

И. В. Гладких, С. А. Старов

СМЕШАРИКИ: ГЕРОИ МУЛЬТФИЛЬМА УХОДЯТ В БИЗНЕС (учебный кейс)

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».

Ключевые слова: анимационные фильмы, лицензирование, брендинг, стратегия развития, маркетинговая стратегия.

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 знакомых 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

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.

© И. В. Гладких, С. А. Старов, 2009

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.

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» [Хозиков, 2007, с. 38].

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 [Биргер, 2006, с. 17].

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. 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. [Левинский, 2007, с. 18].

«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 [Биргер, 2006, с. 17].

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 промплощадку» [Биргер, 2006, с. 17]. «Получая за права показа около 150 долл. за минуту 6,5-минутного фильма, создатели „Смешариков“ не покрывают и половины затрат», — признается И. Попов [Левинский, 2007, с. 17].

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 медиабренд, сделать к нему аудиовизуальные продукты и предложить их на ТВ, — рассказывает он. — А затем перекинуть мостик к товарному бренду и выстроить отношения с розницей» [Левинский, 2007, с. 18].

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 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» [Хозиков, 2007, с. 38–39].

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 [Биргер, 2006, с. 18]. 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» [Коньгина, 2004].

«Наша цель — стать заметным явлением в жизни ребенка, более того, стать явлением детства в жизни страны, — говорит 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“» [Биргер, 2006, с. 18].

«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 [Хозиков, 2007, с. 38–39].

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, самое важное — мы разработали наиболее экономически эффективную модель производства... Стоимость производства у нас в полтора-два раза меньше, чем на других анимационных студиях» [Биргер, 2006, с. 18].

«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» [Левинский, 2007, с. 18].

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 мультфильма «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. «Смешарики» знали 65% московских детей в возрасте 4–15 лет, а ядро целевой аудитории товаров с этим брендом составляли дети от 4 до 6 лет [Левинский, 2007, с. 18].

В некоторых интернет-порталах прочно закрепились продукты компании. Летом 2006 г., на момент открытия «Рамблер-Игр», игры от «Смешарики» — «Коллекционер» и «Пузырики» — были самыми популярными. Анимационные серии мультфильмов, размещенных на Rambler Vision, посмотрели более 400 тыс. раз [Бренд напрокат, 2007].

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 „Смешарики“ 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» [Биргер, 2006, 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 [Куликов, 2006, с. 30]. 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 [Калюков, 2007]. Герои мультфильмов с участием Микки-Мауса зарабатывали 5,8 млрд долл. в год, а герои «Винни-Пуха» — 5,6 млрд долл. [Калюков, 2007].

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 [Куликов, 2006, с. 29].

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).

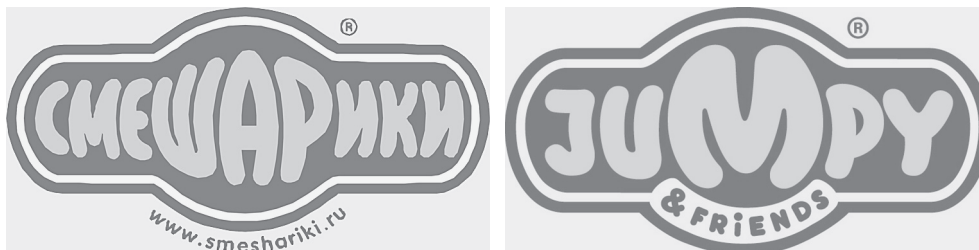


Рис. 1. Логотип бренда «Смешарики»

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. [Шумова, 2007]. К 2008 г. компания насчитывала уже 50 компаний-партнеров, а всего под брендом «Смешарики» выпускалось 1620 видов продукции.¹ Среди них — «Русский Холодъ» (мороженое «Смешарики»), «Новый диск» (компьютерные игры), издательство «Эксмо» (детские книги), производитель продуктов быстрого приготовления «Си-Про» (детские каши), обувная компания «Джамп Россия» (детские кроссовки), импортер фруктов JFC (входящая в группу компаний JFC компания Wopanza 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 кондитера-

¹ Внутренняя информация компании «Мармелад Медиа».

ми, 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» [Горелова, Корюкин, 2006].

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 дистрибьютивных 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 B2B- и B2C-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».



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

Постоянное присутствие «Смешариков» в эфире дает возможность экономить на рекламе. По оценкам экономистов, затраты на рекламу, до-

статочную для такого же воздействия на аудиторию, как постоянный показ «Смешариков», составляют 50 млн долл. [Левинский, 2007, с. 18].

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» [Горелова, Корюкин, 2006].

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 м².

«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. [Дементьев, 2007] О. Яковлев, совладелец «Бананамаме», отмечает, что компания собирается создать секции «Смешариков» во всех магазинах (сейчас их более 85, а к концу 2009 г. планируется открыть — 159) [Левинский, 2007].



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) [Шумова, 2007].

«Это отношения поставщика и продавца, — объясняет И. Прохоров. — Наша составляющая заложена в цене товаров, а розничная наценка принадлежит „Бананамама“. 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.² Если такая выручка сохранится, отдача с метра у «Смешариков» будет такой же, как у маленького бутика Swarovski [Левинский, 2007].

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».

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 — «ЭКМО» 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.

² Один рубль соответствует примерно 0,04 долл.

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 [Обзор рынка детских товаров]. 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 брендовой продукции в России пока невысока, но она с каждым годом растет на 2–3%. А в Европе около 37% товаров для детей брендовано. Потенциал рынка брендованных промышленных товаров велик. Я полагаю, что в России он превышает 1,5 млрд долл.» [Предвзятая лицензия].

Семейный отдых и развлечения. Инфраструктура семейного отдыха и развлечений в России отличается крайне низким уровнем своего развития. Всего в стране насчитывается около 700 парков развлечений, в том числе 30 относительно крупных, но абсолютное большинство из них не отвечает современным требованиям.

Современных крупных развлекательных парков, аналогичных таким центрам развлечений и отдыха, как «Диснейленд» в США и во Франции, «Порт Аventura» — в Испании, «Европа-Парк» — в Германии, «Мини-Европа» — в Бельгии, «Гардаленд» — в Италии, в России нет.

Развлекательные центры современного класса только начинают создаваться в крупных городах. Считается, что в России классический стационарный парк аттракционов требует сооружения 15–25 аттракционов, среди которых обязательно должны быть экстремальные. Минимальные инвестиции в стационарный парк составляют примерно 300–700 тыс. долл. при условии, что конкуренты отсутствуют, а площадка под парк арендуется, и 1,5–2 млн евро — при наличии конкуренции (без учета затрат на инфраструктуру парка — создание инженерных сетей, проведение ландшафтных работ, строительство кафе, а также расходов на управляющую компанию). Крупные парки занимают площадь 10–20 гектаров с современной зоной аттракционов, искусственными озерами, лесопарками и т. д. Минимальные вложения составляют 20 млн долл., при этом шансы воспользоваться на старте заемными деньгами в России невелики. Продажа билетов на аттракционы, как правило, формирует 70% доходной части бизнеса, остальные 25–30% приходятся на общепит и сопутствующие товары и услуги [Деярева, 2007].

Определенную сложность для развития парков представляют суровые климатические условия в России, что требует значительных затрат на создание защищенных от непогоды сооружений. Большинство открытых парков аттракционов в России функционирует примерно 120 дней в году. Общая емкость рынка парковых услуг и развлечений оценивается в 3,5 млрд руб. в год.

ЛИЦЕНЗИИ НА КИНОБРЕНДЫ: РАСТУЩИЙ РЫНОК РОССИИ

Новые проблемы старых брендов. *Старые бренды* известных советских фильмов достаточно популярны у населения.

Несколько известных анимационных фильмов были сняты в СССР по сценариям писателя Эдуарда Успенского. Такие герои, как Чебурашка и Крокодил Гена, Дядя Федор и его друзья — кот Матроскин и пес Шарик, — известны практически каждому россиянину, знакомому с мультипликацией. Испанская компания Lesbury заключила договор с ООО «Чебурашка» и продавала детскую жевательную резинку под названием «Кот Матроскин». Еще один успех ООО «Чебурашка» — договор с компанией «Юнимилк», производителем молочных продуктов. С 2004 г. молоко, кефир, сливки, сметану и прочие молокопродукты под брендом «Простоквашино» выпускают заводы «Юнимилк», находящиеся в Санкт-Петербурге, Красноярске, Липецке и Самаре. По собственным данным, компания занимает 15% российского молочного рынка [Шумова, 2007].

В ассортименте «Альтер Вест», конкурирующей с компанией «Русский Холодъ», также есть бренды «Простоквашино», «Чебурашка». В шоколадных яйцах кондитерской фабрики «Ландрин» можно найти фигурки Дяди Федора и Матроскина.

Точных данных об объемах продаж товаров под торговыми марками персонажей Э. Успенского не публиковалось, но только «Альтер Вест», по собственной оценке, реализует продукции более чем на 10 млн долл. Однако сам Успенский от многих партнеров получал лишь разовые платежи, а не роялти [Горелова, 2006].

Несмотря на осознание Э. Успенским маркетингового потенциала своих персонажей, его работу по их продвижению нельзя назвать активной.

Известный персонаж детских книг Н. Носова, а впоследствии и мультфильмов — Незнайка — также востребован у производителей. В 2006 г. права на бренд «Незнайка» приобрела компания «Айсберри», производитель мороженого. Руководство компании считает, что это наилучший вариант для создания национального бренда в дешевом сегменте.

К старым героям советского телевидения, продолжающим свою экранную жизнь, обращаются и глобальные компании, работающие на российском рынке. В 2007 г. Procter & Gamble (P&G) приобрела права использова-

ния на подгузниках Pampers Sleep & Play образов персонажей «Спокойной ночи, малыши!», заключив с создателями программы трехлетний контракт.³ Это — начало реализации широкомасштабной программы «Сказочный сон от Хрюши, Степашки и Pampers Sleep & Play». Однако применять старые бренды не всегда просто из-за отсутствия четкой юридической базы и неопределенности правообладания. Кому должны принадлежать авторские права? Свои претензии на мультгероев предъявляла студия «Союзмультфильм», на базе которой снимались старые советские фильмы. Авторы же придерживаются другого мнения. Например, за права на Чебурашку (известного персонажа популярного советского анимационного фильма 1971 г.) борются автор книги «Крокодил Гена и его друзья» Э. Успенский и художник, нарисовавший Чебурашку для мультфильма, — Л. Шварцман.

Новое поколение российской анимации опирается на более подготовленную юридическую базу.

Однако у старых брендов есть и другие проблемы. Некоторые эксперты прямо говорят о том, что «интересного в старом фонде остается все меньше... Дети все меньше и меньше реагируют на старые мультфильмы». Наилучший результат достигается тогда, когда «продавать» товар начинают герои, популярные именно сейчас — герои фильма, постоянно транслируемого, или хотя бы проекта, в рамках которого регулярно появляются сиквелы [Калюков, 2007].

Герои новых российских фильмов также находят свое применение в бизнесе. Новгородская компания «Дека», например, выпускает квас «Добрыня Никитич»⁴. Компания «Топсервис» уже третий год подряд покупала у Первого канала российского телевидения лицензию на товарный знак «Ночной дозор»⁵ для выпуска карманных фонарей, батареек и настольных ламп «Космос — Ночной дозор». Компании «Хадбер» проданы лицензии на выпуск тетрадей «Ночной дозор» и «Турецкий гамбит». Создатель сери-

³ Самая популярная детская телепередача для малышей на российском телевидении. В 2008 г. передаче исполнилось 45 лет. Процент смотрящих программу от общего числа телезрителей старше четырех лет в 2007 г., по данным TNS Gallup Media, составил 3,7%. Сегодня права на передачу «Спокойной ночи, малыши!» принадлежат телекомпания «Класс». Компания делает 15 передач для разных каналов. По собственным данным, ее оборот в 2006 г. составил около 10 млн долл.

⁴ Добрыня Никитич — персонаж полнометражного анимационного фильма «Добрыня Никитич и Змей Горыныч», снятого в 2006 г. на студии «Мельница».

⁵ «Ночной дозор» — полнометражный игровой фильм по одноименному роману С. Лукьяненко, вышедший на экраны в 2004 г. Кассовые сборы фильма за лето 2004 г. составили около 15,7 млн долл., было продано 600 тыс. лицензионных дисков и кассет.

ала «Кадетство» для канала СТС — компания «Киноконстанта» — продает права на изготовление канцелярских товаров для школьников с символикой сериала.

Хороший пример заразителен. Удачный опыт анимационного сериала «Смешарики» вызвал желание повторить его успех в России.

Производитель игрушек и упаковок для конфетных наборов «Элизиум», с оборотом около 5 млн долл., инвестировал около 3 млн долл. в создание мультипликационного персонажа — *медвежонка Эльки*. Руководство «Элизиума» считает, что создание собственного фильма поможет компании в 10 раз увеличить объемы продаж.

Еще один проект современной российской мультипликации, ориентированный на коммерческое развитие, — *сериал про Лунтика*, созданный студией «Мельница» по заказу государственного телеканала «Россия» для программы «Спокойной ночи, малыши!». Лунтик — вымышленный персонаж, родившийся на Луне и свалившийся на Землю. Он познает земную жизнь вместе с малышами. Руководитель студии «Мельница» А. Боярский планирует окупить проект за счет сопутствующих товаров, DVD, книг, раскрасок, аудиOVERсии сериала и т. п. Совместно с фирмой 1С планируется выпуск компьютерных игр по мотивам сериала. По словам А. Боярского, только «прибыль от игры по мотивам полнометражного популярного анимационного фильма может принести до 100 тыс. долл.» [Боярский, 2006].

The Walt Disney Company в России. Основную долю торговцев медийными лицензиями составляют *представители западных киноконцернов*, прежде всего The Walt Disney Company, ЕЕМС (агент Sony Pictures в России), Plus Licens (агент Warner Brothers по мерчандайзингу в России).

The Walt Disney Company — мощная глобальная компания, возможности которой не сопоставимы ни с одним российским производителем анимационных фильмов.

«Приобретая нашу лицензию, компания получает в первую очередь бренд, и ей уже не нужно инвестировать крупные суммы в создание собственного бренда, — говорит М. Жигалова-Озкан, генеральный директор The Walt Disney Russia. — Мы помогаем лицензиатам не только создавать дизайн, но и облегчаем им контакт с розницей. Контакт с цивилизованной розницей решает и еще одну проблему: именно повсеместное развитие ритейловых сетей и крупных торговых центров позволяет сокращать продажи контрафактной продукции» [Предвзятая лицензия].

Стратегия The Walt Disney International подразумевает высокую степень децентрализации и, соответственно, значительную автономию руководителей в различных регионах. Основной задачей руководство считает создание такой компании The Walt Disney Russia, которую российские потребители

через 10–15 лет будут считать своей. Фильмы Disney, по планам руководства компании, должны стать частью российской культуры, а брендируемая продукция — восприниматься как российская. Поэтому, по словам М. Жигаловой-Озкан, The Walt Disney Russia готова «присоединить к диснеевской семье российских персонажей», источником которых должен стать богатый российский фольклор [Промптова, 2006].

Основной источник дохода компании The Walt Disney Russia — продажа лицензий на телепрограммы, такие как сериал «Остаться в живых» на Первом канале центрального телевидения, «Отчаянные домохозяйки» на СТС, анимационный «Дисней-клуб» и т. п. Сейчас у компании в России более 80 лицензиатов.

Кроме того, The Walt Disney Russia стремится изменить восприятие бренда Disney — на сегодняшний день у россиян он ассоциируется, главным образом, с мультфильмами и товарами для детей. Компания хочет объяснить, что Disney производит игровое кино, фильмы для семейного просмотра, такие как «Пираты Карибского моря».

The Walt Disney Russia отказалась от создания в России парка развлечений «Диснейленд» — в компании полагают, что обеспечить его рентабельное функционирование в условиях российского сурового климата невозможно.

Компания Disney рассчитывает на продажи в России товаров под ее марками на сумму от 200 млн долл. до 500 млн долл. ежегодно [Горелова, 2006].

За все нужно платить. «Наша компания сама разрабатывает промышленный дизайн, — говорит И. Попов, — для этого мы создали специальную студию... Иногда сами создаем тестовую партию продукта, а потом под нее ищем крупного партнера. Добавленная стоимость брэнда в каждом конкретном случае — своя. Поэтому можно говорить о разбросе ставки роялти в широком диапазоне — 5–25%» [Предвзятая лицензия].

При объеме продаж брендовых товаров «Смешарики» в 2006 г. на уровне 50 млн долл. компания получила от 3,7 млн долл. до 5,6 млн долл. роялти. При этом 40% лицензиаты выплатили авансом. И. Попов признается, что в 2007 г. они решили изменить лицензионную политику. Опыт показал, что «хотя продукты питания у лицензиатов замечательные, но они лишь используют бренд, в то время как игрушки, книги, обувь и одежда сами становятся брендообразующими». Поэтому ставки по продуктам питания повысили до 8–10%, а по промышленной группе — снизили до 15–20% [Левинский, 2007, с. 19].

Руководство The Walt Disney Russia не называет величину лицензионных платежей для компаний — покупателей прав на использование бренда. По некоторым оценкам, в российской практике за использование товарного

знака правообладатели получают, как правило, 3–7% прибыли от оптовых продаж товара [Бордюг, Соболев, 2007]. Лицензионные отчисления составляют для продуктов питания 3–6%, для игрушек, игр, раскрасок и т. д. этот показатель обычно колеблется в пределах 10–12%.

Но в общем доходы держателей брендов в России несопоставимы с теми, которые они получают в Европе или США.

* * *

В целом, оценивая ситуацию, С. Реммер подчеркивает: «На российском рынке сегодня нет проектов, аналогичных нашему. Нет даже сопоставимого по масштабам и популярности сериала. Если рассматривать отдельные группы товаров, то, конечно, мы понимаем, что далеко не на всех позициях мы сейчас сильны. Но конкурентов нашему проекту в России назвать сложно. Что касается Диснея, то для нас интересен его опыт. Но нам рано говорить о том, что мы конкурируем с этой компанией».

УПРАВЛЕНИЕ РАСТУЩИМ БИЗНЕСОМ

Кто скрывается за брендом «Смешарики». К 2008 г. развитием бизнеса занималась группа компаний, в которую входили следующие бизнес-единицы:

- ♦ ООО СКА (Студия Компьютерной Анимации) «Петербург». Студия была создана одновременно с началом проекта. Главная ее функция — производство сериала;
- ♦ ООО «Смешарики» выступает как правообладатель бренда;
- ♦ ООО «Мармелад Медиа» (Marmelad Media). Эта структура занимается рекламой и продвижением проекта;
- ♦ ООО «Мармелад пром» работает как торгово-производственная компания с 2006 г.;
- ♦ ЗАО «ФАН гейм» (FUN game) занимается производством развивающих настольных игр, в том числе и тех, которые выпускаются под другими брендами;
- ♦ ООО «Смешарики — Центр» выполняет функции московского представительства проекта.

Всего в группе компаний работало около 300 человек. Компании формально не были связаны между собой, но управлялись как единое целое. Фактически функции управляющей компании выполняла компания «Мармелад Медиа», созданная в 2004 г. Управляющая компания делится на департаменты. В отдельную структуру выделен департамент лицензирования. Специальный департамент в структуре управляющей компании занимается направлением «Косметика».

«Разные бизнес-группы внутри компании отвечают за свои направления. Можно согласиться с тем, что сегодня компания управляется в „ручном

режиме“. В перспективе неизбежно придется выстраивать все бизнес-процессы, — говорит И. Попов. — Мы чувствуем необходимость создания управленческой команды специалистов, которые будут находиться вне этих групп и объединять все на основе единых стандартов».

Конечному розничному покупателю названия компаний неизвестны. Среди потенциальных покупателей лицензий и возможных участников других проектов на B2B-рынке осуществляется определенная маркетинговая поддержка компании «Мармелад Медиа». Сайт группы компаний представляет собой сайт одного проекта — «Смешарики». «Мы занимаемся маркетинговой поддержкой проекта „Смешарики“. Продвигать саму студию и компанию в целом сейчас нет необходимости. Конечный потребитель действительно не знает, кто стоит за проектом. Пока нас это устраивает», — говорит И. Попов.

«У нас нет задачи копировать Walt Disney Company». «У нас никогда не было задачи копировать Disney или стать российским Disney, — говорит И. Попов. — Компания Disney долгое время занималась созданием фильмов. Она предлагала много новых для того времени анимационных продуктов, которые находили спрос. Продажа товаров появилась позднее. Сегодня он воспринимается нами как компания, стремящаяся к массовому охвату потребителей. Мы, со своей стороны, изначально задумывались о создании детских брендов. Скорее можно говорить о том, что нам ближе модель развития бизнеса японской компании Sanrio, которая опирается на фанатов, а не на массовый рынок. Они не начинали свой бизнес с фильмов, и едва ли можно сказать, что их, как Disney, воспринимают в качестве создателя фильмов. Просто главный персонаж продвигается как товар. У них меньше лицензиатов, и все они поставляют товары на единую систему складов, а франчайзи только там делают закупки. Покупатель товаров с Hello Kitty действительно платит за бренд, который выходит за рамки анимационного бренда. При этом компания поддерживает ротацию 45 тыс. наименований ассортимента. Множество разнообразных товаров само по себе создает мир Kitty. Но нас сближает с Disney то, что мы ставим для себя цель создания детских национальных героев анимации, создания национального мультбренда России. Мы стремимся к тому, чтобы смешарики стали самыми популярными мультгероями, создающими свой мир. Сериал, товары, игры — это окна в их мир. Но у смешариков нет ничего волшебного, они гораздо ближе к реальной жизни».

«Потенциал развития нашего главного проекта до конца не исчерпан». К 2007 г. в бренд «Смешарики» компания вложила уже более 20 млн долл. [Шумова, 2007].

«„Смешарики“ — это сегодня наш главный проект, потенциал развития которого далеко не исчерпан, особенно если иметь в виду возможную

международную перспективу. Нам понятно также, что для восприятия лицензиатов важно, чтобы сериал продолжался. Задача ближайших лет — собрать аудиторию, лояльную Смешарикам, а значит, и лояльных покупателей», — говорит И. Попов.

По его словам, бренд «Смешарики» уже выходит за рамки анимационного сериала. «Конечно, сериал есть и остается главным моментом нашего общения с аудиторией, и появление каждой новой серии — это событие. Но на сегодняшний день та масса проектов, которую мы запускали параллельно, уже настолько сильна, что даже если бы сериал и не шел так активно, я бы все равно уверенно говорил, что мода на Смешариков состоялась» [Левинский, 2007, с. 18].

Главный проект компании создает те ассоциации, которые могут быть использованы и для других проектов.

С. Реммер отмечает, что компанию устраивают те ассоциации, которые связаны с брендом: «Мы проводили специальные исследования, чтобы выяснить ассоциации целевых групп покупателей и потребителей. Все, что мы увидели, нам понравилось, потому что именно этого мы и хотели. Люди говорили об ощущении радости, о семейном сериале, о чем-то ярком, о положительных эмоциях. У 60% покупателей бренд „Смешарики“ вызывает ассоциации „качественных развивающих детских продуктов“, „веселого обучения в игровой форме“, 30% покупателей говорят о „радости, празднике, семье, веселье, позитивных эмоциях и счастье“, 10% респондентов ответили, что бренд „Смешарики“ — это „любимые герои, несущие мир, добро и любовь“. Строго говоря, мы не можем стремиться к тому, чтобы у нашего сериала были какие-то четкие конкретные ассоциации. Это продукт неосязаемый. Возникновение у людей разных ассоциаций вполне естественно. Мы лишь стараемся, чтобы это были положительные эмоции».

Опросы показывают, что «Смешарики» позитивно воспринимаются целевой аудиторией и более популярны, чем хорошо известные советские мультперсонажи Крокодил Гена, Чебурашка и американский Микки-Маус. Однако по узнаваемости «Смешарики» пока еще уступают таким героям, как Шрек, Том и Джерри, Скуби Ду, Винни-Пух, Человек-паук и персонажам известного еще с советских времен мультфильма «Ну, погоди!». По данным на 2007 г., бренд «Смешарики» по узнаваемости находится на седьмом месте.

Компания и дальше предполагает развивать производство фильмов с теми же персонажами. В конце 2009 г. планировалось выпустить *полнометражный анимационный фильм* по мотивам одноименного телесериала.

Перспективы окупаемости подобных проектов в России не определены. Гендиректор кинокомпании СТВ (анимационные фильмы «Добрыня Никитич и Змей Горыныч», «Алеша Попович и Тугарин Змей», «Карлик Нос») С. Сельянов считает, что говорить о рынке российского анимацион-

ного кино преждевременно: «Несмотря на рост кинопроката, затраты на выпуск фильма растут, причем значительно быстрее... В целом российское кино системно убыточно» [Васильева, 2007]. И. Попов считает, что «сегодня в России можно зарабатывать на кино, если заниматься только кино. Но наши задачи шире, чем успех в прокате».

Спрос на лицензии продолжает расти. К 2008 г. под брендом «Смешарики» совместно с 50 компаниями-партнерами производилось 1620 видов различной продукции. В 2006 г. объем продаж составил 50 млн долл., а за первое полугодие 2007 г. объем продаж всей выпускаемой продукции под брендом «Смешарики» достиг уже 40 млн долл. В 2007 г. общий оборот по бренду «Смешарики» вырос до 100 млн долл., что составляет 0,5% от общего объема рынка детских товаров. По прогнозу экспертов, в 2008 г. общий оборот по бренду «Смешарики» увеличится до 155 млн долл., что с учетом роста рынка составит 1,3% от объема всего рынка детских товаров.⁶ В планах проекта «Смешарики» — развитие направления выпуска одежды, создание лицензионной линейки детских велосипедов и самокатов. Компании также удалось сделать успешный старт на рынке косметики.

Одно из новых направлений развития проекта — *создание сети детских садов*. Первый детский сад (или детский центр развития) уже открылся в Санкт-Петербурге. В этом детском саду герои мультфильма встречаются на каждом шагу. «Естественно, Смешарики не будут вести занятия, для этого есть психологи, педагоги, логопеды. Но каждый персонаж, в зависимости от его характера и области знаний, закрепляется за своей образовательной программой», — рассказывает С. Реммер [Смирнова, 2007].

«По плану стратегического развития мы переходим некий этап, где разрозненные проекты объединят в одну концепцию, — говорит И. Попов. — Сейчас мы выпускаем практически все, что необходимо детям: от кукол и книжек до велосипедов и мячей. Мы хотим создать такую ситуацию, когда абсолютно все, что окружает детей, могло быть связано со смешариками, т. е. создать собственный детско-смешариковский мир. И детский сад — это первый уголок этого мира» [Смирнова, 2007]. В 2008 г. подобный центр развития со Смешариками будет открыт в Москве. Компания рассматривает этот проект и как средство коммуникации, и как прибыльный проект. Полный набор услуг стоит 28 тыс. руб. в месяц. При этом компания не ставит задачу связывать свои продукты с каким-либо определенным ценовым сегментом.

Компания заявляет также о планах *строительства семейного мегацентра «Страна Смешариков»* и в 2015 г. собирается открыть парк аттракционов [Шумова, 2007].

⁶ Информация компании «Мармелад Медиа».

«Идея парка развлечений остается, — отмечает И. Попов. — Но опыт нарабатывается постепенно. В условиях России необязательно иметь один-два гигантских парка. Возможно, несколько парков меньшего формата будут более выгодными. Мы обсуждаем контракты с производителями аттракционов, с компаниями сферы обслуживания, планируем шоу-тур на поезде. Проблема выделения участка земли также требует решения».

Смешарики на экспорт. А. Прохоров с оптимизмом смотрит на международную перспективу «Смешариков»: «Есть понимание того, что проект будет развиваться не только в России, но и в других странах, где телевизионная и мерчандайзинговая окупаемость более реальна, чем у нас» [Биргер, 2007]. С ним солидарен И. Попов: «Реакция европейских и азиатских компаний, с которыми мы уже ведем переговоры по совместному продвижению проекта, однозначно положительная. Партнеры хорошо оценивают его коммерческий потенциал» [Хозиков, 2007, с. 38].

В октябре 2005 г. «Смешарики» получили Гран-при на China International Cartoon and Digital Art Festival, а в 2006 г. первые 50 эпизодов сериала были куплены крупнейшей китайской телекорпорацией CCTV за 50 тыс. долл. На осенней теле-ярмарке еще 50 зарубежных каналов проявили интерес к сериалу [Левинский, 2007, с. 18].

«Я думаю также, — продолжает А. Прохоров, — что сериал „Смешарики“ имеет хороший международный потенциал. Нам уже давно поступают предложения от западных дистрибьюторов средней руки. Но мы поняли, что не должны спешить с выходом за рубеж. На Западе очень важна история успеха проекта у себя в стране, включая конкретные зрительские и экономические показатели. Когда мы сможем продемонстрировать убедительные цифры роста нашей фан-аудитории, показать не просто масштабный анимационный продукт, а заметное явление отечественного детского рынка, крупные западные игроки нами обязательно заинтересуются... Есть ощущение, что мы создаем истории, понятные повсюду. В их основе — ценности открытого восприятия мира и его обитателей, одинаково важные и для детей и для взрослых. Вообще, „Смешарики“ — это такая общечеловеческая история... Главное — качественный дубляж» [Биргер, 2006, с. 17].

Вместе с тем С. Реммер признает, что интерес к фильму со стороны взрослых в России в определенной части обусловлен элементами истории российской культурной и социальной жизни: «Многие персонажи навеяны героями советских мультиков. Там очень много советского бекграунда из фильмов. Просматриваются шутки и песни, знакомые взрослой аудитории в России. Взрослые смотрят на „приветы из детства“. Дети не понимают этих шуток — у них там есть своя линия. Но детская линия не связана с какой-то одной страной. Не может детский мультик быть рассчитан на ребенка одной страны, если это качественный мультик».

За успех надо бороться. «Продвижением мы занимаемся самостоятельно, — говорит С. Реммер. — Довольно редко привлекаем агентства. Мы обладаем таким инструментом, которого нет у многих других компаний: наш мультик показывается по центральным каналам. Сегодня это не главный инструмент, просто мало у кого он есть. Что касается других инструментов, то здесь ведется очень активная политика именно в событийном маркетинге. Мы участвуем в огромном количестве разных мероприятий, общаемся с детьми и у них узнаем, что они хотят. Они подсказали нам идею нового героя — Мышарика... У нас есть сайт Смешариков, он очень популярный — его посещают несколько тысяч человек в день. Там проходят конкурсы, викторины, выложены наши развивающие компьютерные игры, мультик. Целый отдел трудится над контентом этого сайта».

В конце 2007 г. «Смешарики» вошли в «белый список» детских сайтов, составляемый порталом «ТЫРНЕТ — Детский Интернет», т. е. сайтов, адаптированных и полезных для детей. Сайт призывает посетителей стать членом клуба «Страна Смешариков». Это может сделать любой ребенок или взрослый, проживающий на территории Российской Федерации и за границей. С помощью сайта можно заказать тематические праздники для всей семьи. В начале 2008 г. сайт получил новое развитие. Был запущен социальный интерактивный проект.

ФИНАНСЫ — ЭТО ВСЕГДА ВАЖНО

В 2006 г. И. Попов рассказывал [Биргер, 2006, с. 19]:

«У нас окупается продажа компьютерных игр. А вот продажа DVD (этим направлением мы занимаемся совместно с „СОЮЗ Видео“) — нет. В первую очередь, конечно, из-за „серого“ рынка. На один лицензионный диск приходится примерно пять пиратских. Пиратский рынок демпингует, нам в результате тоже приходится снижать стоимость, так что с каждого диска мы зарабатываем все меньше и меньше. Чтобы окупить производство сериала, нужно продавать диски миллионными тиражами, что в любом случае сейчас нереально. Пока мы продали около 300 тыс. DVD и кассет».

«Сегодня все сборы по продажам видеоправ телеканалам и видеодистрибьюторам позволяют окупать производство сериала на 10–15%. Это приблизительно 340 тыс. долл. в год. 30–40% мы получаем в виде господации, а все остальное зарабатываем на коммерческом развитии других направлений проекта. Мы очень рассчитываем на мерчандайзинг, на производство игрушек по нашим лицензиям, в первую очередь — в Китае и Корее. За использование бренда мы предполагаем получать 10–12% от объема продаж. В целом у нас уже окупаются и издательский проект, и мягкие

игрушки, и детская канцелярия». Собственной продукции «Мармелад пром» произвел в 2006–2007 гг. на 13 млн долл.⁷

В 2007 г. компания уже не считала затраты ключевым показателем экономической деятельности. «Сейчас в студии работает больше 100 человек, — говорит М. Прохоров. — Себестоимость минуты перестала быть ключевым показателем и приблизилась к 13 тыс. долл. Компания вкладывает около 2,5 млн долл. в новый офис и студию со звукоцехом. Главное сейчас — скорость производства материала нужного качества. Если раньше студия выпускала по две серии в месяц, то теперь — четыре, а через год будет шесть, — говорит Прохоров. — Мы работаем быстрее, чем поступают деньги» [Левинский, 2007, с. 18].

«Пока продажа товаров под брендом „Смешарики“ обеспечивает нам не более 30% от затрат на проекты. Но мы рассчитываем, что к выходу полнометражного фильма доходы от лицензионной программы позволят целиком реализовать его», — отмечает И. Попов [Васильева, 2007].

В 2007 г. отчисления лицензиатов составляли 19,21% в структуре доходов группы компаний, связанных с проектом «Смешарики» (рис. 4).

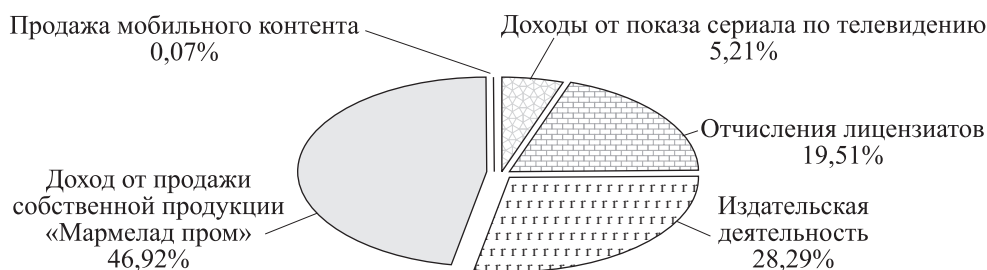


Рис. 4. Структура доходов группы компаний проекта «Смешарики» в 2007 г.

Составлено по: Внутренняя информация компании «Мармелад Медиа».

Примечания:

- ♦ доходы от издательской деятельности включали в себя доходы от продажи книг, раскрасок, настольных игр, пазлов, журнала, а также отчисления лицензиатов от продажи DVD и видеокассет;
- ♦ отчисления лицензиатов включали плату за право использовать бренд «Смешарики» (роялти) производителей промышленных и продовольственных товаров;
- ♦ доход от продажи собственной продукции «Мармелад пром» формируется от самостоятельной продажей компанией товаров, изготовленных по ее заказу внешними производителями или закупленных ею у своих же лицензиатов для самостоятельной реализации. Собственной производственной базой для выпуска товаров компания «Мармелад пром» не располагает.

⁷ Информация компании «Мармелад Медиа».

В целом финансовое положение компании воспринимается как устойчивое. «Сегодня для нас не стоит задача непременно заработать на показе сериала, — подчеркивает И. Попов. — Если материал нам не понравится, то мы его отложим».

ЧТО БУДЕТ ЗАВТРА?

Сериал продолжает выходить на экраны, и его популярность растет. Производители признаются, что их привлекает возможность раскрученного бренда. Мир героев одного сериала разрастается. Сколько может продолжаться этот рост и к чему он приведет компанию? Весь проект был рассчитан на 208 серий. Предполагается, что последняя серия появится в эфире в 2009 г.

Между тем в Интернете и прессе стали появляться не только позитивные отклики на то, что делает компания. Часть авторов обращает внимание на относительно примитивную картинку фильма, по сравнению с традиционными и более дорогостоящими технологиями производства [Терещенко, 2007, с. 82]. Есть люди, недовольные качеством товаров, выпускаемых под брендом «Смешарики». Все тяжелее поддерживать качество сценариев, — по крайней мере, таково мнение определенной части родителей.

Производство арт-продукта продолжает совершенствоваться, но что будет, когда сериал надоест или перейдет в разряд «классики мультипликации»?

И. Попов следующим образом отвечает на эти вопросы.

«Наши перспективы развития не связаны исключительно с одним анимационным сериалом, — уверен И. Попов. — Мы накопили большой опыт создания комплексных брендов, знаем, как раскрыть их коммерческий потенциал, наработали определенные связи. Мы способны интегрировать все, что необходимо для решения задач строительства бренда. Уже сегодня нашу компанию можно рассматривать как эксперта, который занимается не только созданием и развитием собственных брендов, но и способен оказывать услуги другим компаниям. Прежде всего речь идет о товарах и услугах для детей... В перспективе одновременно с развитием проекта „Смешарики“, можно будет говорить о создании или поиске других проектов, в которых мы могли бы участвовать при условии оптимального использования собственных ресурсов. Ограничения, которые мы на себя взяли, мы будем соблюдать: любой будущий проект должен быть лишен агрессии. Связующее звено любого нового дела — детская аудитория. Поиск таких проектов уже ведется. Например, Санта-Клаус давно состоялся как бренд, а Дед Мороз — еще нет, хотя определенное позиционирование уже существует. Проект, успешно начатый в Великом Устюге, мог бы послужить здесь отправной точкой. Вероятно, в процессе строительства этого бренда анимационные персонажи будут полезны. Возможен также поиск правильных пересечений со „Смешариками“. Но могут быть и другие персонажи и

способы поддержки, не связанные с мультипликацией. Например, фильмы с участием актеров (без привязки к конкретному образу), шоу-программы и т. п. Это — самостоятельный проект, над которым можно работать, включая разработку детального брендбука... В рамках детской аудитории целесообразно стремиться к большей специализации. Например, создавать проекты для девочек. Необязательно на основе „Смешариков“. Когда критическая масса успешных проектов будет создана, можно будет начинать создавать бренд компании, который не будет связан только со „Смешариками“. Сначала надо доказать, что мы можем сделать еще несколько успешных проектов, а потом займемся созданием бренда компании».

Руководитель компании не опасается конкурентов в России и отмечает: «Мы начинали здесь первыми, когда не было ничего — никакой индустрии, связанной с созданием и использованием брендов в анимации. Теперь уже никто не сможет повторить наш опыт. Еще несколько лет назад можно было сказать, что тревогу вызывают планы крупнейших глобальных компаний, но сегодня эти опасения позади».

Среди вызовов времени, на которые надо давать ответ, И. Попов в начале 2008 г. назвал следующие: «Инфраструктура компании не успевает даже за развитием одного проекта „Смешарики“. Не хватает ресурсов, прежде всего — людей. Готовых специалистов взять негде, поскольку многие вещи мы делаем впервые. Это приводит к разным темпам развития направлений. Если международная экспансия проекта „Смешарики“ состоится, то это может значительно отвлечь наши силы от других планов. Однако недостаток кадров мы не рассматриваем как стратегическую угрозу. Это среднесрочная проблема, которая будет решена. Проблема ресурсов в целом, вероятно, может решаться путем привлечения партнеров. Не так важно, чтобы все новые проекты были исключительно нашими. Масштабные инвестиционные затраты могут осуществляться совместно. Можно продолжать входить в существующие проекты с теми же „Смешариками“. Привлечение заинтересованных лицензиатов снимает многие проблемы финансирования. Больше опасение вызывают ожидания потребителей и производителей, их видение относительно возможности повторения кризисов. Еще одна из серьезных проблем нынешнего этапа развития — управление информацией. Существует накопленный зарубежный опыт, собственный опыт компании, необходимо управлять обратной информацией от клиентов. И все это необходимо соединить в одном информационном поле. Пока не вполне ясно, как это сделать быстро и эффективно. Наконец, мы понимаем, что управление масштабным бизнесом потребует серьезного изменения всей управленческой структуры».

Сегодня на вопрос о том, что продает компания, ее руководители отвечают: «Компания продает праздник и радость».

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Как вы можете объяснить быстрый рост бизнеса группы компаний, объединенных проектом «Смешарики»? Назовите ключевые факторы успеха проекта.
2. Почему персонажи мультфильма «Смешарики» популярны у компаний-лицензиатов в России? Почему другие аналогичные проекты в России были менее успешны?
3. Как бы вы определили целевую группу покупателей товаров и услуг под брендом «Смешарики»? Кто и почему покупает эти продукты? Что бы вы предложили для того, чтобы привлечь взрослую аудиторию, которая не имеет детей?
4. Оцените марочный капитал бренда «Смешарики», используя модель марочного капитала Д. Аакера. Обладает ли бренд «Смешарики» четко выраженной марочной идентичностью? Опишите его идентификаторы, стержневое позиционирование и ассоциации покупателей?
5. Чем определяются границы использования бренда «Смешарики»? На какие товары и виды деятельности он может распространяться без ущерба для марочного капитала? От каких факторов зависит ответ на этот вопрос?
6. Проведите сравнительный анализ бизнес-модели компании Walt Disney и бизнес-модели группы компаний под руководством «Мармелад Медиа».
7. Какие главные угрозы существуют для развития бизнеса компании «Мармелад Медиа»? Каким образом компания может им противостоять? Кто является конкурентами компании и как можно с ними соперничать?
8. Предложите и обоснуйте возможные стратегические направления развития бизнеса компании, учитывая роль фактора бренда в их реализации.

Литература

- Биргер П.* Дети Винни-Пуха // Эксперт Северо-Запад. 2006. № 16 (269). 24 апреля.
- Бордюг Т., Соболев С.* Телегерои Советского Союза украсят памперсы Procter & Gamble // Коммерсантъ Daily. 2007. № 100 13 июня. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=773572>
- Боярский А.* Мультяш про Лунтика окупится за счет сопутствующих товаров. 2006 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.product-placement.ru/lib/detail.php?ID=1343>
- Бренд напрокат* // Индустрия рекламы. 2007. № 6.
- Васильева А.* «Смешарики» выходят на широкий экран // РБК Daily. 2007. 24 января [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.rbcdaily.ru/2007/01/24/media/264138>

- Горелова Е., Корюкин К.* Смешные деньги // Ведомости. 2006. № 226 30 ноября.
- Дегтярева Е.* Инвестиционные горки // Приложение к газете Коммерсантъ. 2007. № 119 (3695). 10 июля [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=779784>
- Дементьев А.* Бананамата родила шесть Смешариков // Деловой Петербург. 2007. № 205. 2 ноября [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.dpgazeta.ru/article/121680>
- 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>
- Коньгина Н.* Толерантность. Ру // Известия. 2004. 3 февраля [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.izvestia.ru/russia/article43832/>
- Куликов П.* Внук Умки // Секрет фирмы. 2006. № 15. С. 30
- Левинский А.* Пробные смешарики // Smart Money. 2007. № 46 (87). 3 декабря. С. 18
- Обзор рынка детских товаров* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.oms.ram.ru/files/reviews/oms-reviews-00082.doc>
- Предвзятая лицензия* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.kan-zoboz.ru/event.php?m_id=86622&pid=86622&id=133532&action=view
- Промптова О.* В поисках дела. Disney не будет строить «Диснейленд» и снимать мультфильмы в России. 2006 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.adme.ru/business/2006/12/08/13347/>
- Смирнова А.* Смешарики поборются с Микки-Маусом // Деловой Петербург. 2007. № 182 (2504). 2 октября [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.dpgazeta.ru/article/120116>
- Терещенко М.* Любовь по строгим правилам // Эксперт. 2007. № 11 (552). С. 82.
- Хозиков В.* По-шаровая стратегия // Интербизнес. 2007. Март. С. 38–39.
- Филиппов И.* Интервью: Энди Берд, президент The Walt Disney International // Ведомости. 2006. № 220. 22 ноября.
- Шумова З.* С экрана — на прилавки // Известия. 2007. 15 августа [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.izvestia.ru/media/article3107235/>

Статья поступила в редакцию 15 июня 2009 г.