Геймификация в бизнесе

Автор:
Джоселин Линдер

Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов

Гейб Зикерманн

Джоселин Линдер

Сегодня успех или провал компании все больше зависит от уровня вовлеченности клиентов и сотрудников. Как пробиться сквозь информационный шум? Чем сегодня можно заинтересовать новое поколение, выросшее и буквально помешанное на играх? С одной стороны, игры часто воспринимаются как проблема, с другой – это единственная область, куда мы сами хотим быть вовлечены.

В этой книге описана совершенно новая концепция геймификации, выстроенная с учетом современных реалий. С помощью нее становится возможным на длительное время привлекать новых клиентов, мотивировать и удерживать талантливых сотрудников и добиваться успеха в условиях жесткой конкуренции.

Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер

Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов

Gabe Zichermann

Joselin Linder

The Gamification Revolution

How Leaders Leverage

Game Mechanics to Grush the Competition

Copyright © 2013 by Gabriel Z Inc. and Joselin Linder.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер«, 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru (http://www.litres.ru/))

* * *

Закари, Эдисон, Билли, Джулия и Гэбриэл – эта книга посвящается вам, наши любимые игроки поколения миллениума.

Вступление

Теодор Рузвельт однажды сказал: «Когда ты играешь, отдавайся игре всей душой, когда работаешь – забудь об игре».

Откровенно говоря, неудивительно, что Тедди Рузвельт слыл приверженцем жесткой трудовой дисциплины. Он был строгим руководителем, несмотря на образ веселого, дружелюбного человека, в честь которого назвали плюшевого мишку. На самом деле он добился всего упорным трудом, пройдя путь от никому не известного астматика до лауреата Нобелевской премии. Сегодня Рузвельт считается одним из наиболее уважаемых президентов США.

Мысль о том, что работа и игра несовместимы, популярна и по сей день. Многим из нас в детстве приходилось усваивать правила относительно того, когда можно расстегивать верхние пуговицы воображаемой рубашки. Граница между игрой и работой представлялась очевидной. Она была четко определена и казалась чрезвычайно важной.

Но эта точка зрения уже не соответствует действительности.

Из-за множества изменений в демографии, технологиях и конкурентной среде прозорливое руководство некоторых компаний, в том числе некоммерческих и государственных, все чаще обращается к играм как к способу радикального переосмысления организации в целом. Это позволяет беспрецедентным образом привлекать клиентов, сближать сотрудников и внедрять инновации, которые казались практически неосуществимыми еще десятилетие назад. Руководство этих компаний понимает, что сила – в правильном сочетании информации, мотивации и – что наиболее важно – привлечении общественности для выполнения бизнес-задач.

Рис. I.1.Геймификация – это процесс привлечения аудитории, при котором берется лучшее от программ лояльности, игровых механик и поведенческой экономики

Эта концепция, называемая геймификацией, означает использование идей из игр, программ лояльности и поведенческой экономики для привлечения пользователей (рис. I.1). Эта идея на протяжении многих лет постепенно проникала в современную бизнес-среду, но окончательно оформилась только сейчас. Gartner Group прогнозирует, что к 2015 году ее будут использовать 70 % крупнейших мировых компаний, обеспечивая с ее помощью 50 % инноваций. Более того, M2 Research ожидает, что к концу десятилетия одни только американские компании станут тратить на геймификационные технологии и сервисы около трех миллиардов долларов в год. Эти цифры покажутся вам еще более впечатляющими, когда вы поймете, что к 2010 году термин «геймификация» и не появлялся в Google Trends.

Ошеломляющий успех концепции – как вы узнаете в дальнейшем из книги – базируется на ключевой идее, которую упустили из виду практически все авторы, писавшие во второй половине прошлого столетия о стратегиях ведения бизнеса: без вовлеченности сотрудников и клиентов даже самые продуманные методы обречены на провал.

Рассмотрим пример FoxMeyer Drugs. В 1993 году эта компания входила в четверку самых крупных поставщиков лекарств в США. Совместно с производителем программного обеспечения SAP и консалтинговой фирмой Andersen Consulting (ныне Accenture) она начала переход к новой системе управления предприятием (ERP), которая позволила бы автоматизировать складирование. Восемнадцатимесячная программа внедрения была весьма агрессивной, но компания ошиблась в главном, забыв привлечь к участию во всем этом персонал.

Тысячи сотрудников с ужасом смотрели, как компания одна за другой закрывала склады в ожидании увеличения производительности, обещанного новым программным обеспечением. Полностью отстраненные от управления на любом хоть сколько-нибудь значимом уровне, люди не могли думать ни о чем, кроме того, что их хотят заменить машинами. Несмотря на то что их страхи действительно имели под собой некоторую почву, в то время в планы компании не входило избавиться от большинства служащих – однако управляющие не удосужились передать эту информацию подчиненным. Недостаток понимания происходящего и отсутствие каких-либо комментариев от высшего руководства и стали причиной будущей катастрофы.

Вместо того чтобы сидеть сложа руки, группа сотрудников саботировала не только внедрение новой системы, но и обслуживание всех технических установок. Несмотря на это, программное обеспечение все-таки было внедрено повсеместно – однако оно не оправдало ожиданий. Переход от старого к новому, который при другом стечении обстоятельств оказался бы плавным, в данном случае обернулся полной катастрофой, подорвавшей моральный дух коллектива и в корне изменившей будущее FoxMeyer. К 1998 году компания с пятимиллиардным оборотом обанкротилась.

Несмотря на то что FoxMeyer, Andersen и SAP годами подавали в отношении друг друга иски по поводу нарушений, которыми сопровождалось внедрение системы, нет никаких сомнений, что отсутствие взаимодействия между менеджерами высшего звена и рядовыми сотрудниками послужило основной причиной провала.

По правде говоря, нам не нужен настолько впечатляющий пример, чтобы наглядно проиллюстрировать опасность, кроющуюся в отсутствии взаимодействия не только между менеджерами и простыми сотрудниками, но также и между менеджерами, персоналом и бизнес-стратегиями. Если ваша организация похожа на большинство других, в архиве вашего IT-отдела наверняка найдется куча проектов, потерпевших неудачу, потому что сотрудники их забраковали. На самом деле, согласно отчету CHAOS Report, опубликованному аналитической компанией Standish Group в 2011 году, неудачным оказывается 21 % проектов корпоративного программного обеспечения – убытки при этом способны достигать миллиардов; чаще всего подобное происходит из-за неумелой эксплуатации и отсутствия вовлеченности.

Если же говорить о потребителях, то можно встретить еще более неожиданные истории. По словам сотрудника Microsoft Лю Чао, в среднем новому посетителю сайта достаточно менее 10 секунд, чтобы понять, хочет ли он остаться на данном веб-ресурсе. Если же он не покинул сайт в течение 30 секунд, у вас есть целых две минуты его внимания. Для мобильных платформ график вовлеченности выглядит еще более мрачно: по данным экспертов мобильного рынка Localytics, более 69 % пользователей мобильных приложений запускают их всего 10 раз или даже меньше. Исследование аналитиков из Flurry показывает, что всего 25 % потребителей неоднократно пользуются каким-либо приложением в течение 90 дней (табл. I.2).

Табл. I.2

Список, составленный аналитиками Flurry, показывает число пользователей, которые регулярно прибегают к конкретным приложениям

Поразительный процент снижения внимания не прошел незамеченным для разработчиков, создающих приложения для пользователей смартфонов. Любопытно, что снижение средней продолжительности концентрации внимания происходит не только у таких пользователей. На рабочих местах, по дороге в торговые центры и даже у телевизора становится все труднее обратить внимание клиентов на тот или иной бренд.

Также и в бизнесе ваш успех зависит от привлечения и удержания внимания как ваших клиентов, так и ваших сотрудников. К сожалению, пробудить интерес становится все сложнее. Исследование 2011 года продемонстрировало, что у четырехлетних детей, которым показывали мультфильмы с быстрой сменой кадров с интервалом в девять минут, исполнительные навыки оказываются развиты заметно хуже, чем у тех, кому таких мультфильмов не показывали. Доктор медицинских наук Трейси Маркс, психиатр, интересующаяся психосоматическими связями, полагает, что исполнительные навыки у взрослых ухудшаются не в такой степени, как у детей, в основном из-за способности фильтровать шум. Иначе говоря, особенность обработки конкурирующих между собой идей, сайтов и проектов, которые мы просматриваем на экранах наших компьютеров, телевизоров и мобильных телефонов дома, на работе и даже в машине, такова, что мы не можем увлечься большей частью увиденного. Это увеличивает стресс и, не исключено, делает нас менее сообразительными. Данная тенденция не замедляется и влияет на различные отрасли экономики – от гражданской службы и финансов до проектирования и продаж.

Но есть одна сфера, которую не затрагивает спад внимания: игры. Хотя со стороны они могут показаться частью проблемы, на самом деле это единственное место, куда мы хотим быть вовлечены и куда нам нравится

вовлекаться.

В самом деле, из года в год люди тратят все больше времени на игры. Census Bureau посчитало, что с 2002 по 2012 год время, расходуемое на видеоигры взрослым населением США, увеличилось вдвое. Кроме того, скорее всего, это исследование сильно занижает действительное значение игр: оно не включает детей младше 12 лет и людей, которые играют в социальных сетях и на мобильных телефонах и не относят себя к геймерам (но тем не менее играют). Например, по данным Facebook, средний пользователь этой социальной сети тратит на игры 50 долларов в год. В обзоре Today’s Gamer 2010 года сообщается, что за предыдущий год на игры было израсходовано 25,3 миллиарда долларов, и совершенно ясно, что эта сумма увеличивается.

Одновременно количество свободного времени, а вместе с ним и времени, расходуемого на традиционные медиа, уменьшается. То есть игры поглощают остальные формы развлечений. Если продолжить данную тенденцию на 15–20 лет вперед, станет понятно, что скоро игры будут доминировать в индустрии развлечений. Неудивительно, что это соответствует росту экономического влияния помешанного на играх поколения двухтысячных, чье мировоззрение радикально изменит каждый аспект работы, торговли, общественной жизни и отдыха, к которым мы привыкли.

Похоже, привычные представления о бизнесе полностью перевернулись. Классические модели вовлечения больше не имеют веса в мире, в котором царит многозадачность, а число отвлекающих факторов постоянно увеличивается, так что жизнь все более становится похожей на игру. В такой новой среде обитания люди ожидают повышенного вознаграждения, стимулирования и обратной связи. То, что захватывает сегодня, завтра может оказаться скучным, и это произойдет раньше, чем мы представим, что? станет удерживать внимание в будущем.

Как совместить эту огромную проблему со стратегиями вовлечения сотрудников и клиентов?

Чтобы найти ответ, нужно сначала признать три важных и взаимосвязанных факта:

1. Мир уже не будет спокойным и сосредоточенным, как в прошлом. Многозадачность персонала и клиентов – это то, что останется навсегда.

2. Вовлеченность – самый ценный ресурс. Успех или провал вашей компании будет зависеть от уровня вовлеченности сотрудников и покупателей.

3. Лучший способ победить конкурентов – дать вашим клиентам и подчиненным как можно более интересный и увлекательный опыт.

По сути, решение заключается в том, чтобы бить противника его же оружием. Раз мир становится все более похожим на игру – в силу демографических и культурных тенденций, – вашей организации нужно ему соответствовать. Чем глубже эта мысль проникнет в стратегию, тем большего успеха вы добьетесь в привлечении внимания.

Иначе война будет проиграна еще до того, как начнутся битвы за таланты или разделение рынка.

Геймификация предоставляет лучший из когда-либо изобретенных способов создания и поддержания заинтересованности в людях. И самые успешные в мире организации – Nike, SAP, Pearson, Salesforce, Cisco, United Airlines, Microsoft, Target, Spotify, Siemens, GE, IBM, McDonald’s и сотни других – все чаще используют эти технологии для получения превосходства над конкурентами, переосмысления стратегий, обеспечения беспрецедентной лояльности, приема на работу и удержания в коллективе исключительно целеустремленных людей.

Если вам – как и Тедди Рузвельту – игры кажутся неуместными в бизнесе, то пришло время отбросить страх. Если вы уже видели, как игровые методы меняют бизнес-среду, пора начинать использовать знания для улучшения вашей собственной компании. Вам придется переосмыслить стратегию организации со всех сторон. И, как вы увидите в ходе чтения книги, есть способы и подходы, применимые практически везде. На самом деле, несмотря на то что наши примеры, язык изложения и проектные модели выглядят вполне современно, геймификация продолжается уже сотни, если не тысячи лет. Именно она делает возможными прорывы в технологии и дизайне, позволяющие улучшать мир и способные привести к заслуженному успеху вашу компанию.

Добро пожаловать в революцию. Она будет игрой.

ЧИТАЙТЕ И ИГРАЙТЕ

Во время чтения вам будут попадаться вставки, похожие на эту.

Они говорит о том, что вас ожидает испытание – если вы пожелаете его пройти. Впрочем, если вам не хочется играть или вы вообще не любите игры, изучение материала (и, надеемся, удовольствие от чтения) не пострадает. Просто не обращайте внимания на эти вставки и значки.

Мы же приветствуем тех, кому нравится идея добавить в чтение развлекательный элемент.

Надеемся, что такие вставки помогут вам разобраться в механизмах эффективного использования геймификации, позволят увлечься книгой, сделают чтение более приятным и продемонстрируют, что при должной креативности можно добавить элемент игры куда угодно.

Удачи – и, если вы готовы читать: на старт! внимание! марш!

Часть I

Геймификация как выигрышная стратегия

1. Революция будет игрой

Игра Наполеона

Когда после Великой французской революции Наполеон вторгся в Египет, каждый седьмой моряк страдал цингой – и часто люди умирали от этой болезни. Опасное последствие неправильного питания сотни лет было бичом путешественников, и, несмотря на всю удачливость Наполеона, его солдаты тоже болели. Морские пайки того времени были скорее сытными, чем насыщенными полезными веществами, и большей частью состояли из солонины и пораженной жуком муки. В сухопутных войсках стояла не менее серьезная проблема: необходимость обеспечивать солдат едой на вражеской территории. Чаще всего это означало выплату колоссальных сумм предприимчивым дельцам и использование тактических хитростей для обеспечения безопасности путей доставки провианта.

Наполеону нужен был способ долго сохранять пищу свежей и питательной. В конце концов Франция, крупная сельскохозяйственная держава (особенно если считать с аннексированными территориями), могла с легкостью покрыть потребность разрастающейся армии в еде. Если б удалось найти способ доставлять еду от французских земледельцев солдатам, то мощь Наполеона и возможности дальнейшего продвижения стали бы поистине безграничными.

ЧИТАЙТЕ И ИГРАЙТЕ

Соколиная охота по главе

Соберите во время чтения перечисленные ниже данные, затем введите их на сайте приложения http://gamrev.com (http://gamrev.com/) – и присоединяйтесь к обсуждению! Вы сможете проверить свои ответы, заглянув на специальную страницу в конце книги.

• Найдите имя человека, который получил от Наполеона награду за способ хранения еды.

• Найдите один пример того, на что идут поклонники версии «Монополии» от McDonald’s, чтобы выиграть.

• Найдите имя «главного конкурента всех», если верить этой главе.

• Найдите процент людей, которые, согласно исследованию 2009 года, регулярно играют в компьютерные и/или видеоигры.

• Кто, по данным этой главы, является «среднестатистическим геймером»?

• 23 % представителей какой возрастной группы используют одновременно более одного устройства, если верить данным практического медиаисследования (CSM)?

• Что вам следует разработать прежде всего, чтобы полноценно привить в вашей организации стремление к мастерству?

• Назовите один важный игровой механизм, упомянутый в этой главе.

У Бонапарта была возможность просто попросить соотечественников предлагать свои идеи для блага армии. Все-таки любовь к родине и по сей день остается основным мотивом во время войны. Однако одного лишь патриотизма было мало для мотивации, ведь у количества и качества идей есть предел. Кроме того, Наполеону пришлось бы подбирать квалифицированные кадры для проекта. Однако это означало трату времени и денег – ресурсов, слишком ценных в военные годы.

Тогда Наполеон совершил нечто революционное: он предложил игру. В 1795 году он объявил, что заплатит 12 тысяч франков за изобретение, которое решит проблему сохранения пищи, тем самым создав большой вызов, приведший в восторг средний класс и интеллектуальную элиту Франции. Прошло чуть больше десяти лет, пожилой парижский кондитер Николя Аппер предложил решение – и получил приз. Изобретение Аппера, очень похожее на простейшее консервирование, используется до сих пор, а в те годы оно являлось единственным известным способом, позволявшим сохранять фрукты, овощи и мясо свежими. Это изменило жизнь солдат, моряков и в конечном счете всего человечества.

Придумал бы Аппер или кто-либо другой подобную технологию, если б задача не была игрой, – мы не узнаем никогда. Однако сама идея объявить награду за технологию консервации пищи сделала Наполеона более успешным, хоть и не спасла его от поражения несколькими годами позже. Спустя двести лет все мы пользуемся результатами того прорыва в области здорового питания и доступности еды (кстати, сам Аппер прожил больше 90 лет). Впрочем, не преуменьшая заслуг победителя, следует все-таки заметить, что настоящий успех большого вызова заключается в самом процессе и дополнительных результатах.

• Находки. Решения важных задач поступают не только от ученых, что существенно повышает шансы на получение действительно новых подходов.

• Необязательность. Большой вызов наверняка даст в результате десятки решений, не требующих никаких дополнительных затрат. Исследования обычно требуют отдельного финансирования для каждого возможного варианта решения задачи.

• Снижение затрат. Поскольку победители впоследствии часто добиваются признания и успеха в обществе, мы можем заплатить им чуть меньше, чем были бы вынуждены при иных обстоятельствах.

Большой вызов Наполеона – пример геймификации, использование игрового мышления и механизмов игры для привлечения людей и решения проблем (пусть само слово и появилось более чем через сто лет). К тому же игровая форма идеально подходила для решения сформулированной проблемы. Наполеон далеко не первым (и не последним) ставил перед обществом важные технические задачи. Похожим образом были достигнуты и другие значительные успехи в науке, в том числе: определение географической долготы (1714), первый перелет через Атлантику (1927), запуск первого частного пилотируемого космического корабля (2004) и др. Хотя соревновательность и способствует достижению высоких результатов, применить ее для любой ситуации не так просто, как кажется, да и не всегда это уместно.

Существует шесть основных типов игровых подходов, направленных на увеличение вовлеченности и решение проблем. Их можно использовать вместе или по отдельности по отношению к любой из двух основных заинтересованных

сторон организации: сотрудникам и клиентам. В следующей таблице вы найдете информацию об этих подходах.

Посмотрите на ближайшее футбольное поле. Мальчишки, которые там бегают, увлечены игрой с быстрым откликом. Вероятно, ваши дети или внуки на занятиях в школе играют в моделирование открытий. Не исключено, что вы участвуете в статусном марафоне, когда заходите на свою страничку в социальной сети в предвкушении «лайков», комментариев и новых запросов о добавлении в друзья. К слову, статусные марафоны занимают важное место в таких от природы геймифицированных системах, как карьера (от премий до продвижений по службе), церковь (к примеру, в католицизме титул духовного лица – священник, диакон и др. – показывает его место во внутренней иерархии) и политика (где можно пройти путь от члена городского совета до президента страны). Участники бонусных программ авиакомпаний вовлечены в коммерческие/переговорные системы, получая за полеты виртуальную валюту в виде «километров». И все – бизнес-управляющие, директора школ, владельцы интернет-порталов – ищут способы привлечь остальных к выразительной игре.

Как видите, нас окружают примеры геймификации, многие из которых применяются веками. Однако мы разработали новое оформление, технологии и проектные модели для этих идей, чтобы сделать их по-настоящему эффективными. Каждый из подходов открывает широкие возможности, а для успешного вовлечения людей нужно понимать, какой из них окажется наиболее подходящим в конкретный момент – и как именно его следует использовать.

Увеличьте свою аудиторию

Увеличение количества клиентов – вот чего хотела компания McDonald’s, когда в 1987 году выпустила свой знаменитый вариант игры «Монополия». Раз в год в

течение рекламного периода компания предлагала клиентам за покупку конкретных блюд из меню специальные фишки, которые были зеркальным отражением фишек из одноименной игры братьев Паркер. Что касается стоимости блюд, то чем больше был заказ, тем выше оказывались шансы на победу.

Каждый год McDonald’s тратит огромные суммы на игру, которая является крупнейшей рекламной кампанией не только сети McDonald’s, но и ресторанов быстрого обслуживания и еды фастфуд в целом. Участники игры говорят, что им нравится не только сама возможность небольшого мгновенного выигрыша, но и долговременная разработка стратегии, обусловленной правилами, которые поощряют игроков собирать целые наборы-«монополии». Цель эта труднодостижимая, но желанная: можно выиграть путешествие, автомобиль, а также главный приз – миллион долларов.

Что такое вовлеченность?

У каждого человека свое понимание того, что есть вовлеченность, но приведенные ниже факторы поддаются количественному измерению.

Новизна. Когда клиенты последний раз посещали вас?

Частота. Как часто они заходили к вам за определенный период?

Продолжительность. Сколько времени длится средний визит к вам?

Вирусность. С каким количеством людей связаны ваши клиенты?

Рейтинги. Если спросить их напрямую, как они оценят свое отношение к вам?

Знание. Если устроить викторину, на сколько вопросов о вашем продукте или бренде ответят клиенты?

Важность каждого из этих показателей изменяется в зависимости от конкретных пользователей и специфики рынка. К примеру, вирусность никак не повлияет на внедрение корпоративной информационной системы управления (ERP), но окажется жизненно важной для запуска кампании привлечения клиентов. Независимо от успешности вашего бизнеса крайне необходимо, чтобы вы владели исходными данными и понимали свои цели перед запуском любой игровой программы. Вероятность вашего успеха увеличивается пропорционально общему согласию относительно ключевых показателей: что это за показатели, как их можно улучшить и почему они важны для вашей организации.

Поклонники игры утверждают, что в надежде получить редкие выигрышные фишки они не только посещают рестораны в соседних городах и штатах, но даже отправляются в длительные путешествия. Кроме того, некоторые потребители говорят, что они посещают рестораны McDonald’s чаще и делают большие заказы, чтобы накопить много игровых фишек. Эти же люди признают, что заказывают лишнюю еду, даже когда не голодны. Другими словами, ради участия в игре они тратят деньги на покупку того, что не собираются есть. Бесчисленные статьи описывают выигрышные стратегии и дают подсказки, где можно найти те или иные фишки. С 2003 года существует и онлайновый вариант игры, так что охват становится все больше. В интервью 2008 года для Promo Magazine Крис Хесс, вице-президент Marketing Store (агентства, отвечающего за игру), сказал: «Мы выяснили, что, когда люди играют в “Монополию” в сети, уровень увлеченности растет и заставляет их возвращаться».

«Монополия»: не просто игра

Изобретенная в 1903 году как антикапиталистическая обучающая модель, после десятков различных переработок «Монополия» стала одной из самых популярных игр в истории. Несмотря на то что первоначальная идея давно забыта, суть игры – выигрыш только при банкротстве всех прочих участников – понятна и сегодня.

Эта вездесущая игра, переведенная на множество языков и ставшая основанием для массы судебных разбирательств, является также прекрасным инструментом для обучения. Тим Вандерберг, первоклассный игрок в «Монополию», использует

ее для улучшения оценок по математике учащихся проблемной школы в калифорнийской Внутренней Империи. Чтобы узнать, как ему удалось вырастить талантливых студентов-математиков, посмотрите его видеоролик в приложении The Gamification Revolution на http://gamrev.com (http://gamrev.com/). Там же вы сможете почитать Twitter и другие материалы по теме, открыть доступ к эксклюзивному контенту, пообщаться с единомышленниками, коллегами и друзьями и даже написать пару заметок.

«Монополия» – один из наиболее успешных и продолжительных геймифицированных проектов в клиентоориентированном мире – отличный пример игровой системы, которая приводит к впечатляющему уровню покупательской вовлеченности. Он нацелен на тягу к исследованиям (нахождение очередной фишки) и помогает осознать ценность и даже извлечь выгоду из виртуальной валюты (не так уж редки обмен или покупка недостающих фишек, несмотря на то что правилами это запрещено). «Монополия» позволила McDonald’s привлечь ранее колебавшихся покупателей, а постоянные клиенты при этом увеличили свои траты. По данным компании, благодаря игре доходы McDonald’s в IV квартале 2011 года выросли за один только месяц на 5,5 %. Это соответствует примерно 350 миллионам долларов дополнительного дохода за 60 дней акции. Дохода, полученного от игры.

В период между объявленной Наполеоном наградой (XVIII век) и «Монополией» от McDonald’s (XXI век) были геймифицированы многие прекрасные идеи. Эти два случая, а также те, о которых вы узнаете в следующих главах, возвещают о наступлении игровой революции, где возможности игр используются для создания компаний будущего. Подбирая примеры деятельности успешных организаций, предпринимателей и государственных структур, которые уже используют игры или вот-вот начнут, мы изучили все способы, какими игра может помочь вашему делу: от пересмотра стратегии до роста уровня вовлеченности сотрудников и внедрения инноваций в ходе завоевания лояльности покупателей и общества.

Если вы не способны победить их, научитесь тому, что вам поможет, – и применяйте это

Когда Примала Шаха, главу Kiva (некоммерческой организации, которая помогает обеспечивать микрокредитование в развивающихся странах), спросили, кто их главный конкурент, его ответ был прост: Zynga.

Да, именно Zynga. Та самая, логотип которой вы видите, ожидая, пока на вашем iPad откроется приложение для игры «Эрудит». Это компания, стоящая за казуальными играми, придавшими новый смысл социальным сетям и мобильным устройствам. Вы, вероятно, сейчас подумали, что Kiva планирует запуск новой большой игры с помощью социальных сетей? Или собирается создать на инвестиции футбольную лигу? В противном случае почему международная микрокредитная организация должна опасаться разработчика игр для социальных сетей?

Потому что, как понимает Шах, Zynga не только главный конкурент Kiva – она конкурент для всех.

И конкурент не просто Zynga, или PopCap, или Gameloft, или QQ, или любой другой успешный разработчик игр в соцсетях, а, скорее, игра сама по себе. В это занятие вовлечено огромное количество людей: кто-то предпочитает казуальные игры, позволяющие отвлечься в перерывах между встречами (например, тетрис или уже упоминавшийся «Эрудит»), кто-то – массовые многопользовательские онлайн-игры, играя в них ночью, в ущерб сну (например, в World of Warcraft), еще кто-то – консольные игры, которые наносят ущерб реальной жизни (тут можно вспомнить жестокую, но популярную Call of Duty). И пока головы этих людей заняты тем, как набрать очки, выиграть приз или возглавить таблицу лидеров, в них нет места мыслям о вашем бренде или продукте.

Мало того, игры для мобильных телефонов, особенно социальные и казуальные (к примеру, Angry Birds, Cut the Rope и Tiny Wings), стремительно берут верх над консольными и MMOG. Недавнее исследование MocoSpace показало, что, хотя 80 % социальных геймеров играют по дороге на работу или в ожидании назначенной встречи, 96 % из них признались, что играют также и дома – валяясь на диване, лежа в кровати или сидя на веранде. В 2009 году исследовательская фирма TNS Global сообщила, что более 60 % населения западного мира – включая США – регулярно играют в компьютерные и/или видеоигры. Сотни миллионов геймеров (и их количество увеличивается с каждым днем) изменяют наше отношение к играм, и эти люди хотят, чтобы окружающий мир был больше похож на игру.

Не имеет значения, относитесь вы к геймерам или нет, и не важно, что в дальнейшем будут делать конкретные разработчики игр, такие как Zynga, – невозможно игнорировать их главное достижение: они смогли обеспечить невероятный уровень вовлеченности, часто в ущерб другим сферам человеческой деятельности. И эта тенденция продолжает расти.

Потребитель меняется

В 2012 году интернет-провайдер Optimum (нью-йоркский филиал Cablevision) выпустил рекламный ролик с участием трех поколений одной семьи, которым сервисы Optimum помогают оставаться на связи. Сын-студент жаловался, что бабушка обыграла его в словесной игре. Одновременно с этим его мать раздраженно хмыкала, рассказывая о том, как годами пыталась уговорить мать пользоваться интернетом и что та не согласилась, пока не приняла участие в онлайн-игре. Наконец, сама бабушка сварливо замечала, что до появления игр интернет для нее был просто бесполезен.

Возможно, пока бабушки не составляют большинство геймеров, но их число постоянно растет. Лидер казуальных игр PopCap в конце 2010 года провел исследование, которое открыло тайну многих женщин. Среднестатистический геймер больше не мужчина в возрасте от 13 до 34 лет. Это 43-летняя женщина. В быстрорастущей мобильной сфере ситуация такая же. Аналитическая компания Flurry выяснила, что женщины играют в игры на 53 % чаще, чем мужчины, – в среднем до трех раз в день.

Рост популярности игр среди разных слоев населения – очень важное событие: долгосрочный демографический сдвиг приведет нас к будущему, намного больше похожему на игру. На самом деле, в то время как все больше женщин и пожилых людей начинают играть, также больше играют и те категории населения, от которых вы именно этого и ждали. Но получается, что подростки не просто играют, они живут игрой. И такое фундаментальное изменение в поведении заставляет их стремиться к геймификации – и делает ее неизбежной.

Как посадить самолет, не имея опыта

Идя по улице, вы встретите десятки таких детей, как Реми, – 12-летних мальчиков среднего роста, наружности и поведения. Его сложно отличить от любого другого подростка, живущего с вами по соседству. Скорее всего, вы назовете его непримечательным – и будете правы. Но есть нечто отличающее его от других: он смог посадить коммерческий авиалайнер практически без каких-либо инструкций или тренировок.

Для съемок телешоу «Авиаторы» Реми практически прямо с улицы привели к профессиональному авиационному симулятору. Дав мальчику минимальные инструкции, его попросили провести посадку «Боинга-737» в аэропорту Лос-Анджелеса (на компьютере, разумеется), опираясь только на наблюдаемые условия полета, без подсказок автопилота, – это было задание, с которым в реальном мире способны справиться только опытные пилоты, имеющие тысячи часов налета. Без какой-либо подготовки Реми за считаные минуты благополучно посадил воздушное судно и подвел его к телетрапу в одном из самых загруженных аэропортов мира.

Тем из нас, кто часто летает, эта история кажется поразительной. Как неопытный ребенок может проделать то, что взрослые профессионалы с большим опытом считают крайне сложным? Неужели управлять самолетом можно так просто, интуитивно, – или дело в чем-то другом? На эти вопросы продюсерам шоу ответил владелец симулятора: «Они [подростки] очень быстро понимают, что к чему, потому что у них есть компьютеры и видеоигры и такие ситуации для них – привычное дело».

Современные дети выросли на играх, на реальности, которая существенно изменила их сознание и наш мир. С того момента, как они начинают говорить, они учатся взаимодействовать с технологиями, зачастую с помощью игр. Эта тенденция начала бурно развиваться с появлением устройств на iOS, таких как iPad, и других мобильных технологий. Практическое медиаисследование (CMS) выявило, что 70 % родителей позволяют своим детям – даже младенцам – пользоваться этими устройствами. Более того, исследование также показало, что в 2010 году 38 % детей возрастом меньше восьми лет пользовались смартфоном или планшетным компьютером, в том числе 10 % составили дети до года. Одобряете вы выбор их родителей или нет, но вам не остается ничего другого, кроме как смириться с фактами: так воспитывают сотрудников и потребителей будущего. Чтобы вступить в игру, нет времени лучше, чем сейчас.

Темпы продвижения во многом подпитываются мощной связью между маленькими детьми и играми, возникшей задолго до того, как компания Apple в 2007 году выпустила первый iPhone. Результатом этих встречающихся повсюду игр и технических средств стало то, что сегодняшние дети сообразительнее, обладают лучшей координацией и лучше приспособлены к многозадачности, чем кто-либо до них. Все то же исследование показало, что 23 % детей в возрасте от пяти до восьми лет в среднем одновременно пользуются более чем одним устройством – это предполагает, что к тому времени, как их поколение станет взрослым, ему понадобится больше стимулов и вдохновения, чем любому другому поколению в истории. Такая необходимость – и их растущий интеллект – изменит наш мир, готовы мы к этому или нет.

Где-то во главе таких изменений окажется стремление к продуктам, которые обеспечат сегодняшних детей – завтрашних взрослых – более глубокими и осмысленными взаимодействиями. Они будут стремиться к этому через развлечения, а игры и игровые механики станут скорее ожиданием, чем исключением, проникнув в большинство аспектов их жизни. Каждый из нас должен им это предоставить, или можете не сомневаться, что они найдут искомое в другом месте. А если все дети будут такими же сообразительными, как Реми, вы точно не сумеете удержать их надолго.

Прорываться сквозь шум

Взаимодействие с клиентами все больше напоминает некоторые из наиболее шумных мест в мире. Мигающие огни, трубные звуки и заманчивые рекламы Таймс-сквер, Сибуи и площади Пикадилли больше не являются чем-то необычным или ограниченным местами большого скопления людей. Они повсюду – в вашем кармане, на вашем мониторе, в вашем ухе. И не забывайте про отвлекающие факторы, которые каждый день имеют место у вас на работе, в школе или в семье! Раз шум усиливается, ваша стратегическая задача – не быть громче конкурентов. Нужно прорываться сквозь шум. Вам нужно создать пузырь тишины, способ заставить ваших сотрудников и клиентов обратить на вас внимание и услышать, что вы говорите, чего вы от них хотите и что будет лучшим вариантом для вас всех. Как показывает практика, ничто не справляется с этой задачей лучше, чем геймификация.

Стратегия заключается не в том, чтобы попытаться обыграть компании, производящие игры, на их поле. Вы никогда не сделаете такую же хорошую игру, как получается у Zynga, Rovio, PopCap или Blizzard. Отличный способ решить стоящую задачу – взять лучшее от игр, программ лояльности и поведенческой экономики и сложить все это с наиболее мощными элементами вашего бренда.

Вы не собираетесь разрабатывать игры. Вы хотите заставить игры работать на вас.

Стимулирование производительности при помощи мастерства

В большие игровые события, как и в большие игры, серьезно вкладывается культивирование смысла мастерства – и постоянного стремления к нему. Участники программы похудания компании Weight Watchers используют эту концепцию с помощью начисления очков за еду, а члены сообщества анонимных алкоголиков – пользуясь системой значков и уровней. Замечали вы или нет, но большинство игр делают мастерство своим основным предлагаемым преимуществом.

Мастерство отличается от победы, хотя их легко спутать между собой. На самом деле победа имеет отношение к достижению цели, в то время как мастерство касается устойчивого и последовательного прогресса в приобретении знаний и демонстрации способностей. Иными словами, мастерство представляет собой непрерывный процесс совершенствования, в то время как победа является пунктом назначения. Так как мало кто способен по-настоящему победить, но неограниченное количество людей может постепенно наращивать мастерство; сосредоточение на втором варианте дает нам шанс сделать счастливыми максимальное количество сотрудников и клиентов – и как можно дольше.

Чтобы полноценным образом внедрить стремление к мастерству в вашу организацию, вам нужно разработать ключевые механизмы:

• цель;

• опорные точки на пути к цели (к примеру, уровни);

• постоянное подкрепление прогресса (обычно это очки);

• социальное подкрепление;

• логическое развитие уровня сложности;

• дополнительные испытания и разнообразный опыт для поддержания интереса.

Эти механизмы являются первичными для многих больших игр и игровых моделей (см. также рис. 1.1). Теперь давайте рассмотрим, насколько хорошо ваша общая организационная структура соответствует этим принципам. Видят ли новые сотрудники четкую цель для собственного развития, несмотря на знание того, что они не могут в конечном счете стать CEO? Существует ли логическое развитие уровня сложности? Хорошо ли вы выполняете работу по подкреплению прогресса?

Большинство компаний не предусматривают подобный уровень игрового мышления или планирования. Но некоторые из них соединили силу мастерства с другими игровыми подходами, чтобы радикально переосмыслить рабочие места и стимулирование беспрецедентной производительности.

В своей фундаментальной работе A Theory of Fun («Теория фана») предприниматель и гейм-дизайнер Раф Костер утверждает, что мастерство – главное, что делает игры в первую очередь удовольствием. Опытный гейм-дизайнер Николь Лаззаро развивает эту теорию в книге 4 Keys 2 Fun. В своем новаторском исследовании Лаззаро указывает, что мастерство (или hard fun в ее терминологии) – одна из наиболее важных частей хорошей игры. Именно вера в награду за мастерство ради самого мастерства делает его таким мощным двигателем.

Рис. 1.1. Чтобы подтолкнуть пользователей стремиться к мастерству, вам нужно создать игровую систему, в которой им будет нужно пройти эти шесть шагов

Прогресс на пути к мастерству можно увидеть в играх с медленным накоплением опыта – к примеру, Bejeweled или Angry Birds, – в которых для повышения уровня необходимо совершать несложные однообразные действия (рис. 1.2); иными словами, это игры, разработанные для тщательного улучшения навыков пользователя с помощью серии уровней возрастающей сложности, которые тренируют и развлекают. Чем дальше пользователь продвигается в игре и выполняет различные задания, тем ценнее и интереснее становится полученный опыт.

Рис. 1.2. В Bejeweled Blitz игрокам нужно собирать вместе камни разного цвета. Игра кажется простой, но такие механизмы, как мастерство, вызовы, очки и уровни, точно отрегулированы для обеспечения максимальной вовлеченности

Что такое геймификация

Когда правительства, компании и организации всех форм и размеров научатся использовать игровое мышление и механику, они станут успешнее привлекать свою аудиторию, прорываться через шум, стимулировать инновации и в конечном счете увеличат свои доходы.

Процесс реализации игровых стратегий в бизнесе называется геймификацией. С его помощью вы можете обеспечивать опыт, который создаст необходимый смысл и усилит мотивацию сотрудников и клиентов. Геймифицированный проект использует преимущества игровых механик, программ лояльности и поведенческой экономики для решения критических проблем и увеличения вовлеченности.

Игровые механики – это основные элементы игр, которые включают в себя очки, значки (достижения), уровни, таблицы лидеров и награды. Все вместе эти элементы доносят систему мастерства до конечных пользователей – другими словами, они служат указателями на пути, ведущем к «победе». Используя идеи, которые подстегивают внутреннюю и внешнюю мотивацию, геймификация основывается на поиске – и передаче – развлечений и удовольствия в разнообразных ситуациях. Ниже приведено простейшее описание ключевых механизмов.

Очки

Очки представляют собой систему, позволяющую отслеживать поведение, вести счет и обеспечивать обратную связь. Есть множество видов систем, использующих очки – от широко распространенных (и простых для понимания) систем проверки баланса счета до намного реже применяемых, таких как система оценки технологической подготовленности школьных округов. (Далее в книге мы рассмотрим пример успешной игры Министерства образования США «Достигни вершины».) Системы подсчета очков могут использоваться для разнообразных задач, и они, как правило, делятся на пять категорий:

• Очки опыта (experience points, XP) отслеживают ваш опыт с течением времени.

• Деньги. Валютные очки, которые вы можете накапливать и тратить.

• Репутация. Эти очки влияют на отношение к вам – так же, как банковские транзакции влияют на ваш рейтинг кредитоспособности.

• Умения. Эти очки означают ваши способности в конкретной области.

• Карма. Такие очки вы можете накапливать, помогая другим безвозмездно.

Создание правильной системы очков для решения соответствующих задач может оказаться сложным, но практически все геймифицированные системы основываются на очках опыта. Даже если у вас нет виртуальной валюты, очки

опыта помогут вам отслеживать поведение пользователей с течением времени – и реагировать на него. Эта и другие функции систем очков – продукт естественного человеческого желания вести счет (и делиться комментариями), и они являются важными инструментами геймификации, позволяющими формировать поведение.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (http://www.litres.ru/geyb-zikermann/geymifikaciya-v-biznese-kak-probitsya-skvoz-shum-i-zavladet-vnimaniem-sotrudnikov-i-klientov/?lfrom=201227127) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Сноски

Купить: https://tellnovel.com/dzhoselin-linder/geymifikaciya-v-biznese-kupit

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити