

SETH GODIN

**Toți
marketerii**



~~**sunt**~~

~~**mincinoși**~~

spun povești,

Talentul de a spune povești autentice
într-o lume sceptică



Pasul 1

Cadrele 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 aceluia 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 veverițele vor alune

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

Veverițele 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 promovată 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-orbe, 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 mămică 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 exclud reciproc — unele dintre proaspetele mămică 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 delicatessă, 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. Cadrul 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 maștri ai folosirii cadrelor pentru a-și spune poveștile. Când mergem la vot, avem de ales — ni

se spune – între „fundamentalști fanatici de dreapta“ sau „oameni cu convingeri puternice“. Fiecare sintagmă este ușor de îmbrățișat de o comunitate care împărtășește aceeași viziune asupra lumii.

Cum să obții o poziție avantajoasă

A vorbi cu respect despre viziunea asupra lumii a unei persoane este prețul care trebuie plătit pentru a-i atrage acesteia atenția. Dacă mesajul tău este formulat într-un mod care îi contrazice viziunea asupra lumii, ești invizibil pentru ea.

Cadrul este primul pas în spunerea unei povești convingătoare. Nu îți recomand să le spui oamenilor doar ce vor ei să audă, să te pliezi pe viziunea lor asupra lumii, să crezi că marketingul nu este altceva decât o repetare a ceea ce oamenii știu deja. Nici vorbă de așa ceva. În schimb, cred că cele mai bune povești de marketing sunt spuse (și vândute) în cadre și că, în cele din urmă, ajung la oameni care acceptă să fie convinși de ceva nou-nouț.

„Nimic din toate astea“

Jimmy Carter a fost excepția care a confirmat regula.

Carter a candidat la președinție aproape în același fel ca Howard Dean. A început prin a li se adresa oamenilor dezgustați de sistem, care respingeau statu-quo-ul, care aveau o viziune asupra lumii de genul „nimic din toate astea“.

În mod evident, acest grup reacționează la discursul unui candidat altfel decât ar face-o un republican sau democrat cu state vechi. Votanții care aleg „nimic din toate astea“ văd lucruri diferite și își spun o minciună diferită.

În țările europene, acest segment al populației are, de obicei, capacitatea de a alege câțiva membri ai parlamentului. Rareori are multă influență în politică, dar diversifică lucrurile. În schimb, un asemenea grup de votanți nemulțumiți, dar puțin implicați, nu are aproape niciodată șansa în Statele Unite de a-și alege candidatul preferat în funcția de președinte.

Howard Dean a văzut în acest grup o oportunitate. Le-a spus o poveste („Sunt împotriva războiului din Irak“) și s-a diferențiat imediat de majoritatea

adversarilor săi. Minciuna pe care publicul său țintă și-a spus-o („un contestatar serios care ne seamănă“) era simplă și a ignorat în mod convenabil o gamă largă de factori, de la chestiuni geografice (Dean provenea din zona rurală a Vermontului, nu dintr-un mare oraș tradițional democrat) până la chestiuni economice (Dean era, în realitate, destul de conservator din punct de vedere financiar).

Vestea s-a răspândit. Era o poveste ușor de spus. Populația de tipul „nimic din toate astea“ s-a simțit electrizată și unificată de candidatura lui. A inundat meetup.com și a umplut internetul cu postări pline de adorație. A strâns bani și a trimis scrisori.

Pariul pe care l-au făcut Dean și oamenii lui a fost riscant, dar simplu. S-au concentrat pe implicarea acestui grup, dar au știut că trebuie să facă saltul de la grupul de tip „nimic din toate astea“ la populația generală. Este saltul pe care și tu trebuie să-l faci atunci când treci de la o lansare a unui produs atractiv pentru un grup mic, dar pasionat, la un grup mult mai mare care nu împărtășește interesele și prejudecățile primului grup.

Este exact aceeași prăpastie despre care Geoffrey Moore vorbește în *Traversarea abisului*: trecerea de la utilizatorii timpurii la piața de masă. Ceea ce nu înțelege Moore este că această curbă nu este plată, simplă, ci un haos multidimensional, care traversează populații, viziuni asupra lumii și piețe întregi.

Indiferent dacă vinzi pantofi, calculatoare sau candidați, deplasarea poveștii de la un segment al populației la altul este dificilă. Dean a eșuat. A eșuat rapid și lamentabil. Motivul pentru care a eșuat este chiar motivul pentru care a reușit la început: pentru că li s-a adresat oamenilor care doreau să demonstreze o teză, nu să aleagă un candidat. Povestea care l-a spulberat pe Dean? Un singur cuvânt: neeligibil. Oamenii de tipul „nimic din toate astea“ nu au putut să-și convingă prietenii democrați că Dean poate câștiga alegerile generale. Povestea a încetat să se mai răspândească și s-a blocat.

Carter a reușit, dar nu m-aș aventura să pun pariu că așa ceva se va repeta. Rebelii de pe fiecare piață se confruntă cu aceeași provocare atunci când încearcă să ajungă la piața de masă. Ai mai multe șanse de reușită când eviți concursurile de tipul „câștigătorul ia tot“.

Este foarte tentant să îți spui povestea în fața unui public însetat să o audă. Problema este că acest public îți poate accepta povestea, dar nu îți aduce

bani (sau nu te alege). **Nu este suficient să găsești o nișă care împărtășește o viziune asupra lumii. Nișa respectivă trebuie să fie pregătită și capabilă să influențeze un grup mare de prieteni.**

Îngeri și demoni

Best Buy este una dintre companiile mele preferate, pentru că îmbină obsesia față de date și fapte cu oameni prietenoși și un stil autentic. Noua lor abordare împotriva demonilor din industrie te ajută să înțelegi de ce trebuie să fii foarte selectiv atunci când decizi unde să-ți spui povestea.

Ca majoritatea comercianților, Best Buy își dorește să vadă cât mai mulți oameni plimbându-se prin magazinele sale. Închiriază spații de vânzare bune, plătește milioane de dolari pe reclame și promoții și deține o gamă variată de produse și prețuri.

Totuși, Brad Anderson, directorul executiv de la Best Buy, a descoperit recent că în jur de 100 de milioane dintre clienții Best Buy (adică aproximativ 20%) constituie de fapt o cheltuială pentru companie. S-a gândit că, dacă și-ar putea concentra energia asupra celorlalți 80%, magazinele ar fi un loc mai plăcut pentru cumpărături, iar profitabilitatea companiei ar crește.

Problema este că Best Buy spune o poveste unor grupuri diferite de clienți cu două viziuni despre lume radical diferite.

Primul grup („îngerii”) crede că a cumpăra produse electronice de consum este ceva distractiv. Crede că a deține cel mai nou proiector cu LCD sau televizor cu ecran lat este un lux care merită toți banii. Acest grup crede că Best Buy oferă servicii excelente și un mediu plăcut pentru cumpărături. Membrii acestui grup nu dau atâta importanță prețului, încât să alerge la Wal-Mart imediat ce pot economisi 30 de dolari.

Al doilea grup („demonii”) crede că este esențial să plătească cel mai mic preț posibil. Unii membri ai acestui grup se înjosesc atât de mult, încât cumpără un produs, îl despachetează și îl înapoiază a doua zi pentru a profita de politica generoasă de returnare oferită de Best Buy. Bunurile returnate se pun în vânzare la jumătate de preț, moment în care cumpărătorul respectiv

se reîntoarce la magazin și cumpără obiectul pe care l-a returnat cu doar o zi înainte; economisește astfel 50%.

După cum îți poți imagina, aceste două grupuri de clienți își spun povești foarte diferite despre Best Buy. Îngerii văd reclama în ziar și visează la ce să-și cumpere pentru a-și satisface o plăcere. Demonii vizitează website-uri ca SlickDeals.net și Techbargains.com, care oferă ponturi pentru valorificarea avantajelor magazinului.

Dacă i-ai considera pe toți consumatorii ca fiind de același fel, atunci ar fi totuna pentru tine dacă îți faci reclamă în Techbargains.com sau în *Dallas Morning News*. Totuși, doar pentru că cineva dorește să-și construiască o fantasmă despre ceea ce reprezintă nu înseamnă că trebuie s-o încurajezi.

Poate fi surprinzător, dar decizia Best Buy de a renunța la o serie de clienți și de a se îngriji de aceia care împărtășesc o viziune profitabilă (și pozitivă) despre lume este exact ceea ce trebuia făcut.

Lucky Charms este o mâncare sănătoasă?

Afacerea cu cereale a mers foarte bine. Timp de peste douăzeci de ani, prețurile au crescut, spațiul de pe rafturi s-a extins, profiturile s-au mărit și cererea a fost constantă.

Apoi a lovit Atkins. Viziunea despre lume a unui mare segment al publicului s-a schimbat aproape peste noapte. Dintr-odată, mămicile nu au mai fost atât de dornice să-și retrăiască primii ani de viață oferindu-le copiilor la dejun dulciuri cu zahăr rafinat și produse făinoase. Interstate Bakeries, care furnizau Twinkies și Wonder Bread, au dat faliment. Brusc, minciunile pe care și le spuneau consumatorii despre cerealele mâncate la micul dejun și despre sănătate au fost puse sub semnul îndoielii.

Jay Gouliard (tipul care ne-a adus Gogurt) și echipa sa de la General Mills au sesizat schimbarea și au decis să ia măsuri. În nici o sută de zile de la hotărârea de a-și modifica povestea, fiecare mare sortiment de cereale de la General Mills a fost convertit în cereale integrale 100%. Noua formulă de la General Mills cu cereale integrale constituie o reacție rapidă la o viziune complet nouă:

conștientizarea de către o categorie de părinți că alimentele cu cereale integrale sunt mult mai bune pentru ei și copiii lor. General Mills nu l-a inventat pe Atkins, dar, odată ce Atkins a schimbat preferințele unui public larg, General Mills a reacționat suficient de rapid încât să le spună o altă poveste acestor oameni — cât încă erau dispuși să asculte.

Patru factori au crescut probabilitatea ca reacția companiei General Mills să funcționeze: în primul rând, au acționat rapid, astfel că au ieșit în evidență ca fiind primii. În al doilea rând, cerealele au în continuare un gust bun. În al treilea rând, compania a valorificat poveștile la care a lucrat atât de mult („Magic de savuros!“) pentru a da greutate noii povești. În al patrulea rând (și cel mai important), noul cadru pe care îl atașează vechilor mărci va găsi un grup mare de clienți care împărtășesc viziunea conținutului scăzut de carbohidrați.

Jay și echipa lui au înțeles cum să se folosească de cadre pentru a spune o poveste diferită despre o marcă foarte apreciată. Firma și-a spus povestea, noi am crezut o minciună și vorba a început să zboare.

Atenția, preferințele și jargonul

Atenția

Este un bun prețios, din păcate ignorat. Clienții nu observă nimic înainte să acorde atenție, iar „a acorda“ este cuvântul perfect pentru a descrie această situație. Fiecare client dispune de o cantitate finită de timp pe durata unei zile, iar modul în care ajunge să o folosească reprezintă o hotărâre semnificativă. Unii acordă atenție bursei, conștientizând fiecare trepidație și fremăt ale indicelui bursier. Alții folosesc acest timp pentru a studia *Vogue*, devenind experți în tocuri și croieli. Totuși, unii aleg să ignore aproape orice nu este solicitat, concentrându-se asupra activităților interpersonale din viața lor.

În calitate de comerciant, nu-i mai poți forța pe oameni să acorde atenție. Achiziționarea de reclame la televiziune sau sunarea oamenilor acasă nu reprezintă garanții că aceștia vor asculta ce ai de spus. Tocmai de aceea marketingul bazat pe permisiune este atât de eficient: ajungi să li te adresezi

oamenilor a căror viziune asupra lumii spune că mesajele pe care promiți să le trimiți sunt o parte valoroasă a vieții lor.

Desigur, fortăreața atenției nu este impenetrabilă. Oamenii observă și lucruri pe care nu intenționează să le vadă. Au capricii, remarcă reclame neobișnuite, nu se pot abține să nu acorde atenție unei situații de pe stradă. Dar acestea sunt întreruperi aleatorii, nu efecte predictibile, măsurabile, pe care se pot baza comercianții.

Preferințele

În urmă cu câțiva ani, prietena mea Lisa a scris un bestseller; parcurgerea recenziilor de pe Amazon este o experiență uimitoare. Aproximativ jumătate dintre cititori i-au acordat cărții cinci stele. Au vorbit despre cât de profundă și de bine scrisă este cartea. Au spus că au cumpărat patru sau cinci exemplare pentru prietenii lor. Reprezentanții celeilalte jumătăți i-au acordat o stea. Au criticat-o pe Lisa, i-au criticat scrisul, stilul de viață, chiar și pe oamenii care i-au apreciat cartea.

Ce se întâmplă de fapt? Cum poate genera o carte puncte de vedere diametral opuse? Simplu: cartea nu a generat nimic. Tot ce a făcut a fost să le ofere oamenilor ocazia de a-și exprima preferințele pe care le aveau înainte chiar de a deschide cartea.

Este tentant să fii un comerciant revoluționar. Să-ți propui să-i transformi pe băutorii de cafea în băutori de ceai, pe băutorii de vodcă în abstenenți, pe republicani în democrați. Și, uneori, ai noroc și reușești într-o astfel de întreprindere. Însă asemenea inițiative sunt dificile și epuizante.

Oamenii nu vor să-și schimbe viziunea asupra lumii pentru că sunt mulțumiți de ea, așa că o asimilează și vor ca toate celelalte experiențe de viață să le-o confirme.

Jargonul

Odată ce le-ai spus o poveste oamenilor care împărtășesc viziunea ta despre lume și imediat ce observi că îți acordă atenție, limbajul pe care îl folosești

devine uimitor de important. Cuvintele, culorile, caracterele, imaginile, mijloacele promoționale, ambalajul, prețul, adică toate felurile în care îți poți colora povestea, devin mult mai importante decât povestea în sine.

În timp ce scriu toate acestea, mă aflu în cafeneaua Dragonfly din Pleasantville, în New York. Jargonul este perfect pentru povestea pe care vrea să o spună locul. La radio se aude Elvis (cel din tinerețe). Pe pervazul ferestrei sunt așezate statui de piatră ale lui Buddha, iar câștile de ceramică produc un anumit sunet, armonios, atunci când ating suprafața meselor de piatră. Meniurile sunt scrise de mână, iar un câine-însoțitor, aflat în perioada de dressaj, stă sub masă scheunând încet.

Cafeaua și ceaiul („produsele“ vândute aici de ochii lumii) sunt identice cu cele vândute la jumătate de preț în restaurantul de peste drum. Însă nimeni nu are nicio obiecție. Pentru că nimeni nu vine aici pentru produse, ci pentru poveste și pentru senzațiile stârnite de cumpărarea poveștii.

Tocmai de aceea sunt atât de importante publicitatea, webdesignul și fotografiile. Tocmai de aceea contează cum se îmbracă și cum vorbesc marketerii. Când Pat Holt enumera o listă de cuvinte care nu trebuie folosite în exces — „de fapt“, „în totalitate“, „absolut“, „complet“, „în mod continuu“, „în mod constant“, „literalmente“, „într-adevăr“, „din păcate“, „în mod ironic“, „incredibil“, „să sperăm“, „în sfârșit“ —, nu o făcea pentru că ar fi fost o maniacă a formalismului și a pedanteriei lingvistice. Dimpotrivă, ea dorea să ne reamintească faptul că toate cuvintele contează, că folosirea lor greșită declanșează antipatia persoanei care tinde să te ignore.

George Carlin

Orice autor de cărți motivaționale nu ratează ocazia ocazia de a include în textele sale câte ceva din gândurile lui George Carlin; eu am un motiv bun pentru a face apel la această sursă: eufemismele.

Eufemismele pot părea un fel de corectitudine politică dusă până în pânelzele albe, dar, de fapt, urmăresc să spună povești inventate pentru a străpunge zidul prejudecăților și pentru a-i da vorbitorului șansa de a-și relata povestea. Iată zece eufemisme — destul de hazlii — de la Carlin:

prostituată = lucrătoare în comerțul sexual
necredincioși = neincluși în biserică
minciună la interviul de angajare = ameliorare a CV-ului
bâte ale poliției = bastoane
star porno = animatoare pentru adulți
room service = cină privată
bar de noapte = spațiu pentru petreceri
grăsană = doamnă corpulentă
comitet = grup operativ
servitoare = cameristă

În fiecare caz, eufemismul îi permite persoanei care spune povestea să zugrăvească un tablou seducător înainte ca ușa atenției să-i fie trântită în nas. Nimeni nu dorește să facă parte dintr-un comitet, chiar dacă este unul bun. *Comitetul* generează un reflex, o hotărâre rapidă care trimite cu gândul la inerție și plictiseală. *Grupul operativ* (cel puțin într-o primă etapă) inspiră suficientă energie pentru a ne permite să ascultăm restul frazei.

Același lucru este adevărat despre *barul de noapte*. Nimeni nu face rezervare pentru un majorat, oricât ar fi de îndrăzneț, într-un bar de noapte. Dar un *spațiu pentru petreceri* ne îndeamnă să aruncăm măcar o privire înainte de a-l refuza.

Utilizatorii timpurii și așa mai departe

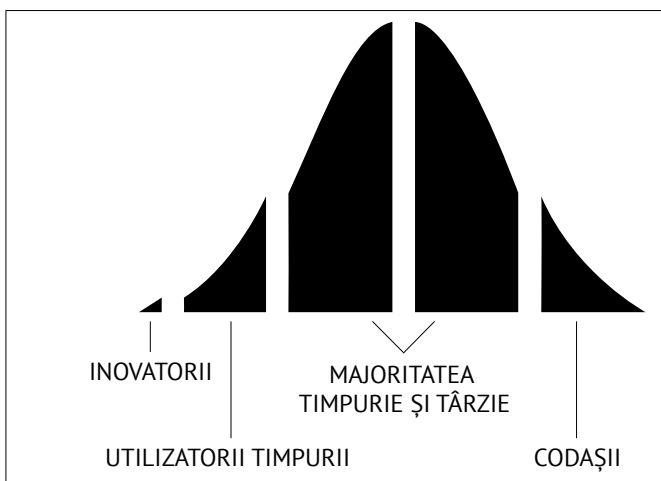
Vânzătorilor de tehnologie le place să vorbească despre utilizatori timpurii și despre piața de masă. Utilizatorii timpurii sunt obsedații de tehnologie, care caută și cumpără ultimele inovații. Piața de masă așteaptă, uneori ani la rând, până când o tehnologie este mult mai ieftină și complet omologată. DVD-ul a urmat această cale. A avut nevoie de aproximativ zece ani pentru a ajunge din sufrageria obsedaților în sufrageria mamei tale.

Ei bine, diferența dintre utilizatorii timpurii și piața de masă stă, de fapt, în viziunea asupra lumii, numai că, de data aceasta, primește un nume nou. Este la fel ca diferența dintre oamenii care au tendința să meargă la doctor în

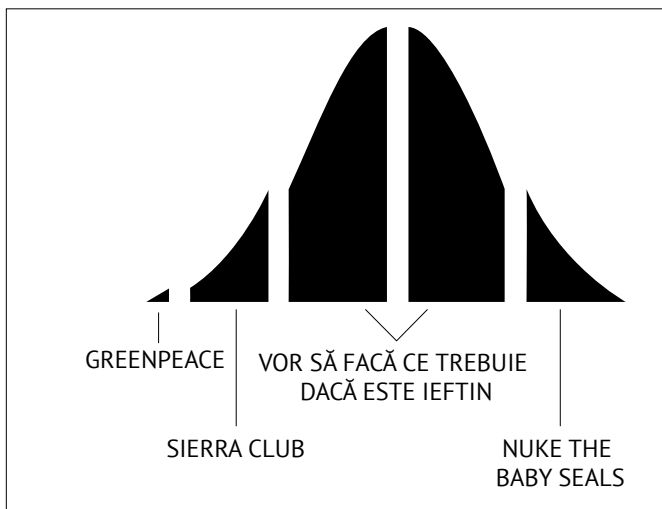
loc să stea acasă când au gripă. Sau ca diferența dintre oamenii care sunt vegetarieni și aceia care ar prefera o friptură la cină.

Geoffrey Moore a studiat (în *Traversarea abisului*) felul în care produsele avansează pe curba adoptării (utilizatorii timpurii și așa mai departe). O parte importantă din succesul poveștilor provine din conștientizarea faptului că multe categorii funcționează în același fel.

Greșeala este să presupui că există o singură curbă a ciclului de viață al adoptării produsului, că singura viziune care contează este înclinația unei persoane spre a accepta o nouă tehnologie. Este doar un mic aspect al viziunii asupra lumii, chiar dacă rezultatele calculelor matematice și principiile directoare spun același lucru.



Această curbă reflectă viziunea publicului asupra noilor dispozitive tehnologice. Tipii din stânga (o minoritate) vor cumpăra cu înflăcărare aproape orice este nou. Piața de masă se află în centru. În dreapta sunt oamenii care încă au probleme cu manevrarea videocasetofonului.



Pentru a ilustra ideea expusă mai sus, iată aceeași curbă aplicată populației SUA și viziunii acesteia asupra problemelor de mediu.

Marketerii se concentrează întotdeauna asupra centrului fiecărei curbe pe care o întâlnesc. Și, de fiecare dată, sunt dezamăgiți. Centrul este aglomerat, plin de zgomot și fără dorințe neîmplinite. Doar la margini vei găsi oameni cu viziuni asupra lumii nesatisfăcute.

În realitate, este mai mică decât lumea

Mă îngrijorează folosirea sintagmei „viziune asupra lumii“. Ea sugerează faptul că preferințele unui consumator influențează modul în care se raportează la lucrurile mari, cum ar fi problemele planetei. De fapt, de cele mai multe ori, viziunea asupra lumii influențează felul în care ne raportăm la lucrurile mici. Afectează felul în care consumatorii se gândesc la batoanele de ciocolată, la CV-uri și la reclamele de la radio. **Viziunea asupra lumii este lentila folosită la analiza fiecărei hotărâri pe care o ia o persoană.**

În același timp, este naiv să credem că un milion de oameni au un milion de viziuni diferite asupra lumii. Dimpotrivă, viziunile asupra lumii pot fi incluse