

Подяка

Ми особливо вдячні Мії Кім за невтомне натхнення керівництво проектом під назвою «Сторіноміка». Ми б дотепер писали чернетку, якби Мія не заохочувала нас працювати за планом.

Дякуємо Лінді Бофф із *GE*, Раджі Раджаманнару з *Mastercard*, Калебу Барлоу з *IBM*, Джині Маллен з *Mercer*, Наталі Малашенко з *Overstock*, Девіду Бібу з *Marriott*, а ще Патріку Девісу з компанії *Davis Brand Capital*, який щиро поділився з нами своїми часом та мудрістю. Також дякуємо Тріші Тревелейн, Женев'еві Колтон, Адаму Вавріку, Рубену Санчесу та Дарі Коен, які доклали великих зусиль, щоб «Сторіноміка...» стала успішною книжкою. Варто подякувати Марсії Фрідман і Тому Гардею, які редагували її й допомогли забезпечити послідовність висловлення, Карлу Розендорфу, Енн Джерас, Даррілу Гелі, Дену Батисту, Робу Мюррею, Калебу Гонсалвесу, Лорен Меєр, Майклу Говену, Кенту Ловсону, Бобу Декоху та Джиму Россмейсі, а також усім із компаній *SkyWord*, *Boldt* і не тільки, хто читав чорнетки й давав безцінні відгуки. Дякуємо також Джиму Манзі за підтримку і віру в те, що історія має силу змінювати все.

Насмілюсь передбачити. Коли нам буде років по вісімдесят і тихої миті ми будемо згадувати своє життя, найточнішою і найбільш значущою історією буде розповідь про низку прийнятих нами рішень. Зрештою, ми — це наші рішення.

Джефф Безос

Промова перед випускниками, Принстон, 2010 рік

Вступ

КРИЗА МАРКЕТИНГУ

Озирнись навколо. Це відбувається. Мільйони споживачів перерізають колючі дроти, що обмежують їх вибір заповненими рекламою медіа, і тікають у вільний простір платних підписок і блокувальників реклами. За такими людьми не варто гнатися. Вони вже пішли й ніколи не повернуться.

А тепер подивись уперед. Незабаром усі публічні та приватні медіа, що спеціалізуються на розвагах, новинах, музиці, спорті, а також соціальні мережі та пошукові системи звільняться від реклами, залишивши для її розміщення лише кузови автобусів.

Міленіали — важлива частина аудиторії до сорока років — не тільки уникають реклами, а й сміються з неї, майже агресивно обвинувачуючи її в бридких хвастощах та пустих обіцянках. Нещодавні дослідження свідчать, що за останні п'ять років телевізійна аудиторія, що охоплює людей до сорока років, скоротилась на 30 %, натомість популярність вільних від реклами сервісів, на кшталт *Netflix*, стрімко збільшилась [1].

Такий масовий відтік споживачів і, як результат, зменшення доходів від реклами занапали вже велику кількість медіакомпаній, як-от *Tribune Media*, *21st Century Media*, *SBC Media*, *Relativity Media*, *Cumulus Media*, *Next Media*, *Citadel Broadcasting*, *the Sun-Times*, *Borders*, *Blockbuster*,

Reader's Digest, а десятки інших мультимільярдних корпорацій опинились на межі банкрутства [2].

У 2015 році 76 % маркетологів, опитаних компанією *Adobe*, відзначили, що маркетинг за два останні роки змінився більше, ніж за десятки років від появи телебачення. Багато директорів із маркетингу (*СМО* — *Chief Marketing Officer*) заявляли, що ніколи більше не довірятимуть рекламним компаніям просування своїх послуг чи товарів. Деякі *СМО* засуджували рекламні агентства у безглуздому витрачанні грошей та часу, поки ті намагались накреативити у масштабах Супербоулу¹ замість створити по-справжньому ефективний відеоролик. Інші звинувачують усепроникні безкоштовні інтернет-оголошення, через які не помітні платні. Звідусіль чути скарги на те, що знижується рентабельність реклами й підвищується її ціна. Звісно, якщо раптом реклама поверне цим компаніям масового споживача минулих десятиліть, то про всі нарікання відразу ж забудуть.

Що більше *push*-стратегій хвастошів та обіцянок втрачають популярність, то більше маркетологів звертаються до *pull*-тактик² ефективного сторітелінгу (переконливих історій). Щоб підтримати їх, журнал *Harvard Business Review* публікує десятки статей стосовно сили сторітелінгу, що будуть корисними як для менеджменту, так і брендингу компаній.

¹ Супербоул (англ. *Super Bowl* — «суперкубок») — фінальна гра сезону в професійному американському футболі (НФЛ). Щороку гру дивиться більша кількість американців, ніж будь-яке інше телешоу в будь-який час. Реклама в проміжках між грою коштує мільйони і є найдорожчою на американському телебаченні, бо охоплює найбільшу аудиторію. Глядачі ж самі охоче чекають на рекламні ролики й навіть створюють їх рейтинги. (*Тут і далі прим. пер.*)

² *Push*-стратегія використовує маркетингові канали, зокрема рекламні акції, щоб «підштовхнути» продукт або послугу до продажів, у той час коли *pull*-стратегія передбачає створення інтересу навколо певного продукту або послуги в межах цільової аудиторії, що потім породжує потребу в продукті.

Безліч лекцій *TED* присвячені дослідженням з нейробіології в контексті сторіфікованого маркетингу. Посібники із застосування сторітелінгу в бізнесі можуть заповнити сотні полиць великих торговельних мереж.

Та незважаючи на увесь цей ентузіазм, компанії не дуже вірять у переваги історій. Час від часу нам трапляється надихаюча реклама (як-от «Що не так з Овеном?» від *GE*, «Ви все не так зрозуміли» від *Apple* чи «Клікай, дитинко, клікай!» від *Adobe*), але загалом історії від корпорацій є невиразними й заплутаними і частіше бувають даниною трендам, а не дієвим засобом.

Це стосується не тільки маркетингових відділів компаній, а й суміжного з ними рекламного та піар-бізнесу. Комерція, заснована на принципах сторітелінгу, — це поки що мрія. Та ми сподіваємось, що ця книжка допоможе перетворити мрію на реальність.

Частина перша — «Маркетингова революція» — присвячена дослідженню проблеми. Щойно нам вдасться виявити причини кризи, ліки для неї стануть очевидними. Розділ перший — «Реклама: історія залежності» — ставить запитання «Що пішло не так?» та описує розквіт і занепад реклами з часів Бенджаміна Франкліна й до сьогодні. Розділ другий — «Маркетинг: історія хитрощів» — описує корінь проблем реклами в межах маркетингової логіки.

Частина друга — «Створення історії» — досліджує інструментарій. Наступні чотири розділи досліджують ключові елементи історії, їх вплив на нас і те, як вони спонукають споживачів до дій. Також ви дізнаєтесь, як правильно користуватись цими інструментами. Розділ третій — «Еволюція історії» — зображує еволюцію людської думки у сформовану в історію розповідь. Розділ четвертий — «Визначення історії» — розкриває універсальні й завжди актуальні для всіх

культур компоненти сторітелінгу. Розділ п'ятий — «Художня історія» — детальніше описує елементи історії, щоб допомогти читачеві розвинути свої вміння. Розділ шостий — «Маркетингова історія» — крок за кроком пояснює читачеві, як створити ідеальну цільову історію.

У частині третій — «Застосування історії» — ми перейдемо від слів до справи. Щоб змінити підхід компанії у взаємодії зі споживачами, потрібно спрямувати маркетинг, брендинг, рекламу та продажі на шлях ефективного сторітелінгу. У наступних розділах ідеться про приклади застосування історії в усіх чотирьох галузях. Розділ сьомий — «Історія і СМО» — зображує маркетолога як головного оповідача, що створює рекламну кампанію та допомагає команді перетворювати креативні концепти в повноцінну розповідь. Розділ восьмий — «Сторіфікований брендинг» — демонструє, як історія може перетворити нелюбов до корпорацій у відданість бренду. Розділ дев'ятий — «Сторіфікована реклама» — запевняє, що реклама найкраще працює тоді, коли вона розповідає захопливу історію й розважає глядача. Розділ десятий — «Сторіфікований попит і лідогенерація» — дає змогу побачити, як вибудоване на сторітелінгу мислення й планування формують маркетингову стратегію й допомагають компанії здобути довготривалий успіх. Розділ одинадцятий — «Формування аудиторії» — пояснює, як бренди інтегрують у цифрову екосистему для збільшення кількості споживачів, тим самим поширюючи свої історії. Розділ дванадцятий — «Сторіфіковані продажі» — описує весь спектр засобів сторітелінгу — від особистого спілкування з покупцем до запуску черезтинного радіо. Розділ тринадцятий — «-Номіка» — демонструє, як маркетологи можуть вимірювати ефективність сторіфікованого маркетингу й порівнювати його із традиційною рекламою.

У висновках — розділ «Майбутнє» — ми прогнозуємо вплив нових та майбутніх технологій на використання сторітелінгу в маркетингу. Ми припускаємо, що роль історії ставатиме набагато вагомішою, бо даватиме змогу переживати інтенсивні почуття, натомість універсальна її форма залишатиметься незмінною.

Джастін Сміт, виконавчий директор *Bloomberg Media Group*, сказав: «Будь-який бізнес можна віднести до однієї з двох полярних категорій: традиційний сегмент, що наслідує прості й вигідні колишні техніки, які вже ніколи не повернуться, і тому він втрачає популярність, та енергійний підприємницький сегмент, який творить нову комерцію просто в нас перед очима».

Ця книжка написана для творців нового. Ми придумали дієслово *сторіфікувати*, щоб ним позначити процес перетворення інформації в історію, дієприкметник *сторіфікований*, щоб описати в такий спосіб змінену інформацію, а також іменник *сторіноміка*, щоб дати назву усім бізнес-практикам, які базуються на історії й таким чином дають прибуток.

Різниця між інформацією та історією полягає ось у чому: інформація перераховує, *що* трапилось, а історія пояснює *як*. Інформація містить сухий перелік фактів, історія показує їх залежність. Історія усуває недоречності, концентрується на динамічних змінах, а потім формує дані в структуру, яка пов'язує події протягом певного часу в ланцюги причин і наслідків.

Потенціал «Сторіноміки» для світу бізнесу неосяжний. Маркетологи, що опанують техніки сторітелінгу, зможуть власноруч створити безцінний скарб і перенести його в майбутнє.

Частина перша

МАРКЕТИНГОВА РЕВОЛЮЦІЯ

1. Реклама: історія залежності

Усе починалось досить просто. У 1700-х роках у британських колоніях у Північній Америці почали розповсюджувати щотижневу газету, у якій висвітлювали події місцевого життя та політики. Однак згодом їх видання швидко зменшили, а потім і зовсім припинили з двох причин. По-перше, друкування газет передбачало наявність дозволу від Британської корони, яка суворо забороняла сатиру на короля та уряд. Карикатури, що висміювали його величність, покупців газет, можливо, і тішили, однак водночас дарували художнику квиток на ганебний стовп. По-друге, навіть ті видавці, які були віддані політиці короля, не завжди могли знайти гроші на папір та чорнило; їхній заробіток залежав від передплат на видання, однак таку розкіш собі дозволити міг далеко не кожен. Передплатників меншало, і газета припинила існування.

Щоб вижити, видавцям потрібна була нова бізнес-модель. Тоді ще ніхто не знав про рекламу, але кожен новий корабель, який переправляв щоразу більше іммігрантів, дедалі більше спонукав переселенців започаткувати власну справу. Щойно виробники спиртного чи торговці одягом відкривали магазини, вони намагались усіх про них спові-

стити. Тоді на останніх сторінках газет почали з'являтися оголошення, які й стали для видавців основним джерелом прибутку.

Завдяки публікуванню рекламних оголошень зменшилась вартість передплат на газети, а отже, їх почали продавати більше. Тепер набагато більше читачів могли побачити рекламу, тому видавці почали дорожче продавати місце для її розміщення. Водночас дедалі більше покупців відвідували магазини, відтак їхні власники були готові більше інвестувати в рекламу. Видавництво газет процвітало, а торгівля збагачувала колонії, що розростались. Доволі швидко реклама трансформувалася та міцно пов'язала між собою видавничу справу й торгівлю.

Бенджамін Франклін, один із найуспішніших видавців того часу, покликав до життя цю модель. Він особисто навчав бізнес-лідерів основних правил маркетингу в друкарській справі. Останні сторінки його популярного у Філадельфії видання *Pennsylvania Gazette* були заповнені рекламою. Завдяки фінансовому успіху Франклін започаткував мережу газет, які поширювались у багатьох колоніях від Південної Кароліни до Коннектикуту, що й забезпечило йому титул «покровителя реклами» [1].

Тим часом торговці зрозуміли, що непересічна реклама справляє неабияке враження, але зазвичай у газетах оголошення друкували дуже щільно на останніх сторінках або між статтями. Видавці експериментували з розміром, дизайном, шрифтом, місцем на сторінці, шукаючи нових шляхів впливу на читачів. Тоді ж вони зрозуміли, що найбільш ефективною рекламною стратегією є розміщення реклами безпосередньо у статті. Принцип дії цієї техніки доволі простий: щоб заволодіти увагою, спонсоване брендом повідомлення вставляють в основний текст. Несподіване втор-

гнення в потік думок читача вкорінює у його свідомості необхідну інформацію.

Видавці, боячись набриднути передплатникам, спочатку утримувались від такого підходу, але їхня залежність від прибутку від реклами незабаром взяла гору. Практика, яка змушувала читачів після першої ж сторінки натрапляти на рекламу під час читання, стала нормою.

Озираючись назад, ми розуміємо, що боязке передчуття редакторів XIX століття було виправданим: що більше ми відвертаємо споживачів, то менше задовольняємо їхній читацький досвід. Від перших днів існування реклами усюди: і в новинах, і в літературі, і в спортивних та громадських повідомленнях перерву на рекламу сприймали роздратовано. Люди просто змирились із ним.

Наприкінці XIX століття міста були об'єднані залізницею, що дало змогу тодішнім підприємцям вийти за межі локального бізнесу. Вони швидко захопили ринок, проводячи регіональні чи навіть національні рекламні кампанії. *Ivory Soap* був одним із перших брендів, який запустив рекламу по всій країні вартістю 11 000 доларів.

1897 року бюджет мила *Ivory* сягнув 300 000 доларів, а його частка на американському ринку становила 20 %. Багато інших брендів швидко наслідували його приклад.

Газети були першими. На початку XX століття винахідник і підприємець Гульєльмо Марконі сподівався запатентувати радіо й створити монополію на радіозв'язок, використовуючи модель передплати. Але за міжнародним договором 1906 року, підписаним у Берліні, жодна людина, компанія чи країна не могли монополізувати радіохвилі. Першим власникам радіостанцій не лишалось нічого, як започаткувати перші медіа, що повністю спонсорували рекламодавці [2].



Напис: Тобі потрібне лише одне мило. Воно не тоне. Вищого ґатунку, чисте, коштує недорого, відмие все, не розтріскується



У 1940-х роках з'явилося комерційне телебачення, яке запозичило в радіо модель рекламних вставлень і швидко стало провідним засобом масової інформації. У найкращі часи аудиторія трьох найбільших каналів (*ABC, NBC, CBS*) становила разом 50 мільйонів глядачів у вечірній прайм-тайм. Протягом 60 років американці дізнавались про нові продукти переважно з реклами на телебаченні.

Реклама на телебаченні працювала якнайкраще завдяки масовому охопленню глядачів, багатій візуалізації та гарантованій увазі аудиторії. Маркетологи віддавали дедалі більше грошей на телевізійну рекламу, у такий спосіб створюючи великий попит на рекламний простір.

Залежність від реклами ставала сильнішою — медіакомпанії ніяк не могли вгамуватись. Задля більшого прибутку вони почали давати ще більше реклами на кожну годину

трансляції. У 1950-х роках на рекламу припадало чотири хвилини на годину. У 1970-х цей час збільшився вдвічі. Але після появи у 1980-х роках кабельного телебачення, а потім на початку 1990-х й інтернету аудиторія почала переходити на нові види медіа, і ціна за рекламу на комерційному телебаченні почала знижуватися. Канали змушені були показувати дедалі більше рекламних вставлень, щоб зберегти прибутки. У 2011 році хвилина реклами припадала на кожні три хвилини трансляції.

Як глядачі уникали реклами

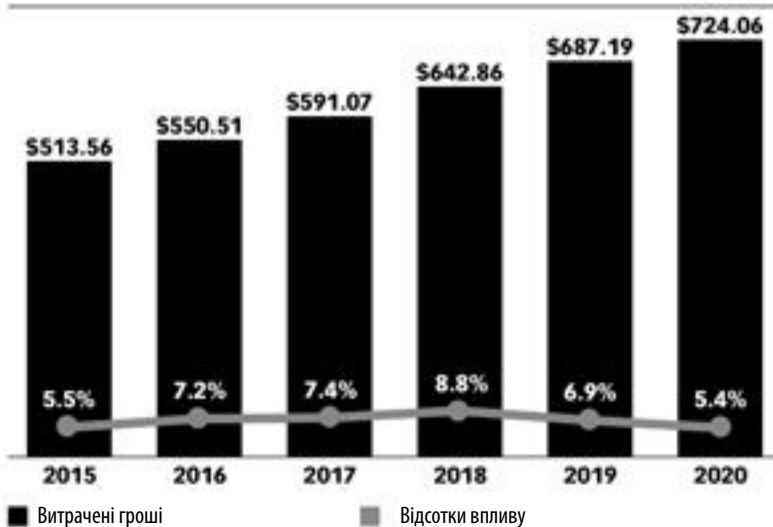
У 2006 році почали з'являтися нові засоби убезпечення глядачів від реклами. Компанія *TiVo* збудувала всю свою рекламну кампанію на тому, що їхні відеоманітофони мали функцію тридцятисекундного перемотування. Згодом провайдери кабельного ТБ запустили сервіс «відео за запитом», для того щоб передплатники могли якнайпростіше оминати рекламу. Дослідження Національної асоціації рекламодавців і компанії *Forrester Research* показали, що поява таких технологій змушувала маркетологів нервуватися через своє майбутнє. 70 % рекламодавців вважали, що відеоманітофони та «відео за запитом» знищують ефективність традиційних тридцятисекундних рекламних роликів.

У 2006 році журнал *Advertising Age* передбачив: «Коли відеорекодер з'являється у 30 мільйонах будинків у США, — а цього очікують протягом наступних трьох років — майже 60 % рекламодавців витратять менше грошей на традиційні ТБ-оголошення; 24 % з них зменшать бюджет мінімум на 25 %».

Журнал *Time* повідомляв, що з 2009 по 2013 роки середня вартість тридцятисекундного відеоповідомлення у прайм-

Загальні витрати на рекламу у світі, 2015—2020

Мільярди доларів та відсотки впливу



Примітка: охоплює пристрої для виходу в інтернет (ПК, ноутбуки, смартфони тощо), каталоги, журнали, газети, вуличну рекламу, радіо і телебачення. Джерело: eMarketer, вересень 2016.

216592

www.eMarketer.com

тайм зменшилась на 12,5%. Зниження цін на телерекламу змусило канали збільшити її кількість під час різних шоу. У лютому 2015-го *Wall Street Journal* повідомляв, що телеканали навмисне намагаються скоротити час програм, щоб звільнити кілька додаткових хвилин для реклами [4]. *The Journal* наводить цитату виконавчого продюсера одного з телеканалів: «Це повністю вийшло з-під контролю. Через таку політику трансляцій дуже страждає гра акторів».

Щоб продовжити заробляти на рекламі гроші, медіакомпанії експериментували — розміщували *pre-roll* рекламу¹ на сервісах на кшталт *YouTube*. На *Hulu* вони повторювали стару перевірену на телебаченні модель — рекламні вставлення. В обох випадках маркетологи бодай могли бути впевнені, що глядачі побачать їхню рекламу, бо сервіси не надавали функції перемотування.

І все ж таки нові можливості мали свою ціну. У 2013 році таргетоване інтернет-оголошення стало коштувати дорожче за телевізійне, тому що *pre-roll* реклама на *YouTube* і рекламні вставлення на *Hulu* гарантували перегляди та охоплення цільової аудиторії [6].

* * *

У 2016-му у світі на рекламу було витрачено 605 мільярдів доларів. *Facebook* та *YouTube* стали місцями, куди вклали найбільше грошей: уперше витрати на онлайн-рекламу перевищили витрати на телевізійну [7]. Очікують, що, хоч і повільно, реклами ставатиме дедалі більше: уже 2017-го нові та старі медіакомпанії почали шукати нових шляхів для розміщення спонсорських повідомлень, перешкоджаючи приємному споживанню глядачами й читачами інформації [8].

Але одна важлива річ усе ж таки змінилась.

Споживацький бунт

Хоча раніше інтернет і був досить швидким для прочитання статей онлайн, він не був надто швидким для відео. Навіть

¹ Рекламний відеоролик, який завантажують до початку запитаного користувачем онлайн-відео і зазвичай триває близько 30 секунд.

короткі *YouTube*-ролики потребували часу для буферизації й зупинялись під час відтворення.

Але 2005-го у США повільне домашнє комутоване інтернет-з'єднання було замінене на швидкісне широкосмугове, і це кардинально змінило користування інтернетом — дало споживачам вибір.

Згадаймо про *Netflix*, який був створений у 1999-му як сервіс для прокату *DVD*. Він конкурував із мережею *Blockbuster* та іншими схожими мережами відеопрокату [9]. Завдяки широкосмуговому з'єднанню *Netflix* запустив стрімінговий сервіс 2007-го, даючи тим самим можливість переглядати тоді ще невелику кількість фільмів на ноутбуках. Рік по тому компанія дала можливість переглядати відео через гральні консолі та телевізійні тюнери, глядачі відтепер могли вмикати *Netflix* на своїх телевізорах.

Першим користувачам *Netflix* сподобався миттєвий доступ до улюблених фільмів, а далі й серіалів без перерви на рекламу. Вони радо платили невелику ціну за безлімітну передплату (близько 10 доларів на місяць). *Netflix* інвестував дохід з передплати на розширення відеотеки, постійно поповнюючи її фільмами та серіалами, ліцензію на які компанія купувала у традиційних медіакомпаній.

Передплатників ставало дедалі більше. Наприкінці 2016-го їх кількість досягла 93,8 мільйонів, що в кілька разів більше, ніж на телебаченні [10]. Компанія росте у геометричній прогресії, отримуючи більше ніж два мільйони глядачів щомісяця з різних країн світу.

Доходи від передплати надавали *Netflix* потужну конкурентну перевагу. Щоб розширити й утримати глядацьку аудиторію, сервіс перейняв *modus operandi*¹ у телеканалу

¹ Метод дії (лат.).



HBO й інвестував в оригінальний контент. Такі серіали, як «Картковий будинок» та «Помаранчевий — хіт сезону», мали своїх фанів, що розповіли іншим людям про *Netflix* як онлайн, так і офлайн. У січні 2016-го *Wall Street Journal* написала: «З бюджетом у 5 мільярдів доларів на цей рік *Netflix* залишить позаду багато місцевих телеканалів та стрімінгових сервісів» [11].

Зараз схема роботи сервісу нам здається простою: *Netflix* повернувся до тієї самої моделі передплати, за якою працювали перші газети.

Але замість піддатися спокусі реклами, яка змусила б поступатися інтересами передплатників заради фінансової вигоди, *Netflix* урівноважує ці два критерії. Компанія має на меті повністю задовольнити своїх клієнтів, а це означає

не відвертати їхню увагу рекламою. А аудиторія, відповідно, обирає саме *Netflix* для перегляду телесеріалів та кіно. У лютому 2017-го телеканал *CNBC* повідомив, що загалом глядачі щодня витрачають 116 мільйонів годин на перегляд контенту на *Netflix*. І все це без реклами [12]. Для маркетологів це означає 116 мільйонів годин, за які вони не отримують прибутку — і все це лише через один стрімінговий сервіс.

Netflix надихає і конкурентів. *HBO NOW* та *HBO GO*, онлайн-сервіси [13], запущені каналом *HBO* у 2015 році, збільшили аудиторію тільки «Гри престолів» до 25 мільйонів людей 2016 року [14]. Кількість користувачів преміальної безрекламної підписки на музичний стрімінговий сервіс *Spotify* в березні 2017 року збільшилася із 20 до 50 мільйонів [15]. *Apple* за перші два роки існування свого музичного сервісу здобув 27 мільйонів користувачів, і щомісяця їхня кількість зростала на мільйон [16]. *YouTube* створив безрекламну підписку у вересні 2017 року.

Навіть *Hulu*, сервіс, запущений за рік після *Netflix*, наслідував його приклад. Створений кіностудіями *21st Century Fox*, *NBCUniversal* та *The Walt Disney Co* як спільне підприємство, сервіс мав просувати традиційну телевізійну онлайн-модель. Підписка на *Hulu* коштувала дешевше, ніж на *Netflix*, але сервіс показував глядачам рекламу до й під час перегляду. У червні 2015 року його аудиторія становила 9 мільйонів, а це 14% від усієї аудиторії *Netflix* на той час. *Hulu* вирішили не лишати це просто так.

Три місяці по тому *Hulu* капітулював і запустив новий безрекламний сервіс, підвищивши ціну на місячну підписку всього на 2 долари. Компанія розіслала лист до всіх колишніх користувачів, дякуючи за те, що вказали *Hulu* новий шлях, та запрошуючи їх повернутись до перегляду, цього разу вже без реклами.