

**Мозжухин Дмитрий Андреевич**  
**Mozzhukhin Dmitry Andreevitch,**  
**ФГБОУ ВПО ГУУ,**  
**студент**  
**E-Mail: damoz@list.ru**

**«Инновационный менеджмент и экономика впечатлений:  
симбиоз или противоречие»**

*«Я долго остаюсь под впечатлением,  
которое я произвел на женщину»*

*Карл Краус*

*«Однажды потребители начнут  
коллекционировать впечатления так же  
страстно и увлеченно, как сейчас они  
коллекционируют вещи»*

*Элвин Тоффлер*

**Аннотация:** В современном мире экономика развитых стран приобретает новую направленность. Происходит миграция ценности, влекущая за собой расширение сектора развлечений. Вместе с тем сфера услуг все больше приобретает развлекательные черты. Двигаясь вверх по пирамиде Маслоу, современный потребитель начинает острее сознавать свои эстетические и познавательные потребности. Таким образом, впечатления становятся новым важным экономическим фактором, заслуживающим отдельного внимания.

**Ключевые слова:** Впечатление, инновация, современность, потребность, миграция ценности, шоу.

\*\*\*

Экономическая история не стоит на месте. В своём развитии она неизбежно затрагивает различные стороны жизни общества, влияя также и на его ценности. В сущности, каким бы ни было воздействие предмета или процесса на отдельно взятого человека, главный фактор удовлетворения – его собственные впечатления от пережитого. Будь это приобретение нового товара в магазине, услуги парикмахера или занятия в спортивной секции – объективная сторона события уходит на второй план, оставляя главную роль субъективной оценке. Само слово «впечатление» связано с наивным представлением первобытного мышления, будто внешние предметы действуют на душу, как печать на мягкий воск, вдавливая туда свои изображения, сохраняющиеся там более или менее долгое время. Теперь, когда человечество созрело для осознания роли восприятия в системе экономических отношений, мы вправе говорить о зарождении новой экономики – экономики впечатлений. На наших глазах происходит еще одна революция в средствах производства. Поскольку характер текущих преобразований до конца неясен, основная масса исследователей называет эту революцию постиндустриальной — это слово, вообще говоря, не несет смысла и означает лишь только одно: на смену индустриальному обществу приходит что-то другое. В обыденной жизни чаще говорят о ней как об информационной революции — поскольку основным объектом труда становится информация (в отличие от природы и сырья в прошлые эпохи), а символом коренного изменения средств производства

— компьютер. Впрочем, существует и множество других названий. Революционные изменения в экономике подробно описаны в литературе и видны невооруженным глазом. Экономические изменения сопровождаются изменениями социальной структуры общества. Так, в США уже только 3% работоспособного населения трудится в сельском хозяйстве, а 17% — в промышленности (заметим — обеспечивая основные потребности страны за счет высокой производительности труда). Какую же добавленную стоимость производят остальные 80%? Обычный ответ на этот вопрос — они производят услуги [5].

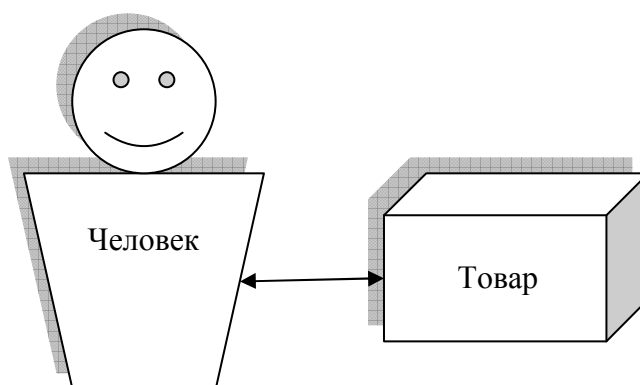
Для успешного ведения бизнеса одних только товаров уже недостаточно. Потребители, уставшие от стандартизированной продукции, стремятся получить товар, созданный специально для них, да еще соответствующий их внутреннему миру. Поэтому, по мнению некоторых авторов, в настоящее время зарождается новая экономика – экономика впечатлений, ориентированная на ощущения потребителя. В контексте этой экономики следует отказаться от традиционных отношений между компанией и клиентами; вместо этого компания должна стать "режиссером впечатлений", а клиенты – «зрителями» или «гостями».

Ещё в Древнем Риме поэт-сатирик Ювенал писал:

*«Этот народ уж давно ... все заботы забыл,  
и Рим, что когда-то всё раздавал:  
легионы, и власть, и ликторов связки,  
Сдержан теперь и о двух лишь вещах беспокойно мечтает:  
Хлеба и зрелищ!...»*

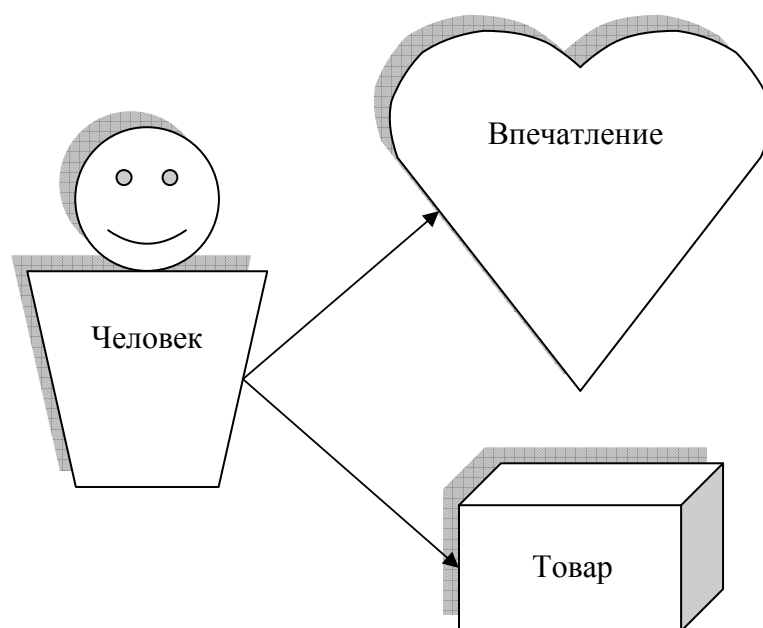
### Место впечатления в современной экономике

В аграрную, доиндустриальную эпоху основная добавленная стоимость создается в сырьевой экономике — в производстве сырья. В индустриальную эпоху происходит миграция ценности — маржа, получаемая на сырье, падает, а центр создания добавленной стоимости перемещается в товарную экономику — производство готовых товаров, где относительная маржа выше.



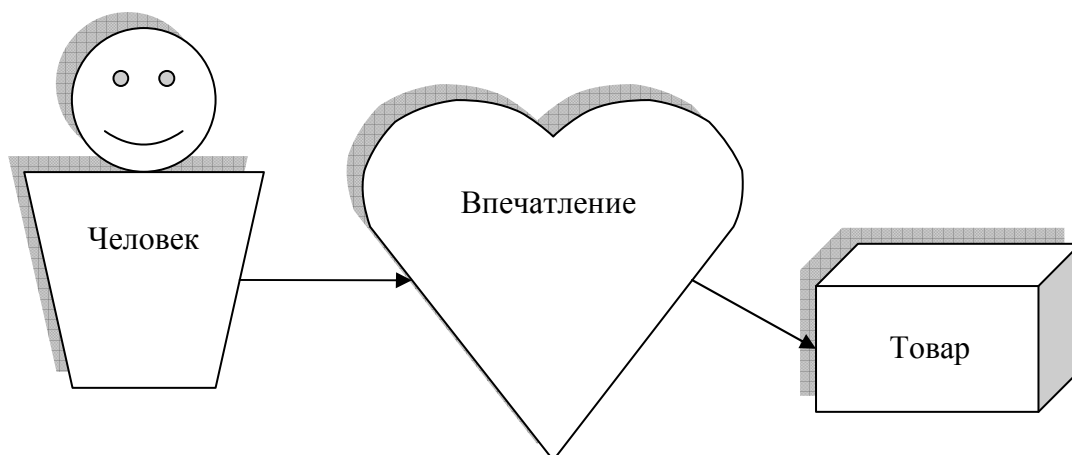
**Рисунок 1.** Схема удовлетворения потребности при индустриальной экономике

Пример нефтяных стран, живущих в основном за счет сырьевой, а не товарной экономики, не противоречит этой тенденции, а говорит только лишь об их экономическом несовершенстве и будущих проблемах — ведь есть в мире и такие страны, которые живут только за счет бананов или какао-бобов, и кто-то в этих странах хорошо на этом зарабатывает, а остальные живут в нищете — до следующей гражданской войны. Если говорить о мировой экономике в целом, миграция ценности налицо. В ходе начального этапа постиндустриальной революции масштабная миграция ценности происходит еще раз: возникает огромная экономика услуг, куда перетекает основная добавленная стоимость [5]. Для нас важно, что на наших глазах процесс миграции ценности повторяется: возникает экономика впечатлений, что и является основным предметом нашего рассмотрения.



**Рисунок 2.** Схема удовлетворения потребности  
при экономике услуг

Суть происходящей миграции ценности легко понять на классическом примере чашки кофе. Кофейные зерна (сырье), необходимые для приготовления чашки кофе, стоят пару центов; смолотый и упакованный кофе, т.е. готовый товар — в среднем 10 центов (из расчета на чашку), а готовый кофе (в обжигающем пластиковом стаканчике) — уже полдоллара. Однако тот же (тот же!) кофе в хорошем ресторане будет стоить уже пару долларов. А за кофе, поданный элегантным официантом в традиционной кофейне в центре вашего любимого европейского города, с вас возьмут \$10, и вы, прихлебывая напиток, охотно заплатите эти деньги за удовольствие выпить чашечку кофе в европейском кафе. Предположим, что во всех случаях мы имеем дело с продуктом того же качества приготовления. За счет чего возникает дополнительная добавленная стоимость? Очевидно, она не в кофе — она в вас. Фактически, вы платите за приятные, порой незабываемые впечатления. В цепочке «сырье — товар — услуга — впечатление» доля добавленной стоимости шаг за шагом растет, и основная доля приходится именно на впечатление. Поэтому вполне правомерно говорить об экономике впечатлений как о новом феномене.[2]



**Рисунок 3.** Схема удовлетворения потребности  
при экономике впечатлений

Миграция ценности катастрофическим образом уменьшает маржу, зарабатываемую на сырье, — в указанной выше цепочке она наименьшая. Поэтому мировые сырьевые рынки постепенно исчезают в результате слияний и поглощений, и мы это видим на примере разных рынков сырья — от сельского хозяйства до металлургии. Значительно большая маржа, по сравнению с сырьем, приходится на готовый товар. Однако и на товарных рынках происходят неблагоприятные процессы: эти рынки страдают от коммодитизации — понижения ценности бренда и перехода конкуренции исключительно в ценовую плоскость. Признаки коммодитизации — выход различных производителей на примерно одинаковый уровень качества, бесконечные войны брендов и ценовые войны, смещение центра силы от производства в дистрибуцию и продажу (с усилением давления со стороны розницы, с появлением private labels и так далее), появление избытка производственных мощностей (почти по всему миру и почти во всех отраслях). Наконец, в каждой компании, в каждом офисе ежедневно можно видеть, как смещаются акценты с разработки и производства — в маркетинг и продажи. Не так много времени осталось ждать до момента, когда компьютер будет стоить \$100, а автомобиль — \$1000, и это будет означать крах товарных экономик: маржи, зарабатываемой на товарах, будет не хватать для поддержания необходимого темпа инноваций, как это сейчас происходит с сельскохозяйственными сырьевыми экономиками. Кстати, на мировом компьютерном рынке коммодитизация идет полным ходом: вспомните, как 10 лет назад всех интересовала марка компьютера, и сравните с днем сегодняшним. Триумф коммодитизации — производство почти всех ноутбуков мира всего на нескольких заводах, с последующей наклейкой разных торговых марок и отправкой в разные торговые сети [1].

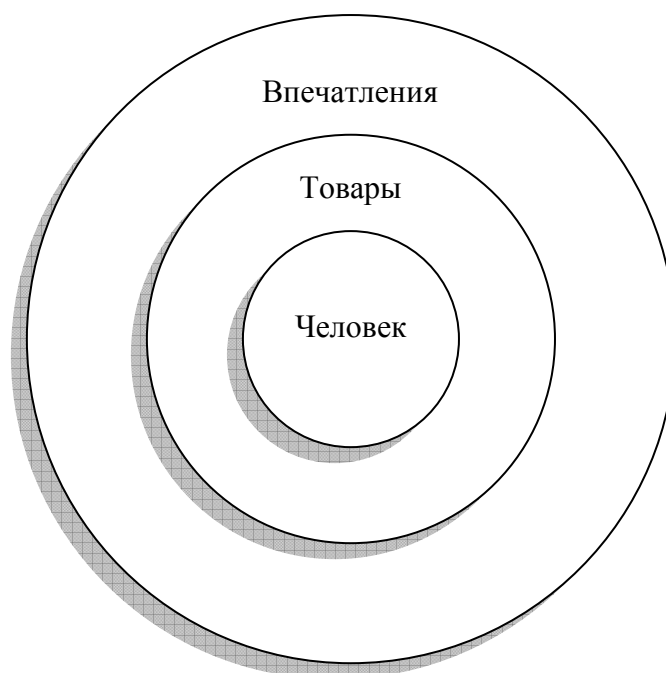
Кризис товарной (индустриальной) экономики проявляется во многих факторах, вместе создающих эффект социально-экономического «землетрясения». Размывается традиционное понятие собственности: копирование патентов, программное обеспечение с открытым кодом, пиринговые сети для обмена музыкальными файлами — всё это лишь отдельные признаки необратимого процесса. Размываются классовые границы потребления: примерно одни товары одинаково доступны всем, начиная с нижней границы среднего класса и выше, и поэтому маркетологи изошряются в придумывании товаров премиум-

класса, чтобы хоть как-то взять с богатых побольше денег. Размывается понятие занятости: работа в удаленном режиме на дому, работа в режиме «портфель проектов» на десяток работодателей одновременно, и еще дюжина других подобных новшеств. Размывается понятие бренда: даже если новые товары не копируются друг у друга моментально, то мысль разработчиков бьется примерно в одних рамках, и потребитель уже с трудом может отличить товары разных марок друг от друга. Наконец, размываются границы национальных экономик: глобализация и открытие рынков приводят к тому, что ассортимент товаров во всех супермаркетах мира становится примерно одним и тем же.

Однако, кроме экономических факторов, «землетрясение» создают и факторы социальные. В типичной индустриальной экономике по мере роста благосостояния населения происходит насыщение потребителя товарами первой необходимости (наиболее нужные и часто используемые товары, потребление которых не изменяется существенным образом при изменении дохода), а также «второй», «третьей необходимости» (товары, потребление которых растёт с ростом доходов, и предметы роскоши). Мы все видим, что случилось, например, с рынком бытовой электроники. С другой стороны, продолжительность активной жизни людей растёт, им еще чего-то хочется, а оформить эти желания в товарную форму всё труднее — необходимое уже есть, а копить излишества склонны не все (невзирая на навязчивую рекламу товаров, которые вовсе не нужны). Растет и требовательность потребителей к товарам, впервые появляется невозможный для типичной индустриальной экономики типаж «вечно неудовлетворенного потребителя» [3].

Для завершения картины социально-экономического «землетрясения» необходимо добавить такие штрихи, как сжатие пространства и времени в результате развития средств транспорта и связи; разрушение культурных традиций в результате разрыва между поколениями (generation gap), миграции населения и взаимного геокультурного давления цивилизаций; рост потребности в личном общении по мере роста отчуждения; появление «новых племен» — сплоченных групп по интересам.

Современного потребителя, пресыщенного товарной экономикой, уносит волна социально-психологических трендов, создающих неразрешимые проблемы в рамках товарной экономики и даже экономики услуг. Здесь же, кроме вышеупомянутых, отметим явное появление потребности во впечатлениях (Фейт Попкорн называет их «сказочными приключениями») как объектах потребления, необходимых тем, кто удовлетворил свои первые потребности в товарах и услугах. Вместе с тем, для массового потребителя реальный «экстрим» не подходит, его идеал — не настоящий риск, а только его видимость («Отправьте меня в иные миры, но непременно верните домой к ужину!»).

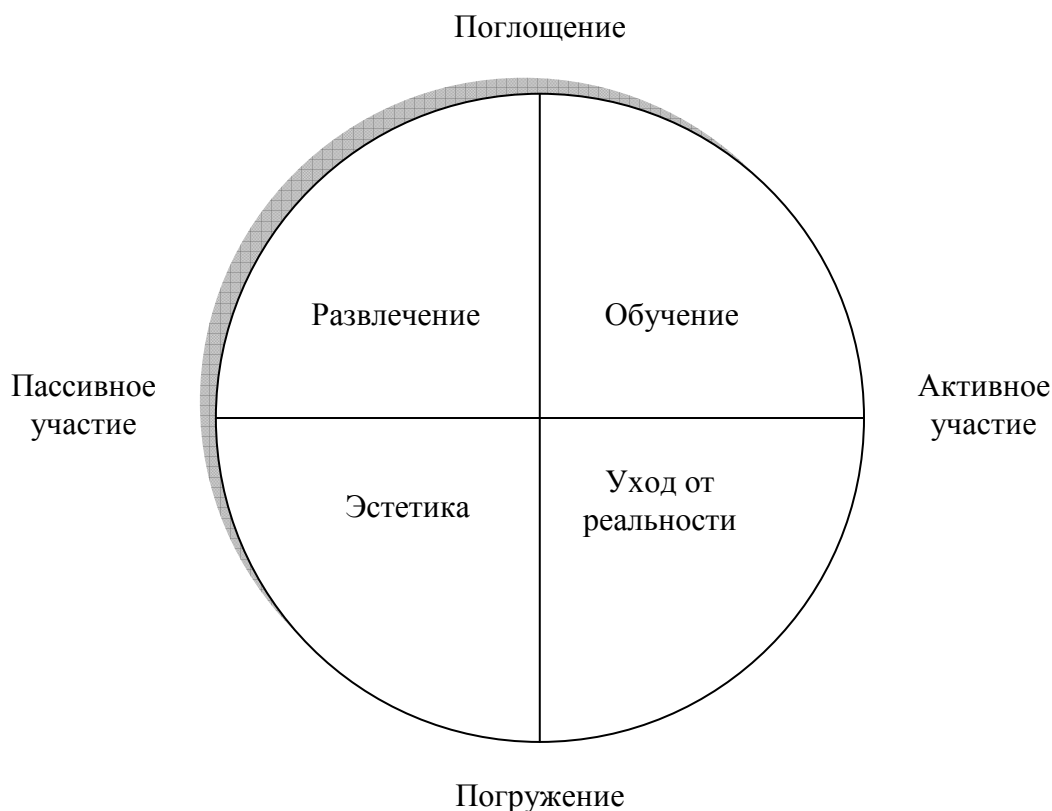


**Рисунок 4.** Место впечатлений в системе потребностей

Появление потребности во впечатлениях вполне соответствует теории иерархии потребностей, известной под названием «пирамиды Маслоу». По мере удовлетворения базовых физиологических потребностей и потребностей в безопасности и комфорте, принадлежности к общности, индивидуальном уважении (первые 4 уровня пирамиды Маслоу), растут потребности, описываемые верхними этажами пирамиды: познание, эстетика, самореализация. Таким образом, в экономике впечатлений нет ничего противоречащего нашим представлениям о человеческой психологии. Напротив, появление экономики впечатлений было предсказано еще в 1970 году Элвином Тоффлером, когда признаки ее были еще не заметны даже в странах, первыми подошедших к постиндустриальному фазовому переходу.

#### **Особенности экономики впечатлений**

Многие впечатления напрямую связаны с тем, что пресса называет индустрией развлечений, и поэтому легко сделать вывод, что для перехода к экономике впечатлений достаточно просто привнести элемент развлечений в уже существующие предложения. Это было бы большим заблуждением. Организация впечатлений – это не развлечение, а *вовлечение* клиентов.<sup>[1]</sup>



**Рисунок 5.** Области и типы впечатлений

Впечатление может увлечь гостей в разных областях. Рассмотрим две самые главные из них, показанные на рис. 5. Первая область (на горизонтальной оси) соответствует степени *участия гостя* в процессе. С одной стороны лежит *пассивное участие*, когда клиенты не оказывают непосредственного влияния на представление. Например, человек, который ходит в театр или в консерваторию, получает впечатление, как зритель или слушатель. С другой стороны лежит *активное участие*, когда клиент непосредственно влияет на происходящее. В качестве примера можно привести лыжников, которые активно участвуют в создании собственного впечатления. Но даже тех людей, которые просто пришли посмотреть лыжные состязания, нельзя назвать полностью бездеятельными участниками; одним своим присутствием они вносят ощутимый вклад в создание подобающей зрительной и звуковой обстановки, которую переживают другие.<sup>[3]</sup>

Вторая область впечатлений (на вертикальной оси) отражает тип связи или отношений, которые существуют между клиентами и представлением. По одну сторону лежит *поглощение*, возникающее, когда впечатление переносится во внутренний мир человека и его внимание удерживается таким образом; с другой стороны лежит *погружение*, т. е. клиент физически (или виртуально) становится частью самого впечатления. Другими словами, когда впечатление «входит» в гостя, как, например, при просмотре телевизионной программы, мы наблюдаем поглощение. Когда же, с другой стороны, гость «входит» во впечатление, например когда он сражается с виртуальными противниками в компьютерной игре, он погружается во впечатление.

На скачках зрители, которые сидят на трибунах, поглощают все то, что происходит на значительном расстоянии от них. Тем временем люди, стоящие прямо у ограждения, погружаются в образы, звуки и запахи скачек, равно как и то, что делают другие зрители вокруг них. Студент погружается больше в лаборатории во время физического опыта, чем на лекции; просмотр фильма в кинотеатре на большом экране, со стереофоническим звуком и в присутствии других зрителей погрузит клиента в переживание больше, чем если бы он смотрел тот же фильм дома в одиночестве.

Наложив вертикальную и горизонтальную оси одна на другую, мы получим четыре области впечатлений – развлечение, обучение, уход от реальности и эстетику, как показано на рис 5. Эти области не исключают одна другую и часто смешиваются в неповторимом личном впечатлении. Те впечатления, которые большинство людей называют *развлечением*, происходят, когда они *пассивно поглощают* впечатление с помощью органов чувств, например когда они смотрят представление, слушают музыку или читают книгу. Тем не менее, хотя многие впечатления развлекают, их нельзя назвать *развлечением* в строгом смысле этого слова, которое определяется Оксфордским словарем английского языка как «действие, которое завладевает вниманием человека и приятно ему; забава».<sup>[5]</sup>

Развлечения – это не только старейший (шутки, должно быть, существовали еще на заре человечества), но и самый известный и развитый вид впечатлений (все те люди, которых Адам Смит назвал "непродуктивными тружениками", развлекали людей: игроки, шуты, музыканты, оперные певцы, танцоры и т. д.). Экономика впечатлений набирает силу, и люди будут все больше и больше искать новых, необычных впечатлений. В то же время лишь в некоторых из этих впечатлений будет начисто отсутствовать развлекательный элемент, который рассмешит людей, вызовет на их лицах улыбку или просто подарит несколько приятных минут. Однако теперь у компаний, которые организуют впечатления, появится возможность привнести в свое предложение элементы и трех других областей: обучения, ухода от реальности и эстетики.

Рано или поздно постановка впечатлений станет такой же неотъемлемой частью ведения бизнеса, как разработка технологических процессов и продукции. И подтверждение этому можно найти уже сейчас. В ресторанах и магазинах, в аудиториях и на парковках ведущие компании тщательно продумывают обстановку для своих клиентов. В том, что касается постановки впечатлений, нет универсального правила – ведь экономика впечатлений еще только зарождается. Тем не менее методы и практика компаний-первопроходцев станут хорошей отправной точкой для тех, кто хочет исследовать природу успешных впечатлений.

Переход к экономике, где двигателем роста выступают впечатления, во многом сопряжен с теми же изменениями, которые имели место ранее, на заре развития промышленной экономики, а затем и экономики услуг. Этот переход начинается тогда, когда компании *дарят* впечатления для увеличения продаж по существующим предложениям; *IBM* и другие компании первоначально предоставляли бесплатные услуги с тем, чтобы их товары лучше продавались. Поставщики услуг, сознательно или подсознательно, понимают ценность, которую представляют для клиентов впечатления, но вместо того, чтобы взимать за них плату отдельно, они просто «заворачивают» свои услуги в красивую упаковку впечатлений. Тематические рестораны все еще берут деньги за еду, тогда как клиенты приходят за впечатлениями.<sup>[1]</sup>

## Перспективы экономики впечатлений



Каждый бизнес в действительности может стать сценой для предложения экономического впечатления. Кто бы ни был покупателем (человек или компания), фирмы должны понимать, что товаров и услуг уже недостаточно; наибольшим спросом пользуются впечатления. Ну и что с того? Это занятость, знания, разнообразие и красота, однако экономикой впечатлений движет не только стремление к таким прекрасным и запоминающимся свойствам. Не все впечатления веселят, развлекают и захватывают дух.

Почему, например, люди платят большие деньги за членство в фитнес-клубах, где они испытывают физическую боль? Почему они платят 100 долл. в час психотерапевту, в кабинете которого они бередят старые раны? И почему молодые менеджеры бросают хорошо оплачиваемую работу и платят десятки тысяч долларов за обучение в школах бизнеса? Кажется, есть только один ответ на все эти вопросы: чтобы попасть под влияние впечатления.

Те впечатления, которые у нас есть, определяют, кем мы являемся, чего мы можем добиться и куда мы идем, и мы все больше и больше просим компании поставить те впечатления, которые могут нас изменить. Человечество всегда стремилось к новым волнующим впечатлениям, чтобы расти, учиться, развиваться, совершенствоваться и меняться. В то время как мир движется по направлению к экономике впечатлений, все то, что мы получали раньше вне экономической деятельности, становится объектом купли-продажи. Это значимая перемена, и она означает, что мы платим за то, что раньше получали даром.<sup>[4]</sup>

Эта тенденция прослеживается во многих областях культуры. Мы видим, что в поисках духовного роста люди выходят за границы традиционных мест поклонения, расположенных по соседству.

В сфере образования компании основывают собственные учреждения, не в силах больше полагаться на государственные школы и институты. Многие родители предпочитают оплачивать обучение ребенка в частной школе и быть уверенными, что он получит надлежащее образование. Меняющаяся природа труда также способствует тому, что все более отчетливо прослеживается стремление к новым видам экономических впечатлений. С упадком аграрной и промышленной экономики все меньше и меньше людей зарабатывают на жизнь тяжелым физическим трудом. Многие из нас теперь платят за то, чтобы поддерживать хорошую физическую форму где-то за пределами нашего рабочего места. Чаще всего, в конце концов, посетителями фитнес-центров и спортивных клубов становятся люди, ведущие преимущественно сидячий образ жизни, а не каменщики или дровосеки.

Однако к чему именно стремятся люди, когда пускаются в этот поиск? К впечатлениям, да. Но не только: они хотят изменить себя, стать другими. И хотя впечатления мимолетнее услуг, человеку нужно что-то, что было бы более долговременным, чем воспоминания, что-то, чего не может дать ни товар, ни услуга, ни впечатление. Человек, который покупает абонемент в фитнес-центр, платит не за физическую боль, а за постоянные тренировки, которые будут поддерживать его в хорошей форме. Люди снова и снова приходят к психотерапевту, если их умственное или эмоциональное состояние хоть скольконбудь улучшилось. Они поступают в школы бизнеса, потому что хотят укрепить свое профессиональное или финансовое «здоровье».<sup>[6]</sup>

В области здравоохранения больной человек хочет получить не только фармацевтические товары, медицинские услуги или даже больничное впечатление; он хочет быть здоровым. То же самое касается консультирования по вопросам менеджмента, когда

компания хочет чего-то большего, нежели информационные товары, консультативные услуги или образовательные впечатления; она хочет расти. Очевидно, что она ценит предложение экономического роста больше, чем предложение товаров, услуг или даже отдельных впечатлений. Уже теперь методики по реализации проектов (т. е. физические товары), оптимизаторы работы команды над проектом (т. е. услуги по оказании помощи в управлении на месте) и интеграционные программы (т. е. впечатления от совместной работы служащих различных отделов) стоят намного меньше, чем системные аутсорсинговые проекты, способные повлечь за собой крупномасштабные изменения.

Экономическая активность все дальше удаляется от товаров и услуг, а те компании, которые ставят впечатления в чистом виде, не задумываясь о их влиянии на клиентов и не стремясь к нему, в конце концов столкнутся с их обесцениванием. Во второй раз одно и то же впечатление будет менее захватывающим, в третий раз – еще меньше, и так до тех пор, пока к нему не иссякнет всякий интерес. Добро пожаловать в обесценивание впечатлений, которое все громче и громче звучит в словах "Здесь был, это делал...!"

Впечатления – это не конечное экономическое предложение. Компании могут избежать вынужденного снижения цен, как и обычно, с помощью персонализации. Когда вы персонализируете впечатление для каждого клиента в отдельности, вы не можете не *изменить* его самого. Когда вы персонализируете впечатление, вы автоматически превращаете его в *трансформацию*. Трансформация построена на основе впечатления, так же как впечатление построено на основе услуги, и т. д. Трансформация – это отдельное экономическое предложение, пятая и последняя ступень на нашей шкале потребительской ценности. Это то, чего на самом деле хочет человек в плохой физической форме или в депрессии, молодой менеджер или пациент в больнице.<sup>[7]</sup>

Если компания ставит ряд впечатлений, ей легче оказать продолжительное воздействие, чем с помощью единичного события. Она проводит своего клиента через цепочку разных, но объединенных общей темой впечатлений, которые не могут его не изменить. На фоне обостряющейся конкуренции компании начинают понимать, что любое впечатление может стать основой для нового вида предложения – трансформации.

Возможно, учителя боевых искусств первыми поняли трансформационную силу своего предложения. Многие родители позволяют своим детям, поощряют или даже заставляют их заниматься каратэ, кунг фу и тейквондо. Одни хотят выработать таким образом в сыне или дочери самоуважение и самоконтроль, другие – чувство долга и серьезное отношение к своим обязанностям. Мастера боевых искусств обещают не только обучить древнему искусству ведения боя, но и ввести ряд правил, которым ученики обязаны следовать. Как утверждает бизнес-администратор одного из подобных заведений, когда родители приходят записывать свое чадо на занятия, они часто просят: "Почините моего ребенка". Тем не менее многие родители стремятся ограничить степень этого влияния.<sup>[1]</sup>

Возьмем более материальный пример – пищевую промышленность. Как впечатления от приема пищи, например, поставленные тематическим рестораном, могут стать трансформационным предложением? Если задействовать все четыре области впечатлений, то получится, что развлекательный элемент будет состоять в веселой обстановке приема пищи, обучающий – подчеркивать значимость правильного питания для здоровья, эстетический – задавать нужный темп и количество еды, а уходом от реальности будет само заведение, где клиент сможет укрыться, когда его одолевает искушение вернуться к старым привычкам. В этом случае все продукты питания, услуги и впечатления, связанные с едой, будут контролироваться одним куратором трансформаций. При этом клиенты будут платить ему не только за саму пищу, сопровождающие услуги и даже охватывающее их впечатление, но и за

качественные изменения в уровне холестерина и жиров, а значит, за общее улучшение состояния здоровья. Другие рестораны могут курировать трансформации, если поставят себе цель – привить посетителям утонченный вкус или, например, способствовать отношениям пары, которая приходит поужинать. Все это – жизнеспособные стратегические альтернативы для каждого, кто работает в пищевой промышленности.

То же самое произойдет с книжными магазинами, когда в каждом из них появятся бар, автомат с напитками и читальный зал, в котором посетители будут платить за то, чтобы прочесть что-то в месте, специально созданном для усиления читательского впечатления. Тогда компании будут вынуждены прибегнуть к трансформациям, и люди будут платить за то, чтобы специалисты помогли им в интеллектуальных поисках, посоветовали стоящие книги и даже провели экзамен – не в школьном смысле, а как новую альтернативу обучающему процессу, чтобы удостовериться, что люди из прочитанного все поняли правильно.<sup>[1]</sup>

Подобные трансформационные предложения появятся у всех компаний, которые сейчас считают себя частью сферы услуг. В здравоохранении плата будет взиматься не за предоставленные услуги, а за восстановление или сохранение здоровья клиента. Авиакомпании и отели будут трансформировать людей, которые едут в командировку, в хорошо отдохнувших воинов, готовых к битвам на следующий день. И, чтобы закончить этот небольшой перечень того, что нас ожидает в будущем, компании, занимающиеся компьютерным обслуживанием, преобразуют клиентов с хорошо работающим оборудованием в предприятия, которые используют это оборудование, чтобы так же хорошо вести свою деятельность.

А почему бы и нет? Их конкуренты – консультанты по вопросам менеджмента и аутсорсинговые фирмы – уже делают первые шаги по направлению к трансформациям как к экономическому предложению. Многие понимают, что клиентам больше не нужны материальные отчеты, нематериальные аналитические разработки или запоминающиеся семинары, которые дают советы, что и как нужно делать. Все вышеперечисленное лежит в основе деятельности, однако не делает компанию лучше. Клиенты хотят получить лучшее консультационное обслуживание, и консультанты стремятся к лучшим результатам.

Как это было и с впечатлениями, кое-кто возразит, что трансформации – это не более чем разновидность услуг. Но разве можно сравнивать обед в *McDonald's* и тренировку в фитнес-центре, предоставление информационных отчетов и участие в делах компании на правах партнера, чистку костюма и очищение души? Разве можно отнести все это к одному виду экономического предложения? Трансформации – это отдельное экономическое предложение, которое так же отличается от впечатлений, как впечатления от услуг. Выделение этого нового вида экономического предложения требует использования слов, которые еще непривычны для нас в контексте ведения бизнеса и достижения экономических результатов. Однако уже привычным для нас терминам экономики услуг – «нематериальные продукты», «клиенты», «поставка по требованию» – понадобились годы, чтобы войти в обиход и казаться естественными. Так что должно пройти какое-то время, прежде чем мир привыкнет к терминологии экономики услуг и трансформаций. Чтобы полностью понять различия между пятью видами экономических предложений, следует подумать вот о чем.

• Сырье равноценно, товары материальны, услуги нематериальны, впечатления запоминающиеся, а трансформации – *эффективны*. Ни один другой вид экономического предложения не приводит к последствиям, выходящим за временные рамки его потребления. Даже воспоминания о впечатлении стираются из памяти со временем. Покупатели трансформаций хотят получить помощь или наставления на пути к своей цели, и сама

трансформация должна произвести на них ожидаемый эффект. Поэтому мы называем этих покупателей *претендентами* – они претендуют на то, чтобы стать кем-то другим. Если не менять свое отношение, работу или черты характера, трансформация невозможна. Изменения должны быть не только в степени, но и в качестве, и не только функциональные, но и структурные. Трансформация затрагивает само естество покупателя.

• В то время как компании хранят сырье, инвентаризируют товары после производства, поставляют услуги по требованию и раскрывают впечатления с течением времени, они должны *продолжительно воздействовать* на клиента посредством трансформации, словно их цель – полностью изменить претендента. Если изменение (похудение, отказ от плохой привычки или финансовая стабильность для клиента, снижение расходов, повышение производительности или независимость от колебаний курса акций на рынке для компаний) временно, это не трансформация, а небольшой подъем на старой дороге. Любое ухудшение или возвращение на круги своя уменьшает силу воздействия трансформации.

Наконец, сырье натурально, товары стандартизированы, услуги персонализированы, впечатления личностны, а трансформации *индивидуальны*. Предложение не существует за пределами тех черт, которые претендент желает изменить или воспитать в себе. Впечатления – это события, на которые человек реагирует и которые остаются в его памяти; трансформации пошли значительно дальше – они изменяют *сущность* покупателя, будь то потребитель или компания. Поскольку впечатления по сути своей личностны, нет таких двух людей, у которых они были бы одинаковыми. Их восприятие зависит и от прошлого опыта, и от психологического состояния. Справедливо и то, что никто не может дважды пережить одну и ту же трансформацию – во время второй попытки он будет уже совершенно другим человеком. Люди ценят трансформацию превыше остальных видов экономических предложений, потому что она обращена к первоисточнику наших потребностей – к причине, по которой мы приобретаем сырье, товары, услуги и впечатления.<sup>[1]</sup>

Если компания называет себя куратором трансформаций, то ее экономическим предложением можно считать человека, изменившегося в результате ее деятельности. Получается, что *клиент становится продуктом!* Каждый покупатель трансформации в конечном счете говорит: «Измените меня». Экономическое предложение в данном случае – это и не материалы, которые компания использует, и не физические объекты, которые она производит. Это и не процессы, которые она выполняет, и не ряд встреч и взаимодействий, которыми она руководит. Когда компания курирует трансформацию, *предложением выступает сам человек*.

Это означает, что в каждом конкретном случае нужно тщательно обдумывать форму и содержание трансформации. Куратор трансформаций должен узнать стремления клиента, прежде чем думать, как можно повлиять на него на физическом, эмоциональном, интеллектуальном или духовном уровне. Надежды, возлагаемые на курс, похожи на ожидания, однако здесь они сосредоточены не на товаре и услуге во внешнем мире, а на самом клиенте, на том, кем он хочет стать.

На смену экономике впечатлений неизбежно придет экономика трансформаций. И тогда залогом успеха станет понимание устремлений людей и компаний, а также способность помочь им в реализации этих устремлений.<sup>[6]</sup>

Что должны делать производители? На заре экономики впечатлений мы уже видим, как они экспериментируют с товарами – ассоциируют их с впечатлениями и пытаются представить себе, как будет ощущаться их *использование*. В трансформационной экономике производители, разумеется, придут к *трансформациям* – они будут разрабатывать и продавать такие товары, которые помогут клиентам измениться. Здесь нужно обратить

особое внимание на пользователя: что с ним происходит при использовании того или иного товара. И хотя такую задачу уже ставят книги серии «Помоги себе сам», программное обеспечение «edutainment», видеокассеты с записями различных фитнес-упражнений, спортивные тренажеры, им пока что не хватает полностью трансформированных предложений. Если бы, например, спортивные тренажеры были полностью трансформированы, производители перестали бы думать о своем бизнесе, как о *продаже физических товаров*, и начали бы воспринимать его, как *создание хорошей внешности*. И еще обязательно был бы кто-то, кто проверял бы достигнутые результаты!

В экономике впечатлений многие производители предлагают своим клиентам купить сувенир как вещественное доказательство полученного впечатления. В зарождающейся трансформационной экономике хорошие продюсеры будут изготавливать *эмблемы*, которые претенденты будут покупать в ознаменование произошедших с ними трансформаций. Кольца, кресты, флаги, медали, знамена, значки, медальоны и другие подобные эмблемы символизируют переход их носителя из одного состояния в другое: из холостяка – в женатого, из командного игрока – в чемпионы, из гражданского – в солдаты, из солдата – в герои и т. д. По таким эмблемам люди узнают тех, кто прошел ту же, что и они, трансформацию, и смогут начать разговор при встрече или даже организовать общину при более длительном знакомстве.<sup>[3]</sup>

Эксперты со скорбью признают, что все люди, которые пережили огромную потерю, должны пройти через ряд впечатлений (шок, депрессию, замешательство, вину, злость), прежде чем им станет легче. Нам значительно легче пройти эти стадии и вернуться к нормальной жизни, когда все вокруг – чиновники, сослуживцы, друзья – помогают нам, чем если бы мы были наедине со своим горем. Так же и куратор трансформаций, помогает претендентам пройти через ряд впечатлений.

Шкала потребительской ценности лежит в основе экономической пирамиды, которая показывает, как каждое последующее экономическое предложение строится на вершине предыдущего. Куратор должен найти именно то сочетание открывающих новый взгляд на мир впечатлений, которое поможет претенденту достичь поставленной цели (не забывайте о товарах, которые он сделает эмблемами пройденного пути). Режиссеры впечатлений должны описать, какие услуги покажутся клиентам захватывающими, и поставить их на сцене так, чтобы все представление стало запоминающимся событием (и еще лучше сохранилось в памяти благодаря сувенирам). Поставщики услуг, в свою очередь, должны разработать подходящую форму товара (столы и раздаточные устройства в ресторанах фаст-фуд или вешалки, пластиковые пакеты и стиральные машины в прачечной), которая позволит клиенту произвести ряд желаемых действий. Хорошие производители, разумеется, разрабатывают необходимую сырьевую базу для производства своих товаров. Торговцы сырьем должны обнаружить месторасположение природных материалов и добыть их для тех рынков, которые они обслуживают.<sup>[1]</sup>

Таким образом, трансформации невозможно *добыть, произвести* или *поставить*; их можно только *курировать*. Как гласит старая поговорка, «Вы можете подвести лошадь к воде, однако пить вы ее не заставите». Вы не можете заставить другого человека измениться. Все трансформации происходят в самой сущности клиента, и они должны быть сделаны им и только им самим. Президент и генеральный директор *Skandia* Бьорн Уолрат признал, что «главная идея» предложения компании по гарантированию компетентности заключается в том, что служащим в трудной ситуации помогают не работодатели или общество, а *они сами, когда они заботятся о том, чтобы у них было достаточно средств для повышения квалификации, как только такая необходимость возникнет.*

Кураторы трансформаций в самом лучшем случае могут создать нужную ситуацию, в которой может произойти изменение, т. е. они могут поставить нужные впечатления, предложить нужные услуги и... Вы уловили мысль. Однако одного этого недостаточно; курирование трансформаций предполагает еще кое-что. Экономическое предложение требует трех отдельных этапов; диагностики устремлений, постановки трансформационных впечатлений и закрепления.

К чему стремится клиент? Где он находится сейчас по отношению к своей цели? В каких измерениях можно добиться нужной трансформации? Клиент не может ее достичь без надлежащей диагностики. И, как и в случае массовой персонализации простых товаров и услуг, когда клиенты зачастую не знают или не могут выразить словами, что они хотят, претенденты часто не знают или не могут выразить словами свои мечты и надежды. У них даже могут быть *неправильные* устремления – цели и желания, опасные для их собственного здоровья. Фирмы, которые занимаются финансовым консультированием, берут на себя фидуциарные обязательства, т. е. предотвращают рискованные или неразумные капиталовложения со стороны клиентов, а смотрители в тематических парках следят за безопасностью гостей. Так и все без исключения кураторы трансформаций должны не допустить, чтобы клиент приобрел ненужные ему или безнравственные черты. Что это может быть, зависит от совести и мировоззрения конкретного куратора.

Чтобы трансформация состоялась, прежде всего нужно понять, кем клиенту действительно нужно стать и как далек он от этой цели внутри себя. Куратор должен провести диагностику, даже когда клиент не осознает или обманывается на счет направления или масштабов изменений. Способен ли он добиться поставленной цели? Если способен, как его можно направить на верный путь? В некоторых случаях, где больше подошел бы термин «сортировка», а не «диагностика», отдельный человек (или компания) не способен стать тем, к чему он стремится. Тогда начинать трансформационный процесс не имеет смысла; клиенту нужна предварительная подготовка в тех областях, в которых он слаб.<sup>[1]</sup>

На этапе диагностики фитнес-центр, к примеру, должен узнать желаемый вес и/или мышечную силу, и/или общую физическую форму клиента и сравнить их с его теперешним состоянием. Только после этого можно разрабатывать программу физической нагрузки, которая приведет клиента к желаемому результату. Нужно также учитывать результаты медицинского осмотра претендента, чтобы рекомендуемая нагрузка не нанесла вреда его здоровью; необходимо выяснить также его умственное и эмоциональное состояние, чтобы предупредить возможные препятствия на пути. В области здравоохранения врачи (включая психиатров и психотерапевтов) предполагают, что все пациенты хотят быть физически (или умственно) здоровыми, однако в каждом конкретном случае устремления могут быть разными: от "прекрасно себя чувствую, словно заново на свет родился" до "чувствую себя достаточно хорошо, чтобы возобновить работу", от "поскорее выбраться из больницы и вернуться домой" до "умереть спокойно". Как и все остальные кураторы трансформаций, лечащий врач может решить, что одна цель слишком пессимистична, а другая – слишком оптимистична; в любом случае он должен действовать в интересах клиента при назначении процедур или выборе метода лечения (и всегда оставлять немного места для чуда). Так же и консультанты по менеджменту, прежде чем порекомендовать те или иные действия, должны понять стратегические цели компании и ее теперешние возможности, учитывая при этом, что оба участника (и компания, и консультант) предвзято смотрят на положение вещей.[2]

Какой набор и порядок впечатлений приведет к нужной трансформации? Как клиент может из своего теперешнего положения или состояния попасть в то, к которому он стремится? Трансформации, разумеется, строятся на впечатлениях, особенно на меняющихся

жизнь впечатлениях, которые заставят клиента понять свои устремления, вне зависимости от того, сможет он затем выразить их словами или нет.

Психотерапевты, к примеру, проводят ряд сессий с пациентом. Каждая сессия имеет свою задачу, однако вместе они призваны переместить клиента из состояния относительного умственного заболевания в состояние относительного умственного здоровья (хотя одних психотерапевтов можно обвинить в том, что они всех считают психически больными, а других – в том, что они относятся ко всем своим пациентам, как к абсолютно здоровым людям). Образовательные учреждения, в том числе школы бизнеса, предлагают ряд впечатлений внутри каждого впечатления, некоторые – достаточно крупные, некоторые – едва заметные, однако все они созданы с намерением обучения, формирования и подготовки студентов, чтобы по окончании учебы у них был определенный багаж знаний и умений. Инструкторы по гольфу и другим видам спорта объединяют интеллектуальное понимание и эмоциональное одобрение с физической активностью, которые необходимы для совершенствования навыков их подопечных. Как и в случае многих других трансформаций, инструкторы по гольфу не ограничивают впечатление по совершенствованию игры одним крошечным действием – ударом по мячу. Чтобы превратить неуклюжего человека в способного игрока, они предлагают помощь в умственной подготовке, отработку подачи и приема мяча, а также всех мыслимых и немыслимых ударов, тренировки с различными видами клюшек, подготовку поля для игры, правила ведения счета и т. д.

Развлекательные впечатления меняют наше восприятие мира, а обучающие заставляют задуматься, насколько мы подходим для жизни в этом мире. Уход от реальности развивает личные качества, умения и навыки, а эстетические впечатления наполняют нас чувствами красоты, восторга и преклонения. Однако повторим еще раз, самые увлекательные впечатления, которые оставляют след в нашей жизни, состоят из элементов всех четырех областей, какой бы ни была конечная цель той или иной трансформации.<sup>[1]</sup>

Впечатления готовят сцену для трансформации. Однако, если трансформация уже произошла, как закрепить достигнутый результат? Что нужно сделать, чтобы усилия не сошли на нет? Трансформацию можно считать состоявшейся только тогда, когда ее результаты видны даже спустя какое-то время. Чтобы сделать великий удар, игрок в гольф должен много и упорно тренироваться. То же самое справедливо и для тренера. Ни один человек не может стать первоклассным игроком за одно занятие или быть таковым без постоянной практики и тренировок. Общество анонимных алкоголиков и другие группы "Помоги себе сам" безупречно работают на этапе закрепления: они говорят, что отказаться от рюмки один раз легко, а противостоять искушению раз за разом значительно сложнее. Семейные консультанты могут вернуть пару к общению после измены или даже подвести ее к прощению, но чтобы построить заново разрушенное доверие, потребуется значительно больше времени и усилий со стороны обоих партнеров.

Кураторы трансформаций считают закрепление самым трудным этапом, и именно на нем многие терпят неудачи. Консультанты по вопросам менеджмента, которые проводят стратегический анализ и не следят за выполнением своих рекомендаций, так и остаются в секторе услуг, а не в трансформационной экономике. Преподаватели, которые передают знания студентам и не интересуются тем, насколько последние способны воспользоваться ими, в лучшем случае работают в экономике впечатлений. А врачи, которые лечат физические болезни без внимания к эмоциональному состоянию пациента, делают только половину работы, и понимание этого уже приходит к представителям службы здравоохранения.

Три этапа трансформаций – диагноз, постановка впечатлений и закрепление – не только отличают это экономическое предложение от расположенных на более низкой ступени впечатлений, но и выражают более сильное чувство ответственности за здоровье каждого покупателя, чем может (или должен) демонстрировать режиссер впечатлений. Куратор трансформаций должен быть достаточно заботливым, чтобы честно сообщить диагноз, руководить постановкой необходимых впечатлений и не покладая рук трудиться над закреплением.<sup>[4]</sup>

Экономика трансформаций — это следующий шаг вверх по пирамиде человеческих потребностей, в том числе на этажи, о которых мы сегодня имеем смутное представление. Вполне вероятно, что экономика трансформаций усилит социальное разделение — в то время как массы рядовых потребителей будут гоняться за впечатлениями, элита станет покупать трансформации. Поскольку нет предела совершенству, а конечная цель всех трансформаций — обретение смысла, то за экономикой трансформаций нет следующей ступени — она устремлена в бесконечность.

## ЛИТЕРАТУРА

1. «Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена», Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гилмор, «Вильямс»; М.: 2005
2. «Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра?», Адриан Сливотски, "Манн, Иванов и Фербер", — 2006
3. «Общество Мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит ваш бизнес», Ролф Йенсен, "Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге", — 2002
4. Валерий Пекар, «Введение в экономику впечатлений»
5. Б.Шмитт, Д.Роджерс, К.Вроцос, «Бизнес в стиле шоу».
6. <http://www.management.com.ua>
7. <http://pekar.in.ua/ExperienceEconomics.htm>