

ЗМІСТ

Подяки.....	9
Подорож.....	11
Частина 1	
ЗБИРАЄМО АРСЕНАЛ	
1. Ніндзя.....	17
2. Оцініть нове поле бою.....	22
3. Знайте свого ворога та знайте себе.....	42
Частина 2	
ВИЗНАЧАЄМО СТРАТЕГІЮ	
4. Нічого зайвого.....	59
5. Оберіть власну позицію.....	76
6. Пристосуйтеся, щоб перемагати.....	111
Частина 3	
ВТІЛЮЄМО В ЖИТТЯ	
7. Крок уперед — і підрив.....	167
8. Дійте.....	201
9. Увімкніть фантазію.....	231
Підсумок. Таємні традиції розробника глобальних брендів	243
Примітки.....	251

Моїй родині,

моїм мамі й тату за те, що вірили в мене від самого початку, і моїй дружині Емі за те, що підтримувала мене й супроводжувала по всьому світу. Моїм чудовим дітям, Луїсу, Майклу та Емілі, за ваше розуміння й за те, що завжди ділилися мною з моєю роботою. Ви всі подарували мені сили й мужність робити те, що я роблю.

Подяки

Почну з подяки Джекі Меєр, моїй літературній агентці. Її віра в цей проєкт підтвердила мою віру, коли мені це найбільше було потрібно, і відкрила моє друге дихання. Також хотів би подякувати Піджей Демпсі, яка допомогла викристалізувати мої думки й розробити переконливішу структуру, і професору Деннісу Шорру з Університету Південної Каліфорнії, завдяки якому я зацікавився цією галуззю.

Урешті-решт, я хотів би подякувати своїм численним колегам, які всі ці роки підтримували мої гнучкі ніндзя-тенденції. Я завжди намагався оточувати себе іншими божевільними (мислителями), які неодмінно підкреслювали б у мені найкращі риси та розвивали проєкти, над якими я працював. Отже, дуже дякую Пет, Курту, Пано та Джону від самісінького початку. Френку Гамбіна, я не ймовірно вдячний за те, що ти розпізнав моє захоплення, коли я лише вчився керувати людьми. Йонг Парк, ти навчив мене, як справді чути споживачів і власну інтуїцію. Патріку Фінні, ти посилив мою віру в те, що міжфункціональна співпраця й співтворчість — це завжди найкращий шлях. Поле, Піте і решта банди Glanbia, дякую вам за надану мені свободу впорядкувати мої думки стосовно співтворчості та стратегічного маркетингу. Моніко, Юджине, Прашанте, дякую, що допомогли вдосконалити мій підхід до створення синергій, і за те, що завжди додавали в нашу роботу глибини й енергії. Абгішкеку й Жерардо, дякую, що піднімалися на цю гору та виходили за межі мислення ра-

Подяки

зом зі мною. Мені дуже сподобалося працювати з вами, і я багато чого навчився. Насамкінець хочу подякувати Майклу Паю, Лорі Келлі, Бонні Гемілтон, Ерин Ітон, Джейн Гагамен і Кетрин Скай-Пек у Career Press. Це все стало можливим завдяки їхній неймовірній підтримці й допомозі.

Подорож

Дякую Богові за цей шлях.

ДЖЕЙМС БРАУН

Митець — це дослідник. Він має почати з відкриття себе та спостереження за власною рутиною. Після цього він не має відчувати обмежень.

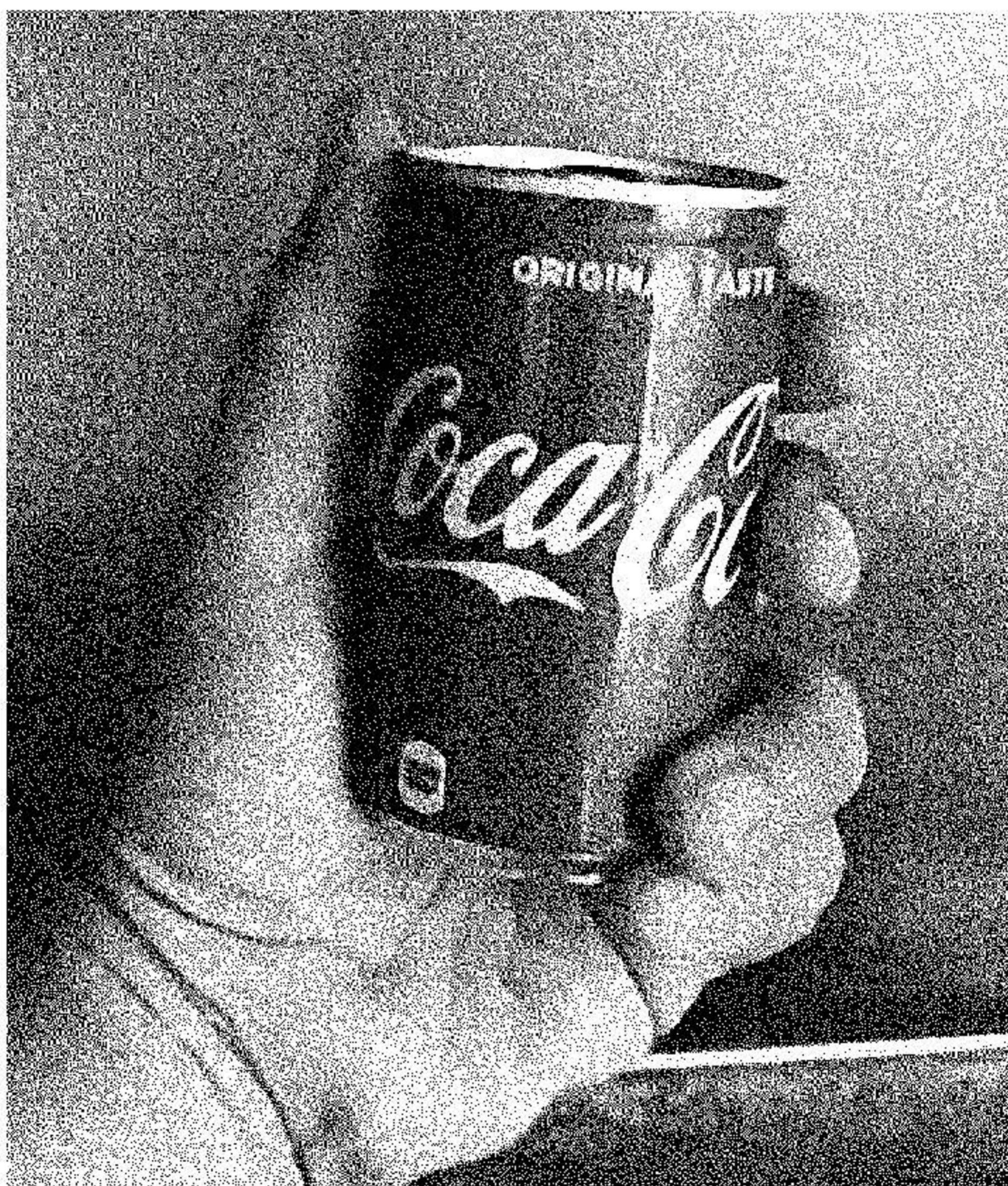
АНРІ МАТІСС

Я чітко пам'ятаю мить, коли закохався в глобальний маркетинг, коли спалахнула та іскра — і мене зачарували мистецтво й наука побудови сильних брендів на міжнародних ринках. Саме тоді я зрозумів, що створення глобальних брендів може бути цікавим і що я хотів би спробувати.

Була осінь 1997 року, я вивчав міжнародний маркетинг в аспірантурі Університету Південної Каліфорнії. У перший день занять професор приніс дві банки класичної кока-коли. Одна з них була американська, друга — японська. Нас попросили ретельно оглянути кожен банку, щоб порівняти й зіставити їхні відмінності, а також висловити припущення, навіщо було зроблено зміни. Професор пояснив, що великі міжнародні бренди не вносять змін у свої

провідні торговельні марки без важливих причин. Отже, якщо відмінності є, значить, у цьому є певний сенс.

Я чув історії, що у виробництві коли в різних країнах використовували різні цукор і воду. Я зростав у Південній Каліфорнії й із задоволенням пив колу з Мексики. Мені й моїм друзям здавалося, що мексиканська була солодшою, мабуть, тому, що мексиканці робили її зі справжнім тростинним цукром, а не з кукурудзяним сиропом. Але, зростаючи у Сполучених Штатах, я й не здогадувався, якими різючими можуть бути візуальні відмінності залежно від місця виготовлення коли.



Банка кока-коли японського виробництва. Фото: Емі Гсу

Перше, що впало в око, коли я роздивлявся обидві банки, це те, яка гарна японська. Вона була меншою за американську, з неймовірною якістю друку. Японська банка була ніби покрита глянцевим червоним лаком, а низ — наче пофарбований у білий колір. Натомість американська не була такою вишуканою: графіка якась нерівна, а колір видавався блідим на тлі японського глянцею.

Тоді ці відмінності мене здивували, але, попрацювавши в Азії, зокрема в Японії, я все зрозумів. Японці відомі своєю увагою до деталей, причому крута упаковка — це лише «розмір ставки». Насправді будь-який бренд, що запускає новий продукт у Японії, має використовувати найякісніші пакувальні матеріали, щоб японські споживачі йому довіряли.

Минуло двадцять років, і я здійснив свою мрію. Я мав задоволення будувати успішні бренди для різноманітних компаній по всьому світу, мені пощастило жити й працювати в таких приголомшливих місцях, як Пекін, Москва, Манчестер, Сінгапур і Шанхай. З кожним новим міжнародним проєктом я розширював власний арсенал розбудови глобальних брендів.

У процесі я зрозумів, що розробники брендів мають бути чіпкими. Маючи обмежену інформацію та ресурси на ринках, що розвиваються, розробникам брендів доводиться робити більше з нічого. Вони потребують гнучкості, швидкості й здатності надихати різні групи стейкхолдерів уявляти максимально можливе. Такий стиль роботи я називаю «діяти як ніндзя», і саме так було побудовано мою успішну кар'єру. Саме тому я й написав цю книжку. Я хотів зробити власний внесок і надихнути інших, поділившись успішними техніками й уроками, які здобув на своєму шляху.

Посібник з розбудови брендів

Книжка «Гнучкі бренди» пропонує гнучку методологію розбудови сильних брендів і допомагає розібрати-

ся у власному оточенні, щоб ви могли швидко створити диференційоване позиціонування бренду та втілити цю стратегію там, де вона найпотрібніша.

Сподіваюся, ця книжка стане вашим головним посібником у побудові глобального бренду. Незабаром ви розпочнете свій трьохетапний шлях до дбайливого творця глобальних брендів.

У Частині 1, «Збираємо арсенал», ви навчитеся проводити «розвідку» серед конкурентів, виступати проти більших опонентів із кращими ресурсами та перемагати їх.

У Частині 2, «Визначаємо стратегію», ви здобудете інструменти для диференціації вашого бренду на основі реальних потреб споживачів і навчитеся застосовувати гнучкі технології розробки бренду для створення рішень, які швидко забезпечують ці потреби.

У Частині 3, «Втілюємо в життя», ви побачите, як найновіші технології можна використовувати для зміни траєкторії вашого бренду, і дізнаєтеся, як підвищити ефективність контенту, подбавши про те, щоб ваша комунікація відповідала стратегії, запам'ятовувалася та була представлена у форматі, який можна легко адаптувати до місцевих потреб. Ви також зрозумієте, як поліпшити якість інновацій, поєднавши інтуїцію з аналізом та застосовуючи «креативні прийоми» для стимуляції креативного мислення — як справжній ніндзя.

Частина 1

ЗБИРАЄМО АРСЕНАЛ

1. Ніндзя

Ніндзя не чекають, поки впаде зірка, щоб загадати бажання, — вони їх кидають.

ЯРІУС РАФЕЛ

То що ж спільного у ніндзя й розробки глобальних брендів? Для мене бойова техніка ніндзя — це ідеальна метафора для рішучого маркетингу, необхідного для виходу на іноземні ринки й зростання на них. Я кажу не про таких ніндзя, якими їх зазвичай показує Голлівуд — які просочуються у ворожий тил і вбивають імператорів під покривом ночі. І я точно не кажу, що вам доведеться когось убивати. Я лише маю на увазі, що вам доведеться проникати в голови ворогів (ваших конкурентів) і розробляти плани нападу, щоб перемагати їх.

Що роблять ніндзя?

Ніндзя практикували ніндзюцу — давнє бойове мистецтво, поширене у феодальній Японії. Ніндзюцу вимагав підготовки воїнів за суворою методологією, яка значною мірою покладалася на збір розвідданих і розробку стратегії¹. Воїнів ніндзя вчили розвідки, щоб вони могли ретельно пізнати ворога й зрозуміти його сильні та слабкі сторони,

перед тим як за допомогою цього знання створити конкурентну перевагу.

Дзініті Кавакамі — 67-річний голова п'ятсотрічного ніндзя-клану Кока і викладач бізнес-курсу в Мієському університеті в місті Цу в Японії. За словами Кавакамі, «ніндзя опановували чимало видів мистецтва, та найважливішим завжди був збір інформації про опозицію. Сьогодні у світі бізнесу це так само важливо, як і в часи феодалізму сотні років тому»².

Насправді ніндзюцу — вид партизанських бойових мистецтв, що дає змогу невеликій групі швидких бійців перехитрити більшу й повільнішу армію. Це можливо тому, що сформована армія, як і сформований бренд, зазвичай повільна та передбачувана. Виходячи на міжнародний ринок, глобальні бренди найчастіше намагаються скопіювати чинні структуру, асоціації та ціннісну пропозицію, сподіваючись, що те, що спрацювало один раз, спрацює знову. На жаль, таке прийняття бажаного за дійсне майже завжди неоптимальне, бо прогнозоване, не використовує переваг новизни продукту й передбачає, що бренд матиме такий самий рівень підтримки на новому ринку, що й удома.

Як і розробник глобальних брендів, завдання якого — вийти на іноземний ринок і конкурувати з великими, уже сформованими локальними брендами, ніндзя мали менше ресурсів, аніж армії, з якими їм доводилося воювати. Саме тому і ніндзя, і розробники глобальних брендів застосовують асиметричні партизанські воєнні техніки для отримання конкурентної переваги³.

Щоб перемогти на іноземному ринку, майже завжди потрібно адаптувати ціннісну пропозицію бренду відповідно до потреб місцевих споживачів і стейкхолдерів. Як ніндзя, скористайтеся передбачуваністю сформованих брендів, а їхні помилки й слабкі сторони нехай стануть для вас уроком.

Nestlé Китай

Nestlé Китай покращили запуск сухих сніданків у Китаї, проаналізувавши помилки, яких раніше припустилася компанія Kellogg.

Коли я почав працювати в General Mills, мене відправили в Китай працювати над спільним проєктом Nestlé та General Mills. Я успішно запустив сніданки Nestlé в Китаї, а Kellogg на початку 1990-х це не вдалося.

Найбільшою помилкою Kellogg була спроба побудувати категорію сніданків у Китаї так само, як вони зробили це в США в 1940-ві. У ті часи популярність сухих сніданків

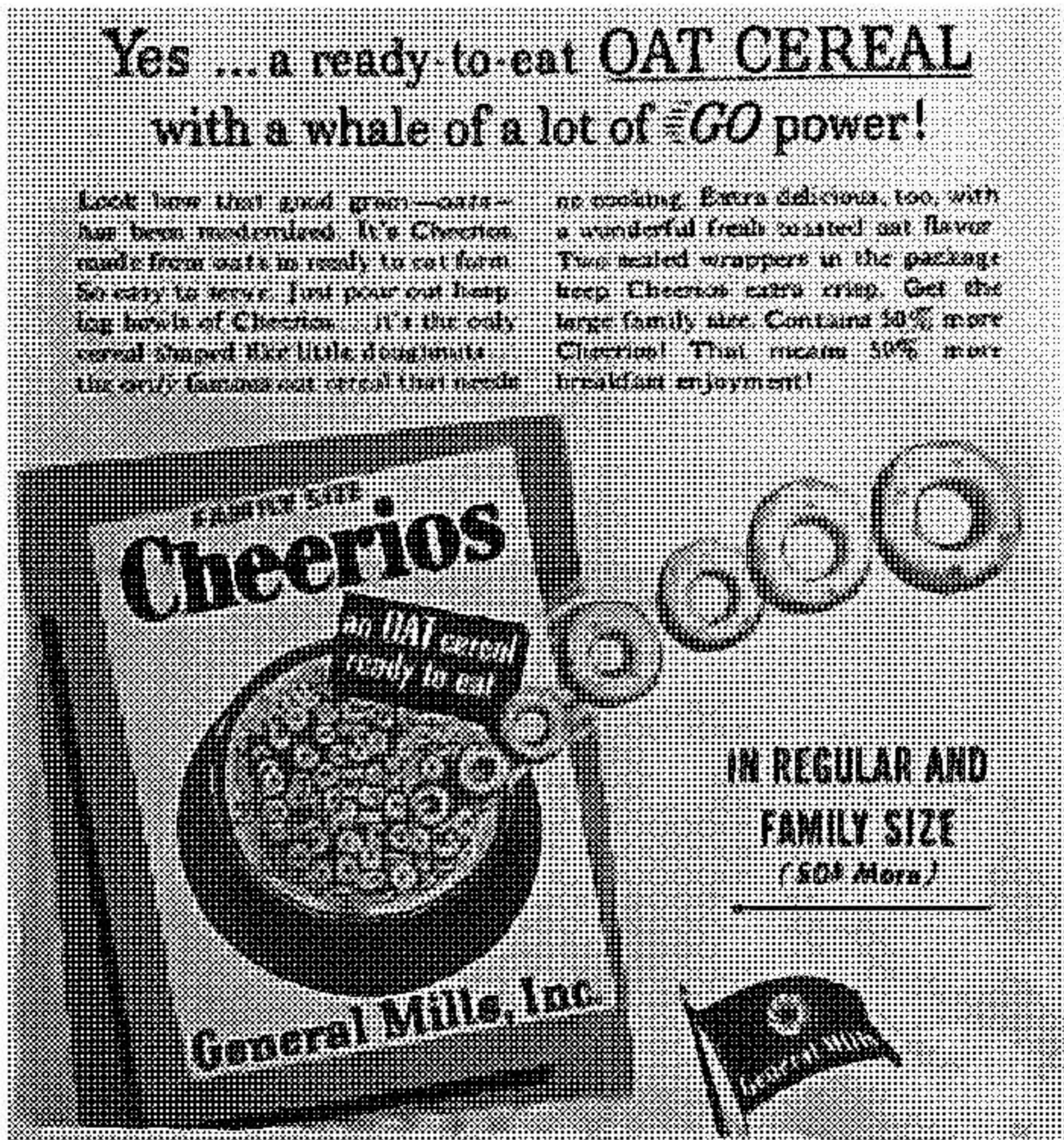


Рисунок 1.1. Фото друкованої реклами Cheerios 1951 року.
Фото: Емі Гсу

в Америці почала зростати, бо такі компанії, як Kellogg, позиціонували їх як зручний спосіб споживання злаків. Злаки, як відомо, поживні, а сухі сніданки, на відміну від вівсянки, яку треба готувати, можна було їсти просто з коробки (див. рис. 1.1). У 1950-ті Kellogg та General Mills почали застосовувати створену ними рівність у харчуванні й додали солодкості, щоб сподобатися дітям бекібумерів.

Дотримуючись чинної стратегії, Kellogg вийшли на китайський ринок, пропонуючи дорослим непідсолоджені



Рисунок 1.2. Оригінальна упаковка при запуску Nestlé Milk & Egg Stars, 2003. Фото: Емі Гсу

кукурудзяні, рисові та пшеничні пластівці й позиціонуючи їх як поживні. Однак дорослі китайці не шукали поживних сніданків. Вони вже мали власну традиційну їжу.

Коли ми з командою в Nestlé готувалися до виходу на ринок сніданків, то помітили, що політика «однієї дитини» в Китаї призвела до формування нації родин з єдиною дитиною, і подумали, що можемо цим скористатися. Ми виявили, що батьки, бабусі та дідусі цих «маленьких імператорів» дуже активно шукали поживні сніданки, щоб діти росли здоровими. Ми також побачили, що мамам у Китаї, як і в усьому світі, було складно змусити своїх дітей з'їсти поживний сніданок перед школою. Китайські діти такі самі перебірливі, як і американські, але сухі сніданки любили, бо ті були солодкі, мали цікаву форму й текстуру.

Тому, запускаючи сухі сніданки в Китаї, ми адаптували комплекс поживних речовин, які, ми були певні, мали сподобатися тамтешнім дітям. Наш девіз був: «Мами довіряють; діти обожають». Із часом сніданки Nestlé стали лідером категорії в Китаї (див. рис. 1.2).

Плануйте напад

1. З'ясуйте, яким якостям залишаються вірними ваші конкуренти, що саме їм буде важко змінити. Що ця неможливість може дати вам?
2. Спрогнозуйте, як панівні на ринку бренди можуть відреагувати на ваш прихід. Як вони реагували на новачків у минулому?
3. Проаналізуйте помилки конкурентів, які виходили на цей ринок до вас.