

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 кожну 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 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 ллється 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 проєктуємо 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). Онлайновий 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, варте 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