



**Константин САМОЙЛОВ** (Москва), экс-маркетинговый директор компании «SABMiller / Трансмарк», один из создателей марок «Золотая бочка» и «Три богатыря». В настоящее время проходит курс International Executive MBA в Chicago Graduate School of Business. До работы в SABMiller более 11 лет занимал различные маркетинговые должности в PepsiCo, Philip Morris, Warner Lambert. Закончил Московскую государственную академию менеджмента, ряд обучающих программ London School of Economics и Wharton Business School.  
Контакт: samoylovk@yahoo.com или ksamoilov@gsb.uchicago.edu

**Изменение стратегии после кризиса**

**Новые производства**

# Может ли выжить категория локальных премиум-брендов?

## Уроки борьбы для бренд-менеджеров

Цель этого материала в том, чтобы кратко описать историю и ключевые примеры категории локальных премиум-брендов. А также дать советы бренд-менеджерам по поводу того, как развивать стратегию бренда и выращивать бренды.

### Предыстория вопроса

Под локальными премиум-брендами я понимаю локальные бренды, названия которых имеют российские корни. Это либо бренды, появившиеся в советский период, либо запущенные совсем недавно. Это те бренды, которые позиционируются по цене на 10–20 % ниже международных брендов (включая те, которые выпущены компаниями-собственниками или выпускаются локальными производителями по лицензии) и на 15–25 % выше мейнстрима и value brands.

Под мейнстрим-брендами мы, в свою очередь, понимаем бренды, цена которых в среднем является обычной для данной категории. А value brands (экономичные, «в свою цену») оцениваются на 10–15 % ниже мейнстрим-брендов. Я полагаю, что подобное ценовое разделение можно видеть в большинстве категорий.

История локальных премиум-брендов начинается с 1998 года, когда под влиянием девальвации местной валюты на 380 % с российского рынка стали внезапно исчезать некоторые известные иностранные бренды.

Экономический кризис 1998 года решительно изменил доход и статус недавно появившегося в России среднего класса. В связи с этим потребители перестали покупать иностранные марки, которые или подорожали, или просто исчезли с прилавков. Большинство дистрибьютеров западных и локальных FMCG компаний обанкротилось или было доведено до экономического кризиса. Они не могли протолкнуть западные марки на рынок. Как результат, средний класс стал искать замену любимым иностранным маркам — такого же качества, но за меньшие деньги.

Большинство иностранных брендов изменили свою стратегию поведения. Например, Holsten, одна из лучших марок пива, продаваемых в России, до кризиса обладала в Москве 7 % SOM (Share Of Market, доля рынка) и продавала около половины миллиона гектолитров. После кризиса, в 1999 году, SOM Holsten сократился до 1 %, а объем продаж стал меньше чем 40 тысяч гектолитров. Подобные вещи случились с большинством иностранных брендов, таких, как L&M, Marlboro, Camel, Cadbury.

До 1998 года рыночная доля лучшего бренда компании Philip Morris — сигарет L&M — составляла 20 %. В настоящее время доля L&M составляет всего 8,6 %. И это после репозиционирования и активной агрессивной рекламной кампании!

Под влиянием изменившихся экономических условий многие иностранные компании стали строить в России современные производственные мощности, которые бы позволяли производить высококачественные товары на местах. Некоторые локальные производители последовали их примеру.

Как только были запущены новые производства, лидеры стремились задействовать их для создания новых брендов с разумным для такой ситуации качеством. Большинство новых локальных премиум-брендов были рассчитаны на тех же потребителей, которые в новых условиях были не способны платить за иностранный бренд. Конечно, можно говорить о том, что производители проводили специальные тесты и пытались выявить российские пристрастия, но в большинстве случаев премиум-бренды по своим качествам совпадали с иностранными, просто в ценовом отношении они стояли ниже. Прошло совсем немного времени, и послышались призывы «Покупай российское»,

а большинство опрошенных на фокус-группах и в интервью отвечали, что они любят российские товары, так как они свежее, ближе, лучше. Все хорошо помнят эти времена, чтобы согласиться или не согласиться с моими словами.

Целью этого материала является не только желание рассказать вам историю местной премиум-категории, но также установить правильный временной контекст, когда эта категория появилась. Важно, что категория была порождена иностранными производителями, а затем ее формирование продолжили локальные производители. Если мы посмотрим, кто стоит за такими марками, как «Ява», «Балтика», «Золотая бочка», «Петр I», «Невское», то увидим, что это ведущие международные компании BAT, JTI, SABMiller, Carlsberg.

Все эти новые локальные премиум-бренды были по стоимости на 25 % ниже, чем международные бренды, и на 15 – 20 % дороже, чем мейнстрим-бренды и value бренды. Эти локальные премиум-бренды с помощью агрессивного финансирования и дистрибьютерских мускулов больших игроков рынка быстро выросли, тем более что росли они в пустующей нише высококачественных товаров.

Некоторые локальные премиум-бренды были спозиционированы так, чтобы использовать изменившиеся предпочтения потребителей, и были адресованы душе ослабевшего среднего класса. Например, марка «Ява золотая» (BAT), запустившая «антиамериканскую» кампанию «*Ответный удар*», в течение двух лет после кризиса процветала, составляя конкуренцию L&M с его известным лозунгом «*L&M is meeting with America*». Успех бренда «Золотая бочка» (SABMiller) был обеспечен кампанией с поездом, которая шла под слоганом «*Надо чаще встречаться*» и апеллировала к недавно появившемуся среднему классу: «*Жизнь прогнет кого угодно, но только не нас. Надо чаще встречаться*».

Большинство локальных премиум-брендов, запущенных после кризиса в 1998 – 1999 годах, радовались снижению цен на средства массовой информации – поскольку рынок СМИ также ослабел. Запустить национальную марку было дешево, особенно в сравнении с сегодняшним днем, когда для поддержания 15 % SOS в течение двух месяцев вы нуждаетесь в бюджете, который позволял в течение целого года достигнуть SOS в 20 – 25 %!

Большинство из вышеперечисленных марок могли достигнуть небывалого роста в течение последних четырех лет, повышая свою национальную долю на 3 – 6 % в категории без каких бы то ни было усилий, превосходя не только международные марки, но также и основные локальные мейнстрим-бренды и value бренды. Премиум-цены располагались в узком коридоре: 5 – 10 % ниже международных брендов и 10% выше, чем у мейнстрим-брендов.

Сегодня локальные премиум-бренды обеспечивают основной оборот иностранных компаний, а также и процент от чистой прибыли. Например, «Ява золотая» дает 37 % всех доходов с продаж компании BAT, «Петр I» – 2 % для JTI, «Невское» – 14,8 % для Carlsberg, «Золотая бочка» – 41 % для SABMiller. Однако не стоит забывать, что эти же компании также производят Camel, Kent, Miller, Carlsberg.

Теперь вы понимаете, насколько критично важным был успех локальных премиум-брендов для поддержания оборота вышеназванных компаний? Эти бренды должны были не только вынести тяжкое бремя затрат (окупить современное оборудование и персонал), но также вырасти настолько, чтобы обеспечить ROI (возврат инвестиций), перекрывающий высокую (14 – 16 %) стоимость капитала в России.

## Как обеспечить устойчивый рост для локальных премиум-брендов?

Заняв свою позицию, локальные премиум-бренды борются против более дорогих международных марок и менее дорогих мейнстрим-брендов. Бренд может выигрывать это соревнование за счет внешних или внутренних преимуществ (*построенных на имидже бренда или на функциональных свойствах продукта. – Прим. редакции*). Или за счет и тех и других.

Можно дать некоторые рекомендации для разработки стратегии локальных премиум-брендов, чтобы они были способны конкурировать с международными и лицензионными брендами.

В долгосрочной перспективе, для того чтобы выдержать натиск международных брендов, локальный премиум-бренд должен найти сильную, уникальную, присущую только ему внешнюю выгоду (*эмоциональную, связанную с имиджем. – Прим. редакции*). Эта выгода может быть какой-то характерной российской чертой, местной гордостью, близкой к местной душе и языку. Однако даже если вы сумели найти уникальную внешнюю выгоду, все равно вас будут подавлять международные марки, так как они уже признаны потребителями и занимают высокие позиции на рынке. Большинство международных марок предлагает новизну и современность, что несвойственно

История категории премиум

Позиционирование

Период роста 1998–1999

Оборот и прибыль

Рекомендации по стратегии

для локальных брендов. Это видно на примере рекламных кампаний Winston, L&M, Carlsberg, Miller.

Развернется борьба за одну и ту же целевую аудиторию, так как доход, возраст, стиль жизни и ценности совпадают для локальных премиум-брендов и международных брендов. Правомерно задать вопрос: может ли местный премиум-бренд, построенный на гордости и близости, вызвать предпочтение вышеупомянутой аудитории? В большинстве случаев существенная часть потребителей будет покупать товары обеих категорий, это просто зависит от их дохода. Чем меньше ценовая разница между товарами двух категорий, тем яснее просматривается уязвимость локальных премиум-брендов.

Конечно, для лучшего результата можно обратиться к внутренним (функциональным) конкурентным преимуществам вашего местного премиум-бренда. Однако и в этом случае очень трудно победить ценовой дифференциал. Ведь большинство новшеств, технологий и знаний приходит от западных производителей FMCG, и лучшее, что вы можете сделать, это подражать или не отставать от стиля товара, упаковки ваших международных коллег. Если вы работаете для западного FMCG, изделие и упаковка модернизируются сначала для основных международных марок и только позже (через год или два) новшество будет применяться для локальных марок.

Является ли ценовой фактор единственным поводом для потребителя, чтобы купить местную премиальную марку? Надеюсь, что нет. Я верю, что внешне похожий на иностранную марку бренд, с высоким качеством, привлекательной упаковкой и более выгодный по цене, а также с внутренней установкой «бренд, которым мы можем гордиться» или «лучший в России» (либо любые другие эмоциональные ценности) может обладать устойчивой позицией на рынке и стать успешным премиум-брендом.

Ключевой момент при выборе товара всегда заключается в том, что потребитель верит и отдает предпочтение локальным изделиям в обход иностранных марок в отдельных категориях. Есть некоторые категории типа электроники, автомобилей, мобильной связи, где потребителю трудно поверить, что российские марки могут быть лучше, чем иностранные, даже если эти марки сделаны по образу и подобию иностранных. Однако существуют категории, где российские марки имели или могли бы иметь лучшие качественные характеристики — например, кондитерское производство, алкогольные напитки (водка), молочные продукты и даже пиво. Доказательством этой возможности служит хотя бы то, что в вышеупомянутых категориях вы не найдете интернациональных брендов, занимающих лидирующие позиции.

Если ваш бренд находится в данной категории, то вы можете использовать эту возможность для построения сильных внутренних позиций вашего локального премиум-бренда. Или если вы пытаетесь стать лидером в категории, то можете попытаться перепозиционировать существующего лидера посредством оккупирования территории данной внутренней (функциональной) ценности.

Суммируя вышесказанное, я полагаю, что локальные премиум-бренды могут выдерживать напор международных марок, если их внешнее позиционирование настолько же сильное или даже более сильное, чем у международных марок. Чтобы создать сильную Brand Equity для локального премиум-бренда, вы должны сосредоточиться больше на эмоциях, привлекающих потребителя, или более глубоко — внутреннем уровне. Но эти позиции не должны быть заняты международными брендами.

Большинство же внутренних преимуществ не могут быть эксклюзивными, так как технология изделия и упаковка прозрачны по своей сути, а ценовая выгода не обоснована.

### Могут ли локальные премиум-бренды противостоять дешевым, мейнстрим-брендам и value-брендам?

Бренды, основанные на гордости и близости, могут быть атакованы мейнстрим-брендами, потому что по своей природе те бренды более привлекательны для массового потребителя. Многие из них имеют глубокие российские корни, поскольку производятся еще с советских времен. В конце концов, они больше — поэтому они легко могут «перекричать» локальные премиум-бренды в СМИ.

Возьмем для примера рынок пива, где доминируют мейнстрим-бренды, обеспечивая 55 % затрат на рекламу в товарной категории. В то же время рост рекламных затрат в категории инициируется запусками локальных премиум-брендов: «Золотая бочка», «Бочкарев», «Старый мельник» и пр. Одна из ключевых слабостей локальных премиум-брендов — это недостаточно эффективное превращение потраченных маркетинговых средств в долгосрочное построение Brand Equity (*сумма качеств бренда, обеспечивающих его прибыльность. — Прим. редакции*) или Brand Voltage (*«энергия бренда», термин Millward Brown. — Прим. редакции*).

В большинстве случаев рост премиум-бренда зависит от его «веса» в средствах массовой информации. И как только бренд «исчезает с экрана», знание о нем снижается и share of mind («доля в умах») не превращается в share of throat and soul («долю в глотках и душах»). Лояльность к марке не вырабатывается.

Внутренние  
(функциональные)  
преимущества

Потребитель верит  
в локальные бренды

Сосредоточьтесь  
на эмоциях

Ключевая слабость  
локальных премиум-  
брендов

Если вы сравните отношение SOM к SOS у некоторых локальных премиум-брендов, таких, как «Петр I», «Русский стиль», «Бочкарев», «Пит», то увидите, что они тратят в 2–3 раза больше, чтобы иметь свою долю на рынке. А некоторые из этих брендов получали, между прочим, награды на конкурсе «Бренд года/EFFIE» за самые эффективные маркетинговые кампании. Конечно, есть некоторые замечательные примеры брендов, такие, как «Ява золотая» (BAT), «Старый мельник» (Effes), «Золотая бочка» (SABMiller), «Невское» (Carlsberg), которые потратили намного меньше, чтобы приобрести ту же долю на рынке. Для такого результата нужно быть уверенным, что вашему бренду не вредят большие объемы и частотность рекламы, а также быть уверенным, что у вас действительно сильное позиционирование.

**Затраты непропорционально велики**

Локальные премиум-бренды могут действительно продаваться гораздо дороже, чем мейнстрим-бренды, не только за счет лучшей упаковки и производственных инноваций. Внутренние (функциональные) преимущества должны быть настолько сильны, чтобы побудить потребителя платить на 5–10 % больше (это относится к предметам ежедневного и случайного потребления). Однако, учитывая дальнейший рост знаний у потребителя, локальным премиум-брендам будет все тяжелее брать деньги просто за премиальность.

**Внутренние преимущества**

Что касается внешних (эмоциональных) преимуществ, то они должны апеллировать к действительно «продвинутой» молодежи и покупателям с более богатым внутренним миром. Локальные премиум-бренды должны привлекать этих людей в большей степени, чем мейнстрим-бренды. Духовная свобода, физическое и эмоциональное удовольствие, духовный подъем — все это должно привлекать потребителей и сильно дифференцировать премиум-бренды от мейнстрим-брендов.

Несмотря на все перечисленные возможности, рост категории премиум-брендов сильно подвержен влиянию экономических и социальных тенденций. Естественно, что процветающие люди менее чувствительны к цене и у них возникнет больше желания купить вышеупомянутые дорогие бренды. При благоприятных экономических условиях сегменты международных брендов и локальных премиум-брендов будут несомненно расти — лучше, чем сегмент мейнстрим-брендов.

**Сегмент будет расти**

Рост доходов приведет к смене в структуре потребительской корзины, люди начнут тратить больше денег не на обычные ежедневные покупки, а на товары длительного пользования, недвижимост. И как результат, потребители будут менее готовы переплачивать за премиум-бренды. Понять вышеупомянутые тенденции можно, проверив текущее распределение расходов потребителя в вашей категории и уровне потребления — в сравнении с похожими экономиками других стран (хотя бы Восточной Европы). Такое сравнение также поможет оценить возможность роста вашей категории — и в смысле роста самой категории, и в смысле роста реальных цен в данной категории.

**Следите за стратегией**

Чтобы защитить ваш бренд от экономического и социального колебания, удостоверьтесь, что вы должным образом отслеживаете его здоровье. Вы должны быть уверены, что стратегия вашего бренда не только уместна, уникальна и мотивирует потребителя сегодня, но и дееспособна в будущем! Это очень сложная задача, в особенности в современных условиях возрастающей конкуренции в большинстве категорий FMCG. Эта конкуренция выражена в росте консолидации рынка, общем снижении роста рынка, росте «зрелости» потребителя и его вовлеченности в категорию, увеличении темпов конкуренции в инновации. Для того чтобы выиграть в этой борьбе, будьте уверены, что вы идете впереди рынка и развиваетесь быстрее ваших конкурентов.

**Следите за тенденциями**

Вам критически необходимо отслеживать появление новых трендов в потребительском и социальном поведении вашей целевой аудитории, а также понимать социальные и экономические первопричины возникновения данных трендов. Несмотря на всю тяжесть этих задач, все это возможно, если у вас есть сильная команда по исследованиям рынка и вы постоянно самокритичны и не успокаиваетесь на достигнутом.

## Несколько советов бренд-менеджерам локальных премиум-брендов

1. Будьте терпеливы и не думайте, что за 2–3 года ваш бренд поднимется на рынке на 20 %. Выращивая бренд, вы столкнетесь с проблемами донесения его сути до вашей целевой аудитории, поэтому всегда обращайтесь к одному характерному для этой аудитории человеку. Опасность состоит в том, что локальные премиум-бренды не пользуются большой привилегией у потребителя. В наиболее экономически развитых странах местная концепция гордости — это основная позиция, на которую опираются мейнстрим-бренды. Поэтому для начала вы должны напасть именно на категорию обычных мейнстрим-брендов. Опасайтесь слишком сильно «растягивать» ваш бренд. Возможно, что с помощью одного премиум-бренда вы не сможете достигнуть высокой доли на рынке. Вы можете воспользоваться шансом и захватить свою специфическую нишу, но не ключевую тему категории.

**Терпение!**

**Откуда прирост?**

2. Следите, откуда идет прирост доли марки и каким образом вы привлекаете новых потребителей, особенно молодых. Это касается напитков, модных товаров и товаров спонтанного потребления. Пробуйте измерить рост рыночной доли вашей марки и особенно доли новых пользователей, прибывающих на рынок. Выше ли она, чем в среднем по рынку? Для ответа на вопрос можно использовать данные обычных трекинговых исследований. Вы также можете задаться вопросом, какую долю занимают другие локальные премиум-бренды в покупательском репертуаре новых пользователей. Если она невелика, то это сигнал нестабильности сегмента на долгосрочный период.

**Изучайте конкурентов**

3. Изучайте ваших конкурентов, их цели и текущие портфели брендов. Изучая их движения, вы сможете предвидеть их шаги: будут ли они продвигать международные бренды против локальных премиум-брендов или же они более расположены сохранять баланс (поскольку сами имеют локальные премиум-бренды). Оцените потенциал мейнстрим-брендов — могут ли ваши конкуренты «двинуть» их в категорию премиум? Внимательно отнеситесь к крупным игрокам, особенно если они отсутствуют в вашем премиум-сегменте. Позже они могут улучшить упаковку и качество продукта, что повысит воспринимаемую ценность их мейнстрим-брендов.

**Структура цены**

4. Узнайте получше структуру цены ваших конкурентов. Если вы имеете надежное преимущество в себестоимости, вы можете продолжать длинную наступательную рекламную кампанию. P&G — хороший пример создания систематического преимущества себестоимости и затем использования сбережений на рекламные войны, которые уменьшают конкуренцию в категории в долгосрочной перспективе и позволяют компании увеличивать свою долю. Если ваша компания обладает уникальными ресурсами — например, некая фиксированная доля общей цены продукта меньше, чем у конкурентов, то вы можете ввязаться в длительную ценовую войну.

**Смотрите за маленькими**

5. Наблюдайте за маленькими компаниями в сфере вашей промышленности, так как часто инновации или «прорывные» идеи появляются именно у маленьких, неприметных компаний.

**Скрытые конкуренты**

6. Избегайте «конкурентной близорукости» — опасно все время фокусировать свое внимание на текущих конкурентах, не замечая скрытых конкурентов. Чаще вас могут атаковать новые конкуренты, чем уже существующие. Среди 500 крупнейших компаний мира сегодня по крайней мере 30 % — это новые игроки, которые сумели репозиционировать целые категории и создать конкурентоспособные продукты. Возьмите Microsoft как конкурента IBM. Сегодня Microsoft — одна из десяти лучших компаний в мире, хотя 20 лет назад она еще не существовала.

**Оценивайте альтернативы**

7. Большинство бренд-менеджеров — харизматические личности (и это правильно, иначе им стоило бы пересмотреть свои карьерные планы в маркетинге). Они верят в то, что их брендинговые планы — лучшие и единственные для достижения целей. Сделайте шаг назад и попробуйте разработать возможные альтернативы, используя способ «анализа сценария». Ничто не бывает постоянно правильным в маркетинге! Ключ к успеху — не создание единственно правильной стратегии бренда, а воспитание стратегического мышления, которое поможет вам следовать правильной стратегии. Разрабатывая и оценивая альтернативные направления, вы придете к лучшей стратегии.

**Наблюдайте за тенденциями**

8. Учитесь у прошлого и наблюдайте за тенденциями. Слушайте вашего потребителя, но не идите у него на поводу и не давайте себя дурачить. Наш динамический рынок претерпевает крупные социальные, экономические и культурные изменения, и ваши результаты исследований отношений потребителей к категории или марке станут бесполезными за короткий период времени (или не очень короткий, в зависимости от динамики изменений в категории). Будьте готовы к тому, что привычки потребителя со временем будут развиваться. Стремитесь понять скрытую потребность вашего потребителя, его цели, но никогда не спрашивайте его об этом в лоб. Один из детройтских менеджеров заявил: «Вы никогда бы не стали производить Mazda Miata, если бы исходили исключительно из рыночного исследования. Чтобы увидеть, что захочет клиент, требуется скачок воображения».

**Будьте последовательны**

9. Будьте последовательны в своих действиях. Удостоверьтесь, что ваша стратегия марки не только сильна сегодня, но и может быть применима к будущим тенденциям. Любое репозиционирование бренда не только очень дорого, но также часто не успешно, это требует много ресурсов, времени и денег. Спросите себя, подготовлены ли вы полностью, чтобы сделать это. Один рекламный ролик или изменение упаковки не помогут вам воплотить план по репозиционированию бренда.

**Цикл NPD**

10. Опережайте события не только в разработке новых продуктов (NPD — New Product Development), но также отслеживайте технологии и NPD-тенденции в вашей категории на более развитых рынках других стран. Если вы можете сократить ваш текущий цикл разработки нового продукта, вы можете раньше ваших конкурентов и более часто выступать с инновациями.

**Слабости конкурентов**

11. Прежде чем воплощать в жизнь ваши брендинговые планы, определите основные слабости ваших конкурентов: и среди международных брендов, и среди мейнстрим-

брендов, и в категории локальных премиум-брендов. Определите лучше слабые стороны врагов и подумайте, не нацелиться ли на эти слабые стороны во время вашей атаки.

12. Будьте прагматичнее в достижении своих целей. Старайтесь не переоценивать свои силы и быть чрезмерно оптимистичным. Подавая руководству на рассмотрение ваш брендинговый план вместо альтернативного сценария, пользуйтесь этим как поводом еще раз испытать ваше предложение и все продумать, сделав его одновременно реалистичным и привлекательным. Старайтесь иметь в запасе некоторые резервы — как в области цены проекта, так и во времени его воплощения.

13. Чтобы создать хороший бренд, требуется много времени, так что не думайте, что вы сможете доить марку после 2–3 лет агрессивной бомбардировки рынка. Чем сильнее была ваша атака, тем больше будет отдача ваших конкурентов — нынешних и будущих. Приготовьтесь к длительной борьбе и убедитесь, что ваша стратегия бренда логически цельная, уникальная и жизнеспособна в долгосрочной перспективе.

14. Боритесь за внутренние ресурсы, внимание к вашей марке и за то, чтобы на вашем предприятии шла работа по усилению локального содержания вашего бренда. Обычно коллеги из отдела продаж поддерживают, если вы подчеркнете важность продвижения локального бренда вместо международного с его сильной привязкой к местному рынку и, как результат, с ограниченными возможностями вашего личного вклада.

15. Продолжайте учиться у своих и зарубежных коллег. Помните, что ваши конкуренты хорошо образованы и профессиональны (часто закончили ту же самую деловую школу или университет). Сегодня выигрывает не тот, кто первый разрушил стереотипы или придумал лучшее исполнение, но и тот, который быстрее и качественнее учится. Ray Stata из компании Analog Devices высказал такую идею: «Уровень и скорость роста образования в компании может стать реальным ресурсом для построения конкурентного преимущества».

15. Никогда не сдавайтесь и будьте оптимистом. Потому что маркетинг — это развлечение и вам должно нравиться то, что вы делаете (иначе подумайте о другой карьере).

Долгосрочный успех современного бизнеса строится из успеха брендов. А успех брендов, в свою очередь, зависит от силы и правильности выбранной бренд-стратегии. Статья, которую вы прочитали, рассчитана на то, чтобы заставить вас задуматься и оценить ваши сегодняшние и будущие шаги по построению успешной бренд-стратегии — не только для премиального местного бренда, но и для любой марки.

Статья содержит лишь часть практических инструментов управления стратегией брендов применительно к категории локальных премиум-брендов. Если у вас есть вопросы или комментарии к материалу, то я буду рад ответить на них — пишите на [samoylovk@yahoo.com](mailto:samoylovk@yahoo.com) или [ksamoilov@gsb.uchicago.edu](mailto:ksamoilov@gsb.uchicago.edu). ■

**Имейте резервы**

**Учитесь у коллег**

**Никогда не сдавайтесь**