

# ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАНИЯ

*И. В. Гладких, А. П. Михайлина*

## **«КРОНВЕРК СИНЕМА»: СКОЛЬКО СТОИТ БИЛЕТ В КИНО? (учебный кейс)**

Кейс разработан для использования на учебных программах разного уровня в рамках курсов «Ценообразование» и «Маркетинг» при изучении вопросов разработки ценовой стратегии компании. Представленная в кейсе информация получена на основе первичных исследований, проведенных в компании «Кронверк Синема». Кейс позволяет проанализировать условия и перспективы развития технологий дифференцированного ценообразования, включая вопросы планирования структуры цен.

*Ключевые слова:* ценовая стратегия компании, дифференцированное ценообразование, структура цены, рынок кинопоказа.

Компания «Кронверк Синема», владеющая самой большой долей кинозалов в Санкт-Петербурге, изучает возможности развития методов дифференцированного ценообразования с целью увеличения доходов и повышения лояльности покупателей. На рынке кинопоказа становится все меньше возможностей прямого увеличения цен на билеты. Вместе с тем технологии дифференцированного ценообразования только начинают использоваться в данной отрасли.

---

Кейс не ставит своей целью оценку управленческих решений и практик описанных в нем компаний. Авторы выражают благодарность руководителю отдела маркетинга и рекламы компании «Кронверк Синема» Н. Поляковой и ведущему операционному управляющему И. Иванову за помощь в подготовке кейса. Некоторые данные о результатах опроса посетителей кинотеатров изменены в учебных целях. События, описываемые в кейсе, ограничены 2010 г.

© И. В. Гладких, А. П. Михайлина, 2011

### **«КРОНВЕРК СИНЕМА» НА РЫНКЕ КИНОПОКАЗА**

Начиная с 2004 г. российский рынок кинопоказа демонстрирует стабильный рост. В стране ежегодно открывается порядка 200 современных кинозалов [Березин, Леонтьева, 2010], оборудованных по западным стандартам с соответствующим уровнем качества изображения, звука и комфортабельности. В настоящее время в России работает 10 основных сетевых конкурентов, занимающих в общей сложности 39,5% рынка по количеству кинотеатров и кинозалов.

«Кронверк Синема» ([www.kronverkcinema.ru](http://www.kronverkcinema.ru)) — единственная федеральная сеть кинотеатров, основанная в Санкт-Петербурге (август 2001 г.). Киносеть «Кронверк Синема» входит в холдинг Eurasia Cinemas, созданный в 2008 г. подразделением Альфа Групп «А1» для консолидации инвестиций в киносектор. В 2010 г. сеть включала в себя 16 кинотеатров в России и 1 — на Украине (г. Харьков) и насчитывала в совокупности 112 экранов и более 15 тыс. мест. География присутствия в России охватывает Санкт-Петербург, Москву, Мурманск, Магнитогорск и Новосибирск. Компания входит в пятерку лидеров на рынке кинопоказа в России и СНГ и занимает лидирующие позиции на рынке Санкт-Петербурга.

В Санкт-Петербурге киносеть представлена 8 кинотеатрами в различных районах города и занимает наибольшую долю рынка по количеству залов — 24%. Всего с учетом конкурентов в Санкт-Петербурге насчитывалось 42 кинотеатра и 197 кинозалов.

В Москве «Кронверк Синема» располагает четырьмя кинотеатрами и занимает 6-е место в рейтинге самых крупных киносетей Москвы, обладая 5% рынка. В Новосибирске расположены два кинотеатра сети, а в остальных городах компания располагает единичными кинотеатрами.

В основном кинотеатры «Кронверк Синема» представлены в формате минишлексов (от 2 до 7 залов) и мультишлексов (8 залов и более). Также сеть владеет двумя мегашлексами (в Москве и Новосибирске), количество залов в которых превышает 11.

В настоящее время больше половины кинотеатров сети «Кронверк Синема» оснащены цифровым оборудованием, необходимым для демонстрации фильмов в формате 3D.

Ежемесячная посещаемость кинотеатров сети составляет около 500 тыс. человек [Кронверк Синема].

### **КАК РАБОТАЕТ БИЗНЕС КИНОТЕАТРОВ**

На специальных фестивалях прокатчики демонстрируют картины, и компании, владеющие кинотеатрами, как правило, в лице директоров по репертуарному программированию отбирают фильмы, устанавливают срок аренды и количество необходимых копий.

Фильмокопии берутся в аренду у прокатчика на определенный минимальный срок, обычно — на 2–3 недели. В зависимости от успешности фильма срок может быть продлен либо предоставляется возможность взять дополнительные копии. Успех картины оценивается по двум критериям: сборы за первую неделю («как стартует») и длительность проката («сколько живет»).

В структуре продаж кинотеатров выручка от реализации билетов составляет около 60–70%, из которых 50% отчисляются кинопрокатчику. Величина отчислений от стоимости проданных билетов напрямую зависит от репутации компании, владеющей кинотеатрами, ее взаимоотношений с кинопрокатчиком и, главное, доли рынка, занимаемой компанией, позволяющей ей получать лучшие условия проката. Оплата осуществляется по-разному: одновременно, по завершении проката, частями, в рассрочку.

Примерно 20–30% от общего дохода кинотеатра составляет выручка от продаж в баре, однако в дешевые часы бар «проседает». Существенную часть прибыли компании составляют доходы от рекламы — порядка 20–25%.

Для кинотеатров приемлемым уровнем наполняемости является 20% зала, в выходной день данный показатель может достигать 60%. Наполняемость сильно варьируется в зависимости от кинотеатра и его месторасположения, времени и дня недели.

#### **ФАКТОРЫ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ПРОДУКТА**

Ключевым фактором дифференциации продукта на рынке кинопоказа, как и на других рынках, служит воспринимаемая потребителем ценность услуги.

Некоторые эксперты утверждают, что основными критериями выбора услуг потребителей на рынке кинопоказа являются время сеанса и сам фильм [Orbach, Einav, 2007].

Несмотря на то что точно предугадать успешность фильма нельзя, существуют некоторые критерии, с помощью которых можно спрогнозировать прибыльность той или иной картины, а именно: жанр фильма, режиссер, актеры, отзывы критиков, завоеванные награды и т. д. [Brewer, Kelly, Jozefowicz, 2009, p. 601]. Кроме того, о популярности фильма можно судить после первых выходных проката [Einav, 2007, p. 12]. Ставшие популярными фильмы притягивают тех зрителей, которые еще не успели их посмотреть.

Дополнительный фактор дифференциации фильма — его технологическая инновационность. Просмотр фильмов в формате 3D воспринимается потребителями как развлечение более высокого уровня [Brewer, Kelly, Jozefowicz, 2009, p. 605]. Данный тип дифференциации связан с модификацией услуги, требующей специальных затрат на оборудование кинотеатра.

Что касается времени, то спрос на посещение кинотеатров в течение сезона, недели и даже дня несложно спрогнозировать. Среднее количество посещений кинотеатров с пятницы по воскресенье в 3,5 раза превосходит количество посещений в течение рабочей недели [Orbach, Einav, 2007, p. 3]. Данный факт предполагает, что спрос на посещение кинотеатров более эластичен в будни дни, чем в выходные. Также установлено, что посещение кинотеатров увеличивается во время праздничных дней и каникул, что влияет на эластичность спроса.

По результатам мониторинга посещаемости кинотеатров сети «Кронверк Синема» было установлено, что наиболее низкая посещаемость характерна для промежутка времени с 12 до 13 часов по будням и с 16 до 17 часов — в выходные дни, так как именно в это время происходит «переход» цен.

Еще одна возможная форма дифференциации продукта — уровень сервиса до начала и во время просмотра, удобство и комфорт в зале: степень удаленности от экрана, удобство кресел и т. п. Фактором ценности продукта для покупателя являются также возможности бронирования билетов и удобство их приобретения.

#### **КТО И КАК ОПРЕДЕЛЯЕТ ЦЕНЫ НА БИЛЕТЫ**

Существуют определенные ограничения цены, задаваемые прокатчиком. Прежде всего это нижняя граница цены, которая составляла в 2010 г. около 80 руб. Однако зачастую на более кассовые фильмы или блокбастеры прокатчик устанавливает более высокие нижние цены. Верхнего ограничения как такового не существует, поэтому конечная цена на билет может быть любой, на усмотрение кинотеатра. В действительности верхняя цена сильно ограничивается конкуренцией. По словам ведущего операционного управляющего «Кронверк Синема» И. Иванова, «рынок кинопоказа — консервативный, устоявшийся бизнес, во многом определенный действиями конкурентов. Цены здесь меняются редко и медленнее, чем инфляция. Так как все игроки предоставляют схожую услугу, основным возможным конкурентным преимуществом может быть только уровень сервиса».

Существующая система ценообразования в компании «Кронверк Синема» заключается в установлении цен с ориентацией на конкурентов методом «проб и ошибок». Цены устанавливаются с ориентацией на плановый бюджет, «спускаемый сверху». Несмотря на единый уровень цен во всех кинотеатрах сети, бюджет для каждого кинотеатра определяется в индивидуальном порядке в пропорции к показателям выручки за предыдущие периоды. При составлении бюджета финансисты не учитывают текущий репертуар.

В качестве основных ценообразующих факторов компания рассматривает условия прокатчиков и цены конкурентов. Единой универсальной

формулы или механизма расчета цены, по словам руководства компании, в сети «Кронверк Синема» нет. При установлении цен на билеты фактор затрат не рассматривается. Затраты учитываются на уровне разработки планового бюджета финансовым отделом компании, однако при установлении непосредственных ценовых схем основной фокус делается на конкурентов.

Среди основных факторов интенсивности спроса выделяют: месторасположение, наличие конкурентов в непосредственной близости, популярность фильма, время сеанса, а также прочие внешние факторы. К последним может, к примеру, относиться погода. Руководством компании замечено, что в очень хорошую и, наоборот, морозную погоду спрос снижается.

Ответственность за установление цен на билеты сети «Кронверк Синема» лежит на операционном департаменте. Четко регламентированный процесс принятия решений в отношении ценовой политики компании только формируется.

#### ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ УРОВНЯ ЦЕН НА БИЛЕТЫ

В 2004–2009 гг. на российском рынке кинопоказа сложились следующие уровни цен на билеты (табл. 1).

Таблица 1

#### Уровни цен на билеты и количество посещений на одного человека в 2004–2009 гг.

Показатель	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Средняя цена билета, руб.	107,7	107,24	121,97	135,57	166,62	168,99
Расходы на одного человека, руб.	32,31	32,17	36,59	40,67	49,98	50,70
Количество посещений на одного человека	0,47	0,58	0,64	0,75	0,88	0,98

Источники: информация компании «Кронверк Синема».

По некоторым оценкам отраслевых экспертов, цены на билеты достигли максимума: дальнейший рост сборов за счет существенного увеличения цены на билеты почти невозможен [Рынок кинопоказа и кинотеатров в России..., 2009]. Но по числу посещений кинотеатров существуют определенные резервы. Среднее количество посещений кинотеатров в год в странах Западной Европы составляет 3,2 раза на человека, а в России — 1,2 раза [Феклистов, 2006] и даже ниже.

Динамика средневзвешенной цены кинобилета в рублях в Санкт-Петербурге за 2006–2009 гг. представлена на рис. 1.

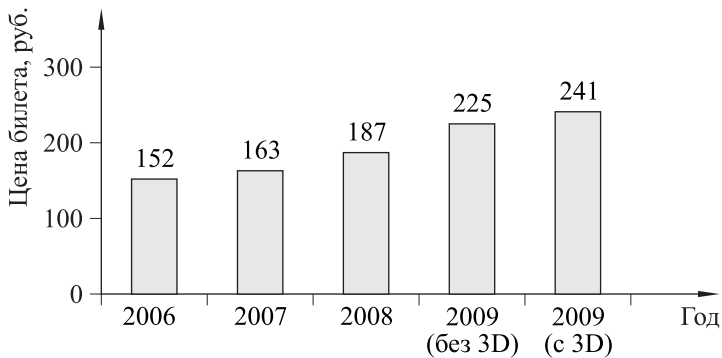


Рис. 1. Средняя цена билета на посещение кинотеатра в Санкт-Петербурге  
Составлено по: [Леонтьева, Городинский, 2010].

Среднеквадратическое отклонение, характеризующее разброс цен между кинотеатрами, остается в Санкт-Петербурге ниже московского уровня, однако за 2009 г. оно возросло в 1,5 раза и достигло 81 руб. [Феклистов, 2006]. Рост различия в ценах на билеты свидетельствует о все более четком и детальном сегментировании рынка: все острее ощущается разница в ценах при посещения кинотеатров премиум-класса, среднего класса и недорогих местных кинотеатров.

Ценовые уровни кинотеатров Санкт-Петербурга в 2009 г. можно классифицировать следующим образом [Леонтьева, Городинский, 2010]:

- ♦ *премиум-класс* (цена на билет выше 320 руб.). Данная категория представлена 10% кинотеатров Санкт-Петербурга. Самым дорогим кинозалом города является Соса-Cola IMAX, расположенный в кинотеатре KinoStar City. За ним следует кинотеатр «Мираж Синема» на Большом пр. П. С., средневзвешенная цена посещения которого возросла вдвое в связи с установлением цифрового кинопроектора. Также в данную категорию входит кинотеатр «Нео» сети «Кронверк Синема». Самый дорогой кинотеатр 2008 г. «Джем Холл» уступил свое место более дорогим кинозалам. Замыкал пятерку самых дорогостоящих кинотеатров «Каро Фильм — Варшавский Экспресс»;
- ♦ *выше среднего* (цена на билет 240–320 руб.). Группу кинотеатров с ценой выше среднего представляют 10 киноплощадок, или 25% кинотеатров Санкт-Петербурга. Среди них самым дорогим является мультиплекс KinoStar City без учета зала IMAX. Кинотеатры данной ценовой категории в 2009 г. подняли свои цены на кинобилеты в среднем на 50%. В пяти из них данное повышение было обу-

словлено установкой нового цифрового оборудования и показом «Аватара» в 3D; еще два кинотеатра смогли поднять свои цены благодаря отсутствию конкурентов поблизости; а в трех кинотеатрах повышение цены стало возможным в силу двух предыдущих обстоятельств;

- ♦ *средний* (цена билета 160–240 руб.). Средний уровень цен характерен для 17 кинотеатров Санкт-Петербурга (42% всех кинотеатров города). В эту ценовую категорию попали как центральные кинотеатры, так и кинозалы, расположенные в отдаленных частях города. Самым дорогостоящим среди них стал кинотеатр «Кронверк Синема Феличита»;
- ♦ *специализированные кинотеатры и кинозалы «у дома»* (цена билета ниже 160 руб.). В данную категорию входят оставшиеся 9 кинотеатров города (23%), среди них: детские кинотеатры Комитета по культуре «Чайка» и «Заневский», а также кинотеатры, расположенные в изолированных отдаленных районах («Подвиг» в Колпино, «Каро Фильм» в гостинице «Москва»). Помимо этого, в данную категорию попали кинотеатры, специализирующиеся на показе авторского кино и архивных фильмов: «Дом Кино», «Родина», «Фильмофонд».

В целом отклонение от средней цены в кинотеатрах города не превышает 30% [Леонтьева, Городинский, 2010]. Из шести киносетей, представленных в городе, всего в одной цена на билет ниже среднегородской («Киномакс»).

Цены на билеты в сети «Кронверк Синема» в Санкт-Петербурге приведены в табл. 2.

Таблица 2

**Цены на билеты в сети «Кронверк Синема» в Санкт-Петербурге в 2010 г.**

Дни недели	Время	Фильмы 2D, руб.	Фильмы 3D, руб.
Понедельник, среда	До 12 ч.	120	150
	12–18 ч.	120	220
	После 18 ч.	120	300
Вторник, четверг, пятница	До 12 ч.	80	80
	12–18 ч.	170	220
	После 18 ч.	250	300
Выходные и праздничные дни	До 16 ч.	150	200
	После 16 ч.	270	340

С о с т а в л е н о п о: [Кронверк Синема].

По понедельникам и средам для фильмов 2D дифференциация цен в зависимости от времени показа отсутствует. Политика «единых цен по 120 рублей» по понедельникам и средам одинакова для всех городов России.

В «Кронверк Синема» нет деления мест по зонам комфортности внутри зала.

Данная система цен не распространяется на кинотеатры «Кронверк Синема Нео» и «Кронверк Синема Лефортово», которые позиционируются как кинотеатры с зонами премиум-класса и имеют собственную систему цен на VIP-места.

#### **ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ «КРОНВЕРК СИНЕМА»**

Основной целью ценообразования в компании «Кронверк Синема» является обеспечение увеличения прибыли путем повышения наполняемости залов и получение максимально возможных сборов кассы с каждого фильма. Кроме того, осознается необходимость воспитания лояльного потребителя, роста посещаемости и усиления конкурентного положения на рынке.

По словам представителей компании, в сети «Кронверк Синема» существует «скорее не стратегия, а устоявшийся принцип установления цены».

Компания реализует единую ценовую политику во всех регионах, т. е. ценовые схемы, скидки, бонусные программы и акции (например, установление единой цены на все сеансы по понедельникам и средам) одинаковы для всех городов. Однако применяется адаптация цен в зависимости от платежеспособности региона.

Как видно из табл. 2, цены на билеты дифференцированы в зависимости от времени сеанса и дня недели, а также на основе модификации услуги: фильм 2D или 3D. Кроме того, цены на билеты в VIP-зонах кинотеатров «Кронверк Синема Нео» и «Кронверк Синема Лефортово» на порядок выше, чем в других кинотеатрах сети. В «Кронверк Синема» относительно слабо выражена ценовая дифференциация по времени сеанса. В то время как в ряде конкурирующих кинотеатров количество ценовых зон варьируется от 4 до 8 в течение дня, в «Кронверк Синема» практикуются четыре ценовые зоны — в будни дни и всего три — в выходные.

В дни, когда кинотеатры «Кронверк Синема» реализуют акцию единой цены в течение всего дня, утренние сеансы становятся в них дороже, чем у конкурентов.

Еще одним критерием деления потребителей, используемым компанией, является регулярность посещений, или лояльность посетителей. В качестве инструмента используются бонусные накопительные карты. В компании «Кронверк Синема» существует три типа бонусных карт: VIP-карты, карты для сотрудников кинотеатра и карты лояльности. VIP-карты отсутствуют в открытом доступе. Карты для сотрудников кинотеатров раз-



репают четыре бесплатных посещения в месяц и выдаются сотрудникам, проработавшим в организации более одного года. Основная цель использования данных карт — мотивация персонала.

Карты лояльности предназначены для посетителей кинотеатров и работают по накопительной системе. Цена карты — 100 руб. Согласно данным компании, около 12% всех транзакций в кинотеатрах проходят с использованием этих карт. Принцип действия данных карт заключается в следующем: при покупке в баре или кино накапливаются баллы в пропорции 1:10 руб. от каждой покупки, которые затем можно использовать для покупки билетов или товаров бара по курсу «1 балл = 1 руб.». Если накопленных баллов для покупки билета не хватает, то дополнить разницу деньгами нельзя: баллы пополняются только путем новых покупок.

Основной целью бонусной программы является формирование базы лояльных клиентов. Более того, информация по таким картам позволяет изучать потребительское поведение.

Помимо карт лояльности, в сети кинотеатров предоставляется 20%-я скидка следующим категориям населения: студентам, школьникам и пенсионерам. Скидка действует только в будние дни, но в любое время. Информация о всех скидках размещена на сайте. Для получения скидки необходимо предъявление документов, удостоверяющих личность и принадлежность к данным категориям населения. В целях борьбы с мошенничеством со стороны кассиров кинотеатров документы фотографируются. По словам менеджеров «Кронверк Синема», сложность выстраивания барьера в этом случае представляет для компании особую проблему.

Также в кинотеатре периодически проводятся специальные краткосрочные маркетинговые кампании для привлечения потребителей: например, «По вторникам билет в кино всего за 100 руб.», «Попкорномания», «Купи билет в субботу — получи в подарок билет в кино на вторник» и т. п. Подобные кампании преследуют такие цели, как привлечение новых клиентов, увеличение посещаемости в конкретном кинотеатре сети или в конкретный день недели, перераспределение посетителей с одного дня на другой и т. д.

### **ПОТРЕБИТЕЛИ УСЛУГ КИНОТЕАТРОВ**

Всем понятно, что в кино ходят очень разные люди. Их требования к продукту кинопроката, приверженность к данной форме проведения досуга, восприятие ценности услуги и бюджетные возможности могут сильно отличаться.

Для того чтобы лучше представлять себе портрет покупателя услуг кинотеатров, компания «Кронверк Синема» в 2010 г. провела специальное исследование.

Результаты исследования показали, что число посетителей мужского пола составляет 49%, женского — 51%. Что касается возрастных групп, то наиболее распространенной является категория от 21 до 25 лет (30,1%). Затем следует возрастная группа потребителей от 16 до 20 лет (25,7%) и от 26 до 30 лет (15,6%). Респонденты в возрасте от 31 до 45 лет в сумме составляют 21% всех опрошенных лиц. Возрастная группа «старше 45 лет» насчитывает всего 5,5% респондентов. В целом 73,7% всех респондентов являются молодые люди до 30 лет.

Согласно статистике, большая часть посетителей «Кронверк Синема» не состоит в браке.

По уровню доходов потребители разделились примерно на равномерные группы. Наиболее часто встречаемая группа — респонденты с доходом от 20 до 30 тыс. руб. в месяц на одного члена семьи (25,3%). Затем следуют категории «10–15 тыс. руб.» (19,3%), «15–20 тыс. руб.» (18,2%), «более 30 тыс. руб.» (18,2%), составляющие примерно одинаковые доли от общего числа респондентов. Группы потребителей с доходом до 6 тыс. руб. (10,7%) и от 6 до 10 тыс. руб. (8,2%) совместно составляют 18,9% всех респондентов. Таким образом, в основном кинотеатры сети «Кронверк Синема» посещают люди со средним уровнем дохода (10–20 тыс. руб. в месяц на одного члена семьи).

С точки зрения основного рода деятельности респонденты в большинстве своем работают, остальные либо учатся (21,9%), либо совмещают учебу и работу. Лишь 3,4% респондентов временно не работают, еще 0,6% находятся на пенсии.

Большая часть опрошенных респондентов посещает кинотеатр на регулярной основе в среднем 4 раза в месяц (22,6%). Потребители, посещающие кинотеатр реже одного раза в месяц, составляют лишь 2,1% от всех респондентов, принявших участие в опросе. Категория потребителей, частота посещения кинотеатров которых составляет более 10 раз, находится на уровне 7,5%.

Согласно статистике, большая часть респондентов ходит в кино вне зависимости от дня недели (59,7%) и времени суток (39,7%). Однако доля потребителей, предпочитающих посещать кинотеатры в выходные дни (24,6%), вдвое превышает долю тех, кто ходит в кино в течение рабочей недели (12,3%).

Что касается времени посещения кинотеатров, то 31,9% респондентов предпочитают ходить в кино в вечернее время, 11% — днем, 6,1% — по утрам, 3,2% — на ночные сеансы.

Большинство респондентов посещают кинотеатр вдвоем с другом/подругой. Также многие респонденты обычно ходят в кино в компании друзей. 11,4% посетителей проводят свой досуг вместе с семьей и лишь 6,1% — в одиночестве.

В целом посетители кинотеатров «Кронверк Синема» предпочитают в основном ходить в кинотеатры, располагающиеся рядом с домом (59,1%). 21,5% респондентов определяют для себя другие факторы выбора кинотеатра, 6,4% посещают кинотеатры, находящиеся рядом с работой, 2,8% — в центре города.

В отношении планирования похода в кино 43,2% посетителей полностью выбирают и время, и конкретный фильм заранее, 37,7% респондентов, напротив, принимают решение о походе в кино спонтанно, фильм выбирают в кинотеатре. Остальные 19,1% поход планируют заранее, однако сам фильм выбирают в самом кинотеатре.

По словам руководства «Кронверк Синема», компания до сих пор не выделяла для себя никаких определенных сегментов потребителей. Точнее, традиционная сегментация по косвенным (с точки зрения поведения покупателей) признакам (род занятий, уровень дохода и т. п.) предполагалась, но специальная работа с этими сегментами не проводилась. Поведенческая сегментация по частоте посещения кинотеатров использовалась более активно через механизмы дисконтных карт, но внутренние резервы такой работы специально не рассматривались. На практике использовались те инструменты ценовой дифференциации, которые распространены так или иначе во всех кинотеатрах. В компании сомневаются: «Многое ли могут дать нам усилия по сегментации, если спектр продукции настолько узок?»

Проведенное в 2010 г. в Санкт-Петербурге исследование, нацеленное на выявление резервов ценовой дифференциации, позволило выделить три примерно одинаковых сегмента покупателей. Сегментация проводилась на основе четырех переменных: уровня дохода, возрастной группы, рода деятельности и частоты посещений кинотеатров.

**Сегмент 1 — «Студенты».** Это молодые люди и девушки с невысоким доходом (основной род их деятельности — учеба в вузе или школе), посещающие кинотеатры от двух до пяти раз в месяц. Средний возраст — от 16 до 20 лет. Уровень дохода — низкий, в среднем до 6 тыс. руб. в месяц. В месяц потребители данного сегмента готовы отдать от 500 до 1500 руб. на посещение кинотеатров. 67,7% респондентов данной группы время от времени пользуются услугами бара. Точка оптимальной цены по методу PSM (Price Sensivity Measurement) для этого сегмента находится на отметке 150–180 руб.

**Сегмент 2 — «Холостяки».** Молодые люди и девушки со средним уровнем дохода от 15 до 30 тыс. руб. в месяц на одного члена семьи, основной род деятельности — работа. Средний возраст — от 21 до 25 лет. 74,3% респондентов данной группы не состоят в браке. В среднем потребители данного сегмента посещают кино четыре раза в месяц. Большинство рес-

пондентов ходит в кино вне зависимости от дня недели и времени. Однако большее число респондентов отдает предпочтение вечерним сеансам. Точка оптимальной цены по методу PSM для этого сегмента находится на отметке 200–220 руб.

**Сегмент 3 — «Семейные пары».** Мужчины и женщины среднего возраста с относительно высоким уровнем дохода, основной род деятельности — работа. Возраст большинства респондентов колеблется в пределах двух диапазонов: 26–30 и 36–45 лет. Потребители данного сегмента в большинстве случаев состоят в браке. Частота посещений кинотеатров, характерная для этого сегмента, составляет два-три раза в месяц. Большинство потребителей данного кластера предпочитает ходить в кино в выходные дни на вечерние сеансы. Точка оптимальной цены по методу PSM для этого сегмента находится на отметке 250–280 руб.

Усредненные показатели индивидуальной кривой спроса для «типичного» представителя каждого сегмента показаны в табл. 3.

Таблица 3

### Спрос на услуги кинопоказа по сегментам покупателей

Посещение кинотеатров в месяц	Максимальные цены на каждое последующее посещение, руб.		
	Студенты	Холостяки	Семейные пары
Первое	300	350	390
Второе	210	220	280
Третье	180	140	150
Четвертое	100	100	110
Пятое	80	50	80
Шестое	50	30	20

#### ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ: ЕСТЬ ЛИ РЕЗЕРВЫ?

Долгое время одной из наиболее распространенных форм ценообразования на зарубежном рынке кинопоказа являлась практика унифицированных, или единых, цен (за исключением специальных цен на дневные сеансы, так называемые «matinee») [Surowiecki, 2004, p. 98–101]. Представители бизнеса не возражают, что покупатели реально готовы платить разные цены, но считают, что дифференцированные ценовые схемы будут слишком сложными и могут вызвать замешательство среди потребителей [Litman, 1998, p. 45].

Обычно приводится несколько аргументов, объясняющих широкое использование практики единых цен [Chien-Ping Chen, 2009, p. 73]. Во-первых,

установление единых цен позволяет избежать проблемы неопределенности спроса. Во-вторых, цены могут являться некими сигналами качества, поэтому более низкие цены на определенный фильм могут привести к снижению спроса. В-третьих, изменение ценовой политики может привести к ухудшению имиджа компании и потере расположения со стороны постоянных клиентов. И наконец, в данном вопросе немалую роль играет агентская проблема, т. е. проблема несовпадения целей прокатчиков и кинотеатров. Прокатчики менее заинтересованы в переходе к системе дифференцированного ценообразования.

В компании «Кронверк Синема» также не считают, что нужно все менять радикально. «Сегодня серьезных проблем с ценообразованием в компании нет, — говорят в операционном департаменте. — Существующая модель работает. Рынок кинотеатров — рынок с высокой конкуренцией и сформировавшейся моделью ценообразования. У нас нет больших возможностей для маневров с ценами. Кто возьмет на себя смелость сказать, что при сложившейся культуре посещения кино в нашей стране пришла пора использовать сложные модели структуры цены? Мы думаем о новых формах ценового продвижения продукта и каналах расширения продаж. Мы осуществляем продажи билетов на нашем сайте, сайтах партнеров, через справочные службы, короткие телефонные номера. В ближайшее время планируем продавать билеты в терминалах оплаты и ввести в продажу подарочные сертификаты в кино. На данный момент у нас два дня в неделю единые низкие цены на билеты, которые обеспечивают посещаемость на уровне выходных дней. Программа лояльности развивается. У нас более 85 тысяч лояльных клиентов, которые регулярно посещают наши кинотеатры. Но мы не отказываемся от поиска новых подходов в области дифференцированного ценообразования. Все возможности, предоставляемые рынком, должны быть использованы. А что нам могут посоветовать консультанты? Действительно ли существуют новые эффективные решения?»

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. В чем заключаются главные факторы дифференциации ценности приобретаемой услуги по просмотру кинофильмов для покупателей? Почему может случиться так, что они готовы заплатить разные цены за билеты?
2. Охарактеризуйте возможности (условия) и целесообразность развития системы дифференцированного ценообразования в компании «Кронверк Синема». Докажите на примере рынка Санкт-Петербурга, что дифференцированное ценообразование может быть выгодно для компании.

3. В чем заключаются главные ограничения и риски использования системы дифференцированного ценообразования на услуги кинотеатров?
4. Как вы оцениваете существующую практику дифференцированного ценообразования в компании «Кронверк Синема»? Какие рекомендации вы можете сделать? Какие методы (модели) дифференцированного ценообразования, кроме уже используемых, вы можете предложить?

### Литература

- Березин О., Леонтьева К.* Российский рынок кинопоказа. Итоги 2009 года // Синемаскоп. 2010. № 1(29) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://research.nevafilm.ru/cinemascope>
- Кронверк Синема* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kronverk-cinema.ru>
- Леонтьева К., Городинский К.* Анализ средних цен на билеты в 2009 году // Невафильм Research. 2010 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://research.nevafilm.ru>
- Рынок кинопоказа и кинотеатров в России под влиянием кризиса: текущее состояние и перспективы развития. Описание отчета* // Бизнес Санкт-Петербурга. 2009 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.spb-business.ru/researchgetresearch.php?id=3845&h=spb-business.ru>
- Феклистов А.* Кино, вино и домино // МК в Питере. 2006. 23 марта [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.mk-piter.ru/2006/03/23/019/>
- Brewer S., Kelly J. M., Jozefowicz J. J.* A Blueprint for Success in US Film Industry // Applied Economics. 2009. Vol. 41. N 5. P. 589–606.
- Chien-Ping Chen.* A Puzzle or a Choice: Uniform Pricing for Motion Pictures at the Box // Atlantic Economic Journal. 2009. Vol. 37. N 1. P. 73–85.
- Einav L.* Seasonality in the U.S. Motion Picture Industry // Rand Journal of Economics. 2007. Vol. 38. N 1. P. 127–145.
- Litman B. R.* The Motion Picture Mega – Industry. Boston: Allyn & Bacon Publishing, 1998.
- Orbach B., Einav L.* Uniform Prices for Differentiated Goods: The Case of the Movie-Theater Industry // International Review of Law and Economics. 2007. Vol. 27. N 2. P. 129–153.
- Surowiecki J.* The Wisdom of Crowds. N. Y.: Doubleday Press, 2004.

### Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Berezin O., Leont'eva K.* Rossijskij rynek kinopokaza. Itogi 2009 goda // Sinemaskop. 2010. № 1(29) [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa: <http://research.nevafilm.ru/cinemascope>

*«Кронверк Синема»: сколько стоит билет в кино? (учебный кейс)*

*Kronverk Sinema* [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa: <http://www.kronverkinema.ru>  
*Leont'eva K., Gorodinskij K. Analiz srednikh tsen na bilet v 2009 godu // Nevafil'm Research. 2010* [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa: <http://research.nevafilm.ru>

*Rynok kinopokaza i kinoteatrov v Rossii pod vliyaniem krizisa: tekushhee sostoyanie i perspektivy razvitiya. Opisanie otcheta // Biznes Sankt-Peterburga. 2009* [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa: <http://www.spb-business.ru/researchgetresearch.php?id=3845&h=spb-business.ru>

*Feklistov A. Kino, vino i domino // MK v Pitere. 2006. 23 marta* [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa: <http://www.mk-piter.ru/2006/03/23/019/>

Статья поступила в редакцию 29 июня 2011 г.