

# ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ВЫИГРЫШНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ



## Как социальные сети уничтожают автомобили

**В** прошлом люди никак не могли дождаться, когда им исполнится шестнадцать, чтобы начать водить автомобиль. Маленькая бумажка не только давала право на вождение, но и означала свободу от родителей, свободу передвижения и свободу слушать громкую музыку. Но собранная недавно статистика продемонстрировала шокирующие результаты: современных детей совсем не интересует вождение. По данным Frontier Group и службы исследования общественного мнения США, количество километров, которые тинейджеры проводят за рулем, с 2001 до 2010 года уменьшилось на 23%, а число молодых людей без водительских прав увеличилось на 20% — теперь это более четверти населения, имеющего возможность их получить.

Конечно, свобода, которую дает возможность водить машину, осталась неизменной. Однако, имея выбор, подростки не хотят садиться за руль. Причин тому много: к ним относятся условия среды, обстановка в городах и/или улучшение работы общественного транспорта. Но в этих данных можно найти и верный ответ, что также подтверждается исследованиями автомобильной индустрии: настоящая проблема в том, что вождение больше не приносит *достаточного удовольствия*.



## ЧИТАЙТЕ И ИГРАЙТЕ

### Вопросы и ответы

Соберите свои ответы, состоящие из одного слова, на вопросы, которые задаются во врезках «Читайте и играйте». Введите все ответы в приложение The Gamification Revolution, доступное по адресу <http://gamrev.com>, чтобы сообщить о своих достижениях и получить доступ к дополнительным материалам. Также вы можете свериться с правильными ответами, напечатанными в конце книги.

До недавнего времени машина для большинства молодых людей олицетворяла возможность создания общественных связей. Сейчас с помощью социальных сетей, многопользовательских игр и интернет-магазинов многие из способов взаимодействия могут происходить на расстоянии — для этого не нужно садиться за руль и долго куда-то ехать через весь город. Цифровой подход к организации общественной жизни не только экологичнее и дешевле, он также обеспечивает более качественную и быструю отдачу (представьте, сколько сообщений и «лайков» вы получите во время десятиминутной поездки).

Вместе с тем по причине давления со стороны окружающих и родителей, а также из-за угрозы наказания современные молодые водители вынуждены отказываться от многозадачности. Это означает, что за рулем нет места общению в социальных сетях, флирту и, разумеется, играм. В то время как смартфоны жужжат на коленях, сигнализируя о напоминаниях, «лайках», музыке и времени сделать ответный ход в игре, молодые люди вынуждены не отрываясь следить за дорогой. Таким образом, получается, что вождение не только менее увлекательно, чем социальные сети и игры, — оно вступает с ними в настоящий конфликт.

С точки зрения общественной безопасности запрет на посторонние занятия за рулем очень важен. Согласно докладу Департамента транспорта США, написание сообщений во время вождения повышает риск аварии в 23 раза, а для молодых водителей он оказывается еще

выше — из-за неопытности, а также потому, что у них, как правило, больше отвлекающих факторов за рулем, чем у более старших водителей. Весьма вероятно, что вождение будет считаться *все менее крутым* и все больше и больше детей будут кричать «Чур, я на переднем сиденье!», уступая водительское место кому-то другому, — покуда остается *вообще хоть кто-то* умеющий управлять автомобилем.

Есть вероятность, что, стремясь обеспечить безопасность вождения путем запрета многозадачности, общество однажды придет к тому, что автомобиль начнет терять привлекательность в качестве средства передвижения. Что если в то же самое время возможности многозадачности — социальные и игровые альтернативы — будут становиться более качественными, доступными и значимыми? Какой эффект произведут эти изменения на автомобильную промышленность?

В последние 50 лет производители автомобилей пытались справиться с множеством задач — включая растущее внимание к безопасности и проблемам окружающей среды, увеличение себестоимости и рост зарубежной конкуренции, — но они всегда могли положиться на *желание человека обладать* автомобилем. Возможно, в будущем из-за игровых изменений люди станут предпочитать Facebook и Farmville семейной модели Ford. Как изменится наша жизнь, города и общество? И, что намного интереснее, как на это отреагирует автомобильная индустрия?

Стратегический сдвиг в человеческом поведении и конкурентный ответ на него — если он будет основан на играх и геймификации — потребует новой организации мыслительных процессов. Будет недостаточно в ответ на растущую угрозу постоянной отвлеченности людей просто предложить им сыграть в лотерею или побороться за звание сотрудника месяца (хотя и в том и в другом есть смысл). Чтобы оставаться конкурентоспособным и дать вашей компании возможность добиться успеха в этом новом мире, вы должны геймифицировать ее целиком и полностью.

Короче говоря, вам нужна стратегия.

Автомобильная индустрия пока не придумала, чем заделать прореху в мотивации, но она предпринимает конкретные шаги для решения этого вопроса с помощью геймификации. Honda, Toyota, Nissan и Ford разработали *встроенные приложения для приборной доски*, которые позволяют эффективно использовать возможности игрового подхода

для вовлечения людей совершенно новым, экологически безопасным и корректным с точки зрения правил дорожного движения способом. К примеру, Ford использовал игровую концепцию виртуальных животных (известных также как тамагочи), для того чтобы сделать вождение более приятным. В гибридной модели Focus/Fusion виртуальный саженец растет и становится зеленее, когда водитель совершает правильные с точки зрения экологии поступки, например едет медленнее и сокращает расход топлива. Растение подкрепляет позитивный условный рефлекс за каждую пройденную милю. Приложение для Nissan Leaf позволяет водителям еще больше: с помощью Facebook они могут соревноваться в том, кто окажется самым быстрым, аккуратным и экологичным (рис. 2.1). Компания предлагает различные задания и предоставляет клиентам обратную связь, чтобы получить не только хороших водителей, но и водителей, которым нравится Nissan Leaf и которые гордятся им. Такие примеры инновационных разработок — правильный первый шаг для Детройта. Если автопроизводители продолжают вкладываться в подобные проекты, то трудно предугадать, как они в итоге смогут изменить ощущения водителей.



**Рис. 2.1.** Интерфейс приборной панели Nissan Leaf позволяет пользователям сравнивать безопасность и экологичность собственного вождения с таковыми других водителей, делая этот опыт социальным

## Стратегические подходы к геймификации

От инновационных продуктов — вроде тамагочи, встроенных в приборную доску, и до проектов, полностью основанных на играх, — прозорливые автопромышленные компании (и не только они) разрабатывают всеобъемлющие стратегии геймификации, способные помочь им адаптироваться к стремительно меняющемуся миру и добиться в нем процветания. Некоторые используют игровые подходы для усиления «основ», в то время как другие — для перезапуска или переориентации бизнеса. В любом случае геймификация предоставляет некоторые очень мощные методы. Наиболее вдохновляющие примеры развивают стратегическое мышление с невиданной доселе скоростью.

Как это обычно бывает, у компаний, преуспевших в стратегии геймификации, находятся общие модели поведения:

- ▶ ориентирование на потребителя;
- ▶ создание новой штатной единицы — директора по вовлечению;
- ▶ предоставление пользователям того, что они хотят;
- ▶ вовлечение — задача номер один;
- ▶ понимание, когда игра становится главнее;
- ▶ создание центра передового опыта и инноваций.

Давайте подробнее рассмотрим каждый из этих подходов.

### *Ориентирование на потребителя*

В 2004 году eBay был одним из интернет-гигантов — он господствовал на рынке сетевой коммерции, а управляла им харизматичная Мэг Уитмен. Но к 2008 году настали тяжелые времена, акции упали почти на 20%. Многие аналитики принялись спорить, сможет ли компания пережить последствия неудачных решений, например покупку Skype за 2,5 миллиарда долларов и постоянное недовольство со стороны продавцов, обеспокоенных стремлением Уитмен увеличить комиссию и тем самым снизить их прибыль.

Но к 2012 году компания совершила то, что многие на Уолл-стрит полагали невозможным, — вернулась в первые ряды интернет-гигантов. Во втором квартале того года компания обнародовала рекордные доходы, которые объяснялись успехом на мобильном рынке и новым

дизайном интерфейса заказов. Даже для «безнадежных» аукционов и коммерческого бизнеса то был лучший квартал с 2006 года — объем продаж составил 6,3 миллиона долларов. Хотя это произошло большей частью благодаря принадлежащему компании сервису PayPal и мобильным подразделениям, показавшим великолепные результаты в начале 2000-х, также и другой, менее известный герой в существенной степени помог ускорить переориентирование eBay на клиентоцентричность.

Мэтт Маклорин, глава EPIC (лаборатории eBay), считает, что самое важное из сделанного компанией — это то, что интересы пользователя были поставлены выше целей корпорации. Такой подход явился следствием серьезных заимствований у разработчиков игр, таких как Rockstar (создателей популярной серии Grand Theft Auto). Одной концепцией, перепрыгнувшей из мира развлечений в мир коммерции, стало намерение команды разработчиков проектировать, настраивать и реализовывать клиентоориентированные проекты быстро и при помощи легко изменяемых инструментов.

К примеру, в компаниях, создающих компьютерные игры, команды часто формируются для выполнения конкретных задач. В этих командах дизайнеры, инженеры, проектные менеджеры и предприниматели собираются вместе, чтобы быстро решать проблемы. Временный характер группы дает пространство для неожиданных и гибких решений. После выполнения своих задач команды расформировываются и смешиваются, после чего создаются новые временные коллективы для работы над другими частями проекта. Обычно они обладают мощными инструментами проектирования и инфраструктурой, которая позволяет регулировать их усилия в соответствии с нуждами бизнеса.

Сама возможность такого структурного и проектного сдвига в eBay появилась благодаря тому, что игра была заложена в самой природе организации — в конце концов, что такое аукционы, как не игра? Целью разработки *системы отзывов* было создание возможности рассчитывать благонадежность продавцов, основываясь на поведении покупателей (на повторных покупках, увеличении числа сделок и т. д.), — и это стало отличным примером геймификации. Очевидно, что в этом принимали участие разработчики игр, в задачу которых входило сделать рыночное пространство более надежным и саморегулируемым — чтобы решить проблему нечестных покупателей и продавцов, сдерживавшую рост компании в прежние времена.

**ЧИТАЙТЕ И ИГРАЙТЕ**

Ответьте одним словом: что рейтинг в системе отзывов eВау говорит о продавце?

Чтобы увеличить доверие покупателей и продавцов друг к другу, eВау создал репутационную систему, которая не имеет аналогов по сей день. Предоставленная пользователям возможность писать комментарии о поведении продавцов, качестве продуктов и оперативности сделок с дальнейшей обработкой этих данных позволила эффективно ранжировать условия совершения покупок у разных продавцов, как следствие, увеличивая доходы и привлекая предпринимателей. Теперь eВау нередко набирает на разнообразные должности сотрудников с опытом работы в игровой индустрии. Это дает компании существенное преимущество в геймификации вовлечения клиентов — впрочем, конкуренты тоже не дремлют.

### *Создание новой штатной единицы — директора по вовлечению*

Прозорливое руководство организаций вроде eВау осознает, что в геймификации сейчас нуждаются не только компании — разработчики игр. В результате она становится частью комплексной командной стратегии. Представители различных отраслей экономики — от финансов до корпоративного программного обеспечения, от порнографии до розничной торговли — теперь не только приглашают сотрудников из игровой индустрии. Они нанимают их для создания игр. Игры и игровые системы сегодня так часто становятся важным элементом корпоративной культуры, что даже появилась новая должность: *директор по вовлечению (CNO\*)*.

Spigit, Synergy Systems, Nike и другие компании, для которых игровой подход кажется естественным, нанимают экспертов по геймификации для помощи в разработке продуктов и маркетинговых ходов.

---

\* Chief networking officer. Прим. ред.

Что еще интереснее, компании, на первый взгляд не имеющие отношения к играм — Vivid, Yahoo!, SAP, NBC/Universal и EMC, — внедряют их в свою структуру, передавая функции разработки и продвижения ответственному исполнителю, который смотрит на геймификацию как на *ключевой показатель эффективности* (KPI). На самом деле многие компании, упомянутые в этой книге, достигли намеченных целей в немалой степени благодаря энергичным усилиям и мотивации таких ответственных исполнителей.

Зачастую директора по вовлечению (в разных компаниях должность называется по-разному) — профессионалы в разработке игр, однако это не обязательное условие для приема. Всех успешных кандидатов объединяет умение разбираться в человеческом поведении, в частности в мотивации. Разработку мотивирующих условий для изменения поведения получится провести только при глубоком понимании того, что движет людьми. Со стороны проблема может показаться незыблемой, но на самом деле она постоянно находится в движении. Каждый месяц публикуются результаты последних исследований поведенческой экономики, геймификации и лояльности — многие из приведенных в книге примеров настолько свежие, что их еще даже не успели должным образом проанализировать в научных кругах.

Это означает, что успех компании в области любого вовлечения зависит от хорошо осведомленного эксперта, кропотливо изучающего данные, изменение поведения и то, срабатывает или нет какой-либо подход. Обеспечивая постоянное понимание процессов, движение и направление, организация может контролировать разрозненные программы, достигая взаимоисключающих результатов. Привлечение внештатных разработчиков и консультантов может предоставить большое количество энергии и технологий, необходимых для начала перехода на прогрессивный и осуществимый путь геймификации; однако в конечном счете наем эксперта на постоянную работу позволит сохранить всю собранную информацию внутри организации. Стремление к вовлечению (и понимание того, как планирование поведения служит этой цели) — один из наиболее важных источников поступления данных, который ваша организация может развивать и поддерживать в течение долгого времени.

Директор по вовлечению — уникальная должность, потому что основной задачей такого сотрудника является управление вовлечением,



причем как персонала, так и клиентов. Этот человек должен играть роль службы по надзору за появляющимися трендами и должен быть в состоянии не только начать вовлечение, но и изыскать ресурсы, необходимые для поддержания этого процесса. Директор по вовлечению должен уметь создать набор инструкций, которым организация будет следовать, чтобы оставаться в курсе дел; также в его обязанности входит ставить конкретные задачи для каждого направления геймификации. Это не значит, что директор по вовлечению должен следить за ежедневным функционированием каждого геймифицированного приложения или услуги — он ответствен за создание и поддержание стратегий вовлечения в масштабе организации в целом.

Роль вовлечения возрастает, но, независимо от того, как она оформлена, есть важная вещь, которую нельзя упускать из виду ни в одной серьезной стратегии вовлечения: необходимость ставить клиента и/или сотрудника в центр всего, что он делает. И лучший способ начать разработку этой темы — дать людям то, чего они хотят.

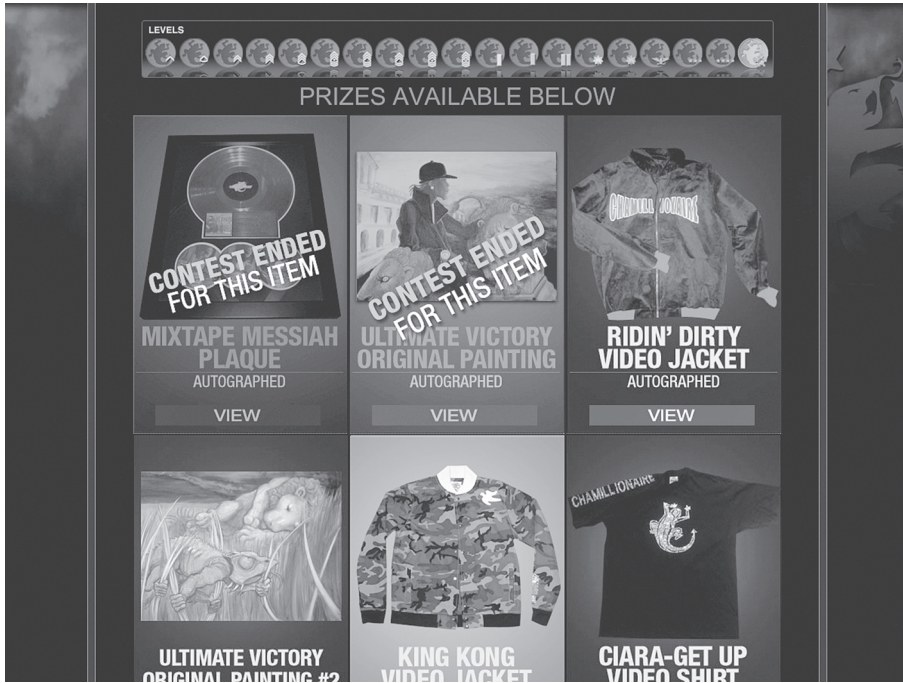


### ЧИТАЙТЕ И ИГРАЙТЕ

Ответьте одним словом: управление чем является основной целью CNO?

#### *Предоставление пользователям того, чего они хотят*

Chamillonaire — музыкант, работающий в жанре хип-хоп, продюсер, обладатель премий Grammy и MTV Music Award, выпустивший несколько платиновых альбомов. Также он стал одним из наиболее технически подкованных CEO в музыкальной индустрии. Дать своим акционерам — своим фанатам — то, чего они хотят, оказалось не самой легкой задачей в мире мейджор-лейблов, крупных звукозаписывающих компаний, но Chamillonaire принял этот вызов. Он разработал Chamilitary — уникальный геймифицированный подход к созданию онлайн-сообщества, которое стало моделью привлечения заинтересованных лиц и определило поведение целой группы поклонников (см. рис. 2.2).



**Рис. 2.2.** Обладатель Grammy, певец и исполнитель Chamillonaire использует фанатский сайт для увеличения вовлеченности с помощью игрового механизма, позволяющего участникам сообщества обменивать очки на призы

Сложно изобрести что-либо новое в плане привлечения любителей музыки в социальные медиа, но Cham (как его называют самые преданные слушатели) захотел создать нечто мощное. Энергия, влекущая фанатов к своему кумиру, может быть очень впечатляющей — многие из нас испытывали нечто такое при прослушивании музыки или просмотре видеозаписей с выступлением любимых исполнителей. Увидев, на что поклонники готовы пойти, чтобы выстроить хоть какую-то связь между собой и его персоной, Cham вооружился простой философией: «Я могу давать им то, чего они хотят... пока они делают что-то для меня». Этот подход, как ни удивительно, прекрасно работает в любых клиентоцентричных организациях.

Проект Chamilitary устанавливает одну главную цель: быть самым преданным фанатом Chamillonaire. Выполняя задания и продвигая новый контент, пользователи набирают очки, которые впоследствии могут потратить на особые мероприятия и сувенирную продукцию, а также получают повод гордиться собой. Несмотря на то что в подходе

Chamillitary много неординарных элементов — например, возможность получить персональное сообщение на голосовую почту, — фундаментальная идея сформулирована просто и консервативно. Пусть вы и можете выиграть довольно экстравагантные призы вроде майки, которую носил Cham, или золотого диска с автографом, основная модель здесь — «набери и израсходуй» — такая же, как в большинстве программ лояльности: она работает по принципу накопления очков и последующей их траты на сувениры или услуги.

Но Chamillitary отличается от любой другой программы лояльности тем, как были изменены правила вовлечения тысяч поклонников Chamillinaire. Использование этого нового подхода позволяет певцу заполнять рынок своей музыкой и попадать в верхние строчки чартов без помощи мейджор-лейблов. Он выпускает и вирусно распространяет новые релизы, увеличивая базу поклонников с помощью задач, рассчитанных на максимальный охват аудитории, например таких, где нужно привести как можно больше людей на вечеринку. Chamillitary разработана таким образом, что новые поклонники — возможно, просто люди с улицы, только открывающие для себя музыку этого исполнителя, — сначала проходят период адаптации. Такой первичный опыт направлен на то, чтобы дать им понять, как работает Chamillitary, открыть для них новую музыку и создать ощущение быстрого развития, подкрепленное положительными эмоциями.

Вместо того чтобы отдать распространение своей музыки на волю случая, поставить коммерческий успех в зависимость от капризов магазина iTunes, Chamillinaire и его поклонники полностью контролируют этот процесс сами. Геймификация изменила их диалог. По сути, она и *сделала диалог возможным*. Во время пресс-конференции на Gamification Summit 2012 музыкант вспомнил об одном разговоре с поклонником. «Я шел в спортзал, — рассказал он. — Один парень остановил меня со словами: “Я твой самый большой фанат. Когда выйдет твой следующий микстейп?” Я повернулся к нему и ответил: “Я только что его выпустил. Какое место ты занимаешь в таблице лидеров?” Он промолчал». Chamillinaire задал ему этот вопрос еще раз, прежде чем возразить: «Нет, ты точно не мой фанат номер один».

Благодаря Chamillitary теперь довольно легко измерить, кто главный поклонник творчества Chamillinaire. Исходное условие игры очень простое: дать людям то, чего хотят они, чтобы получить от них

то, что нужно тебе, и наоборот. Времена, когда можно было просто делать хорошую музыку и фильмы (или вещи, или что угодно) и просто ждать, когда поклонники сами придут к тебе, давно прошли. Поскольку период потребительского вовлечения серьезно сократился, стали более расплывчатыми границы, отделяющие знаменитостей от обычных людей. Поклонники хотят платить (временем и деньгами) за возможность установить контакт с любимыми артистами, нужно просто сделать это доступным и, разумеется, веселым. Но прежде чем решать для себя, что вовлечение — первоочередной вопрос, вам нужно понять, насколько оно вообще важно.



### ЧИТАЙТЕ И ИГРАЙТЕ

Ответьте одним словом: чью энергию использует Chamillonaire с помощью игры Chamilitary?

### *Вовлечение — задача номер один*

Nextjump осознаёт необходимость того, что вовлечение должно быть одной из ключевых задач. Основателю компании Чарли Киму понадобилось 15 лет, чтобы превратить Nextjump, рядового поставщика услуг по мотивации персонала, в один из центров влияния в этой высококонкурентной сфере деятельности. Попутно компания разработала корпоративную культуру — предмет зависти большинства конкурентов. Nextjump — яркий пример подхода «врач, исцелился сам».

Благодаря невероятным успехам в области здоровья и хорошего самочувствия сотрудников (которые мы более подробно рассмотрим в главах 6 и 7), а также низкой текучке кадров и высокой степени удовлетворенности коллектива Nextjump зарекомендовала себя как лидера в области мотивации и вовлеченности персонала. Ким, руководитель компании, объясняет этот успех ориентированием на общую связанность сотрудников с долголетием самой Nextjump и финансовым благополучием. Геймифицировав все, включая зависимость между играми и бонусами, получаемыми служащими, Nextjump таким образом поставила удовольствие на первый план.

Вовлечение было первоочередной задачей и в том случае, когда в Сухопутных войсках США решили разработать игру «Армия Америки» (AA), опирающуюся на опыт солдата (о ней мы тоже более подробно расскажем в главе 6). Проект, заменивший десятки неудачных попыток создать военную моделирующую игру, в которой участвовало бы большое количество людей, превратился в один из самых популярных в истории игр.

Гениальная идея пришла в голову полковнику в отставке Кейси Вардынски — экономисту, в результате ставшему экспертом по геймификации в этом проекте. Вместо того чтобы просто рассказывать потенциальным солдатам о возможности сделать военную карьеру, игра «Армия Америки» дает им шанс испытать всё на себе. Игра позволяет воспроизвести реальный опыт вместо заполнения бессмысленных вербовочных анкет. Дело не в том, что опросы как таковые — это плохо, но они могли бы быть лучше.

В армии США осознают, что вовлечение людей сулит успех, а Ким из NextJump выражается кратко — по его словам, стратегия геймификации должна «начинаться с сотрудников, а затем распространяться на клиентов». Ким уверен: применяя в своей компании то, что вы пропагандируете, вы сможете доказать ценность своего подхода еще до того, как распространите его на людей за пределами организации, и воспользуетесь его преимуществами для себя. Это уже не раз помогло NextJump достигать серьезных успехов в запуске геймифицированных продуктов, которые начинались как проекты, ориентированные сугубо на сотрудников компании. В качестве примера можно назвать, например, oo.com — социальную платформу NextJump, основанную на принципах геймификации. Сайт позволяет принять участие в благотворительной деятельности, совершая покупки у продавцов, которые предлагают за баллы лояльности жертвовать на общественно полезные цели определенные денежные суммы. После того как стало ясно, что люди начали покупать намного больше, понимая социальную важность своих действий (и получая от самого процесса удовольствие), компания запустила продукт для широкой аудитории.

### *Понимание, когда игра становится главнее*

Для правильного использования игр необходимо уметь понимать, нужен ли вам игровой опыт как тактический прием, помогающий

в организации вашего дела, или как бизнес сам по себе. Видя, что игра становится достаточно популярной, чтобы существовать самостоятельно, компании должны быстро на это реагировать и открывать новые направления бизнеса, в итоге увеличивая свою прибыль. Тем не менее компании, опасаящиеся, что игра по степени популярности может превзойти их основной продукт, должны внимательно отслеживать ситуацию, не допуская, чтобы страхи стали реальностью.

Американские авиаперевозчики, такие как United Airlines и American Airlines, очень хорошо усвоили урок. В период с 2002 по 2006 год сфера внутренних авиаперелетов потеряла суммарно почти 20 миллиардов долларов на пассажирах. При этом программы лояльности оставались в плюсе. Такие программы, позволяющие часто летающим клиентам получать вознаграждение, являются игровыми стратегиями, направленными на рост вовлеченности и получение дополнительной прибыли. В случае с двумя упомянутыми авиакомпаниями игра взяла верх над основным предложением (то есть над полетами) с точки зрения рентабельности, стабильности и удовлетворенности потребителей. Но так ли это плохо?

Давайте рассмотрим, как можно сэкономить на программах частных перелетов. В 2009 году в рамках программы лояльности AAdvantage от American Airlines было выдано 175 миллиардов бонусных миль. Две трети из этого количества люди получили не за перелеты, а при участии третьих сторон — финансовых институтов, предпринимателей и других посредников, которые платили American Airlines за каждую милю, выданную в качестве вознаграждения. Цифры впечатляют: миля от кредитной компании — это, по сути, деньги, полученные банком за коммерческую деятельность, кредитование и что-либо иное, связанное с увеличением потребительской активности. Эти предприятия взаимодействуют так тесно, что во время банкротств крупных авиакомпаний в 2010 году основные суммы дотаций поступали от банков — эмитентов совместных карт. Без возможности получать мили клиенты не стали бы оплачивать такими картами покупки, и банки потеряли бы миллиарды. С точки зрения такой компании, как Chase, United Airlines — очень крупная, чтобы обанкротиться.

Так что, если критически посмотреть на современные авиакомпании, мы должны будем задаться вопросом: а каким, собственно говоря, бизнесом они занимаются? Это управление авиакомпанией, имеющей

программу лояльности, или же управление программой лояльности, при которой, так уж получилось, существует авиакомпания? Когда *игра становится главнее?*

Этот вопрос не мучает лидера онлайн-сервисов вопросов и ответов StackOverflow. В этом уникальном сообществе удалось добиться того, что многие люди посчитали бы невыполнимым: связать вместе более миллиона ведущих разработчиков программного обеспечения и экспертов, которые помогают друг другу совершенно бесплатно. И в отличие от других подобных сервисов — обладающего плохой репутацией Yahoo! Answers, предоставляющего информацию по запросу ChaCha и раздутой Quora, — сообщество StackOverflow невероятно квалифицировано и обладает специфическими познаниями.

Каждый день тысячи людей — многие из которых в реальном мире берут сотни долларов в час за профессиональное консультирование — помогают найти ответы на вопросы на StackOverflow. Здесь они делают это без какого-либо материального вознаграждения. Они компилируют код, пишут подпрограммы, создают группы контроля качества и проводят интенсивные исследования — и все для того, чтобы решить чью-то проблему. Наградой им служат «виртуальная валюта», которая называется *баллы репутации*, и специальный значок — символы их статуса в данном сообществе. Между пользователями нет обмена деньгами. По сути, все, что можно делать на сайте, — это завоевывать доверие, собирать положительные отзывы и помогать другим. Баллы репутации получают за разные действия, например за комментирование или оценку комментариев других пользователей, и баланс идет в пользу количества, а не качества, что уменьшает спам в системе. Такая геймифицированная организация процесса позволяет компаниям получать техническую помощь без затрат на рабочую силу. Динамику успеха данного сервиса мы детально рассмотрим в главе 10.

Успех StackOverflow был так велик (можете спросить любого знакомого технаря, если не верите), что компания изменила бизнес-модель и превратилась в StackExchange. Новый подход воспроизводит успешную модель StackOverflow для других компаний, создавая вертикальные сообщества, основанные на том же исходном условии геймифицированной поддержки и совместного пользования. Сегодня десятки компаний полагаются на принцип краудсорсинговой поддержки, при котором от конечного пользователя не требуется денег.

Руководство StackExchange поняло, что игра в конечном счете стала продуктом и что оно может использовать ее для управления стратегическими инновациями, создания уникального центра повышения квалификации и потока дохода организации.

### *Создание центра передового опыта и инноваций*

Успех геймификации подтолкнул ряд небольших организаций к созданию продуктов и гибких стратегий, позволяющих приспособиться к меняющемуся рынку и новым возможностям. Впрочем, и крупные организации не остались вне игры, признав, что успешные техники геймификации способны помочь создать *центры передового опыта*, позволяющие управлять сотрудниками, продуктами и поведением потребителей в обход традиционных методов. Такие внутренние группы часто становятся источниками информации для всей организации и помогают достигать новых высот.

Одна из компаний, в которой сложно заподозрить лидера этого направления, — SAP, немецкий гигант в области разработки программного обеспечения для предприятий. Основанная в 1972 году, сейчас эта компания с доходом в 75 миллиардов долларов — крупнейший производитель корпоративного ПО и управляет серверами и базами данных большинства международных компаний. SAP планомерно создает имидж степенных и надежных немецких инженеров, что подкрепляется как брендингом («Лучшие компании работают на оборудовании SAP»), так и традиционно высококачественной продукцией.

Однако под видимой оболочкой SAP скрывается лидер в сфере геймификации предприятий. С 2008 года компания использует эти методы применительно к различным направлениям, в первую очередь как часть сети сообщества SAP. Эта онлайн-система разработана для связи корпоративных клиентов SAP по всему миру в целях получения обратной связи и распространения информации о лучших способах применения сложных технологий SAP. Сейчас более 30 тысяч человек пользуются этой системой на регулярной основе — что составляет существенную часть целевой аудитории, — и геймификация лежит в основе «экономики вовлечения». Клиенты могут получать очки, бейджи и награды наряду со знаниями и вместе с тем приносить компании известность бренда, подчеркивая ее особенность и поддерживая инновационный подход.



То, что SAP проделала с этими результатами, просто невероятно. Начав с небольшого игрового проекта для улучшения связей внутри сообщества компании, Марио Хергер, лидер инициативной группы, начал внедрять геймификацию в остальные сферы деятельности компании, в том числе в известные «Дни инновации» SAP. В течение целого года команды из различных подразделений собирались и соревновались в попытках придумать новые услуги и дополнительные товары для клиентов. В ходе нескольких таких последних встреч основной темой была геймификация. В результате командам удалось внедрить игровые механики даже в самые базовые модули программного обеспечения, такие как ввод данных. Творческая активность сотрудников принесла компании многочисленные выгоды, поскольку теперь даже самые скучные действия стали более динамичными и увлекательными. Идеи, которые предлагают эти команды, позже распространяются по всей организации, чтобы отделы по разработке стратегии и продукции SAP могли встроить элемент увлечения и радости в привычный деловой набор.



### ЧИТАЙТЕ И ИГРАЙТЕ

Ответьте одним словом: для соединения кого была разработана сеть сообщества SAP?

SAP использует эти подходы для изменения внутренних систем и привлечения представителей профессионального сообщества, в то же время делая инвестиции в раскрутку новых идей и продажу их клиентам. Особое положение центра передового опыта в области геймификации позволило создать новые продукты и услуги (а следовательно, и новые источники дохода), привлечь новых клиентов, инициировать дальнейшие инновации и снизить стоимость подбора кадров. Конечно, этот пример свидетельствует о том, что геймификация окажется более стабильной, если будет приложена непосредственно к потоку доходов. Но также это доказывает, что геймификация может намного больше, чем просто повышение эффективности компании за счет «мягких» инструментов, таких как вовлечение. Она может приносить деньги.

### Продажа геймификации как стратегии

Как вам скажет любой опытный боец корпоративного фронта, сражение наполовину выиграно, если удалось перевести ожидания на иной путь, нежели «отдай-получи». Вы увеличиваете вовлеченность или приток денег? Вы делаете это, чтобы превзойти конкурентов или изменить саму суть игры? Посетите сайт <http://gamrev.com> и ознакомьтесь с несколькими блестящими идеями Марио Хергера из SAP относительно того, как оставить позади конкурентов при помощи вашей стратегии геймификации.

Компания IBM, преуспевающий поставщик программного обеспечения и IT-услуг, пошла еще дальше. В рамках внутреннего проекта она создала Smart Play Framework — платформу, призванную сделать геймификацию более простой и удобной для применения на предприятиях. Используя самостоятельно разработанный подход, IBM выпустила девять уникальных внешних продуктов и более пятидесяти внутренних, среди которых, в частности, перечисленные ниже.

- ▶ **Innov8.** Моделирующая система, предназначенная для стимулирования корпоративных инноваций.
- ▶ **CityOne.** Игра-симулятор для моделирования решений реальных городских проблем, например очистки воды.
- ▶ **SimArchitect.** Игровой опыт проектирования, который воспроизводит современное моделирование без реальных затрат на его создание.

То, чего достигла IBM, впечатляет как своими масштабами, так и произведенным эффектом. Сегодня тысячи организаций используют раскрученные ею игры для обучения, моделирования сценариев развития и разработки собственной стратегии взаимодействия с неопределенным будущим (некоторые из них описаны более подробно в главе 10). Опыт IBM в сфере стратегической геймификации выделяет эту компанию среди остальных и способствует увеличению как продаж, так и доходов. На сегодняшний день главный источник прибыли IBM — игра, моделирующая управление бизнес-процессами (BPM) Innov8.

В 2011 году она стала одним из инструментов, с помощью которых компании удалось запустить по всему миру свой собственный метод BPM.

Помимо этого, компания преуспела в геймификации взаимодействия между сотрудниками. Используя игровую обучающую платформу IBM Learning Commons в качестве учебного пособия и WebAlive (похожую на игру систему обмена сообщениями в реальном времени для развития коммуникаций), десятки тысяч сотрудников IBM прошли тренинги, которые потребовали ничтожной суммы по сравнению со стоимостью применявшихся ранее методов, — и при этом эффективность персонала намного повысилась. Каждый из названных продуктов стал доступен клиентам или был выпущен в виде отдельной разработки.

Поражает, сколько выгоды извлекли из геймификации IBM и другие компании, однако в конечном счете все они просто следовали совету Кима из Nextjump: «Экспериментируйте внутри компании, а затем превращайте свой опыт геймификации в продукт для клиентов».

Существуют ключевые стратегические модели, повторяющиеся и для технологических гигантов наподобие IBM, и для правительственных организаций, таких как армия США, и для фанатских сообществ, как в случае с Chamillonaire. Осознайте важность вовлечения; дайте пользователям то, чего они хотят; начните ориентироваться на потребителя; наймите человека, который будет руководить вовлечением; наконец, используйте игру, когда она начнет перерастать размеры компании, — вот основные успешные стратегии геймификации, применяемые лидерами. После того как будут раскрыты все возможности геймификации по достижению все более и более впечатляющих результатов, данная тенденция только усилится.

Параллельно с этим некоторые организации используют геймификацию совершенно по-другому. Они не только превращают ее в основную часть своей стратегии — они используют ее, чтобы сделать стратегические процессы как таковые более увлекательными. Применив игровые подходы к методам стратегического развития, эти организации увеличивают степень участия заинтересованных сторон, добиваются потрясающих результатов, а также пересматривают свои сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (SWOT) при помощи новых, гораздо более интересных способов.