С.Д. Волков,
профессор кафедры управления и экономики в образовании
Ленинградского областного института развития образования,
доктор экономических наук

Э.Ж. Янсон,
профессор факультета продюсерства и экономики
Всероссийского государственного университета кинематографии
им. С.А. Герасимова (ВГИК),
доктор экономических наук

А.Б. Хвостов,
доцент кафедры политологии и правоведения
Санкт-Петербургского государственного
Архитектурно-строительного университета,
кандидат экономических наук

Ценовые стратегии в инновационном кинопроизводстве стран СНГ

Современные интеграционные процессы в странах СНГ / ЕврАзЭС предъявляют высокие требования к единому информационному пространству, в котором свое важное место занимает кино. Кинопродукция высокого качества в значительной мере способствует развитию международной интеграции. Для получения такой продукции необходимо решить целый ряд проблем, прежде всего проблему окупаемости.

Окупаемость кинопроектов имеет решающее значение для жизнеспособности отрасли. Процесс государственной поддержки киноиндустрии находится под постоянным вниманием и контролем, регулярно претерпевает значительные изменения. В настоящее время на территории Российской Федерации этот процесс осуществляется через Государственный Фонд поддержки кинематографии.

Почти единичная ситуация, когда автор заявляет об окупаемости кинопроекта, – исторический блокбастер Владимира Бортко «Тарас Бульба». По оценкам различных источников в апреле 2009 года фильм собрал от 544 млн руб., 569 млн руб. (источник: Movie Research), 575,267 млн руб. [1, с. 32]. По оценке Интернет-сайта сборы составили по России 487 млн руб., по Украине – 55 млн руб. (итого 544 млн руб.). Все источники сходятся на цифре чуть более 17 млн долларов. Решающее значение для факта окупаемости кинопроекта сыграло соотнесение затрат с емкостью рынка (Россия, Украина), на который была

ориентирована данная картина, приуроченная к юбилейным дням Н.В. Гоголя.

Другой исторический проект – первый проект Союзного государства – «Брестская крепость», удачный с художественной точки зрения, испытывает определенные финансовые трудности. По источникам Интернет-изданий, после двух недель в прокате (с 17.11.2010 г.), на которые пришлись и длинные праздничные выходные, картина заработала лишь 3,7 млн. долларов.

С учетом того, что производственный бюджет «Брестской крепости» составляет 8–8,5 млн долларов (225 млн рублей), оценить результаты проката можно лишь как провал. Поправить свое положение проект сможет с помощью продаж на дисковых носителях и прав на телевизионный показ, а также проката в других странах. В случае с данным проектом на это можно рассчитывать в связи с национальной русскоговорящей аудиторией и предстоящими весенними праздничными днями и печальным днем Памяти 22 июня 1941года.

Как и в случае с фильмом В. Бортко, решающее значение для окупаемости проекта играет емкость объединенного русскоговорящего рынка стран Содружества Независимых Государств.

Кроме того, следует отметить, что мы рассмотрели кинопроекты во многом схожие:

- исторические ленты, обладающие вполне оцененными художественными качествами;

- отличающиеся высокой степенью оперативного управления, хотя бы потому, что производство осуществлялось в большей степени за счет бюджетных средств, а следовательно, и высокого уровеня отчетности и контроля;

- эмоциональное воздействие на потребителя. Это художественное воплощение исторической памяти русскоговорящих народов на территории бывшего СССР, и те проголосовали (или пока еще нет) рублем за возможное существование этих кинопроектов;

- указанные проекты можно безусловно отнести к числу тех, которые принесли положительный эффект авторам и компаниям-производителям в части их имиджа;

- уже присутствие одного фактора – наличия команды, способной решать сложные технические задачи – говорит о положительно прошедшей подготовке к будущим периодам.

В научной литературе имеются различные типы классификации инновационных проектов. Возможен подход, когда в качестве критерия используются различия в применяемых технологиях [2, 3]. Инновации в маркетинговом понимании – один из ключевых факторов при ценообразовании на продукт, получаемый в рамках проекта. В связи с этим возможно уточнить классификацию инновационных проектов, что впоследствии даст возможность исследовать применимость тех или иных методов ценообразования в проектах каждого типа.

Применительно к кинопроизводству, где используемые технологии достаточно однородны, данная классификация примет следующий вид:

1. **Low-Tech-проекты** – фильмы, не выходящие за рамки существующих жанров, выпускаемые на волне успеха аналогичных картин. Для зрителя они интересны именно своей предсказуемостью.

2. **Medium-Tech-проекты** – фильмы, смешивающие существующие жанры или являющиеся «новым словом» в определенном жанре, раздвигая его границы.

3. **High-Tech-проекты** – фильмы, сами становящиеся основами новых жанров, а также фильмы, использующие новые уникальные технические решения, устанавливающие новый технический стандарт в отрасли.

4. **Super High-Tech-проекты** – новые виды развлечений, использующие техническую базу кинопроизводства. Например, в свое время – компьютерная анимация, трехмерное кино. В будущем – интерактивные фильмы.

Таким образом, закрепив значение инноваций именно как воспринимаемой новизны продукта, можно разделить проекты на клас-



сы, более пригодные для дифференциации схем ценообразования.

Именно различия между эффективным оперативным управлением и успешностью, а также исследования реального значения каждого фактора успешности занимают сейчас одно из важнейших мест в большинстве работ по проектному управлению [6, с. 411].

В первую очередь стоит выделить основные факторы успеха [5, с.714]**:**

1. **Эффективность оперативного управления**, соответствие изначально заявленным времени, затратам и другим показателям. В современных условиях, когда производственные циклы сокращаются очень быстрыми темпами, время выхода на рынок может оказаться очень важным фактором дальнейшего успеха проекта. То же касается и ограничений по затратам – превышение изначального бюджета может оказать пагубное влияние на саму целесообразность реализации проекта. В особенности это характерно для low-tech-проектов, не создающих принципиально новых технологий и товаров.

2. **Воздействие на потребителя**. Достижение всех технических и качественных показателей относится именно к этому разделу, а не к оперативному управлению, как принято считать. Действительно, качество и потребительские свойства товара не имеют прямого значения для производителя. Они создают ценность товара для покупателя.

3. **Положительный эффект для компании** (business and direct success). Под данным фактором понимается прямое улучшение положения компании как на рынке, по отношению к внешним факторам, так и усовершенствования в области непосредственного функционирования компании – организационные и технологические модернизации как результат проекта. В данном направлении возможно также оценивать успешность проектов, реализуемых некоммерческими организациями.

4. **Подготовка к будущим периодам.** Подготовка организационной и технологической инфраструктуры для будущих проектов. Это наиболее долгосрочное измерение успеха проекта. Оценка будущих возможностей в определенной степени затруднена и основывается на предположениях и предполагаемых закономерностях.

Предложенные четыре фактора успеха обладают ярко выраженной применимостью во времени. Первый фактор имеет смысл только по ходу реализации проекта и в очень короткий срок после ее окончания. Второй фактор возможен лишь через небольшой промежуток времени, когда товар доставлен потребителю, и он начинает его использовать. Чаще всего для получения отзыва потребителей необходимо несколько месяцев. Третий фактор возможен лишь по достижении существенного объема продаж, что занимает обычно от года до двух. Четвертый фактор возможен после еще более продолжительного периода продаж и использования товара потребителями, поскольку необходимо учитывать еще и вторичную информацию – сложившийся имидж товара и компании, особенности сервиса, оценку потребителями возможного дальнейшего развития идеи, заложенной в продукте.

Таким образом, традиционно выделяемые ограничения по качеству, затратам и времени оказываются лишь одним из критериев, отражающим при этом только краткосрочные возможности извлечения выгод.

Значение каждого фактора успеха проекта изменяется во времени и обладает определенным периодом максимума.

В случае отрасли, основанной на проектной структуре управления, возникает необходимость пошаговой оценки возможностей ценообразования в зависимости как от этапа реализации проекта, так и от возможностей использования его результатов в других областях. При этом главным фактором в данном случае становится уникальность проекта или, говоря иначе, его инновационная составляющая с позиции маркетинга.

Проведем анализ возможностей ценообразования в зависимости от стадии выполнения проекта и степени его уникальности.

ПЕРВЫЙ ЭТАП. Эффективность оперативного управления.

Низкая степень уникальности.

Данный этап оказывается наиболее существенным в таком сочетании. Необходимо максимально эффективное управление и четкое соответствие изначальным ограничениям. Такой проект наименее рискован и, в то же время, обладает минимальными возможностями для премиального ценообразования и дальнейшего получения дохода. Отсюда необходимость окупаемости на начальном этапе эксплуатации при низком уровне привлекательности для потребителя. Цена устанавливается на уровне, несколько более низком, чем на рынке в целом, реализация товара происходит максимально быстро в связи с быстрым его устареванием.

В качестве примера такой ситуации подходит продолжение кинопроекта «Ирония судьбы» – проект «Ирония судьбы-2». По данным статистики, данный проект занял первое место по числу зрителей и общим сборам в 2008 году в российском кинопрокате (49 628 351 долларов США; 8 819 464 зрителей). Продолжение было ориентировано на минимальную гарантированную аудиторию и в этом его минимальный риск. Рассчитывать на премиальное ценообразование в данном случае не представляется возможным. Максимизация дохода происходит в сегменте кинотеатрального показа, а это предновогодняя рекламная кампания и широчайший охват дистрибьюторов в новогодние и рождественские праздничные дни.

Высокая степень уникальности.

Допустимо превышение изначальных лимитов времени и средств, производитель в значительной степени рассчитывает на будущие доходы. Возможны два противоположных варианта – использование стратегии «снятия сливок» и занижения цены на продукт.

Выбор между этими стратегиями осуществляется на основе прогноза дальнейших доходов и оценки осведомленности потребителя о новых возможностях товара. При высокой степени осведомленности возможно премиальное ценообразование, в противном случае более привлекательна стратегия проникновения на новый рынок.

В качестве примера здесь вполне подходит «Русский ковчег» А. Сокурова. Съемочный период ограничен продолжительностью самого фильма. Проект уникален по постановке: съемка одним кадром и по привлеченной съемочной технике: уникальное цифровое оборудование. Подготовительный период был значительно увеличен во времени, что связано с подготовкой и перепроверкой актеров, грима, костюмов, установки света и т.д. и, наконец, отладкой и перепроверкой работы самого уникального цифрового съемочного оборудования. Проект был ориентирован на «снятие сливок», и с поставленной задачей создатели успешно справились, но при этом работали с высокой степенью риска, поскольку ошибка в кадре осветителя, костюмера и проч., сбой в работе съемочного оборудования во время съемки приводил к провалу всего проекта (результата фильма попросту нет) и напрасно потраченным значительным средствам в подготовительный период.

ВТОРОЙ ЭТАП. Воздействие на потребителя.

Низкая степень уникальности.

Для «стандартных» продуктов на данном этапе возникает возможность получения дополнительного дохода за счет нестандартной ценовой политики – резкого снижения цен с целью привлечения групп потребителей, изначально равнодушных к товару. Наиболее логично использование системы скидок, рекламных акций с резким снижением цены и выход на новые рынки с более низким уровнем потребностей.

Высокая степень уникальности.

В среднесрочной перспективе уникальный проект теряет изначальных потребителей в связи с уменьшением эффекта новизны, в то же время – с ним ознакомлен достаточно широкий круг потребителей, что позволяет получить дополнительный доход от

выпуска сопутствующих товаров, сервиса или проведения небольшой модернизации. Цена, будучи завышенной изначально, снижается на ощутимую для потребителя величину. Если же изначально выбрана стратегия проникновения на рынок, цена может быть поднята, а этот рост может быть оправдан модернизацией товара.

ТРЕТИЙ ЭТАП. Эффект для компании и отрасли.

Низкая степень уникальности.

Эффект таких проектов для компании минимален. Их основная цель – получение прибыли от непосредственной реализации товара. На этом этапе происходит оценка эффективности проекта и оценивается целесообразность дальнейшего продолжения работ.

Высокая степень уникальности.

После использования основных каналов продаж и формирования рыночной ниши оценивается возможность расширения списка источников доходов по проекту. Эффект новизны может быть нивелирован, в то же время осведомленность о товаре достигает своего пика, что позволяет ориентировать продажи на новые категории покупателей. Также исследуется возможность использования результатов проекта в других проектах и получения сторонних доходов.

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП. Подготовка к будущему.

Низкая степень уникальности.

Результаты проекта оцениваются как основа для дальнейшей деятельности компании. В первую очередь речь идет о финансовых результатах, также может вырасти осведомленность потребителей о компании, что может явиться основой их дальнейшей приверженности ее продукции. При продолжении продаж цена или максимально снижается, или остается на среднерыночном уровне, и продукт переходит в разряд специфического спроса.

Высокая степень уникальности.

Исследуется эффект от проекта по всем направлениям. Ведется поиск новых возможностей использования полученных результатов. Цена может быть искусственно занижена с целью максимизации осведомленности в преддверии появления нового поколения товара или искусственно завышена с целью нивелирования негативного эффекта от удорожания нового поколения товара.

Итак, ключевым фактором ценообразования в условиях проекта оказывается, как и при массовом производстве, привлекательность товара для потребителя. При этом основное влияние на нее оказывают эффект новизны и осведомленность потребителя о свойствах товара. Что же касается проектной организации, главное отличие обнаруживается не в применяемых методиках ценообразования, но в необходимости соотнесения политики по конкретному товару и стратегического планирования развития компании. Это обстоятельство подразумевает определение цены на продукт на самом высоком уровне. При этом предприятие, реализующее инновационный проект, имеет возможность как серьезно завысить его цену, так и ощутимо ее занизить. Используя одну из этих стратегий, предприятие или самостоятельно потребляет эффект новизны в виде дополнительного дохода, или предоставляет его потребителю, создавая ощущение «честной» [4, с. 188] цены и создавая верность бренду. При этом в условиях проектной организации эта верность не всегда нужна производителю, реализующему проекты в разных областях, не ассоциирующихся напрямую с его именем. Кроме того, статус проекта в производственной программе, его место в долгосрочной стратегии фирмы может меняться в зависимости от реальных рыночных результатов, что может стать причиной резкой смены ценовой стратегии.

Данная градация возможностей ценообразования в зависимости от уникальности и инновационности продукта оказывается, на наш взгляд, наиболее уместной вне зависимости от других факторов. При этом появляются несколько проблем, вызванных внешним воздействием, которые также требуют разработки соответствующей ценовой стратегии.

Например, возникает проблема оценки международных проектов. На разных национальных рынках один и тот же проект может обладать радикально отличающимися параметрами привлекательности для потребителя. Возможности компаний по продвижению проекта также могут сильно различаться, что может не позволить прибегнуть к успешной схеме ценообразования и продвижения, использующейся на одном из рынков.

Таким образом, можно сделать общий вывод о том, что разработка ценовых стратегий на инновационные продукты вполне применима к продукции кинопроизводства, изначально обладающей высокой степенью уникальности.

Использованная литература

1. Бюллетень кинопрокатчика №12(41) декабрь 2009 // http://www.kinometro.ru/archive

2. Хвостов А.Б. Особенности ценообразования и управления проектами в кинопроизводстве // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – №1. – 0,6 п.л.

3. Хвостов А.Б. Ценообразование как один из факторов измерения успеха в проектных отраслях // Вестник ИНЖЕКОНА. Серия: ЭКОНОМИКА. – 2009. – Вып. 7. – 0,5 п.л.

4. Campbell M.C. Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing Research. – 1999. – Vol. 36, N 2. – P. 187–199.

5. Shenhar A.J., Dvir D., Levy O., Maltz A.C. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept, Long Range Planning. – 2001. – Vol. 34, N 6. – P. 699–725.

6. Westerveld E. The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors, International Journal of Project Management. – 2003. – Vol. 21, N 6. – P. 411–441.

Ключевые слова: инвестпроект / кинопроект; классификация проектов; оценка успешности.

Key words: investing project /cinema project; classification of projects; the evaluation of success.

Почти единичная ситуация, когда автор заявляет об окупаемости кинопроекта, – исторический блокбастер Владимира Бортко «Тарас Бульба». По оценкам различных источников в апреле 2009 года фильм собрал от 544 млн руб., 569 млн руб. (источник: Movie Research), 575,267 млн руб. [1, с. 32]. По оценке Интернет-сайта сборы составили по России 487 млн руб., по Украине – 55 млн руб. (итого 544 млн руб.). Все источники сходятся на цифре чуть более 17 млн долларов. Решающее значение для факта окупаемости кинопроекта сыграло соотнесение затрат с емкостью рынка (Россия, Украина), на который была ориентирована данная картина, приуроченная к юбилейным дням Н.В. Гоголя.