

Оказывается, скупая мужская слеза способна не только оживить рекламный щит, но и создать моду на плачущие лица в рекламе (вспомните последнюю серию «Ява Золотая»!). Как же «Флагман» смог довести мужчин до слез и занять свое место на рынке? Брэнд-менеджер знает!

Герман Климовский: «“Флагман” может стать символом целого поколения...»

– Ваше выступление на конференции «Брэнд года» нас заинтриговало: вы говорили о мужском и женском психотипах потребления. Поясните, что это такое?

– В результате исследования нам удалось выявить, что при выборе водочных брендов проявляются два абсолютно разных поведенческих психотипа. В чем их суть? При всех различиях в позиционировании (эмоциональное наполнение брендов, ценовая категория, уровень технологии) существует мужской и женский психотип потребления, причем вне зависимости от пола потребителя. Основная мотивация употребления водки едина: это бегство от реальности, ескаре. Но при этом ескаре может быть женским или мужским. Когда бегство совершается, чтобы «просто закрыться и найти какое-то утешение», то есть целиком уйти из того мира, который существует в реальности, — это женский вариант. А второй психотип можно выразить как «ничего-ничего, сейчас немного отдохну, а потом всем покажу», то есть бегство на какое-то время, — это откровенно мужской психотип. В советское время мужчинам навязывали только один психотип потребления водки, а именно — женский. Даже названия водок в советское время все были в женском роде.

– «Столичная», «Московская»?..

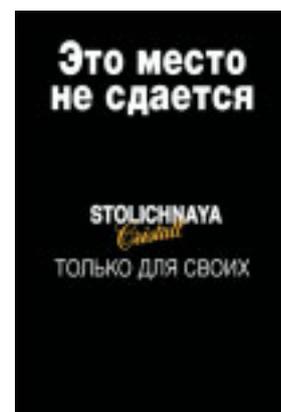
– Совершенно верно. Может, так получилось непроизвольно, но это полностью сочеталось с положением обычного советского мужчины: невозможно было заработать нормальные деньги, невозможно сделать хорошую карьеру, даже имея голову на плечах. Отсюда — второстепенная роль в доме, ведь если не можешь обеспечить семью, то нормальных взаимоотношений нет. Волей-неволей водка заменяла то, чего так не хватало; давала своеобразную отдушину. Мужчина, выбирая женские водки, искал тем самым своеобразную защиту. То есть водка для него была этакой доброй мамой, а он для нее — идеальным и самым лучшим; не таким, как в обычной жизни. Почему мы до этого докопались? Наверное, потому, что ни у кого до нас такой проблемы не было. И вообще раньше в России не было примеров строительства алкогольных брендов. Все двигались по наитию. Построить первый алкогольный бренд нам помогла удача: мы оказались в нужном месте в нужное время, да еще и с удачной креативной идеей. Это была водка «Кристалл» с «черной этикеткой», которая создавалась как самостоятельный бренд, потому что в 1996 году у нас возникла идея заняться чем-то отечественным. Мы плохо представляли себе механизм брендинга, но по наитию обратились в «Кристалл» с просьбой отдать нам на эксклюзивных правах на российский рынок элитную водку. Казалось, что для российского рынка она была не нужна. Однако время показало, что рынок ждал российского водочного «премиума», и он его получил в том виде, в котором хотел его получить. Рекламная идея «Только для своих» — как раз подчеркивала это.

– Да, это была заметная рекламная кампания...

– Она была не просто заметна! Буквально через год после начала маркетинговой коммуникации со слоганом «Только для своих» «черная этикетка» заняла 70% водочного «премиума» в стране. А лидерства в классе «премиум» мы достигли буквально за первые три месяца. Других примеров строительства полноценных брендов по сути не



Герман
КЛИМОВСКИЙ,
брэнд-менеджер
«Флагмана» (Русская
винно-водочная
компания)



Эта кампания (агентство D'Arcy) помогла занять 70% рынка водочного «премиума» в стране



▲ А также холодной (принцип № 2). Эта реклама обращалась к общим принципам, поэтому не смогла создать сильную индивидуальность бренда



▲ Водка «Гжелка» соответствует женскому психотипу потребления



▲ Названия и дизайн водочных брендов компании РВВК – мужские

было. Например, нельзя назвать строительством бренда деятельность Довганя. Он просто играл на той функциональности, которая в то время будоражила умы потребителей, — на функциональности, связанной с качеством продукции. Он заявил: моя водка самая функциональная, потому что у меня якобы защищенное качество. Но это не есть строительство бренда. У «Смирнова» вообще не было какой-то особенной коммуникации. Продвижение строилось опять же на функциональности: форма и название бутылки из старых времен.

– Почему вы стали исследовать психологию потребителя?

– Потому что мы потеряли огромное количество денег на продвижении «Флагмана». Мы просто тратили, тратили и тратили. И после того как вбухали 2,5 миллиона долларов и не получили никакого результата — начали исследования.

– Вы имеете в виду рекламу про «Принципы...»?

– «Принципы», «Есть чем гордиться» — все эти кампании были до исследования. По сути это — деньги, выброшенные на ветер. Естественно, у нас возник вопрос: что нам делать дальше? И почему это так произошло?

– Какое агентство разрабатывало первые две кампании?

– Первые две — McCann Ericsson. Первый креатив еще можно списать на то, что он разрабатывался до кризиса. На момент запуска «Флагмана» и его развития он должен был быть более доступен, тогда ценовые категории были совершенно другие.

– Помню, реклама про «Принципы» обратила на себя значительное внимание.

– Но на этом вся ее польза и закончилась. Второй креатив должен был решить задачи перепозиционирования: слоган «Есть чем гордиться», бутылка и в качестве фона — очень дорогая ткань. Далее планировалось развивать имиджевые картинку, но, слава богу, остановились. Решили осмотреться и понять, что происходит.

– Кто выдвинул гипотезу о психотипах?

– Дело в том, что одновременно с запуском «Флагмана» произошел феномен «Гжелки». Этот бренд вырос вообще без затрат на коммуникацию. И в течение двух лет мы тратили, не получая ничего взамен, а «Гжелка» росла, росла и раскочаляла нашу ценовую категорию снизу. Это повергло нас в шок! Захотелось понять: а что же этому потребителю-то надо? Почему он решил остановиться на чем-то другом? Поэтому мы заказали достаточно дорогие исследования для выявления потребительских предпочтений на уровне глубинной психологии. Все исследования заказывало агентство D'Arcy, потому что бренд уже был в их распоряжении. В основном «мониторили» тех приверженцев «Кристалла», которые неожиданно стали лояльны к «Гжелке». И всплыли многие факты, объясняющие ее феномен. Дело в том, что этот продукт идеально соответствует понятию «женский психотип употребления». Это проявляется и в названии, и в цветовом решении, и в том, что ее называют не водкой, а водочкой: получается что-то очень родное и близкое.

К тому времени мы уже сделали выводы из исследования рынка перед второй кампанией. Нам стало понятно, что обычной лобовой атакой на узнаваемость (мы даем имидж; надеемся, что он засядет в вашу подкорку; ваше дело — оценить, «нравится — не нравится») тоже ничего не достичь. Ведь 90% российских потребителей водки считают себя суперспециалистами в этом вопросе. И когда идет лобовая коммуникация, покупатель воспринимает ее в штыки: «Чего они мне рассказывают, я же все знаю!» Этот-то факт и стал для нас откровением! А позитивная коммуникация совсем иная, она строится по принципу «трех составляющих»: друзья, этикетка, продавщица в магазине. В общем, принцип сарафанного радио. На чем раскрутилась «Гжелка»? Пьют друзья, советовал продавец, прочитал на этикетке!

– Абсолютно точно. Я именно так эту водку и покупал. По совету друзей и продавцов.

– Это вообще самая универсальная коммуникация в России! Дальше мы поняли, что должны сказать о себе именно то, что собой представляем: мы — абсолютно мужской продукт по названию, по дизайну, по целостности многих составляющих.

– Если основа потребления в женском психотипе, то почему вы пошли против существующих тенденций?

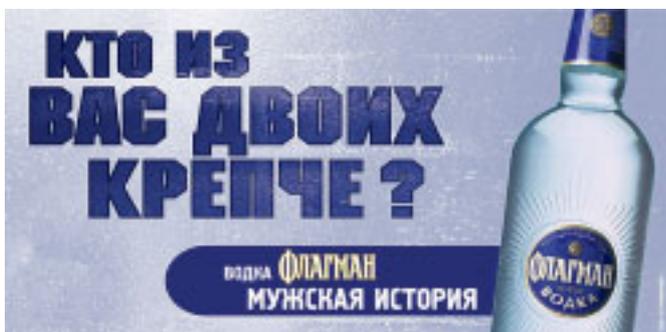
– Во-первых, нужно было четко сказать, что мы собой представляем. Во-вторых, нельзя прятаться за какими-то людьми, которые могут вызвать положительные ассоциации. Значит, наш единственный выход — устроить провокацию. Почему? Потому что мы всегда жили общиной: в России прежде всего думают, «что скажут люди», и действуют «так, как все». В этом отсутствии индивидуальности и есть основное отличие нашего менталитета от западного. Поэтому всегда побеждали те западные марки, которые действовали путем захвата опиниен-мейкеров. Влияние лидеров мнений расходилось как круги по воде, иногда даже при очень низких затратах на коммуникации. Идеальный пример — Mercedes. К тому моменту, когда фирма начала тратить хоть какие-то деньги на рекламу, у марки уже был сформирован сильнейший имидж. Поэтому им уже не нужны такие громадные бюджеты, как, допустим, конкурентам типа SAAB



▲ Эту принципиальную серию помнят многие, но фирму она не удовлетворила



▲ По-мужски лаконичная реклама помогла «Флагману» выйти в фарватер (работа D'Arcy)



◀ Этот провокационный плакат перекидывал мостик к мужской истории «Флагмана»

или Audi, для того чтобы с такой же силой себя зарекомендовать. Таким образом, в отечественном культурном контексте провокация — это то, что в дополнение к сильной идее, имиджу и названию вызывает удвоение эффекта, те самые «круги по воде». В нашем случае мы поняли, что круги по воде может вызвать только эксплуатирование принципа «западло». Это один из торжествующих у нас принципов. Его можно помягче выразить как «не пристало»... Таким образом, мы решили заявить потребителю: «Западло пить женскую водку». Мужики вы или нет? То есть нужно устроить такую маскулинную провокацию. Может, это дико с точки зрения мировой практики, но нужно учитывать, что потребление алкоголя в России вообще ненормально с точки зрения мировой экономики: 55% рынка принадлежит самому крепкому напитку! У нас в культуре есть заданность употребления водки, это часть социальной культуры и даже глубже: это часть быта.

– **В Петербурге «Флагман» занимает второе место по объемам продаж – после водки «Санкт-Петербург». Чем вы объясняете этот успех?**

– В Питере наши идеи упали на самую благодатную почву. Ведь здесь принцип «не пристало» всегда был главенствующим. Это как ключевую особенность петербуржцев объяснил известный историк Лев Лурье. Даже кодекс чести офицера кавалергардского полка говорил не о том, что «нельзя» делать офицеру кавалергардского полка, а о том, что ему «не пристало». По большому счету, это то же самое «западло», только для аристократов. Я два с половиной года проработал в петербургском отделении нашей компании и понял, что москвичи и петербуржцы — это разные психологические группы. Интересно изучать различия между ними.

– **Поговорим о креативе провокации. Какова его история?**

– Первый предложенный вариант был очень резкий. Мы его заменили и повесили «Кто из вас двоих крепче?» Изображение было простым: бутылка и текст с этим вопросом. Так было в первый месяц, а потом появились мужское лицо со слезой, боксерские перчатки, корабль в мужских руках. Перчатки, кстати, символизировали волю. Там так и написано: «Воля к жизни» (на плакатах нужно было помещать подобную расшифровку, чтобы избежать двусмысленности).

– **А кто делал этот креатив «Мужской истории»?**

– Агентство D'Агсу. По сути его сотрудники были первыми, кто сказал нам: «Ребята, чего вы мучаетесь, вы только посмотрите на свою бутылку, и все станет ясно! Это совсем не «водочка», она же высокомерная, чужая, кусок льда! У нее мужской характер. И нужно об этом говорить». Креативным директором сначала была Ася Вучетич (она делала «черную этикетку»), а затем Михаил Кудашкин.

Безумно интересно было наблюдать за первыми покупателями нашего продукта после обновления рекламной кампании. У нас для этого есть очень удобный полигон — супермаркеты «Рамстор». До «мужской истории» у нас была маленькая прослойка постоянных потребителей, но они были очень преданы марке (индекс лояльности по всем меркам в 3–4 раза превосходил «Гжелку»). Это те люди, которые приходят и не глядя берут бутылку с полки. Мы начали подсматривать за первыми потребителями продукта после появления рекламы «Мужская история». Они сначала останавливаются, начнут крутить-вертеть бутылку, этикетку читать, потом смотрят на другие бутылки, могут отойти, потом вернуться. Первый, кто среагировал на рекламу, был, условно выражаясь, «младший научный сотрудник». То есть мужчина, который не добился в жизни того, чего хотел. Его-то прежде всего и зацепил аргумент «я же мужик!» Потом мы заметили, как начались круги по воде. Например, о «Флагмане» стали говорить таксисты. Это универсальная коммуникация, ведь таксисты треплются со своими клиентами обо всем, чем угодно. И очень часто разговоры заходят о том, «чего пил», и «болит голова или нет»...

Второй важный разносчик информации — продавщицы. Нужно просто прийти в магазин и спросить: что нового, какую водку берут, что заказывают? А вот, говорит продавщица, «Флагман» все хвалят — точно так же год назад она «продвигала» «Гжелку». Затем мы решили дать потребителю рациональный довод (чтобы он не стал подозревать, что на него действует реклама, — ведь он сам специалист в водке!). И мы провели акции по специальным ценам — на 4–5 рублей дешевле за поллитровку. И тут же стало заметно, как аудитория стала предпочитать «Флагман» и отошла от «Гжелки». Соотношение марок в супермаркетах «Рамстор» изменялось так: сначала на один «Флагман» приходилось четыре «Гжелки» (то есть 1:4); во время кампании весной этого года положение стало 1:1; а в итоге на 1,5 бутылки «Флагмана» — одна бутылка «Гжелки»!

– **В чем специфика и трудность водочного рынка?**

– Знаете, даже в разгар кампании мы понимали, что идем не в русле основных потребительских ожиданий. В водочном бизнесе у нас просто-напросто не работает универсальный механизм западного бренд-строительства. В России классический подход проявляется лишь в продукции FMCG, где на 50% все строится на зомбировании с расчетом на то, что покупатель схватит с полки первый засевший в голове бренд.

От провокации
к мужской истории

Реакция покупателей

– Когда идешь мимо полки и вдруг подчиняешься какому-то неосознанному импульсу...

– Но мы так не можем — нам приходится работать более аккуратно. Ведь, с одной стороны, это массовый товар, с другой стороны — это и порождает ответственность: на каждого живого человека в нашей стране (включая бабушек и грудных детей) приходится литр водки в месяц! Мы работаем на пограничной территории социальных бед. Кроме того, водка — это не предмет искусства и не дорогая техника. Это значит, что у нас нет возможности рекламировать какие-то принципиальные нюансы из серии «У телевизора Black Trinitron лучше качество изображения». Очень сложно сработать с функциональностью, ведь опасность скатиться до какого-нибудь примитива типа «Похмелья не будет». Эксперименты с функциональностью обречены, учитывая, что в сознании потребителя водка является простейшим продуктом — спирт, вода и сахар. При этом какой-то высокий полет в области имиджа тоже не задашь: у аудитории может возникнуть отторжение. Водке всегда нужно быть в какой-то степени «своим» продуктом, чтобы ее рекомендовали друзья или продавцы.

– А почему вы не выпускаете водку более низкого ценового уровня?

– В этом сегменте дохода нет, вернее, нет денег, чтобы строить даже минимальную коммуникацию для брэнда. Хотя конкуренция в этом ценовом сегменте ниже. В нашем бизнесе чем выше цена, тем выше конкуренция.

– Как вы видите будущее брэнда «Флагман»?

– Либо мы полностью провалимся и останемся в своей нише с продуктом с минимальной суперлояльной аудиторией, либо станем символом целого поколения, которое выбрало мужской психотип потребления взамен женскому. У нас среднего варианта не может быть. Вообще говоря, в водочном бизнесе поступательных шагов в строительстве брэндов не бывает. Нельзя себе представить, например, что сегодня вложен 1 миллион долларов, а завтра твоя доля на рынке на 10 % увеличилась, потом дал еще 2 миллиона долларов — еще на 20%. Нет. Если что-то сработало (функциональность, сарафанное радио, идея и т.д.), то эффект порождается в очень короткие сроки. Так было с «черной этикеткой» «Кристалла», так было с «Гжелкой», так было и сейчас происходит с «Флагманом», так было полгода назад с «Русским стандартом».

– А с «Русским стандартом» что произошло, на ваш взгляд?

– Его создатели понимают этот рынок, понимают потребителя. Они сами пришли из топового бизнеса, для которого и создали этот брэнд. Плюс они очень четко сконцентрировались, выделили отдельную кампанию, шли поступательно, никуда не шаркались. Также у них были большие бюджеты. К тому же мы тогда были в бездействии, и они в безальтернативном пространстве высокого ценового сегмента заполучили те же 80% аудитории, что год назад имела «черная этикетка».

– Как быстро происходит переключение потребителей водки на другую марку?

– Пример «Гжелки»: в мае 2000 года объем продаж около 100 тысяч ящиков, в августе — 500 тысяч ящиков. Сейчас тенденция — «с точностью до наоборот».

– Какова история создания названия «Флагман»?

– Сначала мы сделали удачный дизайн и выбрали хорошее название. Была отличная команда людей, понимающих в брэнд-бизнесе, и достаточно денег, чтобы все это продвигать. Но получилось так, что имя, под которое делался дизайн, оказалось занятым. Пришлось срочно искать другое. Так появилось название «Флагман», которое мы купили у завода-производителя. В итоге это имя стало одним из лучших среди придуманных за последние годы. Но оно не втискивается в основные потребительские предпочтения. Мы поняли это через два года после того, как запустили брэнд...

– Оно разрушило стереотипы!

– Да, но если бы мы делали водку сейчас, это абсолютно точно был бы не «Флагман», и был бы не такой дизайн. Но то, что сделано — это наш крест. Затем мы выпустили водку «Семь футов», но это тоже на уровне экспериментов.

– Что вы готовите в будущем?

– Мы сейчас готовим два новых брэнда в абсолютно женском психотипе. Чтобы к тому моменту, когда с «Флагманом» будет все понятно (или символ поколения, или провал), у нас наготове был бы уже другой продукт, который способен лучше сочетаться с социальными настроениями. Впрочем, пока мы считаем, что «Флагман» сработает. Потому что убеждены: если мужчины сами не захотят быть сильными, то женщины их заставят. Ведь именно женщины были первыми, кто оценил эту идею. Они искренне говорили, что все «классно». А мужики очень долго и сильно сопротивлялись.

– Какую долю водочного рынка вы сейчас занимаете?

– Незначительную. Около 2% всего рынка. А в своей нише у «Флагмана» около 20%. Но там пока еще у «Гжелки» 40%. Мы рассчитываем, что если тенденция сохранится, то в следующем году они поменяются местами. Здесь — либо пан, либо пропал.

– Как у вас организована работа над брэндом?

– На протяжении всей своей истории (нам все-таки уже 10 лет) мы удивительным

Ловушки
для водочного брэнда

Чем выше цена,
тем выше
конкуренция

Имя «Флагман»
было куплено

Женщины оценили
мужскую водку

образом сочетали желание работать по западному образцу менеджмента с необходимостью действовать по российским принципам. Поэтому как губка впитывали самое лучшее и позитивное, что есть в западных методиках. Когда строилась «черная этикетка», в команде было одиннадцать человек, и она целиком работала по западному стилю бренд-бизнеса. Но грянул кризис, и эта система стала давать пробуксовку. Дело в том, что система западного построения брендов (где есть бренд-менеджеры и четкое разделение труда) хороша тогда, когда ты работаешь не в пожарных режимах и когда есть большие бюджеты. С приходом кризиса больших бюджетов не стало, на рынке начался хаос, и эта система себя изжила.

Сейчас у нас есть команда в маркетинге, в продажах, в производстве, в логистической службе. Это опытная команда, она росла вместе с компанией. Но опыт приходит не только с годами, но еще и с потраченными деньгами. Нужно потратить очень много денег, чтобы начать копаться в психотипах. Если бы «Флагман» был успешным, нам не надо было бы ничего анализировать, действовали бы и дальше по учебникам! Так что мы всегда стараемся учиться на опыте. Вот и сейчас, например, учимся у «Русского стандарта» — учимся методике, концентрации и последовательности усилий. Сейчас мы уже и сами ощущаем, что цикл жизни нового бренда в России очень короткий. В отличие от Запада он составляет 5 — 6 лет. И по идее, в 2003 году должен быть закат «Флагмана». Но мы хотим как-то разорвать эти границы, поэтому сейчас стараемся расширить горизонты. Например, сделать «Флагман» еще и водкой для клубной жизни, вывести суперпремиум «Флагман» с совершенно другим дизайном и идеологией. Наша цель — занять максимальный сегмент, чтобы вокруг бренда постоянно кипела жизнь. Пойдем в молодежь, ведь наша аудитория — люди 25 — 40 лет. Старше — уже другой потребитель.

– Вы в основном рекламируетесь в наружной рекламе и на местах продаж. Это осознанно выбранный ход?

— А у нас нет альтернативы. Сейчас возрастает значимость массовой коммуникации, а для алкоголя единственная возможная массовая коммуникация — это наружка. Кстати, плотность рекламы в городах возрастает, и эффективность ее падает. Сегодня если ты вешаешь в Москве 150 щитов, то очень большая вероятность, что ты просто выкидываешь деньги на ветер. Минимально заметная кампания — это 230 щитов. А ударная, взять, к примеру, сегодняшнюю кампанию «Петр I» — 450, хотя два года назад они вешали всего 250.

– Но ведь есть возможности для других коммуникаций. Планируете ли вы делать «кросс-промоушн»?

— С ноября будет очень интересная кампания по созданию клубной водки: в Интернете, на ТВ, в различных СМИ, связанных с ночной жизнью. Будут ролики в кинотеатрах.

– Все это будет интегрировать D'Агсу, или вы сами управляете коммуникациями?

— Мы даем задание агентству, а оно разрабатывает основной комплекс для его воплощения. Потом мы добавляем то, что считаем нужным и злободневным. Все идеи разновидностей «Флагмана» принадлежат нам. Но вот как будет выглядеть реклама и как это будет сочетаться с основной подачей «Флагмана» — это уже задача агентства. Еще года два мы будем концентрироваться на «Флагмане» с целью получить полное лидерство. А потом начнем заниматься всем остальным своим портфелем. У нас есть собственный бренд в категории коньяка — «Бастион», мы создали свой вермут «Bussot» (его разливают во Франции), у нас есть сливочный ликер, у нас есть шампанское «Риорита». Но мы решили пока не метаться.

– Какими качествами должен обладать бренд-менеджер, чтобы достичь успеха?

Во-первых, сначала нужно получить опыт в личных продажах. Потому что это первый опыт коммуникаций. На мой взгляд, с этого начинали все самые успешные специалисты в маркетинге. И если ты успешен в совершении сделок, умеешь убедить потребителя в прямом разговоре, то сможешь успешно действовать и с помощью рекламы.

Во-вторых, обязательно нужна удача. Особенно должно повезти на людей, которые могут все объяснить. Я это понял лишь после того, как два года проработал в маркетинге и закончил Институт народного хозяйства им. Плеханова с той же специализацией.

Было время, когда я очень долго не мог сформулировать сам для себя, что же такое маркетинг. Не по учебнику, а своими словами. А когда понял и стал объяснять это окружающим — люди стали «расти» буквально «на глазах». И у них теперь все быстрее получается. Третье качество — наличие фундаментального образования, базы. Но все-таки самое главное — прийти из продаж!

– Мне в 1990 году приходилось торговать газетами на улице. Мы устраивали «очереди», разыгрывали сценки, экспериментировали.

— А я картины в Измайлово продавал. Но вы уже понимаете, рынок не стоит на месте. Например, я покупаю на рынке зелень у узбека, и он мне говорит: «У меня сегодня

Неудачи –
источник опыта

Падает
эффективность
наружки в городах

Бренд-менеджера
создают опыт продаж,
удача и учитель

промоушн: пять пучков покупаешь — любой соус бесплатно». Стоят четыре вида соусов в маленьких баночках — домашние аджика, ткемали...

— **Все правильно, те бабушки у метро, которые трясут петрушкой, продают ее более успешно.**

— Одна из идей, которую мы предложили сигаретникам, — попробовать забрендować бабушек. Сделать бабушкам удобные коробочки, которые они будут на шеях носить. Бабушки у метро — тоже первая сарафанная коммуникация.

— **Это сильно!**

— Коробки «сигаретных бабушек» — это индикатор популярности брендов. По ним можно делать исследования — определять доли рынка.

— **Если мы эту идею напечатаем, ее кто-нибудь подхватит.**

— Да ради бога! Бабушкам же неудобно, у них есть сумка и коробочка, и прежде чем дать пачку сигарет, они лезут в сумку за пачкой, а коробку, к которой привязаны сигареты, приходится держать под мышкой. А когда бабушка получила деньги, она опять лезет в сумку и опять выставляет коробку. А если у нее будет забрендovaný висячий стэнд, как в супермаркете, руки у нее будут свободны. Нужно просто раздать им бесплатно эти штуки. И вообще быт — это очень хорошая коммуникация!

— **Ошибки — благо, когда на них обращаешь внимание как на опыт.**

— Когда они заставляют тебя в них разбираться. И когда не отчаиваешься до такой степени, что хочется плюнуть на все. Надо, чтобы неудача толкала к анализу. А универсальных рецептов как не было, так и нет. Я считаю, что на 50% все зависит от удачного стечения обстоятельств: очень важно оказаться в нужном месте в нужное время с нужной идеей.

— **Спасибо за чрезвычайно интересный разговор! Думаю, что поклонников водки «Флагман» теперь прибавится.**

**Бабушки
на службе брендинга**

Беседовали Андрей НАДЕИН и Маргарита ВАСИЛЬЕВА