DATA

Martin Lindstrom

Autor al bestsellerului ***Buyology***

DATA

indicii mărunte care scot la iveală **TRENDURI ÎN MASĂ**

Traducere din engleză de **Emilia Vasiliu**

PUBLICA

Titlul original al acestei cărți este: *SMALL DATA – The Tiny Clues That Uncover Huge Trends* de Martin Lindstrom

Copyright © 2016 by Martin Lindstrom
All rights reserved

© Publica, 2016, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
LINDSTROM, MARTIN
Small data: indicii mărunte care scot la iveală trenduri în masă / Martin Lindstrom; trad.: Emilia Vasiliu. - București: Publica, 2016

ISBN 978-606-722-082-7

I. Vasiliu, Emilia (trad.)

33

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Mihaela Apetrei

CORECTURĂ: Rodica Crețu

DTP: Răzvan Nasea

Cuprins

Prefață 7

Introducere 13

1. O dorință arzătoare 33
Cum ușile frigiderelor siberiene și un mall din Arabia Saudită au creat un site revoluționar pentru femeile din Rusia

2. Cârnați, pui și căutarea fericirii *adevărate* 77
Cum să transformăm felul în care vom cumpăra mâncare în viitor

3. Culorile unite ale Indiei 113
Cum să vinzi cereale pentru micul dejun către două generații de femei care nu au nimic în comun

4. Cum să ții pierderea în greutate (ajutându-te de fast-food, de un cinematograf din Orientul Mijlociu și de o tură de înot în piscina unui hotel) 143

5. Cum au reușit caii, gulerele cămășilor și credința să revigoreze o bere braziliană cu probleme 171

6. Cazul cremei de mâini care lipsea 207
Cum au bătătorit selfie-urile calea pentru o revoluție a modei în magazine

7. Când dormi fără cuvertură 237
Hârtia arsă, mașinuțele de jucărie și praful magic ajută la descifrarea semnificației pe care o are în China conceptul de „calitate"

8. O privire în culise 287
Cum să încorporați *small data* în afaceri și în viață

Mulțumiri 313

Note 321

Prefață

În mediul de afaceri contemporan, studiile cantitative se bucură de un devotament aproape religios, iar Martin Lindstrom este un ateu.

Deși mulți sceptici sunt plictisitori, Martin cu siguranță nu este așa. Să-i citești cartea este ca și cum ai lua cina cu unul dintre acei exploratori celebri ai secolului al XIX-lea, poate chiar Sir Richard Francis Burton, care s-a întors din călătoriile sale exotice cu o mulțime de observații uimitoare și povești pe măsură. Există o întreagă lume socială necatalogată, iar Martin observă orice detaliu... Casele rusești nu au oglinzi, proprietarii aspiratoarelor robotice Roomba le dau nume acestora, ferestrele hotelurilor americane nu se deschid niciodată, culturi atât de diferite ca Arabia Saudită sau Siberia recurg la magneții de frigider pentru a transmite valori familiale importante.

Martin este orice, dar nu un observator pasiv. Atunci când aterizează într-o nouă țară de destinație, el alege intenționat să fie dus în oraș de un taxi al cărui șofer are o altă naționalitate decât localnicii, iar pe drum îl chestionează pe acesta, pentru a obține informații despre populația indigenă. Martin menționează faptul că străinii văd adesea mai bine decât localnicii manierismul unei culturi. În calitatea sa de outsider, vizitează oameni reali, în casele lor, privește ceea ce fac și cum își modelează spațiul propriu.

Martin nu și-a propus să scrie o critică explicită la adresa informațiilor cantitative. Dar, arătându-ne virtuțile *small data**, el subliniază clar unele dintre problemele de care ar trebui să fiți conștienți atunci când luați în calcul studiile cantitative. Gândiți-vă doar la două dintre acestea:

Big data [informații cantitative – n.r.] nu stimulează perspicacitatea descoperirii. Noile idei se nasc de regulă din juxtapunere – combinarea a două lucruri care nu au mai fost combinate anterior. Dar informațiile cantitative se găsesc în mod normal în baze de date prea îngust definite pentru a genera descoperiri. Când o companie explorează *big data* despre clienții săi de pe internet, de obicei se uită doar la achizițiile online. Cel mai adesea, acea bază de date nu urmărește cumpărăturile făcute de clienți la magazinele fizice (acelea sunt într-o bază de date separată, păzită cu strășnicie de proprietarii ei) și niciuna dintre aceste baze de date nu este pusă în relație cu informații despre calendarul campaniilor publicitare ale firmei. Cartea descrie o experiență de shopping inovatoare, pe care Martin o construiește pentru un comerciant francez care încearcă să atragă atenția oscilantă a adolescentelor, soluția lui luând naștere din corelarea în timp a unor jurnale, desfășurătoare telefonice, interviuri, jurnale fotografice personale și observații colectate în timpul cumpărăturilor făcute la mall. Atunci când psihologul Phil Tetlock i-a studiat pe *Superforecasters* (superclarvăzători), oameni foarte pricepuți în a face prognoze pentru evenimente politice și economice, a descoperit că aceștia aveau o tendință similară de a explora mai multe surse informaționale, căutând

* În traducere adaptată, „informații specifice, punctuale". Conceptul *small data* se referă la acele informații detaliate, de calitate, care nu sunt accesibile decât printr-o cercetare minuțioasă, pesonalizată, în contact direct cu oamenii. Autorul folosește acest concept pentru a le diferenția și a le pune în opoziție cu *big data* – informații de volum, studii ample, cercetări macro, care ignoră de multe ori obiceiurile, cultura, tradiția sau credințele „subiecților", ceea ce poate duce la concluzii parțial eronate (n.r.).

corelații. Din păcate, informațiile noastre cantitative nu sunt cu adevărat „mari“ și seamănă mai puțin cu atleții robuști, antrenați multidisciplinar, și mai mult cu tocilarii stângaci, care au o singură abilitate bine dezvoltată, dar sunt în mare parte ineficienți la orice altceva. Informațiile cantitative sunt prea limitate pentru a crea juxtapunerea care duce la noi descoperiri.

Informațiile cantitative sunt în primul rând date, iar datele pun analiza mai presus decât emoția. Este dificil de imaginat că aceste date ar putea surprinde multe dintre calitățile emoționale pe care le prețuim cel mai mult: *frumusețea, camaraderia, senzualitatea, remarcabilul* sau *drăgălășenia*. Dacă datele ar favoriza decizii emoționale mai bune, atunci contabilii, nu poeții, ar fi prototipul cultural pentru cei mai buni amanți. Kevin Roberts, de la Saatchi and Saatchi, susținea că brandurile foarte bune au două avantaje: (1) generează *respect* pentru performanțele lor tehnologice, durabilitate și eficiență, respectiv (2) generează *dragoste*, pentru că, ei bine... le iubim. Mărci ca HP și Duracell sunt bazate pe „respect“, iar informația cantitativă poate fi folosită adesea pentru a ajuta la luarea unor decizii referitoare la creșterea respectului (*Luând în considerare istoricul nostru, oare clienții ar fi dispuși să cheltuie cu 20% mai mult dacă am face ca bateriile noastre să dureze cu 15% mai mult?*), dar branduri ca Disney, Cheerios, Geek Squad sunt respectate și *iubite*, iar informațiile cantitative sunt destul de nepricepute în a sugera o modalitate de creștere a iubirii.

La un moment dat, Martin este rugat de creatorii aspiratorului robotic Roomba să-i ajute să treacă peste un moment de scădere a încasărilor. Martin s-a concentrat pe acele *small data* referitoare la emoție. I-a urmărit pe proprietarii aspiratoarelor Roomba în casele lor și a privit cum interacționau cu dispozitivul lor. Surprinzător, proprietarii se purtau cu acesta de parcă ar fi fost un animal de companie, îi puneau nume, se mândreau

când îl arătau musafirilor (când v-ați arătat ultima dată aspiratorul?). Când îl puneau la loc, proprietarii Roomba nu îl ascundeau într-un dulap, ci îl lăsau să se ițească de sub canapea, de parcă s-ar fi oprit în mijlocul acțiunii.

Din păcate, șefii lui Roomba se îndepărtaseră de factorul lui inițial de „drăgălășenie". Roomba fusese inspirat de R2D2 din *Războiul Stelelor*, dar pe parcurs s-a tot schimbat designul, făcându-l pe Roomba să arate mai puțin ca R2D2 și mai mult ca o piesă electrocasnică. Primul model de Roomba scotea sunete; când se lovea de perete, din greșeală, spunea „uh-oh", dar la un moment dat sunetele au fost eliminate de vreun inginer care căuta un design mai simplu sau de vreun manager care își dorea costuri mai mici. Vedeți în Capitolul 7 sfaturile inteligente ale lui Martin – inspirate de cel mai drăgălaș automobil al lumii, Mini Cooperul BMW – despre cum ar putea managerii Roomba să aducă din nou entuziasmul emoțional în brandul lor.

Pe scurt, informațiile cantitative cam au probleme, iar Martin demonstrează cu succes cât de importante sunt *small data* pentru a depăși aceste dificultăți.

Am vorbit despre numeroasele calități ale cărții, așa că permiteți-mi să menționez și câteva avertismente. Cartea nu ar trebui citită ca o lucrare de științe sociale. Atunci când autorul citează statistici, nu-mi dau seama de fiecare dată dacă vorbește serios sau dacă râde de mine. (Chiar sunt roșii *60%* dintre periuțele vândute în întreaga lume? Adolescentele din Franța oare chiar își petrec *80%* din timpul activ pritocindu-și ținutele pentru ziua în curs și pentru următoarea?) Și chiar dacă Martin este în mod evident un observator atent, el extrapolează adesea și trage concluzii măreațe, pe care eu le suspectez a fi false. (Oare americanii chiar au o asemenea aversiune față de conflict, încât ajung să prefere torturile rotunde în locul celor pătrate? Și prin încălcarea regulilor pentru torturi, punând la

dispoziție un tort pătrat, chiar le dai clienților permisiunea de a se abate de la dietele lor?) Un salt atât de mare peste informații ar însemna, pentru un student la masteratul de antropologie, că a picat examenul.

Însă Martin este un explorator și un povestitor iscusit, nu un om de știință specializat în științele sociale, așadar, în calitate de cititor, eu sunt dispus să îi iert excesele. Iar asta e ușor de făcut, datorită faptului că reușește atât de des să își provoace clienții în direcții noi care sunt, în mod evident, mai bune, așa cum a fost și în cazul de mai sus cu Roomba.

Iată încă unul dintre exemplele mele preferate: în anii 1990, vânzările companiei Lego erau în scădere, iar directorii erau speriați de cercetările de amploare care demonstrau că cei născuți în Era Digitală erau din ce în ce mai ușor de distras și căutau satisfacție imediată. Convins de aceste informații, Lego lua în calcul să producă jucării mai puțin solicitante intelectual, să facă seturile de piese mai simple și poate chiar să crească dimensiunile piesei sale cu valoare de simbol. Dar apoi *small data* i-au convins pe cei de la Lego să facă o schimbare abruptă, într-o cu totul altă direcție, atunci când liderii din vârful ierarhiei au vizitat casele tinerilor consumatori și au vorbit cu ei despre hobby-uri și timp liber. În Introducere veți citi despre felul în care o pereche veche de adidași purtați de un puști german de 11 ani, pasionat de skateboarding, a devenit „informația punctuală“ crucială în acest proces. Conducerea companiei a îmbrățișat în cele din urmă dorința înflăcărată a ciudaților obsedați de Lego, care își doreau seturi demne de talentele lor, și a creat ansambluri cu piese mai multe și elemente mai complexe.

Cu câțiva ani în urmă, copilul de zece ani al unor prieteni de familie mi-a arătat cu mândrie replica finalizată a Taj Mahalului, construită din piese Lego. Cu mai mult de 5 900 de piese,

acesta încă a rămas cel mai mare set produs vreodată de Lego. Când a primit jocul, procesul de construcție a început imediat. Nici măcar nu sunt sigur că a așteptat să se termine petrecerea de ziua lui. A doua zi s-a trezit singur la ora 4 dimineața și a lucrat până la 7, când începea școala, iar primul lucru pe care l-a făcut după școală, la ora 15, a fost să se ducă în camera lui și să se apuce iar de treabă. Și a făcut același lucru și în ziua următoare. Și în cea de după și iar în următoarea. A terminat în patru zile. Prețul setului? La acea vreme, 300 de dolari. Pentru o jucărie. Iar astăzi seturile Lego sunt obiecte de colecție, cu prețuri de 3 000 de dolari sau mai mult. Dacă ar ști ce reacție a avut micul meu prieten în fața acestei provocări complexe, pe directorii Lego i-ar trece cu siguranță sudori reci, gândindu-se la cât de aproape au fost să implementeze greșeala de a simplifica până la idioțenie seturile de piese, greșeală sugerată de concluziile informațiilor cantitative.

Doar prin informații cantitative, afacerile noastre nu vor progresa. Trebuie să urmăm exemplul lui Martin și să explorăm *rich data* [informații complexe – n.r.]. *Deep data* [informații profunde – n.r.]. Chiar și atunci când vin sub formă de *small data*.

Afacerile noastre vor fi mai bune după asta.

Chip Heath
coautor al cărții *Made to Stick and Switch*

Introducere

Soluția pentru problemele companiei LEGO – ideea care se prea poate să o fi salvat de la faliment – se găsea într-o pereche veche de adidași.

Era începutul lui 2003 și compania avea probleme, după ce, în anul precedent, cifra de afaceri scăzuse cu 30%. În 2004 s-au mai evaporat încă zece procente. Așa cum spunea Jørgen Vig Knudstorp, CEO al companiei LEGO: „Ne aflăm pe o platformă în flăcări*, pierdem bani odată cu fluxul negativ de numerar și riscăm să intrăm de-a dreptul în incapacitate de plată, ceea ce ar putea duce la o dizolvare a companiei.“[1]

Cum se prăbușise atât de mult și atât de rapid producătorul danez de jucării? S-ar putea spune că problemele companiei au început în 1981, atunci când a apărut pe piață primul joc portabil, *Donkey Kong*, eveniment care a și inițiat o dezbatere în revista internă a LEGO, *Klodshans*, despre ce însemnau pentru viitorul jocurilor de construit așa-numitele „jocuri video cu platforme, obstacole și acțiune urmărită dintr-o parte în alta a

* Originea acestei expresii vine din povestea unui muncitor aflat pe o platformă petrolieră din Marea Nordului. Într-o noapte, acesta a fost trezit de o explozie urmată de un incendiu declanșat pe platformă. Bărbatul a reușit să-și croiască drum spre puntea platformei, dar focul se apropia de el și nu avea decât câteva secunde pentru o decizie care să-i salveze viața. Avea de ales între a fi înghițit de flăcări și a se arunca în apele înghețate, de la o înălțime de peste 30 de metri. A ales să sară și a supraviețuit, salvat în scurtă vreme de o barcă ajunsă la fața locului. Filosofia lui a fost „este mai bună o moarte probabilă decât o moarte sigură“. Morala acestei povești este că avem nevoie de o platformă în flăcări pentru a face schimbări majore în comportamentul nostru (n.r.).

ecranului"*. Concluzia generală: platformele precum Atari sau Nintendo erau doar o toană – ceea ce s-a dovedit a fi adevărat, cel puțin până când apariția jocurilor pe calculator le-a oferit o a doua șansă, care le-a relansat cu un succes nebun.

Începusem să ofer consultanță pentru LEGO în 2004, atunci când compania mi-a cerut să concep strategia de branding în ansamblu. Nu îmi doream ca LEGO să se îndepărteze de ceea ce făcuse bine atât de mult timp, dar nimeni nu putea nega omniprezența în continuă creștere a tot ceea ce însemna digitalul. Încă de la mijlocul anilor 1990, LEGO a început să se îndepărteze de produsul său de bază, piesele de construit, concentrându-se în schimb pe un imperiu șubred alcătuit din parcuri tematice, linii vestimentare pentru copii, jocuri video, cărți, reviste, programe TV și magazine. La un moment dat, tot în acea perioadă, conducerea a decis că, având în vedere cât de lipsită de răbdare, impulsivă și zvăpăiată era Generația Y**, LEGO ar trebui să înceapă să producă piese de dimensiuni mai mari.

Fiecare cercetare cantitativă comandată de companie ajungea la exact aceleași concluzii: următoarele generații urmau să își piardă interesul față de LEGO. Piesele aveau să urmeze aceeași cale pe care o luaseră jocurile de *jackstraws****,

---

* În original, *side-scrolling platform games*, adică jocuri video care urmăresc de regulă (de cele mai multe ori de la stânga la dreapta și observat din profil) un personaj care trebuie ghidat, prin salturi între platforme și/sau evitarea unor obstacole, pentru a putea avansa în joc (n.t.).

** În original, *millennials*, Generația Y, cea care a urmat Generației X. Deși nu există limite foarte clar definite pentru această categorie demografică, membrii Generației Y sunt considerați, de regulă, toți cei născuți între începutul anilor 1980 și începutul anilor 2000 (n.t.).

*** Un joc devenit popular la începutul anilor 1800, originar din cultura amerindienilor, cu piese în formă de fire subțiri (băștinașii continentului american îl jucau efectiv cu paie). Jocul începe prin eliberarea unui mănunchi de fire, iar jucătorii trebuie să extragă, pe rând,

*stickball**, baba-oarba. Așa-numiților Nativi Digitali – bărbații și femeile care s-au născut după 1980 și care au crescut în Era Informației – le lipseau timpul și răbdarea pentru piesele de LEGO și ar fi rămas rapid fără idei și scenarii pe baza cărora să construiască. Nativii digitali urmau să își piardă fantezia și creativitatea, dacă nu cumva le pierduseră deja, din moment ce jocurile pe calculator făceau o mare parte din muncă în locul lor. Fiecare studiu LEGO arăta că nevoia generației de a obține satisfacție imediată era mai puternică decât orice ar putea spera vreodată să genereze o piesă de construit.

În fața unei asemenea prognoze, părea imposibil ca LEGO să poată schimba cursul evenimentelor – dar, până la urmă, compania a reușit. A vândut parcurile tematice pe care le deținea. A continuat asocierile de succes cu alte branduri, precum francizele *Harry Potter*, *Războiul Stelelor* și *Bob the Builder*. Și-a micșorat numărul de produse din portofoliu, în același timp intrând pe piețe globale noi, slab deservite.

Totuși probabil că cea mai mare schimbare în modul de gândire din companie s-a produs în urma unei vizite cu scop etnografic și cultural pe care am făcut-o, la începutul lui 2004, în casa unui puști de unsprezece ani dintr-un oraș german de mărime medie. Care era misiunea noastră? Să ne dăm seama ce anume făcea ca piesele de LEGO să iasă în evidență. În acea zi, directorii au aflat că tot ce credeau că știu sau li se spusese despre copiii născuți la sfârșitul secolului XX și despre cei născuți la începutul secolului XXI, precum și despre noile lor

---

câte un fir din grămada formată, fără a deranja niciun alt fir, cu excepția celui pe care încearcă să îl scoată (n.t.).

* În esență, jocul de *stickball* este fidel traducerii literale a termenului. S-ar putea spune că este varianta rudimentară, de stradă, a jocului de baseball și chiar se juca, așa cum îi spune numele, cu un băț și o minge (n.t.).

comportamente digitale – inclusiv nevoia de comprimare a timpului și nevoia de rezultate instantanee – era greșit.

Pe lângă faptul că era foarte pasionat de LEGO, băiatul german de unsprezece ani era și un skateboarder înfocat. Întrebat la un moment dat de care dintre lucrurile lui era cel mai mândru, el a arătat spre o pereche de adidași scorojiți, cu dungi și găuri perforate pe laterale. Ne-a spus că acei pantofi sport erau trofeul lui. Erau medalia lui de aur. Erau capodopera lui. Mai mult decât atât, ei reprezentau *dovezi*. Ținându-i sus, în așa fel încât toți cei din cameră să îi poată vedea și să îi poată admira, puștiul a explicat că erau uzați și roși în unghi perfect pe o parte. Călcâiele erau scofâlcite și netezite într-o manieră inconfundabilă. Întreaga înfățișare a adidașilor, ca și impresia pe care o lăsau celorlalți, era perfectă; îi arăta lui, le arăta prietenilor lui și întregii lumi că era unul dintre cei mai buni skateboarderi din oraș.

În acel moment, totul a devenit clar pentru echipa LEGO. Teoriile despre comprimarea timpului și satisfacția imediată? Nu păreau să fie fondate. Inspirați de ceea ce le spusese un copil german de unsprezece ani despre o veche pereche de adidași, cei din echipă și-au dat seama că puștii obțin capital social printre prietenii lor atunci când, la joacă, ating un înalt nivel de pricepere pentru o aptitudine aleasă de ei, indiferent care ar fi aceea. Dacă abilitatea este valoroasă și dacă merită, se vor ține de ea până când o vor stăpâni foarte bine, indiferent de cât de mult durează. Pentru copii, totul se rezumă la a plăti un preț pentru ca, la final, să aibă ceva concret de arătat – în acest caz, era vorba despre o pereche de adidași aproape distruși, de care celor mai mulți adulți nici nu le-ar păsa vreodată.

Până la acel moment, procesul decizional al LEGO era bazat integral pe o mulțime de studii cantitative de amploare. Totuși, în ultimul ceas, s-a ivit un scurt moment de inspirație

întâmplătoare – reprezentat de o pereche de adidași ai unui iubitor de LEGO și de skateboard –, imboldul care a ajutat compania să își revină. Din acel moment, LEGO s-a concentrat din nou asupra produsului său de bază și chiar a ridicat ștacheta. Compania nu doar că și-a proiectat din nou piesele la dimensiunea lor normală, ci a început să adauge și mai multe elemente în cutii, unele chiar mai mici decât înainte. Piesele au devenit mai detaliate, manualele de instrucțiuni mai riguroase, provocările construcțiilor mai solicitante. S-ar părea că, pentru cei care îl foloseau, LEGO însemna chemare, provocare, măiestrie, meșteșug și, nu în cele din urmă, experiență câștigată cu trudă – o concluzie pe care statisticile predictive complexe, în ciuda abilității lor remarcabile de a examina rezultate „medii", nu au remarcat-o.

Călătorind în timp zece ani mai târziu, până la prima jumătate a lui 2014, după succesul mondial al filmului *Marea aventură LEGO** și punerea în vânzare a produselor asociate, încasările companiei LEGO au crescut cu 11%, depășind două miliarde de dolari. Pentru prima dată în istorie, LEGO depășise Mattel, devenind astfel cel mai mare producător de jucării la nivel global[2].

Credeți sau nu, aproape toate revelațiile pe care le am în calitate de consultant de branding la nivel global se produc exact în felul acesta. Aș putea să mă ocup de conceperea unei noi chei de mașină pentru proprietarii de automobile Porsche, de creionarea designului unei cărți de credit pentru miliardari, de elaborarea unei inovații de ultimă oră pentru o organizație specializată în slăbit, de revigorarea unui lanț american de supermarketuri aflat în dificultate sau de încercarea de a

* În original, *The Lego Movie* (2014) (n.t.).

poziționa industria automobilistică din China în așa fel încât să devină competitivă la nivel mondial. Există un citat bine-cunoscut care spune că, dacă vrei să înțelegi cum trăiesc animalele, nu trebuie să te duci la grădina zoologică, ci trebuie să mergi în junglă. Iar eu așa procedez. În aproape fiecare caz, după ce realizez Cercetarea Subtextului* (pe care uneori o prescurtez ca Subtextare), un proces detaliat care presupune vizite acasă la consumatori, colectarea de *small data*, offline și online, și procesarea sau analiza calitativă, specifică a acestor indicii, alături de observații și descoperiri culese de peste tot din lume, aproape întotdeauna există un moment în care descopăr o dorință nesatisfăcută sau neconștientizată care stă la baza unui nou brand, la inovarea unui produs sau a unei afaceri.

În ultimii cincisprezece ani am intervievat mii de bărbați, femei și copii, acasă la ei, în 77 de țări. 300 de nopți pe an mă aflu într-un avion sau într-o cameră de hotel. Dezavantajele unui asemenea stil de viață sunt evidente: nu pot să mă gândesc la niciun loc ca fiind cu adevărat acasă, relațiile sunt dificil de menținut, iar copiii și animalele de casă nu sunt o opțiune. Totuși există beneficii. Printre ele se află oportunitatea constantă de a observa oamenii și culturile în care trăiesc, din perspectiva *lor*, încercând să răspund la întrebări de genul: *Cum se formează comunitățile? Care sunt credințele lor fundamentale? Către ce aspiră și de ce? Cum creează legături sociale? Cum diferă o cultură de alta? Au vreo semnificație universală oricare dintre aceste credințe, obiceiuri sau ritualuri locale?*

Nu în cele din urmă, sunt și exemplele de comportamente ciudate sau adevărurile general valabile pe care le întâlnesc peste tot în lume. De pildă, ne este frică să le permitem altora să afle despre noi mai multe decât știm noi înșine, temându-ne mai mult decât orice altceva că ne vor cădea măștile și vom

* În original, *Subtext Research*, respectiv *Subtexting* (n.t.).

pierde controlul, permițându-le celorlalți să ne vadă așa cum suntem cu adevărat. Nu reușim să îi percepem pe cei pe care îi iubim – soți, soții, parteneri, copii – ca îmbătrânind în același fel în care observăm cum îmbătrânesc cei pe care îi vedem mai rar. Or, toți oamenii trec prin „clipe dulci" – un sistem intern de recompense care se activează atunci când lucrăm, citim, gândim sau ne concentrăm și care ne reenergizează activitățile cotidiene și ne stimulează iarăși atenția. La fel, ne „recompensăm" imediat după ce finalizăm o sarcină importantă, în același mod în care generozitatea pe care o simțim față de alții în preajma sărbătorilor sfârșește prin achiziționarea de cadouri pentru noi înșine. Iar într-o lume transparentă și suprapopulată, în care, mai mult ca niciodată, ne dezvăluim viețile private în mediul online, conceptele de „intimitate" și „exclusivitate" au devenit luxul suprem.

Care este motivul pentru care cei mai mulți dintre noi ne învârtim într-un cerc atunci când vorbim la telefon, de parcă am încerca să ne construim un șanț de apărare sau un zid care să ne protejeze intimitatea? De ce, atunci când ne este foame sau sete, deschidem frigiderul, analizăm conținutul, închidem ușa, iar câteva momente mai târziu repetăm același comportament? De ce, atunci când întârziem la o întâlnire, căutăm ceasuri care să fie „mai precise", justificându-ne astfel întârzierea? De ce într-un aeroport, într-o gară sau la un concert rock îi percepem pe oamenii din mulțime ca fiind membri banali ai „maselor" – fără să conștientizăm că fac exact același lucru ca și noi? De ce atât de mulți oameni au cele mai bune idei la duș sau în prezența apei?

Cei pe care îi studiez și cărora le iau interviuri ar putea fi adolescente care trăiesc într-o *favela** braziliană; bancheri din Republica Cehă specializați în relații comerciale; casnice din

* În traducere, cartier sărăcăcios (n.t.).

California de Sud; prostituate din Ungaria; soacre din India; ori tați obsedați de sport din Geneva, Beijing, Kyoto, Liverpool sau Barcelona. Uneori merg într-atât de departe, încât chiar mă mut în casele sau apartamentele oamenilor, unde, cu permisiunea proprietarilor, mă instalez ca la mine acasă. Eu și familiile fraternizăm, ascultăm muzică, ne uităm la televizor și mâncăm împreună. În timpul acestor vizite – repet, cu permisiunea lor – umblu prin frigidere, deschid sertare de birou și dulapuri de bucătărie, răsfoiesc cărți, reviste, colecții de muzică, filme și descărcări de pe internet, scormonesc prin genți și portofele, prin istoricul de căutare din mediul online, prin pagini de Facebook, prin fluxul de noutăți de pe Twitter, analizez modul în care sunt folosite pictogramele *emoji* și conturile de Instagram și Snapchat. Căutând ceea ce eu numesc *small data*, aproape nimic nu este de neatins. Am ajuns chiar să-i intervievez pe unii consumatori prin mesaje scrise – un studiu arată că mințim mai rar în mesajele scrise[3] –, deși este mult mai probabil să îi iau prin surprindere pe oameni atunci când le inspectez cuptoarele cu microunde și pubelele de sortare selectivă a sticlei și plasticului.

Mai provocatoare decât diferențele dintre femeile și bărbații cu care mă întâlnesc, cu care vorbesc și pe care îi observ – și decât diversitatea de locuri, climat, cultură și culoare a pielii pe care o văd pe parcursul unui an obișnuit – sunt caracteristicile pe care le împărtășim cu toții. (Eu cred cu tărie că există doar între 500 și 1 000 de tipuri umane în lume. Eu sunt unul dintre tipuri și la fel ești și tu.) De asemenea, mi-am dat seama că abilitatea mea de a lega o singură observație de alta pentru mai multe țări, în procesul de construcție sau de salvare a unui brand, reprezintă o aptitudine destul de ciudată. Până la urmă, blocurile de locuințe din extremul orient al Rusiei nu sunt, în esență, cu nimic diferite de comunitățile închise ale Sudului american; și, date fiind climatele extreme ale Arabiei Saudite și

ale Rusiei, comportamentul locuitorilor Orientului Mijlociu este, în multe privințe, identic cu al celor din Siberia. Nu am studiat niciodată științele sociale, nici nu m-am pregătit ca psiholog sau detectiv, însă oamenii mi-au spus că gândesc și mă comport ca toate cele trei categorii la un loc. În schimb, eu le spun că mă văd ca fiind mai degrabă un fel de anchetator criminalist specializat în *small data* sau ADN emoțional – aproape un vânător de dorințe –, un obicei care s-a dezvoltat din întâmplare pe când eram puști, crescând în orașul de fermieri Skive, din Danemarca, cu o populație de 20 505 locuitori.

Pe când aveam doisprezece ani, doctorii m-au diagnosticat cu o formă rară de vasculită inflamatorie. Henoch-Schonlein Purpura produce sângerări la nivelul vaselor mici de sânge care irigă pielea pacientului, încheieturile și intestinele și care poate afecta iremediabil rinichii. Am fost instalat într-o cameră de spital izolată și luni întregi nu am putut să mă mișc. Cu excepția altor câtorva pacienți, separați de mine printr-o draperie gri-albăstruie și prin câțiva metri de linoleum verde-oliv, eram singur.

Mă trezeam în fiecare zi înainte de ora 7 dimineața. Una dintre asistente îmi aducea micul dejun și îmi începeam programul zilnic de supraveghere informală. Analizam cadrele medicale, îi analizam pe ceilalți pacienți, pe prietenii lor, pe ceilalți membri ai familiei și, când toate aceste categorii s-au epuizat, așa cum s-a întâmplat curând, pe mine însumi. Am inițiat această rutină cotidiană ca pe o cale de a trece mai ușor peste zilele istovitoare și plictisitoare din perioada convalescenței mele.

Când am plecat din spital, câteva luni mai târziu, eram convins, cu îngâmfarea specifică puștilor de doisprezece ani, că înțelegeam oamenii mai bine decât i-a înțeles oricine altcineva vreodată.

Ce face acum Pacientul nr. 3? Ce va face Pacientul nr. 4 peste cincisprezece minute? Vocea Pacientului nr. 5 devine simțitor mai răgușită și bolnăvicioasă atunci când îl vizitează mama lui, iar Pacientul nr. 3 își întoarce întotdeauna cu capul în jos recipientul din care își bea sucul de mere, după ce termină conținutul. Am devenit conștient de felul în care asistenta strecura întotdeauna fișele la locul lor cu o asemenea grijă, încât să nu facă niciun sunet, și de faptul că asistentele care țineau dosare mai stufoase păreau să se simtă mai importante, în timp ce acelea fără fișe păreau cumva mai umile și mai supuse. Făceam sute, chiar mii de asemenea observații în fiecare zi, la fel cum, sunt sigur, ar face oricine e ținut captiv într-o cameră de spital. Acele lucruri pe care cei mai mulți oameni le-ar ignora rapid, le-ar uita sau față de care și-ar da ochii peste cap, eu le înregistram mintal, le clasam și le analizam.

Restul ședерii mi-am petrecut-o cu o cutie de piese LEGO pe care mi-o dăduse mama pentru a-mi ocupa timpul. Privind în retrospectivă, este amuzant că perioada în care am fost internat m-a ajutat să cultiv două dintre hobby-urile și dependențele mele, respectiv piesele de LEGO și observarea oamenilor.

Până la momentul externării ajunsesem destul de bun la LEGO – de fapt, eram suficient de priceput încât să-mi propun să construiesc o replică miniaturală a LEGOLAND* în curtea din spatele casei părinților mei, ceea ce a atras atenția sediului central al LEGO, precum și a doi dintre avocații lor specializați în drepturi de proprietate intelectuală. Care era cea mai bună cale de a aborda problema unui puști de doisprezece ani care iubea piesele de LEGO atât de mult, încât construise ilegal o replică a unuia dintre parcurile tematice ale companiei? Sunt

* Parc tematic de distracții, în care cele mai multe dintre obiecte și echipamente sunt construite din piese LEGO (n.r.).

fericit să vă spun că m-au angajat pe post de constructor de machete și inovator! Dar aceasta este o altă poveste.

Ceea ce am învățat în perioada în care am fost internat a fost mai mult decât să înțeleg cum să creez structuri LEGO complicate. Perioada aceea m-a ajutat să îmi antrenez ochii și urechile pentru a observa, deduce, interpreta și, în cele din urmă, pentru a înțelege o lume adultă. Modificările pavloviene ale vocii Pacientului nr. 5 arătau nevoia lui de dragoste maternă. Pacientul nr. 3 ar fi făcut orice pentru ca timpul pe care îl avea de petrecut pe patul de spital să treacă mai repede, iar una dintre metode era să-și întoarcă zgomotos cu susul în jos recipientul pentru suc. Asistenta care venea în timpul nopții părea, în mare parte, indiferentă față de pacienții ei, dar poate că felul ei neîndemânatic și zgomotos de a umbla cu tăvile era o modalitate de a atrage atenția asupra nivelului scăzut de recunoaștere din partea colegilor. Oricât de nesemnificativ ar părea la prima vedere, totul în viață spune o poveste.

Pe măsură ce perioada de spitalizare avansa, iar personalul îmi permitea să mă mișc mai mult, îmi amintesc că mă uitam pe geam la oamenii care se îndreptau spre mașinile și bicicletele lor și analizam ce purtau, cu ce pantofi sau tenișI erau încălțați, care le era atitudinea, dacă purtau sau nu bijuterii ori ceasuri și cum se comportau atunci când credeau că nimeni nu se uita la ei – tânăra mamă aranjându-și părul în grabă, omul de afaceri care se lăsa pe spate pentru a-și potrivi pantoful la călcâi, adolescenta preocupată de muzica pe care o asculta în căști.

Cum se schimba comportamentul mamei atunci când interacționa cu alte mame? Atunci când plângea copilul, cum îl liniștea? Omul de afaceri purta o cămașă albă, cu gulerul prins în năsturei, cu partea de jos scoasă din pantaloni și foarte șifonată. Era conștient de lucrul ăsta? O făcea intenționat?

Arăta lumii cât de rebel era, era doar neglijent sau se autosabota? De ce se tot uita la ceas? Spera ca timpul să treacă mai încet sau mai repede? Brățara de cauciuc pe care o purta la cealaltă încheietură – ce semnificație avea? Renunța la un năravsau îi amintea de cineva drag?

A fost nevoie de o boală în copilărie pentru a-mi putea forma o perspectivă din exterior asupra mea și asupra altor oameni și pentru a începe să schimb felul în care priveam lumea. Am început să îi cataloghez pe oameni ca fiind fascinanți și aparte, ceea ce, desigur, chiar suntem.

Oare chiar știe vreunul dintre noi cum ajungem să întâlnim alți oameni? Suntem oare conștienți de lanțul aleatoriu de mici indicii pe care le lăsăm în urmă în fiecare zi – ritualurile, obiceiurile, gesturile și preferințele care se contopesc, dezvăluind cine suntem cu adevărat în interior? În cea mai mare parte a timpului, răspunsul este „Nu". Ce ronțăim la gustare, cum ne concepem coregrafia paginii personale de Facebook, ce scriem pe Twitter, preferința pentru guma cu scorțișoară sau tabletele cu nicotină – toate aceste gesturi discrete ar putea părea, la o primă vedere, întâmplătoare, fără sens și prea mărunte pentru a fi suficient de relevante pentru identitatea noastră. Dar atunci când începem să privim viața prin noile și nefamiliarele lentile ale micilor detalii, descoperim, de asemenea, indicii grăitoare despre oamenii care ne sunt cei mai apropiați, inclusiv despre noi înșine.

Aceste *small data* s-ar putea găsi într-un cuptor, într-un dulăpior de medicamente sau înăuntrul unui album de fotografii de pe Facebook. Ar putea fi integrate într-un suport pentru periuțe de dinți dintr-o baie din Tel Aviv sau în felul în care o rolă de hârtie igienică se sprijină de un perete al unei toalete din nordul Braziliei. S-ar putea ivi în maniera în care pantofii unei familii sunt aranjați pe un hol sau în amestecul de litere și

numere care formează parola de la calculatorul cuiva. În timpul procesului de Subtextare scormonesc prin coșuri de gunoi, printre tuburi goale de pastă de dinți, ambalaje rupte de la dulciuri și cupoane expirate, căutând acel element aparte care va fi piesa lipsă a puzzle-ului sau care îmi va oferi răspunsul de care am nevoie, chiar și atunci când nu sunt sigur cum arată acel puzzle sau ce anume caut de fapt. O bucățică izolată de *small data* nu este aproape niciodată suficient de semnificativă pentru a putea construi o argumentație sau pentru a crea o ipoteză, dar dacă o corelăm cu alte descoperiri și observații adunate de peste tot din lume, în cele din urmă informațiile se leagă între ele, dând naștere unei soluții care devine baza unui viitor brand sau a unei viitoare afaceri.

Metodele mele pot fi structurate, dar în același timp se bazează și pe o mulțime de greșeli, pe încercări și eșecuri și pe ipoteze greșite pe care trebuie să le elimin înainte de a o lua din nou de la început. (În ultimul capitol voi discuta detaliat despre cei 7C ai metodologiei mele.) Atunci când intru în casa cuiva, primul lucru pe care îl fac este să adun cât pot de multe informații raționale, observabile. Iau notițe, fac sute de fotografii, filmez încontinuu. Cel mai mic detaliu sau gest poate deveni cheia care dezvăluie o dorință pe care bărbați, femei sau copii (și, în unele cazuri, cultura însăși) nu știau că o au. Eu caut tipare, paralele, corelații și, nu în ultimul rând, dezechilibre și exagerări. În mod normal mă concentrez pe contrastele dintre viețile de zi cu zi ale oamenilor și dorințele lor neconștientizate sau neîmplinite, iar dovezile în acest sens pot fi descoperite peste tot, de la un covoraș pentru rugăciuni din Orientul Mijlociu, pus pe podea în direcția greșită, până la o oglinjoară ciobită din sertarul unui dulap de baie din Siberia.

După luni de observație și cercetare, îmi afișez toate descoperirile pe un panou de plută. Are atât rol de hartă, cât și rol de

cronologie. Ce dorințe se ascund în spațiul gol dintre percepție și realitate, dintre realitate și fantezie, dintre fanteziile conștiente și cele inconștiente ale oamenilor? Care sunt dezechilibrele din interiorul culturii? Ce se găsește în exces sau insuficient? Ce dorințe nu sunt alimentate?

Fie și numai pentru acest motiv companiile mă angajează în calitate de consultant, pentru a descoperi ceea ce ne dorim cu adevărat ca oameni, în așa fel încât să găsească metode de a ne satisface dorințele. Titulatura mea ar putea fi „consultant de branding", însă majoritatea companiilor mă angajează pentru a fi un fel de detectiv-călător, cu misiunea de a scoate la iveală ceea ce se ascunde în spatele unuia dintre cele mai neclare și abstracte dintre cuvinte: *dorință*. Dorința este întotdeauna legată de o poveste și de un gol care trebuie umplut: o aspirație intensă care afectează, răscolește și motivează comportamentul uman, atât conștient, cât și inconștient.

Dorința se manifestă într-o formă sau alta de sute de ori într-o zi, în nenumărate chipuri și deghizări. Poate ieși la suprafață ca apetit sexual, poftă de mâncare, apetență pentru alcool sau droguri. Poate apărea ca dorință de a avea bani sau un anumit statut, ca nevoie de a aparține unui grup, de a te amesteca în mulțime sau, dimpotrivă, de a ieși în evidență. Poate fi năzuința de a deveni unul/una cu o altă persoană, cu natura, cu muzica sau cu ceea ce înțelegem prin „univers". Tânjim după siguranța trecutului, aceasta fiind o dorință, și după viitoarele perspective, ceea ce tot dorință înseamnă. Pentru a „deveni" mai plăcuți în ochii celorlalți, ne cumpărăm haine noi, ne spălăm pe dinți, ne dăm cu cremă pe față, ne bărbierim, ne comandăm o nouă pereche de ochelari. (În același timp, așa cum a observat cândva un prieten, „cea mai dificilă sarcină este să te uiți în oglindă și să te descrii pe tine însuți.")

Ca să nu mai spunem că dorința este greu de identificat. Are obiceiul de a se ascunde odată ce crezi că ai surprins-o, doar pentru a-și face din nou apariția câteva secunde mai târziu. Peste tot în lume, fiecare cultură are propriile culoare pentru dorințe și evadare. Brazilienii merg la plajă, la fel ca și cei din Sidney și Los Angeles. Americanii, locuitorii Orientului Mijlociu și indienii se îngrămădesc, cu toții, la filme sau în malluri; englezii se adună la meciuri de fotbal sau în puburi. Dacă locuiești în Arabia Saudită, evadarea s-ar putea să însemne o excursie în Oman. Dacă locuiești în Oman, ar putea fi o vizită în Dubai. Pentru un localnic din Dubai, evadarea înseamnă Londra. Pentru un londonez, evadarea se leagă de coasta andaluză a Spaniei sau de sudul Franței, de California sau Florida. Ne dorim orice – locul, persoana, lucrul, o anumită perioadă a vieții – despre care suntem convinși că ne lipsește.

Munca pe care o fac eu este o versiune accelerată de antropologie etnografică sau participativă, diferența fiind că, în loc să petrec ani întregi într-un ținut, pentru a observa un trib, eu stau câteva săptămâni, uneori câteva luni, într-o altă țară. Ca oricare alt antropolog – dacă pot să-mi spun așa –, mă văd drept un agregator și un observator neutru, care pune cap la cap fragmente de *small data*, creând un mozaic din care încerc să Extrag Detalii pentru un scenariu rezonabil de lucru. Și, la fel ca în cazul etnografiei, munca mea nu se încheie niciodată cu adevărat. Îmi încep și îmi închei zilele orbește. Mă bazez pe percepții aleatorii și descoperiri întâmplătoare. La urma urmei, țările se schimbă, la fel și amestecurile culturale și politice ale acelor țări. Tehnologia schimbă ceea ce suntem ca oameni, iar asta ne determină să ne adaptăm și să evoluăm corespunzător.

De-a lungul anilor, unii s-au întrebat cum este posibil ca un „străin“ născut în Danemarca, așa, ca mine, să călătorească din țară în țară, încercând să scoată la lumină dorința în zone

ale lumii pe care nu le cunoaște bine. Are sens să apelezi la un străin, se întreabă ei, mai ales la unul care va fi acolo numai pentru scurt timp? Un francez nu ar fi un evaluator mai adecvat pentru cultura pariziană sau un australian nu ar fi mai la curent cu ce se întâmplă în New South Wales ori în Queensland? De ce nu ai angaja în Japonia o firmă japoneză de consultanță, în Rusia – o companie rusească specializată în branding sau în Statele Unite – o agenție americană?

Adevărul este că aproape pot garanta că o echipă locală va pierde ceva din vedere. Antropologul germano-american Franz Boas este cel care a consacrat cuvântul *Kulturbrille*, sau „ochelarii culturali", termen care se referă la „lentilele" prin care ne vedem propriile țări. Propriii *Kulturbrille* ne permit să înțelegem cultura în care trăim, dar aceiași ochelari ne pot orbi în raport cu unele lucruri pe care cei din exterior le observă imediat.

În Japonia, de exemplu, bucătăria și spălătoria sunt singurele zone ale casei în care numai japonezele căsătorite „au dreptul" să intre. Nu este o lege formală, ci un obicei nescris. Și atunci, cum ar putea o companie japoneză sau una multinațională să vândă diverse lucruri femeilor, când, în această țară, trei sferturi dintre bărbați se ocupă de cumpărături pentru famillile lor și se prea poate să nu știe care sunt obiectele uzuale necesare? Celor mai mulți dintre comercianții japonezi le-ar lipsi perspectiva sau chiar detașarea necesară fie și numai pentru a observa așa ceva. Cu ani în urmă, în Copenhaga, am ieșit la o plimbare cu un expert în vânzări cu amănuntul, care călătorește la fel de mult ca mine. „Nu e nimic sistematic în felul în care se plimbă danezii", a spus el la un moment dat. „Merg peste tot, de-a valma." Avea dreptate. Eu am crescut în Danemarca, dar nu observasem asta niciodată până atunci.

Există o familie de insecte de apă dulce cunoscută sub numele de Gerridae – sau gândaci de apă, păianjeni de apă ori

patinatori de iaz –, care plutesc lin pe suprafața bălților și a lacurilor. Eu mă gândesc la mine însumi ca fiind echivalentul patinatorului de iaz în mediul de afaceri. Îmi dau seama, de asemenea, că este deopotrivă un punct vulnerabil și unul forte să intri într-o țară fără nicio idee preconceputǎ. Orice străin riscă să facă generalizări sau să tragă concluzii care ar putea fi incomplete ori naive, dar eu am avut întotdeauna încredere în instinctele mele – și ce sunt instinctele, dacă nu experiențe și observații acumulate în timp, care îi permit unei persoane să tragă rapid concluzii, fără a ști exact cum a ajuns la ele?

Observațiile directe și interesul pentru *small data* sunt ceea ce mă diferențiază în munca mea, într-o lume preocupată de volume mari de date. Cei mai mulți dintre noi evaluează aproape totul în câteva secunde sau cel mult în câteva minute. Am devenit cercetători spontani și am ajuns să reacționăm instant. Pe măsură ce tot mai multe produse și servicii migrează către mediul online, iar tehnologia ne ajută să înțelegem comportamentul uman în timp real, la nivel de detaliu, mulți oameni au ajuns să creadă că observațiile și interacțiunile umane sunt demodate și chiar irelevante. Sunt în complet dezacord cu aceste păreri. O sursă care lucrează la Google mi-a mărturisit cândva că, în ciuda celor aproape trei miliarde de oameni care sunt online[4], a celor 70% dintre cumpărătorii online care intră pe Facebook în fiecare zi[5], a celor 300 de ore de videoclipuri încărcate în fiecare minut pe YouTube (care este deținut de Google)[6] și a faptului că 90% dintre toate informațiile existente în lume au fost generate în ultimii doi ani[7], Google are, până la urmă, doar informații limitate despre consumatori. Da, motoarele de căutare pot depista corelații neobișnuite (diferite de relațiile de cauzalitate). Cu o acuratețe de 70%, îmi spune sursa mea, software-ul poate evalua felul în care se simt oamenii, bazându-se pe felul în care tastează aceștia și pe numărul de greșeli

ortografice pe care le fac. Cu o precizie de 79%, software-ul poate determina nivelul de risc în creditarea unui utilizator, bazându-se pe măsura în care acesta scrie cu majuscule. Însă, chiar și cu toate aceste statistici, Google a ajuns să-și dea seama că nu știe aproape nimic despre oameni și despre ce ne motivează cu adevărat, iar acum apelează la consultanți care să facă ceea ce oamenii de știință specializați în cercetare calitativă fac deja de câteva decenii. După cum mi-a spus odată un analist: „Luând în considerare faptul că managementul nu știe ce să facă cu informațiile cantitative, de volum, toată lumea caută acel ceva *post*-cantitativ – iar răspunsul este cercetarea calitativă, specifică".

Millward Brown Vermeer a pus recent bazele cercetării Marketing2020, unul dintre cele mai cuprinzătoare studii de leadership în marketing demarate vreodată, care a inclus interviuri extinse cu mai bine de 350 de CEO, directori de marketing și șefi de agenții. Deloc surprinzător, autorii Marc de Swaan Arons, Frank van den Driest și Keith Weed au descoperit că multe dintre organizațiile specializate în marketing își pierduseră direcția. Într-un articol publicat în *Harvard Business Review*, autorii au concluzionat că, dacă informațiile și analizele intră în categoria „Gândește", iar conținutul, designul și dezvoltarea producției intră în categoria „Execută", atunci oamenii de marketing care se concentrează pe stimularea consumatorilor și a interacțiunii aparțin categoriei „Simte". Toate cele trei funcții sunt esențiale, susțin ei. Pe scurt, integrarea informațiilor obținute din online și offline – adică uniunea dintre cantitativ și calitativ – este un ingredient crucial pentru supraviețuirea și succesul marketingului în secolul XXI.

Aceasta este de înțeles. Trăim într-o epocă în care comportamentele și comunicarea online sunt bântuite de subînțelesuri și confuzii. Cuvântul german *maskenfreiheit* poate fi tradus ca

„libertate conferită de măști“ și oricine și-a petrecut vreodată timpul în mediul online știe că abilitatea de a ne personaliza eurile digitale și ocazionalul anonimat online creează identități care aproape că nu seamănă cu oamenii care suntem de fapt și cu viețile pe care le trăim cu adevărat în mediul offline. Ați putea spune că, datorită tehnologiei, suntem cel puțin două persoane, cu cel puțin două domicilii: o casă din cărămizi și mortar, și o pagină principală*. Uneori se suprapun, dar adesea, nu.

Nici nu putem spune că suntem mai mult „noi înșine“ atunci când navigăm pe internet ca anonimi. Fără un nume, un chip sau o identitate, devenim versiuni primitive ale noastre, un fenomen pe care unii experți îl atribuie unei lipse de empatie care vine din comunicarea laptop la laptop și care le este cunoscută și tuturor celor care au făcut gesturi obscene către vreun pieton sau, mai rău, în timp ce erau la volan. Empatia, sublinia anul trecut publicația *New York Times*, se învață în două feluri. Unul este să trecem noi înșine printr-o experiență neplăcută. Cealaltă este „să vedem, să auzim sau chiar să mirosim felul în care acțiunile noastre au făcut rău cuiva – un lucru ce nu le este disponibil celor din spatele unui monitor și al unei tastaturi.“[8] (Sau nici măcar celor din spatele volanului.) Acesta este paradoxul comportamentului online. Nu suntem niciodată cu adevărat noi înșine în rețelele sociale, iar atunci când comunicăm ca anonimi, rezultatului îi lipsește orice fel de context pe care l-ar putea oferi și îmbogăți viețile noastre offline. Ceea ce lăsăm în urmă în mediul online este în mare parte calculat și strategic, în timp ce conținutul frigiderelor noastre sau al sertarelor dulapurilor din dormitor nu este așa, pentru că nu este destinat expunerii publice.

* În original, *homepage* (n.r.).

Acesta este motivul pentru care, după părerea mea, cea mai bună și mai fidelă aproximare a ceea ce suntem ca oameni vine din amestecul dintre identitățile noastre online și offline și din combinarea informațiilor cantitative cu cele calitative [*small data]*. Luând în calcul că 90% din ceea ce transmit oamenii în conversații sunt semnale nonverbale, cele mai autentice identități ale noastre pot fi descoperite studiind cine suntem în viețile, culturile și țările noastre reale. Acest amalgam de gesturi, obiceiuri, preferințe, antipatii, ezitări, șabloane de comunicare, decoruri, parole, tweeturi, actualizări de status etc. reprezintă ceea ce eu numesc *small data*.

În paginile care urmează vă invit să zburați în jurul lumii alături de mine, adunând *small data* pentru a aduce la lumină dorințe culturale utile în rezolvarea unor puzzle-uri la fel de provocatoare și, de cele mai multe ori, mult mai puțin directe decât exemplul cu piesele de LEGO. Într-o epocă a informației în care cei mai mulți dintre noi ne petrecem întreaga zi cu ochii pironiți în ecrane, speranța mea este că această carte vă va inspira să deveniți chiar mai conștienți decât sunteți deja de indiciile din jurul vostru și să deveniți conștienți de similaritățile care există între noi toți. Misiunea oricărui făuritor de brand nu diferă de fapt cu nimic de cea a oricărui om în viață, adică aceea de a evita ceea ce expertul în studierea miturilor și autorul Joseph Campbell descria cândva drept cel mai mare abuz: păcatul inadvertenței – acela de a nu fi atenți sau pe deplin receptivi la lumea din jurul nostru.

1 O dorință arzătoare

CUM UȘILE FRIGIDERELOR SIBERIENE ȘI UN MALL DIN ARABIA SAUDITĂ AU CREAT UN SITE REVOLUȚIONAR PENTRU FEMEILE DIN RUSIA

Imaginați-vă o hartă a globului pământesc și veți descoperi că percepția voastră asupra lumii se învârtește numai în jurul locului în care trăiți. Nu vă puteți abține și nici eu nu pot. Este un automatism. Harta universului pe care voi și eu o desenăm, cu noi înăuntru, formează un sistem de navigare inconștient, un GPS comportamental, pe care îl urmăm în fiecare zi. Harta noastră internă ne dictează dacă să dormim noaptea pe partea dreaptă sau pe cea stângă a patului. Aceasta hotărăște unde ne poziționăm atunci când mergem pe stradă alături de un prieten sau un partener. Mergem în dreapta lor sau în stânga, mai aproape de drum sau de clădiri? La nivel cultural extins, locul în care trăim ne stabilește și felul în care percepem timpul. De exemplu, în Australia puteți fi siguri că musafirii dumneavoastră vor ajunge cu o întârziere de jumătate de oră, adesea aducând cu ei și alți prieteni de care nu v-au spus. În Elveția, oaspeții sunt întotdeauna punctuali, iar dacă intenționează să întârzie cinci minute, vă vor anunța. Musafirii japonezi vor ajunge cu 30 de minute înainte de ora stabilită, iar în Israel, cu 45 de minute mai târziu.

Hărțile noastre interne stabilesc inclusiv felul în care ne preparăm și condimentăm mâncarea.

În multe părți din lumea occidentală, solnițele cu sare și piper ocupă un loc de cinste pe mesele din bucătărie și din încăperile în care se ia masa. Așa cum știe toată lumea, cele mai multe arată la fel: trei găurele pentru solnița cu sare și una singură pentru cea cu piper. Totuși, dacă locuiți în Asia, numărul de orificii se inversează, trei pentru piper și una pentru sare,