

РОБЕРТ МАККИ

ТОМ ДЖЕРАС

СТОРИНОМИКА

Маркетинг,
основанный на историях,
в пострекламном мире



**Том Джерас
Роберт Макки**

**Сториномика. Маркетинг,
основанный на историях,
в пострекламном мире**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39414880

Сториномика: Маркетинг, основанный на историях, в пострекламном мире / Роберт Макки, Том Джерас: Альпина нон-фикшн; Москва; 2019

ISBN 978-5-0013-9066-4

Аннотация

Написанная легендарным гуру сторителлинга Робертом Макки в соавторстве с генеральным директором компании Skyword Томом Джерасом на основе всемирно известного семинара, эта книга объясняет, как применять сторителлинг в бизнесе для достижения делового и экономического успеха. Среди учеников Роберта Макки десятки сценаристов – обладателей престижных премий «Оскар» и «Эмми». В основе его популярного семинара лежит уникальная книга «История на миллион долларов», посвященная искусству создания историй. В новой книге «Сториномика» Макки совместно с экспертом по цифровому маркетингу Томом

Джерасом предлагает подробную «дорожную карту» для компаний, стремящихся выжить в условиях резкого снижения эффективности традиционных рекламных моделей. Успешно проведя такие известные компании, как Samsung, Marriott International, Philips, Microsoft, Nike, IBM и Siemens, через процесс перехода от ориентированного на рекламу на ориентированный на истории маркетинг, Макки и Джерас предлагают эти уникальные практические знания в помощь всем бизнес-лидерам и предпринимателям. Опираясь на примеры десятков ведущих брендов в сфере B2B и B2C, использующих маркетинговые стратегии на основе сторителлинга, «Сториномика» наглядно показывает, как оригинальный сторителлинг обеспечивает результаты, намного превосходящие эффективность традиционной рекламы. Как бренды будут взаимодействовать со своими потребителями уже в обозримом будущем? «Сториномика» отвечает на этот вопрос.

Содержание

Введение	9
Часть 1	16
1	16
Потребители сопротивляются	22
Восстание потребителей	25
Движение вниз: Закат традиционных медиа	32
Баннерная слепота и блокирование рекламы	35
Кризис маркетинга	38
2	40
Маркетинг разочаровывает дважды	43
1. Рациональное воздействие	43
2. Эмоциональное воздействие	48
Конец ознакомительного фрагмента.	50
Комментарии	

**Роберт Макки, Том Джерас
Сториномика. Маркетинг,
основанный на историях,
в пострекламном мире**

РОБЕРТ МАККИ

ТОМ ДЖЕРАС

СТОРИНОМИКА

Маркетинг, основанный на историях,
в пострекламном мире

Перевод с английского

Переводчик *Ирина Евстигнеева*
Редактор *Антон Никольский*
Руководитель проекта *А. Тарасова*
Корректор *С. Чупахина*
Компьютерная верстка *А. Фоминов*
Арт-директор *Ю. Буга*

© Robert McKee and Thomas Gerace, 2018

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО
«Альпина нон-фикшн», 2019

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходя-

щее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

*** * ***

Посвящается Миа, ее любовь придает смысл всему.

– Роберт Макки

Посвящается моим родителям Энн Джонс Джерас и Самуэлю Филипу Джерасу, научившим меня любить хорошие истории.

– Том Джерас

Вот что я хочу сказать о вашем будущем. Когда вам будет 80 лет и вы решите проанализировать свою жизнь, вы поймете, что история вашей жизни – самая подлинная и значимая ее версия – полностью состоит из решений, которые вы принимали. Мы – это принятые нами решения. Создайте свою неповторимую историю.

– Джефф Безос, из напутственной речи выпускникам Принстонского университета, 2010 г.

Введение

Кризис маркетинга

Посмотрите вокруг. Вы видите великий исход. Миллионы и миллионы потребителей перерезают колючую проволоку традиционных медиа и сбегают из рекламной неволи в свободные прерии платных подписок и блокировщиков рекламы. Пытаться их вернуть – бесполезное дело. Они ушли и никогда больше не вернуться.

Теперь заглянем в будущее. Недалек тот день, когда все публичные и частные медиа – развлечения, новости, музыка, спорт, социальные медиа, онлайнный поиск – освободятся от рекламных оков, сделав борта автобусов последним оплотом умирающей рекламы.

Миллениалы – ключевой потребительский сегмент – не просто с насмешкой изгоняют рекламу из своей жизни, но и испытывают по отношению к этому социальному институту с его хвастовством, несбыточными обещаниями и манипулятивными тактиками нечто близкое к агрессии. Недавно проведенное исследование показало, что за последние пять лет время телепросмотра для сегмента младше 40 лет сократилось на 30 %, тогда как смотровое время платных безрекламных сервисов, таких как Netflix, наоборот, стремительно растет^[1].

Массовый исход потребителей, повлекший резкое падение рекламных доходов, уже отправил на свалку легионы медиакомпаний, таких как Tribune Media, 21st Century Media, SBC Media, Relativity Media, Cumulus Media, Next Media, Citadel Broadcasting, *Sun-Times*, Borders, Blockbuster, *Reader's Digest*, и поставил на грань банкротства десятки крупных корпораций^[2].

В 2015 г. 76 % маркетологов, опрошенных Adobe, отметили, что за последние пару лет маркетинговое игровое поле изменилось больше, чем за все десятилетия с момента появления телевидения. Директора по маркетингу жалуются на то, что реклама перестала поставлять их компаниям потребителей. Некоторые возлагают всю вину на рекламные агентства, утверждая, что те чрезмерно увлекаются креативностью в ущерб маркетинговой эффективности. Другие винят во всем шумный поток бесплатной рекламы в интернете, который перекрывает их платные объявления. Третьи сетуют на то, что растущие расценки на фоне снижения отдачи делают рекламу дорогостоящей роскошью. Понятно, что, если бы реклама вдруг снова превратилась в волшебный источник потребителей, как в прошлом, все жалобы были бы мигом забыты.

Понимая, что стратегии проталкивания (push-стратегии) на основе традиционной насыщенной рекламы стремительно теряют эффективность, все больше маркетологов начинают обращаться к стратегиям вытягивания (pull-стратегии)

ям) – сторителлингу. Чтобы поддержать их усилия, *Harvard Business Review* регулярно публикует статьи о силе историй в контексте управления и брендинга; TED предлагает множество лекций о нейрологических основах сторителлинга; полки книжных магазинов заполнены практическими руководствами по применению историй в бизнесе.

Однако, несмотря на всеобщий энтузиазм, руководство большинства компаний по-прежнему считает истории «детским развлечением». Время от времени корпорации радуют нас замечательными историями, например такими, как «Недопонимание» от Apple, «Почему Оуэн это сделал?» от GE или «Кликай, малыш, кликай» от Adobe^[3], но в целом маркетологи продолжают пребывать на перепутье, рассматривая корпоративный сторителлинг скорее как модный тренд, нежели как практический маркетинговый инструмент. Это касается не только маркетинговых отделов компаний, но и сотрудничающих с ними рекламных агентств и агентств по связям с общественностью. Движимая историями коммерция по-прежнему остается мечтой. С помощью нашей книги мы поможем вам превратить эту мечту в реальность.

Первая часть – «Маркетинговая революция» – посвящена исследованию проблемы. Чтобы найти лечение, необходимо понять причины кризиса. 1-я глава, «Реклама, история зависимости», отвечает на вопрос «Что пошло не так?», прослеживая подъем и упадок рекламы начиная со времен Бенджа-

мина Франклина вплоть до наших дней. Во 2-й главе, «Маркетинг, история разочарования», проливается свет на истинный корень проблемы: рекламную риторику.

Вторая часть – «Как создать историю» – посвящена решению проблемы. В следующих четырех главах рассматриваются базовые элементы истории и ее роль в человеческом мышлении, основные элементы сторителлинга, а также особенности создания маркетинговой истории. 3-я глава, «Эволюция истории», прослеживает эволюцию истории от первой человеческой мысли до формирования механизма мышления с помощью историй. В 4-й главе, «Что такое история?», рассматриваются основные элементы универсальной формы истории, присущей всем человеческим культурам. В 5-й главе, «Полная история», эти элементы исследуются более глубоко и подробно, чтобы дать читателю комплексное представление о механизме сторителлинга. Наконец, 6-я глава – «Целенаправленная маркетинговая история» – проводит читателей через пошаговый процесс создания идеальной маркетинговой истории.

Третья часть книги объясняет, как превратить сторителлинг в практический маркетинговый инструмент. Чтобы радикально трансформировать способ взаимодействия компании с потребителями, вы должны сделать сторителлинг основой вашего маркетинга, брендинга, рекламы и продаж. В следующих главах вы узнаете, как это сделать. 7-я глава, «Сторителлинг и директора по маркетингу», рассматривает

новую роль директора по маркетингу как генерального продюсера, который задает направление корпоративному сторителлингу и руководит работой креативных профессионалов. 8-я глава, «Брендинг, основанный на историях», рассказывает о том, как с помощью сторителлинга преодолеть общественную антипатию к корпорациям и завоевать доверие к бренду. 9-я глава, «Реклама, основанная на историях», объясняет, как превратить традиционные рекламные паузы в истории, которые захватывают, удерживают и развлекают. 10-я глава, «Генерация спроса и лидов, основанная на историях», рассматривает, как стратегия контентного маркетинга может обеспечить компании долгосрочный и устойчивый деловой успех. В 11-й главе, «Формирование аудитории», рассматриваются различные способы интеграции корпоративного контента в экосистему интернета, чтобы максимально расширить аудиторию для своих историй и повысить отдачу от контентного маркетинга. В 12-й главе, «Продажи, основанные на историях», излагается полный спектр использования сторителлинга при общении – от взаимодействия продавца с потенциальным покупателем до вирусного распространения рекламы – сарафанного радио. И наконец, 13-я глава – «...номика» – описывает ключевые метрики, позволяющие измерить эффективность сторителлинга и сравнить его с традиционной рекламой.

В заключении под названием «Завтра» мы предпринимаем попытку заглянуть в будущее, предсказать влияние уже

существующих новых технологий и грядущего технологического прогресса на корпоративный сторителлинг. Мы утверждаем, что воздействие сторителлинга будет только расти, а технологии позволят создавать более насыщенные переживания, но в то же время универсальная форма истории будет оставаться неизменной.

По словам Джастина Смита, генерального директора Bloomberg Media Group, «сегодня весь бизнес делится на два разных мира: сражающийся за выживание традиционный сегмент, привязанный к более простому и предсказуемому прошлому, которое никогда не вернется, и динамично развивающийся, энергичный предпринимательский сегмент, который буквально на наших глазах создает новую коммерцию».

Эта книга написана именно для таких инноваторов. Мы придумали новый глагол *storify* – «сторифицировать» – означающий преобразование данных в форму истории; новое прилагательное *storified* – «сторифицированный» – для обозначения данных, претерпевших такое преобразование; и новое существительное *storynomics* – «сториномика» – для обозначения всей совокупности основанных на сторителлинге бизнес-практик, приводящих к финансовым результатам.

Разница между данными и историей огромна: данные просто перечисляют то, что произошло; история объясняет, как и почему это произошло. Данные – это компиляция количе-

ственных фактов; история раскрывает причинную обусловленность, скрытую за этими фактами. История устраняет все лишнее и незначимое, концентрируется на динамических изменениях и преобразует фактологический материал в структуру событий, объединенных причинно-следственными связями и разворачивающихся во времени.

Потенциал сториномики в мире бизнеса поистине колосален. Те маркетологи, которые овладеют мастерством сторителлинга, будут сеять полезные семена и собирать щедрый урожай, создавая новое будущее.

Часть 1

Маркетинговая революция

1

Реклама, история зависимости

Все начиналось вполне невинно. В 1700-е гг. в американских колониях как грибы после дождя появлялись еженедельные газеты, писавшие о местной жизни и политике. Но большинство из них быстро чахли и умирали по двум причинам. Во-первых, для издания требовалась лицензия Британской короны, которая, в частности, строго запрещала сатиру на представителей королевской власти. Высмеивающая королевского губернатора карикатура могла вызвать восторг у читателей, но обеспечивала карикатуристу путь к позорному столбу. Во-вторых, даже лояльные Короне издатели газет выживали с трудом, поскольку бумага и типографская краска стоили баснословно дорого, а их доходы зависели от подписки – роскоши, в те времена доступной немногим. Сокращение базы подписчиков неизменно вело газету к разорению.

Чтобы выжить, издателям требовалась новая бизнес-модель. Реклама была тогда практически неизвестна, но каж-

дый прибывающий к берегам Америки корабль привозил с собой толпу иммигрантов, жаждавших начать собственный бизнес. Открывая мастерские и магазины, ремесленники и торговцы стремились оповестить об этом местное население. Они начали публиковать объявления в газетах, ставшие для издателей важным источником дохода.

Газеты, публиковавшие платные объявления, могли снизить стоимость подписки и благодаря этому увеличить тиражи. Расширение читательской аудитории, в свою очередь, позволяло издателям повышать расценки на рекламу. Покупатели наполняли магазины, торговцы размещали еще больше рекламных объявлений, газеты процветали, а развивающаяся коммерция обогащала молодые колонии. В скором времени реклама трансформировала издательскую отрасль и бизнес, который та обслуживала, сделав их взаимозависимыми.

Бенджамин Франклин, один из самых успешных издателей того времени, поставил эту бизнес-модель на профессиональные рельсы. Он лично преподавал коммерсантам искусство газетного маркетинга. Читающая публика с удовольствием изучала последние страницы его *Pennsylvania Gazette*, заполненные рекламными объявлениями. Опираясь на этот финансовый успех, Франклин создал газетную сеть, охватившую колонии от Южной Каролины до Коннектикута, и заработал титул «отца рекламы»^[4].

Вскоре коммерсанты осознали: чем заметнее их реклама,

тем больше клиентов она привлекает, однако в те времена было принято размещать объявления на последних страницах газет вплотную друг к другу либо заполнять ими пустые пространства между статьями. Бизнес начал экспериментировать с размером, дизайном, шрифтом и размещением рекламных объявлений на странице, пытаясь найти более эффективные способы воздействия на читателей. Издатели обнаружили, что самой действенной рекламной стратегией было «прерывание» – размещение рекламы на пути читателя, читающего какую-либо историю. Для этого нужно привлечь внимание интересной историей или новостью и вставить посреди нее послание о бренде. Внезапное вторжение в поток мыслей позволяет этому посланию лучше запечатлеться в сознании потребителя.

Поначалу издатели, опасаясь недовольства своих подписчиков, противились этой практике, но, не в силах устоять перед растущим потоком рекламных доходов, вскоре сделали ее нормой – отныне читатели были вынуждены, читая статьи, пробегаться глазами по рекламным вставкам.

Оглядываясь в прошлое, мы можем сказать, что чутье не подвело газетчиков XIX в.: чем больше таких прерываний, тем ниже общая удовлетворенность потребителей. Почти с самого своего рождения реклама воспринималась как раздражающая помеха увлекательному контенту – будь то захватывающая новость, сообщение о спортивном или любом другом событии или вымышленная история. Читатели про-

сто научились ее терпеть.

К концу XIX в. железнодорожное сообщение связало города, что дало производителям возможность существенно расширить охват грузовых перевозок. Бизнесмены бросились захватывать новые рынки, переходя от местных к региональным и даже общенациональным рекламным кампаниям. «Мыло цвета слоновой кости» (Ivory Soap) стало первым брендом, раскрученным по всей стране, с первоначальным рекламным бюджетом в \$11 000.

К 1897 г. рекламный бюджет Ivory Soap вырос до \$300 000; на пике популярности его доля на американском рынке мыла достигала 20 %. Другие бренды последовали этому примеру.

Газеты были только началом. В начале XX в. итальянский изобретатель и предприниматель Гульельмо Маркони запатентовал направленную радиосвязь и собирался создать монополию на радиовещание, используя подписную модель. Но в 1906 г. на Берлинской радиотелеграфной конференции был подписан международный договор, согласно которому ни один человек, компания или страна не могли монополизировать радиоволны. Таким образом, у первых радиовещателей не было иного выбора, кроме как полностью полагаться на рекламные доходы^[5].

You need only one soap

IVORY SOAP



Pure — First quality,
Not expensive
Will wash anything

IT FLOATS

Появившееся в 1940-х гг. коммерческое телевидение позаимствовало метод рекламных вставок у радиовещателей и быстро превратилось в доминирующее СМИ. На пике популярности зрительская аудитория трех ведущих телекомпаний – ABC, NBC и CBS – превышала 50 млн человек в вечерний прайм-тайм. На протяжении 60 лет телевизионная реклама была основным источником, из которого американцы узнавали о новых продуктах.

Телевидение превзошло все прочие СМИ как рекламный носитель благодаря уникальной комбинации массового охвата, богатой визуальной среды и гарантированного внимания аудитории. Маркетологи вливали все больше денег в телевизионную рекламу, порождая растущий спрос на рекламные ресурсы.

Зависимость от рекламы росла с обеих сторон – как рекламодателей, так и СМИ. В погоне за рекламными долларами медиакомпании принялись втискивать все больше рекламы в каждый час вещания. В 1950-х гг. реклама составляла около четырех минут смотрового времени в час. К 1970-м гг. это время удвоилось. Но с распространением кабельного телевидения в 1980-х гг. и затем с приходом интернета в начале 1990-х зрительская аудитория фрагментировалась и расценки на рекламу начали падать. Чтобы выжить, коммерческим телеканалам приходилось показывать своей постоянно сокращающейся аудитории все больше рекламы. К

2011 г. на кабельных каналах реклама занимала одну минуту из каждых трех.



Потребители сопротивляются

К 2006 г. ситуация усугубилась с появлением новых технологий, которые дали потребителям возможность пропускать рекламу. Производители цифровых видеорекордеров (DVR) рекламировали функцию «пропустить 30-секундный рекламный ролик» как ключевое преимущество своего продукта. Поставщики кабельного телевидения начали предлагать сервис «видео по запросу», который позволял подписчикам смотреть видео без надоедливой рекламы. Исследование, проведенное Национальной ассоциацией рекламода-

телей и аналитической фирмой Forrester Research, показало, что маркетологи с тревогой и пессимизмом наблюдали за этими нововведениями. 70 % опрошенных рекламодателей считали, что DVR и «видео по запросу» «значительно снизят или полностью уничтожат эффективность» традиционных 30-секундных рекламных роликов^[6].

В 2006 г. журнал *Advertising Age* писал: «Когда число американских домохозяйств, использующих DVR, достигнет 30 млн, что ожидается в пределах трех лет, около 60 % рекламодателей планируют снизить расходы на традиционную телевизионную рекламу; из них 24 % сократят бюджет на телерекламу не менее чем на 25 %».

Согласно журналу *Time*, с 2009 по 2013 г. средняя стоимость 30-секундного рекламного ролика на ТВ в прайм-тайм упала на 12,5 %. Снижение расценок вынудило коммерческие каналы увеличивать долю рекламы в своих телепрограммах. В феврале 2015 г. газета *Wall Street Journal* написала о том, что кабельные сети стараются незаметно повышать динамичность контента, чтобы сгенерировать больше рекламного времени^[7]. Газета цитировала слова одного директора телестудии, который пожаловался: «Ситуация выходит из-под контроля. Нам навязывают такие условия, от которых серьезно страдает игра актеров».

Чтобы вернуть ускользающие рекламные доходы, медиакомпании начали экспериментировать – например, размещать контент на интернет-площадках наподобие YouTube,

предлагающих функцию «пре-ролл», т. е. показ рекламы в начале видеоролика^[8]. Сайт Hulu решил использовать старую добрую модель рекламных вставок, которая раньше хорошо работала на телевидении. Разработчики этих сайтов намеренно лишили пользователей возможности перематывать рекламные ролики, так что маркетологи по крайней мере могли быть уверены в том, что зрители увидят их объявления.

Конечно, за эти новые возможности приходилось платить. К 2013 г. стоимость целевой (таргетированной) видеорекламы в интернете взлетела выше стоимости традиционно дорогостоящей телевизионной рекламы благодаря гарантированному просмотру и гораздо более точному нацеливанию на потребительские сегменты^[9].

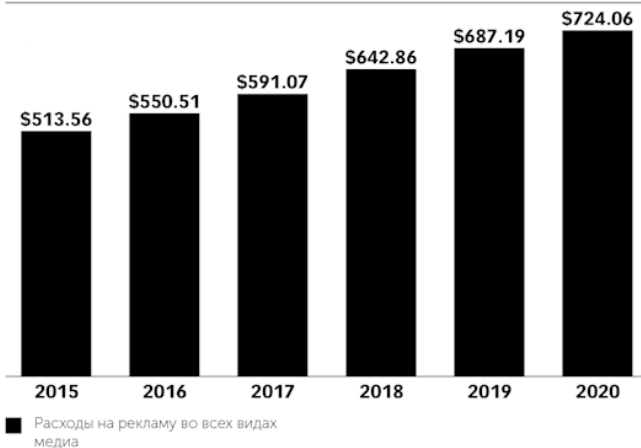
* * *

В 2016 г. совокупные расходы на рекламу по всему миру составили рекордные \$605 млрд. Впервые бюджет на рекламу, распространяемую через цифровые устройства, превысил бюджет на телевизионную рекламу, причем доля рекламы на Facebook и YouTube демонстрировала стабильный рост^[10]. Прогнозируется, что рекламные расходы продолжат расти в ближайшие годы, хотя и более медленными темпами, по мере того как медиакомпании будут искать все новые способы навязать маркетинговые послания потребителям, тем

самым лишая их возможности получить максимальное удовольствие^[11].

Но кое-что меняется в этом мире.

Совокупные расходы на рекламу во всех видах в мире, 2015–2020 гг.
миллиарды долларов



Примечание: включая цифровые устройства (ПК, ноутбуки, смартфоны и другие, подключенные к интернету устройства), каталоги, журналы, газеты, средства наружной рекламы, радио и ТВ.
Источник: eMarketer, сентябрь 2016 г.

216592

www.eMarketer.com

Восстание потребителей

В свои первые годы интернет обеспечивал глобальную связь с миром и давал пользователям возможность читать текстовый контент, однако был слишком медленным для

просмотра видео. Даже короткие видеоролики на YouTube требовали продолжительного времени на буферизацию и постоянно останавливались в ходе воспроизведения.

Но к 2005 г. в американские дома пришел широкополосный интернет, вытеснив медленные телефонные соединения. С высокоскоростным подключением изменились и правила игры в мире рекламы: потребители получили выбор.

Возьмем компанию Netflix, которая в конце 1990-х гг. занималась прокатом фильмов на DVD по подписке, конкурируя с Blockbuster и другими фирмами подобного профиля^[12]. В 2007 г. с появлением широкополосных сетей Netflix запустила сервис потокового видео: подписчики могли выбирать фильмы из небольшой на тот момент видеотеки на сайте и смотреть их на своих ноутбуках. Год спустя компания предложила опцию просмотра потокового видео на обычных телевизорах через игровые консоли и телевизионные STB-приставки.

Подписчикам Netflix нравилась возможность смотреть любимые фильмы, а затем телешоу и сериалы в удобное для них время – и безо всякой рекламы. За небольшую абонентскую плату, примерно \$10 в месяц, они получали неограниченный доступ к видеоконтенту. Доходы от подписки Netflix вкладывала в увеличение своей видеотеки, покупая лицензии на новые фильмы и телешоу у традиционных медиакомпаний.

Количество подписчиков резко возросло. В четвертом

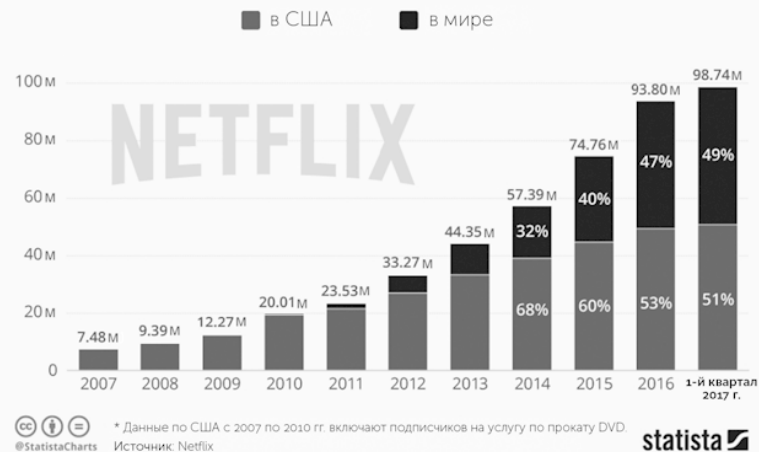
квартале 2016 г. их число превысило 93,8 млн – на фоне Netflix остальные телевизионные и кабельные каналы выглядят карликами^[13]. Компания растет колоссальными темпами: ежемесячно ее база подписчиков по всему миру увеличивается более чем на 2 млн человек.

Стабильный рост доходов от подписки обеспечивает Netflix мощное конкурентное преимущество. Чтобы удерживать и расширять свою подписную базу, Netflix позаимствовала *modus operandi*¹ у успешной телевизионной сети НВО и начала вкладывать деньги в создание собственного продукта. Снятые ею сериалы «Карточный домик» и «Оранжевый – хит сезона» приобрели целую армию преданных поклонников, которые обеспечивают компанию бесплатной рекламой в виртуальном и реальном мире. В январе 2016 г. *Wall Street Journal* писала: «С бюджетом на создание контента в \$5 млрд Netflix намерена оставить далеко позади большинство местных телесетей и потоковых сервисов»^[14].

¹ Лат.: «образ действия». – Прим. ред.

Netflix готовится преодолеть 100-миллионный порог

Кол-во подписчиков на конец соответствующего периода*



В ретроспективе ее стратегия кажется до банальности простой. Netflix вернулась к той же подписной модели, которую использовали первые газеты. Но, вместо того чтобы поддаваться рекламному соблазну и приводить свои финансовые желания в столкновение с желаниями подписчиков, Netflix успешно уравнивает то и другое. Компания расположена в полной мере удовлетворять своих клиентов, сознательно отказываясь прерывать их поток впечатлений надоедливой рекламой.

Благодарные подписчики голосуют за Netflix своим смотровым временем. В феврале 2017 г., по сообщению CNBC,

клиенты Netflix потребляли ежедневно примерно 116 млн часов видеоконтента, полностью свободного от рекламы^[15]. Маркетологи видят эту ситуацию в более мрачном свете: одна только Netflix отнимает у них 116 млн часов смотрового времени потенциальных потребителей – каждый божий день!

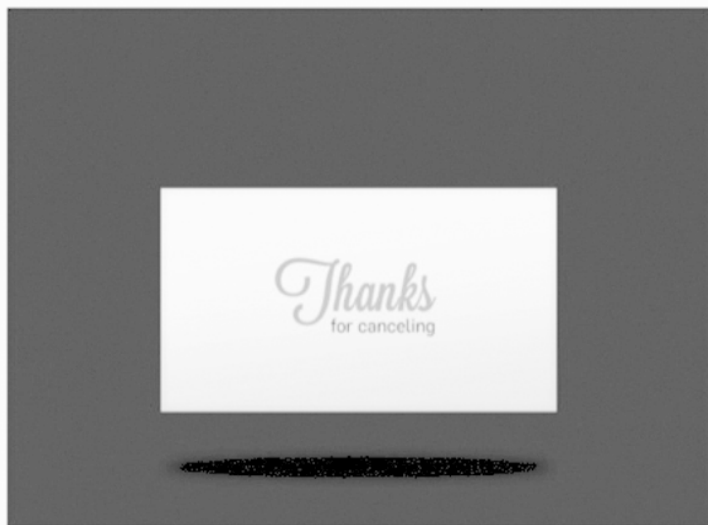
Netflix вдохновляет отрасль. Сервисы предоставления видеослуг через интернет – HBO NOW и HBO GO^[16], запущенные телеканалом HBO в 2015 г., в одном только 2016 г. привели к увеличению зрительской аудитории «Игры престолов» до более чем 25 млн человек^[17]. В 2016 г. число подписчиков безрекламного премиум-аккаунта сервиса потокового аудио Spotify выросло на 20 млн и к марту 2017 г. достигло 50 млн человек^[18]. Apple за первые два года после запуска безрекламного музыкального сервиса привлекла 27 млн подписчиков и затем увеличивала их число примерно на 1 млн в месяц^[19]. В сентябре 2015 г. YouTube ввела премиальную подписку без рекламы.

Даже Hulu, запустившая свой стриминговый видеосервис через год после Netflix, не смогла остаться в стороне от этой тенденции. Созданная как совместное предприятие киностудиями 21st Century Fox, NBCUniversal и Walt Disney, Hulu изначально использовала традиционную рекламную модель. Взямая более низкую абонентскую плату, чем Netflix, компания демонстрировала зрителям коммерческую рекламу в начале показа и во время него.

Но к июню 2015 г. рынок сказал свое слово. К тому моменту аудитория Hulu насчитывала 9 млн подписчиков – всего 14 % от тогдашней аудитории Netflix. Было ясно: нужно что-то предпринимать.

Три месяца спустя Hulu капитулировала и запустила безрекламную подписку всего за \$2 в месяц. Компания разослала бывшим подписчикам письмо, в котором поблагодарила их за то, что они указали Hulu правильный путь, и пригласила вернуться – чтобы наслаждаться видео без рекламы.

hulu



Thomas,

On 07/03/14, you did something for which we'll be forever grateful - You canceled your Hulu subscription.

НА РИСУНКЕ:

Спасибо за отмену подписки

Томас,

7 марта 2014 г. вы сделали то, за что мы хотим вас поблагодарить, — вы отменили подписку на Hulu.

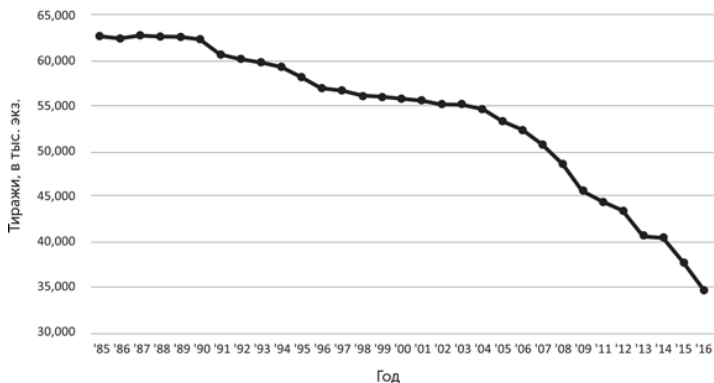
CBS выучила этот урок. В ноябре 2014 г. компания запустила потоковый видеосервис All Access с традиционны-

ми рекламными вставками. В августе 2016 г. под давлением потребительского спроса CBS была вынуждена предложить безрекламную версию с абонентской платой всего \$4 в месяц^[20].

Движение вниз: Закат традиционных медиа

22 января 1996 г. газета *The New York Times* начала выходить онлайн, предоставив непосредственный доступ к своим новостям и публикациям читателям по всему миру. В период с 1990 по 2015 г., когда читатели начали активно переключаться на интернет, тиражи американских газет упали на 37 %, а 2005 г. стал худшим для газетчиков, когда спрос на бумажные газеты начал стремительно падать^[21].

Оплаченные тиражи ежедневных газет в США в период с 1985 по 2016 г. (в тыс. экз.)



Источник:

Editor & Publisher; AAM; Pew Research Center
© Statista 2017

Дополнительная информация:

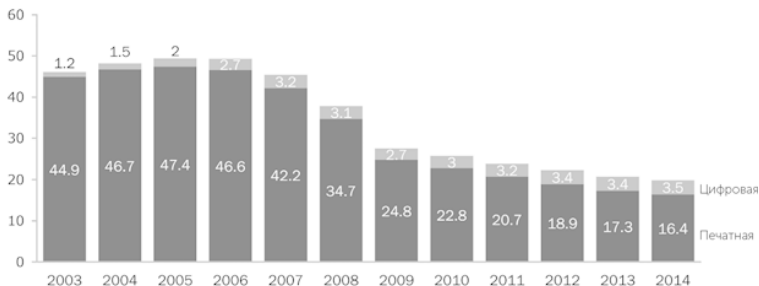
United States; Editor & Publisher; AAM; Pew Research Center
1985 to 2016

К 2006 г. маркетологи признали эту тенденцию. В течение следующих четырех лет расходы на газетную рекламу сократились вдвое и с тех пор снижаются каждый год. В ответ газетам приходится затягивать пояса и жертвовать количеством и качеством контента.

Первое время медленная скорость интернета защищала медиакомпаниями. Если люди хотели посмотреть длинный фильм или другое видео в хорошем качестве, они выбирали кабельные и телевизионные каналы. Но с распространением высокоскоростного интернета феномен Netflix начал набирать скорость. С 2010 г. время просмотра традиционной телерекламы стало стремительно сокращаться^[22].

Рекламные доходы от цифровых и печатных версий газет

Годовой доход в миллиардах долларов



Source: Newspaper Association of America (through 2013), BIA/Kelsey (2014)

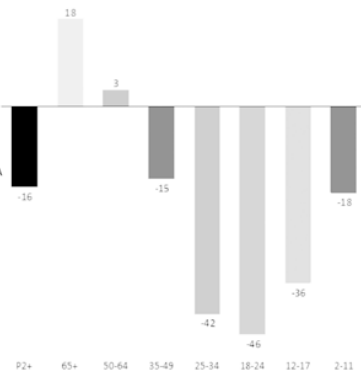
PEW RESEARCH CENTER

Телевизионная реклама повторяет печальную участь газетной рекламы, так как уменьшение зрительской аудитории не могло ускользнуть от внимания маркетологов^[23]. Сокращение рекламных расходов, с которым в 2007 г. столкнулись печатные СМИ, к 2015 г. начало ощущаться и в телевизионной сфере^[24].

Изменение смотрового времени традиционного ТВ по возрастным группам (телевидение + видео по запросу + DVR, на 2-й квартал)



Изменение смотрового времени традиционного ТВ в месяц по возрастным группам (телевидение + видео по запросу + DVR, 2-й квартал 2015 г. против 2-го квартала 2010 г.)



MEDIA REDEF

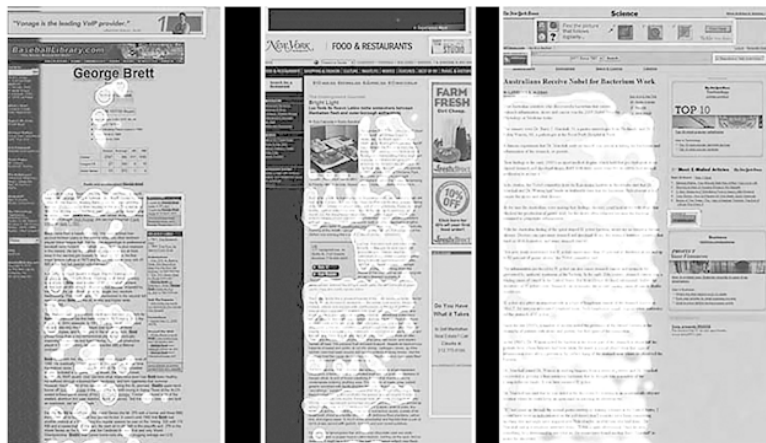
Nolan | @BallMatthew

Баннерная слепота и блокирование рекламы

Восстание потребителей против рекламы не ограничивается переориентированием на потоковые видео и музыкальные сервисы. В 2008 г. маркетологи обнаружили тревожный феномен под названием «баннерная слепота»: оказалось, что пользователи буквально не видят рекламные объявления при просмотре веб-страницы. Этот феномен был выявлен в ходе исследований с использованием технологии, позволяющей отслеживать движение глаз^[25].

Исследователи из рекламного агентства Infolinks сделали шокирующее открытие: «Когда после просмотра веб-стра-

ницы пользователей просили вспомнить последнее увиденное ими рекламное объявление, всего 14 % смогли назвать компанию, бренд или продукт. Вывод таков: компании тратят миллионы долларов на рекламу, на которую потребители попросту не обращают внимания»^[26].



НА РИСУНКЕ:

Движение глаз пользователей при просмотре веб-страницы: люди не видят рекламу.

Затем появилась еще более скверная новость для маркетинга. В сентябре 2015 г. PageFair и Adobe сообщили, что на данный момент 198 млн пользователей во всем мире используют на своих ПК браузеры с блокировщиками рекламы и их число растет на 41 % в год. Через месяц Apple представила

вила обновление для операционной системы iOS, позволяющее мобильным устройствам Apple поддерживать блокировку рекламы. Предположительно в одном только 2016 г. во всем мире пользователи заблокировали рекламу общей стоимостью около \$41,4 млрд. Потребители открыли новый фронт в своем восстании против рекламных вторжений и манипуляций эмоциями.

Глобальный рост блокировки рекламы

С 2013 г. использование ПО для блокировки рекламы растет стремительными темпами

Данные исследований:

- Использование блокировщиков рекламы растет на **41%** в год (2-й квартал 2014 г. — 2-й квартал 2015 г.)
- По состоянию на июнь 2015 г. во всем мире насчитывалось **198 млн** активных пользователей браузеров с расширениями для блокировки рекламы

Кол-во активных пользователей браузеров с блокировщиками рекламы (на ПК)



PROFIT FOR GOOD REPORT | 2015 Ad Blocking Report

PageFair Adobe

Кризис, вызванный стремительным упадком традиционной прерывающей рекламы, в первую очередь ударил по медиакомпаниям. Рекламодатели, видя, что потребители игнорируют и блокируют их рекламу или вообще платят за

то, чтобы ее избежать, начали сокращать рекламные бюджеты. Снижение доходов от рекламы разрушило бизнес-модели многих медиакомпаний.

Второй этап кризиса ударил непосредственно по самим брендам почти по всех отраслях. Маркетологи, которые традиционно опирались на рекламу как основной способ коммуникации со своими потребителями, вдруг лишились этого ключевого канала. Их бренды уже начала исчезать во тьме, но многие директора по маркетингу еще не осознали этого.

Кризис маркетинга

На протяжении трех столетий большинство компаний использовали одинаковый подход к привлечению и удержанию клиентов: они себя рекламировали. Этот подход был простым и последовательным. Маркетологи определяли, какие новостные и развлекательные истории нравятся их клиентам, и вставляли в эти истории рекламные объявления с описанием своих продуктов и услуг. Многократно показывая эту рекламу широкой аудитории, они создавали осведомленность о бренде. Если рекламные объявления апеллировали к эмоциям, осведомленность о бренде могла перерасти в так называемую «близость бренда» (*brand affinity*).

Сегодняшний рекламный кризис обрушил весь традиционный маркетинг. Реклама была проверенным способом воздействия на потребительскую аудиторию со времен Бен-

джамина Франклина. Теперь же потребители фактически закрыли этот канал с помощью платных сервисов, блокировщиков рекламы и «баннерной слепоты». Бренды, которые не найдут новые способы достучаться до своих потребителей, проиграют в конкурентной борьбе тем, кто сумеет раскрыть этот секрет.

Маркетинг, история разочарования

Потребители не только не любят, когда прерывают поток их впечатлений, но и ненавидят, когда ими манипулируют.

На заре рекламы сарафанное радио работало довольно медленно, поэтому разного рода продавцы змеиного масла могли безнаказанно путешествовать и делать свой бизнес, пока местные жители не раскрывали их обман и не выгоняли с позором из города.

С появлением телеграфной, а затем телефонной связи сарафанное радио заработало гораздо быстрее, и змеиное масло уступило место более правдоподобным товарам, а откровенная ложь свелась к невинным преувеличениям, без которых не мыслит себя современная реклама. Сегодня «волшебные эликсиры» обещают белоснежные зубы, тонкие талии и отсутствие морщин – что непременно «подтверждено лабораторными исследованиями». Короче говоря, маркетинг стал более честным, но не настолько, чтобы потребители верили в то, что им говорят.

В сегодняшнем мире с его мгновенным и глобальным обменом информацией самая невинная ложь дает обратный результат. Потребители сравнивают маркетинговые обещания со своим реальным опытом и в случае их несоответствия обрушивают на бренд все недовольство на сайтах отзывов, в

постах на Facebook и твитах, читаемых сотнями подписчиков. Маркетологи собственноручно – и очень успешно – приучили потребителей не доверять рекламе.

Dr. Batty's



For Your Health

ASTHMA CIGARETTES

SINCE 1882

*For the temporary relief of
paroxysms of asthma*

EFFECTIVELY TREATS:

ASTHMA, HAY FEVER, FOUL BREATH
ALL DISEASES OF THE THROAT,
HEAD COLDS, CANKER SORES
BRONCHIAL IRRITATIONS

NOT RECOMMENDED FOR CHILDREN UNDER 6.

Не верите? Начиная с 1960-х гг. comScore/ARSGroup оценивает эффективность рекламы, измеряя ее влияние на так называемый «процент выбора продукта»^[27]. Исследование показывает, что в последние годы реклама стремительно теряет свой эффект, а для поколения миллениум становится практически бесполезной.

Маркетинг разочаровывает дважды

Исторически маркетологи стимулировали продажи, воздействуя на потребителей двумя способами: рациональным или эмоциональным. Давайте разберемся, почему оба этих подхода более-менее хорошо работали в прошлом и почему сегодня они терпят полную неудачу.

1. Рациональное воздействие

Классическая маркетинговая теория рассматривает людей как неких рациональных агентов, которые в ситуации принятия решения собирают всю релевантную информацию, анализируют ее, взвешивают альтернативы и выбирают наилучший вариант. Следовательно, чтобы убедить потребителя что-то купить, необходимо представлять свои предложения в фактологической, логичной, научной манере.

Это теория. В действительности же то, что в рекламе вы-

дается за логику, является не более чем риторикой. Риторика имитирует научный подход, представляя доказательства и делая выводы, но с одним фундаментальным отличием: наука взвешивает все доказательства – как «за», так и «против». Риторика же представляет только те доказательства, которые подтверждают искомое утверждение, а остальные попросту игнорирует. Другими словами, задача науки – найти истину; задача риторики – убедить в своей правоте даже вопреки истине. По сути, маркетинг представляет собой публичные риторические упражнения с целью любыми средствами убедить потребителей в превосходстве своего продукта над другими.

Классический пример маркетинговой риторики – реклама мыла Ivory Soap. В результате небольшой аварии на фабрике Procter & Gamble случайно удалось создать мыло, которое не тонет в воде. На этом маркетологи и выстроили его рекламу: Ivory Soap бережет ваше время и нервы, потому что его не нужно постоянно искать в мутной воде, как мыло других производителей! Неизвестно, насколько хорошо Ivory Soap отстирывало загрязнения (что, собственно, и является главным предназначением мыла) – в рекламе об этом ничего не говорилось.

Использовать риторические приемы убеждения и спорить с применением индуктивной и дедуктивной логики нас учат еще в средней школе. Помните простейший силлогизм?

Все короли высокие.

Он король.

Следовательно, он высокий.

В случае с Ivory Soap:

Лучшее мыло плавает.

Наше мыло плавает.

Следовательно, наше мыло – лучшее.

Например, маркетологи часто просят корпоративных клиентов оценить предлагаемый ими продукт относительно продуктов конкурентов. Они дают клиентам анкету с перечнем характеристик – и, что поразительно, их продукт почти всегда набирает большее количество баллов по каждому пункту!

Если потенциальный покупатель внимательно присмотрится к таким анкетам, он увидит две вещи: во-первых, маркетологи включают в список только те характеристики, по которым их продукт превосходит другие; во-вторых, те характеристики, в которых их продукт уступает другим, в список не включены.

Но сегодня потребители устали от риторического маркетинга и реагируют на него повышенным скептицизмом и отторжением по отношению к предлагаемому продукту или услуге.

Это не означает, что люди вообще перестали доверять фактам – они перестали доверять тем фактам, которые используются для манипуляции ими. И это недоверие напрямую влияет на их готовность купить, а также сумму, которую они готовы заплатить.

Дэн Ариэли, профессор психологии и поведенческой экономики в Школе бизнеса Фукуа и директор Центра ретроспективных исследований^[28], наглядно продемонстрировал этот скептицизм в эксперименте с потенциальными покупателями стереосистем. Ариэли сравнил, как две группы меломанов отреагировали на описание музыкальной стереосистемы, одна из которых прочитала это описание под видом брошюры производителя, а другая – под видом обзора из журнала *Consumer Reports*². Вот что пишет Ариэли:

² Журнал американского Союза потребителей, публикует обзоры товаров и услуг на основе откликов потребителей и результатов независимого тестирова-

Все участники на протяжении получаса слушали произведения Баха, после чего им было предложено оценить стереосистему по следующим параметрам: насколько мощное звучание басов дает система? Насколько чистое звучание высоких частот? Присутствуют ли искажения звука? Насколько она проста в управлении? И наконец, сколько они были бы готовы заплатить за эту стереосистему?

Оказалось, что стереосистема нравилась участникам гораздо больше, если они считали, что полученная ими информация опубликована в непредвзятом обзоре из *Consumer Reports*. Они также были готовы намного больше заплатить за систему – в среднем \$407 по сравнению с \$282, которые готовы были потратить участники, получившие информацию якобы из брошюры производителя. Недоверие к маркетинговой риторике сидит в нас так глубоко, что в значительной степени влияет на восприятие продукта – даже в случае непосредственного опыта^[29].

Но, если маркетинговая риторика с ее приемами убеждения приводит к обратным результатам, почему компании продолжают за нее держаться?

Во-первых, наше образование. В школе нам накрепко вдолбили в голову, что любое рассуждение должно начинаться с тезиса: «Я собираюсь доказать то-то и то-то», после чего должны следовать один за другим аргументы и, наконец,

заключение: «Следовательно, это доказывает то-то и то-то». Во взрослом возрасте мы продолжаем использовать тот же формат. Любая презентация в PowerPoint мало чем отличается от сочинения ученика средней школы – только со спецэффектами.

Во-вторых, престиж науки. Руководители компаний любят научный подход к планированию и принятию решений, предсказуемость и точность. И это хорошо. Но бизнес – это не наука. Несмотря на сегодняшний доступ к огромным массивам данных, маркетинговые решения всегда будут требовать, наряду с точно выверенной стратегией, немалой доли интуиции. Основные задачи маркетинга остаются неизменными: как захватить, удержать и вознаградить внимание потребителей; короче говоря, как привлечь людей, а не оттолкнуть их.

2. Эмоциональное воздействие

В основе эффективной философии креативности лежит убеждение, что нет ничего важнее понимания человеческой природы, того, какие иррациональные желания движут человеком, какие инстинкты доминируют над его действиями, даже если язык умело маскирует его истинные мотивы.

– Билл Бернбах

После Второй мировой войны Америка переживала пери-

од невиданного оптимизма. На рынке появлялись новые продукты, люди проводили перед телеэкранами все больше времени, и телевизионная реклама превратилась в самый действенный инструмент влияния на потребителей. Однако, по мере того как реклама стала заполнять волны телеэфира, аргументы и контраргументы все больше размывали мнение потребителя. Действительно, как определить, какая из десяти зубных паст отбеливает зубы лучше других?

Рекламное агентство Doyle Dane Bernbach (DDB) процветало благодаря тому, что Билл Бернбах и его партнеры сумели найти новый, нестандартный подход к потребителям. DDB отказалось от рациональной риторики и вместо этого, отставив в сторону очевидные этические вопросы, сфокусировалось на создании мощной эмоциональной притягательности продукта непосредственно на уровне человеческих подсознательных желаний и потребностей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

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

Комментарии

1.

Тогда как этот переход отчасти может объясняться удобством просмотра по запросу, доминирование безрекламного сервиса Netflix над Hulu, который поначалу использовал традиционные рекламные вставки, наглядно демонстрирует неприятие пользователями традиционной рекламной модели.

2.

Dennis F. Herrick, *Media Management in the Age of Giants* (Albuquerque: University of New Mexico Press, 2012).

3.

Ролик «Почему Оуэн это сделал?» от GE см.: www.storynomics.com/resources/ge; «Недопонимание» от Apple: www.storynomics.com/resources/applemisunderstood; «Кликай, малыш, кликай» от Adobe: www.storynomics.com/resources/adobe

4.

http://www.pbs.org/benfranklin/13_wit_master.html

5.

Первая в мире новостная радиопрограмма вышла в эфир в Детройте, штат Мичиган, 31 августа 1920 г.,

на радиостанции ВМК. Год спустя, 8 октября 1921 г., радиостанция KDKA в Питтсбурге впервые провела трансляцию спортивного мероприятия в прямом эфире. Жители города слушали, как одна университетская футбольная команда Pitt Panthers победила другую университетскую команду West Virginia Mountaineers со счетом 21:13. Понятно, что производители пива не преминули дополнить эти трансляции рекламой своего продукта.

6.

<http://adage.com/article/btob/assessing-dvrs-impact-tv-ads/263248>

7.

http://www.wsj.com/articles/cable-tv-shows-are-sped-up-to-squeeze-in-more-ads-1424301320?mod=WSJ_hpp_MIDDLENexttoWhatsNewsThird

8.

Видеохостинг YouTube, созданный в 2005 г., благодаря широкополосному доступу позволяет любому пользователю в любой точке земного шара разместить в сети цифровое видео. К июлю 2015 г. на YouTube ежеминутно загружалось более 400 часов видео (<http://www.reelseo.com/vidcon-2015-strategic-insights-tactical-advice>). Каждый месяц видео на

YouTube смотрят примерно 1 млрд человек, более трети всех интернет-пользователей по всему миру. По данным видеохостинга, «пользователи ежедневно просматривают сотни миллионов часов видео на YouTube, генерируя миллиарды просмотров». На одних только мобильных устройствах аудитория YouTube в возрасте 18–34 и 35–49 лет превышает аудиторию любой кабельной сети в Соединенных Штатах (<https://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>).

9.

Интернет дает маркетологам поистине уникальные возможности для прицельной рекламы. Вместо того чтобы показывать рекламу широкой зрительской аудитории, среди которой лишь малая доля зрителей является потенциальными покупателями, в интернете маркетологи могут отобрать аудиторию на основе социальных профилей и интересов и сосредоточить свои рекламные доллары там, где они принесут наибольшую отдачу.

10.

<https://www.emarketer.com/Article/US-Digital-Ad-Spending-Surpass-TV-this-Year/1014469>

11.

<https://www.wsj.com/articles/ad-spending-growth-to-slow->

12.

Netflix запустила свой сайт в 1999 г. Пользователи могли создавать на сайте списки любимых фильмов, но сами DVD-диски на протяжении более чем восьми лет доставлялись по почте. Людям нравилась возможность смотреть фильмы и телешоу у себя дома в удобное время и без рекламы. К 2007 г. Netflix стала одним из крупнейших клиентов Почтовой службы США, отправив своим подписчикам более 1 млрд посылок с DVD-дисками (<http://www.institutionalinvestor.com/article/3494635/banking-and-capital-markets-corporations/netflix-is-creating-a-cordless-nightmare-for-traditional-media.html#.VmVgbeMrKRr>).

13.

<http://www.theverge.com/2017/1/18/14312826/netflix-earnings-q4-2016-7-million-new-subscribers>

14.

<http://www.wsj.com/articles/netflixs-global-growth-faces-new-threats-1453026602>

15.

<http://www.cnbc.com/2017/02/27/youtube-viewers-reportedly->

watch-1-billion-hours-of-videos-a-day-us-tv-viewers-watch-125-billion-and-dropping.html

16.

«Over-the-top», сокращенно OTT – технология предоставления видеослуж через интернет, не требующая от пользователей подписки на традиционные кабельные пакеты. Технологией OTT пользуются видеосервисы Netflix, Hulu, HBO NOW и многие другие.

17.

<https://arstechnica.com/business/2016/07/hbo-reports-record-viewership-netflix-subscriber-additions-are-down>

18.

<https://techcrunch.com/2017/03/02/spotify-50-million>

19.

<https://www.recode.net/2017/6/5/15740956/apple-music-subscribers-new-27-million>

20.

<http://fortune.com/2016/08/31/cbs-all-access-ad-free>

21.

<http://news.wgbh.org/2016/01/26/local-news/print-dying->

digital-no-savior-long-ugly-decline-newspaper-business-continues

22.

<http://redef.com/original/the-truth-and-distraction-of-us-cord-cutting>

23.

<http://sqad.com/news/market-saturates-costs-begin-deflating-even-prime-time-not-immune>

24.

<http://blogs.wsj.com/cmo/2015/07/20/us-tv-ad-spending-fell-in-second-quarter>

25.

<https://www.nngroup.com/articles/banner-blindness-old-and-new-findings>

26.

<http://www.mediapost.com/publications/article/196071/banner-blindness-60-cant-remember-the-last-disp.html>

27.

Это исследование измеряет влияние рекламы на покупательские предпочтения в отношении конкурирующих

продуктов. Проводится оно по следующей несложной схеме: сначала исследователи показывают контрольной группе набор из пяти продуктов и спрашивают, какой из них они хотели бы получить бесплатно. Исследователи фиксируют процент участников, выбравших каждый продукт. Затем они показывают экспериментальной группе рекламу одного из продуктов и также предлагают выбрать любой продукт из того же набора. Процент участников экспериментальной группы, выбравших прорекламированный продукт, как правило, оказывается выше по сравнению с контрольной группой, и это изменение «процента выбора» отражает непосредственное влияние рекламы. В 1988 г. исследование на группе пожилых людей показало изменение «процента выбора» на 13,8 %. В последнем исследовании эта разница составила всего 6,4 %. Другими словами, за последние 20 лет эффективность рекламы упала вдвое. На представителей поколения миллениум реклама влияет еще меньше: показ рекламы увеличил «процент выбора» всего на 4,6 % (<http://adage.com/article/media/things-advertising-millennials/232163>).

28.

<http://advanced-hindsight.com>

29.

Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые

силы, определяющие наши решения. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.