

**Роберт Россман**

**Дизайн впечатлений (часть 2)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.  
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть  
осуществлены только с согласия правообладателей**

## Глава 6

# Дизайн впечатления и его карта

В главе 4 мы подробно рассматривали впечатления с целью изучения основных элементов их ландшафта. В этой главе мы предлагаем сменить точку обзора: давайте, словно во время аэрофотосъемки, посмотрим, как увязываются друг с другом микровпечатления, выстраиваясь в единый процесс макровпечатления. А для этого мы обсудим общественные туалеты, Диснейленд и создание карт. Но для начала давайте разберем, как связаны между собой дизайн впечатлений и сочинение музыки, чтобы уяснить для себя два ключевых принципа дизайна впечатлений.

### Абсолютный слух

Мэт любит работать под классическую музыку. А особенно — под виолончельные сюиты Баха. Такие великие композиторы, как Иоганн Себастьян Бах, знали, как сочетать ноты с нотами, инструменты с вокальными партиями и так далее, чтобы создать целостное музыкальное впечатление. Подлинно классические произведения — взять те же виолончельные сюиты Баха — пленяют слушателей и по сей день. Очень немногие впечатления могут похвастаться таким «сроком годности». Сочинение музыки — прекрасная аналогия, позволяющая раскрыть два важных принципа дизайна впечатлений, которым принадлежит ключевая

роль в темах, разбираемых в текущей главе: это принципы преднамеренности (интенциональности) и гетерогенности.

## ПРЕДНАМЕРЕННОСТЬ

Задумайтесь, насколько преднамеренно, целенаправленно действует композитор, сочиняя симфонию. Каждая из сотен, если не тысяч, нот имеет свое место и идеально вписывается в произведение, дополняя его. Партитура требует продуманной аранжировки. Мысль, что некий композитор тщательно отшлифует одну из частей своего произведения, а в остальных просто распахает ноты по нотному стану как попало, представляется совершенно абсурдной. Даже неопытный слушатель легко отличит, где аранжировка есть, а где ее нет. И, скорее всего, какофония частей со случайным набором нот перечеркнут гармонию частей, в которых присутствует интенциональность.

Дизайн впечатлений — похожее занятие. Все ноты, то есть микровпечатления, должны быть выстроены как надо и в нужном порядке. Вероятно, вам случалось получать впечатления, частично продуманные до мелочей, а в остальном явно пущенные своими создателями на самотек. Простой пример: общественные туалеты. Прекрасные впечатления от ресторана, кино, музыки, торгового центра или парка развлечений наверняка будут смазаны, как только вы войдете в грязный туалет. В таких случаях невольно думаешь: если руководству наплевать на туалеты, на что еще ему наплевать? Вам как дизайнеру следует позаботиться о том, чтобы каждое микровпечатление создавалось одинаково преднамеренно: только так можно обеспечить неизменное качество всего впечатления. И, конечно, туалеты должны быть чистыми.

Бывает, что целенаправленная работа над повседневными микровпечатлениями, как, например, от пользования санузлом,

со временем приносит плоды в виде устойчивого конкурентного преимущества. Возьмем, к примеру, бензозаправочные станции Buc-ee's Travel Centers. Если вы живете в Техасе, то уже поняли, о чем речь, а если нет — давайте мы объясним. Техасская сеть бензозаправок Buc-ee's известна в том числе и как постоянный победитель конкурса «Лучший туалет Америки». В статье «Вот дерьмо!» (Holy Crap), опубликованной в журнале *Texas Monthly*, автор Джейсон Коэн рассказывает, какое пристальное внимание уделяют в Buc-ee's уборным. В компании настолько уверены, что туалеты на ее бензозаправках неотразимы, что активно рекламируют это впечатление. На рекламных щитах Buc-ee's встречаются и такие тексты: «Две главные причины притормозить на Buc-ee's: большая и маленькая» и «Наши туалеты: не сходишь — не поверишь»<sup>1</sup>.

У Уолта Диснея, великого дизайнера впечатлений, был природный талант — он чувствовал, как важно внимательно относиться к созданию каждого из микровпечатлений. Бережное отношение ко всем нюансам впечатлений и породило девиз Диснейлендов — «Говорить должно всё»<sup>2</sup>. И действительно, каждый элемент впечатления о чем-то говорит его участникам, как и любая нота симфонии — слушателям. Чистый туалет говорит: «Здесь чисто, потому что мы заботимся о каждой мелочи, чтобы произвести на вас впечатление». А грязный откровенно сознается: «У нас тут и так дел по горло, нет времени даже вымыть унитаз». Позаботьтесь, чтобы все элементы впечатления говорили согласованно: даже пустяковый диссонанс способен разрушить гармонию.

Принцип «Говорить должно всё» применим ко всем микровпечатлениям в составе макровпечатления. Внимание Уолта Диснея к деталям при создании самого первого Диснейленда вошло в поговорку. Один пример — он настоял на том, что у каждой зоны парка должно быть свойственное только ей дорожное покрытие, каким-то образом связанное с темой этой

зоны, чтобы посетитель «пятками чувствовал смену обстановки»<sup>3</sup>. Дисней понимал, что даже мостовые Диснейленда будут доносить некое послание, пусть и воспринимаемое подсознательно, поэтому хотел, чтобы это послание соответствовало всем другим элементам впечатления от парка и подкрепляло их. Такая всесторонняя интенциональность — когда все без исключения работает как задумано — требует огромных усилий, но зачастую именно она обеспечивает ту самую разницу между проходным и незабываемым впечатлением.

## ГЕТЕРОГЕННОСТЬ

Словари определяют гетерогенность как наличие в структуре непохожих или различных по своей природе (происхождению) частей. Сложное слово, мы понимаем, но оно лучше других описывает то, что мы пытаемся донести. Речь идет об уникальной комбинации разнородных элементов, созданной намеренно, а не сложившейся случайным образом. Сюда же относятся такие понятия, как «креативность» и «инновационность»: и то и другое подразумевает новые способы интеграции разнородных элементов. Должно быть, слово «гетерогенность» не входит в ваш обыденный лексикон, но тем лучше — значит, благодаря новизне оно хорошо запомнится!

Что ж, теперь вы знаете, что значит гетерогенность, но какое отношение это слово имеет к музыке и впечатлениям? Сейчас объясним. Боб обожает петь. Он пел в хоре, в мужском вокальном квартете, а не так давно вместе с хором своей церкви удостоился чести выступать на сцене нью-йоркского Карнеги-холла. Если вы его спросите, он охотно объяснит вам, что великая музыка — это вовсе не бесконечное повторение одной и той же горстки нот. Большинство сочинений начинается с мелодии, а затем из вариаций на ее тему вырастает законченное произведение.

Великие дизайнеры впечатлений применяют принцип гетерогенности на практике, когда из целого ряда самых разных микровпечатлений вырастает макровпечатление во всем его многообразии. Различные виды впечатлений целенаправленно выстраиваются в последовательность, призванную обеспечить безусловную вовлеченность участников в течение всего взаимодействия с макровпечатлением. Слушателей — да и любых конечных пользователей — привлекает гетерогенность. Лучшие музыканты и дизайнеры впечатлений знают, как создавать многогранные впечатления, используя (в числе других приемов) пики и спады действия, диссонанс и гармонию, контраст обыденности и новизны. А однородные впечатления включают ограниченный набор элементов, выстроенных по одинаковым шаблонам. Однородные впечатления подталкивают участников к мышлению Системы 1. А у получателей гетерогенных впечатлений сохраняется увлеченность, поскольку они погружены в текущий момент, одновременно стараясь предугадать, что будет дальше.

Возможно, вы сейчас думаете — «Ну хорошо, а мне-то как применять эти принципы при создании впечатлений?». Хороший вопрос. Давайте рассмотрим некоторые специфические подходы к дизайну впечатлений, в которых задействованы именно эти принципы.

## **Создание карты впечатлений**

В последние десять лет идею мэппинга (создания карт) впечатлений все чаще рассматривают в качестве одной из основ дизайна впечатлений. Все понимают, что если впечатления настолько важны, то нужен и способ, позволяющий получить общее представление о том, как будут смотреться спроектированные впечатления глазами конечного пользователя. Все существующие виды карт (например, сценарии

обслуживания, карты потребительского опыта, карты впечатлений, карты потока создания ценности)<sup>4</sup> сосредоточены на схемах микровпечатлений, из которых состоит макровпечатление. В этой главе мы научим вас применять карты впечатлений для создания прототипов впечатлений. Кроме того, мэппинг впечатлений можно использовать для оценки и переработки уже существующих впечатлений. Это обязательный и универсальный инструмент для всех дизайнеров впечатлений.

## Ключевые элементы карт впечатлений

Карты впечатлений бывают разные — и по форматам, и по размерам. Наша задача — познакомить вас с тем, что мы считаем главными компонентами любой карты впечатлений. Это даст вам отправную точку для создания собственных карт впечатлений. Если вы захотите узнать об этом побольше, есть целый ряд прекрасных ресурсов, позволяющих расширить свой арсенал инструментов мэппинга впечатлений. Вот лишь некоторые из них:

- книга Джима Калбаха «Карты впечатлений» (Mapping Experiences);
- сайт Oracle [www.oracle.com](http://www.oracle.com);
- материалы по картам впечатлений на <https://medium.com/@adaptivepath> и <https://medium.com/capitalonedesign/service-design-tools-methods-6e7f62fcf881>.

Хотите всерьез заниматься дизайном впечатлений? Значит, надо быть на «ты» со всеми элементами мэппинга впечатлений: образы, преднамеренность, точки контакта, реакции, а также сценические и закулисные факторы.

## ОБРАЗЫ

Прежде чем приступать к созданию карты, нужно решить, чей путь она будет показывать. Речь не просто о целевой аудитории или сегменте рынка, речь о конкретных людях, которых вы мысленно представляете в качестве участников создаваемого вами впечатления. Возможно, вы зададитесь вопросом, зачем вам их представлять. Ну, во-первых, выше уже говорилось, что восприятие впечатлений индивидуально. Во-вторых, качественный дизайн впечатлений всегда должен ориентироваться на участника. Вы конструируете не свое идеальное впечатление, вы конструируете идеальное впечатление для конкретного участника. Создавая карту для анализа уже существующего впечатления, вы можете поработать с его реальными участниками, чтобы карта отражала их фактические впечатления. А если вы конструируете при помощи мэппинга новые впечатления, но реальных участников у вас еще нет, вы все равно можете создать ориентированные на участников карты, используя искусственные «образы»-маски.

Образы — это просто графическое обозначение определенного участника или обобщенного представления о нескольких участниках. Чтобы создать образ, прежде всего нужно подумать о потенциальных участниках проектируемого вами впечатления. В основе традиционных методов маркетинга, применявшихся для ориентации на целевые рынки, лежали характеристики исследуемой группы. Но получившийся в результате «усредненный» персонаж зачастую имел мало общего с реальными людьми. Создание образов — подход, за которым стоит нечто более осязаемое: предполагается, что «образы» основаны на знаниях о реальных людях, входящих в группы участников. Источником этих знаний может быть ваш личный опыт с похожими группами, но еще лучше, если вы сможете поговорить с людьми, соответствующими психологическому



портрету вашего потенциального участника, и понаблюдать за ними. Автор уже упоминавшейся книги «Карты впечатлений» Джим Калбах предлагает собирать для создания образов следующую информацию:

- **демографические данные** — сюда входят возраст, пол, этническая принадлежность и любые другие релевантные демографические показатели;
- **психографические данные** — в отличие от демографических данных, которые обычно представляют собой измеримые параметры, психографические включают менее поддающиеся измерениям личные свойства, например взгляды, убеждения и мечты;
- **релевантные поведенческие особенности** — это особенности поведения или занятий (привычки, хобби, профессиональная деятельность), имеющие отношение к впечатлению, которое вы будете конструировать;
- **потребности и болевые точки** — какие потребности удовлетворит и какие страдания облегчит впечатление, которое вы конструируете?<sup>5</sup>

Как сказано выше, можно получить эту информацию от реальных людей, а можно обратиться к предыдущему опыту вашей команды. Так вы получите все нужное для создания «протообраза» (термин Калбаха)<sup>6</sup>. Конечно, конструировать образы, основываясь на реально существующих личностях, всегда предпочтительнее, но протообразы могут послужить выходом, когда времени и ресурсов недостаточно. В некоторых случаях единственным доступным «потенциальным участником» становится чисто мысленная конструкция — например, когда разрабатывается новый продукт, никем раньше не виденный.

Описание образа, как правило, не занимает больше листа, а сам образ можно представить в виде схемы-таблицы. У каждого

образа должно быть имя, фото и краткое описание (из соображений конфиденциальности можно воспользоваться псевдонимами, но, повторимся, эффективнее всего использовать образы, построенные на основе информации от реальных людей). В схему следует добавить информацию четырех вышеупомянутых выше видов: демографическую, психографическую, поведенческую, потребности плюс болевые точки. Образы размещают на видном месте — чтобы вы и ваши сотрудники могли сверяться с ними в процессе работы над дизайном. Обычно мини-копию образа помещают непосредственно на карту впечатлений, чтобы подчеркнуть ориентацию процесса на конечного пользователя. Рисунок 6.1 представляет собой шаблон, которым вы можете воспользоваться для создания образов, хотя никаких строгих правил нет. Ваша задача — создать некое наглядное представление в графическом виде, которое будет помогать вам не упускать из виду потенциального участника в ходе работы над проектом.

 <b>Стивен Джонс</b>	<b>Краткое описание</b> Стивена Джонса	<b>Релевантные поведенческие особенности</b>
<b>Демо-графические данные</b>	<b>Психо-графические данные</b>	<b>Потребности и болевые точки</b>

**Рис. 6.1.** Шаблон образа

У нас есть важное предостережение по поводу образов. Помните, образы — это не фильтр, «просеивающий» участников. Образы не более чем рабочий инструмент, помогающий дизайнеру держать в голове, что он работает для живых людей, — но это ни в коем случае не означает, что можно отложить эмпатию в сторону и не стремиться контактировать с этими самыми живыми людьми. И, конечно, образы можно перестраивать — чем лучше вы изучите своих потенциальных участников, тем скорее вам захочется это сделать.

## ПРЕДНАМЕРЕННОСТЬ ПРИ СОЗДАНИИ КАРТЫ ВПЕЧАТЛЕНИЙ

Теперь, когда у вас есть несколько конкретных мысленных образов, нужно задуматься — а что, собственно, эти персонажи должны вынести из проектируемого впечатления? Еще правильнее будет спросить об этом людей, ставших основой для образов. Какие желаемые (целевые) результаты нужно будет предусмотреть для них в каждом микровпечатлении, чтобы все вместе они сложились в определенное макровпечатление? Тщательное обдумывание результатов поможет повысить вероятность того, что проектируемое впечатление принесет результаты, которые порадуют и ваших участников, и вас. Приступая к созданию карты впечатления, сосредоточьтесь лишь на самых важных результатах макровпечатления. Они и послужат конечной точкой пути — маршрута проектируемого впечатления. Как только вы поймете, куда хотите «отправить» образы ваших участников, можно начинать обдумывать, каким образом это можно сделать.

Думая о плановых результатах, сосредоточьтесь лишь на немногих ключевых эффектах, которые макровпечатление должно произвести на участников. Многие стараются расширить перечень, чтобы охватить все возможные позитивные результаты.

Но пусть список итоговых результатов остается кратким и предметным. Если его раздуть, это может выйти боком: и не хватит ресурсов, чтобы достичь всех целей, и не получится уделить каждому пункту должное внимание.

## ТОЧКИ КОНТАКТА

К этому моменту вы определились с группой участников и желаемым результатом, которого вы хотите добиться от проектируемого впечатления. Теперь пора подумать о микровпечатлениях, которые нужно будет спроектировать, и об их последовательности, которая в конечном счете создаст макровпечатление. Последнее, в свою очередь, приведет участников к итоговому результату. На профессиональном языке мэппинга микровпечатления называются точками контакта. Точка контакта — это определенное время и определенное место взаимодействия участника с предусмотренными элементами впечатления. В некоторых точках контакта время взаимодействия будет коротким, а в других — более длительным. Но это неважно: в любом случае они представляют собой те временные отрезки, когда участник активно взаимодействует с элементами тщательно разработанного ландшафта впечатления. Точки контакта, выстроенные в определенной последовательности, — это и есть маршрут движения вашего участника. Маршрут переносится — в графическом представлении — на карту впечатления.

Хотя твердого правила относительно количества точек контакта на карте впечатления нет, следует по возможности учитывать все, что дает участникам возможность активно включаться в происходящее, формируя таким образом личностное восприятие результатов и соответствующие воспоминания. Расписывать каждую секунду на пути впечатления не нужно. И, если по правде, просто невозможно. Точки контакта,

которые вы определяете и описываете, отражают возможности взаимодействия, предоставленные участникам, чтобы они могли стать вашими «соавторами» в создании впечатления.

Следует заметить, что нередко участники сами случайно добавляют собственные точки контакта непосредственно на пути впечатления. Ничего удивительного, все нормально — часто именно поэтому рассказы участников одного и того же впечатления так разнятся. Целенаправленное конструирование впечатление должно обеспечивать определенную степень сходства в рассказах о впечатлении, но вполне естественно, когда рассказы отличаются друг от друга нюансами. Это сопутствующие результаты впечатления, а хорошо продуманное впечатление с большей вероятностью приведет к положительным результатам, нежели к отрицательным.

При создании карт впечатлений очень удобно пользоваться стикерами — наклеил, отклеил, переклеил. А есть и сетевые интерактивные доски — такие платформы, как [mural.co](https://mural.co), [realtimeboard.com](https://realtimeboard.com) и [lucidchart.com](https://lucidchart.com). Начиная определять точки контакта, не старайтесь с ходу расставить их в нужной последовательности. Просто записывайте нужную информацию на стикерах (одна точка контакта — один стикер) и размещайте эти записи на своей рабочей поверхности. Если работаете вместе с сотрудниками, можете вешать стикеры прямо на стену — это прекрасный способ расшевелить команду.

Определившись с точками контакта, организуйте их последовательность. Напомним: если пользоваться стикерами, вносить изменения и дополнения в ходе создания карты будет проще. Вы обнаружите, что последовательность точек контакта имеет важное значение, а ее реорганизация может дать вам кое-какие свежие идеи в области дизайна впечатлений. Например, почему бы не подавать салаты после, а не до главного блюда? Французы нередко так и поступают — чтобы кислые или острые заправки салатов не повлияли на вкус вина. Но для тех, кто

привык к типично американскому порядку блюд, это стало бы неожиданным нововведением. Занимаясь организацией последовательности точек контакта, не забывайте учитывать принципы, о которых говорилось в этой книге ранее: например, о правиле «пик-конец»<sup>7</sup>. Убедитесь, что «пики» выстроены грамотно, а финальные точки контакта подчеркнута значимы.

Некоторые впечатления нелинейны, и в таких случаях участники вольны создавать свои собственные уникальные последовательности точек контакта. Представьте себе публичный общественный праздник. В этом случае нет никакой последовательности точек контакта, одинаковой для всех участников: все свободно перемещаются в пределах места проведения мероприятия. В случаях, когда нельзя заранее выстроить подробный план мероприятия, нужно серьезно подумать над тем, какие точки контакта принципиально важны для общего положительного впечатления, и найти способ привлечь к ним внимание посетителей. Пример лежащего на поверхности решения: раздать посетителям листовки со «схемой» мероприятия, где специально выделены важнейшие площадки. Или — организовать бесплатную раздачу части билетов на главные представления, чтобы эти ключевые точки контакта точно заинтересовали публику. И это далеко не все из того, что следует принимать во внимание при создании карты впечатления.

Мы специально оговорились, что не любой маршрут впечатлений линейен и что ответвления — это естественно, но все же рекомендуем вам не переусложнять ваши первые несколько карт. Потренируйтесь сначала на простых, а затем переходите к более грандиозным проектам. Помните также, что полноценная карта впечатления отражает все три его фазы — предвкушение, участие и обдумывание: с момента, когда человек впервые узнает о нем, и вплоть до окончания и последующих рассказов окружающим<sup>8</sup>.

## РЕАКЦИИ

Следующий вопрос к рассмотрению: на какую реакцию участников в каждой точке контакта вы рассчитываете? Реакция — первичный отклик конечного пользователя на точку контакта. Определяясь с реакциями на точки контакта, помните, что они должны соответствовать (и способствовать) ожидаемому результату макровпечатления в целом. Умелые дизайнеры впечатлений мастерски выстраивают точки контакта, чтобы добиться целостного и целенаправленного восприятия макровпечатления.

Мэт дружит с одним из таких мэтров в области дизайна впечатлений — Джоном Коннорсом, бывшим вице-президентом по организации мероприятий компании Bigsley Event House. Эта компания организует пятикилометровые забеги The Color Run («Цветной забег») без ограничений по времени — участников раскрашивают во все цвета радуги специальными красками. В Bigsley сумели превратить эту нехитрую затею в крупнейшее беговое мероприятие мира: с 2012 года в нем приняли участие более пяти миллионов человек в тридцати пяти странах мира. Само собой разумеется, что команда разработчиков мероприятий компании знает, как создавать увлекательные впечатления — единственные в своем роде.

Джон постоянно усовершенствует TCR и в конечном счете пришел к тому, что сам он называет «Модель мероприятия The Color Run» (рис. 6.2). Это простая, но при этом высокоэффективная схема, вдохновленная диснеевским девизом «Говорить должно всё», строится на четырех ключевых вопросах:

1. Чего *хотят* потребители?
2. Каких отзывов вы как дизайнер впечатления *хотите* от потребителей?
3. О чем говорит созданное вами впечатление *на самом деле*?
4. Что говорят потребители *на самом деле*?<sup>2</sup>



**Рис. 6.2.** Модель мероприятия The Color Run

Проектируя впечатление, следует иметь некоторое представление о потребностях конечного пользователя, которые вы стремитесь удовлетворить. Затем задумайтесь, на какую реакцию участников вы рассчитываете: как они, по-вашему, должны отозваться о предоставленном впечатлении. Далее вы критически изучаете каждую точку контакта и соответствующие ей элементы ландшафта впечатления, чтобы определить, «говорят» ли они именно то, что вам хотелось бы услышать от участников. Например, если вы хотите услышать от своих клиентов, что у вас «дружелюбная компания», сделайте все возможное, чтобы точки контакта производили именно такое впечатление. Например, для этого может потребоваться, чтобы все сотрудники, непосредственно работающие с клиентами,



непрерывно улыбались при встрече с ними. Обеспечив соответствие между желаемыми реакциями и соответствующими точками контакта, следует прислушаться к тому, что в действительности говорят о полученном впечатлении клиенты. Для этого можно использовать официальные каналы обратной связи с клиентами или социальные сети. Если отзывы отвечают вашим ожиданиям, значит, вы на правильном пути. Если нет, значит нужно что-то изменить.

Джон хочет, чтобы участники TCR говорили: «Это самые веселые пять километров в мире» и «Это хорошо организованное мероприятие»<sup>10</sup>. Эти фразы — вернее, реакции — направляют разработку и оценку всех мероприятий TCR. Действительно ли онлайн-регистрация, стенды раздачи нагрудных номеров, стартовая горка и пункты окрашивания выглядят так, что для участников это действительно «самые веселые пять километров в мире»? Если нет, значит, нужно что-то поменять, чтобы услышать от людей именно то, что хочется. Небольшое количество планируемых ключевых реакций имеет и свое преимущество — упрощается обучение сотрудников. У Джона сотрудники и волонтеры должны следовать одному-единственному глобальному указанию: делайте все возможное (в пределах разумного), чтобы участники сказали: «Это самые веселые пять километров в мире» и «Это хорошо организованное мероприятие».

Давайте рассмотрим еще один пример и вновь обратимся к опыту Уолта Диснея. Открывая первый Диснейленд, он ставил перед собой задачу создать счастливейшее место на планете. А еще он хотел, чтобы люди замечали, как в Диснейленде чисто... в отличие от типичных парков развлечений тех времен. Чтобы этого добиться, Дисней озаботился тем, чтобы в радиусе тридцати шагов от посетителя всегда была урна. Это расстояние он рассчитал благодаря наблюдениям — сколько шагов люди обычно проходят с мусором в руке, прежде чем просто выбросить его куда

попало<sup>11</sup>. Это, казалось бы, пустяковое решение показывает, как важно понимать, что вы хотите услышать от участников об их впечатлениях, чтобы непременно учесть желаемые реакции в своем проекте... да-да, вплоть до доступности урн! Чтобы не упускать из виду согласованность точек контакта и предполагаемых результатов макровпечатления, требуется по-настоящему дисциплинированный ум, но зато и результаты — общее качество проектируемых вами впечатлений — не заставят себя долго ждать.

Для полноценного внедрения описываемого процесса надо четко сформулировать желаемые реакции участников в каждой точке контакта на вашей карте впечатления. Это будут ключевые слова, крайне необходимые как для целенаправленного дизайна впечатления, так и для взаимодействия в интернете с теми, кто ищет что-то подобное. Эти ключевые слова — своего рода зарубки на деревьях, которые помогут нишевым клиентам вас найти. Они отражают то, что нужно клиентам.

Специалисты по работе с клиентским опытом компании Oracle рекомендуют записывать эти реакции в виде конкретных фраз или мыслей конечного пользователя в каждой точке контакта<sup>12</sup>. Например: «Меня еще никогда так быстро не регистрировали» или «Обслуживание тут просто высший класс». Записывайте эти реакции на отдельных стикерах и размещайте их на своей карте прямо над соответствующей точкой контакта. Удобнее всего отмечать точки контакта стикерами одного цвета, а реакции — другого.

Когда точки контакта определены и выстроены по всему маршруту, который создан для конкретных «образов»-масок (см. выше) и подразумевает соответствующие реакции в каждой точке, можете считать, что у вас есть законченная карта впечатления. Карта с линейными точками контакта и реакциями конечных пользователей представляет собой простейшую разновидность карты впечатлений. Далее мы предлагаем вам

подумать, какие ресурсы вам необходимы для реализации каждой из точек контакта на практике.

## СЦЕНИЧЕСКИЕ И ЗАКУЛИСНЫЕ ФАКТОРЫ

В компании Oracle создано подразделение информационной работы в области клиентского опыта — его сотрудники организуют по всему миру бесплатные семинары по мэппингу впечатлений. В Oracle предлагают дизайнерам впечатлений задумываться о так называемых сценических и закулисных факторах каждой точки контакта<sup>13</sup>. Специалисты Oracle, подобно теоретикам дизайна впечатлений Б. Джозефу Пайну II и Джеймсу Х. Гилмору<sup>14</sup>, используют театральную терминологию для обозначения людей и предметов, с которыми конечный пользователь будет взаимодействовать в точке контакта (на «сцене»), и людей и предметов, необходимых для обеспечения точки контакта, с которыми он не будет взаимодействовать (они находятся «за кулисами»). Если взять в качестве примера ресторан, то на сцене будут официанты, интерьер, посадочные места, меню и еда. За кулисами будут находиться шеф-повар и остальной кухонный персонал, система резервирования посадочных мест, мойка посуды и цепочка поставок продуктов для приготовления блюд.

Можно глубоко погрузиться в эти области (особенно в закулисную), но главное — не упустить из виду наиболее важные для каждой из точек контакта факторы. Именно их нужно будет контролировать (или управлять ими), чтобы успешно создать работающую точку контакта. Еще один серьезный плюс в определении таких факторов — это принять во внимание все рабочие элементы, необходимые для воплощения в жизнь спроектированного вами впечатления. Потому что — давайте скажем это еще раз, напоследок, хором — «Говорить должно всё».

Чтобы добавить к своей карте сценические и закулисные факторы, воспользуйтесь разноцветными стикерами, размещая их непосредственно под соответствующей точкой контакта. Заметим, что в некоторых точках таких факторов не будет: это совершенно нормально. Постарайтесь наполнить свою карту конкретным содержанием. Не пытайтесь вместить в нее все мыслимые и немыслимые факторы. Наоборот, сосредоточьте все свое внимание на том, что наиболее существенно для впечатления (и что вы можете в той или иной степени контролировать).

## ЗАВЕРШЕНИЕ РАБОТЫ НАД КАРТОЙ ВПЕЧАТЛЕНИЙ

Полная карта впечатления будет включать в себя точки контакта, охватывающие фазы предвкушения, участия и обдумывания, реакции участников, а также сценические и закулисные факторы. Создавая карту впечатлений, не забывайте о руководящей роли образов — вы проектируете впечатление с тем, чтобы удовлетворить их потребности и пожелания. Помните о целесообразности использования стикеров разных цветов для элементов мэппинга. Это поможет быстро упорядочивать карту и ориентироваться в ней.

На рис. 6.3 приведен пример простой карты впечатлений для концерта. Хотя на настоящих картах точек контакта больше, пример дает визуальное представление, как должна выглядеть карта впечатлений, охватывающая все три фазы. Обратите внимание, что реакции — это высказывания участников, а также на то, что мы определили самые важные сценические и закулисные факторы.

Реакции	Никаких проблем	Хорошо, что дорожное движение регулируют как следует	Какая классная группа! Обязательно куплю их альбом	Я вижу свою любимую группу живьем, поверить не могу!	Лучший концерт в моей жизни
Точки контакта	Покупка билетов онлайн	Парковка у места проведения концерта	Выступление группы на разогреве	Выступление хедлайнеров	Возвращение домой
Сценические факторы	Сайт концерта	Работники парковки	Группа на разогреве	Группа-хедлайнер	Автомобиль конечного пользователя
Закулисные факторы	Дизайнер сайта концерта	Логист мероприятия	Работники сцены	Работники сцены	—

**Рис. 6.3.** Пример карты впечатления, разработанный с использованием средств мэппинга Oracle

## Итог: структурирование впечатлений

В главе 4 мы рассматривали элементы ландшафта впечатления — кирпичики микровпечатления. А в текущей главе мы сменили угол обзора, чтобы взглянуть на структуру макровпечатления. Не закружилась голова от такой резкой смены крупного плана на дальний? Но вы как дизайнер впечатлений должны уметь одновременно думать и о мелочах, и об общей картине, чтобы обеспечить гармоничное сочетание всех деталей. Карта впечатлений — прекрасный способ конструирования прототипов впечатлений. Она создает структуру и позволяет свести ключевые элементы впечатления к наглядному виду. Кроме того, будучи прототипом, она может быть модифицирована. Это не готовый продукт — это скорее первый вариант рабочего плана, призванный продемонстрировать, как может выглядеть

проектируемое впечатление. Таким образом, не стоит яростно защищать вашу карту перед заинтересованными лицами — она всего лишь средство получения от них обратной связи, чтобы вы могли усовершенствовать дизайн впечатления.

В процессе дизайна впечатления карта проходит множество итераций. Кроме того, карта впечатлений должна постоянно эволюционировать по мере ваших попыток предоставлять впечатления, которые она описывает. Раз участники начали взаимодействовать с созданным вами впечатлением, это значит, что началась реальная жизнь и работа в режиме реального времени. Продолжайте работать, старайтесь увидеть впечатление глазами ваших участников. Это поможет вам модифицировать карту в соответствии с тем, что происходит у вас на глазах, и вносить нужные изменения, непрерывно совершенствуя свою работу. Таким образом, роль карты впечатления трансформируется — это уже не просто проект, а отображение предоставляемого впечатления в его текущем виде и состоянии. Карта впечатлений — гибкий инструмент, который можно применять для проектирования, уточнения и внесения улучшений, и как визуальное свидетельство ранее предоставленных впечатлений.

Мы закончили с описанием шагов для «аэрофотосъемки» пути впечатления, пора спуститься с небес на землю и сосредоточить внимание на отдельных точках контакта в рамках впечатления и на переходах между ними. Умелые дизайнеры впечатлений могут без особого труда переключаться с общей картины карты впечатления на детали каждой точки контакта и обратно. Они обладают умением целенаправленно проектировать каждое микровпечатление — таким образом, чтобы каждое вносило свой вклад в создание целостного макровпечатления. В следующей главе мы подробно познакомим вас с тем, как применяется шаблон точки контакта в целенаправленном дизайне микровпечатлений.

## Глава 7

# Точки контакта и переходы

В Чикагском институте искусств можно увидеть шедевр кисти Жоржа Сёра — картину «Воскресный день на острове Гранд-Жатт», написанный в 1884 году. Постимпрессионист Сёра был одним из создателей техники пуантилизма, в которой традиционные мазки кистью заменяются отдельными мазками точечной формы. Вблизи картины пуантилистов кажутся беспорядочным скоплением разноцветных точек, но, если отступить подальше, точки сливаются в целостное впечатляющее изображение. Чтобы работать в этой технике, художник должен целенаправленно и гармонично размещать на холсте точки нужного цвета, чтобы все вместе они создавали желаемый образ.

Маршрут впечатления подобен картине в технике пуантилизма: его формирует целая серия точек контакта, спроектированных с целью вызывать определенные реакции и в конечном счете получить искомый результат (макровпечатления). Чтобы построить впечатление из точек контакта, нужно подходить к их содержанию и размещению с той же тщательностью, с какой относились к своим произведениям художники-пуантилисты. Создание качественных впечатлений требует времени — как и создание великих художественных произведений (Сёра работал над «Воскресным днем на острове Гранд-Жатт» два года). Но ваше внимание к деталям будет вознаграждено. К счастью, у нас есть инструмент, который, мы

уверены, станет для вас хорошим подспорьем в целенаправленной работе по созданию точек контакта.

## **Шаблон точки контакта**

Давайте считать, что карта впечатления — это как бы взгляд с высоты птичьего полета на весь маршрут проектируемого вами впечатления, от начала до конца. Она включает в себя все точки контакта, где должны создаваться требуемые результаты впечатления. Определив точки контакта (с реакциями конечных пользователей и сценическими и закулисными факторами) и выстроив их в определенной последовательности, можно приступить к проектированию каждой из них.

Чтобы помочь вам в этом, мы разработали инструмент, который называем «шаблон точки контакта». Это компактная модель отдельно взятой точки контакта, которая поможет вам собраться с духом и применить все, о чем было рассказано в этой книге ранее. Вместе с шаблоном появляются и несколько новых тем — сотворчество (то есть совместное созидание), которое будет подробно рассмотрено в этой главе, а также технические факторы и факторы артистизма, о которых рассказывается в главе 9. В одной из предыдущих книг Боба (в соавторстве с Барбарой Шлаттер), о которой говорилось ранее, похожий метод получил название «кадрирование» и рекомендовался к использованию в дизайне досуговых впечатлений<sup>1</sup>. Версия, которую рекомендуем мы, развивает эту мысль, включая в себя новое содержание и новые методы. Не забывайте, что процесс создания точки контакта — итерационный, как и почти все, что относится к дизайну впечатлений. Поэтому мы рекомендуем заполнять первые варианты шаблона карандашом.

## **МОДЕЛИРОВАНИЕ МИКРОВОПЕЧАТЛЕНИЯ**



Каждый шаблон точки контакта представляет собой модель микровпечатления, которое будет работать на ожидаемые результаты макровпечатления. Шаблон отображает взаимодействие участника с предназначенными для этого элементами ландшафта впечатления. Из этого следует, что шаблон определяет и составляющие, которые понадобятся дизайнеру для обеспечения возможности появления микровпечатления. Вскоре вы сможете внимательно изучить наглядный пример, но сперва давайте рассмотрим главные элементы шаблона точки контакта (рис. 7.1):

- порядковый номер (показывающий расположение точки контакта внутри впечатления, может меняться по мере внесения усовершенствований);
- название точки контакта;
- тип впечатления (какое именно впечатление предлагает точка контакта: от «обыденного» до «преобразующего»);
- желаемая реакция;
- желаемые результаты;
- элементы ландшафта впечатления;
- предполагаемые взаимодействия;
- факторы;
- желаемый уровень сотворчества;
- доработки (подробнее см. главу 9);
- переход.



должны быть в самом конце. Это воплощение знаменитого совета Стивена Кови[16] «начинать с конца»<sup>2</sup> (то есть представляя себе конечную цель) — то, что обычно называют обратным проектированием. Кроме того, каждый раздел мы дополнительно снабдили вопросом, который вам следует рассмотреть при изучении. Эти вопросы выделены курсивом. Прежде чем углубляться в другие разделы, обязательно заполните верхнюю часть шаблона — номер и название точки контакта, тип впечатления, а также ожидаемые реакции конечных пользователей, которые вы определили, составляя карту впечатления. Попасть куда-то проще, когда знаешь, куда идешь.

Рассматривайте желаемые реакции как черновой набросок желаемых результатов. Нужные вам результаты естественным образом вытекают из реакций. Для каждой точки контакта у вас должно быть не более трех желаемых результатов. Рассматривая возможные результаты, вспомните, что ученые говорят о характеристиках впечатлений (см. главу 2). Вот некоторые из этих характеристик:

- способствуют положительным эмоциям;
- привлекают внимание;
- создают и укрепляют отношения;
- повышают компетентность;
- поощряют свободу выбора.

Вышеприведенный перечень — отличная отправная точка для размышлений о возможных целевых результатах. Вы уже можете сопоставить эти крайне обобщенные результаты и свое проектируемое впечатление. Например, если вы хотите открыть горнолыжную базу, «повышение компетентности» будет расшифровываться как «участники научатся лучше выполнять повороты плугом». И помните: важно, чтобы целевые результаты

соответствовали типу впечатления. Невозможно получить преобразующий результат в обыденной точке контакта.

После определения целевых результатов иногда нужно отходить от оговоренной выше последовательности процедуры. В зависимости от того, какое впечатление проектируется, дизайнер может сначала определить элементы ландшафта впечатления, а уже потом перейти к взаимодействиям, необходимым для получения желаемых результатов. Например, перед вами стоит задача: разработать впечатление с использованием площадки клиента, которой он хочет найти полезное применение. В этом случае отлично подойдет и рекомендуемая последовательность процедуры. А вот другой пример: результатом впечатления для группы сотрудников должно стать укрепление командного духа. Тогда во главу угла стоит поставить разработку необходимых взаимодействий, а сопутствующие элементы ландшафта впечатления можно определить и потом. Но во всех случаях следует очень внимательно подходить к выбору важнейших элементов ландшафта впечатления. Часто бывает, что в предлагаемом шаблоне одному-двум из них уделяется особенно пристальное внимание. Определите типы важнейших элементов и дайте каждому из них краткое описание.

Не ограничивайте рассмотрение вариантов проектируемых взаимодействий какими-либо рамками. Их множество — между участниками и обслуживающим персоналом, между участниками и элементами ландшафта впечатления, между самими участниками и так далее. У вас всегда должно быть как минимум одно взаимодействие, специально предназначенное для достижения желаемого результата. Так вы обеспечите каждый желаемый результат необходимой причинно-следственной обусловленностью.

Помните, что не всегда определение элементов ландшафта впечатлений предшествует проектированию взаимодействий с ними. Скорее всего, при проектировании вы будете постоянно

переходить от одной из этих важнейших составляющих дизайна к другой и обратно. Опыт показывает, что иногда следует сначала сосредоточиться на проектировании взаимодействий, а иногда — в первую очередь изучить уже существующие или требующиеся элементы ландшафта впечатления и лишь потом переходить к проектированию взаимодействий.

Вопрос четвертого раздела («Факторы») выглядит так: «Благодаря кому или чему работает взаимодействие?» Вы уже пытались на него ответить, когда составляли карту впечатления, так что просто вернитесь к ней. Впишите в раздел и сценические, и закулисные факторы той или иной точки контакта. Остальные три секции требуют несколько более детального ознакомления. В этой главе мы заострим внимание на сотворчестве и переходах, но подробное освещение темы возможностей для улучшения и углубления впечатлений ждет вас в главе 9.

## **Сотворчество**

В кинематографе, в СМИ и тому подобных средствах медиа для планирования последовательности эпизодов и выделения принципиально важных деталей (другими словами, мизансцен) применяется метод под названием «раскадровка». Составление карты впечатления выглядит очень похоже. И раскадровка, и мэппинг нужны для выстраивания последовательности и создания общего представления о ключевых моментах повествования (или, как в нашем случае, впечатления). Кроме того, различие между раскадровкой и мэппингом впечатления состоит в роли конечного пользователя (в вашем случае — участника). Создавая раскадровку, авторы понимают, что актеры будут придерживаться роли, хотя, возможно, и с некоторой долей импровизации. Напротив, дизайнеры впечатлений должны отдавать себе отчет в том, что их конечные пользователи — полноценные участники, которые, заинтересовавшись

впечатлением, зачастую хотят играть более активную, «сотворческую» роль. Еще раз напомним, что говорил Клэй Ширки: «участники» отличаются от «конечных пользователей» — они хотят влиять на результат. Следует предвидеть и учитывать это желание в процессе проектирования.

В предыдущих главах мы говорили об интерактивной природе впечатлений, подразумевающей сотворчество, то есть совместное созидание. В нашем случае под сотворчеством подразумевается бизнес-стратегия, в центре внимания которой находятся клиентский опыт и интерактивные связи<sup>3</sup>. Совместное созидание требует более активной вовлеченности клиента с целью создания ценностно-ориентированного опыта. Едва зародившись, идея сотворчества тут же начала всплывать чуть ли не в каждой дискуссии на тему экономики впечатлений. Экономисты Коимбатур Кришнарао Прахалад и Венкатараман Рамасвами в книге «Сотворчество: Новый метод создания ценности» (Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation) указывают, что до экономики впечатлений на потребителей смотрели как на «нечто отдельное от компании», но сейчас потребители «стремятся повлиять на все части бизнес-системы»<sup>4</sup>. Потребители хотят взаимодействовать с компаниями и таким образом совместно создавать ценность. Согласно авторам, компании «должны обеспечить среду, в которой конечные пользователи смогут получать свои собственные уникальные персонифицированные впечатления»<sup>5</sup>.

Не пропустите: в главе 10 рассказывается, как корпорации разрабатывают ключевые слова и стратегии для воплощения впечатлений. Часто впечатления и их предоставление становятся элементами корпоративного стратегического планирования и включаются в общекорпоративные цели и планы действий.

В качестве примера среды, в которой стоимость создается в том числе путем участия клиентов, Клэй Ширки (в уже упоминавшейся книге «Включи мозги») приводит бар: «У

владельца бара тот же любопытный бизнес — он предлагает больше, чем стоят его товары и услуги. Он продает ценность, создаваемую его посетителями друг для друга»<sup>6</sup>. Вспомните — разве не создавало ценность общение между собой завсегдатаев бара «Чирс» Норма Питерсона и Клиффа Кэлвина из классического комедийного сериала «Веселая компания»?<sup>7</sup> Молодежь, наверное, уже не помнит, но это был один из самых успешных ситкомов на ТВ: 275 получасовых серий, одиннадцать сезонов (1982–1993). Мы уверены, что и ваш любимый бар чем-то напоминает «Чирс».

Современный потребитель не хочет, чтобы ему всучивали стандартные товары, услуги и впечатления. Он хочет соучаствовать в создании товаров, услуг и впечатлений. Это особенно относится к миллениалам. Они хотят быть активными соавторами собственных впечатлений. Боб побывал в Буэнос-Айресе — там они с женой занимались на кулинарных курсах, где их учили готовить пирожки эмпанадас. Норма Суэд<sup>8</sup>, которая ведет эти занятия для небольших групп в своей уютной городской квартире, сказала Бобу, что в основном к ней приходят учиться молодые люди, колесящие по миру в поисках чего-нибудь необычного. Это стремление к единственным и неповторимым впечатлениям от путешествий учили в компании Airbnb — в 2017 году там ввели категорию услуг «Впечатления». Теперь туристы могут заказать у местных жителей полет на пропеллерном самолете или мастер-класс по огнеглотанию<sup>9</sup>.

Из нашего рассказа о фазах впечатления вы помните, что они включают предвкушение, участие и обдумывание. Мы считаем, что осмысливать сотворчество в каждой из этих фаз следует немного по-разному. Опираясь на работу, сделанную Мэтом и его коллегой Эндрю Лаканиентой, мы называем сотворчество в фазе предвкушения «совместное проектирование», в фазе участия — «совместное воплощение», а в фазе обдумывания —

«совместная обработка»<sup>10</sup>. Иначе говоря, продумывайте способы, которыми можно привлечь ваших конечных пользователей к участию в проектировании (фаза предвкушения), воплощении в жизнь (фаза участия) и отборе (фаза обдумывания) их впечатлений.

Как ни прекрасно сотворчество, им все же нужно управлять. Одни точки контакта предполагают широкое сотворчество, другие его несколько ограничивают. Эти колебания от точки к точке по ходу впечатления потребуют от участников сил и внимания, а макровпечатление окажется интересным и разноплановым. Давайте рассмотрим несколько простых примеров.

Наверное, самая распространенная стратегия — это совместное проектирование: оно предполагает, что участников всеми силами стараются вовлечь еще на фазе предвкушения. У многих компаний есть эффективные механизмы обратной связи (их часто называют системой «голос потребителя», или VoC), которые помогают собирать отзывы и мнения потребителей, чтобы учесть их при разработке товаров, услуг или мероприятий. На индивидуальном уровне в качестве возможностей совместного проектирования выступают опции доработки продукта в соответствии с требованиями заказчика до осуществления покупки. Например, заказывающие морской круиз имеют возможность выбрать каюту, варианты меню, заранее оформить нужные наземные экскурсии...

Когда конечный пользователь начинает взаимодействовать с определенными продуктом, услугой или впечатлением, имея при этом возможность повлиять на результаты, начинается совместное воплощение. Тщательно продумайте, какие именно точки контакта во время фазы участия обеспечат высочайший уровень сотворчества. Верл, отец Мэта, специально предусматривал такие моменты — моменты совместного воплощения, — когда планировал сплав по горным рекам для



своих туристов. Хотя некоторые организаторы предлагали путешествия с полным сервисом, где туристов каждый вечер ожидали заранее подготовленные лагерные стоянки, Верл решил, что группа станет по-настоящему сплоченной, если позволить участникам самим выбирать и обустраивать место ночлега. А еще он решил, что еду всегда будут готовить проводники, чтобы на привалах и стоянках туристы могли насладиться общением с природой. Верл счел, что более ярким впечатлением будет высокий уровень сотворчества при обустройстве стоянок и низкий — во время приготовления пищи. Нет единственно верного способа стимулировать участников при совместном воплощении. Главное — использовать все возможности для сотворчества, чтобы обеспечить желаемый результат впечатления.

Совместная обработка — это, возможно, самый недооцененный вариант сотворчества. Зачастую мы вкладываем в проектирование впечатления и в работу с участниками столько, что после завершения мероприятия в голове нет никаких планов, нет даже сил целенаправленно поработать с участниками во время фазы обдумывания. Этого промаха можно избежать, заранее продумав стратегии совместной обработки. Это может быть что-то совсем пустяковое — вроде рассылки благодарностей за участие или коротеньких анкет с просьбой оставить отзыв о мероприятии. Если хотите проявить инициативу, предложите своим бывшим участникам ряд способов по организации их воспоминаний о полученных впечатлениях. Так поступает Служба национальных парков США — она придумала «паспорт парка», запустила программу Junior Ranger («Юный следопыт»), посредством которой поощряет коллекционирование марок, наклеек, значков и прочей символики посещенных парков. Кроме того, служба продает гостям специальные альбомы и планшеты для коллекционирования, чтобы незаполненные страницы служили напоминанием о пока еще не посещенных парках.

# Аффордансы

Еще одна тема, тесно связанная с совместным созиданием, — так называемые аффордансы, то есть свойства продукта или впечатления, которые позволяют взаимодействовать с ними теми или иными способами. Мяч, вода или песочница — объекты, дающие детям множество возможностей для самых разнообразных неорганизованных игр. И сравните эти возможности с заводной игрушкой — например, обезьяной-барабанщиком. Ребенок может разве что завести ее, посмотреть, как обезьяна барабанит, и, возможно, когда-нибудь разобрать на части (сломать, одним словом). Чем меньше возможностей для взаимодействия с объектом, тем меньше возможностей и для сотворчества. Чем больше таких возможностей, тем устойчивее впечатление и тем больше желание повторного взаимодействия с объектом. Объекты с ограниченными возможностями взаимодействия быстро наскучивают. Вспомните свои любимые детские игрушки: наверняка с ними можно было взаимодействовать самыми разными способами.

Аффордансы связаны с персонализацией (кастомизацией), то есть с индивидуализацией продукта под конкретного потребителя. Чем больше аффордансов у впечатления, тем проще его кастомизировать и тем вероятнее успех персонализации. Расширить возможности для взаимодействия можно двумя способами. Первый — предусматривать при проектировании больше различных впечатлений на выбор, но у такого подхода есть свои проблемы. Существует оптимальное количество вариантов выбора, и, если его превысить, потребитель «зависнет». Чтобы прочувствовать муки выбора, достаточно зайти в магазин за апельсиновым соком — и застыть, пытаясь разобраться в методах отжима, в пищевых добавках, во всем, что указано на упаковках. Чтобы найти подходящий продукт, придется убить массу времени на чтение описаний. Прекрасно,

когда есть возможность выбирать между несколькими вариантами с явно выраженными и понятными различиями. Однако простое расширение списка вовсе не означает, что у конкретного потребителя появляется возможность получить именно то, что полностью соответствует его личному запросу. Обычно все заканчивается тем, что потребитель соглашается на более или менее похожее. Соглашается на «потребительскую уступку», как называют это в таких случаях Пайн и Гилмор<sup>11</sup>.

Второй путь подразумевает расширение опций внутри впечатления. Один из способов — обозначить функциональное назначение объектов менее определенно. Например, можно выбирать уровень конкретики в дизайне детской площадки. Представьте себе качалки на пружинах, которые так любят детишки. Можно сделать качалку в виде конкретного животного с седлом — пусть это будет, например, лошадка. А можно просто прикрепить седло к пружине — чтобы дети сами могли вообразить, скачут они на лошади или летят на космическом корабле. «Конкретизированная» лошадь на пружине снижает количество аффордансов.

Варианты взаимодействия во время переживания впечатления или при пользовании определенным продуктом можно расширить за счет удачного дизайна. Сравните обычный перочинный нож с ножом Swiss Army. Если у первого одно, от силы два лезвия, то у второго в дополнение к лезвиям есть множество полезных инструментов: теперь это не просто нож! Потребуется несколько накидных гаечных ключей, чтобы заменить один разводной, который подходит для работы с гайками разных размеров.

В наши дни человеческое взаимодействие все чаще подменяется использованием технологий. В результате продукты и впечатления получают все меньше и меньше возможностей для взаимодействия, хотя лучше бы наоборот. У производителей игрушек есть техническая возможность добавить в свои товары

дополнительные игровые опции. В этом случае налицо еще одна проблема с аффордансами: технологии должны обеспечивать множество вариантов взаимодействия, причем взаимодействия в полном смысле этого слова — ребенок должен что-то делать с игрушкой, а не просто смотреть, как она работает. Встроить в игрушечную обезьянку с барабаном чип, который заставит ее отбивать три ритма, а не один, еще не значит добавить полезную возможность взаимодействия с ребенком. Дизайнеры должны прибегать к технологиям для увеличения, а не для снижения количества аффордансов.

Мешают расширению возможностей взаимодействия и ограничения, налагаемые как законами и правилами, так и управленческими решениями. Боб когда-то читал комикс из серии про космического хомяка Зигги — в нем главный персонаж решил пойти погулять в городской парк. Это было так давно, что Боб даже не смог найти оригинал, чтобы процитировать точно, но смысл состоял в следующем. Зигги заходит в парк, и его приветствуют вывески примерно такого содержания: «По газонам не ходить», «Катание на роликах запрещено», «Цветы не рвать», «Купаться воспрещается» и, наконец, «Это ваш парк, приятного вам отдыха! С уважением, управление городских парков». Любое правило, которое вы внедряете, разрабатывая дизайн впечатлений, ограничивает опции — а следовательно, и аффордансы. Сводите правила к минимуму и позаботьтесь, чтобы они улучшали впечатление, а не мешали ему.

Аффордансы, предусмотренные дизайном впечатлений, могут решить проблему персонализации: у потребителя появляется выбор из множества вариантов взаимодействия. Такое взаимодействие не потребует вмешательства или указаний со стороны дизайнера впечатлений или организаторов. Например, самые популярные видеоигры — это, как правило, игры с массой интерактивных возможностей. Разработчики очень стараются внедрять в игровой процесс как можно больше аффордансов. Но

вот что забавно: сравните аффордансы, доступные рядовому игроку, и аффордансы, доступные самому геймдизайнеру. Конечно, у геймдизайнера их куда больше. Вы как дизайнер впечатлений должны понимать, каким образом встраивать аффордансы в проектируемые вами впечатления, чтобы расширять, а не сужать возможности взаимодействия для участников.

Сотворчество и аффордансы — это способы обеспечить вовлеченность. Совет: работая над каждой точкой контакта, задумывайтесь, не поможет ли сотворчество улучшить проектируемое вами впечатление. Помните также, что одни типы впечатлений более способствуют сотворчеству, другие — менее. Так, обыденные впечатления обычно не слишком богаты на аффордансы и возможности для сотворчества. В разделе 5 шаблона, посвященного сотворчеству, вас просят отметить на специальной шкале, насколько высокий уровень сотворчества вы хотели бы обеспечить в разрабатываемой точке контакта. Там же можно дать краткое описание характера ожидаемого сотворчества: прекрасная возможность записать для себя, как увеличить количество аффордансов в точках контакта, нацеленных на совместное созидание.

## Переходы

Успех или провал впечатления определяют детали. Великих дизайнеров от просто хороших отличает внимание к деталям. До сих пор в этой главе речь шла лишь о деталях, имеющих отношение к точкам контакта, однако не стоит забывать и о пространстве между ними. И все же его часто упускают из виду. Речь идет о переходах — пространственных или мысленных перемещениях людей от одной точки контакта к другой. Эти переходы не всегда хоть сколько-нибудь интересны, а иногда и вообще кажутся ненужными. Поэтому ими часто пренебрегают,

хотя это клей, на котором держится впечатление. Учесть и спроектировать переход — дело недолгое. Но пространство между точками контакта следует изучить, чтобы определить, требуется ли спроектированный переход. Для заполнения раздела 7 шаблона выполните следующие шаги:

1. Определите, эксплицитный это переход или имплицитный (то есть явный или неявный). Он отчетливо виден — или нужны дополнительные разъяснения и указания? Например, давайте считать отдельной точкой контакта каждую группу, выступающую на музыкальном фестивале. Переход от одной группе к другой — имплицитный, неявный, поскольку аудитории не требуется никаких инструкций, что делать, чтобы осуществить этот переход. Переход эксплицитен, если участников нужно инструктировать, как перейти от одной точки контакта к следующей. Если вы определили переход как неявный, оставьте его в покое и занимайтесь следующей точкой контакта. Если он оказывается эксплицитным — см. шаг 2.
2. Определите желаемые результаты и предполагаемые взаимодействия (меры вмешательства), связанные с данным переходом. Вы уже делали это в отношении точек контакта. Переходы не занимают много времени, поэтому следует брать в расчет только один результат и одну меру вмешательства. Например, в ходе морского круиза Боб посещал Санкт-Петербург. День начался в кают-компании с распределения групп по экскурсионным автобусам. После этого пассажиры должны были сойти с корабля, пообщаться с российской таможней и, наконец, сесть в ожидающий их автобус. Самым критическим моментом было прохождение российской таможни. Персонал круизного лайнера, которому было запрещено находиться в таможенной зоне, предпринял определенные меры, чтобы переход прошел

гладко. Во-первых, они выпускали туристов в соответствии с распределением групп по автобусам, чтобы каждая группа начала поездку одновременно. Во-вторых, у входа в таможенную зону стоял сотрудник круизной компании, которого нельзя было не заметить: он отвечал на вопросы и помогал группам держаться вместе. В-третьих, еще один сотрудник стоял на выходе из таможенной зоны, помогал группам вновь собраться вместе и направлял их к ожидающим автобусам. Учитывая, что в переходе участвовало около трехсот человек, все прошло очень гладко.

По выполнении этих шагов заканчивается и ваша работа по проектированию переходов. Как уже отмечалось, она не занимает много времени, но плавный и хорошо организованный переход покажет участникам, что это удачно спроектированное и хорошо продуманное впечатление.

## **Пример шаблона точки контакта**

Чтобы вы лучше представляли себе, как выглядит настоящий шаблон, давайте разберем небольшой пример. Итак, дано: вы проектируете набор впечатлений для адаптационного периода новых сотрудников. Вы уже создали карту впечатлений, выделив критически важные точки контакта и их последовательность, необходимую для радушного приема и вводного инструктажа новых сотрудников. Теперь вам нужен детализированный проект для каждой из точек контакта. Если дизайнеры ограничиваются разработкой карты впечатлений и не уделяют должного внимания проектированию каждой точки контакта, это вполне способно привести к провалу.

В нашем примере мы рассмотрим конкретную точку контакта под названием «регистрация». Вот как выглядит начало взаимодействия в этой точке: новый сотрудник подходит к столу

регистрации и взаимодействует с одним из работников аппарата компании, чтобы записаться на тренинг для вновь поступивших на работу. Попутное замечание: ожидания и настроение нового сотрудника могут зависеть от того, как вы провели фазу предвкушения этого впечатления, скажем, направили ему письмо (электронное или обычное) или позвонили, чтобы рассказать, как у вас устроен процесс введения в должность. В зависимости от этого новый сотрудник может чувствовать себя по-разному. Он в радостном предвкушении, настроен нейтрально (без особых ожиданий) или же напуган тем, что его ожидает? В этом и состоит огромное значение целенаправленного проектирования фаз впечатления.

Поскольку вы дочитали книгу до этого места и уже знаете, насколько важна фаза предвкушения, мы будем исходить из того, что с подготовкой сотрудника к этому впечатлению вы справились отлично. Теперь давайте определимся, какая информация вам понадобится для заполнения шаблона, и пройдемся по задаче. На рис. 7.2 представлен пример заполненного шаблона.



Шаблон точки контакта	№ 3	Название	Регистрация	Тип впечатления	Обыд. <u>Осозн.</u> Запом. Знач. Преобраз.														
<p><b>Желаемая реакция:</b> <u>GB удобно пользоваться, благодаря ему я стал лучше играть</u></p> <p><small>Какие именно впечатления предлагает точка контакта?</small></p> <p><small>Что вы хотите услышать от участников после взаимодействия с этой точкой контакта?</small></p>																			
<p><b>2. Элементы ландшафта впечатления</b> <small>Каковы ключевые элементы этой точки контакта?</small></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ключевые элементы</th> <th>Описание</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Люди</td> <td>Сотрудники и аппарат регистрации</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Место</td> <td>Стол регистрации</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Объекты</td> <td>Таблички, бейджи и наборы материалов тренинга</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Правила</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Отношения</td> <td>Необходимо выстроить</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Мизансцены</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Ключевые элементы	Описание	<input checked="" type="checkbox"/> Люди	Сотрудники и аппарат регистрации	<input checked="" type="checkbox"/> Место	Стол регистрации	<input checked="" type="checkbox"/> Объекты	Таблички, бейджи и наборы материалов тренинга	<input type="checkbox"/> Правила		<input checked="" type="checkbox"/> Отношения	Необходимо выстроить	<input type="checkbox"/> Мизансцены		<p><b>3. Предполагаемые взаимодействия</b> <small>Как участники будут взаимодействовать с элементами?</small></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Работник аппарата улыбается, здоровается с новичками, называет их по имени, обменивается с ними рукопожатием</li> <li>2. Новый сотрудник получает набор материалов тренинга с расписанием и учебным планом</li> <li>3. Работник аппарата рассказывает новому сотруднику о расписании и спрашивает, есть ли дополнительные вопросы</li> </ol>		<p><b>1. Желаемые результаты</b> <small>Что должны почувствовать конечные пользователи?</small></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сотрудник почувствовал радужный прием</li> <li>2. Сотрудник получил все необходимые для участия в тренинге материалы</li> <li>3. Сотрудник получил ответы на все свои вопросы и готов к тренингу</li> </ol>	
Ключевые элементы	Описание																		
<input checked="" type="checkbox"/> Люди	Сотрудники и аппарат регистрации																		
<input checked="" type="checkbox"/> Место	Стол регистрации																		
<input checked="" type="checkbox"/> Объекты	Таблички, бейджи и наборы материалов тренинга																		
<input type="checkbox"/> Правила																			
<input checked="" type="checkbox"/> Отношения	Необходимо выстроить																		
<input type="checkbox"/> Мизансцены																			
<p><b>4. Факторы</b> <small>Благодаря кому или чему работает взаимодействие?</small></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Сценические</th> <th>Закулисные</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Аппарат</td> <td>HR-команда</td> </tr> <tr> <td>Материалы тренинга</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Сценические	Закулисные	Аппарат	HR-команда	Материалы тренинга		<p><b>5. Сотворчество</b> <small>Что будут делать участники?</small></p> <p>Сильное</p> <p>Описание: _____</p> <p>Новички сами делают бейджи</p> <p>Слабое</p>		<p><b>6. Доработки</b> <small>Как можно улучшить точку контакта?</small></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Технические факторы</th> <th>Факторы артистизма</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. _____</td> <td>1. _____</td> </tr> <tr> <td>2. _____</td> <td>2. _____</td> </tr> <tr> <td>3. _____</td> <td>3. _____</td> </tr> </tbody> </table>		Технические факторы	Факторы артистизма	1. _____	1. _____	2. _____	2. _____	3. _____	3. _____
Сценические	Закулисные																		
Аппарат	HR-команда																		
Материалы тренинга																			
Технические факторы	Факторы артистизма																		
1. _____	1. _____																		
2. _____	2. _____																		
3. _____	3. _____																		
<p><b>7. Переход</b> <small>Как участники перемещаются к новой точке контакта?</small></p> <p><input type="checkbox"/> Неявно (никаких специальных действий)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Явно</p> <p><b>Результаты:</b> Своевременное прибытие нового сотрудника на тренинг</p> <p><b>Ожидаемое взаимодействие:</b> Работник аппарата регистрации рассказывает, как пройти на тренинг, и сообщает время первого занятия</p>																			

Рис. 7.2. Пример шаблона точки контакта

Ниже следует детальный разбор каждого раздела этого примера.

## ЗАГЛАВИЕ ШАБЛОНА

- **Точка контакта №3.** Первые две могут представлять собой чтение участником электронного письма и прибытие на место мероприятия.
- **Название.** «Регистрация».
- **Тип впечатления.** Нужно, чтобы это было осознанное впечатление. При регистрации участникам будет нужно получить определенную важную информацию. Однако это должна быть быстрая и простая точка контакта, и в запоминающемся впечатлении нет необходимости.
- **Желаемая реакция.** Создавая карту впечатления, вы определили для этой точки контакта такие реакции: «Какие приветливые люди», «Хорошо, что я буду тут работать» и «Теперь я знаю план занятий на сегодня».

## ПРОНУМЕРОВАННЫЕ РАЗДЕЛЫ ШАБЛОНА

1. **Желаемые результаты.** Теперь вам нужно определить результаты, необходимые для получения ожидаемых реакций, а затем уточнить меры, которые приведут к этим результатам. Вот несколько примеров применительно к данной точке контакта:

- сотрудник почувствовал радушный прием;
- сотрудник получил все необходимые для участия в тренинге материалы;
- сотрудник получил ответы на все свои вопросы и готов к участию в тренинге.

2. **Элементы ландшафта впечатления.** Хотя в каждой из точек контакта присутствуют все элементы, некоторые из них имеют большее значение по сравнению с остальными, так что именно они должны быть в центре вашего внимания при проектировании. Часть этой информации, относящуюся к сценическим и закулисным факторам, можно взять из раздела 4 шаблона. Вот как мы видим значение каждого из элементов ландшафта впечатления для данной точки контакта (жирным шрифтом мы выделили те, которые считаем наиболее для нее актуальными). Кроме того, приведены некоторые предварительные соображения относительно спланированных взаимодействий.

- **Люди.** Сюда следует включить самих новых сотрудников, аппарат регистрации и их взаимодействие между собой. Вы можете также учесть тех, кто влияет на точку контакта, но не присутствует зримо, вроде непосредственных руководителей новых сотрудников, членов семей новых сотрудников, которые, вероятно, рады их новой работе, или сотрудников службы персонала, которые создавали этот тренинг. Регистрация — простая информационная

точка контакта этого тренинга, так что усложнять ее не надо.

- **Место.** Поскольку одна из ожидаемых реакций сформулирована как «Тут приветливые люди», нужно, чтобы в пространстве царил дружелюбная атмосфера. Чтобы спроектировать этот элемент, нужно представить себе, что вы ходите по этому пространству и оцениваете его при помощи всех пяти органов чувств: как же добиться желаемой реакции? Например, зона регистрации должна быть хорошо освещена и выглядеть строго и лаконично.
- **Объекты.** Главные объекты этой точки контакта — наборы материалов тренинга, которые выдают новым сотрудникам, и таблички, обозначающие зону регистрации. Приветственный баннер непременно должен бросаться в глаза; можно также дополнить пространство логотипом корпорации и табличкой с миссией или декларацией о ценностях компании (если все это есть).
- **Правила.** Это простая точка контакта. Здесь действуют общие правила этикета и приличий, так что необходимости заострять на этом внимание нет.
- **Отношения.** Мы знаем, что эти люди — новые сотрудники, у которых, скорее всего, нет каких-то сложившихся отношений с другими работниками компании. Выстраивать отношения можно несколькими способами: например, организовать приветственное выступление сотрудников или непосредственных руководителей соответствующих подразделений. Или придумать, как познакомить новичков между собой, чтобы они почувствовали себя среди своих.
- **Мизансцена.** Эта простая точка контакта не требует сложных мизансцен. Указатели направят людей к месту регистрации, а из материалов тренинга они узнают расписание до конца дня.

**3. Предполагаемые взаимодействия.** Именно здесь вы решаете, как целенаправленно выстроить ключевые элементы ландшафта впечатления, чтобы получить желаемые результаты:

- Работник аппарата здоровается с новыми сотрудниками по имени, улыбается и жмет им руку. Если вам действительно нужен «вау-эффект», то покажите тем, кто отвечает за встречу, фото новых сотрудников и попросите поприветствовать их по имени.
- Новый сотрудник получает набор материалов тренинга с расписанием и учебным планом.
- Работник аппарата рассказывает новому сотруднику о расписании и спрашивает, есть ли дополнительные вопросы.

**4. Факторы.** Для этой точки контакта были определены следующие факторы (человеческие и вещные):

- сценические — аппарат, занимающийся регистрацией и выдачей материалов тренинга, которые включают расписание и учебный план;
- закулисные — HR-команда, создавшая набор материалов тренинга и обучившая аппарат регистрации.

**5. Сотворчество.** Вы решаете, что в этой точке контакта нужен определенный уровень совместного создания, способствующий реакции «Хорошо, что я буду тут работать». Вы ставите соответствующую отметку на шкале и обдумываете, как можно повысить уровень сотворчества. Давайте рассмотрим, не могут ли стать такой возможностью именные бейджи. Можно раздать участникам именные бейджи — не самодельные, а профессиональные. А можно предложить им: пусть каждый сделает себе бейдж сам. Это может показаться мелочью, однако способ решения вопроса, который вы выберете, будет содержать в себе определенный

посыл. Заранее изготовленные бейджи подчеркнут профессиональную составляющую мероприятия, а разрешение на самодельные бейджи разрядит обстановку и будет способствовать самовыражению новичков. Можно даже пообещать приз за самое оригинальное оформление самодельного именного бейджа и снабдить новых сотрудников необходимыми канцелярскими принадлежностями. Обязательно проследите за тем, чтобы предпринимаемые меры соответствовали ожидаемому результату. Надеемся, что этот пример убедит вас, как сотворчество может повысить активность и уровень вовлеченности практически в любой точке контакта. Возможно, вы заметите, что соображения относительно сотворчества подталкивают вас вернуться к некоторым уже спланированным взаимодействиям, чтобы их модифицировать, — и это полностью в порядке вещей. Дизайн — итерационный процесс, основанный на осмыслении по мере визуализации и работы над каждым этапом конкретного впечатления.

6. **Доработки.** Можно сделать еще очень многое для углубления и совершенствования общего впечатления. Подробнее об этом будет рассказано в главе 9.
7. **Переход.** Поскольку переход к следующей точке контакта подразумевает перемещение участников в другое место, вы решаете, что он должен быть явным (эксплицитным). Желаемый результат — «Своевременное прибытие нового сотрудника на тренинг». Оперативная мера — «Работник аппарата регистрации рассказывает, как пройти на тренинг, и сообщает время первого занятия».

Вот вам пример, как работать с шаблоном точки контакта. Заполнив шаблоны всех точек контакта маршрута, вы получите очень четкое представление о том, чего хотите достичь и как

лучше организовать это впечатление. Кроме того, у вас будет план в письменном виде, который можно показать окружающим (впечатления редко организует один-единственный человек). Когда у вас будет подборка шаблонов точек контакта, из которых состоит макровпечатление, это позволит вам снабдить коллектив организаторов планом впечатления и помочь каждому сотруднику с пониманием своей роли. Считайте карту впечатления ориентирами, а шаблоны точек контакта — подробными указаниями, как попасть к месту назначения. Чтобы у вас был еще один рабочий пример шаблона точки контакта, в главе 10 приведены заполненные шаблоны для впечатления на основе продукта.

## **Итог: полноценный прототип впечатления**

Применив на практике рекомендованные процессы мэппинга впечатления и дизайна точек контакта, вы получите детализированный проект и план организации впечатления. Вы тщательно продумали как состав участников, так и свои ожидания относительно их действий и реакций во всех аспектах впечатления, а также имеете представление, как стимулировать участников к сотворчеству. Вы создали прототип впечатления, которое рассчитываете предоставить участникам. Теперь можно продолжить тестирование — или немного подождать, чтобы отшлифовать прототип при помощи двух методик, о которых мы расскажем в главах 8 и 9.

В завершение этой главы мы хотим предложить еще одно возможное применение карт впечатлений и шаблонов точек контакта. Мы рассказывали об их применении в первую очередь для проектирования, однако и карты впечатлений, и шаблоны точек контакта можно использовать и при анализе готовых впечатлений. Попробуйте взять уже спроектированное и предоставленное вами впечатление — и создать для него карту и

соответствующие шаблоны точек контакта, чтобы лучше понять, как же оно выглядит на самом деле. Уверяем: вы придете к любопытным выводам, которые помогут вам определить, какие области нуждаются в усовершенствованиях. Иногда анализ впечатления служит первым шагом к его улучшению. Мы полагаем, что приписываемое Пикассо известное высказывание «Каждый акт творения изначально есть акт разрушения» хорошо применимо к переработке существующих впечатлений, и считаем, что в этом вам помогут мэппинг впечатлений и шаблоны точек контакта.

С готовой картой на руках вы еще на шаг приблизились к постановке впечатления для своей целевой аудитории. Важно понимать, что вы, предлагая людям некое впечатление, по сути приглашаете их отправиться в путешествие, которое для них создали. Основу почти всех историй составляют разнообразные путешествия, большие и малые. Соответственно, дизайнер впечатлений должен осознавать свою роль — опытного рассказчика. В следующей главе мы довольно глубоко погрузимся в мир сторителлинга, чтобы наглядно показать вам, что дизайнер впечатлений должен мыслить как рассказчик.

## ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

# Как создаются великолепные впечатления: доработки и примеры

Теперь у вас сложилось правильное представление о впечатлении как об уникальном поведенческом феномене, и вы научились проектированию впечатлений на микро- и макроуровне. В этой части книги мы дополним ваши навыки дизайнера впечатлений рядом методов, которые повысят ваше мастерство и, следовательно, качество результатов. В первую очередь мы рассмотрим место, которое в дизайне впечатлений занимает сторителлинг, и расскажем, как нарастить повествовательную составляющую впечатления, чтобы сделать его участников героями сюжета. Затем мы перейдем к различным техническим факторам и факторам артистизма, которые помогут вам в совершенствовании проектируемых впечатлений. В заключительной главе мы продемонстрируем, каким образом можно использовать дизайн впечатлений в разработке продукта и как его уже сегодня учитывают в своих стратегиях некоторые ведущие корпорации.



## Глава 8

# Истории, которые мы рассказываем: добавьте драматизма впечатлению

*«Это было самое прекрасное время, это было самое злосчастное время...»<sup>1</sup>*

*«Жил-был в норе под землей хоббит...»<sup>2</sup>*

*«Давным-давно, в далекой-далекой галактике...»<sup>3</sup>*

Все любят хорошие истории. Всегда приятно с головой окунуться в сюжет, населенный интересными персонажами — симпатичными нам или ненавистными. Истории приводят нас в интересные места, знакомят с интересными людьми. Они вызывают эмоции. Они рассказывают нам много нового о нас самих. Они помогают по-новому взглянуть на мир вокруг нас. Великие истории увлекают нас за собой в путешествие, где на каждом шагу все новое и неожиданное. Некоторые истории находят отклик в душе каждого человека. Вот Мэт, например, обожает романы «Мир как река» и «Убить пересмешника». В числе любимых книг Боба — «Охота за "Красным Октябрем"» и «Гекльберри Финн».

В мире, где важную роль играют впечатления, люди хотят от компаний не просто отношений «продавец–покупатель». Экономисты Коимбатур Кришнарао Прахалад и Венкатараман

Рамасвами высказали мнение, что компании должны создавать среду, предрасполагающую к впечатлениям, среду, побуждающую потребителей к своеобразному участию в работе компаний, — а не просто продавать товары и услуги<sup>4</sup>. Люди хотят впечатлений, у которых есть начало, середина и конец. Они хотят впечатлений, где сами будут действующими лицами захватывающих историй и, отправившись в путешествие, благополучно придут к месту назначения.

Есть много способов рассказать историю — просто словами, написать книгу, снять фильм, поставить спектакль. Впечатление тоже способ о чем-то рассказать. Хотя дизайн и предоставление впечатлений не всегда рассматривают как повествование, мы считаем, что это так. Наиболее яркие впечатления дают участнику возможность сыграть роль в разворачивающейся перед его глазами истории. А знаете ли вы, какие истории рассказывают вашим клиентам проектируемые вами впечатления?

Мы хотим познакомить вас с некоторыми идеями из области сторителлинга, которые помогут вам создавать еще более захватывающие впечатления. В этой главе мы затронем несколько аспектов сторителлинга: зачем нужны истории, значение структуры повествования, как превратить ваших конечных пользователей в персонажей и роль предысторий в дизайне впечатлений. Приступим. Итак, ночь была темная и ненастная... Шутка!

## **Зачем нужны истории**

В книге «Сила смысла»<sup>[17]</sup> Эмили Эсфакхани Смит убедительно доказывает наличие четырех опорных принципов, на которых держится смысл жизни: «сопричастность, цель, рассказывание историй и трансцендентность»<sup>5</sup>. Смит поясняет, почему в этот список попадает сторителлинг:

«Потребность рассказывать истории коренится в глубинной, потаенной потребности, присущей всем людям от природы, — внести в мир смысл. У нас есть первобытное желание упорядочить хаос, отыскать отчетливый сигнал в бесформенном шуме... Мы постоянно добавляем к фрагментам информации дополнительный смысл — иначе мы не смогли бы функционировать. Истории помогают нам увидеть смысл в окружающем мире и свое место в нем»<sup>6</sup>.

И раз уж люди изначально нацелены рассказывать о себе, об окружающих, о своих впечатлениях, то, может быть, стоит намеренно выстраивать дизайн впечатлений на основе тех или иных историй? Вспомните модель мероприятия The Color Run из главы 6. На шаге 2 схемы задается вопрос — какие отзывы потребителей вы как дизайнер впечатления хотите услышать? Можно и переформулировать: какие истории о спроектированном вами впечатлении вы хотите услышать от потребителей?

Брайан Солис, которого мы уже не раз цитировали, называет момент, когда потребитель начинает рассказывать окружающим о своих впечатлениях, абсолютным моментом истины<sup>7</sup>. Этот рассказ другим людям о пережитом опыте представляет собой кульминацию пути впечатления для его участника — и для вас, дизайнера. Истории, которые люди рассказывают о предоставленных вами впечатлениях, сильно влияют на жизненный цикл этих впечатлений. В мире, где рассказ одного потребителя потенциально доступен тысячам и даже миллионам других благодаря соцсетям, вам следует заблаговременно и целенаправленно позаботиться о том, чтобы спроектированные вами впечатления рассказывали свои собственные захватывающие истории.

Циник усмехнется: «А, хотите манипулировать людьми, чтобы они бездумно разносили сообщение, которым вы его заботливо напичкали?» Ни в коем случае. Экономика впечатлений сделала всех достаточно грамотными в этой области. Если в спроектированных вами впечатлениях присутствует элемент

сотворчества, то впечатления каждого участника будут несколько отличаться от впечатлений других. Давая определение впечатлению в главе 1, мы поясняли, что оно возникает в результате взаимодействия между участниками и элементами проекта. Потребители обычно быстро распознают навязываемые впечатления или откровенную фальшь. Лучшие специалисты выстраивают свои проекты макровпечатлений на оригинальных историях, способных заинтересовать участников.

Есть такая забава, мексиканская по происхождению: делать из папье-маше полую игрушку под названием «пиньята», а потом на праздниках начинять ее конфетами, орехами, игрушками и разбивать. Нет, умение делать пиньяту — это вовсе не обязательное требование к дизайнеру впечатлений, но сам процесс можно представить как прекрасную аналогию: точно так же истории помогают формировать впечатления. Чтобы изготовить пиньяту, сначала делают каркас, а потом облепляют его кусками бумаги, вымоченными в клее ПВА, обойном клее или клейстере. Хотя каркас скрыт бумагой, именно он придает пиньяте форму и смысл. Представьте, что вместо пиньяты вы принесли на день рождения вашего ребенка просто кучу мокрого папье-маше. Это, конечно, вызовет бурную реакцию — но совсем не такую, какую могла бы вызвать пиньята. Сваленная в кучу мокрая бумага заставит разве что возмущенно воскликнуть: «Гадость какая, что это?» А вот настоящая пиньята приведет детей в восторг: «Смотри, это же ковбой!», «Класс, настоящий космический корабль!». Скрытый бумагой каркас — структура вашей истории.

«Каркас» впечатлений придает форму и доносит смысл до конечных пользователей точно так же, как каркас пиньяты придает ей форму и доносит смысл до детишек на дне рождения. Представьте себе, что карта впечатления — это лежащий на столе большой кусок папье-маше. Он плоский, он скучный, сам по себе он не производит ни малейшего впечатления. Но если у нас есть

история, которую можно «обернуть» этой картой, то мы получим объемное изображение. Его форма, его структура вызовут любопытство и породят самые разные толкования.

Из великолепных историй вырастают великолепные впечатления. Именно это отличает тематический парк вроде Диснейленда от заурядного парка с аттракционами. Уберите историю — и волшебство исчезнет. Уникальность Диснейленда именно в сотворении истории и в том внимании, которое уделяется ее воплощению в жизнь. В Диснейленде все построено на историях, уже знакомых посетителям. Они смотрят диснеевские фильмы, а потом отправляются в тематический парк, чтобы еще раз окунуться в те же самые истории. Когда Дисней впервые заговорил о создании Диснейленда, никто толком не представлял себе, что он собирается сделать. В статье о тематических диснеевских парках, опубликованной в *Bloomberg Businessweek*, Девин Леонард и Кристофер Палмери пишут о трудностях, с которыми столкнулся Уолт Дисней, пытаясь донести до окружающих свое представление о впечатлениях, основанных на историях.

«Когда в начале 1950-х Уолт Дисней задался целью создать Диснейленд, тематических парков в их современном виде не существовало. Нет, повсюду были натканы аттракционы в виде американских горок и колес обозрения, но идея Диснея была настолько радикальной, что он с трудом мог сформулировать ее консультантам и банкирам. Даже жена считала, что он рехнулся. "Никто вообще не мог понять, о чем это он. И он нашел единственную возможную аналогию: сказал, что хочет как бы сделать свои фильмы трехмерными, чтобы можно было как бы погулять внутри", — вспоминает Маргарет Кинг, директор филадельфийской фирмы Center for Cultural Studies and Analysis, выполнявшей исследования для Disney и SeaWorld Entertainment Inc.»<sup>8</sup>

Дисней пытался объяснить людям, что он собирается создавать впечатления на основе хорошо известных историй, но прежде никто ничего подобного не делал. И, разумеется, идея выстрелила.

Хотя компания Disney долгое время удерживала львиную долю рынка тематических парков, к ней вплотную приблизилась Universal Studios, открыв свой парк The Wizarding World of Harry Potter в Орландо. В Universal понимали: чтобы конкурировать с Disney на этом рынке, нужны собственные популярнейшие истории. Насыщенность и качество впечатлений, предоставляемых в парке The Wizarding World of Harry Potter, открытом в 2010 году, помогли увеличить посещаемость парков Universal Studios почти на 70%<sup>2</sup>. Как пишут в своей статье Леонард и Палмери, Disney и Universal Studios сошлись в яростной схватке за долю рынка тематических парков, где на кону — миллиарды долларов<sup>10</sup>. Соревнование между двумя могущественными организациями имеет прямое отношение к тематике этой главы: по своей сути это была битва за истории и право воплощать их в жизнь в виде иммерсивных впечатлений.

Universal Studios сумела подорвать доминирующие позиции Disney на рынке тематических парков — спасибо волшебной палочке Гарри Поттера. В Disney готовят сюжетный контрудар: на новых диснеевских площадях развернутся истории из фильмов «Аватар» и «Звездные войны». Эта битва гигантских корпораций ярчайшим образом иллюстрирует значимость историй в дизайне впечатлений. Конечно, едва ли вы сможете позволить себе выкупить права на «Гарри Поттера», чтобы сделать из этой истории «каркас» вашего следующего впечатления, но никто не запрещает вам прибегнуть к помощи сторителлинга, чтобы сделать проектируемое впечатление более насыщенным и интересным. Истории — это широкий и уже знакомый контекст, на фоне которого можно проектировать впечатления. Если вы берете уже готовую историю, она может послужить отличной

отправной точкой для дизайна того или иного впечатления, но с тем же успехом можно взять на вооружение и стандартную повествовательную структуру, на которой строятся почти все истории.

## Драматическая структура

Кому-то эта тема, возможно, покажется «повторением пройденного» — разве не об этом рассказывают на уроках литературы? — но все же оставайтесь с нами: оказывается, ваш школьный учитель, сам того не подозревая, был хранителем ключа к важнейшим тайнам дизайна впечатлений. В 1863 году немецкий писатель Густав Фрейтаг опубликовал книгу «Техника драмы» (Die Technik des Dramas), в которой предложил разделять классические истории на следующие пять частей: экспозиция (или вступление), восхождение (нарастание действия), кульминация, нисхождение (затухание действия), развязка<sup>11</sup>. Хотя, разумеется, не все истории укладываются в эту структуру, большинство построено именно так. На наш взгляд, эта пятичастная схема «по Фрейтагу» прекрасно подходит для дизайна впечатлений. Наверняка некоторые из лучших спроектированных вами впечатлений можно разбить на эти пять частей. Для примера давайте посмотрим, как можно проанализировать впечатления от круиза на основе этой структуры. В таблице 8.1 приведены определения каждой фазы и пример их использования в анализе впечатлений от круизного корабля.

Таблица 8.1. Пять частей драматической структуры по Г. Фрейтагу

Название	Описание	Пример
Экспозиция	Вступительная часть, в которой зрителям сообщается вся необходимая информация о	Заказ морского круиза с получением всей

	ситуации, действующих лицах и тому подобное	ознакомительной информации о нем
Восхождение	Все события, ведущие к кульминации. Это обычно самая продолжительная часть истории	Основная масса круизных впечатлений (например, мероприятия на борту, питание, береговые экскурсии)
Кульминация	Переломный момент к лучшему или худшему (в зависимости от вида истории)	Как правило, в круизах бывают главные события. Это могут быть торжественный ужин, бал в последний вечер или знаковый порт захода
Нисхождение	История близится к концу под влиянием кульминационного момента	Возвращение в порт начала круиза и сход на берег
Развязка	Счастливый или трагический финал, в зависимости от вида истории	Возвращение домой к обычной жизни. Рассказы о круизе друзьям и родственникам с демонстрацией памятных сувениров

---

Создавая карту впечатления, учитывайте эти пять частей придуманной Фрейтагом структуры. Вы уверены, что в ваших проектах каждой из пяти частей уделяется достаточно внимания? Есть ли у вас точка контакта — кульминация? А ваша развязка адекватна и убедительна? Пять частей — отличное мерило устойчивости разрабатываемого впечатления. Разумеется, каждое впечатление уникально, но следование пятичастной структуре позволит вам добавить в историю драматизма и, следовательно, подхлестнуть интерес участников и стимулировать их вовлеченность. Если вы научитесь представлять участников проектируемых вами впечатлений в качестве персонажей истории, это перевернет само ваше профессиональное мышление. По примеру проектировщиков тематических парков, которые создают для посетителей иммерсивный опыт на основе историй, вы должны стремиться к иммерсивности впечатлений участников



проектируемых впечатлений. Пусть ваши участники и станут главными героями истории, которую вы для них сочиняете.

## Путешествие героя

Как уже говорилось выше, повествовательное мышление заложено в нас природой. В своем основополагающем труде «Тысячеликий герой» (The Hero with a Thousand Faces)<sup>[18]</sup> известнейший антрополог Джозеф Кэмпбелл наглядно показал, что истории всех времен и любых народов построены схожим образом<sup>12</sup>. Чтобы показать, что все истории ведут свое происхождение от одного мифа (или повествовательной структуры), от универсального мотива, который он назвал «путешествие героя», Кэмпбелл ввел термин «мономиф». А голливудский продюсер Крис Воглер, некогда отвечавший за сюжеты в Disney, в 1980-х обобщил труд Кэмпбелла в книге «Путешествие писателя» (The Writer's Journey)<sup>[19]</sup> — название, разумеется, выбрано не случайно, — и его семистраничная инструкция из этой книги завоевала широкую популярность в среде сценаристов, оставаясь актуальной и по сей день<sup>13</sup>.

Одним из последователей Кэмпбелла был Джордж Лукас: по его же собственному признанию, в основе сценария «Звездных войн» лежит «путешествие героя»<sup>14</sup>. Даже при беглом ознакомлении со стадиями пути героя становится очевидным, что в эту структуру укладывается едва ли не любой сюжет — хоть комедия, хоть трагедия, хоть детская сказка. В таблице 8.2 дается общий обзор двенадцати стадий пути героя в кратком изложении Воглера. Чтобы показать, что в современном мире «путешествие героя» может всплыть где угодно, во второй колонке мы описываем сюжет рекламного ролика Google под названием «Парижская любовь»<sup>15</sup>, показанного во время игры за звание чемпиона Национальной футбольной лиги США Super Bowl.

**Таблица 8.2.** Этапы пути героя по К. Воглеру

Название	Описание	Пример
Обыденный мир	Знакомство с героем, пребывающим в беспокойстве, тревоге или неведении, что позволяет аудитории отождествить себя с ним	Мы встречаемся с героем, когда он что-то ищет в интернете с помощью Google
Зов к странствиям	Нечто «встряхивает» привычную рутину, и герой оказывается перед лицом грядущих перемен	Герой ищет программы учебы по обмену в Париже
Отвержение зова	Герой испытывает страх перед неизведанным и пытается уклониться от странствий	—
Встреча с наставником	Герою случайно встречается опытный путешественник по миру, дающий ему полезные наставления, советы или снаряжение	В роли наставника выступает Google, который предоставляет герою важную информацию. Она вдохновляет героя на путешествие в Париж
Преодоление первого порога	Герой твердо решает оставить свой обычный мир и войти в новый с непривычными правилами и ценностями	Мы слышим звуки аэропорта и взлетающих самолетов: герой явно услышал зов к странствиям
Испытания, союзники, враги	Герой подвергается испытаниям и разрешает проблемы, возникающие в Особенном мире	В течение последующих двадцати секунд герой сталкивается с рядом проблем (например, языковой барьер, поиски подарка), поскольку ухаживает за девушкой-парижанкой. Его мудрый наставник Google помогает ему преодолеть эти препятствия
Приближение к сокрытой пещере	В Особенном мире герой и его новоприобретенные соратники готовятся к главному испытанию	Мы видим, как герой, теперь уже влюбленный, ищет советы по поводу отношений между людьми, разделенными большими расстояниями

Название	Описание	Пример
Главное испытание	Ближе к середине сюжета герой, уже полностью погруженный в Особенный мир, оказывается перед лицом смерти или своего главного страха. Момент, чреватый гибелью, становится моментом начала новой жизни	Наш герой переключается на поиски работы в Париже и заказ авиабилетов обратно в Париж
Награда	Герой владеет сокровищем, обретенным перед лицом гибели. Можно праздновать, но существует опасность утраты сокровища	Возвратившийся в Париж герой ищет в интернете парижские церкви, а мы слышим свадебный перезвон колоколов
Обратный путь	Примерно к началу последней четверти повествования герой стремится завершить свои странствия и покинуть Особенный мир, чтобы вернуться домой со своим сокровищем	—
Возрождение	В кульминации герой буквально на пороге своего дома проходит через еще одно смертельно опасное испытание и вновь перерождается, на этот раз полностью (или окончательно)	
Возвращение с эликсиром	Герой возвращается домой с чем-то вроде сокровища, способного преобразить окружающий мир подобно тому, как преобразился он сам	Последнее, что гуглит герой, — «Как собрать колыбельку» (под радостный лепет младенца)

Какие истории приходят вам на ум, когда вы задумываетесь о стадиях, приведенных в таблице 8.2? «Звездные войны» мы уже упомянули, так что это не в счет. В числе прочих с ходу вспоминаются «Властелин колец» и киновселенная Marvel. Попробуйте проверить справедливость утверждений Кэмпбелла, выполнив следующее маленькое упражнение: вспомните недавно увиденный фильм или прочитанную книгу и проанализируйте,

насколько сюжет укладывается в эти двенадцать стадий. Конечно, далеко не все совпадет полностью, но большинство известных вам сюжетов неизбежно будет содержать элементы путешествия героя.

Какое отношение это имеет к дизайну впечатлений? Самое, на наш взгляд, прямое. Путешествие героя дает вам шаблон для проектирования впечатлений, участники которых превратятся в их героев. Кроме того, совсем не обязательно включать в свой проект впечатления все стадии путешествия героя. Но почему бы не поставить на службу проектируемому вами впечатлению структуру с тысячелетней историей?

Как это выглядит на практике? Вспомните ролик «Парижская любовь», который мы рассмотрели в таблице 8.2. Прекрасный пример — как уложить все путешествие героя целиком всего в 52 секунды экранного времени. А самое в этом удивительное, что в ролике нет ровным счетом ничего, кроме работы поисковика Google, ненавязчивых звуковых эффектов и сильно приглушенных голосов. Минимум изобразительно-выразительных средств — но мы все равно менее чем за минуту получаем убедительное впечатление о пути героя. Сами можете убедиться [\[20\]](#). Мы уверены, что вы найдете способы вплести путешествие героя в ткань проектируемых впечатлений. Во всяком случае, считая героями самих участников, вы будете помнить, что создаете впечатления для них, а не для себя. Поверьте, концепция путешествия героя очень пригодится вам в работе. Не сомневаемся, это откроет перед вами множество интереснейших перспектив непосредственно в процессе проектирования впечатления.

## **История или предыстория?**

Открывая для себя кинофильм, книгу или театральную постановку, вы знакомитесь с основной историей — сюжетом.

Это часть истории, которую режиссер, писатель или драматург рассказывают аудитории, то есть вам. Но почти всегда сюжет подразумевает существование и некоей нерассказанной части истории — предыстории. Предыстория — это та информация, те истории, которые «поддерживают» основной сюжет, придают глубину миру. Авторы часто прибегают к подробным описаниям предыстории своих персонажей и своего мира — всего, на что они опирались при создании своего основного сюжета. А иногда они раскрывают предысторию в интервью, отвечая на вопросы о персонажах и сюжете. Бывает, что предыстория персонажа со временем просачивается в основной сюжет и становится полноценной историей о его происхождении — кстати, это традиционная составляющая киноисторий о супергероях.

Если предыстории так помогают писателям создавать содержательные сюжеты, то разумно предположить, что они небесполезны и дизайнерам впечатлений. За примерами далеко ходить не надо. Как уже рассказывалось в этой главе, тематические парки Disney и Universal Studios обязаны своим успехом именно предысториям. Иногда своего рода предысторией может служить всего лишь хорошо известная тема (например, рождественские праздники, пираты, Средние века), которая позволяет участникам проектируемого впечатления сразу же вспомнить о своих предыдущих встречах с ней<sup>16</sup>.

Иногда предыстория может служить дизайнеру впечатлений двигателем-ограничителем<sup>17</sup>. Сейчас объясним, что мы имеем в виду под этим странным словосочетанием, чуть ли не оксюмороном. Дизайн впечатлений — деятельность творческая, и, если вы за нее беретесь, вы должны изначально быть открыты миру и не ограничивать себя в поисках. Но из-за бесконечного множества вариантов выбора быстро опускаются руки. К счастью, у вас, как правило, есть определенные внешние ограничения — скажем, заранее известная целевая аудитория, бюджет или площадка. Одно или несколько таких заданных условий

неизбежно ограничивают ваш выбор. Они сужают возможности и заставляют сосредоточиться на том, что практически осуществимо. Ограничения могут препятствовать инновациям, если последним на ранней стадии проекта уделяется слишком много внимания, но такие первоначальные движущие ограничения проекта, как темы и предыстории, могут пойти ему на пользу. Вот несколько поясняющих нашу мысль примеров из реальной жизни.

### ПРИМЕР. ПОЛИНЕЗИЙСКИЙ КУЛЬТУРНЫЙ ЦЕНТР

Полинезийский культурный центр (ПКЦ) в Лайе (штат Гавайи) — одна из главных туристических достопримечательностей острова Оаху<sup>18</sup>. Территория в шестнадцать гектаров поделена на восемь зон, посвященных какому-то одному из островов Полинезии. В 2015 году ПКЦ завершил семилетнюю программу реновации. За это время была создана новая площадка, получившая название «Рыночная площадь Хукилау». Там расположились магазинчики, ассортимент которых тематически связан с древней историей и культурой местных жителей<sup>19</sup>. Майк Ли, президент компании MLD Worldwide, руководившей ходом реновации ПКЦ с 2008 по 2015 год, называл создание предысторий ключевым этапом проектирования рыночной площади<sup>20</sup>. Проект каждого магазина создавался с учетом всех подробностей жизни в Лайе 50-х годов прошлого века.

### ПРИМЕР: ИКЕА

Еще один пример предыстории дизайна впечатлений дает нам ИКЕА. Вы наверняка не раз бывали в ИКЕА и знаете, как необычно там устроен шопинг. ИКЕА — это не только мебель, которую нужно будет собирать своими руками, но и уникальный маршрут следования покупателя по магазину. Приехав в любой магазин

ИКЕА, вы знаете, что вам не придется бродить между рядами полок с товаром. Вместо этого вы отправитесь в путешествие — через полностью обставленные гостиные, столовые, кухни и ванные комнаты. У вас может даже возникнуть ощущение, что вы ходите по чужому дому — впрочем, в каком-то смысле это так и есть.

Разрабатывая образцы комнат, дизайнеры ИКЕА часто создают предыстории их «обитателей»<sup>21</sup>. Это описания жильцов каждой из комнат — кем они работают, чем увлекаются. Живость этих предысторий помогает дизайнерам создавать весьма достоверные пространства, призванные служить отражением личностей их выдуманных обитателей. Дизайнеры ИКЕА отлично умеют создавать образы таких людей.

В следующий раз, когда вы соберетесь проектировать впечатление, мы настоятельно рекомендуем подумать о создании предыстории. Найдите время, чтобы обдумать историю впечатления, которое проектируете. В своей книге «Справочник по иммерсивным средам» (The Immersive Worlds Handbook) Скотт Лукас приводит описание процесса проектирования таких осязаемых иммерсивных сред, как тематические парки и рестораны<sup>22</sup>. Составив перед проектированием предысторию, вы создали неосязаемую среду, которая впишет будущее впечатление в определенный контекст. Предыстория — это нерассказанная история, на почве которой вырастают богатые впечатления.

## **Итог: конец истории**

На этом история, то есть глава 8, заканчивается. Мы рассказали о многом, от «Аватара» до торговых залов ИКЕА. Мы верим в силу историй. В основе великолепных впечатлений зачастую лежат великие истории. Не бойтесь брать на себя роль рассказчика, когда вы занимаетесь проектированием впечатления. Какие истории вы хотите рассказать участникам? А какие истории они будут пересказывать другим? Хорошо поработав над этим, вы

станете героем дизайна впечатлений. Истории придают вашим проектам впечатлений нужную долю драматизма. Иногда уже готовый, давно известный сюжет способен вывести вас из творческого тупика и подтолкнуть к движению вперед, даже если в конечном счете этот сюжет вам и не понадобится.

Вспомните первую главу и задумайтесь, как же далеко мы продвинулись, — однако заканчивать еще рано, есть еще несколько тем, которые нужно затронуть. Если сравнивать достигнутое к этому моменту с процессом приготовления выпечки, то наш свежее испеченный торт сейчас остывает на кухонном столе, а мы готовимся к последним штрихам — глазировке и украшению. В следующей главе мы поговорим о технических факторах и факторах артистизма, которые следует учитывать на завершающих стадиях работы по проектированию впечатления.



## Глава 9

# Методы доработки впечатления

Итак, дизайн впечатлений в чем-то схож с приготовлением торта. И то и другое подразумевает строгую последовательность этапов работы. Принявшись за выпечку, сначала нужно замесить тесто, потом испечь торт, потом его украсить. Многие больше всего любят украшать торт (есть — само собой!), потому что это очень увлекательно. Торт — своего рода холст, а холст служит для самовыражения. Люди в первую очередь замечают, как украшен торт, и соответствующим образом на это реагируют. Именно по этой причине многие так любят телевизионные конкурсы на лучший торт — всегда приятно посмотреть на удивительные произведения мастеров кондитерского дела.

Многие кондитеры признаются, что больше всего обожают этап украшения торта, но все же никто из них не преуменьшает важность основополагающего действия — выпекания умопомрачительно вкусного торта. Хотя красивый торт выглядит впечатляюще, ужасный вкус мгновенно отобьет у вас охоту пробовать дальше. Чтобы приготовить отличный торт, нужно полностью сосредоточиться на каждом этапе, от замешивания теста и выпекания до последней горстки цукатов для украшения.

При проектировании впечатления тоже может возникнуть искушение сразу же заняться завершающими штрихами — такими, о которых будет рассказано в этой главе. Давайте называть такие усовершенствования доработками. Это этап, аналогичный этапу глазировки и украшения торта. Удачные

доработки могут превратить обычное впечатление (или торт) в необычное, но только при условии, что впечатление (или торт) хорошо приготовлено. Держите в голове эту аналогию, когда будете читать о доработке впечатлений. Если вы применяете навыки дизайн-мышления, о чем говорилось в одной из предшествующих глав, и грамотно пользуетесь инструментарием дизайнера впечатлений, то ваши проекты непременно выйдут качественными. Да, это требует времени и внимания, но стоит того. Как поступают специалисты, умеющие проектировать великолепные впечатления? Они не задумываются ни о каких «доработках», пока не закончат с генерацией идей, прототипированием и тестированием. Если вы последуете их примеру, то наградой вам будет не только яркое, но и результативное впечатление.

Эта глава представляет собой своего рода переход от проектирования впечатлений к их предоставлению. Великолепные впечатления подразумевают и отличный дизайн, и выдающееся исполнение. Но любое удачное проектирование утрачивает всякий смысл при некачественном исполнении. В научной литературе соответствие между дизайном впечатления и его предоставлением называется «точность внедрения»<sup>1</sup>. Высокая точность внедрения означает, что впечатление было предоставлено в полном соответствии с проектом, а низкая свидетельствует о наличии исполнительских огрехов. Хотя тема предоставления впечатлений заслуживает отдельной книги, мы полагаем, что эта глава — подходящий повод задуматься о том, что нужно учитывать в дизайне впечатлений и в процессе подготовки.

Мы опирались на опыт фигурного катания и труды Пайна и Гилмора (которых уже не раз цитировали)<sup>2</sup>, а также работы таких теоретиков клиентского сервиса, как Анантарантан Парасураман, Валери Цайтхамль и Леонард Л. Берри<sup>3</sup>, Боб и Гэри Эллис,

которые создали двухкатегорийную схему доработки впечатлений<sup>4</sup>. Они описывают ее следующим образом:

«В фигурном катании судьи оценивают правильность исполнения отдельных элементов, выставя оценки за технику исполнения. А творческий подход, изящество и музыкальное сопровождение получают отдельную оценку — за артистизм. Точно так же "технику исполнения" профессиональных организаторов взаимодействия можно оценивать отдельно от "артистизма"»<sup>5</sup>.

В следующих разделах мы рассмотрим некоторые из технических факторов и факторов артистизма. Мы понимаем, что каждый из этих разделов мог быть и подлиннее, но рассказать обо всех возможных вариантах в рамках одной главы не представляется возможным.

## Технические факторы

У получателя впечатлений (вашего участника), как правило, есть набор неких базовых ожиданий. Например, от площадки ожидают чистоты, от обслуживающего персонала — вежливости, а от указателей и табличек — понятности и информативности. Все, что связано с определенными факторами — техническими, должно быть исполнено безукоризненно, поскольку в противном случае они будут мешать достижению главной цели — мешать предоставлять качественное макровпечатление. Можно сказать и проще: технические факторы часто называют сервисными элементами впечатления. Все мы знаем, что такое сервис: оказание услуги клиенту<sup>6</sup>. Когда речь заходит о классическом «плохом сервисе», все мы любим приводить в пример Департамент транспортных средств (сокращенно DMV). Результат посещения DMV обычно вполне приемлемый — в США там выдают водительские права, и вы их все-таки получили. Но впечатления от визита зачастую оставляют желать лучшего. Понятно, что DMV считает себя монополистом, и понятно, почему

там не уделяют должного внимания техническим факторам работы с людьми. Но подавляющее большинство организаций монополистами не являются — и, следовательно, рискуют прогореть, если оставляют плохое впечатление.

В следующих разделах мы познакомим вас с техническими факторами, которые наиболее часто связывают с предоставлением высококачественных впечатлений. Они взяты из схемы качества сервиса, разработанной Парасураманом и его коллегами<sup>7</sup>. Не все технические факторы одинаково годятся для всех впечатлений, поэтому вам придется решить, какие из них наиболее важны для проектируемого впечатления.

Вы заметите, что многие из технических факторов, приведенных в таблице 9.1, непосредственно касаются работы сотрудников, контактирующих с потребителем, а также сервисных элементов впечатления. Рассказывая в главе 6 о сценических и закулисных факторах, мы указывали, что сотрудник, непосредственно взаимодействующий с конечным пользователем, способен единолично спасти (или погубить) впечатление в зависимости от того, как он общается с участниками. Вполне возможно, вы и сами уже задумывались о технических факторах, но все же нам кажется, что свести их в рамках единой схемы будет полезно для системного подхода к каждому из них в процессе проектирования впечатления.

**Таблица 9.1.** Технические факторы (частично на основе работ Парасурамана, Цайтхамль и Берри)

<b>Коммуникация</b>	Нужная информация четко доводится до конечных пользователей
<b>Компетентность</b>	Организаторы впечатления обладают необходимыми знаниями и опытом
<b>Вежливость</b>	Организаторы впечатления выглядят профессионально и взаимодействуют с участниками в профессиональной манере
<b>Доверие</b>	Организаторы впечатления внушают доверие

<b>Исправление ошибок</b>	Организаторы впечатления способны исправлять ошибки, возникающие в процессе
<b>Надежность</b>	Впечатление соответствует ожиданиям и предоставляется должным образом
<b>Скорость реагирования</b>	Проблемами участников начинают заниматься немедленно
<b>Безопасность</b>	Участники впечатления чувствуют себя в физической и психологической безопасности
<b>Материальная часть</b>	Высококачественные физические элементы ландшафта впечатления

---

## КОММУНИКАЦИЯ

Эффективная коммуникация с участниками означает, что вы рассказываете им достаточно, чтобы взаимодействие с элементами впечатления прошло как по маслу, но не слишком много, чтобы не перегрузить их. Взаимодействовать с людьми эффективно не всегда означает взаимодействовать с ними больше и чаще, хотя проблемы с коммуникацией зачастую пытаются решить именно таким образом. Критерием должен быть ответ на вопрос: сумели ли вы донести до участников, что им необходимо знать на текущем этапе впечатления, или нет? В самом общем случае решением будет дозировать информацию по мере необходимости, а не предоставлять ее одномоментно и полностью.

Чтобы ориентироваться, когда и какую информацию предоставлять участникам, сделайте ее содержание и подачу элементом карты впечатления и шаблона точки контакта. Так у вас не будет сомнений: да, участники узнают именно то, что им нужно, и тогда, когда им это нужно.

Указатели и информационные таблички — еще один важный канал коммуникации, требующий особого внимания. Если вы замечаете, что участникам трудно сориентироваться в ландшафте впечатления, то часто виной тому именно информационные

указатели. Не забывайте, что любое сообщение несет не только прямой смысл — есть и подтекст, и оттенки смысла. Например, надпись «Служебное помещение» выглядит намного дружелюбнее, чем «Вход запрещен». Возможно, вы замечали на парковках предупреждающие таблички: «Не забывайте запирайте машину!», «Берегитесь злоумышленников!». Но разве нельзя придумать другой способ напомнить людям, что не стоит оставлять ценные вещи в машинах, не заставляя их тревожиться по поводу преступников вместо того, чтобы уже в самом начале наслаждаться спроектированным вами впечатлением? «Говорить должно всё», помните? Проследите, чтобы ваша коммуникация с участниками четко доносила до них нужную информацию и, разумеется, помогала достичь ожидаемых результатов впечатления.

## КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Насколько компетентны и хорошо обучены сотрудники, взаимодействующие с участниками? Знают ли они ответы на вопросы, которые, скорее всего, зададут участники? Готовы ли они выполнить свое дело своевременно и компетентно? Некомпетентность обслуживающего персонала вызывает у участников настоящую досаду. Вы в жизни наверняка не раз оказывались в такой ситуации: одно учреждение, два окна, две очереди. Ваша останавливается, поскольку человек, который ее обслуживает, не может выполнить какую-то рабочую процедуру. Ему приходится звать на помощь коллегу, работающего с соседней очередью. Теперь остановились уже две очереди. Иногда бывает еще хуже, и встают сразу несколько очередей — из-за некомпетентности одного работника обслуживающего персонала. Очевидное решение — наличие руководящего персонала в достаточном количестве, чтобы при любой проблеме было кому незамедлительно вмешаться и все исправить.

Часто поводы для огорчений дают плохо обученные продавцы. Во многих крупных магазинах из-за огромного ассортимента бывает трудно найти человека, способного ответить на вопрос по конкретному товару. Сотрудники в основном кассиры и обязаны разбираться, как заменить чековую ленту, а не в особенностях той или иной ассортиментной позиции. В случае высокой текучести кадров с хорошо обученным персоналом всегда проблема. Работодатели обычно не хотят вкладываться в обучение работников, которых все равно скоро лишатся. Но плохо обученные сотрудники и хорошее впечатление у потребителя несовместимы. Поэтому следует искать разумное сочетание интересов организации и потребностей ее клиентов.

## ВЕЖЛИВОСТЬ

Во многих случаях общение с обслуживающим персоналом в процессе микровпечатления существенно влияет на общее макровпечатление участника. Хорошо обученный обслуживающий персонал умеет выводить впечатление на пик и спасать его от провала. Продумывая взаимодействие сотрудников с участниками, нужно учитывать ряд аспектов. Вежливы ли сотрудники с клиентами? Дают ли они клиентам понять, насколько те важны для организации, делают ли они все, чтобы случайные клиенты захотели стать постоянными? Считают ли клиенты, что им уделяют должное внимание? Например, здороваются ли с покупателями на входе в магазин, прощаются ли с ними как положено? Было время, когда руководство аптечной сети Walgreen требовало от каждого сотрудника завершать продажу товара словами «Будьте здоровы!» — своего рода квинтэссенцией смысла существования этой компании и ее миссии. В театрах порой билетеров просят благодарить зрителей за посещение, когда они уходят после спектакля. Вежливость

никогда не выйдет из моды и обычно не требует ни времени, ни сил — достаточно вовремя сказать нужные слова.

Достаточно ли вежливы и дружелюбны ваши сотрудники? Обратите внимание: речь о *достаточной* вежливости. Зачастую сотрудников просят или учат быть *слишком* приветливыми. А работникам некоторых заведений сферы услуг порой не хватает банального такта. Понятно, что обращаться к пожилому клиенту только по имени не всегда уместно (все-таки люди старшего поколения воспитаны иначе), и все же это встречается сплошь и рядом, особенно со стороны молодых сотрудников. Клиенты приходят в компанию не для того, чтобы «дружить» с персоналом. Такого рода взаимодействия — скажем, с официантом в ресторане или с сотрудником отдела пограничного контроля в аэропорту — всего лишь функциональные, ролевые отношения, они мимолетны и не предполагают никакого продолжения.

Когда необходимо обеспечивать безопасность, вежливость персонала порой превращается в проблему: свое первое впечатление клиент обычно получает от сотрудников, отвечающих за меры безопасности. Это касается не только аэропортов, но и, скажем, крупных стадионов и других массовых площадок. К сожалению, сотрудники службы безопасности часто видят себя не членами команды, предлагающей клиентам приятные впечатления, а просто «охранниками с дубинками». Но ведь одно другому не мешает — разумеется, при должном инструктаже. Когда Мэт был с детьми в Диснейленде, то обратил внимание, что сотрудники службы безопасности явно стараются сделать даже очередь на личный досмотр перед входом позитивным впечатлением. Учитывая характерное для Disney внимание к деталям, их, скорее всего, этому специально обучают. Тут и добродушные шуточки во время осмотра сумок, и призывы к очереди начинать веселиться, потому что «это уже почти Диснейленд».



Как обеспечить вежливость и приветливость обслуживающего персонала? Как ни банально, достаточно просто об этом не забывать — и в первую очередь разработать ролевые сценарии и примерные диалоги, передающие нужные сигналы. Нельзя полагаться исключительно на то, что вам повезет нанять дружелюбных от природы людей. Необходимо создавать культуру вежливости и обучать сотрудников соответствующим образом. Это важно и для всех штатных сотрудников, и для волонтеров, работающих непосредственно с конечными пользователями. Не забывайте о модели The Color Run из главы 6: если вы знаете, что именно хотите услышать от участников в различных точках контакта, то дайте сотрудникам возможность заблаговременно продумать свои действия по обеспечению желаемых реакций.

## ДОВЕРИЕ

Вселяют ли слова и действия сотрудников, обслуживающих клиентов, веру в их способность удовлетворить запросы гостей и должным образом предоставить запланированное впечатление? Это особенно важно для впечатлений с определенной долей риска — например, в области активного туризма. Часто для того, чтобы внушить доверие и уменьшить опасения клиентов, бывает достаточно элементарных вводных фраз — о стаже в профессии, о соответствующем опыте сотрудников именно на этом маршруте и так далее. Чтобы воплотить это на практике, у персонала должен быть заготовленный текст приветствия. Его задача — убедить клиентов, что работники готовы к предстоящему впечатлению, и дать общее представление о том, что будет происходить. Конечно, если ваши сотрудники специально обучены руководить мероприятиями, они прекрасно обо всем этом знают, а если нет — вам придется их дополнительно инструктировать.

Однажды Боба попросили помочь с организацией церемонии вручения дипломов выпускникам университета. В предыдущие

годы постоянно возникали проблемы уже в месте сбора. Студенты не обращали внимания на указания, а преподавателям никак не удавалось их «построить». За год до приглашения Боба преподаватели даже пытались пользоваться мегафонами... Вместо этого Боб предложил преподавателям лично общаться с прибывающими студентами — поздороваться, представиться, поздравить с окончанием университета, поприветствовать на торжественной церемонии и рассказать, что нужно будет на ней делать. Это заняло совсем немного времени и отлично сработало. Студенты встречали радужный прием, понимали, что мероприятие не пущено на самотек и что есть план, в котором им отведена определенная роль. Студенты, которые уже получили эту информацию, ощущали свою ответственность и сами передавали ее вновь прибывающим. В этом случае доверие вызывала именно информация, необходимая для участия в торжественной церемонии.

## ИСПРАВЛЕНИЕ ОШИБОК

Впечатления предоставляются и воспринимаются в режиме реального времени, поэтому некоторые ошибки неизбежны. Но насколько успешно обслуживающий персонал исправляет последствия таких ошибок? Ваши сотрудники должны быть готовы исправлять ожидаемые и предсказуемые ошибки — исправлять достойно и элегантно. Например, легко предвидеть, что на крупных мероприятиях для семейной аудитории может потеряться ребенок. Существует ли план действий для такой ситуации?

Можно вспомнить известный случай, произошедший в 2017 году, когда авиакомпания United Airlines насильно высадила из самолета уже занявшего свое место пассажира. Пожалуйста: прекрасный пример неадекватных действий в предсказуемой ситуации<sup>8</sup>. Какая неожиданность: человек отказывается уступить

место в самолете, за которое он заплатил! И это еще полбеды; беда в том, что компания United Airlines была явно не готова оперативно исправить последствия инцидента и в итоге обрекла себя на серьезные репутационные потери, огромную финансовую компенсацию... и падение курса акций.

Наверное, с каждым случались те или иные неприятные инциденты в ресторане. Забытые или невыполненные заказы и путаница в счете — вполне предсказуемые ошибки работы ресторана. Официантов специально учат исправлять последствия подобных прогнозируемых ситуаций. Хорошо бы, конечно, обойтись вообще без проблем... но, согласно закону Мерфи, если какая-нибудь неприятность может произойти, она произойдет. Персонал, допустивший промашку в работе, должен уметь с честью выходить из такого положения, а также обладать необходимыми для этого полномочиями: успешное устранение ошибок может способствовать лояльности потребителей даже больше, чем просто безошибочная работа<sup>9</sup>.

## НАДЕЖНОСТЬ

Обещали — выполним: это и называется надежность. Достаточно ли эффективно организовано впечатление, чтобы соответствовать ожиданиям участников и достижению целей, запланированных дизайнером? Если вы знаете, откуда взялись ожидания участников и каковы они, вам проще обеспечить соответствие этим ожиданиям. Дизайнеры впечатлений часто включают ожидаемый эффект в программные буклеты и рекламу мероприятий. Это ожидания, о которых вам известно.

Но у людей бывают и другие ожидания — так сказать, внутренние, и о них вы знать не можете. Возможно, человеку ваше мероприятие рекомендовал на словах кто-то из участников предыдущих мероприятий, что могло породить неизвестные вам и, возможно, нереалистичные ожидания. Или люди принимали

участие в похожем мероприятии других организаторов — и поэтому решили, что ваше будет точно таким же. Или же они обучались игре в гольф и исходят из того, что ваши теннисные курсы будут устроены похожим образом.

Сет Кинг, вице-президент по работе с потребителями Cotoraхi (бренда, занимающегося туристическим снаряжением), отмечает, что потребитель воспринимает ваш бренд кумулятивно<sup>10</sup>. Это означает, что, даже если вы модифицируете предоставляемые вами впечатления, постоянные участники будут приходить к вам с ожиданиями, основанными на их прошлом опыте и нужно понимать, в чем эти ожидания состоят. Постоянный участник может разочароваться («Все не так, как было в прошлый раз!»), хотя вы искренне убеждены, что улучшили впечатление. Кроме того, другие компании могли задать определенные стандарты схожих впечатлений: вы можете не знать ни об этих стандартах, ни о работе конкурентов, но потребитель все равно вас будет судить, исходя именно из этого. Но если вы как следует поработали с эмпатией и как следует узнали своих участников (то есть сделали все, о чем говорилось в главе 5), то, скорее всего, ваша надежность достаточно высока и вы готовы соответствовать ожиданиям участников.

## БЫСТРОЕ РЕАГИРОВАНИЕ

Насколько быстро и грамотно обслуживающий персонал реагирует на запросы участников? Быстрое реагирование обычно требуется, если проблема возникла при рутинной процедуре, что вынуждает участника искать альтернативное решение. Но иногда проблема участника нестандартна, уникальна, и ее следует как можно скорее разрешить. Вероятность, что подобные ситуации возникнут, довольно высока, и обслуживающий персонал должен уметь их предвидеть и справляться с ними. Все мы хотя бы раз в жизни сталкивались с этой проблемой — привлечь к себе

внимание, когда нам нужна помощь. Сотрудники, участвующие в постановке впечатления, должны быть хорошо заметны и доступны участникам. В первую очередь участникам требуется их доступность, а во вторую — способность адекватно реагировать. Слишком часто случается, что при каких бы то ни было сбоях в стандартной процедуре участники вынуждены ждать появления руководителей. Операционный регламент должен давать обслуживающему персоналу соответствующие полномочия, чтобы прогнозируемые текущие проблемы можно было разрешать быстро и полностью.

Иногда быстрое реагирование затруднительно, если у потребителя есть свое собственное представление о том, что такое «быстро», — скажем, в ресторане. Чтобы показать посетителям доступность обслуживающего персонала и готовность откликнуться на запрос, в некоторых сетевых ресторанах официантов учат навешиваться к посетителям как можно чаще — иногда настолько часто, что гость еще не успел проглотить первый кусок, как у него уже интересуются, понравилось ли ему блюдо. Отзывчивость может доходить до крайности, превращаясь в нежелательное мельтешение перед глазами клиента. Гораздо приятнее, когда официанты быстро откликаются в случае необходимости, но не мешают застольной беседе бесконечными вопросами и предложениями. Впрочем, это наше мнение — а другим посетителям, возможно, нравится постоянное внимание к ним. Трудная задача — угодить всем на свете.

Чтобы обеспечить еще более оперативное реагирование, некоторые гостиничные сети начали заводить единый телефонный номер, по которому гость может звонить, когда ему что-то нужно или у него есть вопросы. А оператору предоставляется право требовать немедленной реакции от всех служб, будь то горничная, бухгалтерия или ремонтники. Раньше телефонный оператор отеля спрашивал гостя, с какой службой

его соединить. Теперь сотрудник сам решает, какая служба отеля должна реагировать на запрос постояльца, а тому больше не нужно лихорадочно набирать несколько разных номеров в поисках нужного.

## БЕЗОПАСНОСТЬ

Чувство безопасности всегда было одной из базовых потребностей человека. В наше время как никогда важно убедить участников впечатления в их физической, социальной и психологической безопасности — по очевидным причинам. К сожалению, некоторые необходимые процедуры, касающиеся безопасности, связаны с личным досмотром или отнимают время у самого впечатления. Попробуйте творчески подойти к тому, как обезопасить жизнь и здоровье людей. Пусть посетители почувствуют, что им рады и в то же время заботятся об их безопасности. Вспомните пример Мэта — как работает служба безопасности Диснейленда. Может показаться нелепым, что нужно отстоять очередь перед охранниками, прежде чем оказаться в «счастливейшем месте на планете», но чистота, специально подобранная музыка и вежливость сотрудников, делают это стояние в очереди позитивным впечатлением фазы предвкушения: посетители не испытывают ни досады, ни тревоги. Это достигается качественным дизайном впечатления.

Кроме того, важно, чтобы в результате всех процедур обеспечения безопасности у участников действительно возникало чувство полной безопасности. Мнения о результативности (в плане безопасности) процедур, введенных в аэропортах Управлением транспортной безопасности США (TSA), разнятся. Скептицизма добавляют получившие широкую огласку (благодаря проверкам) случаи ошибок сотрудников TSA. Существующие процедуры предусматривают, что сотрудники TSA должны тратить одинаковое количество времени на каждого

пассажира, вместо того чтобы тщательнее и дольше проверять наиболее подозрительных. Помимо прочего, это подрывает доверие к процедуре и сводит на нет ее общественную поддержку. Задача дизайнера впечатлений в этой области состоит в разработке мер безопасности, которые будут выглядеть уместными, занимать минимум времени и внушать чувство безопасности — реальное, а не иллюзорное. Нет ни малейших сомнений: в современном мире безопасность представляет собой насущнейшую проблему. Но ее обеспечение должно быть позитивной составляющей путешествия участников по впечатлению, а не явно негативной.

## МАТЕРИАЛЬНАЯ ЧАСТЬ

Материальная часть — это физически осязаемые составляющие площадки и среды предоставления впечатления. Одна из первейших задач дизайнера впечатления — выбор подходящей площадки. Насколько планировка и оформление площадки подходят для организации впечатления? В связи с этим к месту проведения возникает ряд очевидных вопросов — относительно размера, доступности, вместимости и так далее. Поддерживают ли на площадке чистоту и порядок? Люди предпочитают чистые и аккуратные места, с понятной планировкой. Комфортабельна ли площадка с точки зрения температуры и влажности воздуха? Насколько отвечает требованиям уровень громкости музыкального сопровождения (или выступлений докладчиков)?

В наши дни чистоту и порядок принято поддерживать даже на производственных предприятиях — это требование техники безопасности, да и рабочим приятнее в чистом цеху (а следовательно, растет производительность труда). Казалось бы, очевидная задача, но недостаточное внимание к ней может навредить впечатлению. Люди рассчитывают, что материальная часть всегда по умолчанию в полном порядке, поэтому никто, как

правило, не рассыпается в похвалах, когда это так. А вот если что-то не так, то возмущению нет границ. Вспомните туалеты Виссее's — тот самый случай, когда сугубо материальная составляющая превратилась в запоминающуюся точку контакта внутри впечатления!

## Факторы артистизма

Если технические факторы относятся к категории базовых ожиданий от сервиса, то факторы артистизма (см. таблицу 9.2) представляют собой совокупность постановочных приемов, большей частью почерпнутых из работ Пайна и Гилмора<sup>11</sup>. Они добавляют разработанному впечатлению ценности, что не всегда предсказуемо, и делают его живее и ярче. Не надо пытаться запихнуть все факторы артистизма в каждое проектируемое впечатление — лучше выбрать то, что гарантированно украсит конкретное впечатление (то есть приведет к желаемым результатам и соответствует тематике). В следующих разделах мы познакомим вас с этими факторами, подробно разберем их и покажем на конкретных примерах, как каждый фактор вносит свой уникальный вклад в создание впечатления. Но, конечно, обо всем этом можно было бы написать гораздо больше.

## УЗНАВАЕМОСТЬ

У проектируемых вами впечатлений должен быть уникальный характерный признак. Концепция узнаваемости «сценических» исполнителей впечатления (например, работники Диснейленда — персонажи фильмов), предложенная Пайном и Гилмором в «Экономике впечатлений»<sup>12</sup>, применима и к впечатлениям как таковым.

Чем участие в вашем впечатлении отличается от участия в любых других? Авиакомпании всегда очень стараются придать



своему сервису уникальные черты. Например, полеты рейсами компании Southwest отличаются от полетов рейсами компании American. У обеих компаний есть парк самолетов, которые доставляют пассажиров в одни и те же пункты назначения. Но есть и ключевые различия: дизайн салона самолетов, целевая группа пассажиров, питание (или его отсутствие) и развлечения на борту, провоз багажа (бесплатный или платный), а также многое другое, что придает сервису каждой авиакомпания свой уникальный характер.

Компании, работающие в области активного туризма, отличаются друг от друга, например, распределением бытовых задач между клиентами и персоналом. Это, разумеется, влияет на цену, но вместе с тем и на характер путешествия. Ежедневно обустроить и сворачивать лагерь для ночевки — немалый труд, но некоторые клиенты считают это важным элементом похода и хотят заниматься всем сами. Или, скажем, кто-то из клиентов хочет грести (тоже немалый труд!), а кто-то — нет. Некоторые организаторы пеших походов варьируют нагрузки для каждого дня путешествия, а также расстояния, которые планируется преодолевать. С одними участниками похода надо поддерживать быстрый темп, а с другими лучше более расслабленный. Компании предлагают самые разные варианты и сочетания — это характеризует сервис каждой конкретной фирмы и отличает ее от конкурентов. Достаточно изучить сайт компании, чтобы понять, чем предоставляемые ею услуги отличаются от других.

Бывает, что на рынок выходит видеоигра от определенного разработчика, ранее зарекомендовавшего себя играми определенного жанра или определенной направленности. Соответственно, от таких игр ждут конкретного стиля, конкретных особенностей сюжета и геймплея — всего, что ассоциируется с именем разработчика. Если придать неповторимый, узнаваемый характер проектируемому впечатлению, это поможет завоевать свою уникальную рыночную

нишу. Потребителю должно быть нетрудно сформулировать, в чем состоит уникальность предоставляемых вами впечатлений. Но если ему не удастся определить их характерные черты, значит, вам есть над чем поработать.

Таблица 9.2. Факторы артистизма

<b>Узнаваемость</b>	Впечатление обязательно должно обладать характерными признаками вашего авторского стиля
<b>Персонализация</b>	Модификация впечатлений с целью соответствия запросам и пожеланиям отдельных участников
<b>Эмпатия</b>	Внимательность к участникам (попытка увидеть происходящее их глазами)
<b>Углубление впечатления</b>	Целенаправленное проектирование всех этапов впечатления (предвкушения, участия и обдумывания)
<b>Закрепление</b>	Создание точек контакта, призванных оставаться в памяти участников
<b>Сенсибилизация</b>	Учет всех пяти органов чувств в проектировании впечатлений
<b>Тематизация</b>	Тематическая направленность проектируемых впечатлений

## ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

Уже не раз говорилось, что разные люди и реагировать на спроектированное вами впечатление будут по-разному. Эти различия в интерпретациях дают возможность кастомизировать мероприятие, то есть адаптировать его в соответствии с индивидуальными запросами. Но дизайнер может и намеренно предусмотреть в шаблоне точки контакта персонализированные взаимодействия. Другими словами, он может добавить впечатлению аффордансов. Однажды Боб участвовал в работе над программой детского творчества на период детских летних каникул. Одним из заданий было изготовление раскрашенных глиняных фигурок. Изначально детям в качестве образца давали

готовую фигурку — уже раскрашенную. И, конечно же, почти все старались ее скопировать.

Организаторы программы рассматривали два решения проблемы: показать детям больше образцов (то есть расширить выбор) или же вовсе обойтись без них. В итоге был выбран второй вариант, и детям была дана возможность смело фантазировать. Такое решение увеличило аффордансы: в отсутствие образца у детей стало больше возможностей взаимодействия, и они могли экспериментировать. Отсутствие примеров = отсутствие предопределенного выбора = недирективное, основанное на самопознании взаимодействие с участниками. Теперь, когда у детей появилась возможность выбирать, одни раскрашивали фигурки в более или менее реалистичной манере, другие — в абстрактной. Одни выбирали яркие основные цвета, как в мультиках, а другие смешивали краски как заблагорассудится. Но все, что они делали, было их собственным выбором.

Персонализация подчас отражается на эффективности и требует больших трудозатрат. Но люди, как правило, хотят, чтобы их пожелания учитывались. Еще один пример персонализации — организация экскурсии. Когда руководитель экскурсии дает участникам определенную свободу действий (заходить в любые магазины, есть в любых ресторанах, посвящать больше времени одним достопримечательностям, чем другим, и так далее) — это всегда определенный риск. Понятно, что единая группа во главе с сопровождающим лицом — самый простой и надежный способ добиться, чтобы никто не заблудился и не отстал, но такой порядок часто устраивает участников меньше всего.

В других случаях персонализация дается проще и стоит дешевле. Современная техника настолько надежна, что любое электронное устройство можно снабдить самыми разнообразными опциями без существенных дополнительных затрат. Покупки в интернете, где предлагается бесчисленное

множество вариантов почти любого продукта, стали обычным явлением. Не вставая из-за компьютера, человек получает доступ к ассортименту, который вряд ли поместится на полках обычного розничного магазина. Что только не выдумывают онлайн-магазины, чтобы превратить шопинг в познавательный опыт! А предлагаемые варианты действий часто носят последовательный характер, что дает возможность создать полностью персонализированный продукт. Некоторые лучшие сайты-магазины предлагают не только великолепный контент, но и обучают потребителя, как правильно им пользоваться<sup>13</sup>.

Персонализация, предполагающая индивидуальный выбор, в целом предпочтительнее, чем отсутствие выбора как такового. Тем не менее иногда она обходится дорого, поэтому дизайнер впечатлений всегда обязан оценить соотношение неизбежных плюсов и минусов. Пайн много пишет о том, что сам называет массовой персонализацией, и подчеркивает различие между разнообразием предложения и фактическим выбором. Если вам интересно узнать об этом побольше, мы рекомендуем ознакомиться с его книгой «Массовая персонализация: Новое слово в конкурентной борьбе» (Mass Customization: The New Frontier in Business Competition)<sup>14</sup>. Кроме того, к персонализации следует подходить с определенной долей осторожности, поскольку, как отмечает в своем бестселлере «Парадокс выбора» Барри Шварц, с точки зрения принятия решений «больше» не всегда равно «лучше»<sup>15</sup>. Это так: наш мозг с трудом принимает решение, когда вариантов выбора слишком много, поэтому не переусердствуйте с персонализацией.

## ЭМПАТИЯ

Эмпатия имеет важное значение как для проектирования впечатлений<sup>16</sup>, так и для их предоставления<sup>17</sup>. Продемонстрировать сочувствие, показать потребителю, что вы

понимаете его проблему, — это в большинстве случаев самая правильная первичная реакция. Но и здесь может быть опасно переусердствовать — в некоторых магазинах, кстати, так и происходит. Например, у продавцов одного магазина пищевых добавок, в который регулярно заходит Боб, судя по всему, вечно те же проблемы, что и у него, поскольку они с ходу предлагают товар, который «буквально на днях» помог им самим. С ума сойти. Так что эмпатия действенна лишь тогда, когда она неподдельная.

Если оставить в стороне подобное откровенное заискивание, то сочувствие к клиенту, оказавшемуся в затруднительном положении, — это всегда удачный повод приступить к исправлению ситуации. Если проблема в неверной сумме счета, то одна простая фраза сотрудника заведения (например, «Такие вещи очень раздражают, верно? Дайте-ка я гляну») как бы показывает, что он на стороне посетителя. Как такового признания ошибки нет, но ее возможность допускается, и разговор продолжается. Обучить обслуживающий персонал такой манере поведения (в рамках общепринятых правил хорошего тона) — значит позаботиться о том, чтобы ваши сотрудники относились к клиентам с сочувствием и пониманием.

Кроме того, это безошибочный способ с самого начала выяснить, что же имеет в виду клиент. Понять, к чему хочет прийти клиент и как он это видит, очень важно для определения общего направления разговора. Если сделать это сразу же, то у сотрудника будет информация, может ли он разрешить проблему своими силами, насколько реален ожидаемый клиентом результат и какое именно решение будет наилучшим. Иногда изначальные ожидания клиента бывают нереалистичными, и тогда разговор нужно сразу переводить в русло реальных возможностей решения проблемы. Случаются и проблемы, вообще не имеющие удовлетворительного решения, и самое

лучшее в таких ситуациях — как можно быстрее прекратить тратить на них время.

## УГЛУБЛЕНИЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Глубокие впечатления — такие, в которых фазы предвкушения, участия и обдумывания спроектированы с намерением гармонизировать все впечатление в целом. Характеристика «глубина» должна быть присуща всему социопсихологическому пространству цельного впечатления. Хотя важны все три фазы, налицо тенденция ставить во главу угла фазу участия и уделять меньше внимания фазам предвкушения и обдумывания. Возвращаясь к предшествующим главам, вспомним, что предвкушение начинается с самой первой точки контакта на карте впечатления. Это может быть реклама, личное общение с тем, кто ранее получил то же впечатление, или письменный рассказ о впечатлении. Эти начальные взаимодействия — важные точки контакта для создания у конечного пользователя определенных ожиданий относительно впечатления. В этот период дизайнер впечатления обязан позаботиться о правдивости рекламных материалов. Если впечатление соответствует ожиданиям, участник удовлетворен. Да, вы хотите продвигать свое впечатление, но вы обязаны оправдывать ожидания, которые сами же и породили у участников. В противном случае вы останетесь с разочарованными и недовольными клиентами.

На страницах этой книги мы уделили достаточно внимания проектированию фазы участия, так что не будем здесь останавливаться на ней подробно. Кстати, постановка впечатления, то есть практическое воплощение фазы участия, также требует значительных временных затрат — как правило, большая часть времени уходит именно на нее. Но это происходит уже после проектирования. Обдумывание тоже важная фаза, которой дизайнеры зачастую уделяют мало внимания. Не

упускайте из виду эту конечную фазу впечатления — это точка отделения от впечатления. Чип Хиз и Дэн Хиз отмечают, что к конечным фазам правильнее всего относиться как к переходным периодам между впечатлениями и что они предоставляют прекрасные возможности для создания плановых пиков<sup>18</sup>. Взаимодействия на выходе будут последним контактом участника с впечатлением — а значит, скорее всего, повлияют на его итоговые воспоминания. Люди часто предаются совместным воспоминаниям о впечатлении с другими его участниками. При этом активно используются мессенджеры и социальные сети, поэтому постарайтесь содействовать такому общению (или организуйте его), чтобы быть в курсе, о чем говорят люди. Зачастую в ходе обсуждения участники воспроизводят сюжет впечатления и делятся своим пониманием его смысла.

Воспоминания о впечатлении можно стимулировать — самыми разнообразными способами. Текстовое сообщение от вас с вопросом — вот всего лишь один из способов подтолкнуть человека к воспоминаниям. Широко распространенные и проверенные стимулы — фото- и видеоматериалы впечатления. Полезны также формальные свидетельства (например, сертификаты участия или что-то еще, характерное для конкретного впечатления). Чтобы закрепить воспоминания, в общую стоимость впечатления можно заложить, например, футболку или другие материальные предметы, которые будут ассоциироваться с полученным впечатлением. А порой о впечатлении могут напоминать люди, а не предметы — скажем, на последующей встрече его участников или другом подобном мероприятии.

Вероятнее всего, при проектировании впечатлений вы будете уделять повышенное внимания фазе участия, но мы хотим напомнить, что фазы предвкушения и обдумывания можно эффективно использовать для углубления впечатлений и повышения вероятности позитивных воспоминаний.

## ЗАКРЕПЛЕНИЕ

Мы вкратце затронули тему закрепления в предыдущем разделе. Создание точек контакта, специально предназначенных для стимулирования воспоминания, — всегда нетривиальная задача. Многие дизайнеры впечатлений стараются создать «вау-эффект», чтобы у участников сохранилось уникальное воспоминание. Только вот беда в том, что для постоянных участников, как мы уже говорили, приходится создавать все более и более сногшибательные «вау-эффекты». Это не значит, что стоит вообще от них отказаться, просто, как обычно, не переусердствуйте — те же приемы пригодятся вам и в новых проектах впечатлений.

Фотографии и видеозаписи уникальных моментов впечатления вызывают воспоминания, а также подталкивают похвастаться перед друзьями и родными. Если разместить их на YouTube и прочих общедоступных интернет-площадках, это будет еще более действенно. Учитывая, что на мероприятиях, как правило, продается огромное количество сувениров, фото- и видеоматериалы представляют собой одну из немногих разновидностей оригинальной продукции, напоминающей о полученном впечатлении. Организаторы мероприятий прикладывают немало усилий, чтобы обеспечить участников уникальными фотографиями, по возможности изображающими каждого из них по отдельности на фоне важных элементов «материальной части» (см. выше) мероприятия. Разумеется, фотографирование на месте мероприятия — важный источник дохода для многих компаний. Обычно участникам разрешают делать собственные фото, но во многих случаях лучшее место или ракурс для съемки резервируются за коммерческим фотографом.

Важно, чтобы дизайнер впечатления знал его важнейшие точки контакта и подчеркивал их запоминаемость созданием соответствующей атмосферы или оформлением,



предусмотренным шаблоном точки контакта. Давайте вспомним пример с торжественной церемонией вручения дипломов. В США на таких церемониях обычно присутствуют родные и близкие выпускников, а также те, кто обязан там находиться по должности, в частности, преподаватели и администрация университета. Церемонии зачастую помпезные и излишне торжественные, но для многих присутствующих самая важная точка контакта — когда «их» студента вызывают по имени и официально вручают ему диплом. Поскольку студентов становится все больше, организация этого мероприятия вызывает все больше и больше проблем. Однако церемония выпуска имеет настолько большое значение, что университеты, как правило, находят способы их решить — либо в рамках основной церемонии, либо организацией отдельных факультетских церемоний. В этих церемониях много театрального — отчасти это связано с облачением профессорско-преподавательского состава. Те, для кого мантия — всего лишь повседневная рабочая одежда (судьи, священнослужители...), носят ее на работе естественно и непринужденно. Но преподаватели университетов облачаются в них только на выпускных церемониях, на праздновании годовщины основания учебного заведения и во время некоторых других академических событий. Таким образом, целенаправленные усилия по созданию «зацепок» для памяти делают церемонию вручения дипломов запоминающимся событием.

Специфическая театральность характерна и для других праздничных событий и ритуалов различных культур. Например, в христианстве обряд крещения подразумевает окропление водой или погружение в купель и особые молитвы. Важность события подчеркивается присутствием на нем всех ближайших родственников. Эта церемония проводится нечасто, поэтому и она сама, и сопутствующая обстановка хорошо запоминаются. В иудаизме есть ритуалы бар-мицвы и бат-мицвы — церемонии

инициации юношей и девушек. В Латинской Америке существует традиция под названием кинсеаньера — празднование совершеннолетия девушки по достижении ею пятнадцатилетия, сопровождающееся особыми ритуалами. Яркие впечатления (культурные или религиозные) делают каждое из этих событий запоминающимся.

Чип и Дэн Хизы в книге «Сила момента» выделяют четыре приема, которые можно использовать для закрепления микровпечатлений — или, другими словами, для превращения обычных точек контакта в выдающиеся<sup>19</sup>:

- «Подъем: помочь подчеркнуть уникальность точки контакта могут удивление и сенсорная стимуляция. Мы более подробно остановимся на сенсбилизации как на способе «подъема» впечатлений в следующем разделе.
- «Озарение»: проектируйте впечатления таким образом, чтобы участники могли узнать что-то новое о себе или о мире. Подобные точки контакта предназначены для смены парадигм или, как мы назвали их в главе 3, преобразующих впечатлений.
- «Гордость»: предоставляйте впечатления, помогающие участникам показать себя наилучшим образом. Примеры впечатлений, где во главу угла ставится чувство гордости, — соревнования, чествования отличившихся работников, волонтерская работа.
- «Единение»: можно лишь констатировать, что самыми мощными впечатлениями зачастую становятся именно те, что помогают создавать и укреплять социальные связи. Неудивительно, если подумать, как мы дорожим воспоминаниями о том, как возникали и развивались отношения (скажем, первое свидание, общесемейное торжество, летний лагерь)».

Книга Чипа и Дэна — замечательнейшее чтение, и мы очень советуем вам с ней ознакомиться. Там приводится множество прекрасных примеров, как нечто неожиданное или даже обычное трансформируется в «определяющие моменты» (так это называют авторы).

## СЕНСИБИЛИЗАЦИЯ

Значение сенсibilизации (то есть дизайна, воздействующего на органы чувств с целью доставить удовольствие или удивить) невозможно переоценить. В процессе проектирования и организации впечатлений следует постоянно оценивать положительное или отрицательное восприятие происходящего органами чувств: зрением, слухом, обонянием, осязанием и вкусом. Подходит ли освещение? Как звучит и пахнет впечатление? Каково оно на ощупь и на вкус? В зависимости от впечатления особую важность могут иметь те или иные сенсорные ощущения, но обращать внимание нужно на все, поскольку сенсibilизация может решить судьбу впечатления. Нужно, чтобы сенсорные сигналы соответствовали желаемому общему впечатлению и дополняли его. Мы разбирали эту тему в главе 4, когда говорили о значении места для ландшафта впечатления, поэтому можете к ней вернуться, если хотите освежить представление о сенсibilизации.

## ТЕМАТИЗАЦИЯ

В книге Пайна и Гилмора «Экономика впечатлений» значению и влиянию тематизации уделено немалое внимание<sup>20</sup>. Как правило, у нас прекрасно получаются тематические мероприятия, если тематика знакома и давно устоялась: праздники вроде Рождества, Хануки, дней рождения, Дня независимости. Тема — заметный или доминирующий элемент общей концепции, который придает

впечатлению гармоничность. Мы знаем, что сердечки, красный цвет, кружево, конфеты, цветы и ангелочки — «темы» Дня святого Валентина. Однако зачастую мы недостаточно четко определяем и не в полной мере развиваем «темы» для каких-то других событий, не таких громких или более повседневных событий. А это могло бы повысить их значимость.

Тематизация впечатления может быть настолько изощренной, насколько дизайнеру позволяет бюджет. Это прекрасно знают организаторы свадеб — они всегда могут предложить вам огромный перечень тематически оформленных ассортиментных позиций для продажи парам, собирающимся вступить в брак. В большинстве случаев эти предметы становятся «тематическими», когда их персонализируют — наносят имена супругов и дату свадьбы. Но в наше время многим парам не по душе ограниченный ассортимент. Тематизация настолько важна, что многие пары совместно с организатором свадьбы находят собственную тему, которая будет оригинальной и в то же время близкой их друзьям, родным и гостям. Примеры — мед с семейной пасеки или персонализированные скамейки для распития пива на свадьбе в ковбойском стиле. В других случаях это может быть нечто говорящее о взглядах пары или личных увлечениях — например, семена подсолнуха у сторонников «возвращения к природе» и всего естественного<sup>21</sup>.

Одна из проблем тематизации — это разумное расходование ресурсов. Тематизация должна быть созвучна ожидаемому результату впечатления и ненавязчиво способствовать его достижению. Однако она может вылезать на первый план и тем самым отвлекать от самого впечатления. Другая проблема состоит в устранении всего, что не вписывается в тему впечатления. Это не так-то просто, если организатор арендует площадку, обычно используемую для других целей. Например, университеты часто используют для церемонии вручения дипломов свои же собственные стадионы или баскетбольные

залы. Как правило, в таких местах все прямо-таки вопиет об их спортивном предназначении, и для создания атмосферы торжественной церемонии может понадобиться скрыть или удалить все эти признаки. Боб, присутствовавший на многих таких церемониях, обратил внимание: когда их проводят на спортивных площадках, публика обычно встречает приглашение и выход на сцену «своего» студента возгласами и одобрительным гулом. И, напротив, когда церемония вручения дипломов проходит в зале или аудитории, шума значительно меньше.

Но и дефицит тематического оформления может отвлекать от впечатления. Это хорошо заметно на примере фестивалей в небольших городках. Хотя у каждого фестиваля есть заглавная тема, торговцы едой и сувенирами обычно ездят с одного фестиваля на другой. Их одинаковые павильончики и лотки привносят в мероприятия скучное однообразие. У однообразия невелика ценность, а вот оригинальность — залог запоминающегося впечатления. Напротив, крупнейший исторический фестиваль США «Ренессанс» проводится на постоянных площадках, а павильоны с едой тематически оформлены, да и саму еду стараются сделать созвучной общей теме. Товары, которыми торгуют на этих фестивалях, оригинальны и тематически выдержанны. Весь обслуживающий персонал одет в соответствующие костюмы. Многие посетители тоже наряжаются в тематические костюмы, внося таким образом свою лепту в подлинно массовый характер этих мероприятий.

В последнее время бизнес начал отдавать себе отчет, какую огромную роль играют впечатления в коммуникациях между потребителем и брендом, и за последние несколько лет сфера деятельности эмпирического маркетинга (создание связей между брендом и потребителями путем предоставления впечатлений) серьезно расширилась. Многие корпорации продвигают свой логотип и рекламный слоган на мероприятиях, которые спонсируют, а порой используют их в качестве основы

тематического оформления. Эти компании придирчиво выбирают спонсируемые мероприятия, отдавая предпочтения тем, что напрямую связаны с их продукцией или целевым потребительским сегментом.

Проведя ряд исследований, Мэт убедился, что тематизация может как позитивно, так и негативно отразиться на усилиях компаний по обеспечению сотрудников впечатлениями, не связанными с работой, непосредственно на месте работы (это могут быть корпоративные вечеринки, тренажерные залы, комнаты для компьютерных игр и так далее). Он опросил сотрудников одной компании по разработке ПО, которая в летнее время устраивала спортивные турниры по пятницам (по пляжному волейболу, фрисби-футболу, софтболу и так далее). Выяснилось, что это очень нравилось «спортивным» сотрудникам, но в компании было предостаточно инженеров-разработчиков, предпочитавших спорту видеоигры, и некоторое недовольство было налицо. Но есть и противоположный пример. Мэт поговорил и с сотрудниками одной компании по производству туристического снаряжения, которая поощряла сотрудников проводить 10% своего рабочего времени «на природе». Сотрудникам это пришлось весьма по душе, поскольку многие из них выбрали работу в этой отрасли именно из-за любви к активному отдыху на природе... Словом, вы должны убедиться, что выбранная вами тема соответствует бренду и отвечает предпочтениям сотрудников.

## Поучительная история

В качестве последнего современного примера, демонстрирующего, как важно соблюдать последовательность работы над дизайном впечатления, давайте вспомним Fyre Festival<sup>22</sup>. С начала 2016 года организаторы мероприятия при поддержке группы инфлюенсеров в социальных сетях продвигали

Fyre как двухнедельный люксовый музыкальный фестиваль, который состоится на Багамах. О фестивале заранее раструбили как о «событии года», а цены на VIP-билеты доходили до сотни тысяч долларов и более. Маркетинговая кампания рисовала чудесную картину: знаменитые исполнители, светское общество в роскошных гостиницах острова и «пятизвездочное» питание. Это была глазировка торта — а сам торт, к несчастью, оказался отвратительным на вкус.

Когда посетители, многие из которых заплатили тысячи долларов за билеты, начали прибывать на остров Большая Эксума, их изумленным взорам открылась картина, больше похожая на лагерь для беженцев, чем на «люксовый музыкальный фестиваль». Гостей, которым были обещаны роскошные апартаменты, размещали в палатках для жертв стихийных бедствий и кормили сэндвичами с сыром из пластиковых контейнеров. Вдобавок к этому у большинства гостей не было доступа к горячей воде и электричеству. Фестиваль, разрекламированный как двухнедельный, закрылся в первый же день. Людей, уже приехавших на остров, бросили на произвол судьбы, а те, кто все еще пытался на него попасть, застряли в аэропортах на материке. Разгневанные посетители, поняв, что остались с носом, яростно обрушились на организаторов фестиваля в социальных сетях. Главному организатору мероприятия Билли Макфарланду предъявили многочисленные обвинения в мошенничестве, а сам фестиваль Fyre стал сюжетом документального сериала от Hulu<sup>23</sup>. Переход непосредственно к этапу финальных доработок чреват не только разрушением впечатления, но и значительным ущербом для бренда и карьеры.

## **Итог: вишенка на торте**

С самого начала книги мы постоянно подчеркиваем комплексный характер дизайна впечатлений. Проектирование впечатлений на

основе дизайн-мышления требует времени и целенаправленных усилий, но дело того стоит. Результатами ваших усилий будут впечатления, которые наверняка порадуют конечных пользователей и помогут вам добиться поставленных целей. Описанные в этой главе методы доработки представляют собой отличные способы украсить проектируемые вами впечатления. Разумеется, мы охватили далеко не все, что могли бы, но, надеемся, эта глава и так помогла вам подкачать свои творческие «мышцы», и теперь вы придумаете еще больше способов совершенствования впечатлений. Считайте их дополнительными инструментами своего дизайнерского арсенала. Может быть, вы станете прибегать к этим инструментам и не в каждом проекте, но хотя бы будете помнить, что они у вас есть.

В дизайне впечатлений нужно учитывать множество шагов и деталей, и эта глава, надеемся, добавила вам пищи для размышлений. Но (повторим это еще раз) не забывайте: использовать все описанные выше факторы во всех проектируемых вами впечатлениях нет необходимости. Раз уж мы начали эту главу с кондитерской аналогии, давайте под конец прибегнем еще к одному сравнению. Большинство кондитерских рецептов построены по одной и той же схеме. Сухие и влажные ингредиенты смешиваются отдельно, затем их совмещают и выпекают то, что и замышлялось. Хотя в основе почти всех рецептов лежит один и тот же процесс, готовые изделия отличаются друг от друга именно уникальной комбинацией ингредиентов. Таким образом, один и тот же процесс в одном случае даст вам брауни, а в другом — арахисовое печенье.

А теперь посмотрим на процедуру дизайна впечатлений, с которым мы познакомили вас в главе 2. Это базовая процедура, которой мы рекомендуем придерживаться в проектировании впечатлений. Уникальными впечатления делает не рецепт, а ингредиенты. В нашем случае — уникальные сочетания элементов ландшафта впечатления, а также технических



факторов и факторов артистизма, описанных в этой главе. Подобно великим кондитерам, которые вовсе не стремятся замесить тесто из всего, что только есть у них под рукой, настоящие специалисты по дизайну впечатлений избирательно подходят к элементам и факторам при проектировании идеального впечатления.

Вы дочитали нашу книгу почти до конца — осталось осилить всего одну главу. В самом начале мы подчеркивали, что постановкой впечатлений занимаются все организации, осознанно или нет. Это означает, что процедуру дизайна впечатлений должны усвоить все организации без исключения. Кроме того, мы считаем, что инструменты дизайна впечатлений можно новаторски применять и в других областях бизнеса: в разработке нового продукта, в корпоративной стратегии и так далее. Обе эти области будут рассмотрены в следующей главе.

## Глава 10

# Дизайн впечатлений в разработке продукта и корпоративной стратегии

Методы, которым мы обучили вас в предшествующих главах, пригодятся в любой области применения дизайна впечатлений. В этой главе мы рассмотрим разработку нового продукта и корпоративную стратегию. Мы считаем разработку продукта с заделом на его дальнейшее использование для предоставления впечатлений одной из самых трудных дизайнерских задач. В этой главе мы покажем, как внедрять новый продукт в маршрут впечатления при помощи процедуры, описанной в этой книге, — что, в свою очередь, призвано усовершенствовать саму разработку продукта. Для наглядности возьмем пример с проектированием впечатления от цифрового устройства для гольфистов Golf Buddy.

Golf Buddy — электронное устройство, использующее GPS для определения расстояния от мяча до выбранной лунки. Оно помогает игроку правильно выбрать клюшку для удара, исходя из расстояния, на которое нужно отправить мяч. У каждого гольфиста есть собственная манера, каждый обращается с разными видами клюшек по-своему, но в основном все знают, какую клюшку выбрать, чтобы отправить мяч куда требуется. Обычно единственное неизвестное в этом уравнении — как раз

нужное расстояние. Без гаджетов гольфисту приходится определять его на глазок. На большинстве полей есть цветные колышки, установленные в 30 и 45 метрах от лунок, но мяч редко оказывается рядом с ними.

Таким образом, расстояние остается загадкой. Некоторые гольфисты запоминают расстояния на полях, где играли, но большинству это не удается. Профессиональные игроки и их носильщики клюшек, кедди, заранее изучают поле, где будет проходить соревнование. Кедди подробно записывают расстояния, помехи, уклон и прочие детали, относящиеся к каждой лунке на данном поле. Но большинству гольфистов-любителей не помешала бы помощь с определением некоторых из этих особенностей — и в первую очередь расстояний.

Golf Buddy — простой и недорогой гаджет, помогающий гольфистам-любителям совершенствовать свою игру. Устройство доступно в нескольких вариантах, в том числе в виде брелока, который пристегивается к ремню брюк или сумке для клюшек, и в виде браслета. Включенное устройство показывает расстояние до конкретной лунки, а также способно определять дальность только что выполненного удара. Последняя функция помогает игроку точнее подбирать себе клюшки, поскольку он понимает возможную дальность удара каждой из них. Это точное и простое в использовании устройство, не мешающее гольфисту играть. Оно работает практически на всех полях для гольфа в США, а базу данных с зарубежными полями можно скачать на сайте производителя.

Главное в гольфе — умение послать мяч на нужное расстояние и в нужном направлении. Golf Buddy не подменяет и не улучшает этот навык сам по себе, гольфисту все равно нужно учиться прицеливаться и бить клюшкой. Устройство лишь дает определенность по поводу дальности предстоящего удара. Таким образом, устройство Golf Buddy обеспечивает игрока в гольф

важной для повышения уровня его игры информацией и обычно оставляет позитивное впечатление при взаимодействии с ним.

## **Путь впечатления от Golf Buddy**

Golf Buddy сопровождает гольфиста в течение всей игры. Это известный, целенаправленный и привычный маршрут впечатления. Каждая из восемнадцати лунок подразумевает один и тот же сценарий. Гольфист должен первым ударом попасть на фервей, то есть основную площадку, провести по ней мяч несколькими ударами и, попав на грин (участок с короткой травой непосредственно вокруг лунки), загнать мяч в цель. Цель, разумеется, в том, чтобы загнать мяч в лунку как можно меньшим количеством ударов. Но это не однообразная игра — каждая из восемнадцати лунок и каждое поле для гольфа устроены по-разному. Устройство Golf Buddy, верный спутник игрока, призвано помочь ему совершить как можно меньше ударов и, соответственно, улучшить результаты. Чтобы пользоваться спросом, устройство должно быть сопоставимо по цене с другими аксессуарами для гольфа. Далее мы приводим детали пути впечатления, его точки контакта и переходы.

## **Точки контакта и переходы Golf Buddy**

Детали каждой точки контакта впечатления воспроизведены на рис. 10.1–10.6. Ниже мы приводим наши соображения относительно планирования, графического представления и выполнения их проектов.

### **ШАБЛОН ТОЧКИ КОНТАКТА №1: МАКРОВПЕЧАТЛЕНИЕ ОТ ИГРЫ В ГОЛЬФ С GOLF BUDDY**

Обратите внимание на ожидаемую реакцию на продукт в этой точке контакта: «Пользоваться Golf Buddy просто, а я стал играть лучше». Ландшафт этого впечатления включает гольфиста (участника), поле для гольфа, устройство Golf Buddy, мячи для гольфа, клюшки для гольфа и партнеров по игре. Двумя критически важными предполагаемыми взаимодействиями являются простота использования устройства и точность предоставляемой им информации. Закулисные факторы включают работу программистов, обеспечивающую простоту пользования устройством и точность предоставляемой им информации, и работу изготовителя, обеспечивающую надежность и привлекательный дизайн продукта. Идея сотворчества состоит в том, что при взаимодействии с Golf Buddy игрок лучше сыграет партию в гольф. Основная желательная техническая доработка — повышение надежности. Два основных фактора артистизма — удачный дизайн и удобный графический дисплей. Таким образом, продукт надежен, точен и прост в использовании, а итоговым впечатлением является игра в гольф.

## ШАБЛОН ТОЧКИ КОНТАКТА №2: ЗНАКОМСТВО СО СВОИМ GOLF BUDDY

Эта точка контакта призвана служить осознанным впечатлением, поскольку по сути это открытие — плюс дополнительное намерение порадовать гольфиста игрой с использованием устройства. Ожидаемые реакции в точке контакта 2: «Пользоваться устройством легко», «Буду пользоваться устройством и дальше». Элементы ландшафта впечатления: игрок, устройство Golf Buddy и инструкция. Для получения желаемых реакций требуется три взаимодействия: чтение инструкции, пользование Golf Buddy согласно инструкции и зарядка устройства. Эта точка контакта подразумевает высокий уровень сотворчества, поскольку игроку придется довольно много

прочитать, чтобы разобраться, как пользоваться Golf Buddy. Критически важная доработка: повышение эффективности коммуникации. Сокращенная инструкция написана простым языком, отлично проиллюстрирована и занимает одну страницу. Его подсознательный посыл — «Все будет быстро и просто», что соответствует действительности.

### ШАБЛОН ТОЧКИ КОНТАКТА №3: НАЧАЛО ИГРЫ

Прибыв на поле для гольфа, игрок должен включить Golf Buddy. Это делается простым нажатием кнопки, после чего устройство показывает, как оно ищет спутники и находит поле, на котором будет проходить игра. Выполнив это, оно указывает игроку путь к площадке «ти» — месту вводного удара по мячу. Расстояние между местоположением гольфиста и последней лункой Golf Buddy показывает с самого начала игры. После этого игроку нужно выполнить обычное действие и сделать первый удар, если только он не решает перейти к шаблону точки контакта 3а и не просит Golf Buddy отследить дальность удара. Устройство помогает игре, не мешая ее ходу и не меняя игровую ситуацию. Затем игрок подходит к мячу и применяет шаблон точки контакта №3а или шаблон точки контакта №4.

### ШАБЛОН ТОЧКИ КОНТАКТА №3А: ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЙ АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ВАРИАНТ

Точка контакта №3а — альтернативный вариант на случай, если игрок захочет узнать дальность своего удара. Нажав перед ударом кнопку, гольфист настраивает Golf Buddy на измерение дальности удара. Некоторые гольфисты предпочитают узнавать дальность своего вводного удара, после чего используют эту функцию для каждой лунки. Другие предпочитают рассчитывать дальность удара в зависимости от вида клюшки и используют эту функцию

соответствующим образом. Как правило, когда игрок узнает дальность своего удара каждым видом клюшки, он перестает пользоваться этой функцией.

## ШАБЛОН ТОЧКИ КОНТАКТА №4: ПРОДОЛЖЕНИЕ ИГРЫ

Как только игрок приходит к месту удара, Golf Buddy сразу показывает расстояние до лунки. Эта информация автоматически обновляется через GPS, и игроку остается только ознакомиться с ней на дисплее устройства. Желаемый результат использования информации Golf Buddy: повышение качества игры, что должно способствовать более запоминающимся (значимым) итоговым впечатлениям. Дополнительным плюсом является возможность использования устройства партнерами по игре для определения дальности их собственных ударов.

В дальнейшем переходы между точками контакта №3, №3а и №4 происходят на протяжении всей партии игры в гольф, состоящей из восемнадцати лунок. Если игрок не пользуется функцией, предусмотренной шаблоном точки контакта №3а, все происходит в автоматическом режиме. Игроку нужно лишь сверяться с дисплеем, чтобы убедиться, что он получает актуальную информацию о местоположении лунки. Это можно сделать быстро и просто, доставая клюшку из сумки. Пользование Golf Buddy не вызывает проблем и не мешает обычному ходу игры. Все идет как обычно — обмен шутками с друзьями, выбор позиции для удара, подготовка к нему и собственно удар.

Постоянное перемещение между точками контакта №3, №3а и №4 может показаться однообразным. Но не забывайте, что все лунки разные. Они отличаются расстоянием между собой и количеством ударов, за которые их нужно пройти, и препятствиями, в числе которых водные преграды, бункеры с песком и кочки. Хотя Golf Buddy работает одинаково во всех

случаях, каждая новая лунка производит другое впечатление в силу уникальности своего дизайна.

## **ШАБЛОН ТОЧКИ КОНТАКТА №5: КОНЕЦ ИГРЫ**

Закончив партию, игрок должен выключить Golf Buddy. Если он забудет это сделать, через некоторое время неиспользуемое устройство выключится автоматически. Желаемыми реакциями на этом этапе будут размышления о полезности устройства и решение пользоваться им и в дальнейшем. Разумеется, производитель надеется на положительный итог размышлений — то есть гольфист должен счесть Golf Buddy полезным помощником в игре. На этом этапе игрок возвращается к шаблону точки контакта №2, чтобы перезарядить устройство.

## **Итог: впечатление от Golf Buddy**

Использовать Golf Buddy просто. Устройство не мешает игроку. Неизвестно, повышает ли оно уровень навыков игрока, но можно допустить, что да. Таким образом, одна из двух ожидаемых реакций на Golf Buddy обеспечена — этот продукт наверняка получит положительные отзывы. Отчасти его полезность обусловлена тем, насколько ненавязчиво он вписывается в ход игры. В определенной степени это достигается аффордансами, целенаправленно заложенными в его дизайн.



Шаблон точки контакта		№ 1	Название	Макровпечатление	Тип впечатления	Обыд. (Осозн.)	Запом. Знач. Преобраз.
				от игры в гольф с Golf Buddy		какое именно впечатление предлагает точка контакта?	
Желаемая реакция:		GB удобно пользоваться, благодаря ему я стал лучше играть					
		Что вы хотите услышать от участников после взаимодействия с этой точкой контакта?					
<b>2. Элементы ландшафта впечатления</b> Каковы ключевые элементы этой точки контакта? Ключевые элементы      Описание <input checked="" type="checkbox"/> Люди      Гольфист <input checked="" type="checkbox"/> Место      Поле для гольфа <input checked="" type="checkbox"/> Объекты      GB, клюшки, мячи <input type="checkbox"/> Правила <input checked="" type="checkbox"/> Отношения      Другие игроки <input type="checkbox"/> Мизансцены		<b>3. Предполагаемые взаимодействия</b> Как участники будут взаимодействовать с элементами? 1. Удобство пользования устройством 2. Предоставление устройством точной, полезной информации 3.		<b>1. Желаемые результаты</b> Что должны почувствовать конечные пользователи? 1. По отзыву гольфиста, GB прост в использовании и не мешает играть 2. По отзыву гольфиста, GB повышает игровые навыки 3. По отзыву гольфиста, GB повышает умение подбирать нужную клюшку			
<b>4. Факторы</b> Благодаря кому или чему работает взаимодействие? Сценические      Закулисные GB      Программист Произ-водитель		<b>5. Сотворчество</b> Что будут делать участники? Сильное Описание: * Гольфист будет пользоваться GB, чтобы получать точную информацию для повышения своей результативности Слабое		<b>6. Доработки</b> Как можно улучшить точку контакта? Технические факторы      Факторы артистизма 1. Надежность в работе      1. Надежность в работе 2.      2. Более удобный дисплей 3.      3.		<b>7. Переход</b> Как участники перемещаются к новой точке контакта? <input type="checkbox"/> Неявно (никаких специальных действий) <input type="checkbox"/> Явно Результаты: Ожидаемое взаимодействие:	

Рис. 10.1. Шаблон точки контакта №1

Шаблон точки контакта		№ 2	Название	Знакомство	Тип впечатления	Обыд. (Осозн.)	Запом. Знач. Преобраз.
				с Golf Buddy		какое именно впечатление предлагает точка контакта?	
Желаемая реакция:		Освоить GB было несложно, мне не терпится им воспользоваться					
		Что вы хотите услышать от участников после взаимодействия с этой точкой контакта?					
<b>2. Элементы ландшафта впечатления</b> Каковы ключевые элементы этой точки контакта? Ключевые элементы      Описание <input checked="" type="checkbox"/> Люди      Гольфист <input checked="" type="checkbox"/> Место      Поле для гольфа <input checked="" type="checkbox"/> Объекты      GB, клюшки, мячи <input type="checkbox"/> Правила <input checked="" type="checkbox"/> Отношения      Другие игроки <input type="checkbox"/> Мизансцены		<b>3. Предполагаемые взаимодействия</b> Как участники будут взаимодействовать с элементами? 1. Гольфист читает инструкцию 2. Гольфист взаимодействует с GB 3. Гольфист должен поставить GB на зарядку		<b>1. Желаемые результаты</b> Что должны почувствовать конечные пользователи? 1. По отзыву гольфиста, инструкция проста и понятна 2. По отзыву гольфиста, он разобрался, как работает GB, и ему не терпится воспользоваться устройством 3. По отзыву гольфиста, зарядить GB не составляет проблем			
<b>4. Факторы</b> Благодаря кому или чему работает взаимодействие? Сценические      Закулисные GB		<b>5. Сотворчество</b> Что будут делать участники? Сильное Описание: * Самостоятельное обучение использованию устройства Слабое		<b>6. Доработки</b> Как можно улучшить точку контакта? Технические факторы      Факторы артистизма 1. Понятная инструкция      1. Более удобный дисплей 2.      2. 3.      3.		<b>7. Переход</b> Как участники перемещаются к новой точке контакта? <input type="checkbox"/> Неявно (никаких специальных действий) <input type="checkbox"/> Явно Результаты: Ожидаемое взаимодействие:	

Рис. 10.2. Шаблон точки контакта №2

Шаблон точки контакта		№ 3	Название	Начало игры	Тип впечатления	Обыд. Осозн. Запом. Знач. Преобраз.
				с Golf Buddy	(обведите)	Какая именно впечатление предлагает точка контакта?
Желаемая реакция: <u>Все очень просто, я играю лучше, чем раньше</u> Что вы хотите услышать от участников после взаимодействия с этой точкой контакта?						
<b>2. Элементы ландшафта впечатления</b> Каковы ключевые элементы этой точки контакта? Ключевые элементы      Описание		<b>3. Предполагаемые взаимодействия</b> Как участники будут взаимодействовать с элементами?		<b>1. Желаемые результаты</b> Что должны почувствовать конечные пользователи?		
<input checked="" type="checkbox"/> Люди      Гольфист <input checked="" type="checkbox"/> Место      Поле для гольфа <input checked="" type="checkbox"/> Объекты      GB, клюшки, мячи <input type="checkbox"/> Правила <input checked="" type="checkbox"/> Отношения      Другие игроки <input type="checkbox"/> Мизансцены		1. Гольфист должен включить GB. <u>Все остальное происходит автоматически</u> 2. Гольфист получает информацию о лунке и расстоянии до нее 3. Гольфист должен начать игру (то есть ударить по мячу)		1. Все было очень просто, я готов сыграть Отлично. Я знаю, какая мне нужна клюшка 2. Я доволен ударом и покупкой GB 3. Некоторые удары были очень даже ничего		
<b>4. Факторы</b> Благодаря кому или чему работает взаимодействие?		<b>5. Сотворчество</b> Что будут делать участники?		<b>6. Доработки</b> Как можно улучшить точку контакта?		<b>7. Переход</b> Как участники перемещаются к новой точке контакта?
Сценические      Закулисные Программисты		Сильное Описание: Пользоваться GB во время игры очень просто. Благодаря информации от GB улучшаются игровые навыки * Слабое		Технические факторы 1. _____ 2. _____ 3. _____		Факторы артистизма 1. _____ 2. _____ 3. _____
				Результат: Игрок по своему усмотрению переходит на ТК №3а или ТК №4 Ожидаемое взаимодействие: Это разовое взаимодействие. Детали выбора поясняются в шаблонах ТК №3а и ТК №4		

Рис. 10.3. Шаблон точки контакта №3

Шаблон точки контакта		№ 3а	Название	Альтернативное	Тип впечатления	Обыд. Осозн. Запом. Знач. Преобраз.
				(обучение)	(обведите)	Какая именно впечатление предлагает точка контакта?
Желаемая реакция: <u>Я научился определять дистанцию и выбирать клюшку</u> Что вы хотите услышать от участников после взаимодействия с этой точкой контакта?						
<b>2. Элементы ландшафта впечатления</b> Каковы ключевые элементы этой точки контакта? Ключевые элементы      Описание		<b>3. Предполагаемые взаимодействия</b> Как участники будут взаимодействовать с элементами?		<b>1. Желаемые результаты</b> Что должны почувствовать конечные пользователи?		
<input checked="" type="checkbox"/> Люди      Гольфист <input checked="" type="checkbox"/> Место      Поле для гольфа <input checked="" type="checkbox"/> Объекты      GB, клюшки, мячи <input type="checkbox"/> Правила <input type="checkbox"/> Отношения <input type="checkbox"/> Мизансцены		1. Гольфист должен дать указание GB отслеживать дистанцию, нажимая кнопку на ударной позиции и в месте положения мяча после удара 2. _____ 3. _____		1. Гольфист понимает, на какое расстояние он отправляет мяч конкретной клюшкой 2. _____ 3. _____		
<b>4. Факторы</b> Благодаря кому или чему работает взаимодействие?		<b>5. Сотворчество</b> Что будут делать участники?		<b>6. Доработки</b> Как можно улучшить точку контакта?		<b>7. Переход</b> Как участники перемещаются к новой точке контакта?
Сценические      Закулисные		Сильное * Описание: Это понимание требует большего взаимодействия с устройством Слабое		Технические факторы 1. Понятная инструкция 2. _____ 3. _____		Факторы артистизма 1. Более удобный дисплей 2. _____ 3. _____
				Результат: Игрок учится определять силу удара Ожидаемое взаимодействие: Самообучение. Затем переход на ТК №4. Можно повторять во время любой игры		

Рис. 10.4. Шаблон точки контакта №3а

Шаблон точки контакта	№ 4	Название	Продолжение игры	Тип впечатления (обведите)	Обид. Осозн. Запом. Знач. Преобраз.
<p>Желаемая реакция: Эта штука действительно помогает мне играть лучше          (какое именно впечатление предлагает точка контакта?)          Что вы хотите услышать от участников после взаимодействия с этой точкой контакта?</p>					
<b>2. Элементы ландшафта впечатления</b> Каковы ключевые элементы этой точки контакта? Ключевые элементы      Описание		<b>3. Предполагаемые взаимодействия</b> Как участники будут взаимодействовать с элементами?		<b>1. Желаемые результаты</b> Что должны почувствовать конечные пользователи?	
<input checked="" type="checkbox"/> Люди      Гольфист <input checked="" type="checkbox"/> Место      Поле для гольфа <input checked="" type="checkbox"/> Объекты      GB, клюшки, мячи <input type="checkbox"/> Правила <input checked="" type="checkbox"/> Отношения      Другие игроки <input type="checkbox"/> Мизансцены		1. Во время второго (следующего) удара GB показывает расстояние до лунки 2. Более подходящая клюшка повышает качество удара и игры в целом 3. Другие игроки приятно удивлены и просят замерить их удары		1. Удары становятся все лучше, растет качество игры в целом 2. Некоторые удары очень даже ничего, а некоторые просто отличные 3. Гольфист делится с другими игрокам полезной информацией, укрепляются дружеские отношения	
<b>4. Факторы</b> Благодаря кому или чему работает взаимодействие?		<b>5. Сотворчество</b> Что будут делать участники?		<b>6. Доработки</b> Как можно улучшить точку контакта?	
Сценические      Закулисные		Сильное Описание: _____ _____ _____ _____ Слабое		Технические факторы      Факторы артистизма 1. _____      1. _____ 2. _____      2. _____ 3. _____      3. _____	
<b>7. Переход</b> Как участники перемещаются к новой точке контакта? <input type="checkbox"/> Неявно (никаких специальных действий) <input checked="" type="checkbox"/> Явно Результаты: GPS позволяет отслеживать перемещения игрока по полю в автоматическом режиме. Ожидаемое взаимодействие: От ТК №4 к ТК №3а + от ТК №3а к ТК №4 во время всей игры					

Рис. 10.5. Шаблон точки контакта №4

Шаблон точки контакта	№ 5	Название	Окончание игры	Тип впечатления (обведите)	Обид. Осозн. Запом. Знач. Преобраз.
<p>Желаемая реакция: Golf Buddy — полезное устройство, повышающее качество моей игры          (какое именно впечатление предлагает точка контакта?)          Что вы хотите услышать от участников после взаимодействия с этой точкой контакта?</p>					
<b>2. Элементы ландшафта впечатления</b> Каковы ключевые элементы этой точки контакта? Ключевые элементы      Описание		<b>3. Предполагаемые взаимодействия</b> Как участники будут взаимодействовать с элементами?		<b>1. Желаемые результаты</b> Что должны почувствовать конечные пользователи?	
<input checked="" type="checkbox"/> Люди      Гольфист <input type="checkbox"/> Место <input checked="" type="checkbox"/> Объекты      GB, клюшки, мячи <input type="checkbox"/> Правила <input checked="" type="checkbox"/> Отношения      Другие игроки <input type="checkbox"/> Мизансцены		1. Гольфист выключает GB 2. Гольфист обсуждает с другими игроками сыгранную партию и, возможно, пользу от GB 3.		1. Гольфист отмечает положительное влияние GB на игру 2. Гольфист с удовольствием воспользуется GB в следующих играх 3. Гольфист обсуждает с другими игроками сыгранную партию и пользу от GB. Его впечатление может быть запоминающимся или значительным (в зависимости от результата)	
<b>4. Факторы</b> Благодаря кому или чему работает взаимодействие?		<b>5. Сотворчество</b> Что будут делать участники?		<b>6. Доработки</b> Как можно улучшить точку контакта?	
Сценические      Закулисные		Сильное Описание: _____ _____ _____ _____ Слабое		Технические факторы      Факторы артистизма 1. _____      1. _____ 2. _____      2. _____ 3. _____      3. _____	
<b>7. Переход</b> Как участники перемещаются к новой точке контакта? <input checked="" type="checkbox"/> Неявно (никаких специальных действий) <input type="checkbox"/> Явно Результаты: Ожидаемое взаимодействие:					

Рис. 10.6. Шаблон точки контакта №5

GPS и микросхема технологически устойчивы и позволяют нарастить функциональность устройства. Например, это могут быть статистические данные о предыдущих результатах игрока с определенной лункой или о его средней результативности за весь

период. Можно добавить и такую замечательную функцию, как средняя дальность удара определенным видом клюшки. Но дизайнеры решили не расширять функциональность устройства, поскольку понимали, каким именно образом оно будет использоваться во время игры. Гольфисту требуется гаджет, помогающий играть, но не отвлекающий ни от игры, ни от дружеского общения. Таким образом, необходимо отыскать оптимальный баланс в зависимости от роли, которую будет играть продукт в спектакле впечатления. Ему необязательно быть главным действующим лицом, он может выполнять и вспомогательную функцию. Поймите правильно: «больше функций» не всегда означает «лучше продукт». Обосновать такие решения лучше всего помогает понимание впечатлений, которые будет производить используемый продукт.

## **Дизайн впечатления и корпоративная стратегия**

Теперь и руководители корпораций стали обращать внимание на впечатления. О них все чаще говорится в миссиях, декларациях о ценностях и стратегических планах. Все чаще в организациях появляется должность «директор по взаимодействию» (chief experience officer, CXO), который, помимо прочего, возглавляет и координирует работу по проектированию и предоставлению впечатлений<sup>1</sup>. В этом разделе мы приведем примеры организаций, сделавших предоставление выдающихся впечатлений одной из основ своего стратегического планирования. Эти примеры — не более чем небольшая подборка корпоративных стратегий, связанных с предоставлением впечатлений, но мы надеемся, что они дадут вам важное представление о том, как корпорации сосредотачивают усилия в этой области.

## РЕСТОРАНЫ

Fox Restaurant Concepts — растущая компания из города Финикс, создавшая более пятидесяти концепций для ресторанов шестнадцати штатов страны. На сайте Fox опубликовано следующее кредо организации: «Мы убеждены, что лучшие истории рассказываются за накрытым столом... Мы создаем пространства, вызывающие эмоции, поскольку вся суть еды во впечатлениях и в способности связывать нас с теми, кто дорог»<sup>2</sup>. Как именно компании удается предоставлять выдающиеся ресторанные впечатления? Далее на ее сайте говорится:

«Наша задача — искать способы дальнейшего улучшения наших лучших идей. Ежедневно. Мы понимаем, что единственная возможность гарантировать гостям лучшие впечатления — постоянно совершенствовать их. Поэтому мы, создавая новые концепции на своей тестовой кухне, углубляемся во все детали — от униформы до меню, от еды до музыки, от освещения до скатертей и салфеток, солонок и перечниц — и работаем над ними, пока не найдем идеальное сочетание»<sup>3</sup>.

Мы надеемся, что чтение этого заявления заставило вас подумать о факторах артистизма и элементах ландшафта впечатления. Обратите внимание, как компания трудится над тем, чтобы различные элементы нового впечатления сливались в единое гармоничное «высказывание»<sup>4</sup>. Компания Fox применяет для создания ресторанных впечатлений фундаментальные принципы их дизайна. Теперь и у вас есть необходимый инструментарий для целенаправленного предметного дизайна самых разнообразных мероприятий. Процедура, которой вас научила эта книга, легко распространяется на любые виды деятельности.

Компания Brinker International владеет сетью из более чем 1600 повседневных ресторанов Chili's и Maggiano's, которые ежедневно принимают более миллиона посетителей в нескольких странах мира. В корпоративном кредо под названием «Мы

помогаем людям почувствовать особое отношение к себе», опубликованном на сайте Brinker International, говорится: «Нами движут честность, командный дух и увлеченность своим делом, а также безусловное право каждого гостя наслаждаться в наших ресторанах исключительными впечатлениями от блюд»<sup>5</sup>. И как же компания обеспечивает это «безусловное право»? В отчете Brinker International за 2016 год ее глава и президент Уаймен Т. Робертс рассказывает, как с точки зрения высшего руководства должны выглядеть впечатления, которые хотела бы предоставлять его компания: «Мы используем наследие бренда Chili's и пытаемся повысить его значимость в СМИ, рассказывая историю инвестиций в кулинарные инновации и единственные в своем роде ресторанные впечатления»<sup>6</sup>.

Инновации в области впечатлений, внедряемые в принадлежащих Brinker International ресторанах Maggiano's, отвечают на два конкретных запроса их клиентов: еда на вынос и доставка еды на дом. В отдельных случаях Brinker уменьшает площади вновь открываемых ресторанов, поскольку еда на вынос и служба доставки снижают потребность в посадочных местах. Компания ищет и находит особые способы сотворчества с потребителем, в числе которых кулинарные курсы, образовательные курсы для ценителей вин и вечера детективных историй. Ее цель — сделать Maggiano's любимым местом для семейных и дружеских встреч и торжеств; наряду с этим она хочет предоставлять уникальные и интересные возможности корпоративным клиентам<sup>7</sup>. Каждая из этих бизнес-стратегий нацелена на конкретный потребительский сегмент, который в компании считают практически значимым и платежеспособным.

## РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ

Первый продуктовый магазин Amazon Go открылся в январе 2018 года в Сиэтле, а дальнейшие планы Amazon предусматривали

открытие еще двух<sup>8</sup>. Эти магазины — попытка Amazon полностью перестроить впечатление от продуктового магазина путем ликвидации очереди на кассу. Все товары, которые покупатель кладет в свою корзину для покупок, отслеживаются и записываются камерами и датчиками на полках. Для завершения покупки покупателю остается только выйти из магазина — деньги за товары из корзины автоматически списываются с его банковской карты. В более развернутом виде стратегия Amazon, как «взорвать» продуктовую розницу, включает интернет-торговлю продуктами питания и приобретение сети Whole Foods.

Крупнейший в мире производитель игрушек компания Hasbro публикует на своем сайте следующую корпоративную цель: «Hasbro — глобальная компания отрасли игр и развлечений, искренне преданная цели *создавать лучшие в мире впечатления от игры*»<sup>9</sup>. Эта компания владеет несколькими брендами легендарных игр, которые наверняка вам прекрасно знакомы («Монополия», «Скрэббл» и другие). Они сохраняют популярность благодаря своим прекрасным аффордансам, то есть возможностям для игроков получать самые разнообразные впечатления, предусмотренные правилами каждой игры. Не так давно Hasbro подала патентную заявку на запах пластилина<sup>10</sup>. Помимо всего прочего, это говорит о том, что компания прекрасно понимает важнейшую роль сенсорной составляющей впечатления, о которой говорилось в главах 4 и 9.

## ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС И ТУРИЗМ

Вы правильно догадались: мы и тут не сможем удержаться, чтобы не привести еще один «диснеевский» пример. В 2017 году компания Disney анонсировала открытие тематического отеля по мотивам «Звездных войн». В 2018 году Disney сообщила некоторые детали этого проекта и описала отель как

«...первый в своем роде гостиничный комплекс, сочетающий роскошь с полным погружением в настоящий, узнаваемый мир "Звездных войн"... По прибытии в отель гости сразу же становятся полноправными гражданами Галактики и могут наряжаться в соответствующие костюмы... По своим иммерсивным возможностям этот гостиничный комплекс будет стоять особняком от всех остальных гостиниц Disney — он будет прямо соединяться с голливудской студией Disney и ее тематической зоной "Край Галактики", что позволит гостям полностью погрузиться в атмосферу "Звездных войн"»<sup>11</sup>.

Нам тоже не терпится увидеть, как эти новые впечатления будут встречены публикой. Помните, как в главе 8 мы специально акцентировали важность сторителлинга для дизайна впечатлений? Отель по мотивам «Звездных войн» — яркий пример использования широко известной истории для создания иммерсивных впечатлений с элементами сотворчества.

Круизная компания Holland America Line особо выделяет впечатления в своей миссии: «Придерживаясь в своей деятельности высочайших стандартов, мы каждый раз создаем неповторимые впечатления»<sup>12</sup>. У большинства людей морской круиз случается единственный раз в жизни. Хотя Holland America Line предлагает множество различных маршрутов, компания включает в каждый круиз ряд тематических программ и услуг, которые придают единый стиль всем ее морским путешествиям. Это, в частности, вечер в изысканном ресторане Le Cirque и центр кулинарного искусства на каждом корабле, а также другие программы. Эти согласующиеся между собой программы развивают и поддерживают бренд компании.

## ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

Один из ведущих «застройщиков» страны, компания Lennar, строит жилые дома с 1954 года. Компания работает на сорока рынках девятнадцати штатов. Покупка жилья, несомненно, самая дорогая покупка в жизни человека. Строительство и приобретение дома — достаточно сложная задача, в решении



которой участвуют проектировщики, строители, финансовые организации, регулирующие органы, страховые агенты и так далее. На своем сайте My Lennar компания предлагает «начать упрощенную процедуру приобретения дома в собственность»<sup>13</sup>. Таким образом Lennar предоставляет потенциальному покупателю возможность онлайн-взаимодействия с производителями и поставщиками всего, что нужно для строительства и отделки дома.

## ТЕХНОЛОГИИ

В 2012 году Бен Рэбнер получил диплом MBA и приступил к работе в подразделении облачных технологий компании Adobe в качестве стратега и архитектора информации. Изучив эффективность (вернее, неэффективность) обычных способов налаживания деловых связей — коктейли, ужины для высшего руководства компаний и так далее, он пришел к выводу, что необходимо полностью перестроить работу по налаживанию контактов с потенциальными заказчиками Adobe. В прошлом Рэбнер был велогонщиком, и, учитывая растущий интерес руководителей высшего звена к спорту, он загорелся идеей организовывать для них велопрогулки во время крупных международных конференций. В таких велопрогулках Рэбнер видел возможность доставить людям удовольствие, а заодно и способствовать достижению бизнес-целей Adobe. Руководствуясь этим эмпатичным подходом, он прошел долгий путь — от организации нескольких велопрогулок в год без отрыва от решения своих профессиональных задач до назначения в 2015 году на нынешнюю должность директора по эмпирическому маркетингу Adobe. Его личный успех во многом стал результатом невероятного успеха веломероприятий и их эффективности в качестве средства налаживания деловых связей. В Adobe продолжают работать над расширением спектра впечатлений,

который будет включать пешие походы, занятия кулинарией и курсы фотографии для руководителей высшего звена. Тренд на применение досуговых впечатлений в качестве инструмента построения деловых отношений был мгновенно подхвачен множеством компаний по всему миру<sup>14</sup>.

## **Итог: экономике впечатлений требуется дизайн впечатлений**

Мы завершаем наше долгое путешествие в мир дизайна впечатлений. В этой главе мы показали, как концепции и методы дизайна впечатлений можно использовать при разработке продукта. Представить себе, как пользователь применяет продукт, а затем опереться при разработке на те впечатления, которые должен получить пользователь, — одна из сложнейших задач дизайна впечатлений. Сама мысль опираться на взаимодействия и результаты фактических взаимодействий пользователя с продуктом как на один из критериев дизайна может показаться пугающей. Однако постоянная нацеленность на реальное использование продукта как неперемнная составляющая задачи обычно позволяет дизайнеру найти дальновидные решения, невозможные при других подходах. Надеемся, что приведенные примеры помогут вам стать прекрасными дизайнерами впечатлений.

В какой бы отрасли ни работала компания, она неизбежно обращает все больше внимания на впечатления. Чтобы обеспечить устойчивые положительные впечатления от организации в целом, компания вводит должность директора по взаимодействию — то есть «директора по впечатлениям». Впечатления и их результаты становятся стратегическими инициативами, а также конкретными показателями корпоративных планов. И, разумеется, впечатления имеют

важное значение для конечных потребителей, поэтому многие компании сосредотачивают свои стратегические усилия не только на товарах и услугах, но и на предоставлении выдающихся впечатлений. Совершенно очевидно, что компании, предоставляющие великолепные впечатления, будут процветать, а остальные вымрут.

# В заключение

Спасибо, что отправились в это путешествие вместе с нами. Мы написали эту книгу, чтобы познакомить вас с подходами и инструментами, которые делают работу дизайнера впечатлений более планомерной и эффективной. Надеемся, что мы выполнили эту задачу. Читать о дизайне впечатлений и заниматься им — две разные вещи. Возможно, вы уже активно работаете в этой области, а может быть, наша книга стала для вас первым знакомством с ней. В любом случае наш совет — применять инструменты, о которых мы рассказали, в вашей практике проектирования впечатлений.

Мы — преподаватели, а потому в конце книги не можем не дать вам домашнее задание. Считайте его работой по повышению своей профессиональной квалификации. Вот что мы предлагаем вам сделать:

1. Выберите впечатление, личное или профессиональное, которое вам хотелось бы спроектировать или переработать.
2. Выберите фактических или потенциальных конечных пользователей (в зависимости от вида проектируемого впечатления конечным пользователем можете стать и вы сами). Поговорите с ними, наблюдайте за ними, подключите эмпатию. Постарайтесь понять их точку зрения на впечатление, которое вы проектируете или перерабатываете, и создайте их образы.
3. На основе полученной информации создайте «точку зрения» (POV), следуя инструкции из главы 5, после чего приступайте

к генерации идей.

4. По результатам генерации идей и в соответствии с инструкцией из главы 6 создайте прототип карты впечатления. При его создании можно учитывать базовую историю или путешествие героя, о которых рассказывалось в главе 8.
5. Закончив с картой впечатлений, обязательно протестируйте ее на конечном пользователе. Пусть этот человек визуализирует ваш прототип и даст отзыв о своем опосредованном впечатлении. Исходя из полученного отзыва, внесите изменения в карту впечатления. Продолжайте вносить изменения и тестировать по мере необходимости.
6. Отшлифовав по мере возможностей карту впечатлений, переходите к проектированию точек контакта с использованием шаблона, представленного в главе 7.
7. Результатом этой работы будет карта впечатлений и собрание шаблонов точек контакта, которые послужат сценарной основой постановки впечатления.

Завершив эту процедуру, повторите ее для другого впечатления. Со временем она станет не столько поэтапной методикой, сколько глубоко укоренившейся системой представлений и алгоритмом действий по дизайну впечатлений. Хотя мы рекомендуем на первых порах точно придерживаться последовательности этапов, имейте в виду, что со временем и опытом вы сможете корректировать и интегрировать подходы и инструменты, исходя из собственных предпочтений и специфики решаемой задачи.

Процесс дизайна и последующей постановки впечатлений может приносить огромное удовлетворение. Всегда приятно наблюдать, как мысленное представление воплощается в реальность, с которой встречается ваш конечный пользователь.

Дизайн впечатлений требует и мужества — ведь можно проектировать и то, что не имеет аналогов в истории, и в этом случае совершенно непонятно, как отреагируют конечные пользователи. Понравится ли им? Захотят ли они попробовать еще раз? Возможно, именно это крутилось в голове у Уолта Диснея в день открытия Диснейленда. Одна из первых сотрудниц Диснейленда Шэрон Бэйрд тепло вспоминает о том, насколько эмоционально значимым был этот момент для Уолта:

«В день открытия Диснейленда мы, сотрудники, были в личных апартаментах Уолта на втором этаже пожарного депо на Главной улице. Когда начали впускать посетителей, я стояла рядом с ним у окна и наблюдала, как народ валом валит через входные турникеты. Уолт стоял, заложив руки за спину, и широко улыбался. Приглядевшись, я увидела, как он судорожно сглатывает, а по щекам у него катились слезы. Он воплотил свою мечту»<sup>1</sup>.

Скорее всего, вы вряд ли спроектируете и постройте самый знаменитый тематический парк мира, но вас будет переполнять такая же гордость при виде того, как людям по душе спроектированные вами впечатления. Это главное, из-за чего мы взялись за написание этой книги. Мы хотим, чтобы вы добились успеха в дизайне впечатлений. Инструменты, о которых рассказывает наша книга, придадут вам уверенности в работе. И, наконец, мы хотим, чтобы вы, понимая, какое положительное влияние оказывает созданное вами впечатление на окружающих, ощутили то самое чувство удовлетворения. Удачи!

Роберт Россман (Боб)  
*Финикс, штат Аризона,*

Мэтью Дюрден (Мэт)  
*Прово, штат Юта*

# Примечания

## Глава 6. Дизайн впечатления и его карта

1. Jason Cohen, "Holy Crap," *Texas Monthly*, October 2013, [www.texasmonthly.com/travel/holy-crap](http://www.texasmonthly.com/travel/holy-crap).
2. Theodore Kinni, *Be Our Guest: Perfecting the Art of Customer Service*, rev. ed. (New York: Disney Press, 2011), 23.
3. Там же.
4. Различные виды карты впечатлений рассматриваются в двух источниках: James Kalbach, *Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value Through Journeys, Blueprints, and Diagrams* (Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2016); Brian Solis, *X: The Experience When Business Meets Design* (Hoboken, NJ: Wiley, 2015).
5. Kalbach, *Mapping Experiences*, 89.
6. Там же.
7. Хиз Д., Хиз Ч. *Сила момента: Как наполнить жизнь яркими и запоминающимися событиями*. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
8. Solis, *When Business Meets Design*.
9. John Connors, Mat Duerden, Peter Ward, and Brian Hill, "Creating Lasting Customer Relationships: Lessons Learned from The Color Run" (National Recreation and Parks Association Conference, Las Vegas, NV, 2015).
10. Connors, Duerden, Ward, and Hill, "Creating Lasting Customer Relationships."

11. Heather Long, "Disney World Secrets," Love to Know, [http://themeparks.lovetoknow.com/Disney\\_World\\_Secrets](http://themeparks.lovetoknow.com/Disney_World_Secrets).
12. Designing CX, "CX Journey Mapping Workshop Slides," Designing CX, <http://designingcx.com/cx-journey-mapping-toolkit>.
13. Там же.
14. Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

## Глава 7. Точки контакта и переходы

1. J. Robert Rossman and Barbara E. Schlatter, *Recreation Programming: Designing and Staging Leisure Experiences*, 7th ed. (Urbana, IL: Sagamore, 2015), 217–26.
2. Кови С. Восьмой навык: От эффективности к величию. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
3. *Business Dictionary*, s. v. "co-creation," [www.businessdictionary.com/definition/co-creation.html](http://www.businessdictionary.com/definition/co-creation.html).
4. Coimbatore K. Prahalad and Venkat Ramaswamy, "Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation," *Journal of Interactive Marketing* 18, no. 3 (2004): 6.
5. Prahalad and Ramaswamy, "Co-creation Experiences," 9.
6. Clay Shirky, *Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age* (New York: Penguin, 2010), 58.
7. Сериал был настолько популярен, что в Бостоне до сих пор существует бар Cheers, названный в его честь. Подробнее: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Весёлая\\_компания](https://ru.wikipedia.org/wiki/Весёлая_компания).
8. Если будете в Буэнос-Айресе, то можете тоже принять участие, предварительно связавшись с г-жой Суэд по адресу [normasoued@gmail.com](mailto:normasoued@gmail.com). Фото занятий можно посмотреть на <http://argentinecookingclasses.com>.



9. CBS News, "Falconry and Fire-Swallowing: How Airbnb's 'Experiences' Are Transforming the Platform," CBS News, August 29, 2018, <https://www.cbsnews.com/news/airbnb-experiences-provide-boost-for-platform>.
10. Andrew Lacanienta and Mat Duerden, "Designing and Staging High Quality Park and Recreation Experiences Using Co-Creation," *Journal of Park and Recreation Administration* Jan 1, 2019.
11. Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

## Глава 8. Истории, которые мы рассказываем: добавьте драматизма впечатлению

1. Диккенс Ч. Повесть о двух городах. — М.: Вече, 2020.
2. Толкин Дж.Р.Р. Хоббит. — М.: АСТ, 2015.
3. Фильм режиссера Джорджа Лукаса «Звездные войны, эпизод IV: Новая надежда», 1977 г.
4. Coimbatore K. Prahalad and Venkat Ramaswamy, "Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation," *Journal of Interactive Marketing* 18, no. 3 (2004): 5.
5. Смит Э. Э. Сила смысла: Создай свою жизнь, которая имеет значение. — М: АСТ, 2018.
6. Там же.
7. Brian Solis, *X: The Experience When Business Meets Design* (Hoboken, NJ: Wiley, 2015).
8. Devin Leonard and Christopher Palmeri, "Disney's Intergalactic Theme Park Quest to Beat Harry Potter," *Bloomberg Businessweek*, April 19, 2017, <https://www.bloomberg.com/news/features/2017-04-19/disney-sintergalactic-theme-park-quest-to-beat-harry-potter>.
9. Leonard and Palmeri, "Disney's Intergalactic Theme Park Quest."

- [10.](#) Там же.
- [11.](#) Gustav Freytag, *Freytag's Technique of the Drama: An Exposition of Dramatic Composition and Art*, trans. Elias J. MacEwan (Chicago: S. C. Griggs, 1895).
- [12.](#) Кэмпбелл Дж. Тысячеликий герой. — СПб.: Питер, 2019.
- [13.](#) Воглер К. Путешествие писателя: Мифологические структуры в литературе и в кино. — М.: Альпина нон-фикшн, 2015.
- [14.](#) Alex Ferrari, "The Power of Myth: Creating Star Wars' Mythos with Joseph Campbell," Indie Film Hustle, December 7, 2017, 3, <https://indiefilmhustle.com/the-power-of-myth-star-wars-joseph-campbell>.
- [15.](#) Google Search Stories, "Parisian Love," <https://www.youtube.com/watch?v=nnsSUqgkDwU>.
- [16.](#) О тематизации см. главу 3 (Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие — М.: Альпина Паблишер, 2019.).
- [17.](#) Чтобы получить отличное представление о пользе ограничений для развития творческого подхода, см.: Келли Д., Келли Т. Креативная уверенность: Как высвободить и реализовать свои творческие силы. — М.: Азбука-Аттикус, 2015.
- [18.](#) Polynesian Cultural Center, "About Us," Polynesian Cultural Center, [www.polynesia.com/FAQ-About-Us.html#.WU2vEsbMx0s](http://www.polynesia.com/FAQ-About-Us.html#.WU2vEsbMx0s).
- [19.](#) Polynesian Cultural Center, "About," Hukilau Marketplace, <http://hukilaumarketplace.com/about>.
- [20.](#) Майк Ли в личном письме Мэту. Майк Ли состоит в экспертном совете отделения дизайна впечатлений и управления бизнес-школы Университета Бригама Янга, где преподает Мэт.
- [21.](#) Менеджер проектов российского отделения IKEA Анастасия Крепошина в личном письме Мэту от 9 ноября 2016 г.

22. Scott Lukas, *The Immersive Worlds Handbook: Designing Theme Parks and Consumer Spaces* (New York: Focal Press, 2013).

## Глава 9. Методы доработки впечатления

1. Christopher Carroll, Malcolm Patterson, Stephen Wood, Andrew Booth, Jo Rick, and Shashi Balain, "A Conceptual Framework for Implementation Fidelity," *Implementation Science* 2, no. 1 (2007): 40.
2. Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
3. Более детально об этих работах см. Anantharathan Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions," *Journal of Retailing* 64, no. 1 (1988): 12; Anantharathan Parasuraman, Leonard L. Berry, and Valarie A. Zeithaml, "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing* 67, no. 4 (1991): 420.
4. Gary D. Ellis and J. Robert Rossman, "Creating Value for Participants Through Experience Staging: Parks, Recreation, and Tourism in the Experience Industry," *Journal of Park and Recreation Administration* 26, no. 4 (2008): 1.
5. Там же.
6. Merriam-Webster, s. v. "service," <https://www.merriam-webster.com/dictionary/service>.
7. Parasuraman, Zeithaml, and Berry, "SERVQUAL," 12.
8. Daniel Victor and Matt Stevens, "United Airlines Passenger Is Dragged from an Overbooked Flight," *New York Times*, April 19, 2017, <https://www.nytimes.com/2017/04/10/business/united-flight-passenger-dragged.html? r=0>.

9. Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing* 54 (1990): 71–84.
10. Seth King, Sam Williams, and Callan Graham, "Lessons Learned Designing Questival," Keynote Address, Experience Design Quest, Brigham Young University, Provo, Utah, April 14, 2018.
11. Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
12. Там же.
13. Скотт Д.. Новые правила маркетинга и PR. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
14. B. Joseph Pine II, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
15. Шварц Б. Парадокс выбора: Почему «больше» значит «меньше». — М.: Хорошая книга, 2005.
16. Келли Д., Келли Т. Креативная уверенность: Как высвободить и реализовать свои творческие силы. — М.: Азбука-Аттикус, 2015.
17. Parasuraman, Berry, and Zeithaml, "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale."
18. Хиз Д., Хиз Ч. Сила момента: Как наполнить жизнь яркими и запоминающимися событиями. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
19. Там же.
20. Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
21. Мы благодарим пожелавшего сохранить свою анонимность рецензента, гораздо чаще бывающего на свадьбах, чем мы, за введение нас в курс дела относительно современных свадебных торжеств.

22. Joe Coscarelli and Melena Ryzik, "Fyre Festival, a Luxury Music Weekend, Crumbles in the Bahamas," *New York Times*, April 28, 2017,  
<https://www.nytimes.com/2017/04/28/arts/music/fyre-festival-ja-rule-bahamas.html>.
23. О последствиях фестиваля Fyre см.: Jonathan Randles, "Fyre Festival Placed in Bankruptcy After Lending Pressure," *Wall Street Journal*, August 30, 2017,  
<https://www.wsj.com/articles/fyre-festival-placed-in-bankruptcy-after-lender-pressure-1504130632>; Amy B. Wang, "Founder of Disastrous Fyre Festival Arrested, Charged with Fraud," *Washington Post*, July 1, 2017,  
<https://www.washingtonpost.com/news/arts-and-entertainment/wp/2017/07/01/founder-of-disastrous-fyre-festival-arrested-and-charged-with-fraud/>; Lizzie Plaugic, "Ja Rule's Catastrophic Fyre Festival Gets a Documentary Series on Hulu," *The Verge*, April 16, 2018,  
<https://www.theverge.com/2018/4/16/17243802/hulu-fyre-festival-documentary-series-ja-rule-billy-mcfarland>.

## Глава 10. Дизайн впечатлений в разработке продукта и корпоративной стратегии

1. B. Joseph Pine II and James Gilmore, "The Roles of the Chief Experience Officer," *AMA Quarterly* (Winter 2017–2018): 5–10.
2. Fox Restaurant Concepts, "About Us," Fox Restaurant Concepts,  
<https://www.foxrc.com/about-us>.
3. Там же.
4. Пайн II Дж. Б., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
5. Brinker International, "Making People Feel Special," *Brinker International*, <http://www.brinker.com/company/default.html>.

6. Wayne, T. Roberts, "2016 Annual Report," *Brinker International*, 2, <https://www.proxydocs.com/edocs/request?b=EAT&paction=doc&action=showdoc&docid=1053778&se=1053778>.
7. Там же.
8. Elizabeth Weise, "Amazon's Checkout-Free Amazon Go Stores Coming to San Francisco and Chicago," *USA Today*, May 14, 2018, <https://www.usatoday.com/story/tech/talkingtech/2018/05/14/checkout-free-amazon-go-stores-coming-san-francisco-chicago/609794002>.
9. Hasbro, "Corporate," Hasbro, <https://hasbro.gcs-web.com/corporate>.
10. Anne Quito, "Why Hasbro Trademarked Play-Doh's Scent," *Quartz*, May 28, 2018, <https://qz.com/1290460/why-hasbro-trademarked-play-dohs-scent>.
11. Jennifer Fickley-Baker, "Star Wars–Inspired Resort Planned for Walt Disney World Resort Promises to Be 'Unlike Anything That Exists Today,'" *Disney Parks Blog*, February 11, 2018, <https://disney Parks.disney.go.com/blog/2018/02/d23j-update-star-wars-hotel>.
12. Holland America Line, "About Us," Holland America Line, [https://www.hollandamerica.com/en\\_US/our-company/mission-values.html](https://www.hollandamerica.com/en_US/our-company/mission-values.html).
13. Lennar, "Simplicity," Lennar, <https://www.lennar.com/ei/simplicity>.
14. Kris Frieswick, "Deals on Wheels," *National Geographic*, May 19, 2018, <https://www.nationalgeographic.com/travel/features/far-and-away/deals-on-wheels>.

В заключение

1. Just Disney, "Walt's Private Apartment," *Just Disney*,  
<http://www.justdisney.com/features/apartment.html>.

[16] Кови С. Восьмой навык: От эффективности к величию. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

[17] Смит Э. Э. Сила смысла: Создай свою жизнь, которая имеет значение. — М: АСТ, 2018.

[18] Кэмпбелл Дж. Тысячеликий герой. — СПб.: Питер, 2018.

[19] Воглер К. Путешествие писателя: Мифологические структуры в литературе и кино. — М.: Альпина нон-фикшн, 2018.

[20] <https://www.youtube.com/watch?v=nnsSUqgkDwU>.