
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. 1.1. 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. 1.1). 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 пяти миллиардным 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

| Категория | Вовлеченность пользователя в течение 30 дней, % | Вовлеченность пользователя в течение 60 дней, % | Вовлеченность пользователя в течение 90 дней, % | Частота использования, раз в неделю |
|-------------------|---|---|---|-------------------------------------|
| Новости | 74 | 57 | 43 | 11,0 |
| Медицина | 72 | 55 | 43 | 3,0 |
| Рекомендации | 70 | 55 | 42 | 10,7 |
| Продуктивность | 72 | 38 | 35 | 6,0 |
| Навигация | 73 | 33 | 30 | 6,0 |
| Здоровье и фитнес | 65 | 35 | 30 | 7,0 |
| Образование | 72 | 34 | 30 | 4,0 |
| Погода | 74 | 38 | 27 | 10,5 |
| Бизнес | 71 | 33 | 26 | 5,0 |
| Музыка | 65 | 32 | 26 | 5,0 |

Окончание табл. 1.2

| Категория | Вовлеченность пользователя в течение 30 дней, % | Вовлеченность пользователя в течение 60 дней, % | Вовлеченность пользователя в течение 90 дней, % | Частота использования, раз в неделю |
|------------------------|--|--|--|---|
| Финансы | 71 | 33 | 21 | 6,0 |
| Спорт | 73 | 30 | 20 | 4,0 |
| Путешествия | 61 | 25 | 17 | 7,0 |
| Служебные программы | 55 | 19 | 16 | 7,7 |
| Игры | 72 | 23 | 14 | 7,4 |
| Социальные сети | 61 | 19 | 12 | 6,0 |
| Развлечения | 51 | 15 | 12 | 2,6 |
| Книги | 72 | 23 | 12 | 10,0 |
| Стиль жизни | 50 | 8 | 5 | 8,0 |
| В среднем | 67 | 32 | 25 | 6,7 |

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 и отмеченные специальным значком: 

Он 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 страдает*. 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!