără să înțelegi diferitele viziuni asupra lumii ale clienților este ca și cum ai cumpăra o yală fără să te străduiești să observi dacă merge cu cheie sau cu cifru.

Viziunea asupra lumii nu arată cine ești, ci ceea ce crezi. Reflectă preferințele tale.

Viziunea asupra lumii nu este veșnică. Este ceea ce consumatorul crede *în acest moment*.

Marketingul are succes când stabilește o legătură cu un grup de oameni care împărtășesc aceeași viziune asupra lumii, o viziune care îi determină pe consumatori să creadă povestea pe care o spune marketerul. Poveștile de succes din marketing (Starbucks, *Fast Company*, Porsche Cayenne) apar atunci când este descoperită pentru prima dată acea viziune împărtășită asupra lumii.

Ceea ce suntem influențează ceea ce vedem

Povestea pe care un consumator și-o spune despre un nou produs ori serviciu este influențată, în primul rând, de viziunea asupra lumii pe care o avea înainte chiar de a auzi despre lucrul respectiv. Această viziune asupra lumii influențează trei aspecte:

1. *Atenția*: viziunea consumatorului asupra lumii determină și disponibilitatea acestuia de a acorda atenție. Dacă nu consideră că are nevoie de o nouă marcă de aspirină sau de un calculator mai rapid, este mult mai puțin probabil să observe produsul nou atunci când apare.
2. *Preferințele*: toată lumea are o listă de antipatii și dorințe. Când apare la orizont un nou produs ori serviciu, aceste predilecții colorează instantaneu toate informațiile primite.

3. *Jargon*: consumatorii sunt interesați la fel de mult de *modul* în care este spus ceva, ca și de *ceea ce* este spus. Sunt interesați de canalul media ales, de tonul vocii, de cuvintele folosite, chiar și de felul în care miros lucrurile. Atunci când povestea spusă consumatorului nu se potrivește cu jargonul așteptat de acesta, se întâmplă lucruri ciudate.

Înțelegerea modului în care viziunile asupra lumii contestă sau amplifică povestea spusă de un marketer este cel mai neglijat element al succesului de marketing. Până acum s-a făcut intuitiv. Marketerii trebuie să descopere cum să procedeze corect *de fiecare dată*.

Cum arată o viziune asupra lumii

Ești de acord cu următoarele afirmații?

- Tehnologiile noi îmi pot îmbunătăți viața.
- Dacă aș fi mai frumos/frumoasă, aș fi mai popular(ă).
- Dacă un medicament este prescris pe bază de rețetă, probabil că este sigur.
- Îmi pot permite ce este mai bun.
- Toți vânzătorii de mașini sunt mincinoși.
- Am nevoie de haine noi.
- Îmi place opera.
- Este posibil ca un produs promovat în cadrul unei emisiuni de televiziune să fie o achiziție bună.
- Obiectivul meu este să trec ușor prin viață.
- Iubesc echipa New York Yankees.
- Fizioterapia mă va vindeca mai repede decât intervenția chirurgicală.
- A-mi proteja familia de tot ce este rău este cel mai important lucru pe care îl pot face.
- Să petrecem!

- Nu-mi spune povești banale despre consumerism, viteză și cheltuieli, cheltuieli, cheltuieli. Vorbește-mi despre valori perene, despre calitate și viață.

Indiferent de „realitate” (așa cum este determinată de studiile dublu-oarbe, de cercetările extensive sau de o analiză rece, dură a faptelor), afirmațiile de mai sus sunt crezute sau respinse cu ușurință de diferiți indivizi. Adună-le (pe ele și încă o mie) și vei defini preferințele pe care le au diverși consumatori.

Pare evident, nu-i așa? Eu așa cred. Pare foarte clar că fiecare om este diferit și că deosebiri explică de ce suntem atenți la anumite lucruri și de ce le ignorăm pe altele. Totuși, aproape fiecare persoană care are ceva de vândut (șomeri, organizații nonprofit, candidați politici, producători de bere etc.) îl tratează pe fiecare consumator ca pe un client potențial. Și nu numai ca pe un client potențial, ci și ca pe un client potențial care seamănă cu toți ceilalți clienți potențiali.

Desigur, nu toți clienții sunt la fel, dar nici nu sunt foarte diferiți. **Oamenii se adună în grupuri cu viziuni comune asupra lumii, iar sarcina ta este să descoperi un grup necunoscut anterior și să inventezi o poveste pentru cei care îl compun.**

1 000 de viziuni asupra lumii

Există proaspete mămici care consideră că fericirea constă în cel mai nou produs educațional pentru copilul lor; există culturiști care cred că cel mai recent supliment alimentar reprezintă scurtătura către un corp perfect. Există ecologiști care sunt convinși că noua inovație științifică a omenirii va fi și ultima și xenofobi care știu sigur că elicopterele negre ale Națiunilor Unite trebuie să sosească mâine.

Fiecare dintre aceste grupuri vrea să audă povești care îi confirmă viziunea asupra lumii. Fiecare grup (și nu se exclude reciproc — unele dintre proaspetele mămici sunt și susținătoare ale teoriei conspirației) se vede aproape de centru, și nu la periferie. Fiecare grup își dorește foarte mult să i se acorde atenție.

Baby Einstein, un departament din cadrul companiei Disney, a vândut anul trecut videoclipuri în valoare de peste 150 de milioane de dolari, furnizând

un produs practic inutil femeilor care doreau să audă o poveste care se potrivea cu viziunea lor asupra lumii. Acestea au cumpărat povestea, au crezut minciuna și au împărtășit-o tuturor celor dispuși să le asculte vorbele despre educarea bebelușilor cu ajutorul casetelor video. Oamenii care cumpără videoclipurile Baby Einstein sunt complici în povestea spusă de companie.

Curând, produsul părăsește grupul obsedat și devine parte a culturii noastre. Nu este nevoie să faci parte din grupul inițial al fanilor pentru a-ți dori acum să cumperi videoclipul pentru bebelușul tău. O faci pentru că așa se așteaptă vecinii tăi. (Iar asta înseamnă că videoclipul nu este inutil. Desigur, este inutil pentru bebeluși, dar satisface o dorință reală a părinților.)

Nu sunt acestea doar niște piețe de nișă? La urma urmelor, împătimitii de sosuri condimentate, fanii NASCAR și gurmanzii nu reprezintă altceva decât piețe consacrate, chiar dacă mici. Se dovedește că această gândire bazată pe viziunea asupra lumii îți oferă o șansă mult mai mare: capacitatea de a descoperi piețe mari și neglijate prin unificarea oamenilor cu viziuni complementare.

Adesea, o viziune împărtășită nu reprezintă o piață întreagă, ci doar o parte a unei piețe, iar gestionarea fiecărui subgrup al unei piețe în funcție de propria viziune asupra lumii este esențială dacă vrei să ai succes în a încadra și a spune o poveste.

Când ceaiul de calitate superioară a ajuns în Statele Unite, s-a dovedit că nu are piață. Oamenii din grupurile-țintă nu se interesau de el, nu exista o cerere mare în magazinele de specialitate, iar majoritatea analiștilor de piață declarau că americanii nu sunt pregătiți să cheltuiască mai mult decât costul unui Tetley pentru o ceașcă de ceai.

Dacă insiști să-i tratezi la fel pe toți potențialii băutori de ceai (cum au făcut Tetley și Lipton), vei pierde. Celestial Seasonings a demonstrat că hipioții cumpără ceai de ierburi, dar în acel caz era vorba într-adevăr de o nișă.

A fost nevoie de mărci precum Republic of Tea și Tazo pentru a dovedi că experții greșesc. Ceea ce au descoperit aceste mărci, într-un mod destul de profitabil, a fost că existau suficient de mulți oameni care împărtășeau o viziune asupra lumii de tipul „Nu vreau să beau cafea chiar acum, dar m-aș simți bine dacă aș cheltui ceva în plus pentru o băutură caldă cu adevărat specială — m-ar

face să mă simt ca un *connoisseur*. O delicată, pentru că nu sunt ca toți ceilalți și pentru că o merit.“

Aceste mărci au fost construite exact în jurul acestei viziuni asupra lumii. Au spus o poveste complicată despre origini, sănătate, aromă și producție, iar comunitatea anterior ignorată s-a trezit la viață și a devenit atentă. Povestea despre ceai a fost construită la fel ca poveștile detaliate despre vin, pe care atât de mulți oameni le cred, și așa a fost sedus un segment substanțial al piețelor ceaiului și cafelei.

Nu toate viziunile asupra lumii sunt piețe în așteptare. Sunt fie prea mici, fie prea timide, fie prea periferice. Dar există nenumărate grupuri încă ignorate, în principal pentru că gândirea convențională le-a ignorat întotdeauna.

Unele dintre aceste grupuri sunt mici, dar îți pot populariza povestea. Sunt capabile să-ți transforme nișa de piață într-un cult, într-o mișcare, apoi într-o tendință, iar în final într-o piață de masă.

Puterea cadrelor

Deși identificarea viziunii potrivite este esențială, adevărata magie a marketingului apare când te folosești de cadre. Cadru îți permite să prezinți o idee într-un fel care adoptă, nu contrazice, viziunea consumatorului asupra lumii.

Cadrele nu sunt doar o tactică, ci constituie însăși esența marketingului de astăzi. Dacă nu poți să-ți legi ideea de viziunea unei persoane asupra lumii, atunci ideea respectivă va fi ignorată. *Partajarea de fișiere* este diferită de *furt*. O poză cu apele poluate și păsările moarte din Golful Houston este la fel de corectă ca una cu zgârie-norii sau mallurile aglomerate din Houston, dar spun povești foarte diferite unor oameni foarte diferiți. *Siguranța armelor de foc* este altceva decât *interzicerea armelor de foc*, dar ambele sintagme sunt folosite pentru promovarea agendei politice.

Cadrele sunt cuvinte, imagini și interacțiuni care consolidează o preferință deja existentă. Mass-media folosesc întotdeauna cadre când spun povești. Când un ziar numește pe cineva „fan al OZN-urilor” sau „adept al teoriei conspirației”, ne încurajează pe noi, ceilalți, să credem că persoana respectivă face parte dintr-un grup periferic. Politicienii devin maeștri ai folosirii cadrelor pentru a-și spune poveștile. Când mergem la vot, avem de ales — ni