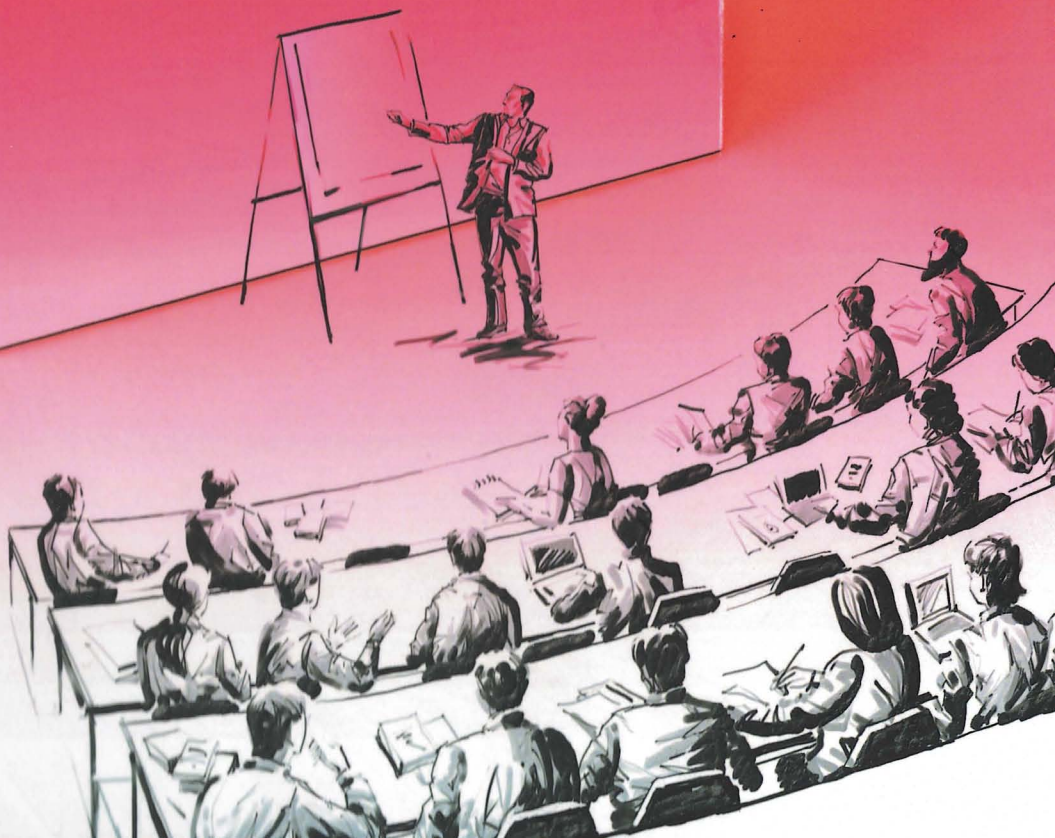




САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

Кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ



Санкт-Петербургский государственный университет

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
И ОПЕРАЦИОННЫЙ  
МАРКЕТИНГ**

**Кейсы  
из коллекции ВШМ СПбГУ**

Издательство Санкт-Петербургского университета

2015

ББК 65.050.2  
С83

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, проф. *М. Ю. Шерешева* (экон. ф-т МГУ им. М. В. Ломоносова);  
*В. И. Храпун* (ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование», Партнер)

*Печатается по решению Ученого совета  
Высшей школы менеджмента  
Санкт-Петербургского государственного университета*

С83 Стратегический и операционный маркетинг: кейсы из коллекции  
ВШМ СПбГУ / под ред. *И. В. Гладких*; С.-Петерб. гос. ун-т. —  
СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2015. — 444 с.

ISBN 978-5-288-05658-1

В сборник включены двадцать кейсов, разработанных преподавателями Высшей школы менеджмента СПбГУ в 2006–2013 гг. Кейсы пред назначены для использования в качестве учебного материала при проведении интерактивных занятий на основных и дополнительных программах обучения менеджеров, а также для индивидуальной работы по развитию навыков подготовки и принятия управленческих решений.

В кейсах затрагивается широкий круг вопросов стратегического и операционного маркетинга, включая проблематику брендинга, ценовой стратегии, управления продажами и дистрибьюцией, международного маркетинга и маркетинга территорий. Сборник объединяет кейсы разного формата. Все кейсы основаны на реальных событиях.

Сборник предназначен для преподавателей маркетинга, студентов и слушателей школ бизнеса, а также для специалистов и руководителей, занятых разработкой маркетинговой стратегии компаний.

ББК 65.050.2

## Содержание

Предисловие редактора.....	5
<b>РАЗДЕЛ I. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ .....</b>	<b>9</b>
<i>С. А. Старов, И. В. Гладких</i> Смешарики: герои мультфильма уходят в бизнес .....	11
<i>Т. Г. Бутова, И. В. Гладких</i> Медицинская компания «Оздоровительный центр „Виталена“»: проблемы позиционирования .....	36
<i>В. И. Черенков, И. В. Гладких</i> Что сыграют для фортепианной фабрики «Аккорд»: «Траурный марш» Шопена или «Оду к радости» Шуберта .....	55
<i>С. А. Старов, И. В. Гладких</i> Дилемма для компании «Быстров»: быстрое приготовление или здоровая пища? .....	81
<i>А. Ю. Панибратов</i> Стратегия маркетинга российской клиники для отечественного рынка медицинских услуг .....	115
<b>РАЗДЕЛ II. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ .....</b>	<b>127</b>
<i>И. В. Гладких, С. А. Старов, К. Матсуно</i> Пиво Asahi выходит на рынок России .....	129
<i>В. И. Черенков, И. В. Гладких</i> Китайский «Голиаф» и российский «Давид», или борьба ООО «Альянс» за свое место в канале дистрибьюции на международном B2B-рынке.....	165
<i>В. И. Черенков</i> Начальная интернационализация бизнеса: импорт — тоже не просто.....	231
<b>РАЗДЕЛ III. БРЕНДИНГ .....</b>	<b>259</b>
<i>И. В. Гладких, О. Р. Глазунов, В. Н. Домнин, С. А. Старов</i> «Белочка: Я пришла!»: парадоксы бренда .....	261
<i>О. У. Юлдашева</i> Репозиционирование и ребрендинг компании на рынке финансового брокериджа .....	273
<i>С. А. Старов, И. В. Гладких</i> Ralf Ringer: проверка обувного бренда на прочность.....	305

<b>РАЗДЕЛ IV. ЦЕНОВАЯ СТРАТЕГИЯ</b> .....	333
<i>И. В. Гладких, А. П. Михайлина</i> «Кронверк Синема»: сколько стоит билет в кино? .....	335
<i>И. В. Гладких, Ж. В. Светланаова, К. В. Кротов</i> НПО «Экология»: оптимизация ценовой стратегии в комплексе маркетинга.....	349
<i>И. В. Гладких</i> Билетные программы футбольного клуба «Зенит» .....	370
<b>РАЗДЕЛ V. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ И ДИСТРИБЬЮЦИЕЙ</b> .....	373
<i>С. И. Кирюков</i> Стратегия фирменной розничной торговли компании «Зенит-Трейд» .....	375
<i>С. И. Кирюков</i> Компания «Кемитек»: разработка стратегии продаж и реформирование службы сбыта.....	387
<i>С. И. Кирюков</i> Маркетинг или продажи: как продвинуть на российский рынок итальянские отели? .....	391
<b>РАЗДЕЛ VI. МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ</b> .....	397
<i>О. А. Пикулева, А. А. Голубева</i> Дружественное слияние, или как вовлечь общественность в развитие территории? .....	399
<i>С. И. Кирюков, К. В. Кротов</i> Разработка концепции развития туризма г. Выборга на основе выбора городов-аналогов .....	413
<i>С. И. Кирюков</i> Концепция идеального города для потребителей .....	436

## Предисловие редактора

Настоящий сборник продолжает серию публикаций учебных кейсов, созданных в Высшей школе менеджмента СПбГУ.

Учебный кейс — это специально подготовленный учебный материал, предназначенный для формирования ключевых компетенций менеджера. Он содержит методически структурированное, т. е. представленное в том виде, который удобен для постановки и решения учебных задач, описание ситуаций, заимствованных из реальной практики бизнеса. Кейс позволяет воспроизвести в учебной аудитории или в рамках процесса самообразования ту работу, которую менеджер должен выполнять ежедневно.

Главное содержание работы менеджера — подготовка управленческих решений, их принятие и организация процесса по их выполнению. Развивать навыки такой работы крайне сложно в рамках традиционных технологий обучения, связанных с простой передачей знаний. Работа с кейсами — один из способов почувствовать себя участником управленческого процесса, попытаться применить теоретические знания на практике, найти свой достойный ответ на вызовы деловой жизни.

Кейс-метод относится к активным методам обучения, без которых невозможно обеспечить надлежащее качество подготовки менеджеров. Развитие активных методов обучения можно рассматривать как одно из ключевых направлений повышения профессионализма в современном бизнес-образовании.

Чтобы работать с кейсами, отражающими реальности современной жизни российского бизнеса, необходимо иметь такие коллекции кейсов. Потенциал зарубежных библиотек учебно-методических материалов оказывает российским вузам неоценимую поддержку, но не решает всех задач. Отечественное бизнес-образование нуждается в кейсах, созданных на основе практики компаний, работающих в России.

Как показывают проводившиеся нами опросы среди преподавателей бизнес-дисциплин, доверие к кейсам, созданным российскими авторами, увеличивается<sup>1</sup>. Сегодня они уже мало чем отличаются от тех учебно-методических материалов, которые создаются в зарубежных вузах. Важно не прекращать усилий по формированию и развитию отечественных коллекций учебных кейсов, делая их достоянием как можно большего числа заинтересованных лиц.

---

<sup>1</sup> Создание и использование учебных кейсов в российском бизнес-образовании // Российский журнал менеджмента. 2014. Вып. 2. С. 109–110.



В настоящее время преподавателями Высшей школы менеджмента (ВШМ) Санкт-Петербургского государственного университета накоплен большой опыт создания кейсов.

Первые кейсы были написаны в соавторстве с коллегами из ведущих бизнес-школ США еще в 1990-е гг. Коллекция учебных кейсов, разработанных в ВШМ СПбГУ, по состоянию на 01.01.2015 насчитывает 256 кейсов, из них 145 — с методическими указаниями для преподавателей. В их создании участвовали около 80 преподавателей.

ВШМ СПбГУ первой из российских школ бизнеса сформировала собственную коллекцию кейсов на английском языке в The Case Centre (до 01.07.2013 — European Case Clearing House). Эта коллекция на 01.01.2015 насчитывала 214 регистрационных единиц (кейсов и методических рекомендаций по работе с ними). Ежегодно от 20 до 30 зарубежных вузов заказывают кейсы из этой коллекции.

Часть кейсов из коллекции ВШМ СПбГУ регулярно публикуется как в России, так и за ее пределами. К началу 2015 г. более 40 кейсов и статей о развитии кейс-метода опубликовано в периодических изданиях в России. Вышло пять изданий методических рекомендаций для преподавателей бизнес-дисциплин по разработке учебных кейсов. 28 кейсов, статей и интервью опубликованы в ведущих зарубежных изданиях, освещающих вопросы использования кейс-метода.

Издание сборников учебных кейсов — часть процесса публикационной активности. В 2003–2004 гг. были изданы первые три сборника полноформатных кейсов, написанных целиком на основе материалов российских компаний<sup>2</sup>.

Начатая в 2006 г. реализация проекта создания Высшей школы менеджмента (ВШМ) на базе факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета в рамках приоритетного национального проекта «Образование» позволила вывести эту работу на новый уровень.

В первую книгу новой серии, вышедшую в 2008 г., вошли избранные кейсы по маркетингу<sup>3</sup>.

Во вторую книгу, вышедшую в свет в 2009 г., вошли избранные кейсы по управлению развитием организации<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> См.: Сборник учебных кейсов: Опыт российских компаний (Северо-Западный регион) / под ред. С. П. Куца. СПб.: Издательский дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2003; Стратегическое управление российскими компаниями: сб. учебных кейсов / под ред. И. В. Гладких, В. С. Катыкало, С. П. Куца. СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2004; Сборник учебных кейсов: Изменение внешней среды и развитие компаний / под ред. И. В. Гладких, Ю. В. Федотова. СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2004.

<sup>3</sup> Маркетинг: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008.

<sup>4</sup> Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009.

Третья книга, которая вышла в 2010 г., состоит из кейсов по организационному поведению и управлению человеческими ресурсами<sup>5</sup>.

В 2012 г. вышел сборник кейсов на английском языке, разработанных по материалам работы финских компаний в России<sup>6</sup>. В 2013 г. был опубликован сборник кейсов по вопросам государственно-частного партнерства<sup>7</sup>.

Настоящее издание продолжает серию кейсов из коллекции ВШМ СПбГУ на русском языке. В него вошли 20 кейсов, затрагивающих различные вопросы стратегического и операционного маркетинга. Кейсы предназначены для использования на программах бизнес-образования разного уровня, прежде всего на программах МВА, EMBA и профессиональной переподготовки.

Все кейсы, включенные в сборник, нельзя рассматривать как истории успеха или простые иллюстрации к соответствующим разделам курсов. Они не предназначены для оценки управленческих решений и практик компаний, упомянутых в кейсах. Их главное назначение — служить в качестве учебно-методического материала при обсуждении со студентами и слушателями в учебных аудиториях.

Перед авторами не ставилась задача унифицировать подачу материала и его объема. Кейсы отражают авторскую специфику стиля, авторский педагогический опыт и особенности чтения авторских курсов. Их объединяет прежде всего то, что в основу каждого учебного материала положены реальные события и реальные проблемы, с которыми столкнулись компании, работающие на российском рынке. Придуманных кейсов в настоящем сборнике нет.

Выбор компаний определялся в первую очередь наличием в истории развития их бизнеса ситуаций, обсуждение которых представляет интерес для обучения менеджеров, а также готовностью компаний сотрудничать в вопросах создания учебных кейсов. В каждом из кейсов история событий показана по состоянию на определенную дату. Предполагается, что последующее развитие событий не является определяющим при поиске ответов на поставленные в учебных целях вопросы.

Каждый кейс предваряет небольшая аннотация, в которой выделена центральная проблема, подлежащая обсуждению.

Сборник объединяет кейсы разных категорий. Пятнадцать учебных материалов относятся к категории кейсов, созданных на основе исследований, проведенных авторами непосредственно в организациях (field

---

<sup>5</sup> Организационное поведение и управление человеческими ресурсами: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких, В. Н. Мининой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.

<sup>6</sup> Cross-border strategy and operations: Finnish companies in Russia. A collection of cases // Edited by Andrey G. Madvedev and Marina O. Latukha. SPb.: SPbSU GSOM. 2012.

<sup>7</sup> Соколов М. Ю., Маслова С. В. Государственно-частное партнерство: сборник учебных кейсов. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2013.



research case). Остальные пять кейсов созданы как результат обобщения консалтингового опыта их авторов. При их подготовке использованы как данные открытых публикаций, так и обобщенная или измененная информация, полученная в результате общения с представителями компаний. В случае необходимости названия компаний изменены. Так или иначе, все кейсы являются результатом сотрудничества авторов с компаниями.

Формат кейсов не унифицировался. Значительная часть кейсов, разработанных на основе сбора и анализа первичной информации, может быть отнесена к полноформатным («большим») кейсам как с точки зрения их объема, так и с точки зрения работы, которую предстоит выполнить студентам. Эти кейсы содержат подробную информацию о компаниях, об условиях их развития, а также все, что необходимо для подготовки развернутых презентаций. Другая часть кейсов разработана в формате небольших кейсов, сфокусированных на конкретных вопросах и вызовах, что позволяет использовать их во время занятий без предварительной подготовки.

Методические указания для преподавателей по работе с кейсом (Teaching Note) не включены в настоящий сборник, чтобы ограничить доступ к ним студентов и не лишать их возможности искать собственные решения.

К каждому из кейсов прилагается примерный перечень вопросов для обсуждения. Публикация вопросов не рассматривается как обязательный элемент текста кейса. Преподаватель волен сам определять круг вопросов для обсуждения, равно как и выбирать, на каком учебном курсе он сможет использовать этот кейс. Состав и содержание вопросов могут меняться в зависимости от аудитории, учебного курса, выделенного времени, сценария работы с кейсом и других факторов. Соответственно, приведенный перечень может рассматриваться как ориентировочный.

Все кейсы прошли апробацию в аудиториях.

Подробнее о коллекции кейсов Высшей школы менеджмента СПбГУ можно узнать на страницах сайта Ресурсного центра учебных кейсов ВШМ СПбГУ (<http://www.gsom.spbu.ru/umc/>). Приглашаем к сотрудничеству всех, кто заинтересован в развитии процесса создания и использования учебных кейсов.

Директор Ресурсного центра учебных кейсов  
Высшей школы менеджмента СПбГУ,  
к. э. н., доц. И. В. Гладких

# РАЗДЕЛ I

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

С. А. Старов, И. В. Гладких

## **СМЕШАРИКИ: ГЕРОИ МУЛЬТФИЛЬМА УХОДЯТ В БИЗНЕС**

*В основу кейса положена история развития бизнеса, построенного на успешном опыте создания одного из самых популярных в современной России анимационных сериалов для детей — «Смешарики». Объединенная группа компаний сумела удачно использовать сильный бренд фильма для развития многих коммерческих проектов. Как долго герои анимационного сериала смогут поддерживать их развитие? В чем заключается главное стратегическое направление развития этого бизнеса? Эти и другие вопросы ждут своего ответа. Кейс может быть использован в процессе преподавания учебных курсов «Маркетинг», «Стратегическое управление», «Управление брендами».*

Если вы живете в России и у вас есть маленькие дети, то почти наверняка герои анимационного фильма «Смешарики» так или иначе вошли в вашу жизнь. Их можно увидеть на многих телевизионных каналах и в детских книжках, можно поиграть в игры с их участием на сайтах в Интернете или на детских праздниках, купить продукты питания, на упаковках которых видны знакомые картинки, найти целые отделы знаковых героев в детских магазинах и даже устроить ребенка в детский сад с одноименным названием.

В современной истории российских анимационных фильмов для детей пока никто не может сравниться с успехом этого фильма. Персонажи «Смешариков» уверенной походкой вошли в бизнес. Смогут ли они остаться в нем всерьез и надолго? Герои одного популярного фильма держат на своих плечах бизнес успешной компании — как долго это может продолжаться? Как закрепить успех и развиваться дальше? Руководителям группы компаний, во главе с компанией «Мармелад Медиа» все чаще приходится задумываться об этом.

---

Авторы кейса выражают благодарность руководителю компании «Мармелад Медиа» г-ну И. А. Попову и PR-директору С. А. Реммер, а также П. А. Ковалю за помощь, оказанную при подготовке кейса. Материалы кейса предназначены для проведения дискуссий в ходе учебных занятий и не ставят своей целью оценку управленческих решений и практик, описанных в нем. События, представленные в кейсе, ограничены началом 2008 г.

## Начало пути

**Бизнес-идея и творческая концепция проекта.** Члены команды небольшой петербургской компании «ФАН гейм», занимающейся созданием игр и графических решений, не сразу пришли в анимацию. «В основе проекта лежали предпринимательская инициатива и желание заняться каким-то большим и цельным делом, — вспоминает генеральный директор компании «Мармелад Медиа» И. Попов. — И еще было и есть стремление делать проект, которым, нескромно говоря, можно было бы гордиться — не только мне и не только в России»<sup>1</sup>.

Со своими идеями петербургский бизнесмен обратился к Анатолию Прохорову — известному российскому продюсеру анимационного кино, одному из создателей студии «Пилот» и телекомпании «Пилот-ТВ», на счету которой такие известные в России фильмы, как «Следствие ведут Колобки», «Братья Пилоты!», телепрограммы «Чердачок Братьев Пилотов» и «Тушите свет». Около двух лет ушло на то, чтобы определиться с художественной идеологией проекта и стратегией его продвижения, характерами и дизайном мультгероев<sup>2</sup>.

В 2003 г. была создана студия «Петербург» и появились первые эпизоды «Смешариков». Продолжительность каждого эпизода составляла 6 мин 30 с (без заставки — 6 мин 10 с). Фильм был ориентирован на детскую аудиторию от 4 до 9 лет. Смешарики — это стилизованные круглые зверушки, название для которых было придумано специально (соединение двух слов «смешные» + «шарики»), спутать его с другими именами нельзя. Каждый из десяти персонажей обладает своим характером, сферой интересов и отвечает за определенную область знаний и интересов ребенка. Среди них нет отрицательных героев, все живут в «мире без насилия». Сюжет построен на неожиданных ситуациях, с которыми сталкиваются смешарики и с которыми может столкнуться ребенок в своей повседневной жизни. По мнению авторов, шарообразность персонажей усиливала их доброжелательность, и дети могли легко нарисовать любимых героев.

Студия компьютерной анимации «Петербург» была первой в России, где весь процесс производства фильмов осуществлялся в цифровом формате. Авторы проекта впервые в России использовали для производства «серьезного» анимационного фильма флэш-технологии, применяемую обычно в веб-проектах. Усовершенствование этой технологии позволило быстро делать качественные продукты. Если производство каждой серии «Ну, погоди!» растягивалось на год или полтора, то на студии смогли производить до 30 мин мультипликации в месяц.

<sup>1</sup> Хозиков В. По-шаровая стратегия // *Интербизнес*. 2007. Март. С. 38–39.

<sup>2</sup> Биргер П. Дети Винни-Пуха // *Эксперт Северо-Запад*. 2006. № 16 (269). 24 апреля. С. 17.

Кроме того, удалось, не снижая качества, резко сократить затраты. При среднеотраслевой себестоимости минуты фильма на уровне 12–13 тыс. долл. «Смешарики» удавалось делать за 8 тыс. долл.<sup>3</sup>

«С самого начала проект рассматривался исключительно как коммерческий: нам неинтересна была арт-хаусная ниша, мы не ориентировались на фестивали. Идея заключалась в том, чтобы создать продукт, который можно, что называется, продать, ориентированный на конечных потребителей. В нашем случае — на детей: эту аудиторию мы неплохо знали. Тем более что ниша детской анимации была тогда практически пуста», — рассказывает И. Попов<sup>4</sup>.

Создание персонажа исключительно с целью продвижения продукции — известный маркетинговый ход компаний. По этому пути пошла, например, в свое время японская компания *Sanrio* с брендом *Hello Kitty*. В России до «Смешариков» такой проект не был никем реализован.

По оценкам участников рынка, продажа основного «готового продукта» — анимационного фильма для детей — не позволяет в условиях России получать стабильный доход, обеспечивающий рентабельность проекта. В частности, законодательный запрет на показ рекламы в детских передачах перекрывает один из основных источников дохода на телевидении.

«К сожалению, нам приходится рассматривать телевидение не как бизнес-пространство, а скорее как промоплощадку»<sup>5</sup>. «Получая за права показа около 150 долл. за минуту 6,5-минутного фильма, создатели „Смешариков“ не покрывают и половины затрат», — признается И. Попов<sup>6</sup>.

Гораздо более перспективным авторам проекта представлялось использование брендов героев мультсериала для продажи самых разных товаров и услуг, прежде всего детского ассортимента. По словам А. Прохорова, «Смешарики» строят бренд-индустрию полного цикла. «Мы умеем придумать медиа-бренд, сделать к нему аудиовизуальные продукты и предложить их на ТВ, — рассказывает он. — А затем перекинуть мостик к товарному бренду и выстроить отношения с розницей»<sup>7</sup>.

Авторы проекта стремятся создать «новых героев для новой России».

И. Попов вспоминает: «Мне хотелось создать новых детских героев, известных в общенациональном масштабе. И чтобы проект при этом был оригинальным, не имел какой-либо литературной или иной основы. И еще чтобы концепция „Мир без насилия“ была выражена не через борьбу добра со злом, а через мирное, но не беспроблемное существование

---

<sup>3</sup> Левинский А. Пробные смешарики // Smart Money. 2007. № 46 (87). 3 декабря. С. 18.

<sup>4</sup> Биргер П. Дети Винни-Пуха // Эксперт Северо-Запад. 2006. № 16 (269). 24 апреля. С. 17..

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Указ. соч. С. 17.

<sup>7</sup> Там же. С. 18.

персонажей... В этом смысле самым близким по духу проектом для нас является „Винни-Пух“. Есть и еще один замечательный международный проект „Улица Сезам“, с которым у нас тоже много общего»<sup>8</sup>.

Как и большинство авторов анимационных фильмов, создатели «Смешариков» ориентируются прежде всего на детскую аудиторию. «Мы максимально нацелили проект на группу „дошкольники — младшие школьники“... Мы попытались создать в сериале „семью-команду“. Смешарики — три поколения мультгероев, и хотя между ними конкретные родственные связи (отец, внук, дядя и пр.) не обозначены, но по отношениям персонажей друг с другом они очевидны. Такое сочетание семьи-команды — тоже залог успеха у нашей аудитории», — говорит А. Прохоров<sup>9</sup>. — При этом «мы специально не стали придавать героям национальных черт. В этом возрасте для ребенка главное — глаза человека, его улыбка, общение с ним. Он не различает — чукча перед ним, грузин или русский»<sup>10</sup>.

«Наша цель — стать заметным явлением в жизни ребенка, более того, стать явлением детства в жизни страны, — рассказывает А. Прохоров. — Детские психологи говорят так: „Если ребенку понравился какой-либо персонаж, он хочет окружить себя им с головы до ног, в пространстве и во времени. Он должен в это наиграться. Это мы и учитываем“»<sup>11</sup>.

«Наша задача — с помощью своих персонажей познакомить детей с самыми разными областями знания не через назидания и нравоучения, а через совместное познание, в котором они участвуют вместе с героями, задающими те же вопросы, что обычно интересны детям», — разъясняет И. Попов<sup>12</sup>.

**Стартовые инвестиции.** Стартовые инвестиции в проект сделал сам И. Попов. Однако на выпуск первых 20 серий (стоимость каждой — от 50 тыс. долл.) два федеральных агентства — Федеральное агентство по культуре и кинематографии и Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям — выделили гранты, покрывшие 60% расходов. Отвечая на вопрос о том, как удалось получить государственные деньги на реализацию частного проекта, Илья Попов вспоминает: «Наше главное преимущество заключалось в том, что, в принципе, мы одними из первых предложили идею большого (200 эпизодов!) сериала для малышей... Во-вторых, экспертная комиссия, конечно, заметила идею „мира без насилия“, которую мы продвигали. В-третьих, мы предложили, на мой взгляд, интересное художественное решение. Наконец, возможно,

<sup>8</sup> Хозиков В. По-шаровая стратегия // Интербизнес. 2007. Март. С. 38–39.

<sup>9</sup> Биргер П. Дети Винни-Пуха // Эксперт Северо-Запад. 2006. № 16 (269). 24 апреля. С. 18.

<sup>10</sup> Кобыгина Н. Толерантность. Ру // Известия. 2004. 3 февраля [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.izvestia.ru/russia/article43832>

<sup>11</sup> Биргер П. Указ. соч. С. 18.

<sup>12</sup> Хозиков В. Указ. соч. С. 38–39.



самое важное — мы разработали наиболее экономически эффективную модель производства... Стоимость производства у нас в полтора — два раза меньше, чем на других анимационных студиях»<sup>13</sup>.

«Без помощи государства нам не удалось бы справиться в начале проекта, — признается И. Попов. — Но к 2007 г. государственная поддержка уже не превышала и трети затрат»<sup>14</sup>.

**Первые успехи.** Когда первые три серии мультфильма были показаны редакции детских программ канала РТР, их тут же поставили в самую популярную передачу для детей российского телевидения — «Спокойной ночи, малыши!». Телеканалы быстро отреагировали на популярность среди зрителей. С апреля 2004 г. «Смешарики» постоянно присутствовали в эфире программы «Спокойной ночи, малыши!», а с сентября — в эфире СТС. Через год после выхода первого мультика «Скамейка» «Смешарики» заняли, по данным исследовательской компании КОМКОН, 32-е место по узнаваемости персонажей, а к концу 2006 г. — уже 7-е. Из мультгероев впереди оказался лишь Винни-Пух. К 2007 г. «Смешариков» знали 65% московских детей в возрасте 4–15 лет, а ядро целевой аудитории товаров с этим брендом составляли дети от 4 до 6 лет<sup>15</sup>.

В некоторых Интернет-порталах прочно закрепились продукты компании. Летом 2006 г., на момент открытия «Рамблер-Игр», игры от «Смешариков» — «Коллекционер» и «Пузырики» — были самыми популярными. Анимационные серии мультфильмов, размещенных на *Rambler Vision*, посмотрели более 400 тыс. раз<sup>16</sup>.

Интерес к проекту появился не только у детей, но и у их родителей.

В компании рассказывали: «...Мы получили очень большое внимание со стороны так называемого „семейного хвоста“ нашей целевой аудитории. Когда СТС показывал „Смешариков“ в прошлые осенние каникулы в 14.00, мы были изумлены: большую долю нашей аудитории (в среднем до 25%) составляли женщины от 4 до 45 лет. Что касается мужчин-зрителей, то возрастной диапазон их интереса такой же — от 4 до 45. Провал только в диапазоне от 17 до 25 лет — это те, кого можно условно назвать „поколением MTV“. Интересно, что с 25 лет, уже в качестве молодых отцов, мужчины возвращаются к нам (со средней долей 13%), а после 45 лет происходит резкий спад нашей аудитории, т. е. мы заняли очень важную с точки зрения маркетинга семейную нишу. И сегодня можно смело говорить, что „Смешарики“ — не просто детский, а семейный сериал»<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> *Биргер П.* Дети Винни-Пуха // Эксперт Северо-Запад. 2006. № 16 (269). 24 апреля. С. 18.

<sup>14</sup> *Левинский А.* Пробные смешарики // Smart Money. 2007. № 46 (87). 3 декабря. С. 18.

<sup>15</sup> Там же.

<sup>16</sup> Бренд напрокат // Индустрия рекламы. 2007. № 6.

<sup>17</sup> *Биргер П.* Указ. соч. С. 18.

## С экрана — в бизнес

**Некапризные звезды.** Во всем мире лицензионные проекты приносят обладателям прав на мультфильмы прибыль, порой превышающую доходы от проката в десятки раз. При себестоимости одной серии мультфильма в 100 тыс. долл. ее прокат приносит лишь 10 тыс. долл. Остальное покрывает продажа лицензий<sup>18</sup>. По данным журнала *Forbes*, уже в 2004 г. десять наиболее популярных рисованных звезд «заработали» примерно 25 млрд долл. И с каждым годом их гонорары растут. Герои мультфильмов с участием Микки-Мауса зарабатывали 5,8 млрд долл. в год, а герои «Винни-Пуха» — 5,6 млрд долл.<sup>19</sup>

Правда, и вложения в успешный мультпроект, как правило, значительны. Например, создатели телепузиков потратили 8 млн долл. только на исследования, связанные с поведением детей во время просмотра сериала<sup>20</sup>.

**Смешарики на продажу. Передача прав на использование бренда.** Создатели «Смешариков» два года зарабатывали популярность за счет регулярного показа новых серий по телевизору и только в 2005 г. начали продавать права на использование бренда (рис. 1).

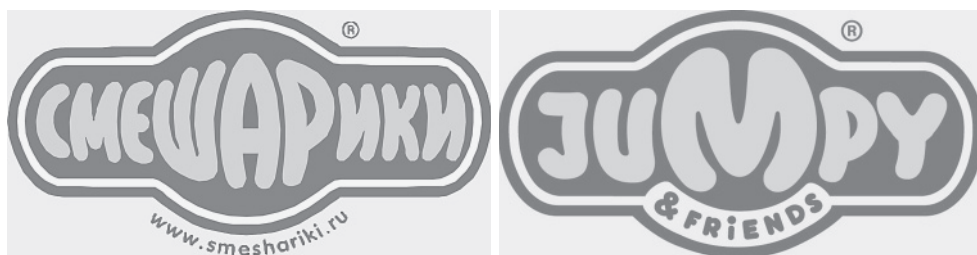


Рис. 1. Логотип бренда «Смешарики»

Средний срок лицензии — 3 года. В 2006 г. выпускалось более 700 видов детских товаров и продуктов питания, оборот которых в рознице составил 50 млн долл.<sup>21</sup> К 2008 г. компания насчитывала уже 50 компаний-партнеров, а всего под брендом «Смешарики» выпускалось 1620 видов продукции<sup>22</sup>. Среди них — «Русский Холодъ» (мороженое «Смешарики»), «Новый диск» (компьютерные игры), издательство «ЭКС-МО» (детские книги), производитель продуктов быстрого приготовления

<sup>18</sup> Куликов П. Внук Умки // Секрет фирмы. 2006. № 15. С. 30.

<sup>19</sup> Калюков Е. Памперс для Хрюши: лицами крупного и мелкого бизнеса все чаще становятся вымышленные герои // Sales Business/Продажи. 2007. № 8 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.salespro.ru/2479>

<sup>20</sup> Куликов П. Указ. соч. С. 29.

<sup>21</sup> Шумова З. С экрана — на прилавки // Известия. 2007. 15 августа [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.izvestia.ru/media/article3107235>

<sup>22</sup> Внутренняя информация компании «Мармелад Медиа».

«Си-Про» (детские каши), обувная компания «Джамп Россия» (детские кроссовки), импортер фруктов *JFC* (входящая в группу компаний *JFC* компания *Bonanza* наклеивает на упаковки с эквадорскими мини-бананами фирменные стикеры), концерн «Лебедянский» (соки и морсы) и многие другие. Сеть трактиров «Ёлки-палки» украшала персонажами сериала свое детское меню.

«*JFC* нашли нас сами, — вспоминает С. Реммер, PR-директор компании „Мармелад Медиа“. — Они начали заниматься маленькими бананами и решили создать новый имидж — никто из продавцов фруктов этого еще не делал. С появлением *JFC* был создан отдел лицензий, где группа менеджеров и юристов работает над лицензионными соглашениями. После этого у нас появились многие наши партнеры».

В 2004 г. создатели «Смешариков» учредили студию промодизайна со штатом в 15 человек, производственный отдел и отдел продаж. «Мы понимали, что самым прибыльным будет сотрудничество, к примеру, с кондитерами, но нам не хотелось, чтобы «Смешарики» ассоциировались со сладостями, которые многие считают вредными», — объясняет И. Попов. — Поэтому прежде всего бренд появился на „полезных для создания легенды марки товарах“ — играх, игрушках и книгах»<sup>23</sup>.

Рассматривая предложения о сотрудничестве, менеджеры проекта руководствуются следующими критериями выбора компаний-партнеров:

- ◆ положительная деловая репутация компании;
- ◆ величина компании и ее доля на рынке;
- ◆ опыт работы компании на рынке не менее 3 лет;
- ◆ федеральное покрытие дистрибутивных каналов;
- ◆ высокое качество выпускаемой продукции;
- ◆ соответствие продукции нормам безопасности;
- ◆ наличие собственной современной производственной базы;
- ◆ готовность к заключению долгосрочного лицензионного контракта;
- ◆ соблюдение производственной и ассортиментной политики проекта «Смешарики»;
- ◆ соответствие стандартам мерчандайзинга проекта «Смешарики»;
- ◆ использование рекламных материалов на основе стайл-гайдов проекта «Смешарики»;
- ◆ комплексная работа по продвижению продукции под брендом «Смешарики», использование В2В- и В2С-коммуникаций.

«В выборе всех продуктов, которые мы выпускаем или на которых мы размещаем наш бренд, — продолжает С. Реммер, — мы отталкиваемся от того, что наша аудитория — это дети от 3 до 9 лет, и основная идея состоит в том, чтобы наши товары приносили ребенку какую-то пользу. Даже компьютерные игры у нас обучающие».

<sup>23</sup> Горелова Е., Корюкин К. Смешные деньги // Ведомости. 2006. № 226 30 ноября.



**Рис. 2.** Образцы продукции, выпускающейся под брендом «Смешарики»

Постоянное присутствие «Смешариков» в эфире дает возможность экономить на рекламе. По оценкам экономистов, затраты на рекламу, достаточную для такого же воздействия на аудиторию, как постоянный показ «Смешариков», составляют 50 млн долл.<sup>24</sup>

Со своей стороны, компании-лицензиаты активно используют выгоды, которые приносит популярный бренд. По словам С. Троценко, директора по маркетингу компании «Русский Холодъ», через полгода после запуска эскимо «Смешарики» его продажи стали в 10 раз больше, чем у «Золотого ключика», другой марки «Русского Холода»<sup>25</sup>.

**Продажа франшизы розничным магазинам.** Отдельное направление бизнеса — создание франчайзинговых магазинов. У компании нет опыта управления розничными магазинами, однако она стремится его как можно быстрее аккумулировать. Осенью 2007 г. среди партнеров компании появились первые торговые точки. Южнокорейская компания «Лишел-2» открыла франчайзинговый магазин «Смешарики» в Lotte Plaza, а в «Бананамаме» — шесть секций под названием «Смешарики» формата shop-in-shop в своих гипермаркетах (рис. 3). Средняя площадь магазина составляет 80 м<sup>2</sup>.

«Формат shop-in-shop позволяет максимально полно использовать все аспекты продвижения в местах продаж, мерчандайзинга и коммуникаций с конечным потребителем», — рассказал директор по развитию проекта «Смешарики» Р. Федотов. По его словам, бюджет открытия одного магазина shop-in-shop составляет 500 тыс. руб.<sup>26</sup> О. Яковлев, совладелец «Бананамаме», отмечает, что компания собирается создать секции

<sup>24</sup> Левинский А. Пробные смешарики // Smart Money. 2007. № 46 (87). 3 декабря. С. 18.

<sup>25</sup> Горелова Е., Корюкин К. Смешные деньги // Ведомости. 2006. № 226 30 ноября.

<sup>26</sup> Дементьев А. Бананамаме родила шесть Смешариков // Деловой Петербург. 2007. 1 205. 2 ноября [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.dpga-zeta.ru/article/121680>

«Смешариков» во всех магазинах (сейчас их более 85, а к концу 2009 г. планируется открыть 159)<sup>27</sup>.



**Рис. 3.** Магазины «Смешарики» формата shop-in-shop

Изначально планировалось, что только 30–40% ассортимента будет адресовано детям, остальное предназначалось их родителям. Например, в «Смешариках» предполагали продавать дамские сумочки и даже автомобильные аксессуары. К 2010 г. планировалось открыть около 300 магазинов в России под одноименным названием. У франчайзи не будет обязательств по выкупу всего ассортимента. Партнеры смогут самостоятельно определять перечень товаров и закупать их в нужных им количествах у производителя. Доход же «Мармелад Медиа» будет формироваться из роялти (процент от выручки)<sup>28</sup>.

«Это отношения поставщика и продавца, — объясняет И. Прохоров. — Наша составляющая заложена в цене товаров, а розничная наценка принадлежит „Бананамамма“». Зато со своего первого франчайзи в *Lotte Plaza* «Смешарики» получают роялти в размере 3% с оборота... Ю. Югай, администратор торговых точек компании «Лишел-2» в *Lotte Plaza*, рассказала, что в 20-метровой яркой секции «Смешариков» за день совершается 50–70 покупок. Средний чек, по словам продавцов, достигает 1000–1500 руб.<sup>29</sup> Если такая выручка сохранится, отдача с метра у «Смешариков» будет такой же, как у маленького бутика *Swarovski*<sup>30</sup>.

Желание продавать в магазинах «Смешарики» товары для взрослых вызвало много вопросов у экспертов. Однако руководство компании не видит в этом ничего странного. «Мы всегда говорили, что наш проект семейный, — напоминает С. Реммер. — Не хочется загонять себя в рамки детского магазина».

<sup>27</sup> Левинский А. Пробные смешарики // Smart Money. 2007. № 46 (87). 3 декабря.

<sup>28</sup> Шумова З. С экрана — на прилавки // Известия. 2007. 15 августа [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.izvestia.ru/media/article3107235>

<sup>29</sup> Один рубль соответствует примерно 0,04 долл.

<sup>30</sup> Левинский А. Указ. соч.



*Коммерциализация медиaproдуктов.* Практически сразу с появлением фильмов компания начала выпуск видеосборников «Смешариков» на VHS и DVD, а также компьютерных игр. С конца 2004 г. запущен издательский проект: появились книжки, журналы, раскраски. Партнерами «Смешариков» стали лидирующие в своих областях издательства — «ЭКСМО» и «Эгмонт». Последнее удерживает в России порядка 70% рынка детских изданий.

Журнал «Смешарики», который создается усилиями издательской группы проекта, сумел увеличить тираж с 25 тыс. до 146 тыс. экземпляров, занимая примерно 9-е место в рейтинге детских журналов из 21 наиболее популярного журнала, а на начало 2008 г., по данным самой компании, — 3-е место. Для детских журналов тиражи важны не только с точки зрения увеличения аудитории, но и как источник прибыли издателей. Поступления от рекламы, как правило, составляют не более 10% от общих доходов изданий, главная статья которых — распространение. По оценкам экспертов, объем рынка детских изданий оценивается в 6–7 млн долл.

## Есть спрос — будет и предложение

**Рынок детских товаров и услуг.** Рынок детских товаров в России — это один из самых насыщенных и динамично развивающихся сегментов розничной торговли. Продажи детских товаров с 2002 по 2005 г. выросли на 2 млрд долл. По официальной статистике, в России проживает около 28,5 млн детей в возрасте до 16 лет, а это составляет около 20% населения. Продолжают появляться специализированные магазины детских товаров. У среднего класса растет спрос на качественные образовательные услуги и на качественные услуги по содержанию детей в дошкольных учреждениях.

Структура расходов родителей примерно такова: 34% тратится на одежду, 12 — на обувь, 18 — на игрушки и 36% — на все остальное, включая подгузники и детское питание<sup>31</sup>. Эксперты прогнозируют рост рынка детских товаров на 20–25% ежегодно еще в течение нескольких лет. В последние годы в России зафиксирован самый высокий за последние 15 лет коэффициент рождаемости.

«Рынок товаров для детей в России составляет около 8 млрд долл., — говорит И. Попов. — Из них на игрушки, по нашим данным, приходится 700–800 млн долл. Доля брендированной продукции в России пока невысока, но она с каждым годом растет на 2–3%. А в Европе около 37% товаров для детей брендированно. Потенциал рынка брендированных промышленных товаров велик. Я полагаю, что в России он превышает 1,5 млрд долл.»<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Обзор рынка детских товаров [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.oms.ram.ru/files/reviews/oms-reviews-00082.doc>

<sup>32</sup> Предвзятая лицензия [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.kanzoboz.ru/event.php?m\\_id=86622&pid=86622&id=133532&action=view](http://www.kanzoboz.ru/event.php?m_id=86622&pid=86622&id=133532&action=view)



Учебное издание

**Стратегический и операционный маркетинг:  
кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ**

Сборник учебных кейсов

Редактор: А. В. Доброва

Корректор: Н. Э. Тимофеева

Дизайн и подготовка оригинал-макета: Ю. О. Кушнарева

Подписано в печать с оригинал-макета 24.03.2015. Формат  
70×100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Печать офсетная. Усл. печ. л. 36,08. Уч.-изд.л. 32,35.  
Тираж 500 экз. Заказ № 87

Издательство СПбГУ

199004, С.-Петербург, 6-я линия, д. 11

[www.spbu.ru](http://www.spbu.ru)

Типография издательства СПбГУ

199061, С.-Петербург, Средний пр., 41