

Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта

Термін «економіка вражень» уперше вжили Б. Джозеф Пайн II та Джеймс Г. Гілмор 1998 р.: це наступна економіка, що йде за аграрною, промисловою та економікою послуг. Автори стверджують: підприємствам треба створювати унікальні зв'язки, щоб завоювати прихильність клієнтів, а пам'ять сама стає продуктом — враженнями. Адже сучасні споживачі прагнуть більшого, їм потрібні емоції та досвід, за якими вони захочуть прийти ще. У боротьбі за свого споживача бізнес має запропонувати унікальну цінність, яка вирізнятиме його з-поміж інших. Власникам Apple, Starbucks та LEGO вдалося винайти переваги, завдяки яким бренд став неповторним, і автори аналізують їхній підхід.

Пайн і Гілмор як професійні консультанти з питань формування економіки вражень розробили стратегію розвитку компаній у нових умовах, застосувавши власний, сформований за понад 25 років практики досвід, із яким можна ознайомитись у цій книжці.

**БИТВА ЗА ЧАС,
УВАГУ ТА ГРОШІ
КЛІЄНТА**

**ОНОВЛЕНЕ ВИДАННЯ 2020-ГО
З НОВОЮ ПЕРЕДМОВОЮ**

ЕКОНОМІКА ВРАЖЕНЬ

**Б. ДЖОЗЕФ ПАЙН II
ДЖЕЙМС Г. ГІЛМОР**

**COMPETING
FOR CUSTOMER TIME,
ATTENTION, AND MONEY**

**THE EXPERIENCE
ECONOMY**

**B. JOSEPH PINE II
JAMES H. GILMORE**

**БИТВА ЗА ЧАС,
УВАГУ ТА ГРОШІ
КЛІЄНТА**

**ЕКОНОМІКА
ВРАЖЕНЬ**

**Б. ДЖОЗЕФ ПАЙН II
ДЖЕЙМС Г. ГІЛМОР**



2021

ISBN 978-966-982-767-8 (epub)

Жодну з частин даного видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Електронна версія створена за виданням:

Опубліковано за домовленістю з *Harvard Business Review Press (JSA)* за сприяння Агенції
Олександра Корженевського

Перекладено за виданням: *The Experience Economy, With a New Preface by the Authors:
Competing for Customer Time, Attention, and Money / B. Joseph Pine II and James H. Gilmore. —
rev. ed. — Boston : Harvard Business Review Press, 2020. — 368 p.*

Переклад з англійської *Анни Цвіри*

Пайн Дж. В. II

П12 Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта / Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Г.
Гілмор ; пер. з англ. А. Цвіри. — Х. : Віват, 2021. — 416 с. — (Серія «Бізнес», ISBN 978-
966-942-862-2).

ISBN 978-966-982-449-3 (укр.)

ISBN 978-1-633-697-973 (англ.)

Термін «економіка вражень» вперше вжили Б. Джозеф Пайн II та Джеймс Г. Гілмор: це наступна економіка, що йде за аграрною, промисловою та економікою послуг. Автори стверджують: підприємствам треба створювати унікальні зв'язки, щоб завоювати прихильність клієнтів, а пам'ять сама стає продуктом — враженнями. Адже сучасні споживачі прагнуть більшого, їм потрібні емоції та досвід, за якими вони захочуть прийти ще. У боротьбі за свого споживача бізнес має запропонувати унікальну цінність, яка

вирізнятиме його з-поміж інших. Власникам *Apple*, *Starbucks* та *LEGO* вдалося винайти переваги, завдяки яким бренд став неповторним, і автори аналізують їхній підхід. Пайн і Гілмор як професійні консультанти з питань формування економіки вражень розробили стратегію розвитку компаній у нових умовах, застосувавши власний, сформований за понад 25 років практики досвід, з яким можна ознайомитись у цій книжці.

УДК 658

ISBN 978-966-942-862-2 (серія)

ISBN 978-966-982-449-3 (укр.)

ISBN 978-1-633-697-973 (англ.)

© Joseph Pine II and James H. Gilmore, 2020

© ТОВ «Видавництво “Віват”», видання українською мовою, 2021

Творцю і Вершителю нашої віри

ПЕРЕДМОВА

Час — це валюта, якою споживач платить за враження. Якщо вам вдасться переконати клієнта приділити вам більше часу, він витратить більше грошей на ваші послуги. Та для цього потрібно привернути увагу клієнта, адже існує купа пропозицій, які конкурують за його час.

Така конкуренція за час виникає внаслідок кількох чинників. По-перше, сьогодні людина має доступ до майже нескінченної кількості цифрових ресурсів. Для будь-якої компанії, яка хоче змагатися за час, увагу та гроші споживача, найголовніший конкурент — смартфон: щойно клієнт утратить цікавість, за допомогою смартфона він зможе легко опинитись деінде. Якщо вам не вдалося втримати увагу клієнта, він одразу покине вас, щоб витратити свій час у цифровому вимірі якогось застосунку.

По-друге, тепер нам складніше оцінити, як і де саме споживачі витрачають кошти в різних галузях. Розгляньмо, наприклад, відпустки. У звіті про ситуацію з відпустками в Америці Туристична асоціація Сполучених Штатів повідомляє про різке збільшення невикористаних відпусток: 212 мільйонів днів протягом року. Поїхати кудись на тиждень часто означає не мати змоги перевірити свою електронну скриньку або відстати від якихось робочих проєктів. Але якщо ви трактуватимете фразу «поїхати у відпустку» як «побути не на роботі й не вдома», тоді кожна годину, проведену в *Starbucks*, можна вважати мінівідпусткою, яка замінить дні, проведені на якомусь далекому курорті. Не дивно, що тепер кав'ярні процвітають у будь-якій галузі: харчовій промисловості (*Chobani*), банківській сфері (*Capital One Café*), не кажучи вже про цілу купу кав'ярень для домашніх улюбленців. Автомобільні компанії створюють власні парки розваг (*Volkswagen's Autostadt*, *Ferrari World* та ін.), виробники алкогольних напоїв перетворюють свої заводи на музеї (музеї пива *Guinness* та *Heineken* тощо), а модні бренди (*Bulgari*, *Armani*, *Versace* та ін.), меблеві компанії (як-от *Restoration Hardware*, *West Elm*) і навіть фітнес-центри (*Equinox*) відкривають власні butik-готелі. Якщо ж ви запропонуєте своїм клієнтам лише стандартний набір послуг, то

програєте в боротьбі за ті крихти часу, які вони тепер дарують своїм улюбленим брендам.

По-третє, сьогодні ми маємо майже безмежну кількість варіантів того, як і де провести час. Постійно з'являються нові форми туризму: медичний, кінотуризм, глемпінг, медитаційні ретрити, волонтуризм, кулінарні тури (так звані *foodcations*) та навіть космічні подорожі. Просто погляньте, скільки можливостей для відпочинку та розваг пропонує навіть звичайний найменший простір — одна кімната. Першими на думку спадають, мабуть, квестові кімнати (лише в США існує близько 2300 таких кімнат). Крім того, люди витрачають час у кімнатах гніву, соляних кімнатах, кімнатах сну, кав'ярнях із настільними іграми тощо. Тепер, оформивши передплату, люди можуть щомісяця отримувати найрізноманітніші товари — від одягу до іграшок — не виходячи з дому (навіть процес розпаковування замовлення тепер перетворюється на розвагу), тому вони значно рідше бувають у магазинах. Удома також можна гаяти час за відеоіграми. До того ж завдяки таким технологіям, як віртуальна реальність, це заняття стало ще захопливішим. Можна наводити дуже багато прикладів, але вже зрозуміло, що конкуренція за вільний час споживача щороку стає дедалі запеклішою.

Ось що можна сказати напевне: клієнти дедалі частіше хочуть отримувати в обмін на свій час, увагу та гроші не просто товари й послуги. Сьогодні люди значно більше прагнуть особливих вражень, які запам'ятають надовго.

Цю думку ми висловлювали в першому виданні «Економіки вражень»: уже тоді ми не мали жодних сумнівів у тому, що акцент на здешевленні й популяризації товарів та послуг невдовзі втратить актуальність, а світ бізнесу зосередиться на тому, щоб пропонувати клієнтові купу незабутніх вражень. Цей прогнозований зсув, який є частиною того, що ми називаємо прогресією економічної цінності, уже відбувся.

І справді, тепер кожна компанія змагається не лише з конкурентами у своїй сфері чи у своєму регіоні, а й з усіма іншими компаніями світу за час, увагу та гроші клієнтів.

Очевидно, що час скінчений. На всі враження, які можемо дістати, ми маємо лише двадцять чотири години на добу. Отже, якщо якась

інша компанія переконає клієнта присвятити їй більше часу, що це означатиме для вас? На вас клієнт витратить менше часу.

Так само й *увага обмежена*. У сучасному світі, пересиченому медіа та технологіями, для того щоб привернути увагу клієнта, простої реклами та звичних маркетингових технологій може бути замало. Але якщо іншій компанії вдається зацікавити споживача онлайн чи офлайн, що це означає для вас? Менше уваги вашій компанії.

Також не секрет, що *гроші витратні*: якщо споживач віддасть долар за товар або послугу іншої компанії, то чого він більше не зможе зробити з цим доларом? Так, витратити його на вас.

Чудовий зразок діяльності в економіці вражень — компанія *Starbucks*, про яку ми говоритимемо на початку розділу 1. Говард Шульц досягнув успіху, бо зрозумів, для чого люди приходять до кав'ярні: вони цінують можливість провести час за чашкою кави й порозмовляти з другом, попрацювати за ноутбуком чи насолодитися кавою просто так. *Starbucks* мало переймається рекламою й привертає увагу клієнтів насамперед тим, що пропонує їм місце, де вони можуть випити кави та водночас дістати особливі враження. (Чи помічали ви колись, що кав'ярні *Starbucks* ніколи не освітлюються зовні? Усе світло летить зсередини, тож на сцені опиняються відвідувачі закладу, які привертають увагу перехожих.)

І *Starbucks* майстерно заробляє свої гроші! Компанія перетворює простий товар — необсмажені кавові зерна, собівартістю два-три центи за чашку, — на цілий комплекс вражень, за який клієнт платить три, чотири, п'ять доларів (а то й десять і більше, якщо говорити про вишуканіший *Starbucks Reserve*). Навіть якщо припустити, що лише чверть клієнтів цієї мережі проводить у кав'ярні в середньому годину, тоді 25 мільярдів доларів річного прибутку *Starbucks* означають більш ніж мільярд клієнто-годин на рік.

Отже, сучасна економіка вражень ставить перед вами три головні питання:

1. Клієнти витрачають на вас більше часу чи менше?
2. Вам доводиться привертати увагу клієнта інтенсивною рекламою та знижками чи ваша пропозиція сама собою забезпечує вам надійний попит?

3. Клієнт платить вам гроші виключно за пропоновані товари та послуги чи ще й за враження, які він отримує?

РІЧ У ЧАСІ

Саме час є основною характеристикою, яка відрізняє враження від послуг. Як показано на графіку 1.1 (розділ 1), послуги надаються *на вимогу*, тоді як враження *розкриваються протягом* певного часу. Саме тому покійний Джон Джерде, який був архітектором торговельного центру *Horton Plaza* в Сан-Дієго, готелю-казино *Bellagio* й торгово-розважального центру *Fremont Street Experience* в Лас-Вегасі, а також багатьох інших місць, де люди могли дістати незабутні враження, написав у своїй книжці «Глибинне відчуття реальності» (*Visceral Reality*): «Насправді ми проектуємо час... Насамперед об'єктом планування є не будівля, а час. Ми плануємо, що відбуватиметься в часі з людьми, які опиняться в цьому місці».

Цей принцип можна застосувати до будь-якої справи. Ви повинні спроектувати той час, який клієнт проведе з вашою компанією.

Погляньте на це з такого боку: послуга означає *заощаджений час*, тоді як враження — це *чудово проведений час*. Люди замовляють послуги, щоб зекономити час, поки хтось інший виконує їхню роботу — міняє мастило в автомобілі, стриже газон чи готує їжу. Іноді людині просто бракує навичок для виконання певного завдання (ми не завжди можемо підстригти себе чи підготувати юридичні папери), і в цьому разі послуга дає змогу заощадити море часу, який би знадобився для опанування цих умінь. Клієнт хоче, щоб послуга була максимально дешевою та зручною. Чому? Щоб він міг витратити гроші, заради яких так довго працював, і час, який так ретельно заощаджував, на щось цінніше — на враження.

У 2017 році консалтингова компанія *McKinsey & Company* опублікувала статтю під назвою «Скільки коштує економіка вражень США». У ній було сказано, що річні витрати американців на враження із 2014 до 2016 року зросли на 6,7 %, тоді як загальний рівень особистого споживання — лише на 3,7 % (зокрема витрати на товари збільшилися тільки на 1,6 %). Протягом того самого періоду витрати

на відвідування спортивних заходів зросли на 10 %, і ми навіть не впевнені, що дослідники врахували кіберспорт. Наприклад, максимальна кількість глядачів, які одночасно дивились чемпіонат світу з *League of Legends* 2018 року, становила більше ніж 200 мільйонів. Усі вони потім витратили море часу, граючи в цю гру вдома. І йдеться лише про одну відеогру! Призовий фонд першого чемпіонату світу з *Fortnite* 2019 року становив 30 мільйонів доларів, а на його перегляд витратили незліченну кількість годин 125 мільйонів людей, які тепер грають у цю гру.

Дерек Томпсон з журналу *The Atlantic* повідомив, що тепер американці витрачають більше грошей у ресторанах і барах (на послуги та враження), ніж у продуктових магазинах (на товари). Онлайн-сервіс *Airbnb* не лише може позмагатися з традиційними готелями за кількістю бронювань, а й почав організовувати різні розважальні заходи для клієнтів, які винаймають житло. *WeWork* та ще сотні менших компаній уводять щомісячну передплату, яка гарантує доступ до коворкінгів. Як писав Джоел Штайн у ключовій статті одного з номерів журналу *Times*, «економіка спільного споживання насправді є економікою вражень». Справді, коли ви отримуєте доступ до чийось товарів і послуг — це вже враження.

Ще одним прикладом сучасного «вибуху» в економіці вражень можуть бути нововведення мережі *Chick-fil-A*. Тепер мережа не лише пропонує їжу протягом шести днів на тиждень, а й організовує безліч цікавих заходів, зокрема виїзди на природу з нагоди відкриття нових ресторанів, вечори для татів і дочок, мам і синів, День вдячності коровам, творчі вечори для дітей, не кажучи вже про нову традицію — спускати іграшкових корів¹ на глядачів під час спортивних матчів, можливість замовити спеціальну екскурсію до штаб-квартири компанії в Атланті, а також щорічні конференції з лідерства *Leadercast* для компаній-партнерів. Кожен із цих заходів призначений для того, щоб клієнти проводили якомога більше часу з *Chick-fil-A* та розуміли, що цей час дарує їм чудові враження.

Можна навести ще багато прикладів, але вже зрозуміло: коли йдеться про враження, то йдеться і про час.

ЗВЕРНИ НА МЕНЕ УВАГУ!

Більшість компаній *намагаються* привернути увагу наявних і потенційних клієнтів, застосовуючи стандартні маркетингові методи, як-от телевізійна реклама, білборди та пошукові запити. Але сучасна економіка вражень виходить за межі цих методів. Головний її принцип — *створити* такі враження, які спонукають людину прийти добровільно.

Щоб привабити клієнта, ви повинні створити враження, варті уваги. У цій книжці наведено чимало базових принципів, концепцій і практичних рекомендацій, які допоможуть вам створити враження, здатні щиро зацікавити клієнта, — потужні, цілісні, особисті, захопливі або навіть такі, що можуть докорінно змінити людину.

ПОТУЖНІ ВРАЖЕННЯ

Модель чотирьох сфер вражень, викладена в розділі 2, скерована саме на цю проблему й допомагає зрозуміти, як привернути увагу клієнта. Вона поєднує два виміри будь-якого враження: вісь між *прийняттям* і *зануренням* (ці поняття описують зв'язок клієнта із враженням) та вісь між *пасивною* й *активною* участю. Разом ці два виміри визначають чотири сфери цінності вражень: розважальну, пізнавальну, ескапістську й естетичну.

Усі ці аспекти більшою чи меншою мірою притаманні будь-якому враженню. Але *найпотужнішими* є ті враження, які влучили в перетин цих чотирьох сфер, увібравши елементи кожної. Саме таке враження перегукується з концепцією «поточу», яка належить психологу Мігаю Чиксентмігаї, — так званім оптимальним досвідом, коли вміння людини відповідають випробуванню, яке постає перед нею. Коли ви перебуваєте в потоці, то цілком занурюєтесь у те, що відбувається, приймаючи всі виклики; ви активно реагуєте на все довкола, але зберігаєте пасивне усвідомлення події загалом. Перебування в потоці стирає відчуття часу — отримане враження так захоплює увагу, що три-чотири години сприймаються як тридцять чи сорок хвилин. Це ідеальні умови для того, щоб клієнт присвятив вам більше часу!

Але для створення потужного враження недостатньо просто змішати чотири згадані сфери. Розважальний, пізнавальний, ескапістський та естетичний елементи мають бути гармонійно й послідовно поєднані в єдине ціле.

То як же вам створити для клієнта те, що влучило б у яблучко та захопило б його увагу бездоганним поєднанням розважального, пізнавального, ескапістського й естетичного елементів?

ЦІЛІСНІ ВРАЖЕННЯ

Розділ 3 присвячений створенню *цілісних* вражень, тобто об'єднаних однією темою. Будь-яке враження має свою тему — організаційний принцип, що пов'язує всі аспекти роботи компанії у свідомості відвідувача (і, що не менш важливо, у свідомості працівника). Але тему не завжди можна створити свідомо, і далеко не завжди влучно! Важливо розумно використати тематику, яку ви ретельно вибрали для своєї компанії, і вирішити, що варто взяти, формуючи враження для клієнта, а що — ні. Якщо цього не зробити, людина може помітити елементи, які не відповідають загальній тематиці, і зосередитися на цьому, тож ви втратите її увагу.

Щоб створити привабливі враження, які гарантуватимуть вам увагу клієнта, потрібно дотримуватися п'яти основних принципів²:

- виберіть тему вражень;
- гармонізуйте враження з позитивними сигналами;
- усуньте негативні сигнали;
- використовуйте різні способи фіксації спогадів;
- залучайте всі п'ять чуттів.

Ми сформулювали ці кроки на підставі роботи з багатьма проектами, які можна вважати зразками правильного застосування економіки вражень, а потім переконалися в їхній ефективності під час роботи з іще сотнями компаній.

Та всеосяжне поширення цифрових технологій і соціальних мереж дарує нам можливість посилити враження цифровими елементами й диктує нові корективи, на які необхідно зважати. Потрібно майстерно володіти цими методами, щоб гармонізувати позитивні зовнішні та

поведінкові сигнали й усунути негативні. Знімки, відео та дописи в соціальних мережах можуть посилити враження, та лише в тому разі, якщо застосовувати їх творчо й послідовно.

Так само як фізичні пам'ятки раніше були способом збереження цінних спогадів, тепер смартфони допомагають клієнтам зафіксувати враження за допомогою знімків і дописів, які перетворюються на віртуальні пам'ятки — цифрові артефакти, до яких можна повертатися навіть тоді, коли сама подія залишилася в далекому минулому. Фізичні способи збереження спогадів залишаються ключовими, адже вони значно ефективніші, ніж цифрові, але сьогодні компанії мають зважати на бажання більшості відвідувачів ділитися дописами та знімками в соціальних мережах і відповідно до цього планувати враження. Отже, не забувайте про різні способи фіксації спогадів — як *фізичні*, так і *цифрові*.

Саме слово «враження» вказує на те, що задіяні органи чуття. І тут теж потрібно брати до уваги цифрові технології. Зір і слух можна залучати як фізичними, так і цифровими методами, а нові тактильні технології додають до цього переліку ще й дотик. І хоча «оцифрувати» смак і запах теж можливо, ці методи ще не скоро стануть частиною буденного віртуального життя. Але ми можемо *пробудити* їх — організувати візуальні та звукові сигнали таким чином, щоб вони нагадували про різні смаки й аромати в режимі онлайн (і навіть офлайн). Тому п'ятий принцип можна перефразувати як *залучення або пробудження всіх п'яти відчуттів*.

Тож як, зважаючи на ці основні принципи, об'єднати враження однією темою, щоб надійно втримати увагу клієнта?

ОСОБИСТІ ВРАЖЕННЯ

Враження — це наша реакція на події, які відбуваються довкола, тобто це внутрішнє явище. Саме тому вони завжди особисті. Не існує двох людей, які перебували б в одному місці та в однакових умовах і мали ідентичні враження. Те, скільки уваги й зацікавлення виявляє клієнт, залежить від того, якою людиною він є, який досвід отримувал у минулому, у якому настрої перебуває, на що він звертає увагу саме

зараз, та ще від безлічі інших чинників. Позаяк планування вражень передбачає установлення зв'язку з клієнтом, щоб утримати його увагу, то знайте: що краще вам вдасться відчутти такі індивідуальні чинники й зреагувати на них, то цікавіше враження ви запропонуєте.

Налагодження особистого зв'язку з клієнтом — це ДНК економіки вражень. Уперше ми зрозуміли це, працюючи з ідеєю масової кастомізації. Ця бізнес-модель спрямована на ефективне задоволення індивідуальних потреб споживача, тобто ми намагаємося дати йому чи їй саме те, що він чи вона хоче, за прийнятною ціною. Кастомізація товару автоматично перетворює його на послугу, а кастомізація послуги перетворює її на враження. Про це ми ще згадуватимемо в розділі 4. Подбайте про послугу, яка ідеально задовольнятиме потреби конкретного клієнта — кожен отримає саме те, що він хоче, — і ви створите для нього особисте «ого!», а взаємодію з вашою компанією він запам'ятає надовго.

Модульність, тобто створення пропозиції з окремих елементів, які, як у конструкторах *LEGO*, будуть поєднані по-різному для окремих клієнтів, — це ключ до ефективної кастомізації з широким обсягом і низькою ціною. Цікаво, що цифрова трансформація сама собою є різновидом модульності — навіть кращим, ніж секційна модульність *LEGO*, — позаяк усе, що можливо перевести в цифровий формат, можна кастомізувати. Щойно пропозиція переходить у вимір одиниць і нулів, одиницю можна перетворити на нуль чи навпаки, безплатно, легко й майже непомітно.

Різні компанії вже давно масово кастомізують товари та послуги. Але поза межами цілком цифрових пропозицій для планування вражень цей метод поки що майже не застосовують. Більшість компаній, які дбають про фізичні враження, досі орієнтовані на маси, хоча окремі клієнти сприймають їхні пропозиції зовсім по-різному.

Одна з компаній, яка пропонує кастомізовані враження, — це *Carnival Corporation* зі своєю програмою *Ocean Medallion* (тобто «Океанський медальйон»). Спершу програма була доступна лише на деяких кораблях дочірнього підприємства *Princess Cruises*, а тепер поширюється на більш ніж сотню інших суден дев'яти брендів, які належать компанії. Починається програма ще задовго до круїзу. Клієнти завантажують усі потрібні документи та повідомляють про

свої побажання, що надає їм статусу «крузної готовності». Тоді компанія надсилає їм крихітні пристрої, які називаються «океанські медальйони». Так удається уникнути довгих черг під час посадки на корабель: пасажири просто піднімаються на борт, де члени екіпажу підтверджують їхній статус «крузної готовності», зчитуючи за допомогою планшетів імена та фотографії з «медальйонів».

«Медальйон» також є ключем до дверей каюти (до слова, кімната «вітає» кожного пасажира особисто) і дає змогу платити за всі товари та послуги на кораблі, тож вам не потрібно носити з собою готівку, кредитки й документи. Застосунок *Ocean Compass*, який можна встановити на смартфон або планшет (він також під'єднаний до телевізорів у каютах і до моніторів на кораблі), «стежить» за пасажирами та збирає інформацію про їхні різні дрібні вподобання, аналізуючи те, як людина проводить час на борту. На підставі цього формуються особисті пропозиції для окремих пасажирів, а також для членів їхніх сімей чи інших близьких людей (наприклад, для гостей на весіллі чи для компанії, яка святкує зустріч випускників). Це забезпечує ефективну масову кастомізацію вражень.

Отже, програма *Carnival Corporation* є чудовим прикладом майстерного планування вражень та ефективного застосування принципів, окреслених у розділах 4 та 5. Її успіх — аргумент на користь того, що час відійти від масового маркетингу та переорієнтуватися на унікальні потреби окремих клієнтів, адже саме це робить *Carnival*. *Ocean Medallion* може навіть зважати на побажання клієнта в окремих ситуаціях, наприклад запам'ятовує, що він замовляє чай з льодом, коли відпочиває біля басейну з дітьми, у барі з друзями п'є мохіто, а коли вечеряє з дружиною, то йому варто запропонувати келих червоного вина широз.

Тож як вам масово кастомізувати свої пропозиції, щоб установити контакт з кожним клієнтом, заволодіти його увагою та залучити в певний спосіб, що забезпечить йому враження в межах власного досвіду?

ЗАХОПЛИВІ ВРАЖЕННЯ

Перше видання «Економіки вражень» мало підзаголовок: «Робота — це театр, а кожен бізнес — сцена». Цей принцип такий важливий, що йому присвячено три розділи книжки — 6, 7 і 8. Свою позицію ми висловили дуже чітко: робота — *це й справді* театр. Усе ж таки ми досі дуже часто читаємо й чуємо коментарі про «театральну метафору» Пайна і Гілмора. Тому хочемо ще раз (і, сподіваємося, востаннє) сказати: це не метафора («робота як театр»). Це модель. Коли компанія планує враження своїх клієнтів, робота *і є* театром. Тоді працівники опиняються на сцені та повинні діяти згідно зі сценарієм.

Саме на цій сцені, де ролі грають не лише працівники, які безпосередньо контактують з клієнтами, але й асистенти та дизайнери, що перебувають за лаштунками, а також завдяки середовищу, яке всі вони створили, компанія розіграє драму, тобто пропонує враження. Щоб зацікавити клієнта й залишитися в його пам'яті, потрібно створити захопливі враження. Така театральна структура дає змогу надійно захопити й утримати увагу клієнта протягом того часу, який він проведе з компанією.

На рисунку 6.1 зображено модель драматичної структури. Вона відома в театральних колах як піраміда Фрейтаґа — на честь німецького теоретика драми Гюстава Фрейтаґа. На ній показано сім фаз, які можна використати в будь-якому бізнесі для створення захопливого враження: експозиція, зав'язка, розвиток дії, криза, кульмінація, спадання дії, розв'язка. Утримати нашу увагу може лише така вистава, дія якої наростає до критичної точки, а потім спадає. Однорідна драматична структура без піку не може зацікавити.

Якщо ця семифазна структура здається вам невиправдано громіздкою, можна застосувати її спрощений варіант (адаптований компанією *Doblin*, якою керує *Deloitte*): інтрига, залучення, активна участь, вихід і продовження. Будь-яке враження починається ще до того, як його запропонують. Спершу ви маєте заінтригувати клієнта й привернути його увагу до своєї пропозиції, а також до того, що станеться в ключовий момент залучення (ця фаза відповідає зав'язці в піраміді Фрейтаґа), після чого розвиватиметься сама драма. І хоча увагу клієнта потрібно втримати протягом усіх п'яти стадій, ключові фази враження (наростання дії, кульмінація та спадання дії) вимагають найглибшого занурення. Згідно з правилом «пік — кінець» Данієля

Канемана, те, що відбувається після кульмінації, тобто процес виходу із враження, має сприяти тому, щоб враження глибше закарбувалося в пам'яті клієнта. Тож ця модель передбачає продовження враження поза його часовими межами, щоб клієнт захотів відвідати вас ще раз.

Але якщо й ця модель здається вам недостатньо лаконічною, ви можете скоротити її лише до трьох кроків: кожна вдала історія містить зав'язку, основну частину та розв'язку. Нам також подобається модель імаджинірингу компанії *Disney*: передшоу, шоу і післяшоу. У цій концепції, як і в описаній п'ятиступеневій моделі, уможливлене створення враження ще до початку основного дійства, а також продовження його за межами цього дійства.

Тож як вам перетворити свій бізнес на театральну сцену, скласти гарний сценарій для своїх працівників і створити виставу, яка точно допоможе вам заволодіти увагою клієнтів?

ВРАЖЕННЯ, ЩО ЗМІНЮЮТЬ

Іноді враження такі особисті й потужні, що впливають на нас надзвичайно сильно. Інколи достатньо єдиного такого враження, але зазвичай наше життя змінює низка подій, які із часом допомагають нам досягнути якоїсь мети — змінити професію, навчитися чогось нового, схуднути, поліпшити здоров'я, досягнути майстерності в чомусь чи змінити себе на краще в якійсь сфері. Такі зміни раніше залежали тільки від самої людини, однак тепер компанії дедалі частіше пропонують нам допомогу в здійсненні наших мрій, ідеться про університети, консультації, фітнес- та спацентри, лікарні, а також найрізноманітніші тренінги й курси.

Такі перетворення — це окремий різновид пропозиції, яка відрізняється від враження так само, як враження — від послуги. Ви допомагаєте клієнтові на шляху до його цілей — особистих чи корпоративних — і зміни є результатом цієї діяльності. Компанії здійснюють перетворення на підставі вражень, так само як враження створюють на базі послуг, бо ми можемо змінитися лише завдяки своєму досвіду. Якщо враження є внутрішнім явищем, то такі перетворення — це зовнішні зміни, які починаються *зсередини*.

Будь-яке перетворення вимагає зосередження уваги. Компанія може лише скерувати клієнта, бо, як то кажуть, можна привести коня до водопою, але не можна змусити його пити. Людина повинна мати твердий намір досягнути своїх цілей за допомогою компанії. Щоб посприяти цьому, компанія має зробити три речі. По-перше, треба *провести діагностику* клієнта — зрозуміти, де він перебуває тепер і ким хоче стати. По-друге, потрібно *спланувати і влаштувати* такий набір вражень, який допоможе людині реалізувати її наміри. І, по-третє, потрібно *довести зміни до кінця*, переконавшись, що вони остаточні й залишаться з людиною. Зміни не є чимось таким ефемерним, як враження; вони цілком реальні, адже об'єктивно змінюють клієнта і його життя. У цьому разі сам клієнт є продуктом!

Пригадайте, у чому полягає різниця між послугою та враженням: перше означає заощаджений час, тоді як друге дає змогу цей час гарно провести. Тож можна сказати, що перетворення означають *вдало інвестований час*. У цьому разі час є спільною інвестицією компанії та клієнта, унаслідок чого запропоноване враження приноситиме як негайні, так і довготривалі дивіденди.

Трансформаційній здатності вражень присвячено розділи 9 і 10 та навіть розділ «На біс» наприкінці книжки. Уважно прочитайте та перечитайте ці розділи. Коли ви усвідомите здатність вражень спричиняти перетворення, то дістанете ключ до розуміння найбільшої цінності, яку лише можна створити і до якої не здатні дорівнятися звичайні товари та послуги.

Тож як вам створити таке враження, яке змінить вашого клієнта, допоможе йому на шляху до реалізації намірів і залишиться з ним надовго?

ТРИМАЙТЕ МОЇ ГРОШІ

Потужні, цілісні, особисті, захопливі й трансформаційні враження існують для того, щоб клієнт цінував час, проведений з вами. Але є лише один надійний спосіб упевнитись у тому, що враження, які ви пропонуєте, варті уваги: ваші клієнти готові платити за час, проведений з вами.

І справді, гроші, витрачені на враження, свідчать про те, яким цінним клієнт вважає час, що ви для нього спланували. Ідеться про передплату на щось, платню за вхід чи будь-які інші види оплати, прив'язані до часу (графік 3.1 ілюструє всі шість видів, з яких ви можете вибрати). Ви інвестуєте у враження для того, щоб зробити кожну годину ціннішою для відвідувача, ніж вона була б, якби він провів цей час деінде, а результат цих інвестицій можна буде побачити в рівні зростання прибутків. Тож, пропонуючи враження, можна підвищити попит простіше й вигідніше, ніж із застосуванням майже будь-якої іншої маркетингової кампанії, яка передбачає величезні витрати й опосередковано впливає на споживача.

ПЛАТНЯ ЗА ЧАС

Коли ви йдете в кіно чи театр, на концерт чи спортивний матч, у музей, парк розваг чи будь-яке подібне місце, то ніколи не очікуєте, що вхід буде безплатним. Чому? Тому що ви розумієте цінність вражень, які там дістанете. Чому ж тоді те саме не має стосуватись вашої компанії?

В умовах переходу від економіки послуг до економіки вражень дуже багато компаній віддають задарма створювані враження, щоб на їхні товари та послуги був більший попит. Тематичні ресторани та кав'ярні докладають надзвичайних зусиль для створення неповторної атмосфери, але їхні відвідувачі платять лише за страви. У багатьох магазинах ви можете приміряти товар, випробувати його, але платите лише за те, що купили. Навіть у *Starbucks* ви платите лише за каву, а не за час, який там проводите. Але рано чи пізно компаніям доведеться усунути це протиріччя й зробити так, щоб клієнти платили за те, що вони цінують. Коли йдеться про враження, компанія має просити платню за час, який проводить із нею відвідувач.

Наприклад, керівники мережі кав'ярень «Циферблат» у Росії та Великій Британії вже зрозуміли це. У цих закладах відвідувачі платять за час, проведений там, — близько восьми пенсів за хвилину (ціна різниться залежно від регіону). А от кава безплатна! Звісно, там вони не зможуть замовити велике напівсолодке мак'ято з карамеллю, їм навіть доведеться обслуговувати себе самотійно, зате вони можуть

самі вирішувати, скільки часу провести в кав'ярні та що там робити — відпочивати, працювати, читати, гратись або спілкуватись.

Ще один приклад створення і продажу вражень — *iFest*.

iFest — відома українська мережа концептуальних авторських ресторанів. Усі їхні заклади насамперед пропонують емоційний досвід.

Наприклад, до кафе «Мазох» увечері збирається черга: тут можна дістати своєрідне враження: гостя відшмагають на вході. Власне, річ у тім, що кафе присвячено творчості письменника Леопольда фон Захер-Мазоха, завдяки якому з'явилося поняття «мазохізм», а втім — безперечно, фантазія в кожного своя.

Ресторан «Дуже висока кухня» натомість працює з гастрономічними емоціями. Його влаштовано у форматі закладу без фіксованого меню, і щоб з'їсти те, що любиш, достатньо поспілкуватися з кухарем. Це і є економіка майбутнього. Попри те що роботи можуть нарізати салати й доставляти їжу, те, чим займається *iFest*, — це обмін енергією та живі очі людей, тож техніка тут безсила.

У розділі 3, у підпункті «Ви є тим, за що вам платять», ви знайдете ключове питання, на яке повинні дати собі відповідь: «Що ми робили би по-іншому, якби брали платню за вхід?» Коли це питання вперше прочитав Амі Арад, співзасновник магазину для чоловіків *Wingtip*, що в Сан-Франциско, воно його спантеличило. Ідея платного входу в магазин чоловічого одягу, навіть такого прогресивного, як *Wingtip*, який презентує себе як магазин «атрибутів для сучасного джентльмена», здавалася йому дуже дивною. Однак Арад поставився до питання серйозно й нарешті знайшов оптимальну відповідь: створити клуб, вартий членських внесків. Прототип клубу був розміщений у невеликому приміщенні, завбільшки із конференцзал. Але цього було достатньо, щоб переконатися в тому, що деякі люди готові платити за затишний куточок, де можна буде на мить забути про шалений темп життя. Відтак Арад знайшов простору будівлю у фінансовому районі, де колись працював Банк Італії, і розмістив магазин *Wingtip* на першому поверсі та в підвалі, а клуб — на наступних двох поверхах.

Новий клуб площею понад 1200 квадратних метрів відкрили для чоловіків та жінок, у ньому були загальний бар та ресторанный зал із приватними кімнатами, винні сховища, гольф-симулятор, більярд, конференцзал і зона відпочинку на даху будівлі. Хоча магазин *Wingtip* залишається відкритим для всіх клієнтів, клуб має три членські рівні: гостьовий, соціальний і найвищий, для постійних клієнтів. Перший внесок для останнього становить три тисячі доларів та ще по двісті доларів на місяць для необмеженого доступу. Усі члени клубу отримують десятивідсоткову знижку на товари й низку інших переваг, позаяк магазин та клуб живлять одне одного: магазин рекламує клуб, а клуб створює попит для магазину.

Wingtip не єдиний приклад. У багатьох компаніях тепер потрібно платити за вхід на територію й за окремі враження. Це здалося б нам чимось дуже незвичним, коли ми публікували перше видання «Економіки вражень». Однак тепер це практикують, наприклад, роздрібні торговельні мережі *American Girl*, *Eataly* та *REI*, ресторани *Next* у Чикаго, *The Clove Club* у Лондоні та *Noma* в Копенгагені, а також такі компанії, як *LEGO*, *Heineken*, *Guinness*, *Coca-Cola*, *Land Rover*, *Volkswagen*, *Swarovski* та ще дуже багато інших. Майже кожен стартап, який пропонує нові незвичайні враження, тепер передбачає платню за вхід, наприклад: *Museum of Ice Cream*, *Rosé Mansion*, *Circus Trix*, *Sleep No More*, *College of Extraordinary Experiences*, безліч доступних тепер майданчиків для метання сокирок і *Topgolf* (уже понад шістьдесят місць). Тепер потрібно платити навіть за те, щоб потрапити в деякі туристичні місця, як-от сімнадцятимильна дорога в Пембл-Біч, що в Каліфорнії, місто Вучжен у Китаї, а з 2019 року — ще й італійська Венеція.

Отже, платня за час дає змогу узгодити те, що цінують клієнти та за що вони платять, і є показником того, що враження, які пропонує ваша компанія, варті часу й уваги клієнтів. А платня за вхід — це ще надійніше підтвердження того, що вони справді цінують ці враження. Простіше кажучи, безпосередній прибуток від вражень, які ви пропонуєте, прямо відбиває економічну цінність, яку вам удалося створити. Але існують також інші способи виміряти цінність враження.

ГРОШОВА ВАРТІСТЬ ЧАСУ

Коли ви почнете отримувати від клієнтів гроші за проведений із вами час, то зможете додатково оцінити цінність вражень, які пропонуєте, порівнявши їх з іншими подібними пропозиціями.

Мабуть, вам уже відома концепція вартості грошей у часі. Згідно з нею, гроші, які ви отримаєте в майбутньому, мають меншу вартість, ніж та сама сума грошей, отримана сьогодні. Компанії, які хочуть узятися за створення вражень, мають знати концепцію *грошової вартості часу* й розуміти, що сума *грошей*, яку клієнти добровільно витрачають на будь-який досвід, прямо пропорційна *цінності*, яку вони вбачають у *часі*, проведеному в тому чи іншому місці.

Гроші, які клієнти витрачають на пропоновані враження (тобто платня за вхід, за членську картку чи будь-які інші форми платні, прив'язані до часу), опосередковано показують, наскільки клієнт задоволений часом, що провів із вами. Із цього можна зробити кілька висновків. По-перше, коли перехід до економіки вражень відбудеться остаточно, але ви не проситимете платити вам за час, люди вирішать, що ваша пропозиція просто не варта уваги. По-друге, що цікавіші враження ви запропонуєте клієнтові, то вищу ціну зможете встановити. І по-третє, ви зможете порівняти свою пропозицію з іншими, вирахувавши особливий показник грошової вартості часу — *витрати за хвилину*.

Тепер зручно використовувати для порівняння кінотеатр, позаяк цей приклад добре знайомий майже всім нам. Вартість квитка відрізняється в різних штатах США та різних країнах світу, але здебільшого він коштує від 8 до 15 доларів США. Якщо припустити, що квиток коштує 12 доларів і фільм триває дві години, то хвилинка коштує 10 центів — так оцінюють це враження глядачі.

Тож скільки коштують враження, які ви пропонуєте, якщо взяти до уваги грошову вартість часу? Якщо клієнт платить вам за враження близько 10 центів за хвилину, тоді ви перебуваєте на одному рівні з кіно. Якщо вам платять більше, то ви пропонуєте неймовірні враження, а якщо менше — то такі собі. Якщо ви опинилися в «такій собі» категорії, вам варто замислитися про те, як поліпшити

пропоновані враження. І ця книжка стане вам у пригоді. Якщо ж грошову вартість вашого часу можна прирівняти до кіно, тоді дозвольте вас привітати! Але навіть не думайте спочивати на лаврах. Конкуренція постійно зростає, світ бізнесу стає дедалі жорсткішим, а клієнти очікують, що враження, які ви їм пропонуєте, будуть яскравішими. (Зверніть увагу, наприклад, на бюджет сучасних фільмів і порівняйте його з тим, скільки коштувало знімання кіно кілька десятиліть тому.)

Якщо ви перевершили кіно й отримуєте більше, ніж 10 центів за хвилину, то що, на вашу думку, це означає? Що у вас є ще безліч можливостей розвиватися далі! День у *Disneyland* коштує 17 центів за хвилину, а у *Walt Disney World* — 23 центи за хвилину. Чи можете ви позмагатися з ними й отримувати принаймні 20 центів за хвилину? Партія в гольф, яка триває чотири з половиною години, у більшості громадських клубів коштує приблизно 10 центів за хвилину, але в Пebbл-Біч вам доведеться заплатити два долари за хвилину. Квиток на мюзикл *Hamilton* може коштувати аж до п'яти доларів за хвилину — саме тому для людей, які не можуть собі цього дозволити, існує також спеціальна лотерея, квитки за якою коштуватимуть близько 6 центів за хвилину — навіть дешевше, ніж на звичайний фільм (тому ця лотерея вважається однією з найкращих акцій в економіці вражень).

Але існує ще багато пропозицій, які коштують значно дорожче. Скайдайвінг коштує близько 200 доларів за хвилину в повітрі, хоча симулятор скайдайвінгу *iFLY* приносить своїм власникам «лише» 43 долари за хвилину. Але все це — дрібниці проти вартості кількох дорогоцінних митей банджі-джампінгу, який, за підрахунками, коштує приблизно 400 доларів за хвилину.

Який же світовий рекорд грошової вартості часу? Наскільки нам відомо, його встановили 2001 року, коли Денніс Тіто заплатив 20 мільйонів доларів за вісім днів у космосі, а це приблизно 1750 доларів за хвилину! Не дивно, що Джефф Безос, Річард Бренсон та інші прагнуть «демократизувати» космічний туризм, пропонуючи польоти «лише» за 200 тисяч доларів. Хоча ці подорожі будуть значно коротшими, за сучасними підрахунками, їхня орієнтовна вартість становитиме від 2000 доларів за хвилину в космосі, а це більше, ніж

заплатив Тіто. Коли йдеться про організацію вражень, можна стрибнути до неба в буквальному сенсі.

Зверніть також увагу на те, що наведені тут цифри є лише платнею за вхід і не охоплюють витрат на додаткові послуги (їжа та напої, паркування авто тощо) чи, наприклад, сувеніри. Утім завдяки всьому цьому враження, які отримує клієнт, стають ще ціннішими для нього й водночас підвищують економічну цінність такої пропозиції.

ІНВЕСТИЦІЙНА РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ВРАЖЕНЬ

Ще один важливий показник стосується компаній, які використовують враження для стимулювання попиту на свої основні товари та послуги. Наприклад, коли виробники й торговельні мережі відводять окреме місце (чи створюють особливі умови в певних місцях) для того, щоб клієнт міг випробувати товар, перш ніж купувати його; коли компанія використовує нові заклади, щоб ознайомити клієнтів зі своїми можливостями (наприклад, *Capital One* рекламує у своїх кав'ярнях фінансові пропозиції); чи навіть коли нашаровують одну подію на іншу, як-от спаготелі Лас-Вегаса, які привертають увагу до своїх казино враженнями, на перший погляд, не пов'язаними з азартними іграми.

Усі ці компанії могли просто рекламувати свої основні товари та послуги. Але враження, здатні генерувати попит, допомагають ефективніше використати маркетингові ресурси. І хоча вони охоплюють вужчу аудиторію, ніж звичайна реклама, клієнт довше контактує з компанією (кілька хвилин чи годин замість кількох секунд) і дарує їй усю свою увагу. Завдяки цьому він ліпше ознайомиться з продуктом, ніж це можливо було б завдяки рекламі, а все це закарбовується в пам'яті. І, звісно ж, такі враження ефективніше стимулюють попит на основні товари та послуги. Достатньо простих обрахунків, щоб переконатися: значно краще вкласти гроші компанії у враження, ніж у рекламу.

Враження також позитивно впливають на інвестиційний прибуток. Інвестиційну рентабельність будь-якої реклами чи маркетингової кампанії вираховують, поділивши додатковий дохід, який вона

забезпечила, на її вартість. Але коли ми говоримо про планування вражень, які передбачають платню за час і генерують для вас додатковий попит, у знаменнику буде не просто їхня вартість. Платня за час сама собою є прибутком, який тією чи іншою мірою компенсує інвестиції. Це зменшує витрати і пропорційно підвищує інвестиційну рентабельність. А якщо вам вдасться створити надзвичайно захопливе враження з високим показником грошової вартості часу, це не лише сповна компенсує ваші фінансові вкладення, а й генеруватиме прибуток!

Звучить фантастично, але це цілком реально. Наведемо лише кілька прикладів. Центри *Land Rover Experience* забезпечують такий прибуток для *Jaguar Land Rover Automotive PLC*, що компанія змогла запустити цілу франшизу центрів, які пропонують враження для водіїв у різних країнах. Хоча компанія *Mattel* не ділиться цифрами, очевидно, що її кав'ярні *American Girl's Cafe*, лялькові перукарні, а особливо дитячі свята окупні. Те саме стосується можливості зайнятися скелелазінням прямо у флагманських магазинах *REI* (за це частково платять постачальники, що також знижує витрати для мережі та підвищує рентабельність інвестицій). Компанія *LEGO System A/S* теж вигадала багато способів отримувати платню за час і тепер має непоганий прибуток зі своїх парків розваг та дитячих центрів *LEGOLAND*.

Коли ціна, яку ваші клієнти готові заплатити за враження, дорівнює сумі, яку ви витратили на ці враження, або ж навіть перевищує її, знаменник наближається до нуля, і результат рівняння прямує до нескінченності. Враження, які генерують і попит на основний товар, і ваш прибуток, можуть забезпечити нескінченну рентабельність інвестицій завдяки зростанню доходів і нівелюванню витрат!

РЕКЛАМА ПРОТИ ВРАЖЕНЬ

Компанії, які хочуть стимулювати попит, мають дуже уважно стежити за тим, куди вони вкладають свої гроші, та поступово переходити від реклами до планування вражень. Якщо це вдасться реалізувати ефективно, маркетингові заходи перетворяться на окреме джерело

прибутку, адже цікаві враження й приємно проведений час коштують грошей.

Реклама вже не працює так, як раніше. Сьогодні нам дедалі складніше привернути увагу споживача звичною рекламою й традиційними маркетинговими методами. Однак цю проблему легко розв'язати: поки реклама відвертає увагу людини від того, що вона хоче робити, економіка вражень передбачає, що компанія запропонує клієнтові спосіб гарно провести час.

Крім того, сучасна рекламна індустрія перетворилася на машину для генерування фальші. Ми вже писали про це в книжці «Оригінальність. Чого насправді хочуть клієнти» (*Authenticity: What Consumers Really Want*), тож тут просто скажемо, що найкращий спосіб створити собі репутацію фальшивки — це рекламувати себе як щось, чим ви не є.

Компанії роблять це постійно, перебільшуючи свої можливості (згадайте, наприклад, апетитні бургери на картинках, зовсім не схожі на те, що принесе вам офіціант) і приписуючи собі репутацію, якої не мають (наприклад, популярний тепер «зелений піар», зокрема рекламну кампанію *British Petroleum* про те, що вони «більше ніж пальне», через що зазнали нищівної критики після екологічної катастрофи на нафтовій платформі *Deepwater Horizon*).

Зосередившись на створенні для клієнтів вражень, ви поступово відмовитеся від реклами. Натомість створюватимете місця, де клієнт зможе сам побачити, якими ви є, і це не лише спонукає його прийти ще раз, а й створить вашому бізнесу репутацію справжнього, непідробного.

Хотілося б навести ще кілька аргументів на користь того, що реклама може бути руйнівною, особливо для тих компаній, які ладні на все, щоб заробити на ній якнайбільше. На думку одразу спадають дві компанії, з якими ми проводимо, напевно, найбільше часу в інтернеті: *Google* та *Facebook*.

Обидві компанії ще на початку своєї кар'єри стали на ту саму стежку (і відтоді з неї не сходять): поставили собі за мету вирости якомога швидше, надаючи свої послуги безплатно. Такий підхід тепер застосовує майже кожна компанія в інтернеті, яка працює безпосередньо з користувачами. Але як же вони заробляють гроші? Надаючи рекламні послуги, звісно. Вони перетворюють дані своїх

користувачів, які мали б бути їхніми клієнтами, на товар, який продають своїм *справжнім* клієнтам — рекламодавцям. (Зрештою, клієнтом є той, хто платить гроші.)

Мабуть, не варто тут перераховувати всі скандали, пов'язані з неналежним захистом особистих даних — ви, без сумніву, вже про них знаєте. Але згадайте, наприклад, платне преміальне членство в *Amazon* і зверніть увагу на той факт, що *Google* та *Facebook* не пропонують такої послуги. Членство в *Amazon Prime* не лише передбачає безплатне пересилання товарів, а й низку інших переваг, перелік яких із часом зростає, — наприклад, перегляд кінофільмів та телеканалів. Зростання цінності досвіду, який пропонує *Amazon* (а особливо з появою нових функцій, спрямованих на те, щоб користувач приємно провів час), дало змогу компанії 2018 року підняти вартість членства із 99 доларів на рік до 119 доларів.

Але — і це дуже серйозне «але» — *Amazon* також застосовує свої внутрішні пошукові системи з рекламною метою, сподіваючись позмагатися із *Facebook* та *Google*. Компанія стільки знає про інтереси та купівельні звички кожного свого клієнта (а це величезний обсяг надзвичайно цінної інформації, яку радо куплять рекламодавці), що ризикує зруйнувати свою позитивну репутацію.

Ми щиро сподіваємося: той факт, що *всі* користувачі *Amazon* є його клієнтами, а значний відсоток користувачів також мають *преміальне членство*, у поєднанні з принципом «одержимості клієнтом», якого Джефф Безос дотримується особисто і який пропагує у своїй компанії, допоможе *Amazon* використати свої рекламні амбіції в інтересах користувачів і не перетворити дані на зброю, долучившись до нещадного бомбардування людей рекламою. Але як це можна було б зробити?

Не лише *Amazon*, а й будь-яка інша компанія має усвідомити різницю між інформацією *про* клієнта, яку можна продати рекламодавцям, та інформацією, отриманою *від* клієнта, яку вона використовує в інтересах *цього* клієнта. У довготривалій перспективі застосування таких даних для кастомізації пропозиції — це формула успіху. І чи не найкращий спосіб отримати такі дані — налагодити з клієнтами стосунки на підставі платного членства чи платні за вхід.

Але все це не означає, що ви повинні цілком відмовитися від реклами та зосередитись лише на плануванні вражень. Для більшості компаній таке рішення й справді буде надто радикальним. Реклама й досі актуальна в низці ситуацій: наприклад, коли у вас з'явилася справді цікава новинка, про яку ви хочете розповісти якомога більшій кількості потенційних клієнтів, або якщо хочете створити імідж компанії чи згладити наслідки якогось невдалого рішення. Та най-найкращою залишається та реклама, яка розважає й захоплює увагу споживача, що піднімає її до рівня враження.

Тож іноді рішення виділяти, скажімо, 20 чи 30 % свого маркетингового бюджету на рекламу, якщо вона виправдана, буде оптимальним. Але загалом варто потрохи відмовлятися від настирливої та недоречної діяльності, якою є сучасна реклама. Значно краще створити собі портфоліо із цікавих та пам'ятних вражень: якщо воно буде достатньо яскравим, то охопить ту саму аудиторію, що й реклама, або й більшу, коли за справу візьмуться соціальні мережі, які поширюють новини, знімки та відео про неповторні враження, що ви пропонуєте.

І, звісно, не забувайте, що кожне враження, яке ви пропонуєте, має бути потужним, цілісним, особистим, захопливим або навіть здатним змінити життя людини — тоді воно справді буде вартим того, щоб за нього платили. Саме в цьому й полягає суть економіки вражень.

КРОК УПЕРЕД

Читачі цієї книжки повинні допомогти компаніям, у яких вони працюють, підштовхнути вперед прогресію економічної цінності, здійснивши перехід від надання товарів та послуг до планування вражень. Якщо ви нічого не робитимете, то, повірте нам, вашим єдиним способом утриматися на поверхні буде здешевлення своїх пропозицій, тобто єдиною причиною, чому люди купуватимуть у вас, буде низька ціна. Але якщо ви перейдете в економіку вражень і запропонуєте кожному зі своїх клієнтів цікаві та пам'ятні враження, економічна винагорода буде великою. Вибирати вам.

Деллвуд, Міннесота

Джеймс Г. Гілмор
Честерленд, Огайо

Липень 2019 р.
Strategic Horizons LLP
www.StrategicHorizons.com
+1 (330) 995-4680
PineGilmore@StrategicHorizons.com

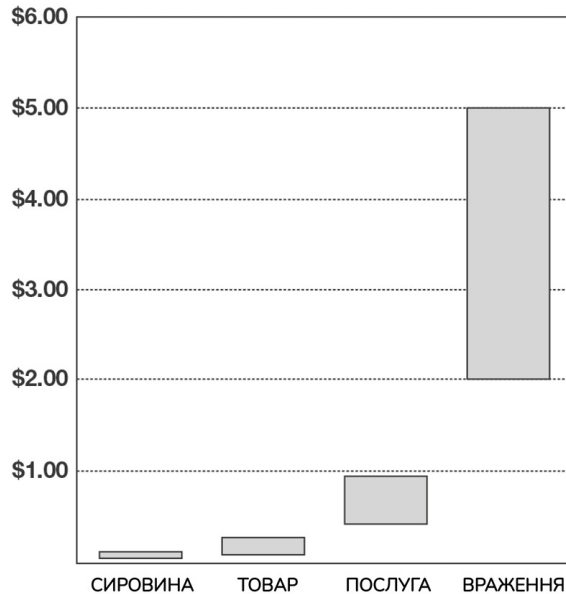
РОЗДІЛ 1

ВІТАЄМО В ЕКОНОМІЦІ ВРАЖЕНЬ

Дешево й доступно. Жодна компанія не хоче, щоб про її товари й послуги так сказали. Від слів «дешевий» і «доступний» на чолах керівників і підприємців виступає холодний піт. Відмінності зникають, межі стираються, і клієнти дивляться лише на ціну, ціну, ціну.

Але поговорімо, наприклад, про таку дешеву й доступну сировину, як кавові зерна. Компанії, які збирають кавові зерна або продають їх на ф'ючерсному ринку, отримували на момент написання цієї книжки трохи більше ніж 75 центів за фунт зерен, а це один чи два центи за чашку кави. Коли виробник обсмажує, перемелює, упаковує та продає в магазині ті самі кавові зерна, перетворюючи сировину на товар, споживач платить уже від 5 до 25 центів за чашку (залежно від марки та розміру пакета). Заваріть змелені кавові зерна в забігальнівці за рогом, у ресторані швидкого обслуговування чи в магазинчику — і ви вже отримаєте приблизно 50 центів чи долар за чашку.

Отже, залежно від того, що ви як підприємець робите з кавовими зернами, кава може бути сировиною, товаром чи послугою, і на цій підставі клієнти сприйматимуть її цінність по-різному. Але й це ще не все: зваріть ту саму каву в п'ятизірковому ресторані або в такій кав'ярні, як *Starbucks*, де процес замовлення, приготування та споживання чашки кави відбувається в дивовижній атмосфері чи оформлений як театральне дійство, і гості залюбки заплатять вам від 2 до 5 доларів за чашку. Компанії, які виходять на цей (четвертий) рівень цінності (див. графік 1.1), перетворюють купівлю кави на особливе враження, завдяки чому її цінність (а разом із нею й вартість) зростає на два порядки, якщо порівняти з вартістю вихідної сировини.



Графік 1.1. ЦІНА ЧАШКИ КАВИ

І це ще не межа. Один наш друг, приїхавши до Венеції, запитав у консьєржа в готелі, де вони з дружиною можуть скуштувати найкращу каву в місті. Той одразу скерував їх у *Caffé Florian* на площі Святого Марка. Невдовзі подружжя вже дихало свіжим ранковим повітрям, сьорбаючи гарячу каву й насолоджуючись атмосферою найдивовижнішого міста Старого світу. За годину їм принесли рахунок, і виявилось, що таке враження коштувало їм більш ніж 15 доларів за чашку. «Чи кава була того варта?» — запитали ми. Наш друг кивнув: «Assolutamente!»³

НОВЕ ДЖЕРЕЛО ЦІННОСТІ

Враження — це четверта економічна пропозиція, яку не можна порівнювати з послугою, так само як послугу не можна порівнювати з товаром. Попри це досі мало хто звертав увагу на цю пропозицію. Враження завжди були поруч, але споживачі, підприємці й економісти сліпо кидали їх у сферу послуг, до таких нудних і буденних речей, як хімчистка, гуртова торгівля й телефонний зв'язок. Коли клієнт купує послугу, він платить за певні дії, які хтось виконує для нього. Але коли

він купує враження, то платить за те, щоб гарно провести час, насолоджуючись незабутніми подіями, які для нього влаштувала компанія (це нагадує театральну виставу), щоб зацікавити й торкнутись його почуттів.

Враження завжди були підґрунтям сфери розваг: від вистав і концертів до кінофільмів і телесеріалів. Однак протягом останніх кількох десятиліть можливості сфери розваг розширились, охопивши багато нових видів діяльності. Початок цього злету поклали один чоловік та компанія, яку він заснував. Ми маємо на увазі Волта Діснея. Ставши відомим завдяки застосуванню небачених раніше ефектів у мультфільмах (синхронізація звуку, кольорова анімація, тривимірне тло, стереофонічний звук, аудіоанімація та багато інших), Дісней досягнув піку своєї кар'єри, відкривши в Каліфорнії *Disneyland*, який давав змогу зануритися в атмосферу його мультфільмів у реальному житті. Перед смертю 1966 року він устиг також окреслити ідею *Walt Disney World*, який відкрився у Флориді 1971-го. Замість створити черговий парк розваг, Дісней заснував перший у світі *тематичний* парк, який запрошує гостя (у жодному разі не клієнта) з головою поринути в подорож, щоб не лише розважитися, а й стати частиною фантастичної історії. Для кожного гостя акторський склад (у жодному разі не працівники) створює цілу виставу з картинами, звуками, смаками, ароматами й текстурами, що дарує неповторні враження⁴. Сьогодні *Walt Disney Company* продовжує справу свого засновника, активно розробляючи нові пропозиції та застосовуючи свій досвід, тож ми маємо *Disney Channel* із його телесеріалами, «Світ персонажів» на *Disney.com* та шоу на Бродвеї; *Disney* навіть створила власну круїзну компанію *Disney Cruise Line* та придбала острів на Карибах.

Колись *Disney* була єдиною компанією, яка мала власний тематичний парк, але тепер у неї є безліч конкурентів у різних сферах бізнесу, як традиційного, так і експериментального. Нові технології дають змогу створювати принципово нові види вражень, як-от відеоігри, онлайнві ігри, віртуальні атракціони, 3D-фільми, віртуальні світи, доповнена реальність. Для створення ще реалістичніших вражень потрібні потужніші процесори, а це підвищує попит на товари та послуги комп'ютерної індустрії. Колишній керівник (а тепер старший радник) компанії *Intel* Ендрю Гроув передбачив вибух популярності

високотехнологічних пропозицій. Такий прогноз він зробив ще в середині 1990-х у промові на комп'ютерному шоу *COMDEX* (сам собою цей захід уже був спланованим враженням), сказавши: «Ми повинні сприймати наш бізнес як дещо більше, ніж просто збирання та продаж персональних комп'ютерів [тобто товарів]. Наш бізнес — це постачання інформації [тобто послуг] і реалістичних інтерактивних вражень». Дуже влучно.

Багато компаній у традиційній сфері послуг, намагаючись змагатися за той долар, який відбирають у них нові високотехнологічні розваги, самотужки опановують економіку вражень. У тематичних ресторанах, як-от *Benihana*, *Hard Rock Cafe*, *Ed Debevic's*, *Joe's Crab Shack* та *Bubba Gump Shrimp Co.*, їжа є лише підґрунтям для враження, яке в цій індустрії має назву «ітертейнмент»⁵. Магазини *Build-A-Bear-Workshop*, *Jordan's Furniture* та *Niketown* організовують для своїх клієнтів розважальні заходи та рекламні акції (іноді це описують словом «ентертейлінг»⁶ або ж терміном, який належить компанії *The Mills Corp.*, — «шопертейнмент»⁷).

Але це не означає, що враження ґрунтуються винятково на розвагах; як ми пояснимо в розділі 2, це лише один їхній складник. Правильніше сказати, що компанії планують враження, коли хочуть *зацікавити* клієнта, налагодивши з ним особистий зв'язок і створивши пам'ятний досвід. Багато тематичних ресторанів майже не застосовують цього розважального складника, намагаючись натомість поєднати ресторанну справу з комедією, мистецтвом, історією або природою, як це роблять *Teatro ZinZanni*, *Café Ti Tu Tango*, *Medieval Times* та *Rainforest Cafe*⁸. У кожному з цих місць їжа є лише сценою — підґрунтям, на якому вибудовують ще один бенкет, для інших органів чуття, який гість запам'ятає надовго. Деякі мережі роздрібної торгівлі, як-от *Jungle Jim's International Market*, *The Home Depot* та *Viking Cooking School*, пропонують своїм клієнтам тури, майстер-класи й уроки, які поєднують шопінг із пізнавальним складником, що цілком можна описати терміном «едутейлінг»⁹, чи «шоперскапізм»¹⁰.

Орієнтація на популяризацію й здешевлення, як стверджує колишній директор *British Airways* сер Колін Маршалл, ґрунтується на хибній думці про те, що «бізнес означає лише виконання певної функції; якщо говорити про нас, то це транспортування людини з пункту А в пункт Б

за якомога нижчою ціною». Але *British Airways*, продовжує він, «не обмежується цією функцією й залишається конкурентоспроможною завдяки тому, що пропонує враження»¹¹. Компанія перетворює свою базову послугу (авіап перевезення) на сцену для особливих вражень від польоту, намагаючись, зокрема, полегшити напруження і втому, які більшість людей відчуває під час таких подорожей.

Навіть найбуденнішу справу можна перетворити на незабутнє враження. Чиказька компанія *Standard Parking* умикає різні пісні на кожному рівні свого паркінгу в аеропорту імені О'Гари та прикрашає стіни зображеннями місцевих спортивних зірок: «Чикаго Буллз» на першому рівні, «Блекгокс» — на другому й так далі. Один наш знайомий із Чикаго сказав: «Ви ніколи не забудете, де припаркувались!» Рутинна поїздка всією сім'єю по продукти стає приємною прогулянкою в таких місцях, як *Bristol Farms Gourmet Specialty Foods Markets* у Південній Кароліні. Ця висококласна мережа, як пише журнал *Stores*, «перетворює свої магазини на театральну сцену» із «музикою, розважальними програмами, екзотичною атмосферою, безплатними напоями та закусками, зірковими гостями та можливістю взяти активну участь в усьому, що відбувається в магазині»¹². Рассел Вернон, власник *West Point Market* в Акроні, Огайо, описує свій магазин як «сцену для товарів, які ми продаємо. Наші високі стелі, освітлення й ретельно дібрані кольори створюють атмосферу театру»¹³. І справді, полиці там прикрашені живими квітами, на стінах у вбиральнях можна побачити оригінальні картини, а в залах грає легка класична музика. Такі продуктові мережі, як *The Fresh Market* та *Whole Foods Market*, переймають методи цих місцевих магазинів і виводять їх на регіональний і національний рівень відповідно.

Враження можуть бути націлені не лише на споживача. Зрештою, бізнес складається з людей, і взаємодії між компаніями також можуть бути сценою для вражень. Компанія з Міннеаполіса, яка спеціалізується на встановленні й ремонті комп'ютерів, 1994 року взяла собі назву *Geek Squad*¹⁴ і зосередилася на обслуговуванні домашніх офісів і малого бізнесу. Її працівники приїжджали на виклики в однакових чорно-білих «жуках» (так званих гікмобілях) і були більше схожі на спецагентів — у білих сорочках і вузьких чорних

краватках, із персональними значками. Усе це перетворювало буденні послуги, які надавала компанія, на незабутні враження. Сьогодні ці «оперативні групи цілодобової комп'ютерної підтримки» налічують понад двадцять чотири тисячі агентів і є частиною *Best Buy*. Підприємці в інших галузях вирішили не відставати й також почали вдягати своїх працівників в уніформи, наприклад, сміттєзбиральна компанія *Junk Squad*¹⁵ (із гаслом: «Ви залишитеся задоволеними, або ми повернемо вам ваше сміття у двократному обсязі»). Багато компаній навіть наймають театральні трупи, перетворюючи буденні бізнес-зустрічі на імпровізовані вистави. Ще одна компанія з Міннеаполіса під назвою *LiveSpark* (раніше вона називалася *Interactive Personalities, Inc.*) улаштовує сплановані вистави й «спонтанні сценки» для своїх компаній-клієнтів, активно залучаючи аудиторію, наприклад, за допомогою комп'ютерних персонажів, які взаємодіють із глядачами в реальному часі¹⁶.

Дедалі частіше компанії проводять зустрічі зі своїми партнерами в незвичайних місцях і за ретельно спланованим сценарієм, щоб продемонструвати свої можливості. Звичайні конференцзали, де відбуваються зустрічі бізнес-партнерів, перетворюються на яскраві брифінг-центри, а дехто вдається до ще сміливіших заходів. Як приклад можна навести виставку компанії *Johnson Controls* у Мілвокі, під час якої вимкнули електрику, щоб показати представникам компаній-клієнтів можливості систем безпеки, які розробляє компанія. Компанія *Steelcase* нещодавно відкрила перший у Чикаго унікальний офіс *WorkSpring*, де потенційні клієнти можуть випробувати меблі в умовах реальної бізнес-зустрічі, перш ніж ухвалити рішення про купівлю. *TST, Inc.*, інженерна фірма з міста Форт-Коллінс, що в Колорадо, розгромила свій офіс, створивши *TST Engineerium*, де відбуваються унікальні високотехнологічні зустрічі для клієнтів у сфері меліорації. *Autodesk, Inc.*, яка розробляє програмне забезпечення для інженерів і дизайнерів, організувала *Autodesk Gallery* в центрі *One Market* у Сан-Франциско, де продемонстровано інноваційні дизайнерські проекти, виконані за допомогою технологій компанії (щосереді ця інтерактивна мистецька виставка відкрита для широкого загалу). Одна компанія навіть проводить заходи просто неба — ідеться про *Case Tomahawk Customer Experience Center* у лісистій частині

штату Вісконсин. Там потенційні компанії-клієнти можуть погратися у величезній «пісочниці» зі справжнім будівельним обладнанням: бульдозерами, екскаваторами, автовишками і так далі, — вирішуючи, чи хочуть вони замовити продукцію цього виробника.

ЦІННІСНІ ВІДМІННОСТІ

Наведені приклади — від споживача до компанії-клієнта, від тематичного ресторану до оперативної групи комп'ютерної підтримки — це лише блідий проблиск потенціалу вражень в економіці США чи будь-якої іншої розвиненої країни. Ми бачимо провісників економіки вражень, яка поки що лише зводиться на ноги.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ