**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. ЛОМОНОСОВА**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**



***Инновационное развитие экономики РОССИИ: МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ***

***Сборник статей по материалам***

***Седьмой международной научной конференции***

***Под редакцией профессора А.А.Аузана, профессора В.П.Колесова,***

***профессора В.В.Герасименко и профессора Л.А.Тутова***

Москва

2014

*Издание публикуется при поддержке*

*Российского фонда фундаментальных исследований*

*(проект №* 14-06-06008*)*

**Инновационное развитие экономики России: междисциплинарное взаимодействие**:

Седьмая международная научная конференция;

Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, Экономический факультет;

16-18 апреля 2014 г. Сборник статей.

Под ред. А.А. Аузана, В.П.Колесова, В.В.Герасименко, Л.А. Тутова. – М.: \_\_\_\_\_\_\_\_, 2014. - с.

ISBN

Настоящий сборник научных статей посвящен комплексному теоретическому осмыслению экономических процессов и их результатов в контексте междисциплинарного взаимодействия.

Работа рассчитана на научных сотрудников, преподавателей, студентов, аспирантов и всех интересующихся проблемами инновационного развития экономики в контексте междисциплинарного взаимодействия.

Редакционно-техническая поддержка:

*А.А.Илимбетова*

© Экономический факультет

МГУ имени М.В. Ломоносова, 2014

***Лужин А.О.***

***Трифонова Ю.С.***

***Univers-Consulting LLC***

***Шерешева М.Ю.***

***д.э.н., профессор***

***МГУ имени М.В. Ломоносова***

***Экономический факультет***

***(г. Москва, Россия)***

**Сети кинотеатров в России: преимущества и проблемы**

**Аннотация**

*В статье освещены вопросы, касающиеся развития сетей кинотеатров в России. Анализируются основные тенденции в российской киноиндустрии, выявляются ключевые факторы, способствующие развитию сетей кинотеатров. Показаны преимущества сетей кинотеатров, а также стоящие перед ними проблемы. Описаны позиции основных игроков рынка. Обозначена ключевая роль сетевой формы организации в создании конкурентных преимуществ, обусловленная комплексным характером современной услуги, предоставляемой кинотеатрами.*

**Ключевые слова:** киноиндустрия, сети кинотеатров, Россия

**JEL коды:** L 820, M 310, D 210.

Опережающий рост сектора услуг является устойчивой тенденций развития современной мировой экономики [8; 15]. В этом секторе особое место принадлежит киноиндустрии. Эта отрасль играет важную роль в экономике многих стран и имеет хорошие перспективы развития на ближайшие годы [11; 13; 18]. Международные кассовые сборы увеличились на 32% в 2012 г. по сравнению с 2007 г., прежде всего вследствие быстрого роста рынков Китая, Бразилии и России [2].

При этом в мировой киноиндустрии происходят серьезные изменения качественного характера [5; 14]. Они касаются не только появления новых технологий и связанных с ними направлений развития кинопроизводства [10; 16; 19; 21], но и способов продвижения и дистрибуции кинофильмов [6; 7; 9; 12; 20]. Это обусловлено растущим пониманием, что в современном секторе услуг, тем более в сфере развлечений, речь идет не просто о предоставлении услуги, а о способности формировать комплекс впечатлений, «производить» запоминающиеся события для своих клиентов. Как подчеркивают Дж. Пайн и Дж. Гилмор, современная компания должна стать «режиссером впечатлений», а это требует совместных усилий компании, ее клиентов и партнеров, а зачастую и многих других заинтересованных сторон, использования новых бизнес-моделей [17].

Кино является одним из наиболее массовых развлечений россиян. Россия уверенно занимает место в первой десятке стран по уровню кассовых сборов от фильмов, выпущенных в прокат в этих странах. Тем не менее, перед российским кинопрокатом, как и во всем мире, стоит вопрос о том, как сформировать комплексную кинотеатральную услугу, которая позволит привлечь зрителей, несмотря на рост привлекательности «домашних кинотеатров» и жесткую конкуренцию со стороны других массовых развлечений [1; 2].

Сегодня подавляющее большинство новых кинотеатров - это якорные арендаторы торгово-развлекательных центров (ТРЦ), одна из функций которых состоит в том, чтобы генерировать дополнительный поток посетителей. Постепенно основными игроками на рынке стали киносети, которые объединяют старые кинотеатры и создают новые мультиплексы.

Сетевая форма ведения бизнеса в секторе услуг признана и исследователями, и практиками одним из лучших способов формирования узнаваемого имиджа и унифицированного продукта. Являясь одной из наиболее перспективных моделей организации и управления в современной киноиндустрии, сетевой механизм координации позволяет добиться эффекта синергии за счет совместного использования ресурсов, единой инфраструктуры и согласования стратегий, а также за счет единой маркетинговой политики [3; 4]. Именно сетевые формы позволяют гарантировать потребителю высокое качество стандартизированной услуги в сочетании с ее комплексностью.

Анализ данных, полученных в ходе проведенного авторами исследования, показывает, что в крупных российских городах сетевые кинотеатры занимают все большую долю рынка (табл.1). В частности, в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Казани, Ростове-на-Дону и Уфе сетевых кинотеатров в настоящее время больше, чем несетевых. В Самаре, Челябинске, Волгограде и Перми сложилось практическое равенство между сетевыми и несетевыми кинотеатрами. В Омске и Красноярске пока больше несетевых киноцентров, хотя залов в сетевых кинотеатрах в Красноярске больше (15 против 11). Самое большое число киносетей, как и предполагалось перед началом исследования, действуют в Москве и Санкт-Петербурге (18 и 12 киносетей, соответственно). В остальных городах-миллионерах работают от 1 до 7 киносетей (в среднем 4).

Широкой распространённости сетевых форм организации в сфере кинопоказа способствуют особенности современного кинотеатрального продукта как комплекса услуг, предоставляемых посетителям, разнообразных по форме и методам предоставления и объединённых единой концепцией. Современный кинотеатральный продукт можно рассматривать как совокупность трёх взаимосвязанных и последовательных элементов (рис.1):

1. базовая концепция кинотеатрального продукта, включающая в себя минимальный и абсолютно обязательный набор требований, выполнение которых необходимо для создания качественного кинотеатрального продукта;
2. ключевой кинотеатральный продукт, раскрывающий сущность трансформации, которая происходит с базовым кинотеатральным продуктом в процессе предоставления кинотеатральной услуги;
3. расширенный кинотеатральный продукт, содержащий в себе представление о возможном «ценностном» расширении предлагаемой услуги, что достигается благодаря различным подходам к кастомизации кинотеатрального предложения и добавлению в процесс обслуживания гостя нематериальных и уникальных элементов сервиса.

Для каждого элемента данной модели можно выделить особые характеристики, отражающие специфику кинотеатрального бизнеса и особенности предложения кинотеатральной услуги, ее комплексный характер, служащие стимулами к формированию сетевых форм организации кинотеатрального бизнеса.

Стремясь к получению определённых стратегических и операционных результатов, компании, действующие на кинорынке, обращаются к сетевой форме организации бизнеса как способу обеспечить стабильную и эффективную организационную основу для воплощения в жизнь намеченных ориентиров. Кинотеатральная услуга состоит из множества взаимосвязанных процессов и создаётся различными специалистами, поэтому крайне важны кооперация и координация между различными кинотеатрами и их работниками. Необходимый контроль и учёт деталей предоставления кинотеатрального продукта наиболее эффективен в рамках сетевой формы организации. Возможность трансферта важной информации и стратегических активов между кинотеатрами-участниками сети позволяет не только поддерживать уровень стандартов и необходимое качество обслуживания во всех сетевых кинотеатрах, но и обобщать информацию о клиентах, которую можно в дальнейшем использовать в программах лояльности.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | | *Параметры:* |
| **Вход** | Базовая концепция кинотеатрального продукта | 1. Наличие фильма  2. Требования к качественному воспроизведению видео и звука |
| **Трансформация** | Ключевой кинотеатральный продукт | 1. Появление дополнительных услуг (помимо кинопоказа)  2. Сбор информации о клиентах (определение их потребностей)  3. Работа над деталями (интерьер кинотеатра, удобства)  4. Сознательное культивирование нематериальных составляющих услуги (например, качественное репертуарное планирование)  5. Кастомизация услуги (например, появление VIP-залов)  6. Постоянная работа над повышением эффективности предоставления услуги (использование новейших технологий)  7. Развитие персонала  8. Появление льгот |
|  | | *Продление ключевого продукта за счёт субуслуг* |
| **Выход** | Расширенный кинотеатральный продукт | 1. Нематериальный характер результата  2. Покупка «ожидания», экономика впечатлений  3. Производство и потребление совпадают во времени  4. Потребитель – часть процесса. Персонал – часть процесса  5. Маркетинговая поддержка бренда (PR, реклама для повышения информированности)  6. Обширный спектр основных и вспомогательных услуг, дифференциация предложения |
| Стратегический и операционный результат:   * Долгосрочные отношения с постоянными кинозрителями (скидочные карты постоянного посетителя) * Повторные визиты * Лояльность к бренду * Стабильная загрузка кинотеатральных залов * Уникальный и узнаваемый стиль/имидж/бренд * Повышение скорости обслуживания (особенно в кинобарах) * Развитая способность постоянного совершенствования ключевого кинотеатрального продукта * Постоянство качества и однородность кинотеатрального продукта (единый формат кинотеатров) * Кастомизация при базовой стандартизации | | |
|  | | |
| Комплексный характер кинотеатральной услуги | | |
|  | | |
| **Стремление к сетевым формам организации кинотеатрального бизнеса** | | |

*Рис. 1.* Модель кинотеатрального продукта

*Источник:* *Разработано авторами*

Большинство российских киносетей обладает высокими стандартами обслуживания, едиными для всех кинотеатров одной сети. К таким стандартам относятся: профессионализм сотрудников, наличие цифровых кинозалов, качественное репертуарное планирование, единый сайт с информацией о кинотеатрах, репертуаре, расписании сеансов и пр., единая телефонная справочная служба, услуги по бронированию и покупке билетов, льготы пенсионерам и студентам и т.д. Однако далеко не все российские киносети обладают одинаковым форматом своих кинотеатров.

Проблема в том, что часть кинотеатров некоторых киносетей являются реконструкциями советских кинотеатров, и часто их формат невозможно подогнать под формат абсолютно новых кинотеатров, например, расширить фойе, обустроить достаточное количество залов, касс и несколько точек питания, чтобы избежать очередей, удобно расположить залы, сделать стены звуконепроницаемыми, оборудовать комфортабельные туалеты, и т.д. Разный формат кинотеатров одной сети вводит в заблуждение потребителей. Один «слабый» кинотеатр, если его формат окажется недостаточно удобным и приемлемым для посетителя, способен нанести серьезный ущерб репутации всех кинотеатров сети. Негативные впечатления и отрицательные эмоции связываются в памяти потребителя с названием кинотеатра, и в дальнейшем негатив переносится на остальные кинотеатры с тем же названием.

В этой связи развитие сети требует очень внимательного подхода, особенно если это развитие путем поглощения. Так, «Синема Парк» при осуществлении решения усилить свои позиции на рынке вела себя очень разборчиво к выбираемому объекту поглощения, чтобы избежать различий в формате. Объемный список требований, предъявляемых в «Синема Парке» к стандартам и форматам кинотеатров, сделал большинство рассматриваемых объектов непригодными для поглощения активами. Единственным исключением оказался «Kinostar». Соответственно, кинотеатры данной сети обладают не только едиными стандартами обслуживания, но единым форматом. Как результат, зрители делают выбор в пользу «Синема Парка», кассовые сборы и посещаемость не раз становились поводами для награждения в номинациях «Лучшие кинотеатры России».

Именно при таком внимательном подходе к развитию становится возможным реализовать преимущества киносетей по сравнению с отдельными кинотеатрами, позволяющие им стремительно развиваться и быть успешными:

* бренд, узнаваемый и воспринимаемый потребителями услуг сети как гарантия качества, обещающий выполнение определённых стандартов обслуживания киносети (тех, которых ожидают от неё потребители), что позволяет привлекать и сохранять клиентов;
* снижения издержек на оборудование кинозалов за счёт эффекта масштаба;
* снижение издержек на закупку фильмов (прав на показ кинокартин);
* снижение издержек на услуги по предоставлению еды и напитков (услуги кафе и баров, среди которых тоже есть сетевые);
* снижение затрат на рекламу;
* снижение затрат при управлении (за счёт создания общей базы знаний о кинорынке и обмена необходимыми компетенциями);
* максимизация совокупных доходов за счет возникновения сетевого синергетического эффекта.

Среди тенденций последних лет стоит отметить начавшийся процесс слияний и поглощений. В качестве примеров можно привести уже упомянутую выше покупку сети «Kinostar» компанией «Синема Парк» (2011), а также объединение «Формулы кино» и «Кронверк Синема» (2012). Укрепляют своё положение федеральные лидеры: «Каро фильм», «Синема Парк», «Киномакс» и «Формула кино».

Если говорить о типах сетевых организаций, выявленных в ходе исследования российского кинорынка, то следует, в первую очередь, провести различие между внутриорганизационной и межорганизационной сетью [3]. Среди российских кинотеатральных сетей встречаются оба типа.

Внутриорганизационная сеть представляет собой совокупность индивидов и подразделений в рамках одних и тех же юридически определённых границ, в то время как межорганизационная сеть является коалицией независимых экономических субъектов [4]. Так, сеть кинотеатров «Синема Парк» - это закрытое акционерное общество, которое, согласно уставу, может создавать филиалы и открывать представительства на территории РФ и за её пределами. Все приобретаемые ресурсы, необходимые для оказания кинотеатральной услуги, распределяются между филиалами. К положительным чертам этого типа кинотеатральных сетей относится уверенность всех кинотеатров сети в постоянном полном обеспечении. В то же время, в рамках такого типа сети возможность быстрого расширения сети сравнительно невысока.

Межфирменные сети на российском кинотеатральном рынке зачастую строятся по системе франчайзинга. В качестве примера можно назвать сеть кинотеатров «Киномакс». Помимо аренды помещений для кинотеатров, покупки и строительства кинотеатров, «Киномакс» предоставляет возможность открыть киноцентр в каком-либо городе под своей торговой маркой по системе франчайзинга. К положительным сторонам такой бизнес-модели относится, прежде всего, возможность быстрого расширения сети: желающих воспользоваться шансом довольно много. Однако «Киномакс» часто отказывает в предоставлении франшизы, если есть риск, что потенциальный партнёр не сможет уделять достаточное внимание техническим параметрам кинотеатра, оформлению и дизайну залов, квалификации обслуживающего персонала. Это обоснованное поведение, поскольку одним из слабых мест франчайзинга является опасность размывания имиджа и потери репутации [3; 8], и «Киностар» стремится избежать риска снижения высоких стандартов качества, с которыми ассоциируются кинотеатры этой сети.

Другой тип межфирменных сетей на российском кинотеатральном рынке – сети малых и средних фирм, кооперирующихся для взаимного обучения и достижения целей, непосильных для каждого из участников в силу их размера и ограниченности ресурсов. Примером может служить сеть муниципальных кинотеатров в Краснодарском Крае, существенную роль в которой играет государственное автономное учреждение культуры Краснодарского края «Кубанькино». Оно оказывает своим кинотеатрам следующие услуги: прокат кинофильмов (включая составление репертуарных планов), организация киномероприятий, техническое обеспечение, консультативно-методическое обслуживание (разработка форм работы с кинозрителями, программ по эстетическому воспитанию детей, способов продвижения кинофильмов и многое другое).

Таким образом, можно сделать вывод о постепенном развитии сетевых форм организации в российской киноиндустрии. Однако сети получили достаточно широкое распространение только в крупных городах, в то время как в целом по России их потенциал еще остается недоиспользованным. Можно прогнозировать дальнейший рост числа и размеров киносетей, поскольку этому способствует характер предоставляемых кинотеатрами услуг. Взаимодействие между участниками сети и обмен компетенциями и знаниями, существующими в отрасли, позволяют не только нейтрализовать возможные недостатки и слабости каждого участника сети, но и создать комплексный конечный продукт, обладающий ценностью для потребителя.

**Литература**

1. Антонов А.П. Кинобизнес в России и США: стратегия, история и перспективы // Экономический журнал. 2009. № 16. C. 134-142.
2. Калабихина Е.А. Рейтинг роста и финансирования кинопроизводства в странах с развитой киноиндустрией // Вестник МГУ, 2013. № 6. C. 43-59.
3. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса. Под науч. ред. М. Ю. Шерешевой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014.
4. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. дом ВШЭ, 2010.
5. Acland, C.R. Screen traffic: Movies, Multiplexes, and Global Culture. Durham and London: Duke University Press, 2003.
6. Athique A.M., Hill D. The Multiplex in India: A Cultural Economy of Urban Leisure, 2009.
7. Athique A.M., Hill D. Multiplex Cinemas and Urban Redevelopment in India // Media International Australia. 2007. № 124. P. 108-118.
8. Balaeva O., Burnatseva E., Predvoditeleva M., Sheresheva M., Tretyak, O. Network Strategies of Hospitality Companies in Emerging and Transitory Economies: Evidence from Russia // N.Delener (Ed.). Service Science Research, Strategy and Innovation: Dynamic Knowledge Management Methods. Hershey: IGI Global, 2012. P.519-546.
9. Bose D. Brand Bollywood: A New Global Entertainment Order. New Delhi: Sage, 2006.
10. Dogra S., Ghosh S., Ray R., Bhattacharya D., Sarkar S.K. A New Scheme for Management of Cinema Multiplex System in a Cost Effective Way by Using RFID // Wireless Communication and Sensor Computing, 2010. ICWCSC 2010. International Conference on. IEEE, 2010. P. 1-5.
11. Gupta R. Film Distribution: The Changing Landscape // Routledge Handbook of Indian Cinemas. 2013. P. 327-336.
12. Collins A., Hand C., Ryder A. The Lure of the Multiplex? The Interplay of Time, Distance and Cinema Attendance // Environment and Planning A. 2005. Vol. 37. № 3. P. 483-501.
13. Lee N. J. Y. Localized Globalization and a Monster National: The Host and the South Korean Film Industry // Cinema Journal. 2011. Vol. 50. № 3. P. 45-61.
14. Lewis J. The End of Cinema (As We Know It). N.Y.: Blackwell Publishing Ltd, 2012.
15. Lovelock C. Services Marketing. People, Technology, Strategy. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.
16. Micanti, P., Baruffa, G., & Frescura, F. (2007). Reliable D-Cinema multicasting over heterogeneous networks // Journal of Communications. 2007. Vol. 2. № 5. P.25-34. <http://ojs.academypublisher.com/index.php/jcm/article/viewFile/02052534/165> (дата обращения: 25.01.2014).
17. Pine, J. Gilmore, J. The Experience Economy. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

See the Future. Top Industry Clusters in 2040 Revealed. Economic Views: Future Industry Clusters // PwC Website. 2010. September. URL: www.economics.pwc.com (дата обращения: 30.01.2014).

1. Simeonidou, D., Hunter, D. K., Ghandour, M., & Nejabati, R. (2008). Optical Network Services for Ultra High Definition Digital Media Distribution // Broadband Communications, Networks and Systems, 2008, September. BROADNETS 2008. 5th International Conference (P.165-168). IEEE. <http://www.decayaitch.co.uk/Simeonidou%20GOSP-BROADNETS08.pdf> (дата обращения: 01.02.2014).
2. Vinayaka H. Service Marketing in Multiplex // Publications Oboulo. com. 2009. <http://www.oboolo.com/business-market/marketing/indian-project/service-marketing-in-multiplex-65599.html> (дата обращения: 01.02.2014).
3. Wakabayashi N., Yamashita M., Yamada J. Japanese Networks for Top-Performing Films: Repeated Teams Preserve Uniqueness // Journal of Media Business Studies. 2009. Vol. 6. № 4. P. 31-48.