

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

MAJA ŠTRUS

GOSPODARSTVO DOŽIVETIJ

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MAJA ŠTRUS

Mentor: izr. prof. dr. Marko Lah

GOSPODARSTVO DOŽIVETIJ

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

KAZALO

1	UVOD.....	5
2	VZPON GOSPODARSTVA DOŽIVETIJ.....	7
2.1	Razlogi za vzpon gospodarstva doživetij.....	7
2.2	Tradicionalni pristop k trženju in gospodarstvu na sploh.....	7
2.2.1	Značilnosti tradicionalnega pristopa.....	8
2.3	Sodobni pristop, utemeljen na doživetjih.....	8
2.3.1	Značilnosti pristopa, ki poudarja pomen doživetij.....	9
3	DOŽIVETJA KOT ČETRTA GOSPODARSKA PONUDBA.....	11
3.1	Ključne značilnosti doživetij.....	13
3.2	Gospodarska razločevanja.....	13
3.2.1	Generični izdelki.....	14
3.2.2	Izdelki.....	14
3.2.3	Storitve.....	14
3.2.4	Doživetja.....	14
3.3	Področja doživetij.....	16
3.4	Bistveni koraki pri uprizarjanju doživetij.....	20
3.4.1	Ustvariti usklajeno temo.....	20
3.4.2	Podpreti temo s pozitivnimi namigi.....	20
3.4.3	Odstranitev negativnih namigov.....	21
3.4.4	Ponujanje spominkov kot opomnikov doživetja.....	21
3.4.5	Vključitev vseh petih čutov.....	22
3.5	Vstopnina za »svet doživetij«.....	23
3.6	Ustvarjanje ponudbe po meri posameznika.....	24
3.7	Napredek v gospodarski vrednosti.....	25
3.8	Potrošnikovo zadovoljstvo in žrtvovanje.....	26
3.9	Potrošnikovo presenečenje in nevednost.....	29
3.10	Delo kot gledališka igra.....	31
3.11	Področja z največ priložnostmi za uprizarjanje doživetij.....	36
3.11.1	Nasveti za uprizarjanje doživetij na različnih področjih.....	37
3.12	Preobrazbe kot zadnja gospodarska ponudba.....	38
3.13	Primerjava vseh petih gospodarskih ponudb.....	42
4	DODATEK: TRŽENJE DOŽIVETIJ.....	44
4.1	Nov pristop k obravnavanju tržnih znamk.....	44
4.2	Tipi potrošniških doživetij.....	44
4.2.1	Čutenje.....	45
4.2.2	Čustvovanje.....	46
4.2.3	Mišljenje.....	49
4.2.4	Delovanje.....	50
4.2.5	Povezovanje, nanašanje.....	50
4.3	Primerjava - gospodarstvo in trženje doživetij.....	52
5	ŠTUDIJA PRIMERA: Podjetje Starbucks.....	54
5.1	Zgodovina podjetja.....	54
5.2	Ponudba podjetja.....	56
5.3	Starbucksovo doživetje.....	57
5.4	Področja doživetij.....	62
5.4.1	Področje zabave.....	62
5.4.2	Področje izobraževanja.....	63

5.4.3	Področje pobega.....	63
5.4.4	Področje estetike.....	64
5.5	Ponudba po meri posameznika.....	64
5.6	Ustvarjanje usklajene teme.....	65
5.7	Pozitivni namigi in odstranitev negativnih namigov.....	65
5.8	Spominki kot opomnik doživetja.....	66
5.9	Vključitev čutov kot del doživetja.....	66
5.10	Vloga zaposlenih v podjetju.....	67
5.11	Starbucks in družbena odgovornost.....	68
6	DODATEK: GOSPODARSTVO DOŽIVETIJ - SLOVENSKI PRIMERI.....	69
7	SKLEP.....	73
8	LITERATURA IN VIRI.....	76

KAZALO TABEL IN SLIK

Tabela 1:	Gospodarska razločevanja.....	12
Tabela 2:	Šestnajst tipov čustev, do katerih pride pri potrošnji.....	46
Slika 1:	Področja doživetij.....	16
Slika 2:	Napredek v gospodarski vrednosti.....	25
Slika 3:	Perceptivni zemljevid čustev, do katerih pride pri potrošnji.....	47

1 UVOD

Leta 1792 je Jean-Jacques Rousseau napisal: »Najdlje je živel tisti človek, ki je v svojih letih največ doživel, in ne tisti, ki je dosegel najvišjo starost.«

Danes imajo potrošniki več izbire kot kdajkoli doslej, hkrati pa tudi večja pričakovanja in želje, kot so jih imeli v preteklosti. Postajajo vse bolj zahtevni, zdi se, da jih je vedno težje osrečiti in zadovoljiti. Zgolj lastnosti in prednosti izdelkov, njihova uporabnost in kvaliteta ter pozitiven ugled tržne znamke jim niso več dovolj. To jemljejo kot nekaj samoumevnega. Podjetja in tržniki se morajo tako vse bolj boriti za njihovo pozornost. Ustvarjati morajo izdelke in take vrste trženjskih kampanj, ki zaslepijo njihove čute, se dotaknejo njihovih src in spodbudijo njihovo razmišljanje (Experience Marketing, 2001). Potrošniki se vse manj sprašujejo »Kaj si želim imeti, česar še nimam?« in si namesto tega zastavljajo vprašanje »Kaj si želim doživeti, česar še nisem?« (Ogilvey v Rifkin, 2000).

B. Joseph Pine in James H. Gilmore, guruja trženja in avtorja knjige *The Experience Economy*, trdita, da vstopamo v novo obdobje gospodarstva, ki bo osnovano na doživetjih. Po njunem mnenju so doživetja četrta gospodarska ponudba, ki bo sledila (sledi) prvim trem (generičnim izdelkom, izdelkom in storitvam) ter predstavlja naslednji logični korak v gospodarskem napredku. Avtorja tudi menita, da vprašanje, ki si ga bodo podjetja zastavljala, ne bo, ali vstopiti v novo obdobje gospodarstva doživetij, temveč kdaj in kako to narediti.

Vzpon uprizarjanja doživetij za potrošnike so nekateri poimenovali »prihajajoči tsunami«, val, ki naj bi zajel celotno gospodarstvo s sporočilom, da zgolj izdelki in storitve niso več dovolj (Gemmell, 2003). Potrošniki si vse bolj želijo, da podjetja zanje uprizarjajo privlačna, pristna in zapomnljiva doživetja, ki posameznika vključujejo na osebni način ter so bogata z občutki. Pomembno je, kako se posameznik počuti ob določenem doživetju, kako dobro doživetje služi svojemu namenu in kako se povezuje s celotnim kontekstom uporabe. Če je za potrošnika zadovoljujoče in ga pritegne, mu bo tudi veliko pomenilo. Ker bo imelo zanj veliko vrednost, bo pripravljen zanj plačati višjo ceno.

Doživetja predstavljajo že obstoječo, vendar pa močno nerazpoznavno obliko gospodarske dejavnosti. Prisotna so že od nekdanjih, vendar so jih podjetja, tržniki in potrošniki do sedaj vključevali v področje storitev. Šele zadnjih nekaj desetletij so se podjetja začela zavedati priložnosti, ki se ponujajo z novim obdobjem (In Search of the Experience Economy, 2003).

Teza, ki jo bom v svojem diplomskem delu skušala potrditi, je, da zagotavljanje kakovostnih proizvodov in storitev po zmerni ceni danes ni več dovolj, ter da bodo podjetja, ki bodo našla način, kako ustvariti privlačna, prepričljiva, zapomnljiva in edinstvena doživetja, ki bodo potrošnika vključevala na osebni ravni, tista, ki bodo prevzela vodstvo na poti v prihajajoče gospodarstvo doživetij.

Da bi lahko preverila postavljeno tezo in uresničila cilj diplomske naloge, bom sprva uporabila teoretičen pristop. Preučila bom razpoložljivo strokovno literaturo, pri čemer se bom osredotočila na knjigo *The Experience Economy*, ki sta jo napisala avtorja B. Joseph Pine in James H. Gilmore. Uporabila bom tudi članke iz znanstvenih in strokovnih revij, svetovni splet ter ostale vire.

V teoretičnem delu svojega diplomskega dela bom natančno preučila novo obdobje gospodarstva, utemeljenega na doživetjih. Predstavila bom načine, kako uprizoriti doživetja, ki so za potrošnika zanimiva, zapomnljiva in edinstvena ter ga vključujejo na osebni ravni. Novo obdobje v gospodarstvu zahteva tudi nove modele in pristope k opravljanju dela v podjetju. Zaposleni postanejo igralci, delovni prostor se spremeni v oder, delo samo pa postane odigrana igra. Tudi temu se bom podrobno posvetila. Proti koncu teoretičnega dela se bom ukvarjala z vprašanjem, ali so doživetja zadnja gospodarska ponudba, in če ne, kaj jim bo sledilo.

Teoretična izhodišča bom povezala tudi s praktičnim primerom, osredotočila se bom na uspešno ameriško podjetje *Starbucks*. Prikazala bom, kako podjetju uspeva v svoje kavarne privabiti vsak dan milijone ljudi po vsem svetu z ustvarjanjem edinstvenih in zapomnljivih doživetij.

2 VZPON GOSPODARSTVA DOŽIVETIJ

Kot navaja avtor Bernd H. Schmitt v svoji knjigi *Experiential Marketing* (1999: 3) smo prav zdaj sredi revolucije, ki bo spremenila podobo trženja in gospodarstva na sploh in bo zamenjala tradicionalni pristop »značilnosti-in-prednosti« za nov pristop, utemeljen na doživetjih.

2.1 Razlogi za vzpon gospodarstva doživetij

Eden izmed ključnih razlogov za vzpon gospodarstva doživetij je nova, hitro razvijajoča se informacijska tehnologija, ki omogoča (bo omogočala) sprejemanje in pošiljanje informacije komur koli (resnični ali navidezni osebi), kamor koli in prek katerega koli medija (besedilo, glas, slika in ostali mediji). To bo omogočilo ljudem in podjetjem povezanost in izkušanje skupnih doživetij ob katerem koli času, trdi Schmitt (1999: 7). Nove tehnologije prav tako vedno bolj spodbujajo razvoj žanrov, povezanih z doživetji: od različnih interaktivnih iger do spletnih strani, klepetalnic, tridimenzionalnih filmov, navidezne resničnosti itd.

Drugi razlog lahko najdemo v vedno večji konkurenčnosti med podjetji, ki spodbuja potrebo po diferenciaciji. Tista podjetja, ki se bodo diferencirala s ponujanjem privlačnih, edinstvenih, zapomnljivih in pristnih doživetij potrošniku, bodo zasedla vodilna mesta v prihajajočem obdobju.

Tudi sama narava gospodarskih vrednosti in njihov postopni napredek (od generičnih izdelkov do izdelkov, storitev in izkušenj) je eden izmed razlogov za vzpon gospodarstva doživetij.

2.2 Tradicionalni pristop k trženju in gospodarstvu na sploh

Tradicionalni pristop se nanaša na številne koncepte, načela in metodologije, razvite in uporabljene v tem stoletju (še posebej v zadnjih 30. letih), ki so ostajali nespremenjeni vse do sedaj.

2.2.1 Značilnosti tradicionalnega pristopa

Osredotočanje na značilnosti in prednosti proizvodov

Tradicionalni pristop predpostavlja, da potrošniki na različnih tržiščih tehtajo značilnosti in prednosti posameznih proizvodov in se odločijo za tistega, ki ima največjo skupno korist.

Ozka določitev izdelčne skupine in konkurentov

Po tradicionalnem pristopu se konkurenti pojavljajo samo znotraj ozko opredeljene izdelčne skupine. Tako je McDonald's-u konkurent Burger King in Quick ne pa tudi Pizza Hut ali pa Starbucks (Schmitt, 1999: 15).

Potrošniki kot razumski sprejemniki odločitev

Potrošnikov proces odločanja poteka po štirih korakih. Posameznik najprej zazna razkorak med resničnim in želenim stanjem, kar ga motivira k zmanjševanju tega razkoraka. Temu sledi iskanje informacij prek različnih virov in ovrednotenje različnih možnosti. Zadnji korak je nakup in poraba.

Metodološka orodja so analitična, kvantitativna in besedna

Pri raziskavah so uporabljene metode, kot so regresijski model, pozicijski zemljevidi in »conjoint« analiza, katerih namen in uporaba pa v številnih situacijah nista ustrezna.

2.3 Sodobni pristop, utemeljen na doživetjih

Dandanes se vse bolj uveljavlja pristop, ki namesto značilnosti in prednosti poudarja pomen uprizarjanja doživetij za potrošnike. Ti si vse bolj želijo izdelke, komunikacije in trženjske kampanje, ki jih zabavajo, izobražujejo in izzivajo; take, s katerimi se lahko poistovetijo in jih vključijo v svoj način življenja. Želijo si prijetnih in privlačnih doživetij, ki jim bodo še dolgo ostala v spominu. Ključ uspeha podjetij na globalnem tržišču v novem tisočletju je v tem, da potrošnikom omogočijo čim več pristnih in edinstvenih doživetij s pomočjo informacijske tehnologije, tržnih znamk, integriranega tržnega komuniciranja in zabave, trdi Schmitt (1999: 22).

2.3.1 Značilnosti pristopa, ki poudarja pomen doživetij

Osredotočanje na potrošnikova doživetja

Doživetje nastane kot rezultat srečevanja z določeno situacijo ali njenega izkušanja. Doživetja vplivajo na čute, srce in razum posameznika ter povezujejo podjetje in tržno znamko s potrošnikovim načinom življenja. Poleg tega postavijo nakupno situacijo in posamezna potrošnikova dejanja v širši družbeni kontekst.

Preučevanje nakupne situacije

Pri tem pristopu se pomenu nakupne situacije posveča več pozornosti, na konkurenco se gleda širše, koncept izdelčne skupine se razširi. Posamezni izdelek ni preučevan kot izoliran od ostalih, pomen določene nakupne situacije za potrošnika se obravnava v širšem družbenem kontekstu. McDonald's tako tekmuje z vsemi drugimi oblikami hitre prehrane, hkrati pa tudi z vsemi prigrizki oziroma prostori srečevanja in druženja ljudi. Gre za preučevanje makro in ne le mikro slike.

Poleg tega se ta pristop od tradicionalnega bistveno razlikuje v tem, da je tu velik poudarek na ponakupni fazi. Številni tržniki namreč verjamejo, da so doživetja, ki jih posameznik izkusi med potrošnjo določenega izdelka, ključne za njegovo zadovoljstvo in za zvestobo tržni znamki. Nasprotno se tradicionalni pristop osredotoča na prepričevanje potrošnikov in premalo pozornosti posveča temu, kaj se zgodi s potrošnikom in izdelkom po nakupu. Podjetja porabijo veliko denarja za pridobitev potrošnikov, ne poskrbijo pa dovolj za to, da bi tržna znamka izpolnila svojo obljubo, kar pripelje do potrošnikovega nezadovoljstva in menjave tržne znamke (Schmitt, 1999: 29).

Potrošniki kot razumska in hkrati čustvena bitja

Pristop, utemeljen na doživetjih, zagovarja tezo, da potrošniki sprejemajo razumske odločitve, prav tako pa jih vodijo čustva, saj so potrošniška doživetja pogosto »naravnana k iskanju fantazij, občutkov in zabave« (Holbrook in Hirschman v Schmitt, 1999: 29). Do sedaj je imel ta širši pogled na potrošnika le malo vpliva na področju trženja, čeprav vsebuje pomembno sporočilo, da se potrošnikov ne sme obravnavati le kot razumskih sprejemnikov odločitev. Ti si želijo biti deležni zabave, umske spodbude, ustvarjalnih izzivov in vplivov na njihova čustva.

Metodološka orodja so različna in izbrana glede na situacijo

Uporabljena orodja in metode so pri tem pristopu zelo raznovrstne, niso vezane na eno samo metodološko ideologijo. Nekatere metode so predvsem analitične in kvantitativne, druge pa so bolj intuitivne in kvalitativne. Lahko gre za klasično obliko fokusnih skupin, za globinske intervjuje ali vprašalnike. Lahko so besedne ali slikovne, potekajo lahko v umetnem laboratorijskem okolju ali pa v baru, kjer potrošniki gledajo televizijo, se zabavajo in pijejo svojo najljubšo pijačo. Namesto uporabljanja standardne oblike za vse sodelujoče so pogosto ustvarjena za točno določeno situacijo, kar omogoča večjo natančnost in pravilnost merjenja. Tu ni nekih postavljenih načel, temveč je vse odvisno od ciljev, ki jih želimo doseči z merjenjem, trdi Schmitt (1999: 30).

3 DOŽIVETJA KOT ČETRТА GOSPODARSKA PONUDBA

Doživetja so fizične, miselne in čustvene interakcije z okoljem. Pomembno vplivajo na to, kaj si potrošniki zapomnijo in česa se naučijo. Pozitivno doživetje oziroma izkušnja lahko privede do ponavljajočega obnašanja, negativna pa do izogibanja določeni vrsti obnašanja (Arnould, Zinkhan in Price, 2004: 341). Človeška bitja so že od nekdaj iskala nova in vznemirljiva doživetja, da bi se učila, rasla, se razvijala in izpopolnjevala. Doživetja, ki jih posameznik izkusi, namreč vplivajo na to, kaj posameznik je, kako vrednoti svet, kako razmišlja in se obnaša, kaj lahko v življenju doseže itd.

Doživetja niso brezlična stvaritev. So ena izmed gospodarskih ponudb prav tako kot generični izdelki, izdelki in storitve. Obstajajo že od nekdaj, vendar pa so bile do sedaj vključene v področje storitev skupaj z dejavnostmi, kot so na primer kemično čiščenje, popravilo avtomobilov, bančništvo itd. (In Search of the Experience Economy, 2003). V postopnem prehodu iz gospodarstva storitev v gospodarstvo doživetij prihaja do pojava, da podjetja potrošnikom doživetja ponujajo zastoj in jih le »ovijejo« okoli svojih tradicionalnih ponudb, da bi se te bolje prodajale. Da bi v celoti izkoristila priložnosti, ki se ponujajo z uprizarjanjem doživetij, morajo podjetja spoznati, da so prav sama doživetja tista, ki se najbolje prodajajo (seveda pod pogojem, da so privlačna, pristna in zapomnljiva ter da potrošnika vključujejo na osebni ravni). Zato morajo podjetja opustiti prakso zaračunavanja izključno za izdelke in storitve in morajo začeti zaračunavati za uprizorjena doživetja, trdita Pine in Gilmore (1998: 98).

Ker je blaginja zadnjih nekaj desetletij stalno naraščala, se ljudje pomikamo vse bolj navzgor po Maslowovi piramidi zadovoljevanja potreb. Najnižje stopnje piramide predstavljajo zadovoljevanje človekovih najbolj osnovnih potreb, kot sta varno zavetje in hrana. Ko pa je enkrat gospodarstvo dovolj produktivno, da zadovolji osnovne potrebe večine ljudi, ti porabijo vse večji del svojih prihodkov za zadovoljevanje svojih notranjih, višjih potreb (Maslow v Ogilvy, 1986). Podjetja in tržniki spoznavajo, da bolj kot oprijemljivi proizvodi industrijskega gospodarstva te potrebe zadovoljujejo doživetja, ki so za potrošnika edinstvena, prepričljiva in

zapomnljiva ter ga vključujejo na osebni ravni. V novem obdobju izdelki in storitve postajajo podrejeni doživetjem.

Zametke gospodarstva, utemeljenega na doživetjih, lahko pripišemo Walt Disneyju in odprtju Disneylanda leta 1955. Disney je s svojimi tematiziranimi parki strokovnjak na področju ponujanja privlačnih in edinstvenih doživetij potrošnikom.

V gospodarstvu doživetij nakupovanje postaja prav poseben dogodek. Trgovine in nakupovalni centri predstavljajo mesto za preživljanje prostega časa in ne le časa, namenjenega nakupovanju. Kupci postajajo gostje, nakupovanje postaja prvovrstno doživetje, nakupovalni centri pa zabavišni centri, kjer posamezniki lahko igrajo najnovejše video igrice, izkusijo simulatorje navidezne resničnosti, se zabavajo v kinodvoranah, kot je na primer Imax, ali pa se družijo v tematiziranih barih in restavracijah, kot je na primer Rainforest Cafe.¹ Danes ljudje v nakupovalne centre ne hodijo več le zapravljati denarja in kupovati novih stvari, temveč prihajajo predvsem zato, da bi izkusili nova doživetja. Lokacija nakupovalnih centrov je premišljeno izbrana, postavljeni so dovolj stran od doma posameznikov, tako da se ti počutijo, kot da gredo na razburljivo potovanje, kjer bodo doživeli nekaj novega, prijetnega in vznemirljivega; hkrati pa so vseeno dovolj blizu, da so lahko in hitro dostopni. Ljudje se v njih počutijo sproščeno in varno, vedo, kaj lahko pričakujejo. Ponujajo jim prijetno »domače« okolje, hkrati pa tudi vedno nekaj novega in zanimivega. Njihova značilnost je, da dajejo občutek brezčasnosti, številnim ljudem pa predstavljajo hobi oziroma »njihovo drugo dnevno sobo« (Lehtonen v Land of consumption, brez datuma).

Potrošniki niso več zgolj pasivni opazovalci dogajanja, vse bolj se vključujejo v aktiven dvogovor s proizvajalci izdelkov in storitev ter bistveno spreminjajo dinamičnost tržnega prostora. Trg postaja forum, kjer potrošniki igrajo aktivno vlogo v ustvarjanju vrednosti in tekmovanju zanjo.

¹ Prvi nakupovalni center, kot jih poznamo danes, imenovan Southdale, je bil odprt v Edini, Minnesoti, leta 1956. Danes je največji nakupovalni center West Edmonton Mall v Kanadi z več kot 800 trgovinami, 110 restavracijami, s hotelom, zabavišnim parkom, golf igriščem, cerkvijo, vodnim parkom, živalskim vrtom, jezerom in 20.000 parkirnimi mesti. Zgrajen je bil leta 1990. Združene države Amerike so imele pred 30 leti približno 11.000 nakupovalnih centrov, danes jih imajo več kot 45.000 (Bellins, 2004).

Postajajo nov vir pristojnosti, ki se nanašajo na njihova znanja, veščine, pripravljenost na učenje in preizkušanje novih stvari ter na sposobnost vključevanja v aktiven dvogovor (Pralad in Ramaswamy, 2000).

3.1 Ključne značilnosti doživetij

Bistvene značilnosti doživetij so (Experience Marketing, 2001):

- *udeležba potrošnika*: potrošnik je aktivno vključen v to, kar kupuje;
- *povezovanje in vključevanje*: doživetje pritegne in vključuje potrošnika na zabaven in zadovoljujoč način tako kot na primer neka uprizorjena predstava;
- *gospodarska ponudba*: za izkušanje doživetij morajo potrošniki plačati ustrezno ceno;
- *izključno osebno*: za vsakega potrošnika ima izkušanje doživetja poseben pomen, odvisno od povezave med uprizorjenim dogodkom in potrošnikovim pogledom na svet ter njegovim načinom razmišljanja;
- *v potrošniku pusti trajajoč vtis*: dobro uprizorjeno doživetje je zapomnljivo, potrošniku se vtisne v spomin.

3.2 Gospodarska razločevanja

Tabela 1: Gospodarska razločevanja

Gospodarska ponudba	GENERICNI IZDELKI, DOBRINE	IZDELKI	STORITVE	DOŽIVETJA
GOSPODARSTVO	agrarno	industrijsko	storitveno	gospodarstvo doživetij
GOSPODARSKA FUNKCIJA	pridobiti	ustvariti	dostaviti	uprizoriti
NARAVA PONUDBE	nadomestljivo	otipljivo	neotipljivo	zapomnljivo
KLJUČNA LASTNOST	naravno	standardizirano	prilagojeno	osebno
PRODAJALEC	trgovec	proizvajalec	dobavitelj	uprizoritelj
KUPEC	trg	uporabnik	stranka, odjemalec	gost
DEJAVNIK POVPRASEVANJA	značilnosti	lastnosti	prednosti	občutki

Vir: prirejeno po Pine in Gilmore (1999: 6).

3.2.1 Generični izdelki

Generični izdelki (dobrine) so pridobljeni iz naravnega sveta: živali, rudnin in rastlin. Ljudje jih vzgajajo na zemlji (živali), jih kopljejo pod zemljo (rudnine) ali pa jih gojijo v zemlji (rastline). Generičnih izdelkov ni možno diferencirati, so nadomestljivi. Trgovci jih v velikih količinah prodajajo na tržišča, kjer jih podjetja kupujejo po ceni, ki je določena s ponudbo in popraševanjem (Pine in Gilmore, 1999: 6).

3.2.2 Izdelki

Industrijska revolucija je močno spremenila dotedanji način agrarnega gospodarstva in življenje preselila v tovarne. Z uporabo generičnih izdelkov kot surovega materiala so podjetja začela ustvarjati izdelke – otipljive predmete, ki se prodajajo anonimnim potošnikom. Pri tem je cena določena glede na stroške proizvodnje in tudi glede na diferenciacijo izdelkov.

3.2.3 Storitve

V drugi polovici 20. stoletja se je povečalo povpraševanje po storitvah in po storitvenih delavcih. Tako je storitveno gospodarstvo počasi začelo prevladovati nad industrijskim.

Storitve so neotipljive dejavnosti, prilagojene željam in potrebam posameznih potrošnikov. Dobavitelji storitev uporabljajo izdelke kot osnovo za izvrševanje svojih storitev na določeni stranki, odjemalcu (striženje las, pregled zob) ali pa na njegovem posestvu oziroma lastnini (popravljanje pralnega stroja, oskrba vrtov). Odjemalci ponavadi bolj vrednotijo koristi, ki jim jih prinašajo storitve, kot izdelke, ki so potrebni za izvajanje teh storitev (Pine in Gilmore, 1999: 8).

3.2.4 Doživetja

Do ponudbe doživetij pride, kadar podjetje namenoma uporabi storitve kot neke vrste prizorišče, oder in izdelke kot nekakšne opornike, da bi vključila posameznika v dogajanje. Bistvo doživetij je v njihovi zapomnljivosti, zaradi česar jih posamezniki tudi bolj cenijo kot same storitve. Podjetje torej ne ponuja več izdelkov in storitev kot takih, temveč ponuja doživetja, ki izhajajo iz njih in so obogatena z občutki, ki se ustvarjajo v potrošniku. Vse prejšnje gospodarske ponudbe, od generičnih izdelkov

do storitev, potrošnika niso neposredno vključevale, ostale so zunaj njega. Doživetja pa so, nasprotno, neločljivo povezane s potrošnikom, so osebne. Zgodijo se znotraj vsakega posameznika, ki je bil vpleten na čustveni, fizični, umski ali celo na duhovni ravni. Doživetja so edinstvena v smislu, da dva človeka ne moreta nečesa popolnoma enako doživeti, saj vsako doživetje nastane kot interakcija med uprizorjenim dogodkom in posameznikovim predhodnim stanjem zavesti (Pine in Gilmore, 1999: 12).

Z nakupom storitve posameznik kupi set neoprijemljivih dejavnosti, ki se izvedejo v njegovem imenu. Ko pa potrošnik kupi določeno doživetje, plača, da bo preživel svoj čas ob uživanju v številnih zapomnljivih dogodkih, ki jih podjetje uprizori, zato da bi vključilo potrošnika na osebni način (In Search of the Experience Economy, 2003).

Avtorja Pine in Gilmore v svoji knjigi *The Experience Economy* (1999: 15) navajata, da je pomembno, da proizvajalci začnejo razmišljati v smislu, kaj lahko potrošniki počnejo z njihovimi izdelki. Menita, da ni več dovolj razmišljati le o samih predmetih (sušilec za lase, avto, knjiga), temveč se morajo osredotočiti na dejanja (doživetje sušenja las, doživetje vožnje, doživetje branja). Pomembnejše od vprašanja, kako deluje izdelek, postaja vprašanje, kako deluje in se obnaša posameznik med uporabo izdelka.

Uprizarjanje doživetij za potrošnike lahko dobro izkoristijo proizvajalci različnih vrst izdelkov, ki k svojim tovarniškim proizvodom dodajo muzeje, zabaviščne parke, izobraževalne seminarje itd. Tako lahko vsakodnevni nakup in potrošnjo na primer čokolade, mislijev, vitaminov, viskija itd. pretvorijo iz rutine v nekaj privlačnega, poučnega, zanimivega in zapomnljivega. Cilj tovrstnega pretvarjanja izdelkov v doživetja je pritegniti potrošnika v sam postopek oblikovanja, proizvodnje, embaliranja in dostavljanja izdelka. Potrošniki namreč pogosto vrednotijo način, na katerega nekaj pridobijo, prav toliko kot sam izdelek. Tako so zanje prvovrstno izkustveno doživetje na primer tovarne, kjer si lahko ogledajo postopek izdelovanja čokolad in jih nato tudi kupijo. Tudi destilarne viskija, kjer si potrošniki lahko ogledajo izdelavo pijače vse od začetka do konca, so podoben primer. Viski lahko preizkusijo in kupijo, s seboj pa odnesejo tudi kozarec z napisom obiskane destilarne oziroma preizkušene pijače kot spominek, ki še poveča vrednost doživetja.

3.3 Področja doživetij

Pine in Gilmore (1999: 30) trdita, da je napačno predvidevati, da uprizarjanje doživetij pomeni le zabavanje potrošnikov. Zabava je le eno izmed področij doživetij. Podjetja uprizorijo doživetje vedno, kadar v dogajanje vključijo potrošnika na osebni način tako, da si bo potrošnik doživete dogodke vtisnil v spomin. Uprizarjanje doživetij torej ni zabavanje potrošnikov, temveč njihovo vključevanje v dogajanje.

Doživetje lahko vključuje potrošnike na različne načine na dveh različnih dimenzijah (Pine in Gilmore, 1999: 30). Prva dimenzija se nanaša na sodelovanje potrošnikov, druga pa na povezanost potrošnika z dogajanjem. Dimenzija sodelovanja se razteza od pasivnega do aktivnega. Pri pasivnem sodelovanju potrošniki neposredno ne vplivajo na potek dogajanja, temveč ga doživijo le kot opazovalci oziroma poslušalci (na primer poslušanje koncerta). Aktivno sodelovanje potrošnikov pa pomeni, da ti osebno vplivajo na neko predstavo ali dogodek, ki prinaša doživetje (na primer smučanje).

Druga dimenzija vključuje vsrkavanje (absorbicijo) na eni in vključitev (imerzijo) na drugi strani. Pri vsrkavanju potrošnik doživetje vpije vase, to se vključi v njegovo mišljenje (na primer gledanje televizije). Pri vključitvi pa je ravno obratno, saj potrošnik sam postane fizično (ali navidezno) del doživetja, se vanj vključi (na primer igranje v kazinojih).

S povezavo prve in druge dimenzije dobimo štiri področja doživetij: *zabavo*, *izobraževanje*, *estetiko* in *pobeg* (Pine in Gilmore, 1999: 31).

Slika 1: Področja doživetij



Vir: Pine in Gilmore (1999: 30).

Pri prvem izmed teh področij, zabavi, gre za pasivno vsrkavanje doživetij prek posameznikovih čutov, kot se na primer dogaja pri poslušanju glasbe, gledanju gledališke predstave ali televizije, branju knjig itd.

Pri področju izobraževanja posameznik aktivno sodeluje in vsrkava dogodke, ki se odvijajo pred njim. Če želimo posameznika resnično nečesa naučiti in povečati obseg njegovega znanja in/ali veščin, mora biti posameznik aktiven, izobraževalni dogodki morajo aktivno vključevati njegovo mišljenje (pri umskem izobraževanju) in/ali telo (pri fizični vadbi) (Pine in Gilmore, 1999: 32).

Področje pobega vključuje aktivno sodelovanje in vključitev. Gre za nasprotje čistih izkušenj zabave. Posameznik, ki izkuša doživetje pobega, je vanj popolnoma vključen in tudi aktivno sodeluje. Njegova vloga ni pasivno opazovanje drugih, kako nastopajo, temveč posameznik sam postane igralec, ki je zmožen vplivati na potek dogajanja. Primeri takih vrst doživetij so zabaviščni parki, kazinoji, klepetalnice, navidezna resničnost, simulatorji itd.

Četrto in zadnje področje doživetij je področje estetike. Pri teh vrstah doživetij so posamezniki popolnoma vključeni v dogajanje ali okolje, vendar nanj ne vplivajo (ali zelo malo), njihovo sodelovanje je pasivno. Primeri so obisk muzeja ali galerije, stati na vrhu Eiffelovega stolpa, jesti kosilo v tematizirani restavraciji Rainforest Cafe itd. (Pine in Gilmore, 1999: 35).

Tisti posamezniki, ki so vključeni v doživetje izobraževanja, se želijo nečesa *naučiti*, tisti, ki izkušajo doživetje zabave, želijo nekaj *občutiti*, posamezniki, ki so del doživetja pobega, želijo nekaj *narediti*, tisti, vključeni v doživetje estetike, pa imajo le željo *biti prisotni*.

V dobi gospodarstva doživetij bodo ljudje nenehoma iskali nova in nenavadna doživetja na različnih področjih življenja. Tista doživetja, ki bodo zajemala elemente vseh štirih področij, bodo najbogatejša (Pine in Gilmore, 1999: 39). Pomembno je torej, da podjetja področja doživetij med seboj prepletejo in tako zagotovijo privlačna in zapomnljiva doživetja, ki bodo potrošnika navdušila.²

Pri oblikovanju doživetij, ki bodo pritegnila potrošnike, si mora podjetje zastaviti naslednja vprašanja (Pine in Gilmore, 1999: 39):

- *kako lahko izboljšamo področje estetike?*

Estetika je tisto, kar privlači potrošnike (goste), jih privabi, da si želijo vstopiti v prostor, se usesti, poklepetati in se zabavati. Razmisliti je treba, kako narediti prijaznejše, zanimivejše, udobnejše in vabljivejše okolje. Gre za ustvarjanje takega ozračja, kjer se gosti počutijo sproščeno, uživajo v tem, da so lahko tam.

² Na sliki je to vidno kot majhen krog na sredini, ki se razteza prek vseh štirih področij doživetij (glej sliko 1).

- *kaj lahko naredimo na področju pobega?*

Razmisliti je treba o tem, kaj bodo gostje počeli. Posameznike je treba vključiti v različne dejavnosti, podjetje mora poskrbeti, da postanejo aktivni udeleženci v doživetjih.

- *kako izboljšati izobraževalni vidik doživetja?*

Podjetje mora na tej stopnji razmisliti, kaj želi, da se potrošniki naučijo iz doživetja, ter kakšne informacije ali aktivnosti jih bodo pomagale vključiti v raziskovanje različnih znanj in veščin.

- *kako izboljšati področje zabave?*

Ko se gosti zabavajo, v bistvu nič ne počnejo, temveč se (s smejanjem, uživanjem) odzivajo na določeno doživetje. Podjetja morajo razmisliti, kaj lahko naredijo na tem področju, da bodo goste čim dlje obdržala (lahko na primer najamejo govorca, ki bo s pripovedovanjem šal in zgodbic pritegnil občinstvo, ali pa čarovnika, ki jih bo navdušil s svojimi triki). Osredotočiti se morajo na to, kako narediti določeno doživetje bolj zabavno, tako, da bodo ob njem ljudje uživali in si ga bolj zapomnili (Pine in Gilmore, 1999: 40).

V novi dobi gospodarstva doživetij bodo podjetja, ki so do sedaj ponujala le storitve, začela tekmovati med seboj na podlagi ponujanja doživetij. Tista, ki so že vstopila v »svet doživetij«, bodo imela lažjo nalogo in bodo lahko veliko pridobila z nadaljno obogatitvijo svojih ponudb v okviru vseh štirih področij doživetij (in ne le enega ali dveh kot do sedaj).

3.4 Bistveni koraki pri uprizarjanju doživetij

3.4.1 Ustvariti usklajeno temo

Tema oblikuje osnovo doživetja. Zato je prvi in bistveni korak pri uprizarjanju doživetij postavitve dobro opredeljene teme. Slabo zasnovana tema namreč potrošniku ne omogoča, da bi lahko organiziral svoje vtise okrog nečesa oprijemljivega in zapomnljivega, tako doživetje pa ne prinese trajajočih spominov.

Razvijanje ustrezne teme za določeno doživetje predstavlja podjetjem velik izziv. Avtorja Bernd Schmitt in Alex Simonson (Schmitt in Simonson v Pine in Gilmore, 1999: 49) govorita o devetih področjih, iz katerih lahko črpajo različne teme. Ta področja so: zgodovina, vera, moda, politika, psihologija, filozofija, fizični svet, popularna kultura in umetnost.

Ne glede na področje, iz katerega izbiramo, pa je pomemben izbor take teme, ki je jedrnata, prepričljiva in zna očarati. Ustvariti mora resničnost, ki je drugačna od potrošnikovega vsakdanjega življenja. Ni treba, da je javno ubesedena, kljub temu pa mora biti njena prisotnost očitna. Bistvo teme je, da vse oblikovne elemente in uprizorjene dogodke doživetja poveže v poenoteno zgodbo, v celoto, ki prevzame potrošnika, doživetje pa naredi edinstveno in zapomnljivo.

3.4.2 Podpreti temo s pozitivnimi namigi

Dobro zasnovana tema sama po sebi ni dovolj. Podpreti in utrditi jo je treba s pozitivnimi namigi, da bi ustvarili želene vtise pri potrošnikih. Nobeden izmed namigov ne sme biti neskladen s temo in vsi morajo biti med seboj povezani v celoto, da potrjujejo naravo zelenega doživetja. Pri razmišljanju o pozitivnih namigih se je treba najprej vprašati, kako bi želeli, da bi gosti opisali doživetje: »V meni je povzročilo ... občutek« ali pa »Bilo je ... «

Neko doživetje lahko postane neprijetno samo zato, ker je bila na primer neka arhitekturna značilnost spregledana, podcenjena ali nepravilno izpeljana. Nenačrtovani ali neskladni slikovni in slušni namigi lahko v gostu pustijo občutek zbežanosti ali izgubljenosti. Tudi najmanjši namig lahko pripomore k ustvarjanju edinstvenega doživetja. Če natakar gostu v restavraciji na primer reče, »Vaša miza je

pripravljena«, to ne predstavlja nobenega posebnega namiga. Če pa mu sporoči (tako kot na primer to počnejo natakarji v restavraciji Rainforest Cafe), »Vaša dogodivščina se začinja«, to pripravi prizorišče za nekaj posebnega in zapomnljivega (Experience Marketing, 2001).

3.4.3 Odstranitev negativnih namigov

Zagotavljanje popolnosti gostovega doživetja pa zahteva več kot le osredotočanje na pozitivne namige. Uprizoritelji doživetij morajo prav tako odstraniti vse tisto, kar bi lahko nasprotovalo temi, zmanjšalo njen pomen ali odvrnilo pozornost od nje. Na videz še tako majhni negativni namigi lahko pokvarijo celotno doživetje. Če jih odstranimo, poskrbimo za bolj prijetno in privlačno doživetje za potrošnika.

Številni prostori (trgovine, pisarne, letala) so na primer označeni z nepomembnimi ali vsakdanjimi sporočili. Čeprav je res, da potrošniki včasih potrebujejo navodila, pa je v ta namen zelo pogosto izbran napačen medij oziroma oblika sporočila, kar lahko deluje kot negativen namig (Experience Marketing, 2001).³

3.4.4 Ponujanje spominkov kot opomnikov doživetja

Pri uprizarjanju doživetij imajo zelo pomembno vlogo tudi spominki (spomina vredne stvari), ki jih podjetja prodajajo ali pa jih gostom podarijo. Ti spominki na nek način počastijo potrošnikovo doživetje ter delujejo kot njegov opomnik, spomin nanj.

Določene izdelke ljudje kupujejo v prvi vrsti zaradi spominov, ki jih ti prinašajo. Na počitnicah kupujejo razglednice, da si bodo z njimi kasneje priklicali v spomin znamenitosti, ki so si jih ogledali; najstniki zbirajo majice, da jih spomnijo na koncerte, na katerih so se zabavali; igralci golfa kupujejo majice ali kape, da jih bodo spominjale na odigrano tekmo ali obiskan tečaj itd. Vsi ti spominki so kupljeni kot oprijemljiv dokaz določenega doživetja, ki si ga ljudje želijo zapomniti.

³ V restavracijah s hitro prehrano so koši za smeti večinoma opremljeni z znakom "Hvala". Ta znak sicer predstavlja namig potrošnikom, naj pospravijo pladenj za seboj, hkrati pa je tudi negativen opomnik, saj sporoča, da na tem mestu ni postrežbe. Uprizorjalci doživetij bi na primer lahko koše za smeti spremenili v govorečo figuro, ki smeti "poje" in se gostu prijazno zahvali. Tako bi potrošniki dobili enako sporočilo, vendar brez negativnega namiga. Pospravljanje pladnja bi lahko postalo pozitiven del doživetja prehranjevanja v tovrstnih restavracijah (Pine in Gilmore, 1998).

Tovrstni predmeti so ponavadi ene izmed najbolj dragocenih stvari posameznika. Lahko gre za povsem preproste predmete (kot je na primer vstopnica za kino, koncert ali nogometno tekmo), ki pa imajo za posameznika neprecenljivo vrednost. Predstavljajo mu neko cenjeno doživetje, ki ga je izkusil, in hkrati preprečujejo, da bi ta pomemben dogodek sčasoma pozabil (Pine in Gilmore, 1999: 57).

Spominke pa ljudje ne kupujejo le iz tega razloga. Včasih jih želijo imeti tudi za to, da pokažejo drugim, kaj so doživeli, da spodbudijo pogovor, pogosto tudi zavist v drugih ljudeh. S spominki doživetje »socializirajo«, njegove dele prenesejo na druge ljudi in tako morebiti tudi njih zvbijo v izkušanje doživetja.

Ponudba raznovrstnih spominkov je torej bistvena in tega se morajo podjetja v novem obdobju gospodarstva doživetij dobro zavedati. Prav vsako podjetje lahko z ustreznim premislekom in ravnanjem v svojo ponudbo vključi spominke. Če storitveni sektor (banke, zavarovalnice itd.) ne vidi nobenega razloga za spominke, saj za to ni povpraševanja, je to samo za to, ker ne ponujajo ničesar, kar bi si ljudje radi zapomnili. Če bi na primer banke ponudile tematizirano doživetje, podprto s pozitivnimi namigi in bi odstranile vse negativne namige, bi njihovi potrošniki želeli spominke in bi za njih tudi plačali, trdita Pine in Gilmore (1999: 59). Če gostje tega ne želijo, verjetno pomeni, da doživetje sploh ni bilo tako dobro.

3.4.5 Vključitev vseh petih čutov

Zelo pomembno je, da doživetje vključuje tudi čute posameznika. Izkušanje doživetja tako postane bolj intenzivno, doživetje samo pa bolj pristno in privlačno. Več čutov, kot doživetje vključuje, bolj učinkovito in zapomnljivo je lahko. Podjetja morajo natančno preučiti, kakšen učinek bo imel vsak izmed namigov na posameznikove čute (vid, sluh, voh, tip in okus). Pri tem morajo biti previdna, da gostov ne zasitijo s preveč dražljaji naenkrat. Najbolj preprost način vključitve čutov v doživetje je s postrežbo hrane in pijače, saj tako doživetju dodamo občutek okusa. Seveda morajo imeti ti občutki smisel in pomen, morajo pa biti tudi skladni s temo doživetja. Tako, kot lahko pravilna izbira čutnih dražljajev deluje zelo pozitivno, lahko napačna popolnoma uniči določeno doživetje.

Nekateri izdelki so že po naravi taki, da hitro vključijo človekove čute, kot na primer igrače, zgoščenke, cigare, vina itd. Bistveno je, da tržniki ugotovijo, kateri občutki se najbolj dotaknejo potrošnika. Pomembno je tudi, da opazujejo, kako posamezniki te občutke doživljajo, nato pa skladno s tem izdelek preoblikujejo tako, da postane še bolj zanimiv za potrošnika.

Vključitev čutov v doživetje lahko ponazorimo na primeru restavracije Rainforest Cafe. Tam je hrana samo opornik za tisto, kar je znano kot »eatertainment«. Meglica v restavraciji, ki spominja na deževni pragozd, z glasovi sss-sss-zzz deluje na posameznikov sluh. Gosti jo lahko vidijo, kako se vzdiguje izza postavljenih skal, in jo čutijo na koži kot nekaj prijetno hladnega. Vonj spominja na tropske kraje, gosti imajo celo občutek, kot da okušajo njeno svežino. Skoraj nemogoče je, da bi jih meglica pustila hladne, trdita Pine in Gilmore (1999: 60), doživetje obedovanja pa tako postane bolj prijetno in zapomnljivo.

3.5 Vstopnina za »svet doživetij«

Novo obdobje zahteva zaračunavanje vstopnine za »svet doživetij«, česar se morajo podjetja dobro zavedati. Pine in Gilmore (1999: 62) navajata, da »podjetja, ki potrošnikom ne zaračunavajo vstopnine izključno za ogled ali udeležbo v določeni dejavnosti (na primer za vstop v prostor, kot to počnejo zabaviščni parki, prizorišča koncertov itd.), ne prodajajo in ne uprizarjajo doživetij v gospodarskem smislu.«

Zgodovina gospodarskega napredka sestoji iz zaračunavanja vstopnine za tisto, kar je bilo nekoč zastoj. V prihajajočem obdobju bomo plačevali podjetjem, da za nas uprizarjajo doživetja, prav tako, kot sedaj plačujemo za storitve, za katere smo nekoč poskrbeli sami, za izdelke, ki smo jih nekoč izdelali sami in za generične izdelke, ki smo jih nekoč sami pridobivali (Pine in Gilmore, 1999: 67).

Najtežji korak za podjetja je seveda prepričati prve goste v plačilo vstopnine, vendar, ko bodo enkrat vstopili, jih bo nato veliko lažje prepričati v to, naj se vrnejo. Zaračunavanje vstopnine je pozitivno tudi s tega vidika, da vstopnina spremeni gostovo vrednotenje celotne ponudbe. Če je ponudba zastoj, jo posameznik obravnava kot veliko manj vredno, kot bi jo, če bi moral zanjo plačati, trdita Pine in

Gilmore (1999: 64). Tako naj bi po mnenju avtorjev v prihodnosti prišlo do pojava, da bodo nakupovalni centri pred vhomom zaračunavali vstopnino, ki jo bodo potrošniki plačevali za izkušanje doživetja, ki jim ga bo nudil nakupovalni (zabaviščni) center.

Bo vsako podjetje lahko zaračunavalo vstopnino? Ne, trdita Pine in Gilmore (1999: 68), samo tista, ki bodo ustvarjala bogata, privlačna in zapomnljiva doživetja, ki bodo potrošnika vključevala na osebni ravni, in bodo vsebovala vsa štiri področja doživetij (zabavo, izobraževanje, estetiko in pobeg). Zaračunavanje vstopnine je namreč le zadnji korak. Najprej je treba ustvariti doživetja, vredna plačila.

3.6 Ustvarjanje ponudbe po meri posameznika

Za uprizarjanje pozitivnega doživetja je pomembno tudi ustvarjanje edinstvene vrednosti za vsakega potrošnika (»customer-unique value«). Določena gospodarska ponudba ima edinstveno vrednost za posameznika, kadar je ustvarjena posebej zanj in je edinstvena v svojih značilnostih, ki so oblikovane tako, da ustrezajo njegovim potrebam in željam. Če je ponudba narejena po meri posameznika, se njena vrednost v njegovih očeh poveča in je zanj pripravljeno plačati višjo ceno.

Ustvarjanje ponudbe po meri posameznika pomeni proizvodnjo izdelkov in storitev kot odgovor na posebne želje in potrebe potrošnika. Gre za poudarjanje osnovnega načela, ki je pogosto zanemarjeno v homogenem svetu množične proizvodnje. To načelo pravi, da je vsak potrošnik edinstven in da si zasluži imeti natančno tisto, kar si želi, takrat, ko si to želi, po tisti ceni, ki jo je pripravljen plačati (Pine in Gilmore, 1999: 86). Pri tem je bistvenega pomena interakcija med potrošniki in podjetjem, saj le tako lahko podjetja uspešno in učinkovito spoznajo potrošnikove potrebe in želje in se na njih tudi ustrezno odzovejo. Žal pa se danes številna podjetja tega še premalo zavedajo in se zelo počasi odmikajo od načela »ena-velikost-ustreza-vsem« (»one-size-fits-all«) (Forsman, 2000).

Določanje in ustvarjanje ponudbe po meri posameznika pa ni tako preprosto. Podjetja morajo natančno razmisliti, katere lastnosti oziroma prednosti ponudbe naj bodo narejene po meri posameznika in katere naj ostanejo enake za vse, na kateri točki v verigi vrednosti bi potrošniki najbolj cenili tako vrsto ponudbe itd.

3.7 Napredek v gospodarski vrednosti

Kadar je ponudba ustvarjena po meri posameznika, pride do napredka v gospodarski vrednosti. Za potrošnika se ustvari dodana vrednost, za ponudbo je pripravljen plačati več. Če izdelek oblikujemo po meri posameznika, pride do premika na stopnjo storitev, če pa storitev ustvarimo po meri posameznika, to predstavlja dobro pot k uprizarjanju pozitivnega doživetja (glej sliko 2). Podjetja, ki želijo preprečiti poblagovljenje svojih izdelkov in storitev v prihajajočem obdobju, morajo najprej poskrbeti, da so ti narejeni po meri posameznika (Pine in Gilmore, 1999: 72).

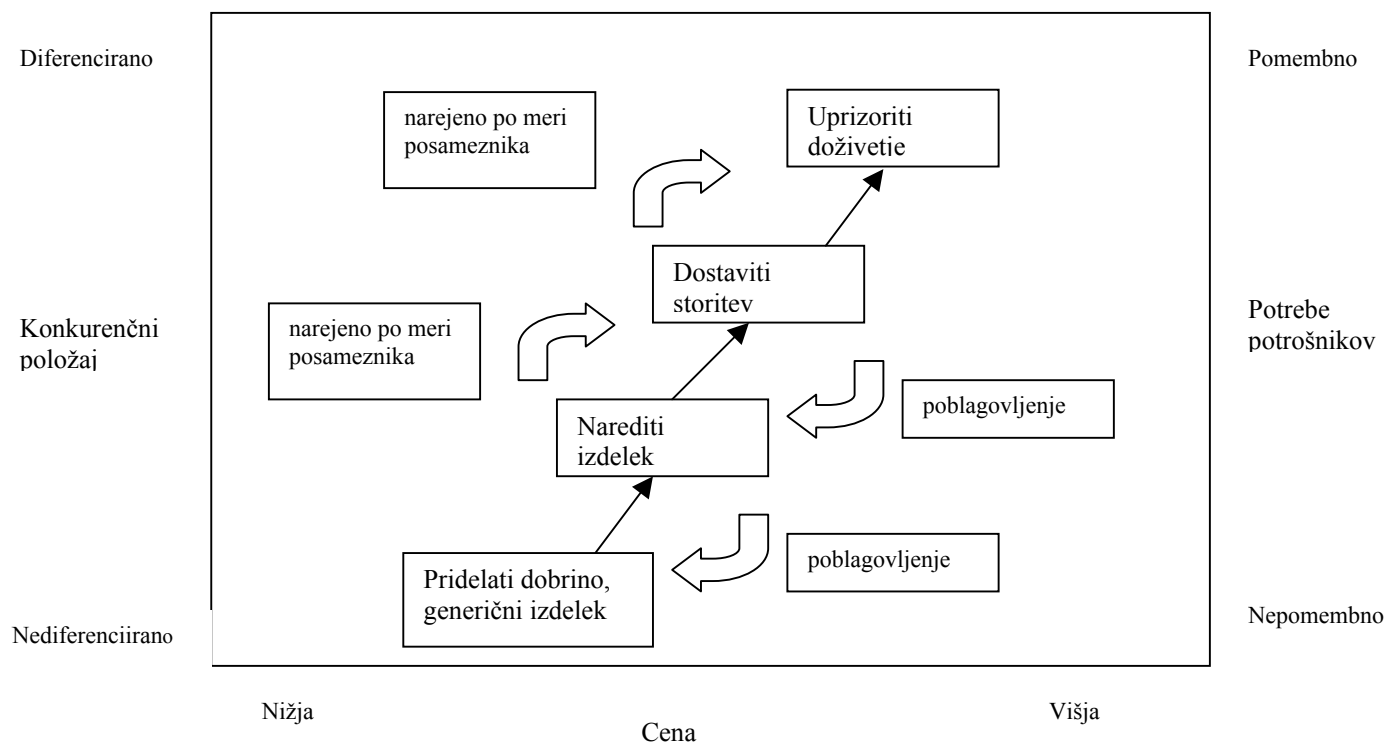
Napredek v gospodarski vrednosti lahko ponazorimo na primeru, ki ga vsakdo doživi v dobi svojega odraščanja - *rojstnodnevna zabava* (Pine in Gilmore, 1999: 21).⁴

Priprava rojstnodnevne zabave je bila včasih izključno v rokah staršev, ki so otroku spekli torto in pri tem uporabili čiste sestavine, kot so jajca, moka, sladkor, mleko, maslo in kakav. Sčasoma se je ta način peke tort začel vse manj uporabljati. Posamezne dobrine so nadomestile že pripravljene mešanice za torte, ki so bile na voljo v trgovinah, in so olajšale peko ter prihranile čas. Tudi ti časi so minili in številni starši so popolnoma prenehali s peko rojstnodnevnih tort ter jih namesto tega začeli naročati v trgovinah ali slaščičarnah. Tam so se lahko dogovorili za čas prevzema torte, za njen okus in izgled z vsemi okraski in napisi vred. Na začetku 21. stoletja pa starši tort tudi naročajo ne več tako pogosto in namesto tega prepustijo organizacijo celotne rojstnodnevne zabave podjetjem, ki se s tem ukvarjajo. Družini in prijateljem priredijo zabavo kot prijetno doživetje, ki se ga bodo še dolgo spominjali.

Vsaka zaporedna ponudba (čiste sestavine - generični izdelki oziroma dobrine, že pripravljene mešanice za torto - izdelki, torte po naročilu – storitve, prirejene rojstnodnevne zabave - doživetja) močno poveča vrednost za potrošnika, saj se mu zdi bolj ustrezna, boljši približek tega, kar si sam resnično želi (Pine in Gilmore, 1999: 22).

⁴ Rada bi opozorila, da se primer nanaša na ameriški stil življenja in ga po mojem mnenju ni mogoče kar tako posploševati tudi na druge kulture.

Slika 2: Napredek v gospodarski vrednosti



Vir: Pine in Gilmore (1999: 72).

3.8 Potrošnikovo zadovoljstvo in žrtvovanje

Zadovoljstvo potrošnikov je odvisno od (je v funkciji) dveh spremenljivk: potrošnikovega pričakovanja (kaj potrošnik pričakuje, da bo dobil) in potrošnikovega občutenja (kaj potrošnik občuti, da je dobil).

$$Z=f(P,O); \quad \begin{array}{l} Z=\text{potrošnikovo zadovoljstvo} \\ P=\text{potrošnikovo pričakovanje} \\ O=\text{potrošnikovo občutenje} \end{array}$$

Podjetja morajo razumeti tudi tako imenovano *potrošnikovo žrtvovanje*, ki predstavlja razliko med tem, kaj si potrošnik resnično želi, in med tem, s čim se potrošnik zadovolji.

$$\text{Žrtvovanje potrošnika} = \text{Kaj si potrošnik resnično želi} - \text{S čim se potrošnik zadovolji}$$

Do potrošnikovega žrtvovanja pride vedno, kadar se edinstven posameznik sreča s standardiziranimi proizvodi in storitvami, ki so namenjeni namišljenemu povprečnemu potrošniku. Razumeti pojem potrošnikovega žrtvovanja je za podjetja zelo pomembno, saj šele tako lahko opazijo razliko med tem, kaj potrošnik sprejme, s čim se zadovolji, in med tem, kaj potrošnik resnično potrebuje, si želi. Pogosto se posameznik niti sam ne zaveda te razlike.

Potrošniki se med seboj razlikujejo v tem, kakšne značilnosti in prednosti si želijo pri posameznem proizvodu. Zelo redko se zgodi, da želje in potrebe posameznika natančno ustrezajo tistemu, kar nek proizvod ponuja. Se pravi, da kadar koli potrošnik kupi nek množično proizveden izdelek, poleg vseh želenih elementov prejme tudi vse tisto, česar si ni želel in potreboval. To pomeni, da je podjetje po nepotrebnem zapravilo svoje vire v procesu proizvodnje in/ali dostave.

Glavni razlog za pojav potrošnikovega žrtvovanja je v tem, da podjetja ustvarjajo za povprečnega potrošnika, ki v resnici sploh ne obstaja (Pine in Gilmore, 1999: 79). Vsak množično proizveden izdelek vsebuje skupek »vzemi ali pusti« značilnosti ali dimenzij, ki jih podjetje ponudi vsakemu potrošniku, ne glede na to, kaj si on resnično želi in potrebuje.

Potrošnikovo žrtvovanje lahko ponazorimo na primeru letenja z letalom. Potrošniki med letom pogosto doživijo žrtvovanje, ko jim ponudijo pijačo, saj se morajo na primer ljubitelji pijače Pepsi zadovoljiti s Coca-Colo in podobno. Pri letalski družbi British Airways se tega že dobro zavedajo, zato imajo pri svojih najbolj cenjenih potrošnikih narejen seznam njihovih potreb in želja. Tako storitev pretvorijo v prijetno doživetje, ustvarjeno po meri posameznika, hkrati pa tudi znižajo stroške prevažanja nepotrebne hrane in pijače, saj vsak dodaten kilogram teže prispeva k stroškom porabljenega goriva. British Airways pričakuje, da bo z uvedbo tega pristopa prihranil pet do osem milijonov dolarjev letno (Experience Marketing, 2001).

Kadar koli je neko podjetje v interakciji s potrošnikom, ima priložnost, da mu omogoči doživeti manjšo stopnjo žrtvovanja. Poleg tega imata v interakciji obe strani priložnost, da se nekaj naučita. Na koncu je tako, da ena stran spremeni svoje obnašanje kot posledica tega učenja. Na žalost je vse prepogosto potrošnik tisti, ki spremeni svoje vedenje in začne povpraševati po nečem drugem namesto tistega, kar si resnično želi, ali pa enostavno odide.

Potrošniki se v prihajajočem obdobju ne bodo več zadovoljili s standardiziranimi izdelki in storitvami. Vse bolj se bodo namreč zavedali, da jim podjetja lahko prek tehnik ustvarjanja ponudbe po meri posameznika omogočijo natančno tisto, kar si vsak želi in potrebuje. Pogosto pa je problem v tem, da se potrošniki žrtvujejo že tako dolgo, da jim je težko opredeliti svoje želje in prednosti. »Tudi, ko se jim koncept žrtvovanja razloži, jih večina še vedno ne zna pojasniti razlike med tem, s čim se zadovoljijo in med tem, kaj si resnično želijo.« (Pine in Gilmore, 1999: 82)

Hitro naraščajoče interaktivne tehnologije (vključno z elektronsko pošto, svetovnim spletom, »online« storitvami itd.) podjetjem omogočajo boljše in hitrejše spoznavanje potreb in želja potrošnikov. Več, kot potrošnik nauči podjetje, bolj mu ta lahko zagotovi natančno tisto, kar si sam želi in potrebuje. Poleg tega se tako zmanjša možnost, da ga konkurenti zvabijo k sebi. Gre za nenehno učeči se odnos med podjetjem in potrošnikom, potrošnikovo žrtvovanje pa se prek nenehnih interakcij in posledično učenjem obeh strani postopno zmanjšuje.

Če si bodo podjetja prizadevala spoznati in uresničiti želje in potrebe posameznih potrošnikov, jim bodo ti to povrnili z dolgotrajno (večno) zvestobo. Pomembno pri tem pa je upoštevanje še dveh stvari. Prvič, ko sta potrošnik in podjetje v učečem se odnosu, podjetje ne sme pretirano zvišati svojih cen ali poslabšati svojih izdelkov oziroma storitev. In drugič, podjetje mora biti v koraku s časom, slediti mora hitro razvijajočim se tehnologijam in ne sme zamuditi naslednjega tehnološkega vala (Pine in Gilmore, 1999: 85).

Prednosti pristopa, ki temelji na učečem se odnosu med potrošnikom in podjetjem (Pine in Gilmore, 1999: 85):

- ker so ponudbe podjetja natančno prilagojene potrošnikovim potrebam, se vrednost v njegovih očeh poveča in je za posamezen izdelek oziroma storitev pripravljen plačati več;
- ker podjetje ve več o posameznem potrošniku kot konkurenti, se potrošnik vrača k istemu podjetju, kadar koli vstopi na trg;
- ker je potrošniku neko doživetje tako prijetno, bo o njem povedal tudi svojim znancem in prijateljem. Številni od njih bodo prav tako želeli sodelovati s podjetjem, ki je omogočil tovrstno doživetje. Ti potrošniki bodo nato svoje zadovoljstvo delili z drugimi in tako naprej. Govorice od ust do ust so zelo močno orodje tržnega komuniciranja.
- več, kot posamezen potrošnik nauči neko podjetje o svojih željah in potrebah, težje bo obdržal enako stopnjo vrednosti pri konkurentih.

Tista podjetja, ki načrtno in učinkovito zmanjšajo potrošnikovo žrtvovanje, hkrati povečajo doživetje, ki ga posameznik izkusi pri uporabi določenega izdelka ali storitve podjetja.⁵ Pristop »ena-velikost-ustreza-vsem« ne pripomore k zmanjševanju potrošnikovega žrtvovanja in nasprotuje ideji ustvarjanja ponudbe po meri posameznika.

3.9 Potrošnikovo presenečenje in nevednost

Ustvarjalci doživetij se morajo zavedati, kako pomembno je, da uprizorjena doživetja vsake toliko časa osvežijo in obnovijo. Spremeniti ali dodati morajo določene elemente, da ponudba ostane privlačna, vznemirljiva in vredna svojega denarja. Namesto doživetja, ki med enim in drugim obiskom ostane enako, imajo potrošniki veliko raje nekaj novega, drugačnega in zanimivega – take vrste doživetje, pri katerem še ne vedo natančno, kaj lahko pričakujejo, so pa zanj prepričani, da jih bo prijetno presenetilo.

⁵ Podjetja imajo pri zmanjševanju potrošnikovega žrtvovanja več možnosti. Lahko spremenijo dejanski *proizvod* (lastnosti izdelka ali dimenzije storitve) ali pa ga ne spremenijo. Podobno se lahko odločijo, da bodo spremenili *samo predstavitev proizvoda* (opis, embalažo, promocijski material, postavitev, pogoje, ime itd.) ali pa ne.

Podjetja se morajo zavedati, da zmanjševanje potrošnikovega žrtvovanja samo po sebi ni dovolj. Naslednji korak k ponudbam, osnovanim na doživetjih, je ustvarjanje *potrošnikovega presenečenja*, kar je mogoče najbolj pomemben element pri uprizarjanju zapomnljivih doživetij, trdita Pine in Gilmore (1999: 96). Pri potrošnikovem presenečenju gre za uprizarjanje nepričakovanega. Podjetje namenoma poizkuša prekoračiti potrošnikova pričakovanja s tem, da se usmeri v nove in drugačne smeri.

»Da bi se resnično diferenciralo, se mora podjetje najprej osredotočiti na povečanje potrošnikovega zadovoljstva, nato mora odstraniti potrošnikovo žrtvovanje in nazadnje ustvariti potrošnikovo presenečenje« (Pine in Gilmore, 2000). Upoštevanje teh treh korakov pomaga podjetju pri premiku navzgor po lestvici gospodarskih vrednosti. Vendar pa tu še ni vsega konec. Ko podjetje uspešno ustvari potrošnikovo presenečenje, potrošniki kmalu začnejo to pričakovati. S tem ni nič narobe, če podjetje poskrbi tudi za potrošnikovo nevednost (negotovost), ki ga pušča prijetno vznemirjenega v smislu »Kaj bo sledilo?« Potrošnikova nevednost je razlika med tem, česa se potrošnik spomni od preteklih presenečenj, in med tem, česa še ne ve o prihajajočih dogodkih.

Potrošnikova nevednost = Česa potrošnik še ne ve o prihajajočih dogodkih - Česa se potrošnik spomni od preteklih presenečenj

Potrošnikova nevednost, osnovana na »Kako smo nekaj naredili?« (zadovoljstvo), »Kaj si potrošnik želi?« (žrtvovanje) in »Kaj si potrošnik zapomni?« (presenečenje), ustvarja občutek pričakovanja, ki potrošnika spodbuja, da se aktivno veseli novega sodelovanja s podjetjem v smislu »Kaj se bo zgodilo?« (nevednost).

Kadar upravljani skladno, potrošnikovo zadovoljstvo, žrtvovanje, presenečenje in nevednost pomagajo podjetjem spodbuditi potrošnike k nakupu proizvodov in storitev iz popolnoma novih in drugačnih razlogov. Potrošniki izdelkov ne kupujejo več le zaradi njihovih značilnosti in uporabnosti, temveč tudi in predvsem zaradi doživetij, ustvarjenih med nakupom in uporabo izdelkov. Podobno, potrošniki ne kupujejo storitev le zaradi tega, ker bo to namesto njih opravil nekdo drug, temveč zaradi zapomnljivih dogodkov, ki te storitve obdajajo (Pine in Gilmore, 1999: 100).

3.10 Delo kot gledališka igra

V gospodarstvu doživetij morajo vsi nastopajoči (tržniki, menedžerji itd.) zavzeti drugačen pristop do opravljanja svojih poklicev. V tem obdobju delo zaposlenih poteka kot odigrana gledališka igra, delovni prostor (delovno mesto) pa postane oder, prizorišče, kjer se ta igra odvija. Pri tem ne gre za metaforo, trdita Pine in Gilmore (1999: 103), temveč za povsem nov model in pristop, uporabljen v gospodarstvu doživetij.

Podjetja, ki bodo svoje delo razglasila za gledališko igro, svoj delovni prostor pa za prizorišče, si bodo ustvarila priložnost, da se začnejo razlikovati od vseh številnih proizvajalcev izdelkov in storitev, ki svoje delo opravljajo, ne da bi se zavedali resnične narave svojih dejanj.

Vsakič, ko zaposleni opravljajo svoje delo pred potrošniki, odigrajo gledališko igro. Hotelsko osebje rutinsko odigra svojo vlogo, ko gosta usmeri v njegovo sobo. Zavarovalniški in nepremičninski agenti igrajo, ko strankam razlagajo možnosti in pogoje. Dostavljalec hitre pošte odigra svojo vlogo z vsakim paketom, ki ga dostavi, natakar v restavraciji pa, ko sprejema naročila, razporedi hrano in prinese račun. Prodaja česar koli, naj bodo to avtomobili, parfumi ali živila v trgovini, vse je gledališka igra, trdita Pine in Gilmore (1999: 107).

Pri tem ne smemo pozabiti, da je prav tako kot gledališka igra, odigrana pred potrošnikom, pomembno tudi dogajanje za odrom. To ni nič manj pomembno, saj notranje dogajanje vpliva ne zunanje odnose, se pravi na vezi, ki jih zaposleni vzpostavljajo s potrošniki.

Ker večina zaposlenih svojega dela ne obravnava kot gledališko igro, se na delovnem prostoru (odru) ne obnaša prav nič drugače kot v zasebnem življenju in svojo vlogo odigra brez tehtnega preudarka in namere. Vsakodnevne obveznosti zaposleni izvajajo kot naključna dogajanja brez kakršne koli zagnanosti in navdušenosti. Njihova dejanja so ponavadi povsem nezanimiva od začetka (klišejski pozdrav potrošnika) pa do konca (običajno se srečanje zaključi z obrabljeno frazo »Na svidenje in lep dan še naprej«).

Kako dobro bo nekdo odigral svojo gledališko igro, je odvisno od njegove priprave nanjo. Večina igralčevega dela je tako opravljena še preden se pojavi na odru (Pine in Gilmore, 1999: 113). Pri pripravi na igro (delo) je po mnenju avtorjev ena izmed najbolj pomembnih stvari ta, kako zaposleni označi (okarakterizira) svojo vlogo. To namreč določa, kakšne vtise si bodo posamezniki ustvarili o odigrani predstavi. Brez natančno določene vloge in odgovornosti, ki jih vsak zaposleni sprejme, postane služba le še eno izmed nevhvaležnih del, ki se opravlja samo zato, ker mora biti opravljeno. Kadar pa zaposleni svojo vlogo ustrezno označijo in jo odigrajo z namero ter motivacijo, takrat predstava oziroma ponudba preseže vsakdanje, osnovne storitve (Pine in Gilmore, 1999: 141). Moč označevanja posameznih vlog je v povezovanju vloge vsakega zaposlenega v organizirano in usklajeno celoto. Pomembno pri tem je, da imajo zaposleni svobodo ustvarjanja značaja, ki se bo nanašal na vlogo. To seveda velja pod pogojem, da ima njihova označitev vloge pozitiven vpliv na celotni učinek, ki ga podjetje želi doseči pri potrošnikih, in da je njihova vloga skladna z načeli in cilji podjetja. Vsaka izmed vlog mora prispevati k edinstvenemu odnosu med zaposlenimi in potrošniki, osnovanem na doživetjih, ki jih podjetje ponuja.

Vključevanje značajskih lastnosti v določeno vlogo razlikuje uprizorjanje doživetij od ostalih podjetniških dejavnosti. Odsotnost značajskih potez je razlog za to, zakaj številni delavci na storitvenem področju izgledajo kot delujoči avtomati (sprejemno osebje v hotelu, osebje v restavracijah s hitro prehrano, v bankah itd.) Drug od drugega se ne razlikujejo, saj vsi pozdravljajo na enak, monoton način, uporabljajo podobne, že obrabljene fraze, v njihovih dejanjih pa ni nič edinstvenega in ustvarjalnega. Če bi zaposleni svojo vlogo ustrezno označili, opravljali delo z veseljem in se vživeli potrošnike, bi se monotone, ponavljajoče in dolgočasne storitvene dejavnosti lahko pretvorile v zapomnljivo gledališko igro. Tisto, kar bi bilo potrošnikom ponujeno, bi tako pridobilo na svoji vrednosti, posamezniki pa bi bili pripravljene porabiti več časa (in denarja) za uprizorjena doživetja.

Pri tem je treba pozornost nameniti prav vsaki malenkosti: govoricu telesa (drži, kretnjam, očesnemu stiku in ostalim izrazom kot na primer nasmeh), oblačilom ter vsem ostalim podpornim elementom, s katerimi pride potrošnik v stik. Označitev vloge vsakemu zaposlenemu v podjetju prinese nek smisel, pomen, vse skupaj pa poveže v tematizirano doživetje, ponujeno potrošnikom (gostom). Brez vključevanja

značajskih lastnosti v posamezno vlogo nudi delo le malo priložnosti za razvijanje ustreznega odnosa s potrošniki (Pine in Gilmore, 1999: 115).

Zaposleni v podjetju (igralci) morajo privzeti ustrezne odgovornosti (vloge), tako da vsak razvije ustrezno predstavo samega sebe (karakterizacijo), ki ustvarja povezano in skladno organizacijo (ansambel) z namenom pritegniti goste na zanimiv in zapomnljiv način (Pine in Gilmore, 1999: 142). To je osnova delovanja podjetij, ki želijo uspeti v gospodarstvu doživetij.

Pine in Gilmore (1999: 123) ločujeta štiri načine igranja: *improvizirano igranje (improv theatre)*, *načrtovano igranje (platform theatre)*, *povezujoče igranje (matching theatre)* in *ulično igranje (street theatre)*. Pri tem je ključnega pomena, da je izbira tipa igranja ustrezna glede na čas, situacijo in občinstvo.

Pri *improviziranem igranju* sta zelo pomembni domišljija in ustvarjalnost posameznika. Ta vrsta igranja je spontana in nepredvidljiva ter osnovana na iskanju vrednosti v nečem novem, še nepoznanem. Zahteva sistematične in preudarne metode ustvarjanja kreativnih idej, novih izrazov in načinov naslavljanja starih problemov. Improvizirano igranje vključuje določen niz že naučenih veščin, ki pa se nato uporabljajo na neustaljene načine z drugačnimi pristopi in idejami. Podjetja lahko tovrstno igranje uporabijo, kadar morajo ustvariti povsem nove ponudbe za potrošnike ali pa kadar se morajo soočiti z novimi, nepredvidljivimi situacijami, ki se nenapovedano pojavijo. Imeti dobro razvite veščine improviziranja na delovnem mestu bo v gospodarstvu doživetij postalo velika prednost.

Načrtovano igranje je ustaljeno igranje, ki dovoljuje le majhna odstopanja od načrtovanih korakov. Potrebno je veliko vaje, dokler se ne doseže najboljša izvedba, ki jo nato igralci skušajo ponavljati znova in znova v ustaljenem ritmu brez velikih sprememb. Pomembno je ponavljanje svoje vloge z namenom, da bi jo ponotranjili, se z njo poistovetili in jo tako odigrali zelo pristno in doživeto, ne pa le recitali naučenih vrstic.

Preveliko zanašanje na načrtovano igranje je lahko nevarno, opozarjata Pine in Gilmore (1999: 128). Vse preveč podjetij od svojih zaposlenih zahteva, da se držijo ustaljenih pravil in pristopov ne glede na to, kakšen odziv oziroma odgovor potrošnik resnično zahteva oziroma si želi. Tako zaposleni znova in znova ponavljajo že ustaljene fraze s praznim poizkušanjem, da bi bili učinkoviti.

Načrtovano igranje je ustrezno takrat, kadar zaposleni izvajajo ustaljene dejavnosti pred potrošniki, vendar pa niso v neposrednem stiku z njimi (na primer v restavraciji s hitro prehrano tisti zaposleni, ki pripravljajo hrano, se pa s potrošniki neposredno ne srečujejo).

Povezujoče igranje je bolj dinamično in prilagodljivo kot načrtovano igranje, je pa tudi bolj zahtevno, saj je pri njem potrebno zelo preudarno mišljenje. Zahteva sestavljanje različnih delov odigrane igre (dela) v različnih časovnih točkah in pogosto na različnih mestih v povezano celoto. Kot pri načrtovanem igranju so tudi tu določena osnovna pravila in predpisani koraki, ki naj bi se jih zaposleni držali, vendar pa tu vedno prihaja tudi do sprememb in odstopanj.

Zaposleni naj bi se poslužili te vrste igranja, kadar si prizadevajo izboljšati kakovost določenih osnovnih standardnih prijemov (na primer stevardese, ki enako pozdravljajo vse goste brez prepričljivosti). Ta vrsta igranja je pomembna tudi, kadar je nek potrošnik znova in znova v stiku s podjetjem (pogosto vedno z istimi zaposlenimi). Delo zaposlenih mora biti skladno in povezano v času, navezovati se mora na prejšnja srečanja s potrošnikom. Kar se zgodi med nekim srečanjem, mora biti povezano s preteklimi interakcijami med potrošnikom in zaposlenimi ter se ustrezno dopolnjevati z dejanji, ki bodo odigrana ob njegovem prihodnjem obisku. Nobeno izmed srečanj ne sme nasprotovati drugim, že izvršenim srečanjem. Pri tem je potrebno upoštevati številne podrobnosti, kot so uniforme zaposlenih, njihova govorica telesa ter vse ostale podporne elemente, ki morajo biti usklajeni med seboj in tudi med vsemi zaposlenimi, ki se srečujejo s potrošniki. Tudi komunikacije med posameznimi obiski (prek telefona, faksa, pošte ali elektronske pošte) morajo pri potrošniku pustiti vtis skladnosti. Podjetje mora tako za izvedbo nekega dogodka najprej natančno preučiti in upoštevati vse ostale pretekle in tudi prihodnje dogodke glede na zaporedje obiskov in komuniciranja, če želi doseči ustrezen učinek.

Ulično igranje bi lahko označili za tiste vrste igranja, ki najbolj pritegne potrošnike. Pri tej vrsti igranja se igralci sproti prilagodijo razmeram in okoliščinam. V vsaki situaciji, ki je malo drugačna od prejšnje, uporabijo, kar se jim zdi v tistem trenutku najbolj primerno, in svoje že preizkušeno znanje, ki so ga uporabili v preteklosti, prenesejo na novo situacijo. Igralci uličnega igranja imajo zelo veliko veščin in sposobnosti, ki jih pridobijo prek nenehnega ponavljanja, s prakso. Ta vrsta igranja na videz izgleda kot improvizacija, kljub temu pa zahteva veliko vaje (toliko kot načrtovano igranje, če ne še več). Vsaka predstava se razlikuje od prejšnje, odvisno od občinstva in posebnih zunanjih elementov, ki se lahko nepričakovano pojavijo. Kljub temu, da igralec sledi nekemu splošnemu očrtu, ki temelji na preteklih uspehih, pa se pri vsaki predstavi znova odloči, katera bo tista prav posebna »točka«, ki bo v dani situaciji najbolj navdušila občinstvo. Končni rezultat je tako predstava, edinstvena glede na situacijo in občinstvo, z uporabo znanja, pridobljenega iz preteklih situacij. Z drugimi besedami lahko rečemo, da gre za predstavo, ustvarjeno po meri potrošnika (Pine in Gilmore, 1999: 133). Kot primer uličnega igranja lahko navedemo osebno prodajo: prodajalec ima nek portfelj ponotranjenih prodajnih rutin. Osnovni scenarij je določen vnaprej, nato pa ga prodajalec v konkretni situaciji prilagodi glede na potrebe potrošnika. Neko rutino lahko podaljša, se pri njej zaustavi dalj časa, če ta potrošnika zelo zanima, in jo obratno, skrajša, če vidi, da je interes upadel. Vseskozi pa se mora ustrezno odzvati na kakršne koli ugovore ali ovire, ki se pojavijo med njegovo predstavo.

Ta vrsta igranja zahteva veliko znanja in vaje, igralec mora imeti veliko izkušenj, preden s svojo predstavo res navduši občinstvo. Osredotočiti se mora na menedžment svojih delov rutin, na to, kako jih bo dinamično povezal med seboj na nov in zanimiv način. Poleg tega mora preučiti, kako bo zaznal in se ustrezno odzval na edinstvene značilnosti posameznikov, ki bodo del njegove predstave.

V primeru, da igralec pouličnega igranja na novo izvede določeno rutino, ki prej še ni bila odigrana, je to improvizirano igranje. Seveda morajo biti vsi novi delčki rutin, ki jih igralec odigra, najprej improvizirani (na vaji ali pa pred občinstvom). Vendar pa improvizacija nikoli ne prinese popolnega delčka rutine. Igralec mora v vsak nov delček najprej vložiti veliko vaje, ponavljati ga mora vedno znova in znova, dokler ga ne ponotranji – na tej stopnji gre za načrtovano igranje. Nato mora izboljšati svoj slog

prek povezujočega igranja in poskrbeti za skladnost s preteklimi ter prihodnjimi dejanji. Šele nato lahko svojo predstavo poživijo s tem novim, dobro naučenim delčkom rutine, in zagotovi edinstveno vrednost za občinstvo.

Posamezniki in skupine se morajo naučiti, da je treba igrati drugače, kadar gre za uprizarjanje doživetij, kot pa takrat, ko gre le za oskrbo z izdelki in storitvami (Pine in Gilmore, 1999: 139). Izvajanje dela kot zgolj dostava storitev ne vključuje potrošnikov na edinstven in zapomnljiv način, kot se to dogaja pri uprizarjanju doživetij.

»Pomembno je, da je vsako uprizorjeno doživetje ustrezno glede na občinstvo, da zadovolji ali pa preseneti njihova pričakovanja. To velja za *vsako* predstavo, ne glede na to, kje ali kako je odigrana – na gledališkem odru ali na delovnem mestu.« (Norris v Pine in Gilmore, 1999: 161)

3.11 Področja z največ priložnostmi za uprizarjanje doživetij

James H. Gilmore v svojem članku *Frontiers of the Experience Economy* (2003) vidi največ priložnosti za razvoj in uporabo doživetij na štirih področjih. Kot prvo v zabavni industriji, kjer veliko podjetij potrošnikom že ponuja različna doživetja (Disneyland, IMAX itd.). Poleg tega avtor vidi tudi številne priložnosti za ustvarjanje novih, zanimivih in drugačnih doživetij na tem področju.

Drugo področje se nanaša na preseganje tradicionalnih finančnih storitev in ponujanje širših doživetij, ki se navezujejo na skrb za finančno varnost posameznika. Primer tovrstnih doživetij je finančni svetovalec, ki potrošniku namesto papirjev, števil, tabel in grafov ponudi igranje računalniško simulirane igrice (na primer igrice "The Sims").

Tretje področje obsega združitev potovanja in nakupovanja. Gilmore ga imenuje "prodajni turizem", kjer so izdelki in storitve obdani s čutnimi atrakcijami, ki privabijo k nakupu in izkušanju prvovrstnih doživetij ljudi iz različnih krajev.

Zadnje področje je področje, ki se nanaša na skrb za življenje. Tu morajo ponudbe preseči zgolj fiziološke posege in zdravljenja v času bolezni ter se osredotočiti na sprotno spremljanje in vzdrževanje človekovega zdravja ter dobrega počutja na različnih dimenzijah posameznikovega jaza – kot zakonec, ljubimec, starš, športnik, študent, delavec, skrbnik itd. (Gilmore, 2003).

3.11.1 Nasveti za uprizarjanje doživetij na različnih področjih

Avtor Martin Payne v svojem članku *Are You Experienced?* (2000) podaja zanimive poglede in nasvete za uprizarjanje doživetij na različnih področjih.

Spletni prodajalci, kot sta na primer amazon.com in Cdnw, lahko koristno uporabijo tehnologijo tako, da svojim rednim potrošnikom posredujejo priporočila za nakup. S tem ustvarijo trdnejše odnose s potrošniki in predvidoma tudi večjo prodajo. V bistvu, navaja Payne (2000), bi se moralo katero koli podjetje, ki uporablja svetovni splet za svoje potrošnike, o njih čim več naučiti in skladno s tem prilagoditi svojo ponudbo.

Prodajalci vse bolj spoznavajo, kako pomembno je čim dlje zadržati potrošnike v svoji trgovini. Knjigarne, na primer, lahko svojim potrošnikom omogočijo prijetno doživetje s ponujanjem dodatnih storitvenih elementov, kot so na primer kavarne, znotraj svojih trgovin. Potrošnikom bo tako kupovanje knjig postalo način preživljanja prostega časa, v knjigarni bodo ostali dlje in si ogledali večje število knjig. Poleg tega je to tudi dober način kako v času, ko se vedno več knjig proda prek spleta, pritegniti in obdržati kupce. Tovrstnega doživetja namreč potrošnikom ne more ponuditi nobena spletna trgovina.

Trgovine, ki prodajajo prehrabene izdelke, lahko povečajo doživetje prek enostavnih naročil prek spleta, po možnosti neposredno s potrošnikovega hladilnika. Razvili bi lahko tudi posebne vrste trgovin, ki bi potrošnike oskrbovale s hrano in pijačo za posebne namene, kot so na primer rojstnodnevne in druge zabave, posebne večerje in ostale priložnosti. Tovrstne trgovine bi na primer ponujale širši izbor jedi, mogoče bolj »eksotične« sestavine, poleg tega bi ponujale tečaje kuhanja in podobno. Imele bi tudi poseben prostor za otroke, kjer bi se ti zabavali, medtem ko bi njihovi starši nakupovali. Nakupovanje bi tako postalo povsem drugačno od običajnega tedenskega družinskega nakupa mleka, kruha in ostalih malenkosti (Payne, 2000).

Trgovine pa bi lahko pridobljene informacije o nakupnih navadah potrošnikov uporabile za ponudbo posebnih paketov posameznim potrošnikom. Ti pa se ne bi navezovali le na izdelke, temveč tudi na storitve. Tako bi za potrošnike, ki običajno kupujejo vina, lahko na primer organizirali tečaj poskušanja vin. S tem bi jih spodbudili, da začnejo kupovati vina boljše kvalitete (in višjih cen).

Prodajalci avtomobilov lahko potrošnikom ponudijo na primer osnovne tečaje vzdrževanja svojega avtomobila. Podatki o preteklih nakupih potrošnikov pa so jim v pomoč, da jih vsake toliko časa spomnijo na različne storitve in novo opremo ter da jih nenazadnje pripravijo na nakup novega avtomobila (Payne, 2000).

3.12 Preobrazbe kot zadnja gospodarska ponudba

Avtorja Pine in Gilmore (1999: 165) menita, da doživetja niso zadnja gospodarska ponudba. Ko se bo gospodarska dejavnost začela premikati vse bolj stran od izdelkov in storitev, bodo tista podjetja, ki bodo uprizarjala samo doživetja brez razmisleka o njihovem učinku na posameznika in brez ustvarjanja želenih sprememb pri njem, doživela poblagovljenje doživetij. Ko bo posameznik neko stvar doživel prvič, se mu bo zdela zelo zanimiva, drugič bo ob tem doživetju že manj užival kot prvokrat, tretjič se mu bo zdelo še manj zanimivo in tako naprej, dokler ne bo ugotovil, da ga določeno doživetje ne pritegne več niti približno toliko, kot ga je včasih. Na tej stopnji pride do poblagovljenja doživetij, najbolje ponazorjenega z uporabno frazo »Že bil tam in to že doživel« (»Been there, done that«).

Podjetja se poblagovljenju doživetij lahko izognejo tako, da uberejo enako pot kot pri vseh ostalih ponudbah, se pravi jih prilagodijo potrebam in željam posameznega potrošnika. »Kadar pa je določeno doživetje oblikovano povsem po meri posameznika (se pravi, da mu je omogočeno natančno tisto, kar si v tistem trenutku želi oziroma potrebuje), ne gre drugače, kot da se ga hkrati s tem tudi spremeni« (Pine in Gilmore, 1999: 165). Doživetje, oblikovano po meri posameznika, predstavlja peto gospodarsko ponudbo - *preobrazbe*.

Posamezniki bodo od podjetij sčasoma želeli uprizorjanje takih doživetij, ki jih bodo spreminjala na boljše in jim omogočila, da se bodo razvijali ter duhovno rasli. Preobrazbe so peta in po mnenju avtorjev zadnja gospodarska ponudba v napredku gospodarskih vrednosti. Tako, kot so izdelki nad generičnimi izdelki (dobrinami), storitve nad izdelki, doživetja nad storitvami, tako so preobrazbe nad doživetji (Pine in Gilmore, 1999: 165).

Po gospodarstvu doživetij bo tako nastopilo gospodarstvo preobrazb, kjer bo osnovno vodilo uspeha razumeti pričakovanja in želje potrošnikov ali podjetij, jih usmerjati ter jim pomagati pri uresničitvi njihovih ciljev in pričakovanj na vseh področjih oziroma dimenzijah življenja (fizičnem, čustvenem, umskem in/ali duhovnem) (Pine in Gilmore v Valenti, 1999). V tem obdobju bo potrošnik postal proizvod, središče se bo premaknilo od uporabe k uporabniku. Pomembno bo razumeti, kako se posameznik spremeni, ko uporabi določen izdelek ali storitev. Številna podjetja se že po naravni poti (sama po sebi) ukvarjajo s preobrazbami - na primer fitnes centri. Ljudje jih obiskujejo, telovadijo, se potijo, celo občutijo bolečino, vse samo zato, ker verjamejo, da je to, kar bodo pridobili, tega vredno. Podobni premislek velja za zdravnike, psihiatre, poslovne šole, celo za menedžerske svetovalce. V vsakem od teh primerov posamezniki ali podjetja upajo na (trajno) spremembo (Pine, brez datuma).

Podjetja bodo še zmeraj ponujala osnovne izdelke in storitve, samo da bodo ti zdaj obkroženi z uprizorjenimi doživetji in preobrazbami. To pa bo tako posredno kot neposredno povečalo povpraševanje po trenutnih izdelkih in storitvah. Podjetja bodo zaračunavala za končni rezultat, ki ga bo posameznik dosegel, in ne za posamezne aktivnosti, ki jih bo podjetje izvajalo, trdita Pine in Gilmore (1999: 192).

Prav tako, kot bodo v gospodarstvu doživetij proizvajalci ustvarjali spominke kot fizičen opomnik na njihovo doživetje, bodo tudi v gospodarstvu preobrazb ustvarjali trofeje, križe, zastave, medalje, značke itd. kot spomin in dokaz tistega, kar so dosegli. Vsi ti spominki bodo oprijemljivo kazali na to, da so se njihovi lastniki na nek način spremenili: od samskih do poročenih, od vojaka do heroja, od športnika do šampiona itd. Ljudje, ki bodo dosegli enako vrsto preobrazbe, se bodo med seboj spoznavali, vzpostavljali stike, oblikovali skupine itd.

Značilnost preobrazb je, da so vodene, usmerjane. Vsaka preobrazba se dogaja znotraj posameznika, on je tisti, ki jo izpelje, in nihče ga ne more prisiliti, da se spremeni. Največ, kar lahko izvajalci, ki pomagajo pri preobrazbah, naredijo, je, da posameznika usmerjajo in pripravijo ustrezno situacijo, ki bo omogočila želeno spremembo. To pomeni uprizarjanje pravih doživetij, ki vsebujejo prave storitve, ki vsebujejo prave izdelke itd. (Pine in Gilmore, 1999: 177).

Pomembno je, da posamezniki zaupajo tistemu, ki jih bo vodil skozi proces spreminjanja. Da pa bo imel posameznik zaupanje v podjetje in se bo pripravil pod njegovim vodstvom spremeniti, je bistveno, da podjetje vzpostavi dober in pristen odnos z njim. Ključnega pomena je upoštevanje edinstvenosti in ustvarjanje po meri posameznika. Podjetje mora posamezniku sporočiti: »Poznamo in spoštujemo te kot posameznika, poznamo tvoje navade, želje in potrebe, zato ti bomo lahko pomagali pri preobrazbi in te skrbno vodili skozi proces spreminjanja.«

Ustvarjanje skupnosti posameznikov, ki so si med seboj podobni, imajo podobne želje in namere, je zaželeno. Tako se bodo učili ne le od podjetja in doživetij, ki jih ta ponuja, temveč tudi drug od drugega.

Usmerjanje preobrazbe posameznika poteka v treh fazah (Pine in Gilmore, 1999: 178): *ugotavljanje želj in pričakovanj posameznika, uprizarjanje doživetij, ki bodo pomagale pri preobrazbi, in spremljanje dogajanja med preobrazbo*. Vse te tri faze predstavljajo globlji in večji občutek zavezanosti k skrbi za vsakega posameznika kot na primer pri samem uprizarjanju doživetij.

Bistveno je, da pred vsako preobrazbo podjetje ugotovi, kaj natančno si posameznik želi, kaj naj bi postal, na katerih dimenzijah se lahko preobrazba doseže (fizični, čustveni itd.), kako daleč stran je od izpolnitve svojih želj in potreb ter ali jih je resnično zmožen doseči. Podjetje se mora zavzeti za vsakega posameznika, pri tem pa je pomembno tudi upoštevanje etičnosti in moralnih odločitev.

Preobrazba seveda gradi na doživetjih. Doživetja naj bodo zanimiva in zapomnljiva, saj to ustvarja osnovo za oblikovanje tesne povezave med potrošniki in podjetjem. Pri uprizarjanju doživetij, ki bodo pomagala pri preobrazbi, je treba natančno določiti,

kateri niz doživetij bo pripeljal do ustrezne preobrazbe. Izvajalci lahko uporabijo katero koli izmed štirih področij doživetij kot osnovo preobrazbe. Področje zabave lahko spremeni posameznikov pogled na svet, področje izobrazbe da posamezniku misliti, kam in kako spada v tem svetu. Področje pobega lahko vpliva na to, da se posameznikove osebne zmožnosti in njegov značaj povzdignejo na neko novo, višjo stopnjo, estetika pa lahko navdihne posameznika z občutkom občudovanja, odobravanja in lepote. Seveda pa je najbolj vključujoče življenjskopreobrazbeno doživetje tisto, ki je osredotočeno na sredinsko točko, in je sestavljeno iz številnih elementov vseh štirih dimenzij (Pine in Gilmore, 1999: 180).

Z razvojem gospodarstva doživetij bodo proizvajalci in dobavitelji storitev doživeli poglobljenje svojih ponudb, ko bo vse več podjetij zaračunavalo izključno za zapomnljive dogodke, ki jih bodo uprizarjali. In ko bo prišlo do prehoda v gospodarstvo preobrazb, se bodo uprizarjalci doživetij znašli na enaki točki, saj bodo podjetja zaračunavala le za končne rezultate, ki jih bodo pomagala ustvariti. Preobrazbe, ki bodo pripeljale do spremembe posameznika, pa izključujejo poglobljenje, saj večja diferenciacija kot osebno preoblikovan posameznik ni možna, trdita Pine in Gilmore (1999: 205). Seveda lahko podjetja posnemajo konkurente in uporabijo določene podobne postopke, doživetja itd. Kljub temu pa, menita avtorja, nihče ne more poglobliti najbolj pomembnega vidika preobrazbe - edinstvenega odnosa, ki se oblikuje med vodečim in vodenim. Edina ponudba, ki lahko nadomesti preobrazbo, je neka druga preobrazba, taka, ki je usmerjena na drugo dimenzijo posameznika ali pa na isto dimenzijo, vendar z drugačnega zornega kota. Pogled na svet pomeni določen način (pogosto filozofski ali religiozni) interpretacije posameznikovega obstoja. Avtorja Pine in Gilmore (1999: 206) verjameta, da bodo v prihajajočih letih podjetja in potrošniki priznavali različne poglede na svet oziroma različne ideologije kot veljavna področja gospodarstva, ki bodo delovala kot razločevalci med sabo konkurenčnih ponudb. Potrošniki se bodo odločali za tiste vrste preobrazb, ki bodo v skladu z načeli, ki jih bo prodajalec skušal privzeti. Gospodarske ponudbe ne vplivajo le na menjavo vrednosti, temveč tudi podpirajo določen pogled na svet (izrecno ali neizrecno). Vprašanje »Kaj je naslednje, kaj sledi?« tako postaja vse bolj osebno (Pine in Gilmore, 1999: 206).

Tako kot vsaka druga gospodarska ponudba bodo tudi preobrazbe po eni strani kritizirane po drugi pa poveličevane, vendar pa, trdita Pine in Gilmore (1999: 206), ne bodo poblagovljene. Preobrazba, ki bi bila narejena po meri posameznika najbolj, kot je sploh mogoče, bi privedla do popolnosti, popolnega človeka. Po mnenju avtorjev in skladno z njunim pogledom na svet šesta gospodarska ponudba ni mogoča, saj ustvarjanje popolnih ljudi ne sodi več v gospodarstvo, temveč v roke nadnaravnega. Tako, trdita, so preobrazbe peta in zadnja gospodarska ponudba.

Ko bo gospodarstvo preobrazb v polnem razcvetu, bodo številne gospodarske panoge, podjetja in posamezniki trdili, da zagotavljajo končno in najvišjo ponudbo, ter zaračunavali za razkritje njene skrivnosti. Pri tem početju bodo poveličevali tisto stvar, ki jo bodo videli kot končno. Vsako podjetje se bo moralo odločiti, koga oziroma kaj poveličuje. Odgovor na to jim bo ali pa ne bo pomagal sprejeti in razumeti tistega, kar sledi, gotovo pa je, da jim bo pomagal pri vodenju in usmerjanju tega, kar počnejo v sedanjosti (Pine in Gilmore, 1999: 206).

3.13 Primerjava vseh petih gospodarskih ponudb

Pine in Gilmore (1999: 206) v svoji knjigi *The Experience Economy* govorita o naravi vsake izmed ponudb. Trdita, da so generični izdelki (dobrine) le surovi materiali za izdelke, ki se iz njih naredijo; izdelki so le fizični izrazi storitev, ki se jih dostavi; storitve so le neoprijemljivi postopki pri uprizarjanju doživetij; doživetja pa le zapomnljivi dogodki pri preobrazbah, ki se jih vodi in usmerja.

Ključne lastnosti ponudb se med seboj razlikujejo: generični izdelki so naravni, izdelki standardizirani, storitve narejene po meri posameznika, doživetja izključno osebna, preobrazbe pa individualne. Za doživetja velja, da dva posameznika ne moreta nečesa popolnoma enako doživeti, saj je doživljanje osnovano na preteklih izkušnjah posameznika in na njegovem pogledu na svet. Prav tako ne more noben posameznik dvakrat doživeti enake preobrazbe, saj drugikrat, ko doživlja spreminjanje, ni več enaka oseba kot prvokrat (Pine in Gilmore, 1999: 172).

Če računaš za snov, robo, si v dejavnosti generičnih izdelkov (dobrin); če računaš za oprijemljive stvari, si v dejavnosti izdelkov; če računaš za aktivnosti, ki jih izvajaš, si v storitveni dejavnosti; če računaš za čas, ki ga potrošniki preživijo s teboj, si v dejavnosti doživetij; če računaš za prikazan rezultat, ki ga posameznik doseže, potem in samo potem si v dejavnosti preobrazb (Pine in Gilmore, 1999: 194).

Razlikovanja med ponodbami so tudi v tem, da so generični izdelki nadomestljivi, izdelki oprijemljivi, storitve neoprijemljive, doživetja zapomnljiva, preobrazbe pa (trajno) učinkovite. Izdelki in storitve ostanejo zunaj posameznika, doživetja pa posežejo znotraj njega in vplivajo nanj na povsem osebni način, s čimer se vrednost ponudbe močno poveča. Te razlike pojasnjujejo, zakaj imajo doživetja moč ustvarjati novo in večjo gospodarsko vrednost. Vendar pa, ne glede na to, kako močno je doživetje, spomin nanjo sčasoma zbledi, trdita Pine in Gilmore (1999: 172).

Nobena druga gospodarska ponudba razen preobrazb nima dolgotrajnih posledic zunaj posameznikove potrošnje. Preobrazbe posameznika usmerjajo k uresničevanju njegovih želj in pričakovanj ter pomagajo obdržati spremembo skozi čas. Vplivajo na samo bit, obstoj posameznika, ki si želi biti drugačen (želi si spremembe v načinu obnašanja, značaju, svoji naravnosti itd.). Pri tem je seveda potrebna velika mera razumnosti in modrosti s strani podjetij, ki pomagajo posameznika spreminjati (Pine in Gilmore, 1999: 187). Res pa je, da ni nič bolj vrednega in otipljivega, kot doseči tisto, za kar si je posameznik prizadeval in si želel.

4 DODATEK: TRŽENJE DOŽIVETIJ

V dodatku bom obravnavala tudi temo trženja doživetij, osnovano na knjigi avtorja Bernd H. Schmitta, *Experiential Marketing*, kar pa sicer presega zahteve moje diplomske naloge.

4.1 Nov pristop k obravnavanju tržnih znamk

Trženje doživetij ponuja nov pristop k obravnavanju tržnih znamk. Po tradicionalnem pristopu je tržna znamka mirujoč (statičen) razpoznavalec proizvodov določenega podjetja, pri čemer so ključnega pomena imena, logotipi in oglaševalskih slogani. To je vsekakor bistvena funkcija tržne znamke, trdi Schmitt (1999: 30), vendar pa je ta več kot le to. Tržne znamke vse bolj postajajo predvsem prinašalci različnih doživetij za potrošnike. Postajajo vir čutnih, miselnih in čustvenih asociacij, ki so povezane z zapomnljivimi in edinstvenimi doživetji, ki jih potrošnik izkusi pri njihovi uporabi. Pomembno je povezovanje določene tržne znamke z vsem tistim, kar je potrošniku pomembno, njena vključitev v njegovo vsakdanje življenje ter vplivanje na vseh pet čutov, hkrati na srce in razum. Vodilna podjetja nimajo samo dobrega imidža in zapomnljivega imena, temveč so tudi prinašalci edinstvenih doživetij potrošnikom.

4.2 Tipi potrošniških doživetij

Tržniki potrošnikom nenehno pošiljajo različne dražljaje, katerih posledica so potrošniška doživetja. Doživetja lahko glede na njihovo splošno pojavljanje razdelimo v različne tipe (skupine), vsak od njih pa ima svojo sestavo in postopke. Schmitt (1999: 64) ločuje pet različnih tipov potrošniških doživetij oziroma "strateških modulov doživetij", kot jih sam imenuje, ki oblikujejo osnovo trženja doživetij. Ti tipi oziroma moduli so:

- **čutenje** (trženje, ki vpliva na človeške čute);
- **čustvovanje** (trženje, ki vpliva na potrošnikove notranje občutke in čustva);
- **mišljenje** (trženje, ki deluje na posameznikov razum, mišljenje);
- **delovanje** (trženje, ki si prizadeva vplivati na telesna doživetja posameznikov, medsebojna razmerja in odnose ter življenjske stile);
- **povezovanje, nanašanje** (trženje, ki vsebuje vidike vseh prejšnjih tipov, in posameznika povezuje z drugimi ljudmi, kulturami itd.).

4.2.1 Čutenje

Trženje, ki vpliva na človeške čute, skuša pri potrošnikih ustvariti čutna doživetja prek vida, sluha, vonja, okusa in tipa, da bi zagotovilo estetski užitek, vznemirjenje, lepoto in zadovoljstvo (Schmitt, 1999: 99). Podjetje se lahko odloči za uporabo tovrstnega trženja iz naslednjih strateških razlogov: da bi ustvarilo identiteto svojih tržnih znamk oziroma podjetja; za diferenciacijo podjetja in proizvodov na tržišču; da bi motiviralo potrošnike za nakup proizvodov podjetja; za zagotavljanje edinstvenih vrednosti za potrošnike prek osredotočanja na čute.

Potrošniki so na vsakem koraku obdani s številnimi dražljaji in informacijami. Nemogoče je, da bi bili pozorni na vse in da bi si vse tudi zapomnili. Njihovo pozornost pritegnejo predvsem intenzivni dražljaji, kot so na primer bolj močni glasovi in barve (rumena in rdeča), neravne površine itd. Tišji toni, pastelne barve, gladke površine so po drugi strani manj opazni. Pozornost vzbujajoče so tiste informacije oziroma dražljaji, ki so drugačne od drugih, ki »bijejo v oči«. Prednost pri pridobivanju pozornosti imajo tudi tiste informacije, ki se nanašajo na stvari in področja, o katerih potrošniki že nekaj vedo, se dopolnjujejo z njihovimi preteklimi znanji ter izkušnjami.

Pri trženju, ki vpliva na čute, je ključnega pomena skladnost tako na vidni, slušni, vohalni kot na taktilni ravni. Raziskave glede uporabe besednih ali slikovnih informacij govorijo v prid slikovnim. »Slika je vredna tisoč besed«, pravi pregovor, zato je bolje, da tržniki predstavijo določen koncept slikovno kot pa besedno (seveda, če je to možno), trdi Schmitt (1999: 113). Stvarne (konkretne) slike so bolj zaželeno kot tiste, ki nimajo neposredne zveze z resničnostjo (so abstraktne). Veliko bolj zapomnljive so tiste besedne in slikovne informacije, ki so med seboj usklajene in povezane v logično celoto, kot pa tiste, ki to niso.

Pri tej vrsti trženja je pomembna skladnost tudi v smislu osnovne ideje, ponavljanja določenih stilov in tematike, kar daje osnoven okvir. Znotraj tega pa je potem potrebno tudi spreminjanje in dodajanje, kar obsega posebne izvedbene elemente (barve in slogane, uporabljene v oglasu; vonj in okus določenega proizvoda; otip letnega poročila; svetlobo in notranjo zgradbo določene trgovine, obnašanje zaposlenih itd.). To spreminjanje (oziroma čutna variacija) zagotavlja, da trženjska

kampanja dolgoročno pritegne pozornost, ni dolgočasna in motivira potrošnike. Uporaba tako skladnosti kot tudi spreminjanja in dodajanja elementov je zelo pomembna, česar pa se številna podjetja danes premalo zavedajo in tako pogosto uporabljajo le eno ali drugo načelo.

Odzivi potrošnikov na nek čutni dražljaj so različni. Lahko se odzovejo z besedami, kot so »Kako lepo!« »Kako grdo!« ali pa »Kako vzemirljivo!« »Kako pomirjujoče!« Tržniki se morajo odločiti, ali želijo z določeno kampanjo ugajati ali vzemirjati. Lahko pa uporabijo tudi kombinacijo obeh – estetsko ugodje in vznemirjenje hkrati.

4.2.2 Čustvovanje

Gre za trženje, ki vpliva na potrošnikove notranje občutke in čustva, do katerih največkrat pride med potrošnjo določenega izdelka. Za tržnike je pomembno vedeti, kateri dražljaji povzročijo določena čustva znotraj potrošnika (Schmitt, 1999: 66).

Potrošniki se na različnih stopnjah zavesti sprašujejo: »Kako se počutim glede tega? Dobro ali slabo?« Kadar se počutijo dobro, sta jim podjetje in izdelek všeč. Kadar pa se počutijo slabo, se jima izogibajo. Če lahko določena trženjska strategija ustvari pozitivne in skladne občutke pri potrošniku, lahko vzpostavi tudi močno in trajajočo zvestobo določeni tržni znamki. Schmitt (1999: 123) ločuje *razpoloženska stanja* in *čustva, občutke*. Razpoloženska stanja so blaga negativna, pozitivna ali nevtralna čustvena stanja, ki se jih potrošniki pogosto ne zavedajo. Neprijetna glasba v kavarni lahko na primer povzroči, da posameznik postane slabe volje, čeprav se sam mogoče niti ne zaveda, da je tega kriva glasba. Na koncu bo le trdil, da mu kava v tej kavarni ni bila všeč in da sem zagotovo ne bo več prišel. Bonboni na prodajni mizi, postrežba s čajem v čakalnici, neprijazna stewardesa ali neprijetna glasba se zdijo malenkosti, ki pa pomembno vplivajo na potrošnika in njegov odnos do podjetja ter njegovih proizvodov.

Čustva so, nasprotno, močna in glede na določen dražljaj posebna stanja, ki pritegnejo pozornost, zmotijo ostale dejavnosti in za določen čas zahtevajo vso energijo posameznika (Schmitt, 1999: 123). Trije glavni povzročitelji čustev so: *dogodki* (potrošniške situacije), *agenti* (podjetja in njihovi predstavniki) in *predmeti* (proizvodi, tržne znamke). Čustva delimo na osnovna in sestavljena. Osnovna so tista,

ki se pojavljajo v vseh kulturah sveta in za katera so izrazi na obrazu ljudi podobni ne glede na državo oziroma kulturo. Sem uvrščamo na primer pozitivna čustva veselja, ljubezni in negativna čustva jeze ter žalosti. Tovrstna čustva so ustrezna za uporabo v globalnih trženjskih kampanjah, saj jih enako (podobno) razumejo različni ljudje po vsem svetu. Sestavljena čustva sestojijo iz osnovnih in so tista, ki jih tržniki najpogosteje uporabljajo. Primer sestavljenega čustva je nostalgija, kjer je zelo pomembno, da tržniki upoštevajo kulturne in generacijske posebnosti.

Številne potrošniške situacije so povezane s čustvi. Ta so lahko pozitivna (na primer iti v kino - veselje, iti nakupovat – zadovoljstvo, si ogledati športno prireditev – prijetno vznemirjenje itd.) ali pa negativna (na primer iti k zobozdravniku – strah, kupovati avto – neugodje, božično nakupovanje v zadnjih dneh – jeza in naveličanost itd.). V potrošniških situacijah so najpomembnejši povzročitelji močnih občutkov in čustev neposredni stiki (»face-to-face interakcije«). Schmitt v svoji knjigi *Experiential Marketing* (1999: 132) navaja tipologijo čustev, ki jih ljudje najpogosteje doživimo v potrošniških situacijah. Pri tem se sklicuje na tržno raziskovalko Marso Richins.

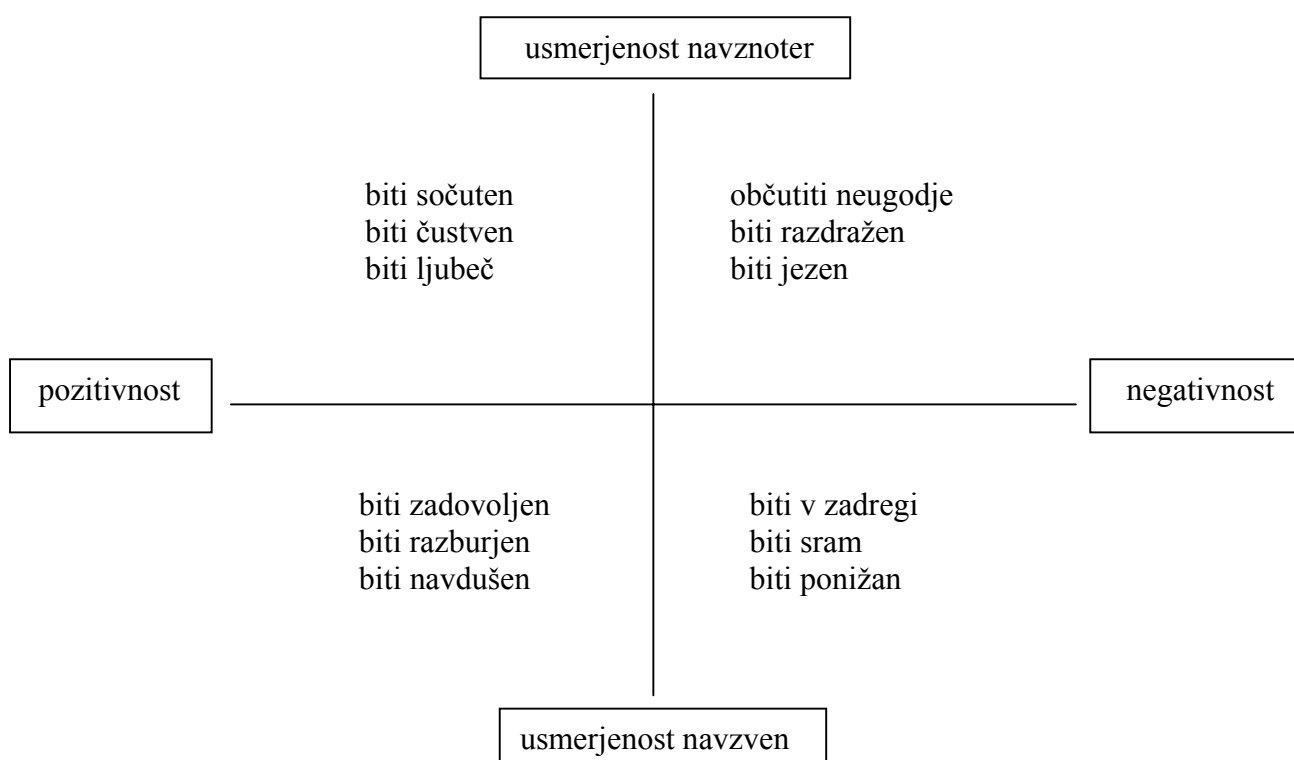
Tabela 2: Šestnajst tipov čustev, do katerih pride pri potrošnji

JEZA občutiti neugodje biti jezen biti razdražen	NEZADOVOLJSTVO biti neizpolnjen biti nezadovoljen	SKRB biti živčen biti zaskrbljen biti napet	ŽALOST biti duševno potrt biti žalosten biti nesrečen
STRAH biti prestrašen biti boječ biti paničen, zbegan	SRAM biti v zadregi biti sram biti ponižan	ZAVIST biti zavisten biti ljubosumen	OSAMLJENOST biti osamljen biti domotožen
ROMANTIČNOST biti seksipilen biti romantičen biti strasten	LJUBEZEN biti ljubeč biti čustven biti sočuten	SPOKOJNOST biti miren biti umirjen	ZADOVOLJSTVO biti zadovoljen biti izpolnjen
OPTIMIZEM biti optimističen biti spodbujen biti poln upanja	VESELJE biti vesel biti zadovoljen biti srečen	RAZBURJENJE biti razburjen biti vznemirjen biti navdušen	OSTALO biti kriv biti ponosen biti pohlepen

Vir: Richins v Schmitt (1999: 132).

Šestnajst tipov čustev lahko predstavimo na perceptivnem zemljevidu z dvema dimenzijama. Prva dimenzija vključuje pozitivnost oziroma negativnost, druga pa se nanaša na usmerjenost navznoter ali navzven.

Slika 3: Perceptivni zemljevid čustev, do katerih pride pri potrošnji



Vir: Richins v Schmitt (1999: 133).

Pozitivna čustva, usmerjena navzven, povzročijo, da potrošnik hvali proizvod oziroma storitev, ga priporoča tudi ostalim (prijateljem, znancem, družini itd.) in zanj zapravi veliko denarja. Navznoter usmerjena negativna čustva pripeljejo do pritoževanja in negativnega pristopa do vsega, kar je povezano z določenim proizvodom oziroma storitvijo. Navznoter usmerjena pozitivna čustva povzročijo dobro počutje, občutek, da je posameznik nekaj posebnega in zvestobo določeni tržni znamki (vendar brez hvaljenja in priporočanja ostalim). Navzven usmerjena negativna čustva pa lahko pripeljejo do tega, da potrošnik nikoli več ne bo uporabil določenega proizvoda oziroma storitve.

Trženje, ki vpliva na potrošnikove notranje občutke in čustva, je posebno učinkovito pri proizvodih oziroma storitvah, v katere se potrošniki čutijo močno vključeni. Večina oglasov, ki želi vplivati na čustva potrošnikov, prikazuje nasmejane otroške obraze ali pa jok, solze na obrazu, lajajoče pse in vključuje prijetne pesmi in džingle (Schmitt, 1999: 134).

4.2.3 Mišljenje

Cilj trženja, ki skuša vplivati na posameznikov razum, je spodbuditi potrošnike k ustvarjalnemu mišljenju o podjetju in njegovih proizvodih, katerega posledica je lahko njihovo ponovno (drugačno) vrednotenje. Tovrstno trženje je primerno za različne proizvode in storitve in je lahko začetek oziroma pobudnik velikih in bistvenih paradigmatških preobratov v družbi ter sprememb predvidevanj in pričakovanj posameznikov. Kreativni proces, v katerega so potrošniki vključeni pri tovrstnem trženju, vsebuje dve različni vrsti mišljenja: konvergentno (za katerega je značilno analitično razmišljanje in sklepanje ali verjetnostno mišljenje z vključitvijo dobro opredeljenih razumskih problemov) in divergentno (za katerega so značilne asociativne povezave, prosti tok idej, prilagodljivost v smislu zmožnosti hitrega spreminjanja pogleda na določeno stvar, ustvarjanje nenavadnih idej itd.).

Če želijo tržniki ciljati na konvergentno mišljenje posameznika, morajo uporabiti tak pristop, ki potrošnike usmerja pri mišljenju (določa, kaj in kako naj bi mislili). Za doseganje divergentnega mišljenja pa morajo uporabiti asociativni pristop. Tu se uporabljajo bolj abstraktni, splošni koncepti in bolj razpršene slikovne predstave.

Tržniki ustvarjalno miselno udejstvovanje od potrošnika dosegajo prek presenečenj, izzivov in spletk. Najprej naj bi pri potrošnikih ustvarili občutek presenečenja, pri čemer je pomembno, da je to pozitivno: potrošnik naj dobi več oziroma bolj prijetne stvari, kot jih je želel oziroma pričakoval, ali pa naj dobi nekaj povsem drugačnega, nepričakovanega, v pozitivnem smislu, seveda. Gre za odstopanje od običajnega, trdi Schmitt (1999: 149). To naj bi dosegli slikovno, besedno ali pojmovno. Prvi korak (ustvarjanje presenečenja) je po avtorjevem mnenju zelo pomemben, saj potrošnike vzpodbudi k ustvarjalnemu mišljenju. Drugi pomemben korak je ustvarjanje zanimanja pri potrošniku, vzbujanje interesa za določeno stvar. Seveda je tu pomembno razumeti, da se zanimanje razlikuje od posameznika do posameznika: to,

kar nekatere zanima, se drugim zdi dolgočasno, in obratno, odvisno od stopnje znanja, interesa in preteklih izkušenj posameznika. Splošne, širše in filozofsko usmerjene teme bodo verjetno bolj vzbudile zanimanje, trdi Schmitt (1999: 150). Tretji pomemben korak je izzivanje, kar lahko potrošnike razburi, privede do razprave, ustvari nestrinjanja med posamezniki itd., odvisno od namena in ciljne skupine. Pri izzivanju posameznikov je treba biti izredno pazljiv, trdi Schmitt (1999: 150), da ne pride do preseganja mere dobrega okusa ali moralnosti in da kampanja ne deluje agresivno in nespoštljivo. Klasični primer kampanj, ki izzivajo in skušajo potrošnike spodbuditi k razmišljanju, so oglasi podjetja Benetton.

4.2.4 Delovanje

Gre za vrsto trženja, ki se nanaša na telesna doživetja, prikazuje drugačne načine in vzorce vedenja ter življenjskih stilov in poudarja medsebojna razmerja ter odnose med posamezniki. Številni izdelki, ki se nanašajo na telesne funkcije in doživetja, v nekaterih kulturah sodijo med tabuje, ker so povezani z osebnimi dejavnostmi, kot so umivanje telesa, spolnost, bolezni itd. Zato zahtevajo še posebno pozornost in previdnost s strani tržnikov. Trženjske kampanje, ki se nanašajo na življenjske stile in doživetja, povezana z njimi, pogosto vsebujejo vzornike, s katerimi se ljudje poistovetijo. V kampanjah, ki spodbujajo določena delovanja s strani posameznikov, gre lahko za preproste pozive k dejanju, kot je na primer oglas podjetja Nike s sloganom »Just do it«, za pozive k določenim normam in načinom vedenja itd.

4.2.5 Povezovanje, nanašanje

Gre za vrsto trženja, ki vsebuje vidike vseh prejšnjih tipov, in katerega namen je povezati posameznika, njegov jaz s širšim družbenim in kulturnim kontekstom in tako ustvariti družbeno identiteto potrošnika. Posameznikova osebna občutja so presežena, tako da se njegove izkušnje povežejo z občutki in razmišljanji drugih ljudi, z drugimi kulturami pa tudi z njegovim idealnim jazom (kakšen bi rad bil). Tovrstne kampanje se nanašajo na posameznikove želje po izboljšanju in po tem, da ga drugi (njegove referenčne skupine) pozitivno sprejemajo in odobravajo. Njihov namen je posameznika povezati s širšim družbenim sistemom (npr. z določeno subkulturo) in ustvariti močne povezave med njim in določeno tržno znamko. Tovrstne kampanje se uporabljajo v različnih industrijah, od kozmetične do tekstilne itd.

Naloga tržnikov pa ni samo načrtovanje in izvedba enega izmed “strateških modulov doživetij”, temveč morajo gledati širše in jih povezati med seboj glede na dano situacijo, jih uporabiti več hkrati za doseganje boljšega učinka. Idealno bi bilo, trdi Schmitt (1999: 193), če bi tržniki strateško načrtovali in ustvarjali celovita doživetja, ki bi vključevala in povezovala vseh pet modulov hkrati. V tem naj bi bil po njegovem mnenju bistven cilj trženja doživetij.

Schmitt (1999: 71) v svoji knjigi *Experientail Marketing* obravnava tudi notranjo zgradbo “strateških modulov doživetij”. Navaja primer televizijskih oglasov, iz katerih je razvidno, da med moduli obstaja razlika v zgradbi in osnovnih načelih. Televizijske oglasne kampanje, ki se osredotočajo na čute, vsebujejo hitro menjajaoče se podobe in glasbo; so dinamične, oblikovane tako, da hitro pritegnejo pozornost in lahko naredijo velik vtis že po petnajstih sekundah gledanja. Kampanje, ki se osredotočajo na čustva, občutke, so, nasprotno, bolj počasne, potrošnik potrebuje kar nekaj časa, da se vživi vanje, čustva se gradijo postopoma, so močna. Kampanje, ki v ospredje postavljajo mišljenje, so pogosto umirjene in resnobne; začnejo se z glasom, nato pa se nadaljujejo z besedilom na zaslonu, da bi izzvali ustvarjalno mišljenje pri potrošnikih. Kampanje, ki se nanašajo na dejanja, delovanja, prikazujejo rezultate določenega obnašanja ali pa nek življenjski stil. Kampanje, ki v ospredje postavljajo povezovanje oziroma nanašanje, pa ponavadi vključujejo referenčno osebo ali skupino, na katero naj bi se potrošnik navezoval.

Pomemben koncept, ki ga Schmitt (1999: 73) obravnava v svoji knjigi, so tudi “prinašalci doživetij”, orodja, ki tržnikom pomagajo pri ustvarjanju “strateških modulov doživetij”. Ti so:

- *komunikacije*: vključujejo oglaševanje, notranje in zunanje komuniciranje podjetja (katalogi, letna poročila itd.) ter odnose z javnostmi;
- *slikovna/besedna identiteta in pisava*: sem uvrščamo imena izdelkov in podjetij, logotipe in različne vrste pisave;
- *prisotnost izdelka*: sem sodi izgled izdelka, embalaža, postavitve izdelka in njegove posamezne značilnosti, ki so uporabljene kot del embalaže na samem mestu prodaje;

- “*co-branding*”: vključuje trženje dogodkov in sponzorstvo, partnerske zveze med podjetji, umeščanje izdelkov v filme, različne dogovore o povezovanjih med podjetji itd.;
- *prostor*: sem uvrščamo poslovne stavbe in prostore, tovarne, prodajna mesta, javne prostore itd.;
- *spletne strani in elektronski mediji*: podjetja lahko s pomočjo medmrežja ustvarijo zapomnljiva in edinstvena doživetja za potrošnike (na primer klepetalnice, kupovanje knjig prek spleta, pasice itd.). Na žalost pa številna podjetja svoje spletne strani uporabljajo le kot orodje za posredovanje informacij potrošnikom in zanemarjajo priložnost povezovanja z njimi ter njihovega vključevanja v raznovrstna doživetja na svetovnem spletu;
- *ljudje*: ta dejavnik je lahko zelo močen in vpliven pri vseh petih “strateških modulih doživetij”. Vključuje prodajalce, predstavnike podjetij, dobavitelje in vse tiste ljudi, ki so v kakršni koli povezavi s podjetjem oziroma z njegovimi tržnimi znamkami.

4.3 Primerjava - gospodarstvo in trženje doživetij

Tako koncept gospodarstva kot tudi trženja doživetij poudarjata povezano delovanje vseh elementov in ustvarjanje celovitih doživetij za potrošnike. V gospodarstvu doživetij je pomembno, da podjetja povežejo med seboj štiri področja (zabavo, izobraževanje, estetiko in pobeg), da bi uprizorila edinstvena in zapomnljiva doživetja za potrošnika. Pri trženju doživetij je prav tako pomembno, da so “strateški moduli doživetij” skladni in med seboj ustrezno povezani glede na dano situacijo.

Podjetja želijo v prihajajočem obdobju gospodarstva ustvarjati doživetja, ki so zapomnljiva, privlačna, edinstvena in vključujejo posameznika na osebni ravni. Tudi trženje doživetij se osredotoča na to, da bi kampanje izstopale, bile neobičajne in zapomnljive ter bi zaslepile čute, se dotaknile src in spodbudile mišljenje potrošnikov (Experience Marketing, 2001). Oba koncepta izhajata iz predpostavke, da želijo biti potrošniki spodbujeni, zabavani, izobraževani in izzvani. Želijo biti aktivni in vključeni v dogajanje, zato iščejo take izdelke, tržne znamke in kampanje, ki jim ponujajo posebna doživetja, in s katerimi se lahko poistovetijo ter jih vključijo v svoj način življenja.

Medtem ko avtorja Pine in Gilmore v svoji knjigi *The Experience Economy* trdita, da bo gospodarstvo doživetij zamenjalo gospodarstvo storitev in da bodo morala podjetja v vseh industrijskih panogah slej ko prej privzeti nov pristop, utemeljen na doživetjih, pa Schmitt v svoji knjigi *Experiential Marketing* trženje doživetij obravnava malo drugače. V svojem pogledu ni tako skrajn, ne trdi, da bo trženje doživetij popolnoma in na vseh področjih nadomestilo tradicionalno trženje, ki temelji na pristopu "značilnosti-in-prednosti". Meni, da je vrsta trženja, ki bo uporabljena, odvisna od izdelčne skupine, industrijske panoge, ciljne skupine itd. Po njegovem prepričanju bo v nekaterih industrijah (potrošniški izdelki in storitve) prevladalo trženje doživetij, v drugih (»business-to-business«, industrijski ter tehnološki trgi) pa bo ta vrsta le dopolnjevala tradicionalno trženje (Schmitt, 1999: 34). Avtor meni, da je trženje doživetij uporabno predvsem takrat, kadar podjetje želi »tržno znamko, ki je v upadanju, ponovno oživeti, kadar želi diferencirati izdelek od konkurence, ustvariti ustrezen imidž in identiteto podjetja, predstaviti inovacije, ter spodbuditi poizkus, nakup in zvestobo tržni znamki.« (Schmitt, 1999: 34)

5 ŠTUDIJA PRIMERA: Podjetje Starbucks

5.1 Zgodovina podjetja

Podjetje Starbucks so leta 1971 ustanovili Gerald Baldwin, Gordon Bowker in Ziev Siegl v Seattlu z namenom distribucije in praženja kavnih zrn. Leta 1982 se je trojici, ki je upravljala podjetje, pridružil Howard Schultz in postal član njihovega trženjskega tima. Schultz se je po obisku Italije navdušil za odprtje espresso barov in svojim partnerjem predlagal, da bi prodajo kave združili z odprtjem tovrstnih barov. Leta 1984 je Starbucks odprl svoj prvi espresso bar kot majhen del svoje trgovine v Seattlu. Schultz se je nato zavzemal za njihovo širitev, ker pa njegova partnerja, Baldwin in Bowker, nista bila za to, je zapustil Starbucks in leta 1985 odprl svoj espresso bar Il Giornale. V njem so prodajali kavo in različne kavne napitke, narejene izključno iz Starbucksovih kavnih zrn. Dve leti kasneje je Schultz od Baldwina in Bowkerja odkupil podjetje Seattle Starbucks, šest trgovin in obrat za praženje kave za 3,8 milijonov dolarjev z vizijo italijanski koncept espresso barov prenesti tudi v druga mesta po svetu. S pomočjo novih investitorjev je začel graditi globalno podjetje Starbucks (Planet Starbucks, 2003).

Leta 1995 je bil ustanovljen projekt "Kavarne prihodnosti", ki se je nanašal na preoblikovanje izgleda Starbucksovih kavarn. Schultzova vizija je bila, da naj bi bila to kavarna, ki bi omogočila pristno doživetje pitja kave, izražala umetnost pripravljanja kave, predstavljala mesto za razmišljanje, počitek in druženje. Udobno zatočišče, ki bi dajalo občutek skupnosti, nekakšen "tretji prostor" med domom in službo, kjer bi se ljudje zbirali in kramljali med pitjem svojega najljubšega napitka. Prostor, ki bi ljudi prijazno sprejel, jim pustil občutek, da so dobrodošli, in jih nagradil za njihov prihod. Mesto, ki bi zagotavljalo tako hitro storitev, kadar bi bilo potrebno, druženje in klepetanje s prijatelji, kot tudi tihe in mirne trenutke, kadar bi si posameznik želel vzeti čas samo zase (Starbucks Case Study, 1999).

Schultz in njegov tim so veliko časa posvetili izgledu kavarn. Natančno so preučili literaturo in umetnost, ki se je nanašala na kavo, njen pomen skozi različna obdobja in tehnike pridobivanja ter pripravljanja kave, in raziskali, koliko so Starbucksove kavarne že izdelane v smislu izgleda, logotipov, barv, vzdušja itd. Nato so oblikovali štiri osnovne tipe izgledov prostora, ki bi ustrezali Starbucksovim kavarnam. Vsak

izmed njih je predstavljal eno izmed štirih stopenj pripravljanja kave: pridelovanje, praženje, priprava (kuhanje) kave in aroma (vonjava) ter je vseboval ustrezne kombinacije barv, svetlobe in ostalih elementov. Znotraj vsakega izmed štirih osnovnih tipov izgledov kavarne je podjetje prilagodilo in spreminjalo posamezne elemente in materiale, da bi se prilagodilo različnim velikostim in okoljem kavarn (stavbe v središču mesta, univerzitetni kampusi, nakupovalni centri itd.).

Danes je Starbucks po svetu znan kot vodilni pražilec kave, prodajalec kave in tržna znamka obenem. Je eno najbolj občudovanih podjetij in velja za eno izmed 75 najboljših globalnih tržnih znamk 21. stoletja. Leta 1998 so gospodarski analitiki ocenili, da je podjetje na dobri poti, da postane Nike ali Coca-Cola na svojem področju (Starbucks Case Study, 1999).

Starbucks streže več kot 16 milijonom potrošnikom na teden. Podjetje ima danes več kot 8.500 kavarn v skupno 28 državah Severne in Latinske Amerike, Evrope, Srednjega Vzhoda in Pacifiških držav. Do konca leta 2005 nameravajo to številko povečati na 10.000 na 50 tržiščih.

Cilj podjetja je, da bi Starbucks postal najbolj prepoznana in cenjena tržna znamka kave na svetu. Podjetje zelo malo svojih sredstev vlaga v oglaševanje, saj k prepoznavnosti tržne znamke zelo pripomorejo govorice od ust do ust, vmeščanje Starbucksovih izdelkov v filme (product placements) itd.

Podjetje se zavezuje k ponudbi kave najboljše kvalitete in ustvarjanju edinstvenega Starbucksovega doživetja, hkrati pa veliko pozornost namenja tudi temu, da njihovo poslovanje doprinaša k družbenim, okoljskim in gospodarskim koristim za tiste skupnosti, kjer podjetje posluje.

V podjetju se ravnajo po šestih temeljnih načelih, ki jim pomagajo oceniti pravilnost njihovih odločitev. Ta načela so (Starbucks Homepage, 2004):

1. Zagotoviti prijetno delovno okolje in ravnati drug z drugim s spoštovanjem in dostojanstvom;
2. Sprejemati raznolikost kot bistveno sestavino načina poslovanja;

3. Privzeti najvišje standarde odličnosti tako pri kupovanju kot tudi pri praženju in dostavi kave;
4. Poskrbeti za to, da so njihovi potrošniki ves čas navdušeni in zadovoljni s storitvami in uprizorjenimi doživetji;
5. Pozitivno prispevati tako k skupnostim kot tudi k okolju;
6. Upoštevati, da je donosnost bistvena za uspeh podjetja v prihodnosti.

5.2 Ponudba podjetja

Starbucks je znan po tem, da posebno pozornost namenja izbiri kavnih zrn, da kupuje samo visoko kvalitetna kavna zrna (vrsta *coffea arabica*) in da je strokovnjak na področju njihovega praženja;⁶ je tržna znamka, zgrajena na strasti do kave.

Ponudba podjetja obsega veliko število espresso kavnih napitkov v italijanskem stilu, napitke brez kofeina, posebno "kavo dneva" itd. Kave so glede na okus razdeljene na tiste z bolj nežnim okusom, tiste z bogatejšim in polnejšim okusom ter na posebne, eksotične kave. Imajo zelo različna imena, njihov okus pa je tudi natančno opisan, tako da jih potrošniki lahko "začutijo". Kava "Sulawesi" je na primer označena kot "eksotična, vendar dostopna", "Sumatra" je "intenzivna, zemeljska (naravna) in aromatična", "Kenya" je "intenzivna, vendar osvežujoča", "Arabian Mocha Java" je "eksotična in divja" itd. (Starbucks Homepage, 2004).

Starbucksova ponudba obsega tudi vrsto finega svežega peciva in ostalih prehrabnenih izdelkov, kot so na primer obloženi kruhki in podobno. Potrošniki lahko izbirajo med različnimi sveže praženimi celozrnimi kavami, ki jih lahko odnesejo domov v prav posebnih embalažah. Na voljo so tudi različni pripomočki in oprema (kavni aparati in mlinčki itd.), ki potrošnikom omogočajo, da si pripravijo skodelico Starbucksove kave tudi doma.

⁶ Zaposleni v Starbucksu, ki so odgovorni za nakup visoko kvalitetne kave, približno 18 tednov na leto potujejo v države, ki pridelujejo kave (Indonezija, Gvatemala, Kenija, Etiopija itd.). Namen teh potovanj ni le neposreden nakup dobrine, temveč predvsem to, da izvejo kaj novega, koristnega in zanimivega o kavi, ter utrdijo odnose s proizvajalci in dobavitelji. V podjetju pa so zaposleni tudi strokovnjaki, ki se ukvarjajo s preizkušanjem kave, in letno preizkusijo več kot 100.000 skodelic kave.

Starbucks prodaja tudi hladno različno svojih kavnih napitkov pa tudi tudi sladoled in različne vrste čajev, proizvedene v njihovi podružnici Tazo Tea Company. Zelo priljubljen proizvod je kavni napitek "Frappuccino" in njegova različica "Power Frappuccino", ki ima dodane beljakovine, ogljikove hidrate in vitamine. Leta 1998 je bil testiran eden izmed zelo obetajočih novih izdelkov, "Chai Tea Latte", ki je kombinacija črnega čaja, eksotičnih začimb, medu in mleka.

Prodaja podjetja je razdeljena približno takole: 61% dobijo s kavnimi napitki, 15% s prodajo celozrnih kav, 16% s prehrabnenimi izdelki in 8% s pripomočki in opremo za pripravo kave. Seveda se to razlikuje od trgovine do trgovine, odvisno od njene velikosti in lokacije. Starbucks pa svoje kave ne prodaja le v kavarnah, temveč tudi prek posebnih prodajnih skupin, supermarketov in svoje spletne strani (www.starbucks.com).

Svoje kavne napitke, čaje, pecivo pa tudi skodelice s Starbucksovimi logotipom, serviete itd. pa podjetje dostavlja tudi na delovna mesta. Podjetjem ponuja tudi posebno poslovno kartico, s katero lahko zaposleni naročajo napitke in hrano, dobijo posebne popuste, zastonj dostavo itd. Podjetje kartico priporoča kot poslovno darilo, ki se jo lahko obogati s posebnim sporočilom, namenjenim določenemu posamezniku, in/ali pa z logotipom posameznega podjetja (Starbucks Homepage, 2004).

5.3 Starbucksovo doživetje

Starbucks je podjetje, ki je že vstopilo v obdobje gospodarstva doživetij, prepoznalo in izkoristilo ponujene priložnosti in si zagotovilo uspeh z uprizarjanjem edinstvenega "Starbucksovega doživetja", kot ga sami imenujejo. Odit v Starbucks naj bi posamezniku pomenilo poseben užitek, nepozabno, prvovrstno doživetje. Koncept podjetja je veliko več kot biti le kavarna ali tržna znamka. Starbucksovo doživetje je osnovano na visoko kvalitetni kavi⁷, njena dostava pa je obdana s posebnimi storitvami in vzdušjem v kavarnah. Skrbno izbrano pecivo in ustrezna glasba zagotavljata prijetno vzdušje, prežeto s toplino in udobjem (Planet Starbucks, 2003).

⁷ Tradicionalna kava, ki so jo v Združenih državah Amerike prodajale tržne znamke kot na primer Folgers in Maxwell House, je bila slabše kvalitete in cenejša (vrsta *coffea robusta*).

Izgledu in vzdušju v svojih kavarnah je podjetje namenilo prav posebno pozornost. Kombinacija udobnih naslanjačev, kavčev, kavnih mizic, stolov, barskih stolčkov, večjih miz za sestanke in srečanja itd. zagotavlja, da je v Starbucksovih kavarnah za vsakega nekaj. Tisti, ki si želijo miru in tišine, mesto stran od doma ali pisarne, lahko sproščeno uživajo v naslanjaču, pijejo svoj najljubši napitek in berejo knjigo. Tisti pa, ki iščejo osebni prostor za srečevanje s prijatelji, lahko z njimi kramljajo na udobnih kavčih med pitjem kave. Nežna svetloba in glasba v ozadju naredita doživetje popolno.

Upravljalci Starbucks trdijo, da je vsaka njihova kavarna velik oglas podjetja, tisto, kar prispeva h graditvi njihove tržne znamke in imidža. Zato je prav vsaka podrobnost v kavarnah natančno načrtovana in vpeljana z namenom, da bi izboljšala prostor in vzdušje. Teza, ki jo v podjetju zagovarjajo, je, “da je vsaka malenkost pomembna. Vse šteje in mora biti najboljše, prvorazredno ter hkrati odražati osebnost skupnosti in soseščine.” (Starbucks Case Study, 1999)

Starbucks se je zelo osredotočil na to, da bi v svojih kavarnah zagotovil skladnost v vseh pogledih. Izdelki, barve, glasba, plakati, skodelice, aroma itd., vse to mora ustvarjati vabljivo, zanimivo in poživljajoče okolje, ki odraža strast podjetja do kave in potrošnika navdušuje. Podjetje je v svojih kavarnah prepovedalo kajenje in zaposlene prosilo, naj ne nosijo parfumov, da bi aroma kave ostala čim bolj pristna. Pripravljena hrana je pokrita z namenom, da bi potrošniki vonjali le kavo. Pisani plakati v kavarnah skušajo narediti prostor živahen in zanimiv in so izbrani v skladu z letnimi časi in prazniki. Oblikovalci v podjetju so zasnovali posebne skodelice in majice, ki so v različnih mestih različne, tako da odražajo osebnost posameznega mesta (skodelice za kavo v obliki breskve v Atlanti, s slikami Paula Revereja v Bostonu in s Kipom svobode v New Yorku).⁸

Da bi ohranili rast podjetja in da bi Starbucks postal najbolj prepoznavna in cenjena tržna znamka kave, se Schultz in njegov tim zavedajo, da mora biti podjetje nenehno inovativno, pripravljeno tvegati in nikakor ne ostati na “statusu quo” (Starbucks Case

⁸ Da bi zagotovili, da Starbucksove kavarne ustrezajo standardom, so v podjetju uporabili skrivne nakupovalce (“mystery shoppers”), ki so se vedli kot običajni potrošniki in nato vsako izmed kavarn ocenili glede na različne dejavnike.

Study, 1999). Pod Schultzovim nadzorom si menedžment nenehno postavlja ključna strateška vprašanja: “Kaj bi lahko Starbucks naredil, da bi bile njegove kavarne še bolj prefinjen ‘tretji prostor’, ki bi vabil, nagradil in vsakič znova presenečal potrošnike? Katere nove izdelke in katera doživetja, ki bi bila asociirana s Starbucksom in bi bila izključno v njegovi domeni, bi podjetje lahko zagotovilo? Kaj bi bila kava lahko še - poleg tega, da je vroča ali tekoča? Kako bi lahko Starbucks dosegel ljudi, ki ne pijejo kave? Kakšne strateške poti bi morale podjetje ubrati, da bi doseglo svoj cilj postati najbolj prepoznana in cenjena tržna znamka kave na svetu?”

Podjetje je stalno vključeno v poizkuse razvijanja novih idej, izdelkov in novih doživetij za potrošnike, ki bi pripadali izključno Starbucksu. Schultz in njegov tim se zavedajo, kako pomembno je, da so odprti za dodajanje in uprizarjanje novih doživetij, ki bodo navdušile potrošnike in jih prepričale, da se bodo znova in znova vračali v Starbucksove kavarne.

Da bi povečali Starbucksovo doživetje, se je podjetje leta 2001 povežalo s podjetjema T-Mobile in Hewlett-Packard ter v svoje kavarne vpeljalo storitev brezžičnega dostopa do svetovnega spleta, saj je bilo po tem veliko povpraševanje. Podjetje je v tem videlo priložnost ustreči in v svoje kavarne privabiti vedno hitreje naraščajoči segment podjetnikov, ki veliko potujejo, so stalni uporabniki mobilnih telefonov in svetovnega spleta ter pogosti obiskovalci Starbucksovih kavarn. Potrošniki so jim namreč povedali, da se med sestanki pogosto ustavijo v Starbucksu, ki jim služi kot mesto srečevanja z ljudmi ali pa kot “tretji prostor”, ki jim omogoča pobeg od doma in pisarne. Tako lahko ob pitju kave pregledajo svojo elektronsko pošto, brskajo po svetovnem spletu, imajo dostop do korporativnih omrežij in multimedijskih video konferenc. Po mnenju vodilnih v Starbucksu se v tem skriva potencial, da se iz brezžičnega dostopa ustvari tako vrsto doživetja, od katerega bodo ljudje kmalu postali odvisni.

V članku *Coffee and a hot spot* (2002) Howard Schultz trdi:

Storitev brezžičnega dostopa do svetovnega spleta je eden izmed primerov prizadevanja podjetja Starbucks k uporabi novih in inovativnih storitev z namenom povečati in izboljšati Starbucksovo doživetje za potrošnika. To se je že od nekdaj nanašalo na povezovanje med ljudmi in na širjenje za njih pomembnih informacij, medtem ko uživajo v svojem najljubšem napitku.

Avgusta 2001 je podjetje na desetih testnih lokacijah v Seattlu vpeljalo inovativno storitev predhodnega naročanja, imenovano Starbucks Express. Storitve potrošnikom omogoča hitro in priročno naročanje Starbucksovega napitka in/ali peciva prek telefona oziroma spleta preden prispejo v kavarno. Vnaprej plačano naročilo posameznika tako že čaka v kavarni na posebnem mestu, pripravljeno, da ga vzame in odnese s seboj, opremljeno pa je tudi z njegovim imenom

Podjetje prodaja tudi zgoščenke jazza in bluesa, saj je številnim potrošnikom zelo všeč glasba, ki igra v ozadju Starbucksovih kavarn. Pred kratkim pa so se v podjetju odločili, da bodo Starbucksovo doživetje še bolj obogatili, ga naredili še intenzivnejšega in prijetnejšega. S pomočjo svoje tržne znamke Hear Music™ bodo potrošnikom omogočali inovativno glasbeno doživetje, ki poenostavlja način dostopa do glasbe, raziskovanje in uživanje ob njej.

“The Hear Music™ media bar” pomeni navidezno (virtualno) prodajalno zgoščenk v Starbucksovih kavarnah na izbranih lokacijah. Potrošniki bodo lahko poslušali različne pesmi in si ustvarjali zgoščenke s pesmimi po svojem izboru. S pomočjo nekakšne “knjižnice” glasbe bodo lahko iskali albume in glasbenike, ki jim bodo všeč, ali pa bodo upoštevali priporočila, ki so na voljo.

Nova prodajna digitalna glasbena storitev se je začela z odprtjem kavarne Hear Music™ v Santa Monici, v Kaliforniji v oktobru 2004. V kratkem pa Starbucks namerava tudi v svoje kavarne uvesti storitev ustvarjanja lastne zgoščenke. Tako bo kmalu 45 Starbucksovih kavarn, 15 v Seattlu in 30 v Austinu, Texasu, začelo ponujati novo glasbeno storitev. Podjetje je napovedalo, da bo v prihodnjih letih v vseh 8.500 kavarn namestilo opremo za ustvarjanje zgoščenk po meri posameznika.

Kavarne bodo v povezavi s podjetjem Hewlett-Packard ponujale okrog 150.000 različnih pesmi. Potrošniki bodo tako lahko med svojim najljubšim napitkom ustvarili svojo najljubšo zgoščenko. Na voljo bodo tudi glasbeni strokovnjaki, ki bodo potrošnikom v pomoč in jim bodo svetovali pri izbiri novih glasbenikov in novih vrst žanrov. V vsaki Starbucksovi kavarni naj bi bilo na voljo od tri do šest terminalov s "touch screen" monitorji za izbiranje glasbe in ustvarjanje zgoščenk. Nova storitev bo potrošnikom omogočala (Starbucks Homepage, 2004):

- raziskovanje novosti in ostalih zanimivosti s področja glasbe;
- pridobivanje informacij o različnih (najljubših) avtorjih;
- ustvarjanje zgoščenske po meri posameznika, pesem za pesmijo, s pomočjo kataloga z več kot 150.000 različnimi pesmimi;
- poslušanje ali branje intervjujev s slavnimi glasbeniki o njihovih najljubših zgoščenkah in osebnih zbirkah, ki jih imajo doma;
- natisniti naslovne ovitke po svojem okusu;
- poslušanje različnih pesmi in albumov pred nakupom;
- nakup zgoščenske, ki so jo sami ustvarili, za malo manj kot devet dolarjev za prvih sedem pesmi, za vsako naslednjo pesem pa bodo plačali dodatnih 99 centov;
- plačilo svoje zgoščenske prek posebne Starbucksove kartice ali prek večine ostalih kreditnih kartic.

Na spletni strani *Starbucks Homepage* (2004) najdemo povzete Schultzove besede:

"Hear musicTM media bar" je naslednja strateška razširitev tržne znamke Starbucks in edinstveno doživetje zabave tako za mlajše ljubitelje glasbe kot tudi za starejše, ki imajo še vedno radi kvalitetno glasbo. Starbucks je poznana, zaupljiva, priročna in udobna destinacija milijonov ljudi vsak teden. S ponujanjem vsečnih glasbenih storitev, kot je ta, svojim potrošnikom, nadaljujemo s tradicijo dostavljanja inovativnih izdelkov in storitev, ki izboljšajo in povečajo celotno Starbucksovo doživetje.

"Hear musicTM media bar" prikazuje, kaj je možno, kadar sodelujeta dve močni in veliki tržni znamki, kot sta Hewlett-Packard in Starbucks, z namenom ustvariti edinstveno doživetje za potrošnike.

Poleg možnosti ustvarjanja lastnih zgoščenk Starbucks načrtuje tudi ponudbo drugih prvovrstnih vsebin svojim potrošnikom. Tako bo podjetje sponzoriralo koncerte znanih izvajalcev, kot sta Jill Scott in Mos Def, ki bosta nastopila v Seattlu, ter Williea Nelsona v Austinu. V Starbucksovih kavarnah bodo nato izbrane pesmi iz koncertov na voljo za ustvarjanje lastne zgoščenke .

Starbucksovo doživetje ustvarja za potrošnike dodano vrednost, zato lahko podjetje za to, kar ponuja, zaračuna več. Cena, ki jo Starbucks zaračuna za skodelico kave, bi se nekoč zdela nezaslišana, danes pa so jo potrošniki pripravljeni plačati. Ne samo zaradi dobre in kakovostne kave, temveč predvsem zaradi vsega tistega, kar skodelico kave obdaja: zapomnljivo doživetje, vezano na posebno oblikovano estestko okolje s pomirjujočo glasbo in mamljivimi poslasticami, prijazno osebje, udobni naslanjači in zvoki ter vonji pripravljanja skodelice najljubšega napitka tako, kot si vsak posameznik želi (Forsman, 2000).

5.4 Področja doživetij

V teoretičnem delu sem opisala štiri področja doživetij (Pine in Gilmore, 1999: 31), ki jih bom obravnavala na primeru podjetja Starbucks.

5.4.1 Področje zabave

Pri področju zabave gre za pasivno vsrkavanje doživetij prek posameznikovih čutov. Sem lahko vključimo poslušanje glasbe, ki igra v ozadju Starbucksovih kavarn, in tudi tiste, ki jo bodo potrošniki lahko poslušali pred ustvarjanjem zgoščenke po svoji meri. Branje knjig ob pitju kave prav tako lahko uvrstimo na to področje.

Starbucks poskrbi za doživetje zabave tudi prek lokalnih dogodkov - z živo glasbo, branjem poezije ali zgodb kakšnega znanega avtorja, koncerti, razstavami umetniških del itd. V Chicagu na primer podjetje že drugo leto zapored sodeluje z muzejem sodobne umetnosti. Razstavlja umetniška dela (slike, fotografije, kipe) zaposlenih v podjetju, posamezniki pa si za 20 dolarjev dogodek lahko ogledajo in umetnine tudi kupijo.

5.4.2 Področje izobraževanja

Starbucks je zelo dejaven tudi na področju izobraževanja. Kot navajata avtorja Pine in Gilmore (1999: 32), to področje vključuje aktivno sodelovanje posameznika in vsrkavanje.

V svojih kavarnah ima podjetje številne zgibanke, ki potrošnike izobražujejo o zgodovini kave, o načinu pridobivanja kave, predstavljajo ponudbo in natančne opise Starbucksovih kav, dajejo nasvete o tem, kako pripraviti najboljšo kavo doma, kako izbrati najboljši kavni avtomat itd. (zgibanka *The Best Coffee At Home – Coffee Brewing Wisdom*, Starbucks Coffee Company, 1998).

Zelo poučna je tudi spletna stran podjetja, kjer je prav tako veliko informacij o zgodovini kave, pripravljanju kave, o tem, kako si skuhati najboljšo kavo doma itd. Starbucks pogosto pripravlja tudi posebne seminarje na temo kave, predstavitve novih in preizkušanje že obstoječih izdelkov, sponzorira natečaje kavnih napitkov itd. Eden izmed seminarjev, ki se je novembra 2005 odvijal v Philadelphiji in kjer je sodeloval tudi Starbucks, je na primer "The Great Big Food Show". Posamezniki so se lahko udeležili izobraževalnih učnih ur v takoimenovanem "Tasting Theatre", kjer so dobili veliko koristnih informacij in nasvetov v zvezi s kavo, kavnimi napitki in njihovo pripravo, si ogledali in preizkusili nove proizvode ter jih po želji tudi kupili.

V Starbucksu trdijo, da je učenje o kavi neskončen proces. V podjetju je zaposlen tim specialistov, ki se ukvarja izključno z izobraževanjem o kavi. Tako Starbucks zagotavlja strokovno izobrazbo tako svojim zaposlenim kot tudi potrošnikom.

5.4.3 Področje pobega

Pri tem področju doživetij gre za aktivno sodelovanje posameznika in njegovo popolno vključitev v dogajanje, kjer posameznik postane igralec, ki je zmožen vplivati na potek dogajanja (Pine in Gilmore, 1999: 33).

Na primeru podjetja Starbucks lahko sem uvrstimo ustvarjanje lastne zgoščenke v "The Hear MusicTM media barih". Posameznik postane ustvarjalec, aktivno sodeluje in se vključi v dogajanje ter vpliva na njegov rezultat (narejena zgoščanka po meri posameznika).

Starbucks je novembra 2005 v Philadelphiji organiziral dogodek v sodelovanju z neprofitno organizacijo Manna, ki pomaga ljudem, obolelim za virusom HIV. Ljudje so se lahko preizkusili v peki jabolčnih pit (aktivno sodelovanje in vključitev), ki jih je organizacija Manna nato namenila v dobrodelne namene.

Po mojem mnenju bi lahko tudi uživanje, pogovarjanje s prijatelji v kavarnah in pitje Starbucksovih napitkov uvrstili na to področje. Posameznik se popolnoma vključi v okolje, dogajanje, saj mu kavarna predstavlja "tretji prostor", kjer se lahko sprosti in uživa. Pogovor s prijatelji ali brskanje po svetovnem spletu (na primer iskanje informacij, klepetalnice) pa predstavlja aktivno sodelovanje.

5.4.4 Področje estetike

To področje je v Starbucksovih kavarnah dobro razvito. Posameznik tu pasivno sodeluje, ne vpliva na dogajanje, je pa vanj popolnoma vključen, trdita Pine in Gilmore (1999: 35). Sem sodi samo uživanje in pitje kave v prijetnem okolju Starbucksovih kavarn. K temu veliko prispeva dobro vzdušje, prijazno osebje, ustrezno izbrane barve, prijetna svetloba in glasba, udobni naslanjači itd., ki naredijo iz kavarn prostor, ki ljudi privabi, jih navduši in prepriča, da se vanj vračajo. Tako se posameznik popolnoma vključi v dogajanje, pozabi na čas, počuti se sproščeno in brezskrbno.

5.5 Ponudba po meri posameznika

Vodilni v Starbucksu se zavedajo, da je za uprizarjanje pozitivnega doživetja zelo pomembno upoštevanje edinstvenosti vsakega potrošnika. Zato veliko pozornost namenjajo posameznikovim potrebam in željam, svoje napitke pripravljajo po meri posameznika. Ti si lahko izberejo kavo z ali brez kofeina, kavo z dodatkom sirupa različnih okusov (vanilija, lešnik, karamela, mandelj, menta, malina) in z različnimi vrstami mleka (polnomastno, polmastno ali sojino). Poleg tega imajo na voljo dve temperaturi napitka (zelo vroče ali toplo), odločijo pa se lahko tudi, ali želijo kavo brez mlečne pene ali z veliko pene; brez smetane, z malo smetane ali veliko smetane; posuto s karamelo ali ne itd. Na spletnih straneh podjetja se nahaja tudi vprašalnik, ki je v pomoč potrošnikom, in jim pomaga izbrati ustrezni kavni napitek glede na njihove odgovore (želje).

5.6 Ustvarjanje usklajene teme

Starbucks ima vlogo "svetega mesta", kjer si lahko ljudje odpočijejo in uživajo v svojem najljubšem napitku samo korak stran od vrveža ulic velikih mest. Prav to postaja v današnjem času vse bolj cenjeno. Kavarne so osnovane na temi prostega časa in uživanja v njem, kar postaja (ne samo za Američane, temveč tudi za druge narode) vse bolj pomembno. Tematiziran prostor pritegne potrošnike tako v mestih kot v predmestjih. Privlačno okolje, zamegljena svetloba, nežna jazz glasba, vonj dišeče kave, poslikane stene, ustrezno izbrane barve, udobni naslanjači itd. – vse to skupaj potrošnika nagovarja, da je prišel v prostor, kjer se bo lahko sprostil in užival v prostih trenutkih, ki jih ima na voljo le zase (in/ali za svoje prijatelje). Vsi oblikovni elementi in uprizorjeni dogodki so povezani v poenoteno zgodbo, v celoto, ki potrošnika prevzame, doživetje pa naredi edinstveno in zapomnljivo.

Članek *Planet Starbucks* (2003) o podjetju piše:

Ko obišeš Starbucks, dobiš več kot le najboljšo kavo. Kar dobiš, so prijazni ljudje, popolno izbrana glasba, udobno mesto za druženje in srečevanje ljudi. Doma si del družine. V službi si del podjetja. In nekje vmes je prostor, kjer se lahko odpočiješ in si preprosto to, kar si, sam svoj. To je tisto, kar Starbucks predstavlja številnim potrošnikom – neke vrste "tretji prostor", kamor lahko pobegnejo od vsakdanjih obveznosti, razmišljajo, berejo, poslušajo in/ali se pogovarjajo.

5.7 Pozitivni namigi in odstranitev negativnih namigov

Pozitivni namigi temo potrjujejo, poskrbeti pa je treba tudi za odstranitev vseh negativnih namigov, ki temi nasprotujejo, trdita Pine in Gilmore (1999: 55).

Pri Starbucksu se trudijo, da bi Starbucksovo doživetje obsegalo čim več pozitivnih namigov in da bi bilo čim manj negativnih. Zelo veliko časa namenijo izobraževanju in motivaciji zaposlenih, saj ti igrajo zelo pomembno vlogo pri tem, kako potrošniki izkusijo neko doživetje. Zaposleni naj bi bili do potrošnikov zelo prijazni in ustrezljivi, upoštevali naj bi njihove posebne želje itd.

Pozitivni namigi v kavarnah obsegajo vse od prijetne glasbe in dobre razporeditve prostora do informativnih zgibank o kavi in podjetju ter sten, poslikanih z motivi kave in različnimi verzi. Tudi vzorci različnih kav, ki jih potrošniki lahko brezplačno odnesejo domov, in začimbe (cimet, vanilija itd.), ki so jim na voljo na posebnih mizicah, delujejo kot pozitivni namigi, povečujejo zadovoljstvo potrošnikov in utrjujejo pozitivno doživetje.

Negativni namigi lahko pokvarijo vse tisto, kar so pozitivni namigi zgradili. Primer negativnih namigov so umazane mize ali kozarci, stranišča brez toaletnega papirja, smeti na tleh itd. Tudi dolgo čakanje na naročanje napitka lahko deluje kot negativni namig. Zaposleni v Starbucksu so zato naučeni, da se v primeru daljšega čakanja potrošnikom opravičijo in jih še posebej prijazno postrežejo.

5.8 Spominki kot opomnik doživetja

Spominki na nek način počastijo potrošnikovo doživetje in delujejo kot njegov opomnik (Pine in Gilmore, 1999: 57).

Starbucks ponuja različne izdelke, ki jih potrošniki lahko kupijo, da bi bilo doživetje bolj zapomnljivo. Na voljo je njihova kava, piškoti in čokolade, skodelice s Starbucksovimi napisom v različnih barvah, zgoščenke z glasbo iz njihovih kavarn, različne vrste termovk, da napitki ostanejo topli in jih lahko posamezniki uživajo kjer koli, pripomočki za pripravljanje kave doma (kavni aparati in mlinčki) itd.

5.9 Vključitev čutov kot del doživetja

Zelo pomembno je, da doživetje vključuje tudi čute posameznika. Izkušanje doživetja tako postane bolj intenzivno, doživetje samo pa bolj zapomnljivo. Več čutov, kot doživetje vključuje, bolj učinkovito in zapomnljivo je lahko (Pine in Gilmore, 1999: 59).

Pri Starbucksu imajo čuti zelo pomembno vlogo. Najpomembnejši izmed čutov je okus. Podjetje kupuje le kavo najboljše kvalitete, vsak njihov napitek pa je poseben in edinstven. Napitki so razdeljeni glede na tri različne okuse: "Mild coffees" z bolj nežnim okusom, "Smooth Coffees" za bolj bogato, intenzivno doživetje pitja kave, in

pa "Bold coffees" za vse tiste, ki si želijo poizkusiti nekaj bolj eksotičnega in nenevadnega. Okus si lahko posamezniki izboljšajo tudi z dodatki, kot so cimet, vanilija, kakav, ki so jim na voljo na posebnih mizicah.

Nežna, ustrezno izbrana glasba v ozadju Starbucksovih kavarn vključuje sluh kot del doživetja, voh pa se nanaša na vonj po sveže praženi kavi, ki naredi doživetje še bolj intenzivno in prijetno. Vid je vključen že takoj, ko posameznik stopi v kavarno – lepo poslikane stene, estetski naslanjači, ustrezno izbrane barve, mamljive slaščice itd. Tudi tip bi lahko označili kot del Starbucksovega doživetja, če upoštevamo kavo, ki je v posebnih posodah razstavljena v kavarnah tako v zrnju kot zmleta, in si jo posameznik lahko ogleda ter jo občuti med svojimi prsti.

5.10 Vloga zaposlenih v podjetju

Bistvena sestavina doživetja je v kvaliteti izvedene storitve (Planet Starbucks, 2003). Zelo pomemben del Starbucksovega doživetja so zaposleni, ki jih podjetje imenuje »partnerji«. Ti so visoko motivirani, da so prijazni in da posvetijo veliko pozornosti potrošnikom, njihovim potrebam in željam.

Starbucks nameni veliko sredstev za obširno in intenzivno izobraževanje zaposlenih, da bi zagotovilo dobro znanje, izvajanje storitev in posledično zadovoljstvo potrošnikov.⁹ Še posebej veliko pozornost posvetijo prav izobraževanju o odnosih s potrošniki. Ti se v kavarnah ne želijo počutiti ne kot doma in ne kot v službi, temveč, kot da so v nekem »drugem svetu«. Zaposleni so naučeni ne le to, da so prijazni in da vzpostavljajo očesni stik s potrošniki ter nudijo nasvete pri izbiri kave, temveč tudi to, da jih vključujejo v samo doživetje.

⁹ Izobraževanje zaposlenih poteka tako, da se morajo ti udeležiti štirih tečajev: »Coffee Knowledge 101«, »Retail Skills«, »Brewing the Perfect Cup« in »Customer Service«. Izobraževanje se nanaša tako na zgodovino kave kot na pripravo napitkov in prodajne veščine. Zaposleni so podučeni o uporabi blagajne, o pravilnem tehtanju kavnih zrn in odpiranju vrečk, o tem, kako si zapomniti recepte za različne napitke in kako jih pripraviti po meri posameznega potrošnika, če ima ta posebne želje itd.

Poleg tega so potrošnikom dolžni razložiti imena napitkov, njihovo sestavo in način priprave ter nezadovoljnemu potrošniku ponuditi kupon, ki ga upraviči do brezplačnega napitka v eni izmed njihovih kavarn. Zaposleni naj bi si tudi čim bolj zapomnili svoje goste, pri rednih obiskovalcih naj bi se naučili njihovo ime in najljubši napitek.

V Starbucksu se trudijo, da bi bilo delo zaposlenih napolnjeno z določeno namero, smotrom, saj potem tudi tisto, kar potrošnikom ponudijo, pridobi na svoji vrednosti. Potrošniki so tako pripravljani porabiti več časa (in denarja) za doživetja, ki jih podjetje uprizarja.

5.11 Starbucks in družbena odgovornost

Podjetje se zavzema za nakup najboljše kave, ki mora ustrezati standardom kakovosti podjetja. Poleg tega so v Starbucksu zavezani k temu, da spoštujejo in vzdržujejo skupno okolje¹⁰, prispevajo k lokalnim skupnostim, s svojimi dobavitelji ravnajo pošteno in jim pravično in enakovredno plačujejo ter so predvsem njihovi partnerji in ne le kupci kave (Starbucks Homepage, 2004). Schultzovo prizadevanje, da bi zgradil “podjetje z dušo”, vsebuje široko zasnovan program korporativne odgovornosti, v glavnem izpeljan prek Starbucksove fundacije, ustanovljene leta 1997. Podjetje je namenilo več kot 750.000 dolarjev za podporo šestim projektom ohranjanja naravnega okolja v Latinski Ameriki, Aziji in Afriki, na področjih, kjer raste kava. Starbucks veliko skrb posveča tudi izboljšavi razmer delavcev v državah, kjer pridelujejo kavo, in nudi podporo številnim organizacijam, kot je na primer CARE¹¹.

¹⁰ V podjetju imajo določene okoljevarstvene standarde, kot na primer: “Dobavitelji kave naj ohranjajo zemljo, vodo in naravno okolje; uporaba kemikalij naj se zmanjša, če ne celo popolnoma odstrani; čim več odpadkov naj bo ponovno uporabljenih in recikliranih itd.” (Starbucks Homepage, 2004).

¹¹ CARE je neprofitna mednarodna organizacija, ki sponzorira humanitarne, zdravstvene in izobraževalne programe, namenjene pomoči državam tretjega sveta, kjer tudi Starbucks kupuje svoje zaloge kave (Indonezija, Etiopija, Gvatemala, Kenija).

6 DODATEK: GOSPODARSTVO DOŽIVETIJ - SLOVENSKI PRIMERI

Temo gospodarstva doživetij bom obravnavala še na nekaterih slovenskih primerih, čeprav to presega zahteve moje diplomske naloge.

Med iskanjem »slovenskega Starbucksa« mi je na misel prišla čajnica Cha v Stari Ljubljani. Prijetno in estetsko okolje, sproščeno vzdušje z ustrezno izbrano glasbo ter pestra ponudba čajev (črnih, rdečih, zelenih, sadnih, zeliščnih itd.) in drugih napitkov, prav posebnih zajtrkov ter sendvičev in slaščic, so razlogi, zakaj čajnica privablja številne ljudi. Ti so pripravljene kar nekaj časa čakati na prosto mizo, da bi skupaj s prijatelji ali pa sami ob branju revij, ki so na voljo, in toplem napitku izkusili posebno doživetje, ki jim ga ponuja čajnica. Zelo obiskana je tudi njihova prodajalna, ki premami človeške čute s pisanimi barvami in prijetnimi vonjavami, in ki ponuja veliko izbiro čajev, čajnih servisov, skodelic, čajnikov in raznovrstnega pribora za pripravo čaja. Čajnica Cha ima tudi svojo spletno stran z opisi čajev in različnimi nasveti, ponuja pa tudi možnost naročanja čajev po pošti. Poleg čajnice bi omenila še nekaj ljubljanskih kavarn (oziroma barov): Cafe Galerija, Cafe Antico, bar Casa del Papa, bar Maček, Pločnik, Samsara itd. Ti po mojem mnenju posameznikom prav tako omogočajo posebna doživetja¹².

Eden od ljubljanskih barov, ki gotovo izstopa po svoji izvirnosti, je bar »Pr' Skelet«, ki posameznika preseneti še preden stopi vanj - s svečami, ki osvetljujejo pot do prostora. Težka, škripajoča vrata odprejo pot v temačen prostor, obdan z okostnjaki, ki se razprostirajo po stenah in tleh (nekateri izmed njih celo govorijo). Poleg tega je prostor poln zanimivih grotesknih slik, prav poseben je tudi akvarij, poln ribjih kosti. Skodelice za kavo so nenavadnih oblik, napitki imajo zanimiva imena. Vse to posameznika pritegne in navduši. Ideja je zelo izvirna, vendar pa se mi zdi, da prijetno preseneti in navduši samo pri prvih obiskih bara, potem pa postane manj zanimiva. Po mojem mnenju bi bilo potrebno nenehno spreminjanje in dodajanje elementov, tako da potrošniki nikoli ne bi natančno vedeli, kaj lahko pričakujejo, iz

¹² Opozorila bi, da je to le površna ocena, in da bi bila potrebna natančnejša opredelitev in razčlenitev vsake od kavarn (oziroma bara) glede na različne dejavnike, ki jih obravnavam v svoji diplomski nalogi.

radovednosti pa bi se vračali znova in znova po edinstvena in zapomnljiva doživetja. Tako bi bile lahko tudi cene višje. Poleg tega sem v baru opazila tudi nekaj negativnih namigov, ki zmanjšujejo vrednost celotnega doživetja. Eden izmed njih so zelo neurejeni toaletni prostori, ki so po mojem mnenju tudi preveč preprosti in »realni«, ne ujemajo se s temačnostjo in »grozljivostjo« tematiziranega bara.

Prav posebno doživetje ponuja BTC City, ki predstavlja način preživljanja prostega časa, ki združuje šport, zabavo, sprostitev in kulturo. Število trgovin v BTC Cityju presega številko 400. Posebej bi izpostavila trgovine, kot so Emporium, BOF in City Park. Emporium je trgovina z oblačili, ki odstopa od običajnih trgovin. Prostor je razdeljen na več ulic (avenij), po katerih se ljudje sprehajajo, kar daje občutek nakupovanja v velikem mestu. V Emporiumu je na voljo brezplačna šivalnica in svetovalnica, kar pomeni, da se zavedajo edinstvenosti vsakega posameznika in si prizadevajo ponuditi vsakemu tisto, kar si želi in potrebuje. Na voljo je tudi igralnica za otroke in kavarna, ki se nahaja na dvignjenem delu prodajalne, in je "pika na i" celotnega nakupovalnega doživetja (Emporium, 2002).

Prodajalna BOF že s svojim imenom ("Building of fun") sporoča, da je vstop vanjo zabava, posebno doživetje. Ima svoj bar in velik oddelek z zgoščenkami v osrčju prodajnega prostora, ki je odprt pozno v noč. Ponuja tudi oder za razne dnevne prireditve, novinarske konference ali večerne sprejeme. Na njihovi spletni strani lahko preberemo (BOF – Building of fun, brez datuma):

Nakupovanje v 21. stoletju ni več zgolj nuja in način za zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb. Nakupovanje je postalo svojevrsten užitek. To velja predvsem za nakupovanje glasbene in programske opreme, nosilcev zvoka in slike pa tudi gospodinjskih aparatov. V luči takšnih sprememb v mišljenju in obnašanju sodobnih potrošnikov, se spreminja tudi arhitekturna zasnova trgovin in njihova namembnost. Vse bolj se brišejo meje med potrošnjo in zabavo. Prav na tovrstnem konceptu sloni idejna zasnova novega prodajnega centra BOF (building of fun), ki z edinstveno postavitvijo izdelkov kupcem omogoča vpogled v nove trende in neposredno nakupovalno izkušnjo.

Poleg nakupovalnega je BTC City tudi zabavno središče, ki ponuja privlačna in zapomnljiva doživetja svojim potrošnikom. Na voljo je "multikino" Kolosej, ki poleg filmskih užitkov ponuja tudi pivnico, slaščičarno, restavracijo, igralnico za otroke itd., Teater Komedijski BTC, Balon BTC city, v prihodnosti pa se bo odprlo tudi vodno mesto Atlantis. To bo z najsodobnejšo arhitekturo in tehnologijo urejen in opremljen prostor za zabavo, počitek, nabiranje novih moči in rekreacijo, ki bo obiskovalcem ponujal obilo zabave in posebnih doživetij. Vodno mesto bo zasnovano kot športno, razvedrilno in sprostitevno središče s štirimi tematskimi sklopi: Svet doživetij, Otroški svet, Dežela savn, Termalni tempelj in Kaskadne kopeli.

BTC City prireja tudi številne zabavne dogodke ob različnih priložnostih skozi vse leto. Prirejajo otroške delavnice, lutkovne predstave, pustovanje, dogodek ob dnevu zaljubljenecv, pomladno/poletno modno revijo, razstave slik različnih razstavljalcev, velikonočne prireditve, nagradna žrebanja in kolesa sreče, prireditve za humanitarne namene itd. V poletnih mesecih priredijo "Alejo mladih" z igriščem za odbojko na mivki in s številnimi turnirji ter glasbenimi dogodki. Vsako jesen organizirajo sejem rabljenih učbenikov za osnovno in srednjo šolo, jesensko/zimsko modno revijo, zabavo za otroke ob svetovnem tednu otroka in martinovanje. V zimskem času je na voljo drsališče na prostem, še posebej veliko pozornosti pa namenijo mesecu decembru, okraševanju in številnim dogodkom ob praznovanju božiča ter novega leta (BTC, brez datuma).

Omenila bi tudi nakupovalni center Europark v Mariboru, ki je največje in najsodobnejše nakupovalno središče v severovzhodni Sloveniji in eno največjih v ožjem srednjeevropskem prostoru. Europark predstavlja: »nakupovalno središče, zgrajeno po najvišjih mednarodnih standardih z okolju in obiskovalcem prijazno ter privlačno arhitekturo; sprehajalni, z zelenjem urejen, prostor s klopami; priljubljeno shajališče družin, prijateljev, znancev; prizorišče najrazličnejših dogodkov, mesto družabnosti in zabave; doživetje za vso družino« (Europark, 2004). Spletna stran nakupovalnega centra je razdeljena na številne rubrike, ena izmed njih se imenuje »Doživetja«, sem pa sodijo nagradne igre, različne družabne prireditve in dogodki, kot so na primer Dan astrologije s priznanimi astrologinjami in vedeževalkami, Otroška plesna predstava itd.

Na koncu bi omenila še področje, ki se nanaša na dobro počutje in skrb za življenje. Sem sodijo sprostitveni (wellness) centri, fitnes centri, termalna kopališča itd. Eden izmed takih centrov je Sokol Group, katerega poslanstvo je potrošnikom približati šport in zdrav način življenja. Njihova ponudba je široko zasnovana, tako da lahko vsak najde nekaj zase. Na voljo so: aerobika, fitnes, joga, trebušni plesi, savna, solarij, različne vrste masaž, kozmetične storitve itd. Poleg tega ponujajo darilne pakete, namenjene posebej ženskam in moškim; rojstnodnevne zabave za otroke, ki so športno obarvane in se tako razlikujejo od klasičnih zabav, in so v naprej pripravljene ter prilagojene starosti otrok oziroma posebnim željam slavljenca ali njihovih staršev. Nekaj posebnega je tudi zaseben »savna apartma«, kjer je posameznikom na voljo savna, tuš, masažna kad, hladilnik s pijačo in poseben prostor za počitek ter pogovor ob mirni spremljavi glasbe, kar je zagotovo nepozabno doživetje. Sokol Group svojim članom ponuja tudi mesečnik za šport in prosti čas s koristnimi informacijami o pravilni prehrani, najnovejši športni opremi itd. V njihovi spletni trgovini so na voljo: športna prehrana (izotonični napitki, vitamini, bio izdelki itd.), savne, solariji in športna kozmetika (kreme, toniki itd.). Imajo tudi posebno kartico, ki njihovim članom omogoča različne popuste in ugodnosti ter možnost sodelovanja na različnih športno-rekreativnih prireditvah, zabavah in izletih.

7 SKLEP

»Slišim in pozabim. Vidim in si zapomnim. Doživim in razumem.« (Confucius)

»Vse bolj in bolj živimo v neoprijemljivem gospodarstvu, kjer največji viri bogastva niso več fizični. Gre za gospodarstvo, kjer so lepota, zabava, pozornost, učenje, zadovoljstvo, duhovna izpolnitev tako resnični in gospodarsko vredni kot železo ali polprevodniki, samo da se tega še nismo navadili.« (Postrel v Pine in Gilmore, 1999: 187)

Na podlagi teoretičnega in praktičnega dela moje diplomske naloge lahko v uvodu postavljeno tezo potrdim. V prihajajočem gospodarstvu doživetij se morajo podjetja zavedati, da ustvarjajo spomine in ne proizvodov; da ustvarjajo oder oziroma prizorišče za uprizarjanje doživetij in ne dostavljajo storitev. Podjetja morajo ustvarjati ponudbe, ki ustrezajo željam in potrebam posameznega potrošnika, saj tako diferencirajo svoje izdelke in storitve od konkurenčnih, povečajo njihovo vrednost v očeh potrošnika, posledično pa lahko povišajo tudi ceno, ki jo zaračunajo za uprizarjanje doživetij.

V prihajajočem obdobju bodo ljudje nenehno iskali nova in nenavadna doživetja na različnih področjih življenja. Tista, ki bodo zajemala elemente vseh štirih področij (zabave, izobraževanja, pobega in estetike), bodo najbogatejša in bodo imela za potrošnika največjo vrednost (Pine in Gilmore, 1999: 39). Za uprizarjanje edinstvenih in zapomnljivih doživetij je ključnega pomena, da podjetja ustvarijo usklajeno temo, jo podprejo s pozitivnimi namigi in poskrbijo za odstranitev vseh negativnih namigov. Poleg tega morajo zagotoviti, da doživetje vključuje čute posameznika, in potrošnikom ponuditi spominke kot opomnik na tisto, kar so doživeli.

Vse bolj pomembno postaja tudi, da zaposleni v podjetjih razumejo, da je njihovo delo kot odigrana gledališka igra, delovni prostor (delovno mesto) pa oder, (prizorišče), kjer se ta igra odvija. Svojo vlogo morajo ustrezno označiti in jo odigrati z določeno namero. Delo morajo opravljati z veseljem, se vživeti v potrošnike, hkrati pa upoštevati potrebe in cilje svoje organizacije.

Kljub številnim izboljšavam na področju delovnih razmer, zdravja, standarda življenja itd., ki so povezani z gospodarskimi premiki v preteklosti, ne smemo zanemariti tudi negativnih učinkov, ki so jih ti premiki prinesli. Pri prehodu iz storitvenega gospodarstva h gospodarstvu doživetij lahko pričakujemo podobno. Tudi to obdobje bo prineslo dve plati: zabaviščne parke, kazinoje, tematizirane hotele in restavracije, ki so le ena plat medalje. Na žalost pa so tudi ponudbe alkohola, drog, prostitucije itd. del gospodarstva doživetij prav tako kot katero koli drugo doživetje zabave ali pobega. Čeprav niso krepostne in neoporečne, so zapomnljive in vključujejo posameznika na osebni ravni. Res je, da bodo ob premiku v novo obdobje gospodarstva nekateri ljudje (mogoče celo več ljudi) sprejemali nespametne in nemoralne odločitve zaradi uprizarjanja in dostopnosti do nespodobnih doživetij. Jasno pa je, da preteči resničnosti gospodarstva doživetij, ki je že del nas, ne moremo pobegniti. Podjetja zato ne smejo razmišljati, ali naj začnejo uprizarjati doživetja ali ne, temveč morajo velik poudarek nameniti moralnemu vidiku, temu, kakšne vrste doživetij bodo uprizarjala. Hvalevredno ali škodljivo, krepostno ali nemoralno, naravno ali umetno – vse to so odločitve, ki jih sprejemamo, ko skupaj ustvarjamo novo gospodarstvo (Pine in Gilmore, 1999: xii).

Poleg vseh pozitivnih stvari, ki naj bi jih prineslo gospodarstvo doživetij, je treba upoštevati tudi dejstvo, da številni ljudje zavračajo »umetna« doživetja, ki jih ponujajo zabaviščni parki, nakupovalni centri itd. Medtem, ko se milijoni zabavajo v Disneylandu vsako leto, so tudi ljudje, ki nikakor niso pripravljeni plačevati visokih vstopnin za obisk nekega neresničnega sveta. Poleg tega bi številni potrošniki radi nakupovali brez vseh nadlog in motenj in torej zavračajo uprizorjena doživetja. »V današnjem svetu, ko čas postaja ena od najpomembnejših dobrin izmed vseh, bi nekateri ljudje uprizorjena doživetja raje pustili v gledališču.« (Valenti, 1999)

Nekateri avtorji v svojih člankih podajajo kritiko knjige Pinea in Gilmorea, *The Experience Economy*. Broekhuizen in Croonen (2002) na primer trdita, da avtorja v svoji knjigi trditve in raziskave potrjujeta s privlačnimi in uspešnimi primeri, tako, da vse izgleda zelo preprosto in popolno, uprizarjanje doživetij pa je že samo po sebi skoraj zagotovilo za uspeh. Podjetje naj zagotovi doživetja in svoje potrošnike postavi v sredino gledališke igre, tako da bodo ti zadovoljni, še več, navdušeni, postali bodo zvesti kupci in posel bo cvetel.

Broekhuizen in Croonen v svojem članku "*Relational therapy*" for retail franchisers and franchisees (2002) opozarjata na nekaj spornih točk v konceptu gospodarstva doživetij. Kot prvo, trdita, niso vsi izdelki in storitve primerni za spreminjanje v doživetja. Zobozdravnik, na primer, lahko zabava in izobražuje svoje potrošnike v čakalnici. Ustvarjanje (razmeroma dragih) doživetij med samim pregledom pa bi bilo moteče in nezaželeno. Avtorja ocenjujeta, da so samo izdelki in storitve, ki se povezujejo z vidiki zabave in življenjskih stilov, primerni za uprizarjanje doživetij. Vsi ti imajo namreč skupno to, da se nanašajo na potrošnikova čustva, poleg tega pa so tovrstni izdelki večinoma potrošeni v družbenem okolju. Kot primer navajata podjetje Starbucks, tu naj bi po njunem mnenju družbeni vidik, ki je povezan s pitjem kave, očitno prispeval k uspehu podjetja (Broekhuizen in Croonen, 2002). Pomembno se jima zdi tudi, da potrošnik ceni doživetje in ima določeno stopnjo zavezanosti k temu, da postane del doživetja. Pred uprizarjanjem doživetij morajo podjetja zato natančno preučiti potrebe in želje po tovrstnih doživetjih med svojimi potrošniki. Ni dovolj, da je potrošnikom neko doživetje všeč, temveč je pomembno tudi to, da kupijo izdelek (Broekhuizen in Croonen, 2002). Avtorja tudi ocenjujeta, da je o uspešnosti in obstojnosti gospodarstva doživetij narejenih premalo empiričnih raziskav. Menita, da bo potrebno še veliko raziskovanja, preden bomo lahko resnično ovrednotili prednosti in omejitve gospodarstva doživetij za različna podjetja v različnih panogah z različnimi izdelki in storitvami.

Pomembna vprašanja, ki ostajajo odprta in katera bo potrebno v prihodnosti upoštevati, so: kakšna je povezava med uprizarjanjem doživetij in uspehom podjetja? Kako lahko na zanesljiv način merimo doživetja? Katere so različne strategije za izvedbo zapomnljivih doživetij in kako je možno uspeh obdržati? Katere strategije so najbolj uspešne? itd.

8 LITERATURA IN VIRI

SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE

Arnould, Eric, George Zinkhan, Linda Price (2004): *Consumers*. International Edition, McGraw-Hill/Irwin, str. 341-345.

Pine, B. Joseph, James H. Gilmore (1999): *The Experience Economy*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Schmitt, Bernd H. (1999): *Experiential Marketing*. The Free Press, New York.

ČLANKI IZ ZNANSTVENIH IN STROKOVNIH REVIJ

Elliott, Charlene (1997): *Consuming Caffeine: The Discourse of Starbucks and Coffee*. V: *Consumption, Markets and Culture*. Vol. 4, No. 4, str. 369-382.

Ogilvy, James (1986): *The experience industry*. *American Demographics*. Vol 8, No. 12, str. 27-30.

Pendergrast, Mark (2002): *The Starbucks Experience: Going Global*. V: *Tea & Coffee Trade Journal*, Vol. 176, No. 2, str. 17-23.

Pine, B. Joseph, James H. Gilmore (1997): *Beyond Goods and Services*. V: *Strategy & Leadership*, Vol. 25, No. 3, str. 10-17.

Pine, B. Joseph, James H. Gilmore (1998): *Welcome to the Experience Economy*. V: *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 4, str. 97-105.

Pine, B. Joseph, James H. Gilmore (2000): *Satisfaction, Sacrifice, Surprise: Three Small Steps Create One Giant Leap into the Experience Economy*. V: *Strategy & Leadership*, Vol. 28, No. 1, str.18-23.

Prahalad, C.K, Venkatram Ramaswamy (2000): *Co-opting Customer Competence*. V: *Harvard Business Review*. Vol. 78, No. 1, str. 79-87.

Schmitt, Bernd H. (1999): *Experiential Marketing*. V: *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 1-3, str. 53-67.

ELEKTRONSKI VIRI

Bellis, Mary, *Shopping Innovations* (2004)
<http://inventors.about.com/library/inventors/blshopping.htm> (30. 12. 2004).

BOF – Building of Fun (brez datuma)
<http://www.bof.si> (27. 12. 2004).

Broekhuizen, Thijs L.J., Evelien P.M. Croonen, *"Relational therapy" for retail franchisers and franchisees* (2002)
<http://www.ub.rug.nl/eldoc/som/b/02B69/02B69.pdf> (7. 11. 2004).

- BTC* (brez datuma)
<http://www.btc.si> (27. 12. 2004).
- Coffee and a hot spot* (2002)
<http://www.hp.com/execcomm/inview/december02/pdfs/dec02.pdf> (20. 10. 2004).
- Customer Experience Development* (brez datuma)
<http://www.aspireto.com/CustomerExperienceDevelopment.htm> (31. 5. 2004).
- Čaj – CHA* (2004)
<http://www.cha.si/> (27. 12. 2004).
- Emporium* (2002)
<http://www.emporium.si/si/aktualno/> (27. 12. 2004).
- Europark* (2004)
<http://ww.europark.si> (27. 12. 2004).
- Experience Marketing* (2001)
<http://www.bulletpoint.com/archives/market/bp8607.pdf> (31. 5. 2004).
- Experiential Marketing* (3. april 2004 – zadnjič obnovljena spletna stran)
<http://www.momentum-zagreb.com/experientmark.html> (1. 10. 2003).
- Forsman, Theresa, *Service So Good It's an »Experience«* (2000)
http://www.businessweek.com/smallbiz/content/dec2000/sb20001214_572.htm
(31. 5. 2004).
- Gemmell, Bill, *Take the third way to success for business* (2003)
<http://business.scotsman.com/technology.cfm?id=1383752003> (31. 5. 2004).
- Gilmore, James H., *Frontiers of the Experience Economy* (2003)
http://www.darden.edu/batten/pdf/bf_gilmore.pdf (6. 11. 2004).
- Ginsburg, Janet, Kathleen Morris, *Xtreme Retailing* (1999)
http://www.businessweek.com/1999/99_51/b3660001.htm (31. 5. 2004).
- Great Big Food Show* (brez datuma)
http://www.greatbigfoodshow.com/GBFS_cleveland.htm (25. 10. 2004).
- HBS Working Knowledge: Marketing: The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage* (1999)
<http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=863&t=marketing> (25. 5. 2004).
- How to Profit From Experience?* (brez datuma)
http://www.business.swt.edu/users/jb15/Articles/profit_from_experience.htm
(31. 5. 2004).

- In Search of the Experience Economy* (julij 2003 – zadnjič obnovljena spletna stran)
<http://www.managingchange.com/guestcon/experien.htm> (31. 5. 2004).
- Jortberg, Mike, *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage* (2001)
http://www.pdma.org/bookstore/books/theatre_customization.html (31. 5. 2003).
- Kirsner, Scott, *Experience Required* (2000)
<http://www.fastcompany.com/magazine/39/experiencereq.html> (19. 11. 2003).
- Land of consumption* (brez datuma)
http://www.helsinki.fi/ml/maant/kaumaa/URBIS/shopping_mall/f_in_f.html
(30. 12. 2004).
- Leary, Thomas B., *The Significance of Variety in Antitrust Analysis* (brez datuma)
<http://www.ftc.gov/speeches/leary/atljva4.htm> (19. 11. 2003).
- Mass Customization - The Experience Economy*
(julij 2003 – zadnjič obnovljena spletna stran)
<http://www.managingchange.com/masscust/experien.htm> (31. 5. 2003).
- Mi2N – Music Industry News Network* (2004)
http://www.mi2n.com/press.php3?press_nb=64073 (19. 10. 2004).
- Nobel, Carmen, *Starbucks Serving Up WLAN Access Along With a Cup of Joe* (2002)
<http://www.eweek.com/article2/0,3959,485099,00.asp> (19. 10. 2004).
- Payne, Martin, *Are You Experienced?* (2000)
<http://www.throughtheloop.com/company/admap200.html> (12. 10. 2004).
- Pine, B. Joseph, James H. Gilmore, *Experience Economy* (2001)
http://www.aventis.com/future/downloads/PDF/fut0101/experience_economy.pdf
(2. 12. 2004).
- Pine, B. Joseph, *The Experience Economy Scenarios* (brez datuma)
http://www.ericsson.com/multiservicenetworks/enginecampaign/ultimatefutures/expecon/experience_economy.pdf (2. 12. 2004).
- Planet Starbucks* (2003)
http://www.thunderbird.edu/pdf/about_us/case_series/a09030007.pdf (20. 10. 2004).
- Rifkin, Jeremy, *The Great Issue At Hand* (2000)
<http://www.commondreams.org/views/040300-102.htm> (31. 5. 2004).
- Sokol – novice* (2004)
<http://www.sokolgroup.com/> (27. 12. 2004).
- Spar* (brez datuma)
<http://www.spar.si/> (27. 12. 2004).

Starbucks expanding CD service (2004)
<http://www.cnn.com/2004/TECH/ptech/10/14/leisure.starbucks.reut/> (19. 10. 2004).

Starbucks Homepage (2004)
<http://www.starbucks.com> (28. 10. 2004).

Thompson, Arthur A., John E. Gamble, *Starbucks Case Study* (1999)
<http://www.mhhe.com/business/management/thompson/11e/case/starbucks-2.html>
(20. 10. 2004).

Towards an Experience Economy (brez datuma)
http://www.mckinivanmoos.ch/php/en/issues_en.php (1. 10. 2003).

Valenti, Catherine, *Have You Ever Been Experienced?* (1999)
http://more.abcnews.go.com/sections/business/TheStreet/hottopic_991109.html
(21. 10. 2003).

V Starbucks po CD (2004)
http://www.24ur.com/naslovnica/zanimivosti/20041018_2047583.php?ar=56
(19. 10. 2004).

OSTALI VIRI

Zgibanka *The Best Coffee At Home – Coffee Brewing Wisdom*, Starbucks Coffee Company, 1998.