

«Длинный хвост» современного кинотеатра
Олег Березин, генеральный директор компании «Невафильм»

По опросам общественного мнения, более одной трети россиян – из тех, кто редко либо вообще не посещают кинотеатры – не находят интересных для себя фильмов на афишах¹; а по результатам опроса журнала «Кинобизнес Сегодня», 58% посетителей сайта movie.ru предпочитают смотреть фильмы, скачивая их в Интернете или же из локальных сетей².

Что это? – случайность или вырванные из контекста результаты? Или новые тенденции, проявляющиеся в ответ на результаты функционирования традиционной модели современного кинопроката, основанной на продажах хитов-блокбастеров? Модели, в основе которой лежат продукты массовой культуры, модели, игнорирующей уникальные специфические предложения для зрителей?

XX век – царство хитов, XXI век – эпоха ниш

Современная модель кинопроката, возникшая на заре прошлого века, за свою столетнюю историю стала воплощением мира «хитов». Именно благодаря «золотым дискам», гигантским кассовым сборам, высоким телевизионным рейтингам выросла империя современных средств массовой информации. Именно «хит» стал призмой, через которую мы рассматриваем сегодня собственную культуру. Мы следим за последними изменениями в хит-парадах, за тем, какой фильм собрал большую кассу; наше мировоззрение определяется знаменитостями и массовыми продуктами.

Более ста лет единственным носителем фильма в кинотеатре была киноплёнка. И именно экономика, основанная на физическом носителе – киноплёнке, предопределила возникновение идеологии «хитов». Такая система возникла не только в кино, но и в других сферах развлечений, основанных на распространении физических копий...

Но сегодня на многих рынках явно проявляется новая тенденция: потребители всё чаще сами выбирают, что им смотреть, слушать и читать. Что изменилось на рубеже веков?

Обратимся, для примера, к музыкальной индустрии, в которой эти тенденции уже наглядно проявились и коснулись каждого из нас. В XX веке люди слушали то, что им было доступно (радио), или то, что можно было купить (пластинки, кассеты, диски). Музыкальная индустрия была ориентирована на создание и выпуск хитов, потому что все диски занимают одинаковое место на полке, т. е. требуют одних и тех же затрат на доставку и хранение носителей. Но хиты при этом продаются гораздо чаще и приносят больший доход, поэтому выгоднее продавать их как можно больше, создавая массовый спрос.

Однако в последнее время объёмы продаж альбомов на традиционных CD падают, люди используют альтернативные источники доступа к музыке, главным из которых становится Интернет, позволяющий закачивать интересные треки в свой персональный iPod.

Именно Apple iPod™ и Интернет перевернули музыкальную индустрию: iPod значительно упростил хранение музыки и управление ею; iTunes сделал процесс покупки и загрузки музыкального трека простым и понятным; а Интернет позволил максимально удешевить хранение и доставку музыки в конкретный MP3-плеер. Сегодня каждый может выбирать то, что нравится ему, а не то, что предлагает радио или музыкальный магазин.

Спрос, как известно, рождает предложение, и сегодня в Интернете вы можете отыскать огромное количество музыкальных записей, книг, фильмов, роликов. Раньше большинство из них не могло найти своего потребителя, но теперь, когда барьеры выхода на рынок снизились, ситуация изменилась. Царство *хитов* отступает – наступает эпоха *ниш*. Контент, который не получал распространения из-за высоких издержек на доставку и хранение в XX веке, находит свое место в веке XXI.

Как это изменит современную модель кинопроката? Как вообще изменится кинотеатральный бизнес? Попробуем в этом разобраться, но сначала немного теории.

¹ Исследование Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) «Почему россияне не ходят в кино?» (16–17. 08. 2008 г.) – www.wciom.ru.

² «Большинство россиян качают кино из Интернета» // «Кинобизнес сегодня», №22 (168) 10. 11–23. 11. 2008 г., с. 6, 21.

«Длинный хвост»

Крис Андерсон, редактор журнала «Wired», в своей книге «Длинный хвост» описывает новую модель нишевой экономики³. Объясним, что подразумевается под этим термином, на примере графика кассовых сборов кинофильмов в российском прокате 2007 г., построенного по данным журнала «Кинобизнес сегодня».



Это – классическая кривая с асимптотическим «хвостом». Именно поэтому Крис Андерсон, исследовавший такие графики в индустрии развлечений, назвал их *длинными хвостами*. На горизонтальной оси расположены фильмы по порядку, в соответствии с рейтингом кассовых сборов, а по вертикальной оси – суммы сборов соответствующего фильма.

В «голове» кривой расположились хиты, т. е. самые кассовые фильмы года: «Пираты Карибского моря. На краю света», «Шрек третий», «Волкодав из рода серых псов», «Гарри Поттер и орден Феникса», «Жара»... Какие же фильмы находятся ниже по кривой – неужели это сплошные «провалы»? Нет.

Например, в начале «хвоста» – картина Никиты Михалкова «12», выдвинутая на премию «Оскар»; в центре – «Лабиринт Фавна» Гильермо Дель Торо, получивший три «Оскара»; ниже – «Разрисованная вуаль» Джона Каррана, которой была присуждена премия «Золотой Глобус»; а еще дальше – «Скандальный дневник» Ричарда Эйра, претендовавший на «Оскар» в четырех номинациях... Эти фильмы не стали хитами, собрали относительно небольшую кассу, но это вовсе не значит, что это плохие фильмы!

«Длинный хвост» обладает одним интересным свойством: совокупные сборы фильмов, которые находятся в хвосте, составляют немалую долю и могут соперничать со сборами хитов, а иногда даже и превышают их. Так, например, на «хвост» российского кинопроката 2007 г., куда попали фильмы, собравшие менее \$6 млн, приходится 50% всех кассовых сборов.

Такой эффект достигается благодаря двум факторам:

- во-первых, длине «хвоста», т. е. количеству наименований фильмов;
- во-вторых, толщине «хвоста», т. е. сумме сборов каждого из фильмов.

В российском кинопрокате «хвост» пока еще не очень длинный и широкий. Средняя продолжительность проката картин в России сегодня составляет 2-3 недели (см. «Синемаскоп», №22). Каждую неделю на экраны в среднем выходит 6 фильмов. Премьеры занимают почти 50% сеансов во всех кинотеатрах страны; на второй неделе их доля сокращается в среднем до 36%; а на третьей – уже до 10%. К тому же основу кинопроката составляют «хиты» (по терминологии, предложенной «Бюллетенем кинопрокатчика», «попкорн-гиганты» – 37,3% сеансов) и «молодежное кино» (25,5%). При такой системе проката авторским или документальным фильмам и альтернативному контенту просто не хватает ни времени, ни места. А ведь именно за счет таких *нишевых* продуктов и возможно удлинение и утолщение «хвоста».

³ Крис Андерсон «Длинный хвост: новая модель ведения бизнеса» – М.: Вершина, 2008.

Но в мире, где господствует физический носитель – кинолента, а стоимость производства и доставки 35-мм копии высока, работает система ограничений.

За гранью возможного

Сегодня дистрибьютор платит за печать одной копии около 30 тыс. руб. Если к этой цене добавить расходы на доставку фильма в кинотеатр и на его возврат, на логистику и утилизацию киноленты, себестоимость одной 35-мм копии можно оценить в размере порядка 50 тыс. руб. Естественно, дистрибьютор рассчитывает, как минимум на окупаемость издержек. Таким образом, учитывая существующую модель распределения кассовых сборов между дистрибьютором и кинотеатром (50/50), получается, что в прокате фильм должен собрать не менее 100 тыс. руб. на копию, чтобы окупить прямые затраты на выпуск фильма, и это – без учета расходов на производство. В 2007 г. планку кассового сбора в 100 тыс. руб. на копию не смогли преодолеть 103 фильма – почти каждый третий, выпущенный в прокат. Можно представить, сколько еще фильмов вообще не вышли на большом экране просто потому, что заранее было известно, что они не преодолеют этот барьер. Следовательно, цена производства кинокопии выступает в качестве *экономического ограничения*, которое не дает возможности части фильмов выйти в широкий прокат или вообще появиться в кинотеатрах.

Силу этого экономического ограничения и низкую эффективность «пленочной» модели кинопроката в масштабах страны можно проиллюстрировать цифрами: **в 2007 г., при общем кассовом сборе в \$568 млн, более \$55 млн было потрачено на печать кинокопий. Это около 10% всего кассового сбора, или 20% доходов дистрибьютора, так как кинотеатры не участвуют в финансировании печати кинокопии!**

Однако собрать 100 тыс. руб. на копию недостаточно – необходимо, чтобы это произошло в одном кинотеатре, поскольку перемещение копии в другие регионы – на «второй экран» малых городов – серьезно увеличивает затраты на логистику (с учетом масштабов нашей страны). К тому же высокий уровень пиратства и короткие «окна» до выпуска фильмов на DVD и ТВ не позволяют дистрибьютору в течение долгого времени перевозить одну и ту же копию по нескольким городам. Таким образом, кинопрокатчик ограничен во времени и в пространстве, что является *физическим ограничением* рынка и мешает бесконечно долгому и широкому прокату.

Следствием экономических и физических ограничений становится узость киноафиши городов страны. Например, в региональных центрах зрители еженедельно могут выбирать, в лучшем случае, из 20 фильмов (см. «Синемаскоп», №18). Расширение недельного репертуара в отдельных городах достигается преимущественно благодаря деятельности единичных киноплощадок.

Множество кинофильмов из «длинного хвоста» не собирают достаточной кассы, чтобы выходить во всех городах страны. Причина этого кроется в том, что, хотя любителей *нишевых* фильмов в России и немало, они рассредоточены по всей стране, и в каждом городе их недостаточно, чтобы напечатать 35-мм кинокопии *всех* фильмов для *всех* кинотеатров. И даже если это сделать, большинство зрителей могут и не купить билет на картины, представленные на афише потому, что они ничего не слышали о большинстве *нишевых* кинолент.

Плюс ко всему необходимо, чтобы потенциальный зритель узнал о такого рода фильме. Блокбастеры могут сообщить о себе широкому кругу потенциальных потребителей посредством широкомасштабной и дорогостоящей рекламной кампании. Подобных возможностей лишены фильмы, расположенные в зоне «хвоста» – соответственно, дистрибьюторы и кинотеатры вынуждены искать пути продвижения фильмов-«не хитов». Одно из решений – составлять репертуарный план на несколько недель вперед. Это позволяет кинотеатру, размещающему свою афишу в СМИ, информировать зрителя обо всех фильмах, выходящих в прокат. Но именно в этой модели и кроется «подводный камень»: кинотеатр практически лишается возможности гибко реагировать на предпочтения зрителей, и любое изменение заранее объявленной афиши становится нарушением «договора между кинотеатром и зрителем».

При таком репертуарном программировании еще одним ограничением становится мнение менеджера по репертуару кинотеатра. Не имея возможности оперативно

реагировать на реакцию зрителей, опираясь только на собственное мнение либо «авторитетное мнение» дистрибьютора, кинотеатр обрекает себя на «плановую» экономику. В этой ситуации кинотеатру проще ориентироваться только на «хиты», не пытаясь изменить сложившуюся систему⁴.

Мощь цифры

Любая кризисная ситуация заставляет пересмотреть существующие бизнес-модели, и это шанс для кинорынка – использовать более эффективные современные кинотехнологии, которые постепенно получают широкое распространение и в России. ***В киноиндустрии уже появились свои «iPod» и «MP3» – это цифровой кинопроектор и цифровая кинокопия! В скором времени появится и свой «iTunes» – web-сервисы по дистрибуции контента.***

Широкий выбор контента, снижение стоимости доставки и доступ потребителей к информации о контенте привели к перевороту не только в музыкальном бизнесе, но и во всей индустрии развлечений. Наступает пора революции и в кинопрокате. Цифровые кинокопии фильмов, цифровые технологии кинопоказа и возможности Интернета в области коммуникаций «кинотеатр–зритель» открывают совершенно новые возможности для бизнеса кинотеатров:

- прежде всего «цифровая кинокопия» способствует устранению экономических ограничений между фильмом и зрителем за счет снижения затрат дистрибьюторов по выпуску фильмов на экран; каждый фильм найдет своего зрителя и все равно принесет прокатчику прибыль: это ведет к утолщению «длинного хвоста»;

- цифровые технологии доставки кинокопий устраняют физические ограничения. DCP легко может быть доставлен в любой кинотеатр и в любой город. В будущем, по мере снижения стоимости трафика, фильмы будут поступать в кинотеатры через спутник или оптические каналы, что еще больше упростит и удешевит доставку. Преодоление физического ограничения («сближение пространства» страны) приведет к удлинению «длинного хвоста» посредством расширения киноафиши городов в российских регионах;

- следствием снижения барьеров выхода на рынок является расширение репертуара: уже сегодня в цифровых кинозалах появляются уникальные фильмы, не выпускаемые на пленке (например, фильмы-концерты российских и зарубежных рок-звезд), альтернативный контент (спортивные трансляции, игры на большом экране); это также способствует удлинению «хвоста» – уже в масштабах страны;

- еще одно важное преимущество «цифровых технологий» – возможность интерактивного предоставления информации о фильме: единый комплекс цифровых коммуникаций позволяет сообщать зрителям о предстоящих премьерах и событиях, приглашать их посетить новые фильмы и специальные события (причем система может сама определять, что именно будет интересно конкретному клиенту), предлагать уникальный контент фильмов, собирать заявки и давать возможность зрителям общаться друг с другом. Таким образом упрощается система репертуарного планирования кинотеатра, налаживается обратная связь с потребителями, упрощающая их выбор и процесс принятия решений о покупке билетов. И это также утолщает «длинный хвост»;

- сегодня огромной популярностью пользуются различные социальные сети, форумы, рекомендательные сервисы – виртуальные объединения по интересам и предпочтениям. Эти технологии очень важны и для кинопоказа, так как они помогают кинолентам и зрителям «встретиться», что увеличивает сборы каждого фильма и ведет к утолщению «длинного хвоста». Представьте, что зритель бронирует билет на сайте кинотеатра на фильм «12», а система подсказывает ему, что другие посетители, посмотревшие эту картину, предпочли также сходить на фильм «Остров»: вероятность покупки еще одного билета повышается. Таким образом, современные цифровые технологии позволяют преодолеть и ограничение информации о фильме, если кинотеатры имеют возможность создать систему рекомендательных сервисов при

⁴ Отметим, что не все кинотеатры ведут такую политику: одной из тенденций этого года стало появление кинозалов, в том числе в составе больших кинокомплексов, ориентированных именно на *нишевые* фильмы, – «Пять звезд на Новокузнецкой», «Горизонт» (Формула Кино), «Октябрь» (Каро Фильм) и другие. Скорее всего, это именно попытка ответить на ущербность экономики «хитов».

продаже билетов, которые будут действовать как рекламный канал для *нишевых* фильмов;

▪ наконец, цифровые технологии позволяют кинотеатрам проводить более гибкую репертуарную политику. Теперь технически проще перемещать копию из одного зала в другой, показывать одну копию в нескольких залах, что бывает необходимо, если кинокартина «пошла» не так, как предполагалось. Тем самым ускоряется реакция на изменение спроса: от «репертуара политики плановой экономики» кинотеатр переходит к многообразию предложения.

Сегодня люди сами выбирают, что они хотят смотреть, слушать и читать, – эпоха хитов и, соответственно, рынок продавца отступают, на авансцене появляются *ниши*. Это не значит, что хиты умирают. Ниши не могут существовать без хитов, «хвост» не может существовать без «головы», но в XXI веке роль ниш, роль фильмов «не для всех» существенно возрастает.

Это не мир будущего, это то, что происходит уже сегодня: в России более 80 цифровых киноэкранов, пробующих новые модели ведения бизнеса.

Мир постоянно меняется; единственное, что в нем постоянно, – перемены. Кинобизнесу в целом и кинотеатрам в частности жизненно необходимо уловить эти изменения и суметь к ним приспособиться. Ведь побеждает тот, кто предлагает новый, уникальный продукт; в противном случае все становится одинаковым и начинается «война экранов», в которой не может быть победителей!

© 2008 НЕВАФИЛЬМ RESEARCH™

*по материалам доклада О. Березина на семинаре
«Современный кинотеатр. Скрытые резервы»
в рамках 75-го кинорынка в Сочи (5 июня 2008 г.)*