

ЗМІСТ

Передмова.....	7
<i>Розділ 1. Вітаємо в економіці вражень</i>	<i>35</i>
<i>Розділ 2. Готуємо сцену.....</i>	<i>79</i>
<i>Розділ 3. Шоу має тривати</i>	<i>108</i>
<i>Розділ 4. Зберіть себе до купи</i>	<i>154</i>
<i>Розділ 5. Жертвувати менше</i>	<i>172</i>
<i>Антракт. Освіжити враження</i>	<i>194</i>
<i>Розділ 6. Робота — це театр</i>	<i>204</i>
<i>Розділ 7. Перформанс, що створює форму</i>	<i>235</i>
<i>Розділ 8. Час грати свою роль</i>	<i>267</i>
<i>Розділ 9. Коли клієнт і є продуктом</i>	<i>301</i>
<i>Розділ 10. Знайти свою роль у світі.....</i>	<i>334</i>
<i>На біс. Вихід, сцена праворуч.....</i>	<i>360</i>
Подяка	364
Про авторів	368
Примітки	370

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 кожную годину, проведену в *Starbucks*, можна вважати міні-відпусткою, 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 скінченний*. 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 долларом? 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

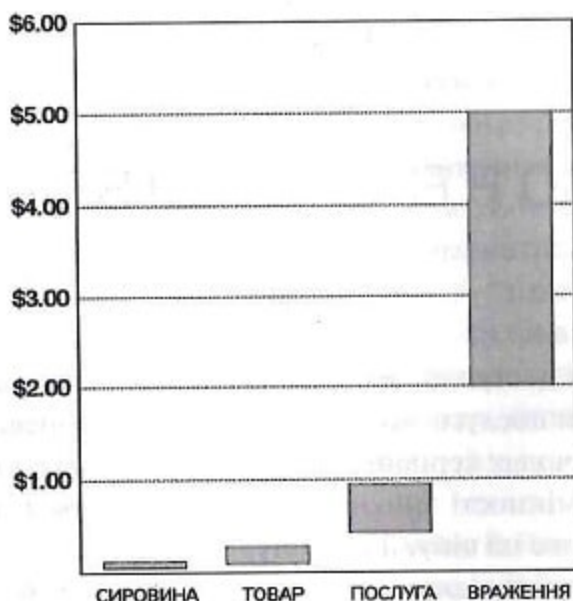
РОЗДІЛ 1

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,



Графік 1.1. ЦІНА ЧАШКИ КАВИ

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.

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 гостей (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. Магазины *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 Zin-Zanni*, *Café Ti Tu Tango*, *Medieval Times* та *Rainforest Café*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 припаркувалися!» 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 конференц-зали, 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