

# SMALL DATA



HOE KLEINE AANWIJZINGEN  
LEIDEN NAAR GROTE TRENDS

**MARTIN LINDSTROM**

Auteur van de internationale bestseller *Buyology*

## Over het boek

Martin Lindstrom wordt ingehuurd door de toonaangevendste merken ter wereld om uit te vinden wat hun klanten drijft. Hij besteedt 300 nachten per jaar bij hen thuis om door zorgvuldige observatie van alle details hun verborgen verlangens te ontdekken en zo, in het ultieme geval, aanwijzingen te vinden voor een miljoenenproduct.

Lindstrom voert je mee in een wereldomvattend verhaal dat ondernemende marketeers en iedereen die geïnteresseerd is in de eindeloze rijkheid van menselijk gedrag zal boeien en verbazen.

- *Hoe een afgetrapte sneaker van een 11-jarige Duitse jongen leidde tot de ongelooflijke wederopstanding van LEGO.*
- *Hoe een magneet op een koelkast in Siberië een Amerikaanse supermarktrevolutie veroorzaakte.*
- *Hoe een knuffelbeer in de slaapkamer van een meisje een kledingretailer hielp met de optimalisatie van 1.000 winkels in 20 landen.*
- *Hoe een doodgewone armband de klantenloyaliteit met 159 procent verbeterde in minder dan een jaar.*
- *Hoe de ergonomische lay-out van het dashboard van een auto aanleiding gaf voor het redesign van de Roomba-stofzuiger.*

## Over de auteur

Martin Lindstrom is een vooraanstaand marketingconsultant die werkt voor de toonaangevendste merken ter wereld. Hij is de auteur van de internationale bestseller *Buy•ology*. In 2009 werd hij door *Time Magazine* gekozen tot een van de 100 invloedrijkste mensen ter wereld. In 2015 noemden 30.000 marketeers in een onafhankelijke studie hem als de belangrijkste expert op het gebied van merkenbouw.

## De pers over het boek

‘Een van de belangrijkste boeken van 2016.’ – *Inc.*

*Van dezelfde auteur*

Brandwashed

Buy·ology

Bezoek [www.levboeken.nl](http://www.levboeken.nl) voor informatie over al onze boeken.

Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina:

[www.facebook.com/Levboeken](http://www.facebook.com/Levboeken).

**MARTIN  
LINDSTROM**

**SMALL  
DATA**

HOE KLEINE AANWIJZINGEN  
LEIDEN NAAR GROTE TRENDS



*Oorspronkelijke titel*

Small Data

Copyright © 2016 Martin Lindstrom

*Vertaling*

Henk Popken

*Omslagontwerp*

Pinta Grafische Producties, naar een idee van

Mark McDermott en David Yu, Juice Group

© 2016 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Amsterdam

ISBN 978 94 005 0731 9

NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

# INHOUD

<i>Voorwoord door Chip Heath</i>	7
Inleiding	11
1 Begeerte aanwakkeren: Hoe Siberische koelkastdeuren en een Saoedi-Arabisch winkelcentrum een revolutionaire website voor Russische vrouwen veroorzaakten	25
2 Worst, kip en het najagen van écht geluk: De toekomst veranderen van onze manier van voedsel kopen	59
3 Het veelkleurige India: Ontbijtgranen verkopen aan twee elkaar beconcurrerende generaties vrouwen	87
4 Afslanken met bedeltjes (en met behulp van fastfood, een bioscoop in het Midden-Oosten en een zwembad in een hotel)	109
5 Hoe paarden, overhemdboorden en religieuze overtuigingen hielpen een noodlijdend Braziliaans bier weer te laten schuimen	129
6 Het geval van de ontbrekende handcrème: Hoe selfies de weg plaveien voor een revolutie in een modewinkel	157
7 Slapen zonder beddensprei: Verkoold papier, speelgoedauto's en toverstof helpen de betekenis van 'kwaliteit' in China te duiden	179
8 Een kijkje achter de schermen: Small data incorporeren in je werk en in je leven	217
<i>Dankwoord</i>	239
<i>Noten</i>	245
<i>Register</i>	251

# VOORWOORD

CHIP HEATH

coauteur van *De plakfactor*, *Switch* en *Beslist*

In het huidige bedrijfsleven inspireren big data tot een bijna religieuze toewijding en Martin Lindstrom is een atheïst.

Veel sceptici mogen dan zeurpieten zijn, Martin is dat beslist niet. Zijn boek lezen is als tafelen met een van die beroemde ontdekkingsreizigers uit de negentiende eeuw – Sir Richard Francis Burton bijvoorbeeld – die net terug is van een exotische reis vol opmerkelijke observaties en grote verhalen. Er zijn nog niet in kaart gebrachte culturen en Martin heeft oog voor alles... Russische huizen hebben geen spiegels, bezitters van een robotstofzuiger geven hun apparaat vaak een bijnaam, hotelramen in Amerika kunnen nooit open, culturen zo divers als die van Saoedi-Arabië en Siberië gebruiken koelkastmagneten om belangrijke familiewaarden over te brengen.

Martin is allesbehalve een passieve observant. Als hij per vliegtuig een nieuw land aandoet, kiest hij een door een niet-autochtoon bestuurde taxi en bestookt hij de chauffeur met vragen over de plaatselijke bevolking. Hij merkt dat buitenstaanders vaak meer oog hebben voor de culturele eigenaardigheden dan de bevolking zelf. Hij gaat als buitenstaander op bezoek bij de mensen thuis en kijkt wat ze doen en hoe ze hun ruimte vormgeven.

Martins doel was niet om een expliciete kritiek op big data te schrijven. Maar door de kracht van small data te laten zien, maakt hij heel goed duidelijk van welke problemen je je bewust moet zijn als je big data gebruikt. Ik zal er twee noemen.

Big data leiden niet tot inzicht. Nieuwe ideeën komen voort uit het combineren van twee dingen die nooit eerder zijn gecombineerd. Maar big data bevinden zich juist in databases die te eng zijn gedefinieerd om inzicht te bieden. Als een firma 'big data' over haar internetklanten raadpleegt, kijkt ze

met name naar de onlineaankopen. En die database houdt de aankopen die klanten bij de fysieke winkel doen vaak niet bij (die zitten in een aparte database, die bezitterig wordt bewaakt door de eigenaars) en geen van beide databases is gekoppeld aan informatie over de timing van de advertenties van het bedrijf. Het boek beschrijft een baanbrekende winkelervaring die Martin ontwikkelt voor een Franse winkelketen die de vluchtige aandacht van tienermeisjes probeerde te vangen. Martins oplossing kwam voort uit het combineren van de gegevens uit agenda's, telefoongesprekken, interviews, persoonlijke dagboeken en het observeren van winkelend publiek. Toen psycholoog Phil Tetlock onderzoek deed naar 'supervoorspellers', mensen die extreem goed waren in het voorspellen van politieke en economische gebeurtenissen, ontdekte hij dat ze een vergelijkbare neiging hadden om allerlei verschillende informatiebronnen te raadplegen en met elkaar te combineren. Helaas zijn onze 'big data'-databases niet echt 'big'. Het zijn niet zozeer robuuste tienkampers als wel klungelige nerds die één minieme vaardigheid bezitten en verder in alles vooral ineffectief zijn. Ze hebben te weinig bandbreedte om de juxtapositie te creëren die tot doorbraken leidt.

Big data zijn data en die roepen eerder op tot analyse dan tot emotie. Het is moeilijk voor te stellen dat data de emotionele eigenschappen omvatten die we het meest koesteren: 'mooi' of 'vriendelijk' of 'sexy' of 'fantastisch' of 'lief'. Als data tot betere emotionele beslissingen zouden leiden, dan zouden accountants het culturele prototype zijn voor fantastische minnaars, zo niet dichters. Kevin Roberts van Saatchi & Saatchi beweerde dat grote merken twee voordelen hebben: 1) ze roepen *respect* op vanwege hun technologische eigenschappen, duurzaamheid en effectiviteit, en 2) ze roepen *liefde* op omdat, nou ja... we van ze houden. Merken als HP en Duracell zijn 'respect'-merken en big data kunnen vaak bijdragen aan het nemen van besluiten over het vergroten van respect ('Zijn, gegeven ons verleden, klanten geneigd om 20 procent meer te spenderen als we in staat zijn onze batterijen een 15 procent langere levensduur te geven?'), maar merken als Disney en Cheerios worden gerespecteerd en zijn *geliefd* en big data zijn tamelijk incompetent in het aandragen van suggesties over hoe je die liefde kunt vergroten.

Op een gegeven moment wordt Martin door de fabrikant van de Roomba, de robotstofzuiger, gevraagd om de omzetzaling te helpen stoppen.



Martin focuste op small data betreffende emotie. Hij bezocht Roomba-bezitters thuis en keek hoe ze omgingen met hun apparaat. De eigenaars gingen er tot zijn verrassing mee om als was het een huisdier. Ze gaven het een naam, ze lieten het vol trots aan hun gasten zien (wanneer heb jij voor het laatst je stofzuiger aan iemand laten zien?). Als de eigenaar zijn Roomba opborg, verdween hij niet in een kast, maar bleef hij half onder de bank liggen, alsof hij elk moment weer aan de slag kon gaan.

Helaas had de directie van Roomba steeds minder oog gekregen voor deze 'aaibaarheidsfactor'. Roomba was geïnspireerd op R2D2 uit *Star Wars*, maar het uiterlijk ervan was in de loop van de tijd veranderd en Roomba zag er inmiddels meer uit als een huishoudelijk apparaat dan als R2D2. Bij het eerste model maakte de Roomba nog geluidjes; als hij per ongeluk tegen een muur botste, zei hij 'oeps', maar op een gegeven moment waren die geluiden eruit gehaald door een ingenieur die een simpeler model wilde, of door een manager die de kosten omlaag wilde brengen. Zie hoofdstuk 10 voor Martins slimme advies voor de Roomba-managers, geïnspireerd door 's werelds schattigste autootje, de BMW MINI Cooper, over hoe ze emotionele opwinding in hun merk konden terugbrengen.

Kortom, big data hebben problemen en Martin laat met overtuiging zien hoe small data essentieel zijn bij het overwinnen daarvan.

Ik heb nu gesproken over de vele pluspunten van het boek, dus laat ik ook een paar waarschuwingen geven. Het boek moet niet worden gelezen als een sociologisch werkstuk. Als Martin statistieken aanhaalt, weet ik niet altijd of hij serieus is of me op het verkeerde been zet (Is 60 procent van de wereldwijd verkochte tandenborstels inderdaad rood? Zijn tienermeisjes in Frankrijk echt 80 procent van hun dag kwijt met piekeren over hun outfit voor vandaag en morgen?). En hoewel Martin duidelijk een zorgvuldige observant is, extrapoleert hij graag naar grote conclusies die volgens mij niet altijd helemaal terecht zijn (Hebben Amerikanen een afkeer van conflicten die ervoor zorgt dat ze liever een ronde dan een vierkante cake hebben? En geeft het verbreken van de cake-regels middels een vierkante cake de consumenten echt permissie om tegen hun dieet te zondigen?). De interpretatie zo ver oprekken zou bij een student antropologie tot een onvoldoende leiden.

Maar Martin is een ontdekkingsreiziger en begenadigd verteller, geen sociale wetenschapper, dus ben ik als lezer bereid hem zijn excessen te vergeven. En dat is des te makkelijker omdat hij er zo vaak in slaagt zijn

cliënten een nieuwe, betere richting op te sturen, zoals blijkt uit het Roomba-verhaal.

Hier is nog een van mijn favoriete verhalen: in de jaren negentig liepen de verkopen van LEGO terug en het management was bang gemaakt door onderzoeken die aantoonde dat de digitale medemens steeds sneller was afgeleid en op zoek was naar instant beloning. LEGO overwoog al om het speelgoed te versimpelen en misschien zelfs de steentjes groter te maken. Maar toen overtuigden small data LEGO ervan om abrupt op zijn schreden terug te keren, dit nadat managers op bezoek waren gegaan bij hun jonge gebruikers en met hen over hun hobby's en vrije tijd hadden gepraat. In de inleiding kun je lezen hoe een oud paar Adidas-sneakers, gedragen door een elfjarige Duitse skater, voor een omslagpunt zorgden. De LEGO-leiding omarmde uiteindelijk de wensen van de nerds, die bouwdozen wilden die hen uitdaagden, en stapte over op grotere bouwdozen met ingewikkelder mogelijkheden.

Een paar jaar geleden liet een tienjarig neefje me trots zijn zelfgebouwde LEGO-model van de Taj Mahal zien. Het is nog steeds de grootste bouwdoos die LEGO ooit heeft geproduceerd, met meer dan 5.900 stenen. Toen hij de doos kreeg, ging hij onmiddellijk aan de slag. Volgens mij wachtte hij niet eens het eind van zijn verjaardagsfeestje af. De volgende dag was hij al om vier uur 's ochtends wakker en werkte hij eraan tot hij naar school moest, en het eerste dat hij deed toen hij om drie uur 's middags weer thuiskwam, was naar zijn kamer gaan om er verder aan te werken. En zo ging het ook de daaropvolgende dag. En de volgende, en de volgende. Na vier dagen was hij klaar. De prijs van de bouwdoos? Toentertijd \$ 300. Voor kinderspeelgoed. En tegenwoordig zijn de bouwdozen collector's items, met prijzen van \$ 3.000 en meer. Ik denk dat de LEGO-leiding nog steeds een bezweet voorhoofd en een droge keel krijgt bij het idee dat ze maar ternauwernood de door big data ingegeven fout hebben vermeden om hun eigen bouwdozen af te danken.

Onze bedrijven zullen niet alleen door big data floreren. We zullen het voorbeeld van Martin moeten volgen en rijke data verkennen. Diepe data. Zelfs als ze zich voordoen als small data.

Het zal onze bedrijven goeddoen.

Chip Heath, januari 2016

# INLEIDING

De oplossing voor de problemen bij LEGO – dat wat het bedrijf mogelijk heeft gered van een potentieel bankroet – school in een paar oude sneakers.

Het was begin 2003 en het bedrijf zat in de problemen, want het had 30 procent minder omzet dan het jaar ervoor. In 2004 ging daar nog eens 10 procent vanaf. In de woorden van Jørgen Vig Knudstorp, LEGO's CEO: 'We zitten op een hellend vlak. We verliezen geld door een negatieve cash-flow en lopen reëel gevaar niet aan onze schuldverplichtingen te kunnen voldoen, wat weer kan leiden tot een faillissement.'<sup>1</sup>

Hoe kon de Deense speelgoedfabrikant zo snel zo diep vallen? De problemen van het bedrijf dateren in wezen al van 1981, toen *Donkey Kong* werd geïntroduceerd, het eerste computerspelletje voor een draagbare spelcomputer. Dat leidde tot een discussie in LEGO's personeelsblad, *Klodshans*, over wat dit betekende voor de toekomst van constructiespellen. De consensus: platforms als Atari en Nintendo waren modegrillen – wat ook waar bleek, althans tot de komst van computergames voor de pc ze een enorm succesvolle tweede adem gaf.

Ik was in 2004 begonnen als adviseur van LEGO, toen het bedrijf me vroeg een branding-strategie voor ze te ontwikkelen. Ik wilde niet dat het bedrijf afstand nam van wat het zo lang zo goed had gedaan, maar niemand kon de alsmaar toenemende alomaanwezigheid ontkennen van alles wat digitaal was. Vanaf halverwege de jaren negentig begon LEGO langzaam maar zeker weg te drijven van zijn kernproduct, om zich in plaats daarvan te focussen op een nogal onsamenvattend geheel van themaparken, kledinglijnen voor kinderen, computerspelletjes, boeken, tijdschriften, tv-programma's en winkels. Ergens in diezelfde periode besloot het management dat, overwegend hoe ongeduldig, impulsief en onrustig de

rond het millennium geboren kinderen waren, LEGO grotere stenen moest gaan maken.

Elk uitgebreid onderzoek dat LEGO uitvoerde, leidde tot exact dezelfde conclusies: toekomstige generaties zouden geen belangstelling meer hebben voor LEGO. LEGO zou hetzelfde lot beschoren zijn als knikkeren, slagbal en blindemannetje. De zogenaamde digitale generatie – mannen en vrouwen geboren na 1980, die zijn opgegroeid in het informatietijdperk – had geen tijd, en geduld, voor LEGO en zou al gauw geen ideeën en verhalen meer hebben om omheen te bouwen. De digitale generatie zou haar vermogen tot fantasie en creativiteit kwijtraken, als dat al niet het geval was, want de computerspellen namen hun alle werk uit handen. Elk LEGO-onderzoek toonde aan dat de behoefte van deze generatie aan directe beloning zo sterk was dat geen enkel bouwblokje daar tegenop kon.

Het leek in het licht van een dergelijke prognose onmogelijk voor LEGO om de zaak een andere wending te geven – maar dat deed het bedrijf uiteindelijk wel. Het verkocht zijn themaparken. Het ging door met succesvolle samenwerkingen met merken als *Harry Potter*, *Star Wars* en *Bob de Bouwer*. Het verminderde het aantal producten en betrad nieuwe en nog weinig geëxploreerde markten wereldwijd.

De waarschijnlijk grootste omwenteling in het gedachtegoed van LEGO was echter het gevolg van een etnografisch bezoek dat we begin 2004 aflegden aan het huis van een elfjarige jongen in een middelgrote Duitse stad. Onze missie? Erachter komen wat LEGO er nu echt uit deed springen. Wat het management die dag ontdekte, was dat alles wat ze dachten te weten, of hadden gehoord, over kinderen die eind twintigste eeuw en begin eenentwintigste eeuw geboren waren en hun nieuwe digitale gedrag – inclusief hun tijdsgebrek en behoefte aan direct resultaat – volkomen onjuist was.

De elfjarige Duitse jongen was niet alleen een groot liefhebber van LEGO, hij was ook een verwoed skateboarder. Toen hem op een gegeven moment werd gevraagd op welk van zijn bezittingen hij het meest trots was, wees hij naar een paar versleten Adidas-sneakers met aan één kant allemaal groeven en butsen. Die sneakers waren zijn trofee, zei hij. Zijn gouden medaille. Ze waren zijn meesterwerk. Sterker nog, ze vormden bewijsmateriaal. Hij hield ze omhoog, zodat iedereen in de kamer ze kon zien en bewonderen, en legde uit dat één kant precies in de juiste hoek

was afgesleten. En dat gold ook voor de hielen. Hoe die sneakers eruit-zagen, en de indruk die dat opriep bij zijn omgeving, was perfect; het was voor hem, voor zijn vrienden en voor de rest van de wereld het bewijs dat hij een van de beste skateboarders van de stad was.

En op dat moment viel het kwartje voor het LEGO-team. Die theorieën over tijdgebrek en directe beloning? Die leken de plank volkomen mis te slaan. Geïnspireerd door wat een elfjarig Duits jongetje hun had verteld over een paar oude Adidas-sneakers, realiseerde het team zich dat kinderen sociale acceptatie bij hun leeftijdsgenoten krijgen door te spelen en een grote bedrevenheid te krijgen in de door hen gekozen vaardigheid, wat die vaardigheid ook mag zijn. Als de vaardigheid waardevol is, en de moeite waard, zullen ze ermee doorgaan tot ze haar onder de knie hebben, hoe lang dat ook duurt. Bij kinderen ging het allemaal om leergeld betalen en daar uiteindelijk iets tastbaars aan overhouden – in dit geval een paar afgedragen Adidas-sneakers die de meeste volwassenen geen tweede blik waardig zouden gunnen.

Tot dan toe was de besluitvorming bij LEGO geheel gebaseerd op het verwerken van big data. Toch was het uiteindelijk een klein, toevallig feit – een paar sneakers behorend aan een skateboarder en LEGO-liefhebber – dat het bedrijf hielp het roer om te gooien. Vanaf dat moment richtte LEGO zich weer op zijn kernproduct, en dat zelfs in verhevigde mate. Het bedrijf bracht de steentjes niet alleen terug naar de normale grootte, het begon zelfs meer, en kleinere, steentjes in de dozen te stoppen. De steentjes werden gedetailleerder, de handleidingen preciezer, de constructiemogelijkheden uitdagender en arbeidsintensiever. Het ging gebruikers van LEGO, zo leek het, toch vooral om de uitdaging, het meesterschap, het vakmanschap en, niet het minst, de inspannende ervaring – een conclusie die complexe, voorspellende analyses hadden gemist.

Maken we een sprong van tien jaar, naar de eerste helft van 2014, dan zien we dat in het kielzog van het wereldwijde succes van *The LEGO Movie* en de daaraan gerelateerde merchandise, de omzet van LEGO met 11 procent steeg en de \$ 2 miljard overschreed. LEGO was voor het eerst in zijn geschiedenis Mattel gepasseerd als grootste speelgoedfabrikant ter wereld.<sup>2</sup>

Geloof het of niet, maar vrijwel elk inzicht waar ik als wereldwijd opererende branding consultant mee kom, ontstaat op deze manier. Of ik nu

een nieuwe autosleutel voor Porsche-bezitters ontwikkel, een creditcard voor miljardairs ontwerp, een modieuze innovatie voor een afslankstudio verzin, een Amerikaanse supermarktketen help er weer bovenop te komen of de Chinese auto-industrie concurrerend probeer te maken. Een bekend citaat luidt dat als je wilt begrijpen hoe dieren leven, je niet naar de diereントuin moet gaan, maar naar de jungle. En dat doe ik dan ook. Na het doen van wat ik 'subtext research' noem (of kortweg 'subtexting'), een gedetailleerd proces van het thuis bezoeken van consumenten en het zowel offline als online verzamelen van small data, het zogenaamde small mining, en het daarna koppelen van deze bevindingen aan observaties en inzichten van over de hele wereld, komt er vrijwel altijd een moment dat ik stuit op een tot dan toe nog niet onderkend verlangen dat de grondslag vormt voor een nieuw merk, een productinnovatie of een bedrijf.

Ik heb de afgelopen vijftien jaar in 77 landen duizenden mannen, vrouwen en kinderen in hun eigen huis geïnterviewd. Ik zit driehonderd avonden per jaar in een vliegtuig of een hotelkamer. De gevolgen van het leiden van een dergelijk leven spreken voor zich. Ik kan eigenlijk geen enkele plek mijn thuis noemen, relaties zijn moeilijk en kinderen en huisdieren zijn geen optie. Maar er zijn ook voordelen. Zo krijg ik voortdurend de gelegenheid om mensen en hun culturen te observeren vanuit hún perspectief en kan ik proberen vragen te beantwoorden als: Hoe vormen groepen mensen zich? Wat zijn hun kernwaarden? Waarnaar streven ze, en waarom? Hoe scheppen ze sociale banden? Hoe verschilt de ene cultuur van de andere? Hebben die lokale overtuigingen, gewoontes of rituelen ook een universele betekenis?

Voorbeelden van vreemd gedrag of algemene waarheden die ik wereldwijd tegenkom, zijn niet gering. Zo zijn wij bijvoorbeeld bang om anderen meer over ons te laten weten dan we over onszelf weten, en dat vooral uit angst dat ons masker af zal vallen en we de controle verliezen, en dat anderen ons zullen zien zoals we echt zijn. We zijn niet in staat het ouder worden van de mensen van wie we houden – echtgenoten, partners, kinderen – op dezelfde manier te zien als van mensen die we minder vaak zien. En alle mensen ervaren 'snoepmomentjes' – een intern beloningssysteem dat zich voordoet als we werken, lezen, denken of ons focussen en dat onze routines nieuwe energie geeft en onze aandacht nog eens extra stimuleert. We 'belonen' onszelf daarnaast ook na het afronden van een

grote klus, zoals ook de generositeit die we jegens anderen voelen tijdens de feestdagen resulteert in het kopen van presentjes voor onszelf. En in een transparante, overbevolkte wereld waar we ons innerlijke leven op het internet delen, is de idee van ‘privacy’ en ‘exclusiviteit’ de grootste luxe van allemaal geworden.

Waarom lopen de meeste mensen rondjes als ze via hun mobieltje met anderen praten, bijna alsof ze een soort muur van privacy willen creëren? Waarom openen we, als we honger of dorst hebben, de koelkast, bekijken we de inhoud, doen de deur weer dicht en herhalen we dat gedrag enkele ogenblikken later? Waarom zoeken we, als we te laat zijn voor een afspraak, naar klokken die een ‘betere tijd’ aangeven, om zo onze laksheid te rechtvaardigen? Waarom beschouwen we op een vliegveld, op een treinstation of bij een popconcert de mensen in de menigte als doorsneeleden van de ‘massa’ – ons niet realiserend dat zij met ons precies hetzelfde doen? Waarom krijgen zoveel mensen hun beste ideeën onder de douche, of in de aanwezigheid van water?

De mensen die ik bestudeer en interview kunnen uiteenlopen van tienermeisjes in een Braziliaanse favela, handelsbankiers in Tsjechië, huisvrouwen in Zuid-Californië, sekswerkers in Hongarije, schoonmoeders in India, tot door sport geobsedeerde vaders in Genève, Beijing, Kyoto, Liverpool of Barcelona. Soms ga ik zelfs zover dat ik, met hun toestemming, bij die mensen intrek. De gezinnen en ik verbroederen ons, luisteren naar muziek, kijken tv en eten samen. Tijdens deze bezoeken bekijk ik – opnieuw met hun toestemming – hun koelkast, open ik laden en keukenkastjes, neus ik door boeken, tijdschriften, muziek- en filmcollecties en downloads, en inspecteer ik tasjes, portemonnees, online zoekacties, Facebook-pagina’s, Twitter-feeds, het gebruik van emoji’s en Instagram- en Snapchat-accounts. In mijn zoektocht naar wat ik small data noem, is vrijwel niets heilig. Ik ga zelfs zover dat ik consumenten interview via sms’jes – een studie heeft aangetoond dat mensen minder vaak liegen in sms-berichten<sup>3</sup> – hoewel ik mensen toch liever overval door hun magnetron en hun glasbak en plastic afval te inspecteren.

Intrigerender dan de verschillen tussen de mannen en vrouwen die ik ontmoet, interview en observeer – en de variaties in plaats, klimaat, cultuur en huidskleur die ik in een doorsneejaar zie – zijn de karakteristieken die we allemaal delen. (Ik ben er heilig van overtuigd dat er maar ongeveer

tussen de vijfhonderd en duizend verschillende mensentypes zijn op deze wereld. Ik ben daar één van, en jij ook.) Ik besef inmiddels ook dat mijn vermogen om tijdens het creëren of redden van een merk een observatie in het ene land te koppelen aan een andere in een veelvoud van andere landen, een nogal bijzondere vaardigheid is. Als puntje bij paaltje komt, verschillen de flatgebouwen in het Russische Verre Oosten in wezen niet van de gated communities in het zuiden van de VS; en gegeven het extreme klimaat in zowel Saoedi-Arabië als Rusland, is het gedrag van mensen in het Midden-Oosten in veel opzichten identiek aan dat van die in Sibirië. Ik heb nooit sociale wetenschappen gestudeerd, en ben ook niet opgeleid tot psycholoog of rechercheur, maar mensen hebben me verteld dat ik wel als zodanig denk en me zodanig gedraag. Ik vertel ze dan dat ik mezelf zie als forensisch onderzoeker van small data, of emotioneel DNA – bijna een jager naar verlangen – een gewoonte die ik bij toeval heb ontwikkeld toen ik als kleine jongen opgroeide in het plattelandstadje Skive, Denemarken, dat 20.505 inwoners heeft.

Toen ik twaalf jaar oud was, ontdekten artsen bij mij een zeldzame vorm van vasculitis, een ontsteking van de bloedvaten. Henoch-Schönlein Purpura veroorzaakt bloedingen in de kleine bloedvaten van de huid, gewrichten en ingewanden en kan ook leiden tot onherstelbare schade aan de nieren. Ik werd op een isolatiekamer gelegd, waar ik vervolgens maanden toe was veroordeeld. Afgezien van een paar andere patiënten die via blauwgrijze gordijnen en enkele meters olijfgroen linoleum van mij waren gescheiden, was ik alleen.

Ik werd elke ochtend om zeven uur wakker. Een van de verpleegsters bracht me dan mijn ontbijt en daarna begon ik aan mijn dagelijkse routine van heimelijke surveillance. Ik bestudeerde mijn verzorgers, mijn medepatiënten, hun vrienden, andere familieleden en, als al deze categorieën waren uitgeput, wat al spoedig het geval was, mezelf. Ik begon aan deze routine als een manier om de gruwelijk saaie dagen van mijn revalidatie door te komen.

Toen ik een paar maanden later het ziekenhuis verliet, was ik ervan overtuigd, op de hooghartige manier die nu eenmaal eigen is aan sommige twaalfjarigen, dat ik de mens beter begreep dan ooit iemand gedaan had.

Wat doet patiënt 3 op dit moment? Wat zal patiënt 4 over vijftien mi-



nuten doen? Patiënt 5 klinkt een stuk schorder en zieker als zijn moeder op bezoek komt en patiënt 3 gooit altijd zijn appelsapbeker om zodra hij hem leeg heeft. Ik werd me ervan bewust dat de zuster onze klemborden altijd zo zacht mogelijk weer in hun houder liet glijden en dat de verpleegkundigen die zwaardere klemborden hadden zich ook belangrijker leken te voelen, terwijl degenen zonder klembord bescheidener en gediensstiger leken. Ik deed elke dag honderden, zelfs duizenden van deze observaties, zoals ongetwijfeld iedereen doet die is veroordeeld tot een ziekenhuiskamer. Wat de meeste mensen echter vaak afdoen als raar of niet belangrijk, of gewoon vergeten, sloeg ik allemaal op in mijn geheugen en analyseerde ik.

De rest van mijn tijd bracht ik door met een doos vol LEGO die mijn moeder voor me had meegenomen. Het is achteraf gezien grappig hoe mijn ziekenhuisopname bijdroeg aan het cultiveren van mijn twee favoriete hobby's, zo niet dwangneuroses, namelijk LEGO en mensen observeren.

Tegen de tijd dat ik het ziekenhuis verliet, was ik behoorlijk goed in LEGO – goed genoeg zelfs om in de achtertuin van ons huis een mini-replica van LEGO-land te bouwen, wat de aandacht trok van het hoofdkantoor van LEGO, alsmede van twee van hun advocaten. Wat was de beste manier om een twaalfjarige jongen aan te pakken die zo gek was van LEGO dat hij illegaal een van hun themaparken had gekopieerd? Ik ben blij te kunnen mededelen dat ze me aannamen als modelbouwer en innovator! Maar dat verhaal zal ik bewaren voor een andere keer.

Wat ik tijdens mijn ziekenhuisopname leerde, was meer dan alleen maar het bouwen van ingewikkelde LEGO-structuren. Het hielp me mijn ogen en oren te trainen in het opmerken, deduceren, interpreteren en uiteindelijk begrijpen van de volwassen wereld. De pavlovachtige stemverandering van patiënt 5 weerspiegelde zijn behoefte aan moederlijke zorg. Patiënt 3 zou er alles voor overhebben gehad om de saaie uren in zijn ziekenhuisbed te doorbreken en één manier om dat te doen, was zijn lege beker vruchtensap luidruchtig omgooien. De zuster die 's avonds langskwam, leek nogal afstandelijk, maar misschien was haar rumoerige onhandigheid met dienbladen een teken van hoe weinig erkenning ze kreeg van haar collega's. Hoe onbetekenend iets in eerste instantie ook kan lijken, achter alles zit een verhaal.

Toen ik al wat langer in het ziekenhuis lag en het personeel me wat meer mijn gang liet gaan, staarde ik vaak uit het raam naar mensen die onderweg waren naar hun auto of fiets en bestudeerde ik hun kleding en hun schoenen of sneakers, en hun houding, en of ze sieraden droegen of een horloge, en hoe ze zich gedroegen als ze dachten dat niemand naar hen keek – de jonge moeder die haastig haar haren kamde, de zakenman die zich bukte om zijn sokken op te trekken, het tienermeisje dat opging in de muziek uit haar koptelefoon.

Hoe veranderde het gedrag van de moeder als ze met andere moeders praatte? En als haar baby huilde, hoe kalmeerde ze die dan? De zakenman droeg een wit button-downshirt dat uit zijn broek hing en gekreukeld was. Was hij zich daarvan bewust? Deed hij het met opzet? Liet hij de wereld zien hoe rebels hij was, of was hij gewoon slordig, of was het zelf-sabotage? Waarom keek hij voortdurend om zijn horloge? Hoopte hij dat de tijd zou vertragen, of juist zou versnellen? Het elastiekje dat hij om zijn pols droeg – waar stond dat voor? Probeerde hij met een bepaalde gewoonte op te houden, of herinnerde het hem aan iemand van wie hij hield?

Er was een kinderziekte voor nodig om mijzelf en andere mensen als buitenstaander te bekijken en om de manier waarop ik naar de wereld keek te veranderen. Ik begon mensen als fascinerende en vreemde wezens te zien, en dat zijn we natuurlijk ook.

Weten we wel echt hoe we op andere mensen overkomen? Zijn we ons bewust van de lukrake reeks subtiele data die we elke dag verspreiden – de rituelen, gewoontes, gebaren en voorkeuren die gezamenlijk aangeven wie we vanbinnen echt zijn? Het antwoord daarop is meestal nee. Wat we eten, hoe we onze Facebook-pagina inrichten, wat we twitteren, of we kauwgom met kaneelsmaak of nicotinekauwgom kauwen – het lijkt misschien allemaal triviaal, doelloos en te klein om veel invloed op onze identiteit te hebben. Maar als we het leven gaan zien door de nieuwe en ongewone bril van de small data, komen we uiteindelijk heel veel te weten over de mensen die ons het meest na staan, en over onszelf.

Small data kunnen zich in een oven of een medicijnkastje of een fotoalbum op Facebook bevinden. Ze kunnen zich manifesteren in een tandenborstelkoker op een hotelkamer in Tel Aviv of in hoe een rol wc-papier aan een muur in een wc in Noord-Brazilië hangt. Je kunt ze halen uit hoe

een gezin zijn schoenen in de gang zet, of uit de letters en cijfers van iemands wachtwoord op de computer. Als ik met subtexting bezig ben, graaf ik in vuilnisbakken, voorbij uitgeknepen tubes tandpasta en afgescheurde snoepwikkels en verlopen coupons, op zoek naar dat ene ding dat de puzzel zal oplossen of me het antwoord geeft dat ik nodig heb, zelfs als ik niet eens precies weet wat die puzzel inhoudt of waar ik nu precies naar op zoek ben. Een stukje small data op zich is vrijwel nooit betekenisvol genoeg om tot een conclusie te komen of een hypothese te kunnen opstellen, maar in combinatie met andere over de hele wereld verzamelde inzichten en observaties, leiden al die data samen tot een oplossing die de grondslag vormt voor een toekomstig merk of bedrijf.

Mijn methodes mogen dan gestructureerd zijn, ze zijn ook gebaseerd op een heleboel fouten, en vallen en opstaan, en verkeerde hypothesen die ik eerst van me af moet schudden om weer opnieuw te kunnen beginnen. (Ik zal in het laatste hoofdstuk wat dieper ingaan op mijn 7C-methodologie.) Als ik iemands huis binnenkom, is het eerste wat ik doe zo veel mogelijk rationele, duidelijk zichtbare data verzamelen. Ik maak aantekeningen, neem honderden foto's en schiet het ene filmpje na het andere. Het kleinste detail, of gebaar, kan een verlangen blootleggen waarvan mannen, vrouwen en kinderen (en soms de cultuur zelf) niet wisten dat ze het hadden. Ik zoek naar patronen, parallellen, correlaties en zeker ook naar onevenwichtigheid en overdrijving. Ik focus me vooral op het contrast tussen iemands dagelijkse leven en zijn of haar niet-onderkende of niet-vervulde verlangens, en de bewijzen daarvoor kun je vinden in uiteenlopende zaken als een bidkleedje in het Midden-Oosten dat in de verkeerde richting ligt of een geschilferd handspiegeltje in een la van een badkamer in Sibirië.

Na maanden van observeren en research plaats ik al mijn bevindingen op een prikbord. Dat dient zowel als wandversiering als een tijdlijn. Welk verlangen schuilt er in de kloof tussen perceptie en werkelijkheid, tussen werkelijkheid en fantasie, tussen de bewuste en onbewuste fantasieën van mensen? Wat zijn de onevenwichtigheden binnen de cultuur? Wat is er te veel, of te weinig? Welke verlangens worden niet gevoed?

Bedrijven huren me vooral in als consultant om vast te stellen wat wij mensen nu echt willen, zodat zij manieren kunnen gaan verzinnen om daarin te voorzien. De naam van mijn beroep mag dan "branding consul-

tant' zijn, maar voor de meeste organisaties ben ik de rondreizende speurneus wiens missie het is om dat o zo wazige, o zo abstracte woord 'verlangen' te duiden. Verlangen is altijd gekoppeld aan een verhaal, en aan een leemte die opgevuld moet worden: een hunkering die zowel bewust als onbewust het menselijk gedrag infiltreert, beroert en motiveert.

Verlangen manifesteert zich honderden keren per dag, in alle mogelijke vormen en met talloze gezichten en vermommingsen. Het kan een seksueel verlangen zijn, of zin in eten, alcohol of drugs. Het kan zich voordoen als het verlangen naar geld, of naar status, of de behoefte bij een groep te horen, de behoefte om op te gaan in een menigte of er juist uit te springen. Het kan de wens zijn om één te worden met een andere persoon, of met de natuur, of met muziek, of met wat men 'het universum' noemt. We koesteren de zekerheid van het verleden, wat een verlangen is, en de belofte van de toekomst, wat weer een ander verlangen is. Om aantrekkelijker voor anderen te 'worden', kopen we nieuwe kleren, poetsen we onze tanden, smeren we crème op ons gezicht, scheren we ons, bestellen we een nieuwe bril. (Terwijl, zoals een vriend van mij ooit opmerkte: 'Het moeilijkste is om in de spiegel te kijken en jezelf te beschrijven.')

Nodeloos te zeggen dat verlangen moeilijk te vangen is. Het heeft de gewoonte zich terug te trekken zodra jij denkt dat je er de vinger op hebt gelegd, om vervolgens een paar seconden later weer de kop op te steken. Elke cultuur in deze wereld kent haar eigen routes naar verlangen en ontsnapping. Brazilianen gaan naar het strand, net als de inwoners van Sydney en Los Angeles. Amerikanen, mensen uit het Midden-Oosten en Indiërs trekken in groten getale naar de bioscoop of naar winkelcentra; de Engelsen drommen samen bij voetbalwedstrijden en in pubs. Als je in Saoedi-Arabië woont, kan de ontsnapping liggen in een trip naar Oman. Als je in Oman woont, kan dat een trip naar Dubai zijn. Voor een inwoner van Dubai betekent ontsnappen Londen. Voor een Londenaar betekent ontsnappen de Andalusische kust van Spanje, of Zuid-Frankrijk, of Californië, of Florida. Wat het ook is waar we naar verlangen – de plek, de persoon, het ding, de periode in ons leven – we zijn ervan overtuigd dat we het missen.

Het werk dat ik doe is een opgevoerde versie van etnografische, of participerende, antropologie, met als verschil dat ik, in plaats van jaren bij

een bepaalde stam door te brengen, weken en soms maanden in een ander land doorbreng. Net als iedere andere antropoloog – als ik mezelf zo mag noemen – zie ik mezelf als een neutrale deelnemer en observant die kleine stukjes informatie in elkaar past en een mozaïek schept waaruit ik een redelijk verhaal probeer te distilleren. En net als bij de etnografie is mijn werk nooit echt klaar. Ik begin en eindig mijn dag min of meer blind. Ik vertrouw op toevallige percepties en onverwachte onthullingen. Landen veranderen tenslotte en daarmee ook de culturele en politieke constellatie van die landen. De technologie verandert wie wij als mens zijn en dat maakt dat we ons navenant moeten aanpassen en ontwikkelen.

Mensen vragen zich weleens af hoe een in Denemarken geboren ‘vreemdeling’ als ik in staat is om van het ene land naar het andere te reizen en een verlangen aan het licht te brengen in delen van de wereld die hij nauwelijks kent. Wat heeft het voor zin om een vreemdeling binnen te halen, zo vragen ze zich af, zeker als die ook nog eens heel kort blijft? Is een Fransman niet beter in staat de Parijse cultuur te doorgronden, en is een Australiër niet beter op de hoogte van wat er in New South Wales of Queensland gebeurt? Waarom geen Japans adviesbureau ingehuurd in Japan, een Russisch merkenbureau in Rusland of een Amerikaans bureau in de VS?

Nou, ik kan je bijna garanderen dat een lokaal team iets over het hoofd zal zien. De Duits-Amerikaanse antropoloog Franz Boas is verantwoordelijk voor het munten van de term *Kulturbrille*, ‘cultuurbril’, een woord dat verwijst naar de ‘bril’ waardoor we ons eigen land zien. Onze Kulturbrille stelt ons in staat de cultuur waarin we leven te begrijpen, maar diezelfde bril kan ons blind maken voor dingen die buitenstaanders direct opvallen.

In Japan zijn de keuken en het washok bijvoorbeeld de enige twee zones in het huis waar alleen getrouwde Japanse vrouwen naar binnen ‘mogen’. Dat is geen formele wet, maar een stilzwijgend gebruik. Hoe moet een Japans of multinationalaal bedrijf dan dingen verkopen aan vrouwen in een land waar driekwart van de Japanse mannen de inkopen voor hun gezin doet en zeer waarschijnlijk niet weet wat de dagelijkse behoeften van het gezin zijn? De meeste Japanse marketeers zullen het perspectief of de distantie missen om dit zelfs maar op te merken. Jaren geleden maakte ik een wandeling door Kopenhagen, met een expert op het gebied van de detailhandel die evenveel reist als ik. ‘Er zit geen enkele structuur in hoe

Denen lopen,' zei hij op een gegeven moment. 'Ze lopen overal en nergens.' Hij had gelijk. Ik ben opgegroeid in Denemarken, maar het was me nog nooit opgevallen.

Er is een familie zoetwaterinsecten, *Gerridae* – ook wel bekend als waterwantsen of schaatsenrijders – die heel lichtvoetig over meren en vijvers scheren. Ik zie mezelf als het zakelijke equivalent van een schaatsenrijder. Ik realiseer me ook dat het zowel een kwetsbaarheid als een kracht is om zonder vastomlijnde ideeën een land te betreden. Als buitenstaander loop je al gauw het risico om te generaliseren of conclusies te trekken die incompleet of naïef zijn, maar ik heb altijd op mijn instincten vertrouwd – en zijn instincten niet gewoon de ervaringen en observaties die je in de loop van de tijd hebt verzameld en die je in staat stellen snelle conclusies te trekken zonder dat je precies weet hoe?

Zelf observeren en een obsessie met small data is wat mij en wat ik doe onderscheidt van een wereld die geobsedeerd is door big data. De meesten van ons hebben over vrijwel alles binnen een aantal seconden, of hooguit een aantal minuten, een oordeel klaar. We zijn gretig op zoek en reageren direct. Nu meer en meer producten en diensten online verkrijgbaar zijn en de technologie ons helpt het menselijk gedrag in realtime en op grofkorrelig niveau te begrijpen, zijn veel mensen gaan geloven dat menselijke observaties en interacties ouderwets en zelfs irrelevant zijn. Daar ben ik het totaal niet mee eens. Een bron die bij Google werkt, bekende me eens dat ondanks de bijna 3 miljard mensen die online zijn,<sup>4</sup> en de 70 procent van het online winkelende publiek dat dagelijks op Facebook zit,<sup>5</sup> en de 300 uur aan video's die elke minuut worden geüpload naar YouTube (dat eigendom is van Google),<sup>6</sup> en het feit dat 90 procent van alle data in de wereld de laatste twee jaar is gegenereerd,<sup>7</sup> Google uiteindelijk slechts beperkte informatie heeft over consumenten. Ja, zoekmachines kunnen ongebruikelijke correlaties vinden (wat iets anders is dan oorzakelijke verbanden). Met 70 procent accuratesse, zo vertelt mijn bron me, kan software inschatten hoe mensen zich voelen gebaseerd op de manier waarop ze typen en het aantal tikfouten dat ze maken. Met 79 procent precisie kan software de kredietwaardigheid van iemand vaststellen, dit gebaseerd op de mate waarin ze hoofdletters gebruiken. Maar zelfs met al deze statistieken is Google gaan beseffen dat ze vrijwel niets weten van de mensen en van wat ons echt motiveert, en het bedrijf maakt nu gebruik van advi-

seurs die doen wat onderzoekers van small data al tientallen jaren doen. Zoals één analist tegen me zei: ‘Aangezien het management niet weet wat ze met big data aan moeten, is iedereen nu op zoek naar wat er *post-big data* is – en het antwoord is small data.’

Millward Brown Vermeer initieerde onlangs Marketing2020, een van de meest uitgebreide onderzoeken naar leiderschap binnen de marketing ooit, met daarbij diepte-interviews met meer dan 350 CEO's, CMO's en directeuren. Het zal niet verbazen dat de auteurs, Marc de Swaan Arons, Frank van den Driest en Keith Weed, ontdekten dat veel marketingorganisaties een beetje de weg kwijt zijn. In een artikel gepubliceerd in de *Harvard Business Review* concludeerden de auteurs dat als data en analyses in de categorie ‘Denken’ vallen, en content, design en productontwikkeling in de categorie ‘Doen’, marketeers die zich focussen op consumentenengagement en -interactie dan in de categorie ‘Gevoel’ vallen. Alle drie de functies zijn essentieel, zo beweren zij. Kortom, de integratie van online en offline data – ofwel het huwelijk tussen big data én small data – is een cruciaal ingrediënt, wil je in de eenentwintigste eeuw overleven en succes hebben in marketing.<sup>8</sup>

Dat is ook logisch. We leven in een tijdperk waarin onze gedragingen en communicatie online worden beheerst door subtekst en verdoezeling. Het Duitse woord *Maskenfreiheit* kan worden vertaald als ‘de vrijheid verleend door maskers’, en iedereen die ooit tijd online heeft doorgebracht, weet dat het vermogen om ons digitale zelf aan te passen en het feit dat we af en toe anoniem zijn, personae creëert die bijna geen enkele gelijkenis vertonen met wie we echt zijn, met hoe we echt leven als we offline zijn. Je zou kunnen zeggen dat wij dankzij de technologie allemaal op zijn minst twee personen zijn, met op zijn minst twee verblijfplaatsen: ons echte ‘home’ en onze homepage. Soms overlappen die twee elkaar, maar vaak ook niet.

We kunnen ook niet zeggen dat we nog ‘onszelf’ zijn als we anoniem op het web surfen. Zonder een naam, een gezicht of een identiteit worden we primitieve versies van onszelf, een fenomeen dat sommige experts toeschrijven aan het gebrek aan empathie dat ontstaat door het communiceren via de laptop. Empathie, zo schreef *The New York Times* vorig jaar, leer je op twee manieren. De ene is doordat je zelf iets verdrietigs meemaakt. De andere is ‘door het zien, horen of zelfs ruiken van hoe jouw daad ie-

mand anders heeft gekwetst – iets wat je niet meekrijgt als je achter een scherm en een toetsenbord zit'.<sup>9</sup> Dat is de paradox van online-gedrag. We zijn nooit helemaal onszelf op social media, en als we anoniem communiceren, ontbeert het resultaat de context die we in ons offline leven wel kunnen verschaffen en verdiepen. Wat we online achterlaten is voor het grootste deel weloverwogen en strategisch, terwijl de inhoud van onze koelkast en laden dat niet is, want die was nooit bedoeld voor publieke vertoning.

Daarom ontstaat volgens mij de beste, meest betrouwbare schatting van wie wij als mens zijn uit een mix van ons online en offline zelf, en door big data met small data te combineren. Gezien het feit dat 90 procent van wat mensen in een conversatie overbrengen bestaat uit non-verbale signalen, kan onze meest ware aard gevonden worden door te onderzoeken wie wij in ons echte leven, cultuur en land zijn. Dit amalgaam van gebaren, gewoontes, voorkeuren, afkeuren, aarzelingen, spraakpatronen, decors, wachtwoorden, tweets, statusupdates en meer is wat ik small data noem.

Op de volgende pagina's nodig ik je uit om samen met mij de wereld rond te vliegen en daarbij small data te verzamelen teneinde culturele verlangens aan het licht te brengen die noodzakelijk zijn om puzzels op te lossen die niet minder uitdagend, en meestal veel minder rechtlijnig zijn dan het LEGO-voorbeeld. In een informatietijdperk waarin de meeste mensen de hele dag hun ogen gericht hebben op een scherm, is het mijn hoop dat dit boek je zal inspireren je nog bewuster te worden dan je al was van de aanwijzingen om je heen, en om je bewust te worden van de overeenkomsten die tussen ons allemaal bestaan. De missie van een merkenstrategie verschilt in wezen niet van die van elk ander levend wezen en komt neer op het vermijden van wat mytholoog en auteur Joseph Campbell ooit omschreef als de grootste menselijke zonde, namelijk die van de onoplettendheid – van niet alert zijn, of helemaal wakker, voor de wereld om ons heen.