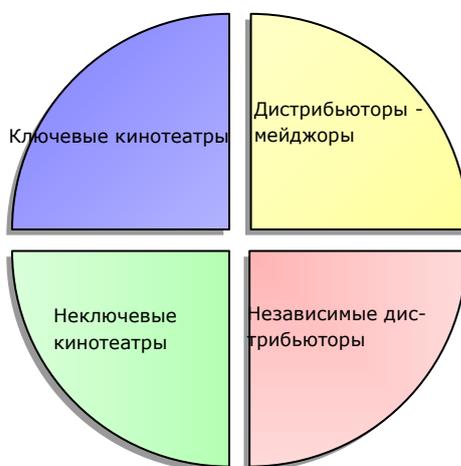


## Российский рынок кинопоказа: единство или борьба противоположностей?

Олег Березин, Компания «Невафильм»

Многолетний опыт аналитики рынка кинодистрибьюции и кинопоказа, встречи и беседы с разными по масштабам дистрибьюторами и кинотеатрами, изучение тенденций мирового кинопроката и, наконец, осмысление хода «цифровой революции» в кинопоказе приводят, с одной стороны, к очевидным, а с другой – неожиданным выводам.

Когда участники рынка, представители государства и кинообщества рассуждают о рынке кинопоказа, то, как правило, речь идет о достаточно монолитной части киноотрасли. В лучшем случае при обсуждении внутриотраслевых проблем оперируют такими понятиями, как «дистрибьютор» (прокатчик фильма) и «кинотеатр» (показчик). Однако при более детальном осмыслении происходящих на рынке процессов можно прийти к заключению, что рынок кинодистрибьюции и кинопоказа сегментирован существенно больше. И «водораздел» проходит не по линии «дистрибьютор голливудских или российских фильмов», «односальный кинотеатр или мультиплекс»... Границей такого «водораздела» скорее является «рыночная сила» игрока рынка. Следуя этой логике, мы выделили четыре основных группы игроков – по две среди дистрибьюторов и кинотеатров:



Именно взаимодействие этих четырех групп и определяет сегодня тенденции развития рынка кинопоказа в целом. Как ни парадоксально, переход на цифровые технологии дистрибьюции и кинопоказа позволил выявить эти группы наиболее отчетливо. Каждая группа обладает узнаваемыми поведенческими характеристиками на рынке, что позволяет максимально точно классифицировать любого игрока.

Отметим, что подобная классификация не является заимствованием какого-то зарубежного опыта, как это обычно бывает. Мы уже привыкли, что все новые идеи или тенденции возникают на более развитых рынках и спустя какое-то время приживаются у нас. Однако уникальная особенность развития цифрового кинопоказа в России, где развитие рынка идет по «свободным» и порой хаотичным законам, позволила нам первыми выявить новые тенденции. Данная «свобода» определена отсутствием глобальных соглашений между кинотеатрами и дистрибьюторами; тем, что кинотеатры за счет собственных средств финансируют переход на цифровые технологии; неимоверно высокой стоимостью денег (кредитов); а также абсолютным отсутствием какой-либо поддержки отрасли кинопоказа со стороны государства. Проецирование этой классификации игроков рынка на ситуации в других странах только подтверждает сделанные нами выводы.

Чтобы понять особенности каждой из групп игроков, их мотивы и интересы, в том числе отношение к переходу на цифровые технологии кинопоказа, необходимо дать характеристику каждому типу игроков.

### Ключевые кинотеатры

Необходимо еще раз повторить, что ключевые кинотеатры и мультиплексы, ключевые кинотеатры и сетевые кинотеатры – это разные понятия. Не все сетевые кинотеатры и мультиплексы априори являются ключевыми; в то же время даже независимый односальный кинотеатр на определенной территории может быть ключевым. Любой крупный дистрибьютор, обладающий соответствующей статистикой, назовет вам те 500–600 экранов в стране, которые в общей сложности набирают 90% кассового сбора. Обратите внимание, что это меньше одной

трети всего рынка... Конечно, здесь можно было бы красиво сослаться на закон Парето: 20% экранов собирают 80% кассы, но, боюсь, это будет выглядеть немного искусственно. Тем не менее достаточно точно отразит суть.

В состав этой группы входит большинство крупнейших российских сетей кинопоказа, несмотря на то что даже в составе крупнейших из них могут присутствовать и неключевые кинотеатры. Сети прекрасно знают о подобных кинотеатрах и стараются аккуратно и без лишнего шума от них избавляться. Кстати, именно отказ большинства крупных сетей от гонки показателей по количеству экранов и кинотеатров сделал вывод неключевых кинотеатров из состава сетей более активным.

Важно отметить, что эта группа неоднородна. Несмотря на то что в нее входит большое количество крупных сетей, сами эти сети имеют различную структуру собственности. Условно мы выделяем «корпоративную» собственность – например, «Синема Парк», который входит в состав крупного медийного холдинга и руководствуется в своих решениях корпоративной политикой своих владельцев. Частные сети, существующие за счет средств частных владельцев и привлекаемых ими средств, – «Каро Фильм», «Формула Кино», «Люксор», «Киномакс». А также сети, основными владельцами которых являются инвестиционные фонды, – «Кронверк Синема» и «Rising Star Media», управляющая сетью кинотеатров «KinoStar». Однако в этой группе практически нет кинотеатров, являющихся муниципальной (государственной) собственностью.

Ключевые кинотеатры являются доминирующими на рынке. Именно они обладают той «рыночной силой», которая позволяет им строить свой диалог с дистрибьюторами и с РАО, оговаривая наиболее выгодные для себя условия. Эти кинотеатры не знают, что такое «меморандумы дистрибьюторов», и, как правило, даже в случае накопления большой задолженности перед дистрибьюторами, эти кинотеатры, за редким исключением, всегда получают доступ к первым кинокопиям фильмов. Благодаря своей доминирующей позиции на рынке, более высокой экономической эффективности, высокой посещаемости (не только из-за больших возможностей по продвижению и рекламированию своих услуг, но и за счет расположения в густонаселенных городах и районах) ключевые кинотеатры имеют существенно больше собственных ресурсов для оснащения кинозалов цифровым кинооборудованием с возможностью 3D-показов.

Анализ статистики установленного в ключевых кинотеатрах цифрового оборудования выявляет достаточно интересную тенденцию: за небольшими исключениями, обусловленными решениями собственников, существует ярко выраженная количественная тенденция – количество цифровых залов в мультиплексах у ключевых кинотеатров составляет в среднем 2 кинозала на комплекс и один цифровой кинозал на «малозальный» комплекс.

Ключевые кинотеатры в первую очередь оценили экономическую эффективность цифрового кинопоказа фильмов в формате 3D. В результате можно сказать, что практически все ключевые кинотеатры, которые установили цифровое оборудование весной 2009 года, уже окупили затраты на это оборудование без всяких соглашений и обязательств перед дистрибьюторами (по типу договоров VPF). При этом владелец ключевого многозального кинотеатра не видит никакого экономического смысла в полном переоснащении. Одного-двух залов на комплекс уже достаточно для эффективного проката 3D-фильмов, а для остальных кинозалов более целесообразно продолжать использовать 35-мм пленочную кинопроекцию, так как затраты на печать копий несет дистрибьютор, и ключевой кинотеатр сегодня не испытывает никаких проблем с получением 35-мм кинокопии, несмотря на ее высокую стоимость для дистрибьютора.

Интересное суждение недавно я услышал от своего друга, руководителя одной из крупнейших сетей кинотеатров в России. Когда я спросил его, что заставит его оснастить свои кинотеатры цифровыми проекторами в дополнение к тем двум цифровым залам, которые у него уже есть в каждом кинотеатре, он сказал: «Только если два "Аватара" выйдут в прокат одновременно!». Подобная стратегия может измениться, когда ключевые кинотеатры подпишут соглашения VPF со дистрибьюторами-мейджорами. Однако стоимость денег в России очень высока. И даже если все студии начнут выплачивать их по соглашениям VPF, суммы этих ежегодных платежей от студий будут не в состоянии покрыть даже проценты по кредиту. Это означает, что в ближайшее время в России VPF не станет реальным инструментом покрытия затрат на оборудование.

### **Неключевые кинотеатры**

Второй игрок на рынке кинопоказа – неключевые кинотеатры. Это более крупная группа по сравнению с ключевыми кинотеатрами (по нашим оценкам, в нее входит около полутора

тысяч российских киноэкранов). Хотелось бы назвать их «независимыми», однако это было бы не вполне точно. Независимые – те, кто не входит ни в какие союзы или структуры. Но среди неключевых существуют целые сети, объединения на основе общего репертуарного планирования, альянсы муниципальных кинотеатров и т. д. Тем не менее в составе группы неключевых высока доля именно независимых кинотеатров – не входящих ни в какие объединения. Отмечу, что как раз независимые кинотеатры и составляют вторую по количеству игроков группу, которая активно переходит на цифровые технологии кинопоказа. По количеству установленного цифрового кинооборудования с ними сегодня не могут сравниться ни местные, ни региональные сети.

В целом термин «независимые» можно было бы применить в том смысле, что от неключевых кинотеатров ничего не зависит на рынке, сколь бы обидно это ни звучало (за что сразу прошу прощения у всех, кто увидел себя в этой группе). Но важно помнить, что они выполняют одну очень важную роль, а именно – социальную функцию. Несмотря на низкие финансовые показатели, несмотря на определенную рыночную слабость, именно эти кинотеатры порой являются единственными предприятиями кинопоказа в удаленных уголках нашей страны. Необходимо отметить, что подобные кинотеатры – не только региональные: в Москве, Петербурге и других городах-миллионниках также есть достаточное количество неключевых.

Их рыночная слабость ярко проявляется в отношениях с дистрибьюторами. Именно неключевым кинотеатрам направлены все «меморандумы дистрибьюторов», оговаривающих минимальное количество сеансов, минимальные гарантии и проценты отчислений дистрибьютору. И если ключевые кинотеатры могут договариваться с РАО, могут «делить» расходы по РАО с дистрибьюторами, то неключевые, именно в силу своей рыночной слабости, таких возможностей лишены.

Неключевые кинотеатры стремятся стать ключевыми – это нормальная рыночная позиция. В том числе и путем перехода на цифровые технологии кинопоказа. Но заметим, что цифровая проекция является необходимым, но недостаточным условием для перехода неключевого кинотеатра в группу ключевых.

Какими мотивами руководствуются неключевые, переходя на технологии цифрового кинопоказа? Во-первых, это потрясающий экономический эффект от демонстрации 3D-фильмов. Конечно, данный эффект ниже, чем у ключевых кинотеатров, так как многие независимые однозальные не могут позволить себе (и им не могут позволить дистрибьюторы) продемонстрировать только 3D-фильмы, а кроме того, экономический эффект от демонстрации 3D-фильмов ограничивается платежеспособностью населения небольших городов, в которых расположены эти кинотеатры. Во-вторых, приобретение цифрового кинооборудования неключевым кинотеатром – элемент конкурентной борьбы с ключевыми.

Но, пожалуй, наиболее важным мотивом перехода неключевых кинотеатров на цифровые технологии кинопоказа является возможность доступа к копиям «первого экрана». Безуспешная борьба государства с пиратством в сфере кинопоказа практически убила экономику проката вторым экраном. В свою очередь, дистрибьюторы понимают, что печатать 35-мм кинокопии для каждого маленького кинотеатра экономически невыгодно, но они готовы предоставить практически любому кинотеатру цифровую копию, так как это существенно дешевле. Важно отметить, что экономика неключевых кинотеатров существенно отличается от экономики ключевых игроков. Расходы на РАО, более сложный доступ к фильмам-блокбастерам первым экраном, меньшее количество экранов на комплекс, низкая платежеспособность населения приводят к тому, что ресурсов для приобретения цифрового оборудования у неключевого кинотеатра существенно меньше. И если небольшая их часть сможет привлечь необходимые для перехода на цифровые технологии средства, в том числе «выбивая» из местных депутатов муниципальное финансирование, то основная часть неключевых кинотеатров таких ресурсов привлечь не сможет. И именно эти кинотеатры в ближайшем будущем составят «группу риска», которая имеет все шансы исчезнуть с рынка при отсутствии эффективных мер поддержки со стороны кинообщества и государства. О причинах такого исчезновения скажем чуть ниже.

### **Дистрибьюторы-мейджоры**

Мы сознательно не стали использовать термин «студии-мейджоры», так как, с одной стороны, именно дистрибьюторы осуществляют реализацию прокатной политики студий, а с другой – данный термин уже прочно закрепился за лидирующими киностудиями Голливуда.

Сегодня все российские дистрибьюторы, представляющие интересы голливудских студий-мейджоров, входят в группу дистрибьюторов-мейджоров. Но при этом «рыночная сила» используется последними не только при прокате голливудских фильмов, но и европейских, и,

конечно же, российских. Именно наличие в пакете дистрибьютора-мейджора крупных блокбастеров голливудского производства обеспечивает ему экранное время для любого российского фильма вне зависимости от качества, в первую очередь, в неключевых кинотеатрах.

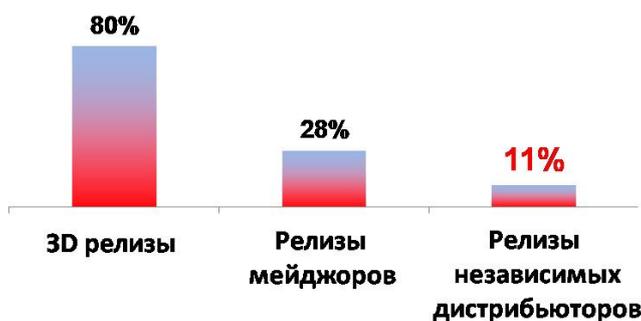
Казалось бы, дистрибьюторы-мейджоры наиболее заинтересованы в переходе российского рынка на цифровые технологии дистрибуции и кинопоказа, так как бытует мнение, что, выпуская фильмы большими тиражами, они несут высокие расходы на печать 35-мм кинокопий. Однако доля расходов на это в общей сумме кассовых сборов у дистрибьюторов-мейджоров в несколько раз меньше, чем у независимых. Углубленный анализ показывает, что большим студиям-мейджорам не нужны 100% рынка цифровых кинотеатров. Заинтересованность сводится к 40–50% кинозалов, расположенных в крупных городах и успешных мультиплексах. В первую очередь дистрибьютора-мейджора привлекают именно ключевые кинотеатры. Известно, что для студий-мейджоров рынок кинотеатров в малых городах не слишком интересен, так как он дает меньше кассового сбора; при этом кинотеатры малых городов, как правило, не генерируют спрос на продукцию «вторичных рынков кино» – сувениров, DVD и т. д. Стоит также заметить, что студии-мейджоры в целом не заинтересованы в предложении механизмов софинансирования (например, через соглашения VPF) каждому кинотеатру напрямую. Напомню, что только в России более 450 операторов кинотеатров разного масштаба! Эта тенденция уже обозначилась и на мировом рынке кинопоказа. Если несколько лет назад основным алгоритмом заключения договоров VPF было участие третьей стороны – компании-интегратора, то сегодня и «Paramount», и «Warner Brothers» уже заключают договоры VPF напрямую, – но только с ключевыми кинотеатрами!

Переломным моментом рынка станет тот момент, когда все ключевые и часть неключевых кинотеатров будут оснащены цифровым оборудованием, – напомним, что это около 40–50% рынка. Именно в этот момент дистрибьюторы-мейджоры примут решение о том, что выпускать фильм на 35-мм пленке экономически нецелесообразно. В результате те кинотеатры, которые в силу разных экономических причин не смогли перейти на «цифру», вынуждены будут закрываться, так как продемонстрировать им будет нечего. Именно эти кинотеатры и составят ту самую «группу риска», о которой мы говорили выше. По нашим прогнозам, данный процесс может начаться уже в 2011 году.

### Независимые дистрибьюторы

Четвертый участник рынка – независимые дистрибьюторы. Это действительно самая заинтересованная в развитии цифрового кинопоказа группа. Однако не обладая таким ресурсом влияния, как у дистрибьюторов-мейджоров, и будучи гораздо более скромными по масштабу, но в гораздо большем количестве, – они никак практически не могут влиять ни на решения кинотеатров, ни на решения крупных дистрибьюторов. Но важно, что именно от деятельности независимых дистрибьюторов зависит общий «культурный» уровень рынка кинопоказа: как правило, именно они занимаются дистрибуцией «неголландского» художественного кино – американского, азиатского, европейского и, конечно, российского. «Вымывание» независимых дистрибьюторов с рынка приведет к тому, что кинотеатры окончательно превратятся в одну большую банку попкорна.

**Соотношение числа цифровых копий фильмов к количеству цифровых залов в России на момент релиза (в среднем за 2009 год)**



Мы анализировали «доступность» цифровых экранов для различных типов фильмов – блокбастеров или независимого кино. Сравнивая количество цифровых копий и их долю по отношению к общему количеству цифровых кинозалов на момент релиза в 2009 году, мы ви-

дим, что фильмы, выпускаемые дистрибьюторами-мейджорами, доминируют. Наличие достаточно большой доли 2D-фильмов на цифровых экранах в 2009 году как раз и объясняется «рыночной силой» дистрибьюторов-мейжоров, которые отчетливо осознают экономику выпуска фильма в цифровом формате и, не имея никаких обязательств по компенсации стоимости цифровых копий кинотеатрам, с успехом пользуются этим обстоятельством. Это касается не только голливудских блокбастеров, но и российских или европейских фильмов.

Несмотря на то что доля цифровых экранов в России уже превысила 20% рынка, цифровые экраны до сих пор малодоступны (или, точнее, совсем недоступны сегодня) для фильмов независимой дистрибьюции, так как практически все экранное время цифрового кинозала занято 3D или блокбастерами дистрибьюторов-мейжоров.

Таким образом, анализ с точки зрения сегментации рынка кинодистрибьюции и кинопоказа по четырем основным типам игроков помогает глубже понять мотивы и интересы участников и тем самым позволяет найти наиболее оптимальные решения для развития рынка кинопоказа России в целом.

Без поиска решений, сохраняющих баланс интересов всех четырех сегментов рынка, в том числе направленных на поддержку неключевых кинотеатров (через меры государственной поддержки на различных уровнях) и дистрибьюции российских фильмов и фильмов независимого производства, рынок российского кинопроката обречен на кардинальную трансформацию. Это приведет к возникновению «цифрового неравенства» (digital divide) участников и, как следствие, к доминированию связи «дистрибьютор-мейджор – ключевой кинотеатр», а в конечном итоге – к исчезновению с российского рынка неключевых кинотеатров и независимой дистрибьюции. Но это уже тема следующей статьи.

Суть «цифрового неравенства» как социально-политического последствия развития информационного общества охарактеризована Мануэлем Кастелсом и Пеккой Химанен: «Глобальный тренд заключается в том, что информационная экономика подключает к своей сети тех, кто представляет для нее ценность (тем самым придавая им дополнительную ценность), но отключает тех, кто не имеет для нее ценности (тем самым еще более уменьшая их шансы обрести какую-то ценность)».<sup>1</sup>

**Р. S.** Пока все эти размышления формировались, в первой половине 2010 года на российском рынке дистрибьюции и кинопоказа произошло несколько знаменательных событий, которые только подтверждают нашу теорию сегментации.

Во-первых, у дистрибьюторов накопилось немало разногласий между мейджорами и независимыми прокатчиками. В результате АНКО даже не смогло избрать нового председателя объединения и теперь превращается в нежизнеспособное объединение разных по своей сути и рыночной силе игроков.

Во-вторых, все мы помним, как в конце 2009 года активизировала свою деятельность Ассоциация «Киноальянс». Со стороны казалось, что еще чуть-чуть – и все кинотеатры единым фронтом образуют свою организацию, которая и будет отстаивать интересы кинопоказчиков. Однако не прошло и нескольких месяцев, как позиции ключевых и неключевых кинотеатров разошлись в корне. И даже поглощение «Киноальянсом» Национальной ассоциации кинотеатров не привело к устранению разногласий. Это касалось и позиции по РАО, и взаимоотношений с дистрибьюторами, и т. д. Всегда – «нюансы в деталях». И вот появляется информация о формировании нового объединения кинотеатров «Национальный кинотеатральный союз», который я бы назвал – по аналогии с сетью такси в Лос-Анджелесе – «United independent» («Объединенные независимые»)… Как это повлияет на развитие рынка? С одной стороны, как человек беспартийный, я только за то, чтобы партий у нас было «много и разных»: у нас разные мнения и позиции, но каждый имеет право голоса. С другой стороны, не воспользуются ли этой «многопартийностью» рыночные оппоненты кинотеатров? Не станет ли конкуренция между сегментами рынка и общественными организациями, представляющими их интересы, тем слабым местом, которое не позволит сообществу кинотеатров выработать единую позицию хотя бы по ключевым вопросам? Время покажет.

© 2010 Олег Березин

<sup>1</sup> П. Химанен, М. Кастелс. Информационное общество и государство благосостояния. Финская модель (The Information Society and Welfare State: The Finnish Model). Логос, 2002.