Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ КИНОТЕАТРОВ

1.1 История возникновения кинотеатров

1.2 Общие положения в организации деятельности кинотеатра

1.3 Организация работы и современное оснащение кинотеатров

1.4 Способы привлечения посетителей в кинотеатры

2. ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ КИНОТЕАТРОВ НА ПРИМЕРЕ СЕТИ КИНОТЕАТРОВ «КАРО ФИЛЬМ» Г. МОСКВА

2.1 Рынок кинотеатров России

2.2 Организация работы сети кинотеатров «КАРО Фильм» в г. Москва

2.3 Кадровая политика руководства сети кинотеатров «КАРО Фильм»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список литературы

# ВВЕДЕНИЕ

С начала века и, приблизительно, до 50-х годов теперь уже прошлого -XX- века люди смотрели кино только в кинотеатрах. Но в 50-х годах, с появлением телевидения, популярность кинотеатров начала резко падать. У зрителя пропало желание идти в кино, ведь он мог удобно устроиться в любимом кресле, надеть любимые тапочки и включить телевизор.

Возникла проблема привлечения посетителей в кинотеатр, которую необходимо было решать.

В условиях мирового экономического кризиса количество посетителей кинотеатров резко уменьшилось. Но все же большая часть посетителей кинотеатров не отказалась от своих предпочтений. В настоящее время особо остро стоит необходимость поиска оптимальных методов управления кинотеатрами и эффективных способов привлечения зрителей.

Целью данной курсовой работы служит оценка эффективности работы кинотеатров г. Москвы, на примере сети кинотеатров «КАРО Фильм».

Для осуществления поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть историю возникновения кинотеатров

2. Изучить основные правила работы кинотеатров

3. Изучить способы технического оснащения кинотеатров

4. Определить способы привлечения зрителей

5. Исследовать рынок кинотеатров

6. Проанализировать эффективность работы кинотеатров г. Москвы на примере сети кинотеатров «КАРО Фильм»

Объектом курсовой работы является организация работы кинотеатров в сети кинотеатров «КАРО Фильм».

Предметом является процесс организации работы кинотеатров.

Структура работы обоснована поставленными задачами и представляет собой последовательное рассмотрение обозначенных проблем в двух главах. В четырех параграфах первой главы рассматриваются основные тенденции развития кинотеатров. Три параграфа второй главы последовательно раскрывают вопросы о рынке кинотеатров, эффективности их работы на примере сети кинотеатров «КАРО Фильм».

В целях достижения основных поставленных задач было изучено значительное количество литературы по теме исследования. Среди источников можно выделить литературу печатного типа и на электронных носителях. Литература печатного типа – это в основном современные журнальные публикации и монографии отечественных и зарубежных авторов. Значительная часть источников по рекламе содержится на различных Интернет-ресурсах, специализированных и общеэкономических.

В целом при использовании обозначенных методов и изучении основного комплекса литературы видится возможным целостное рассмотрение заявленной темы и достижение цели исследования.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ КИНОТЕАТРОВ

# 

# 1.1 История возникновения кинотеатров

Кинотеатры появились в тот день, когда родился кинематограф. Кинематограф – это искусство, созданное для того, чтобы быть увиденным миллионами, а где это возможно, как не в кинотеатре?

Впервые мир увидел «синематограф» 28 декабря 1895 года в Париже – благодаря братьям Люмьер, и этот день можно считать началом истории кинотеатров.

Демонстрация фильма состоялась в кафе на бульваре Капуцинов. Это маленькое кафе - первый в мире кинотеатр.

1 марта 1986 года в Брюсселе уже был открыт первый стационарный кинотеатр.

Следующие несколько лет короткометражные фильмы показывали в столицах всех крупных стран мира, в которых стали открывать кинотеатры.

Первые фильмы представляли собой документальную съемку и длились не более 1,5 минут. Но привычные в наши дни жанры кинематографа начали зарождаться еще в те далекие годы.

Усовершенствование технологий кинематографа на рубеже 19 и 20 веков позволило увеличить продолжительность фильмов и удовольствие зрителей кинотеатров до 20 минут. Для неизбалованных зрителей кинотеатров тех времен это было невиданной диковиной.

Начало 20 века стало временем стремительного развития кинематографа – съемочная техника усложнялась и совершенствовалась, фильмы становились длинней, актеры учились мастерству, а режиссеры экспериментировали с приемами. Кинематограф становился все более популярным и выгодным делом – это подтолкнуло человечество к новому шагу – созданию многочисленных кинотеатров.[4, c.14]

Ведь кино хотели видеть все больше и больше людей, а кинотеатры позволяли сделать это каждому! Ведь ни телевизоров, ни компьютеров, а уже тем более домашних кинотеатров в то время не было! Так началась эра расцвета немого кино. Пик ее пришелся на 20-е годы 20 века. Без звука и черно-белое, кинематографическое искусство все равно привлекало в кинотеатры толпы поклонников. Зрители в кинотеатрах не считали отсутствие звука недостатком кинематографа, ведь кино имело в своем арсенале множество прочих средств выразительности.

Первый цветной фильм был показан в кинотеатрах в 1922 году. Но полнометражный фильм с богатой цветовой гаммой, зрители кинотеатров увидят много позже – в 1935 году.

Премьера первого озвученного фильма, получившего бешеную популярность у зрителей, состоялась в кинотеатрах в 1927 году. Это был «Певец Джаза» производства компании «Warner Brothers».

В середине 20 века кинотеатры всего мира показывают фильмы, уже ничем не напоминающие первые творения синематографа. Фильмы становятся качественными, изображение реалистичным, а звук объемным. Все это демонстрируется на огромных экранах кинотеатров, оснащенных мощной (по меркам тех годов) звуковой аппаратурой.

История развития кинотеатров продолжается и в наши дни. Современные кинотеатры снабжены акустическими системами, способными буквально окунуть зрителя в атмосферу фильмы и подарить незабываемые впечатления. Размер экранов кинотеатров достигает 30 метров, кинотеатры имеют по несколько залов, каждый из которых вмещает до 4000 зрителей. Специальное покрытие стен и потолка, эффектное освещение, возможность смотреть 3-D кино и многое, многое другое – все это есть в кинотеатрах 21 века. [5, c. 127]

**1.2 Общие положения в организации деятельности кинотеатра**

Кинотеатр проводит установленное количество сеансов в месяц по кинообслуживанию населения, в том числе существует также установленное количество специальных сеансов для детей. Организует специальные благотворительные сеансы для инвалидов, ветеранов, многодетных семей и других малообеспеченных слоев населения.

Руководство кинотеатра строит свои отношения с другими предприятиями, организациями и гражданами во всех сферах хозяйственной деятельности на основе договоров, в своей деятельности учитывает интересы потребителей, их требования к качеству услуг и другие условия выполнения обязательств.

Кинотеатр свободен в выборе форм и предмета договора, определении обязательств, не противоречащих действующему законодательству и уставу организации.

Цены на услуги, оказываемые кинотеатром, устанавливаются в соответствии с действующим законодательством, решениями Мэра и Правительства города для государственных и частных предприятий.

Кинотеатр приобретает сырье, материалы, оплачивает услуги, продукцию и работы, оказываемые ему другими предприятиями и организациями на условиях, предусмотренных законодательством, решениями Мэра и Правительства города для государственных и частных предприятий.

Для осуществления уставных целей и задач кинотеатр в установленном законодательством порядке:

- создает филиалы, отделения, участвует во всякого рода организациях (товариществах, акционерных обществах), деятельность которых соответствует целям и задачам кинотеатра;

- приобретает или арендует основные и оборотные фонды за счет имеющихся у него средств, временной финансовой помощи и получаемых для этих целей ссуд в банках;

- осуществляет внешнеэкономическую деятельность;

- организует, финансирует и принимает участие в разработке и реализации новых видов услуг.

Кинотеатр с согласия собственника или уполномоченного им органа передает, продает, обменивает, сдает в аренду, предоставляет бесплатно во временное пользование либо взаймы другим предприятиям и организациям имущество, находящееся в его хозяйственном ведении.[14, c.82]

Кинотеатр имеет право самостоятельно:

- планировать свою деятельность и определять перспективы развития исходя из спроса населения на его услуги;

- определять направления использования чистой прибыли;

- определять формы и системы оплаты труда;

- определять органы управления и затраты на их содержание, штатное расписание;

- устанавливать для своих работников дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и иные социальные льготы;

- проводить реконструкцию здания и помещений кинотеатра, строительство зданий на земельном отводе, надстройки и пристройки по согласованию с собственником и с соблюдением установленного законом порядка.

Кинотеатр несет полную ответственность за выполнение обязательств перед поставщиками, потребителями, бюджетом, банками, соблюдение кредитных договоров и расчетной дисциплины.

Руководство кинотеатра обязано обеспечивать своим работникам безопасные условия труда и нести ответственность в установленном порядке за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособности.

Кинотеатр осуществляет операционный и бухгалтерский учет результатов своей деятельности, ведет статистическую отчетность, отчитывается о результатах деятельности в порядке и сроки, установленные действующим законодательством для государственных или частных предприятий. Ведет учет результатов проката каждого фильма независимо от собственника кинопродукции.

## 

## 1.3 Организация работы и современное оснащение кинотеатров

Рост благосостояния в экономически развитых странах, увеличение свободного времени и потребности общества, связанные с цивилизацией досуга, обусловили весьма благоприятную ситуацию, сложившуюся на мировом рынке кинотеатральных услуг. Подтверждением этого факта служат многотысячные аудитории на концертах мировых знаменитостей, заполненность театров и очереди в кинотеатры в Европе и Америке.

Конкурентоспособность киноуслуг по сравнению с другими формами проведения досуга в значительной мере объясняется его доступностью, что подразумевает:

- сравнительно низкую стоимость билетов (в США порядка 5,5 USD; во Франции - около 7 USD в хорошем зале в первые дни премьеры);

- возможность сразу реализовать свое желание культурно отдохнуть, поскольку обычно билеты в кинотеатр не надо приобретать заранее.

Современная концепция организации кинопроката существенно расширяет эти возможности. Кинотеатр включается в сферу молодежных и семейных развлечений, оттесняя TV и видео, возрождая моду на культовые походы в кино. Наилучшим образом всем перечисленным требованиям отвечают кинотеатры нового поколения

- мультиплексы.

Мультиплекс - это многофункциональный комплекс, обязательным компонентом которого является наличие нескольких сравнительно небольших просмотровых залов (100-150 посадочных мест в каждом) для демонстрации фильмов, разнообразный репертуар, современное техническое оснащение, высокий уровень комфорта.

В мультиплексе найдется занятие для каждого, поскольку набор сопутствующих услуг весьма широк: паркинг для машин, детская комната, кафе, бар, ресторан, и т.д. Именно так был спасен кинотеатральный прокат Германии, Франции и США - здесь мультиплексы выиграли войну за аудиторию у однозальных кинотеатров, которые впоследствии были перестроены. В Венгрии осуществлен большой проект "Будапештский кинопрокат". Там полностью переоснащены и перестроены все ведущие столичные кинотеатры, как правило, включающие несколько кинозалов. В них имеются специальные библиотеки и читальные залы, кафе, уголки для отдыха. В подобном кинотеатре можно провести весь день.

Обобщая вышеизложенное, можно отметить следующие наиболее важные моменты:

1. До экономического кризиса стабильная экономическая ситуация привела к буму культурно-зрелищных услуг в экономически развитых странах.

2. Эффективный кинопрокат является важнейшим условием существования и развития кинопроизводства.

3. Мультиплексы - это генеральное направление развития кинопроката, которое обеспечило конкурентоспособность киноиндустрии среди других культурно-зрелищных услуг.

4. Многофункциональность мультиплексов позволяет им становиться центрами молодежного и семейного досуга.

5. Система кинопроката работает более эффективно, если в обществе создано заинтересованное положительное отношение как к данному виду проведения досуга в целом, так и к мультиплексам в частности.

Звуковое оборудование кинотеатра

Современные кинотеатры, как правило, оборудуются теми или иными многоканальными звуковыми системами воспроизведения фонограммы кинофильма. Существует неправильное мнение, что все эти системы - Dolby. Безусловно, надо отметить, что системы многоканального воспроизведения фирмы Dolby Laboratories Inc. - законодатели "моды" в этой области и наиболее распространены в мире. Неоднократно разработчики этих систем удостаивались наград различных киноакадемий за свои изобретения. Рассмотрим основные звуковые системы воспроизведения фонограмм кинофильмов, имеющих то или иное распространение в мире. Все эти системы различаются в основном по трем позициям:

- тип носителя фонограммы (кинопленка, диск)

- метод записи фонограммы (аналоговый или цифровой)

- количество каналов звука и расположение громкоговорителей в зале

Dolby Stereo Digital - одна из наиболее современных систем многоканального воспроизведения фонограмм кинофильмов, разработанная в 1992 г. Считывание фонограммы производится специальным цифровым ридером (считывателем) с кинопленки (звуковая информация расположена между перфорациями кинопленки). В системе применяется цифровое кодирование фонограммы АС-3, которое позволяет устранить влияние потертости пленки, обеспечивает точное декодирование сигнала и качественное преобразование в аналоговый сигнал, который поступает на усилители и далее на громкоговорители зала. Dolby Stereo Digital - система 6-ти канального воспроизведения фонограммы кинофильма. Три громкоговорителя расположены за экраном (Центральный, Левый и Правый), две цепочки по несколько громкоговорителей расположены по бокам и сзади (по левой и правой сторонам) - это громкоговорители "окружения" - Surround, и один громкоговоритель (или несколько) расположен за экраном для воспроизведения сверхнизких частот (очень хорошо ощущается косной проводимостью зрителя во время взрывов и других звуковых эффектов). [11]

Dolby Stereo Digital Surround EX - самая новая система, модернизированная на базе Dolby Stereo Digital. Премьера этой системы состоялась в мае 1999г. во время начала проката фильма Дж. Лукаса "Звездные войны: Эпизод 1". Основное отличие от Dolby Stereo Digital в наличии дополнительного канала окружения непосредственно на задней стенке зала ( таким образом зритель находиться в полном окружении 6-ти каналов звука (Спереди: центр, левый, правый, по бокам: левый и правый, и сзади - центральный канал окружения). Эта система не требует демонтажа установленной Dolby Stereo Digital, а только дополнительной установки одного блока-декодера (SA-10), еще одного канала усиления и перекоммутации громкоговорителей окружения.

Dolby Stereo - предшественник Dolby Stereo Digital, разработанный компанией Dolby Laboratories в начале 70-х годов. Имеет применение и в настоящее время. Полностью аналоговая система. Считывание фонограммы осуществляется аналоговым ридером, устанавливаемым вместо обычной моно-считывающей системы кинопроектора. Фонограмма Dolby Stereo расположена на месте обычной моно-фонограммы кинофильма. Следует обратить внимание на то, что аналоговые фонограммы зарубежных фильмов, записанные формате Dolby Stereo лишь ограниченно совместимы с российскими моно-кинотеатрами, так как при записи этих фонограмм в целях улучшения качества применяется Dolby шумоподавление, требующее специальной раскодировки и приводящее к возникновению искажений фонограммы, правда не очень заметных на фоне плохого качества звукового оборудования российских моно-кинотеатров. Система Dolby Stereo является составной частью Dolby Stereo Digital. В настоящее время Dolby Laboratories предлагает широкий выбор устройств для модернизации систем Dolby Stereo до Dolby Stereo Digital.

SDDS - Sony Dynamic Digital Sound - система, разработанная компанией Sony в "противовес" системам Dolby. Основные принципы работы аналогичны Dolby Stereo Digital. Считывание фонограммы осуществляется специальным цифровым ридером с края кинопленки, где расположена фонограмма SDDS. От Dolby Stereo Digital система SDDS отличается также расположением каналов громкоговорителей в зале. Всего каналов восемь: пять за экраном (левый, полулевый, центр, полуправый, правый),, два канала окружения как и в Dolby Stereo Digital - левый и правый и канал сверх-низких частот.

DTS - Digital Theatrical System - система, разработанная американской фирмой DTS. Принципиальное отличие этой системы от всех описанных выше в том, что фонограмма кинофильма считывается не с кинопленки, а с лазерного CD-диска. Считывание осуществляется специальным CD-проигрывателем, который синхронизируется с кинопленкой с помощью специальной дорожки синхронизации, пропечатанной на кинокопии.

Существует еще великое множество систем в мире, однако в России наибольшее распостранение получают только описанные выше системы (за исключением DTS). Это связано не только с теми или иными пристрастиями кинотеатров, а политикой дистрибьюторов и особенностями производства фильмокопий.

Также надо отметить, что всё оборудование, предназначенное для многоканальных систем воспроизведения фонограммы кинофильмов, совместимо с моно-фонограммами и обеспечивает более высокое качество их воспроизведения по сравнению с оборудованием для моно-кинотеатров.

В последнее время появилось множество "суррогатных" систем, построенных на базе вышеописанных. Например система Smart, полностью скопированная с Dolby-системы. С этой компанией настоящее время Dolby Laboratories ведет судебные споры, т.к. Smart использует чипы (процессоры обработки звука) Dolby без упоминания этого в своих рекламных материалах.

Для того, что бы добиться в зале высококачественного звука, не достаточно купить оборудование. Большая роль в достижении качества звука и нормальной эксплуатации оборудования отводится правильному монтажу оборудования, его инсталляции и настройке. Настройка оборудования осуществляется с помощью специальных тестов и измерительных приборов, не доступных кинотеатру. Для того, чтобы обезопасить кинотеатр от установки нестандартного оборудования, его неправильной инсталляции и настройки, необходимо привлечение сертифицированных специалистов. Несколько компаний в России, специализирующихся на поставке звукового оборудования, имеют сертификаты "технической компетенции" от компании Dolby. Установка систем SDDS и DTS требует привлечения зарубежных специалистов фирм-разработчиков этого оборудования.[7, c.7]

Следует отметить, что Dolby-кинотеатр - это кинотеатр, в котором установлено оборудование именно Dolby Laboratories. Компания Dolby Laboratories не имеет никаких соглашений с другими компаниями-производителями многоканальных систем об использовании своей торговой марки.

Акустические требования к залам и сертификация кинозалов.

Современные системы многоканального звука предъявляют серьезные требования к качеству акустического оформления кинозалов в целях достижения наилучшего звучания. Еще раз отметим, что недостаточно купить оборудование - необходимо провести целый комплекс работ по монтажу, инсталляции и настройке звукового и кинопроекционного оборудования, акустическому оформлению залов, правильной установке кресел и иным аспектам, затрагиваемым здесь.

К основным акустическим требованиям для кинозалов относится:

- обеспечение оптимального времени реверберации (т.е. послезвучания);

- обеспечение необходимой геометрии зала на основании таблиц оптимальных соотношений высоты, ширины и длины зала;

- акустическая обработка заэкранного пространства для подавления нежелательных отражений от заэкранной стены кинозала;

- обработка задней стены кинозала для подавления нежелательных обратных отражений от задней стены кинозала;

- обработка боковых стен, при этом особенно важно, что окна должны быть хорошо звукоизолированы от улицы. При возможности рекомендуется заделка окон кирпичной кладкой;

- акустическая обработка потолка с учетом размещения вентиляционных каналов и систем освещения;

- пол должен быть обязательно покрыт ковровым покрытием в проходах и между рядами. При этом ковровое покрытие должно быть жестко закреплено к полу;

- проекционные окна должны обеспечивать хорошую звукоизоляцию между кинозалом и кинопроекционной, не создавать дополнительных отражений и бликов;

- двери должны обеспечивать хорошую звукоизоляцию между фойе, улицей и кинозалом;

- особые требования предъявляются к многозальным кинотеатрам в отношении звукоизоляции между залами.

Наивысшим достижением в области акустического оформления кинозала является его сертификация компанией ТНХ (США) - всемирно признанным разработчиком акустических стандартов для кинозалов. В тесном контакте с ТНХ работают все компании-разработчики звукового, проекционного и иного оборудования для кинозалов. Помимо сертификации кинозалов компания ТНХ обеспечивает сертификацию оборудования (в особенности звукового) для современных кинотеатров. [11]

Кинопроекционное оборудование.

Качество кинопоказа во многом, безусловно, определяется качеством кинопроекционного оборудования.

В настоящее время существует очень широкий выбор кинопроекционного оборудования, а учитывая, что стоимость кинопроекторов может достигать 100,0 тыс. долларов, необходимо тщательно подойти к вопросу замены кинопроекции.

Надо отметить, что в настоящее время широкое применение получили однопостовые системы с устройством типа "бесконечная петля" - плэттэром (Platter). Плэттэр представляет собой набор нескольких горизонтальных дисков, на каждый из которых намотан целиком весь фильм. Есть системы плэттэров, у которых кинопленка "вынимается" из середины рулонов, а наматывается на внешний край рулона. Другие типы плэттэров позволяют сматывать рулон из середины с одного диска через кинопроектор на другой диск. Применение плэттэров позволяет полностью автоматизировать кинопоказ, не требуя участия обслуживающего персонала во время демонстрации фильма. Особенно это интересно для многозальных кинотеатров (когда обслуживание нескольких залов идет из одной киноаппаратной).

Важно также уделить внимание вопросам электропитания ламп, систем поджига ламп и электропитанию киноаппаратной, так как невнимание к этим вопросам может привести к возникновению звуковых помех во время демонстрации кинофильма.

Экран

Выбор киноэкрана является одним из существенных факторов качества кинотеатра и комфортабельности восприятия изображения для зрителя. К сожалению, отечественные экраны не соответствуют принятым международным стандартам по многим параметрам. Важно, что киноэкран, находясь между заэкранным громкоговорителем и зрителем может существенно влиять на качество воспроизведения фонограммы кинофильма. Поэтому существуют серьезные требования по типам киноэкранов и их расположению относительно громкоговорителей. Современные киноэкраны обеспечивают высокое качество изображения за счет увеличения отражательных свойств экрана (различные "перламутровые" и другие покрытия).

Немаловажный аспект - размеры экрана. Экран должен позволять без каких-либо ограничений проецировать все существующие форматы изображений (с отношением сторон от 1:1,66 до 1:2,35) и обеспечивать при этом оптимальный угол зрения. Как правило, рекомендуется достигать угла зрения для формата 1:2,35 в 45 градусов для зрителя, находящегося по центру зала в 2/3 длины зала от экрана и не менее 30 градусов для зрителя последнего центрального кресла. Тем самым обеспечивается комфортабельное восприятие изображения максимально возможным количеством зрителей в кинозале.

При проектировании зала также необходимо уделить серьезное внимание кашетам экрана и боковым предэкранным занавесям. Дело в том, что при воспроизведении фильмов в обычном формате (1:1,66) боковой занавес прикрывается до размеров изображения, тем самым занавес перекрывает правый и левый каналы заэкранных громкоговорителей. Для того, что бы уменьшить нежелательные эффекты от такого прикрытия необходимо изготавливать занавес из сертифицированных тканей.[1, c.26]

Кресла

Выбор конструкции кресел может оказать значительное влияние на качество акустики, особенно в маленьких залах. Это становится очевидным, если встать у экрана и посмотреть на то, что "видят" громкоговорители - основную часть звукового поля будут занимать кресла или, в лучшем случае, зрители, сидящие в них.

Во-первых, необходимо выбирать кресла с достаточным демпфированием, такие, чтобы они не давали отражений на экран. Если кресла имеют складывающиеся сиденья, желательно, чтобы нижняя поверхность их также должна быть демпфирующей. Исключается установка в современном кинозале деревянных или пластиковых кресел, а также кресел с обивкой из кожзаменителя или иными сильно отражающими звук материалами.

Кроме того, идеальное кресло не должно существенно менять своих акустических свойств при наличии в нем зрителя; т.е. зависимость поглощения от частоты сигнала не должна меняться. В этом случае безразлично, какой процент зала заполнен зрителями - частотная характеристика будет неизменной.

Существенное значение для выбора той или иной модели кресел имеет совокупность факторов, влияющих на восприятие зрителем изображения на экране. Это и геометрия зала, и конструкция пола, и расположение и размеры экрана. К примеру, ступенчатая конструкция пола позволяет установить кресла с более высокой спинкой.

Специализация кинотеатра также не должна быть забыта при выборе кресел: кресла с относительно низкой спинкой, вполне подходящие, например, для специализированного детского кинотеатра, будут не слишком удобны для посетителей "взрослого" кинотеатра или, тем более, элитного кинозала клубного типа.

Среди молодежи особой популярностью пользуются так называемые "love-seats", "кресла для влюбленных", представляющие собой кресла с откидывающимся назад подлокотником (или сдвоенные кресла без подлокотника). Креслами с откидывающимся подлокотником можно оборудовать весь зал, повысив таким образом его привлекательность не только для молодежи, но и для полных людей. Или ограничиться несколькими последними рядами, выделив "молодежную" зону. Как показывает опыт, несмотря на то, что цены билетов на эти места, как правило, несколько выше, они пользуются большой популярностью у зрителей.

Существует огромное количество вариантов обивочной ткани, различающихся по фактуре, дизайну и цветовой гамме, позволяющее создать неповторимый интерьер Вашего кинозала. В многозальных кинотеатрах устанавливают кресла разного цвета в разных залах, соответственно давая названия залам по цвету кресел.

В центре зала (по центру в 2/3 длины зала от экрана) располагаются так называемые VIP-места - это зона наиболее оптимального восприятия фонограммы фильма и удобства восприятия изображения на экране. Ширина этой зоны зависит от акустических и архитектурных особенностей зала. Как правило, в современных кинотеатрах цена билета на VIP-места в 1,5-2 раза выше цены обычных билетов. Используя кресла различной цветовой гаммы можно выделить VIP-зону другим цветом.

Современные кресла могут быть оснащены подстаканниками, встроенными системами трансляции перевода и другими аксессуарами, повышающими комфортность кинозала.

Значительным фактором, влияющим на комфортабельность кинозала и соответственно на посещаемость кинотеатра является расстояние между рядами. В этом вопросе необходим компромисс между количеством зрительских мест и удобством для зрителя. Узкие проходы между рядами создают значительные неудобства и вызывают раздражение сидящих зрителей, когда другие зрители проходят к своим местам. В то же время слишком широкие проходы существенно уменьшают количество зрительских мест в зале. Немаловажным фактором решения этого компромисса является то, что в современных кинотеатрах, оборудованных многоканальными системами воспроизведения фонограмм, как правило, отсутствуют центральные проходы по залу (так как центральная ось зала наиболее оптимальна для восприятия звукового и изобразительного ряда кинофильма).

При выборе типа кресел, необходимо обратить внимание на способ их химической чистки (требуется ли демонтаж кресел, применение специальных средств и т.п.).

Безусловно, важным аспектом выбора кресел является их соответствие нормам пожарной безопасности. Все кресла, устанавливаемые в зале, должны иметь российский сертификат безопасности не ниже класса "5".

Туалеты и курительные комнаты

Знаменитая фраза о том, что о цивилизованности общества можно судить по состоянию общественных туалетов, применима и для кинотеатра. Думаем, что нет необходимости останавливаться на этом вопросе подробно, а хотим лишь акцентировать внимание на то, что наличие достаточного количества современных туалетов и курительных комнат - немаловажный фактор повышения комфортабельности кинотеатра. Нельзя не учитывать, что, во-первых, часть зрителей - это потенциальные посетители кафе, баров и ресторанов кинотеатра; а, во-вторых, при расчете "пропускной способности" туалетов и курилок необходимо учитывать, что посетителей в кинотеатре может быть больше, чем вмещает кинозал, особенно в перерывах между фильмами. [11]

Кондиционирование

Внимание к вопросу вентиляции кинозалов и кинотеатра в целом важно именно в период проектирования кинотеатра, так как исправление ошибок после завершения отделки и запуска кинотеатра практически невозможно без больших дополнительных затрат.

Необходимо уделить внимание вентиляции зала, в том числе, учитывая климатические условия региона, его обогреву теплым воздухом, вентиляции киноаппаратной, вентиляции курительных комнат и туалетов, вентиляции кухонь, а так же фойе кинотеатра ( тепловые завесы в зимний период). Чистый теплый воздух в кинотеатре позволит чувствовать себя зрителю уютно и комфортно. Это особенно важно, если предполагается, что перед сеансом зритель должен оставлять свою верхнюю одежду в гардеробе.

Рестораны, кафе, бары

Наличие в кинотеатре современных точек как традиционного, так и быстрого питания - один из атрибутов современного кинотеатра. Важно достичь такого уровня комфорта в этом вопросе, чтобы кинотеатр стал для зрителя не только местом просмотра фильмов, но и местом общения. Можно договориться с местными предприятиями, поставляющими компоненты Поп-корна, Кока-колу, пиво о поставках в обмен на рекламу в кинотеатре и придание напитку статуса "фирменного напитка кинотеатра" и т.д.

При расчете точек питания также необходимо обратить внимание на то, что большая часть зрителей имеет не более 30-ти минут на то, чтобы "выпить и закусить" до сеанса, то есть в этот период система питания работает в экстремальном режиме.

Во многих кинотеатрах во время демонстрации разрешается проходить в зал с банкой поп-корна или пепси-колы. Как указывалось выше, существуют специальные модификации кресел с подставками под такие банки.

Фойе

Если кинозал - это сердце кинотеатра, то фойе, безусловно, его лицо. От того, насколько удобно расположено фойе, насколько привлекательно оно оформлено, зависит первое впечатление зрителя. Как правило, для разработки дизайна лучше всего положиться на профессионалов в этой области - дизайнеров и архитекторов.

В фойе, при наличии места, можно расположить кроме "точек питания" игровые автоматы, выставки (как "киношного", так и "местного" содержания), электронные казино, торговые точки-киоски по продаже видеокассет, плакатов, книг, постеров, маеечек и кепочек (особенно хорошо, если будет сохранена киношная тематика, или тематика демонстрируемого фильма - например продажа игрушек для детей на детских сеансах).

При наличии свободного места в кинотеатре целесообразно организовать игральные залы (например бильярд и т.п.), а в кинотеатрах, специализирующихся на семейных просмотрах - детские комнаты, куда можно привести маленького ребенка и оставить его под присмотром воспитателя на все время нахождения родителей в кинотеатре.

В фойе можно расположить телефоны-автоматы, телевизоры-мониторы (с рекламой фильмов или музыкальными клипами).

Также в фойе или в кафе можно разместить маленький оркестр (это очень привлекает зрителей, особенно взрослых).

Гардероб

Немаловажным фактором организации комфорта для зрителя является наличие гардероба. Психологически гардероб превращает поход в кинотеатр в событие (это оценят особенно женщины, для которых немаловажно периодически "выйти в свет"). При расчете пропускной способности гардероба необходимо учитывать, что посетителей кинотеатра может быть больше чем зрительских мест в зале (посетители точек питания, оставшиеся после окончания фильма зрители и зрители, ожидающие следующий сеанс). Гардероб необходим, если в кинотеатре планируется проведение каких-либо встреч, презентаций и фуршетов.

Кассовый центр, организация контроля билетов

Перефразируя известный лозунг, можно сказать, что кинотеатр - это учет. Менеджеру кинотеатра необходима оперативная информация о проданных билетах за день, за месяц, по сеансам, по фильмам, по местам в зале (балкон, партер, VIP-места). Все эти данные просто необходимы для финансового анализа и планирования деятельности кинотеатра. Если к этому прибавить продажу льготных билетов для различных категорий зрителей, предварительную продажу и систему предварительных заказов, то необходимо или завести хороший штат Учетоводов, или установить расчетно-кассовый центр в кинотеатре. Учитывая, что налоговая инспекция справедливо требует отчетности по выручке (все-таки наличные деньги), отдельного учета налога с продаж (в тех регионах, где он применяется), и в то же время менеджер борется с поддельными билетами, а зритель не хочет выстаивать очередь и ждать, пока кассир вручную оформит билеты, то выход один - кассовый центр. Кассовый центр можно совместить с автоматическим контролем, как это происходит в метро (особенно это актуально для мультиплексов с большой пропускной способностью залов).[9, c.43]

Но до этого необходимо решить еще один принципиальный, на наш взгляд, но почему-то психологически трудный вопрос - контроль билетов непосредственно перед залом. То есть, потенциальный зритель должен иметь свободный допуск ко всем "прелестям" кинотеатра (он оплачивает их отдельно), а если после одной-двух кружек пива захотелось в кино - всегда пожалуйста. Такая система организации контроля билетов имеет большой психологический аспект для зрителя, так как предоставляет ему свободу выбора, что немаловажно для повышения комфортабельности кинотеатра.

Внешнее оформление кинотеатра

В принципе, этот аспект современного кинотеатра не требует больших пояснений, главное, что бы он был учтен при разработке планов реконструкции кинотеатра. Сияющее внутри здание кинотеатра никто не заметит, если оно не будет привлекать внимание снаружи. Здесь, безусловно, необходим контакт дизайнеров и архитекторов с местными властями и главным архитектором района или города. Яркая реклама, полная информация о фильмах всегда будет привлекать зрителя.

В этом разделе можно также остановиться на вопросе автомобильной стоянки для зрителя. В центрах крупных городов эта проблема порой ставит под сомнение вообще доступность кинотеатра для среднего класса зрителей. Идеально, если стоянка принадлежит кинотеатру, и, например, при предъявлении использованного билета на фильм оплата за стоянку не взимается, но это уже конечно элемент рекламы, а не вопрос организации стоянки.

Освещение сцены и зала

При решении технических вопросов необходимо обратить внимание на вопросы, связанные с освещением предэкранной сцены и зала. Если в кинотеатре предполагается проведение каких-либо творческих встреч, конференций и т.п., необходимо предусмотреть освещение сцены. Как правило, в минимальном варианте это освещение делается двухуровневым.

Первый уровень освещения сцены - освещение занавеса экрана одним-двумя "заливающими" световыми приборами с каждой стороны сцены. Это освещение, пожалуй, необходимо в любом кинотеатре, потому что, как правило, верхнего освещения недостаточно для "заливки" занавеса сцены светом, и сцена получается в темной нише, что несколько раздражает зрителя, так как не создает эффекта уравновешенности света.

Второй уровень освещения сцены - двумя-тремя прожекторами по каждой стороне из глубины зала (1/3 зала от экрана) - освещение непосредственно предэкранного пространства сцены (для освещения ведущих и участников мероприятий на сцене).

Освещение в зале должно предусматривать:

- основное освещение зала (как правило, с применением темнителей света для плавного включения и выключения основного света);

- дежурное освещение (или "аварийное") - это освещение должно питаться от независимого источника питания и обеспечивать освещение зала в случае аварии электропитания;

- подсветка выходов;

- подсветка пола вдоль стен (особенно если в зале есть ступени);

- подсветка ступеней (по торцу - со стороны зрителя подсветки не видно, а со стороны экрана - видно);

- подсветка номеров рядов и номеров кресел (по возможности);

- возможность управления освещением, как из киноаппаратной, так и из зала дежурным администратором.

Вспомогательное звуковое оборудование

Вспомогательное звуковое оборудование необходимо даже при наличии в кинозале современной многоканальной системы звуковоспроизведения фонограммы кинофильма.

Система вспомогательного звукового оборудования должна обеспечивать:

- воспроизведение музыки в зале, фойе, игровых комнатах, ресторанах, кафе, снаружи у входа в кинотеатр, с различных источников звука (магнитофон, микрофон, проигрыватель CD дисков)

- работу 2-х или 3-х микрофонов на сцене кинозала

- работу микрофона в фойе кинотеатра (для проведения каких-либо мероприятий)

- работу микрофона из киноаппаратной (или другого места) для подачи различных объявлений

- работу переводчика фильма - например, при проведении фестивалей, когда, как правило, не используются дублированные или субтитрированные копии фильма (микрофон в зале или в специальной комнате, усилители и отдельные громкоговорители за экраном)

С помощью дополнительного звукового оборудования можно также воспроизводить различные мелодичные звонки в зал, приглашающие зрителей на сеанс.

Безопасность кинотеатра

Вопросы безопасности кинотеатра можно разделить на две группы:

- общественная безопасность посетителей кинотеатра и персонала;

- пожарная и охранная сигнализации.

Решение вопроса общественной безопасности посетителей кинотеатра связано с обеспечением правопорядка в кинотеатре (зал, рестораны, кафе, гардеробы и т.д.) и на прилегающей территории, в том числе на автостоянке, обеспечением вопросов охраны денежных наличных средств касс и инкассации выручки. Недаром, одной из причин снижения посещаемости кинотеатров в 1992 -1996 годах стало именно отсутствие у зрителя ощущения безопасности.

Для решения вопросов общественной безопасности можно привлечь, например, студентов, которые будут осуществлять общий контроль за порядком в залах и других общих местах кинотеатра, а также небольшую группу сотрудников муниципальной или вневедомственной охраны/милиции, для решения "серьезных" вопросов.

Говорить о наличии пожарной и охранной сигнализации подробно нет необходимости, так как эти вопросы все равно поднимаются местными соответствующими службами. Но лучше обратить внимание на решение задач пожарной и охранной сигнализации на этапе проектирования, чем за день до открытия.

Режим работы

В мультиплексе большое внимание уделяется созданию привлекательного имиджа и фирменного стиля кинотеатра и его сотрудников. Зритель должен быть уверен в том, что ему всегда готовы предложить высокий уровень обслуживания, а само посещение мультиплекса должно вызывать устойчивую ассоциацию с особой благоприятной атмосферой отдыха и развлечения.

Особое внимание уделяется соблюдению чистоты во всех помещениях кинотеатра, уборка залов осуществляется после каждого сеанса.

Все сотрудники мультиплекса должны иметь форменную одежду.

## 

## 1.4 Способы привлечения посетителей в кинотеатры

Как только на ТВ выходит реклама нового и интересного фильма, зритель начинает задумываться, где бы его посмотреть и какой кинотеатр выбрать. И на чем основывается его выбор? На воспоминаниях, которые опираются на увиденную где-то рекламу: мы могли видеть рекламу в метро какого-то кинотеатра или просто в память врезалась яркая вывеска

Поскольку реклама – это один из основных способов информирования и привлечения посетителей в кинотеатр, то естественно, что экономить на ней не стоит.

И существует негласное маркетинговое правило: что чем чаще попадается на глаза название какого-либо места, чем больше вероятность, что человек это место посетит. И кинотеатры тут не исключения.

Методы привлечения зрителей в кинотеатр очень разнообразны и многогранны. Перечислим лишь на некоторых из них:

- интересная репертуарная политика

- целевая реклама на радио, телевидении, в газетах

- наружная реклама около кинотеатра и в других общественных местах

- прямая реклама (почтовая рассылка афиш, приглашений и т.д.)

- обеспечение потенциальных посетителей легко доступной информацией о репертуаре кинотеатра (многоканальный автоответчик) и организация на современном уровне службы бронирования билетов - организация "клуба постоянных зрителей", которые могут иметь определенные скидки на билеты, в ресторанах и кафе кинотеатра и т.д.

- организация в кинотеатре "событий местного масштаба" - творческих встреч со звездами российского кино, в т.ч. и приуроченных к премьерному показу фильма, конференций, фестивалей.

- взаимодействие с местным Бюро по туризму и экскурсиям, директорами гостиниц и привлечение т.о. "гостей" Вашего города

- взаимодействие с местным Департаментом образования, директорами школ, училищ, институтов, руководителями молодежных организаций.

- привлечение к осуществлению рекламных акций (и снижение таким образом собственных расходов на рекламу) местных дистрибьюторов Кока-колы, поп-корна, чипсов, жевательной резинки, пива и т.д.

- организация праздников/утренников для детей, приуроченных к прокату детских фильмов. Как правило, для такой работы в кинотеатре необходим специальный менеджер, желательно с творческим мышлением. От его действий в немалой степени зависит привлекательность и посещаемость кинотеатра.

Практически все крупные кинокомпании, в том числе российские, имеют своих дистрибьюторов. Каждые три месяца в Москве проходят кинорынки, на которых можно установить хорошие прямые контакты с дистрибьюторами. Репертуарная политика кинотеатра в настоящее время целиком зависит от графиков выхода тех или иных фильмов у дистрибьюторов. Учитывая, что значимых фильмов в России выходит не более 3-5 в месяц, невозможно построить свою репертуарную политику, работая с одним единственным дистрибьютором. Руководство кинотеатров должно стремиться к установлению ровных партнерских отношений со всеми дистрибьюторами, несмотря на некоторую конкуренцию между ними. Здесь очень важно проявлять определенную гибкость и не гнаться за сиюминутной выгодой в ущерб стабильным отношениям. Как правило, на первом этапе дистрибьюторы стараются предложить условия "минимальной гарантии оплаты" - то есть некую фиксированную сумму за прокат фильма, но проявив дипломатические способности можно сразу договориться о долевом прокате (как правило на сегодня это 50 % на 50%, то есть половину выручки кинотеатр отдает дистрибьютору, а вторая половина - доход кинотеатра). [12, c.9]

Необходимо обратить особое внимание на следующее: будет непростительной ошибкой полагать, что, осуществив комплексное переоборудование кинотеатра, руководство может расслабиться и почивать на лаврах.

Как показывает опыт работы некоторых модернизированных российских кинотеатров, установка современного кинопроекционного оборудования, системы стереозвука, удобных кресел, ремонт фасада, фойе и т.д. являются необходимыми условиями для выхода кинотеатра на новый по содержанию уровень, но отнюдь не панацеей и ни в коем случае не дают абсолютной гарантии финансового благополучия проекта.

Осмелимся предположить, что обновленный кинотеатр потребует от руководителя новых управленческих навыков, новых идей и подходов к решению комплекса задач, описанных нами выше, интенсификации самого процесса управления кинотеатром и, как следствие, существенного изменения и, возможно, обновления "команды".

Это обновление необязательно должно быть связано с заменой возрастных работников на более молодых и энергичных. Его содержанием должно стать, прежде всего, создание эффективной структуры управления, в которой каждый сотрудник кинотеатра имеет свой участок работы и персонально отвечает за результат, и изменение психологии сотрудников, их отношения к общему делу и к зрителям, к тем, ради кого это общее дело и ведется.

Коллектив кинотеатра можно разделить на две группы: первая группа, включающая всех "технических" работников (дирекция, бухгалтерия, менеджеры по рекламе, методисты, киномеханики и т.д.), – обеспечивает кинопоказ; вторая – администраторы, кассиры, контролеры, бармены, охранники – работает непосредственно со зрителями. Первая обеспечивает появление зрителя в кинотеатре, вторая создает в нем атмосферу комфорта и положительных эмоций. Любое проявление непрофессионализма любым работником кинотеатра - неумело организованная или проведенная с опозданием рекламная кампания, несвоевременные платежи дистрибьюторам фильмов, невключенные вовремя кондиционеры, неприветливость кассира, ругань уборщицы и т.д., - все это прямо или косвенно будет влиять на репутацию кинотеатра и, следовательно, на общий конечный результат.

Одним словом, изменение статуса кинотеатра, превращение его в самостоятельный субъект бизнеса должно быть осознано и воспринято всеми без исключения сотрудниками. Только в этом случае "борьба" за зрителя может увенчаться успехом.

# 2. ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ КИНОТЕАТРОВ НА ПРИМЕРЕ СЕТИ КИНОТЕАТРОВ «КАРО ФИЛЬМ» Г. МОСКВА

# 

# 2.1 Рынок кинотеатров России

В феврале 2009 г. агентство DISCOVERY Research Group завершило исследование рынка кинопроката и кинотеатров в России.

В 2008 кинопрокатном году объем рынка значительно увеличился, по сравнению с 2007 годом. По сведениям компании «Кинопоиск» общие сборы составили $782 млн. По оценкам профильных экспертов, темпы прироста составили от 39% до 47%. Однако этот рост в значительно мере обеспечило увеличение цен на билеты. В 2008 году стоимость билета в долларовом выражении выросла на 26,4% по сравнению с 2007 годом. По данным журнала "Кинобизнес сегодня", средняя цена билета по состоянию на начало 2009 г. составила $ 5,7. По оценкам отраслевых экспертов, цены на билеты достигли максимума: дальнейший рост сборов за счет увеличения цены на билеты невозможен.

В России действует 740 кинотеатров (около 1870 залов). Концентрация рынка в руках 10 главных киносетей продолжает увеличиваться и на начало 2009 года составляет примерно 40%. [3]

В декабре 2008 г. и январе 2009 г. впервые за последние годы сборы кинотеатров упали. Отметим, что сократились не только кассовые сборы, но также упал уровень посещаемости кинотеатров, что стало очередным свидетельством того, что кризис добрался и до отрасли кинопроката. Участники рынка связывают это с меньшим интересом зрителей к конкретным кинолентам, особенно в период новогодних каникул. Они уверены, что «кинотеатры это самый доступный вид отдыха вне дома, а, в связи с этим, снижение объемов рынка не будет значительным». Однако, как показывает опыт предыдущих мировых и отечественных кризисов, посещаемость кинотеатров вполне может пострадать не только из-за невысокого спроса на какие-то отдельные киноленты, но и из-за общего снижения покупательной способности населения. В 2008 году подошло к завершению массовое региональное развитие киносетей. Следовательно, последующий рост числа современных кинозалов в России замедлится. К концу 2008 года многие операторы киносетей заявили, что вынуждены были пересмотреть планы своего развития в связи с ухудшившимися условиями кредитования, а также из-за проблем девелоперов и строительной сферы в целом, а также из-за перенасыщения рынка во многих региональных городах.

По имеющимся данным, в связи с ростом курса доллара арендные ставки для кинотеатров возросли среднем на 30% в рублевом выражении, а они занимают весомую долю в расходах оператора. В связи с этим, а также из-за снижения размеров кассовых сборов, многие игроки рынка будут вынуждены прекратить свою деятельность.

Социологи и экономисты в области отечественной киноиндустрии утверждают, что наиболее статистически значимой, экономически состоятельной и полноценной аудиторией кинотеатров на сегодняшний момент являются студенты и молодые люди со средним и выше среднего уровнями дохода. Основная возрастная категория, посещающая кинотеатры, это люди от 14 до 34 лет. Посещение современных кинокомплексов становится модным развлечением. Наметившаяся тенденция станет реальностью нашей жизни, если будет создано большое количество кинотеатров нового типа - мультиплексов, которые охватят широкий круг потенциальных зрителей и обеспечат доступность проведения досуга таким способом. Повзрослев, молодое поколение не захочет отказаться от сложившихся привычек и, возможно, тогда кинотеатр станет местом и семейного отдыха.

В процессе исследования была выделена такая категория, как "полугодовая аудитория", анализ которой и проводился.

Было выявлено, что за последние полгода кинотеатры Москвы посетило 2173 тыс. человек, что составляет 44% всех жителей города. Регулярные посетители, которые ходят в кино 2 и более раз в месяц, составляют 29% полугодовой киноаудитории и 13% всех жителей столицы.[3]

Исследование по распределению зрителей между основными киносетями показало, что основная часть зрителей посещает кинотеатры сети "КАРО фильм", 17,9% - сети "Империя кино" и 34,2% посетили независимые кинотеатры.

Если говорить о социальном статусе, то в киноаудитории присутствуют представитель различных слоев. Наиболее типичные кинозрители - студенты. Кроме того, в киноаудитории можно выделить группы руководителей и служащих.

Социальный статус.

32.0% - студенты

13.2% - руководители

16.6% - специалисты

14.8% - рабочие

2.7% - нет ответа

5.3% - домохозяйки, молодые мамы

2.4% - безработные

Финансовый статус.

14.4% - высокообеспеченные

51.0% - обеспеченные

28.8% - средние

5.7% - малообеспеченные

С точки зрения финансового статуса к целевой аудитории кинотеатров могут быть отнесены достаточно обеспеченные люди. В большей степени стоит ориентироваться на группу "обеспеченных", которая составляет больше половины аудитории.

Чаще всего люди ходят в кино с друзьями или вдвоем, реже - с детьми и поодиночке.

Исследовалась также система принятия решения о походе в кино и выборе фильма, и выяснилось, что решение чаще всего принимается коллективно. Соответственно репертуар кинотеатра должен быть ориентирован на вкусы широкого круга населения.

Источниками информации чаще всего служат анонсы и реклама по телевидению и в журналах, и только затем наружная реклама и советы друзей и знакомых. Соответственно рекламу по телевидению и в журналах (газетах) можно выделить как наиболее эффективный вид рекламы для кинотеатров. Также важным источником информации является Интернет, так как среди регулярной аудитории кинотеатров гораздо больше пользователей сети, чем среди всех москвичей.

Интересными являются результаты исследований о том, что сначала выбирает потребитель: фильм или кинотеатр. Согласно опросам изначально зритель выбирает фильм, а затем решает какой посетить кинотеатр и только в 23% случаев сначала выбирается фильм. Это свидетельствует о том, что для кинотеатра крайне важно разработать грамотную репертуарную политику, которая в основном и будет влиять на привлечение потенциальных зрителей. Однако также важное значение имеют комфортабельность, техническая оснащенность и удобство расположения кинотеатра. При выборе фильма зрители ориентируются прежде всего на жанр, актеров, занятых в фильме и известность создателей фильма. Говоря о приоритетах в выборе жанра фильма, можно заключить по результатам исследования, что зрители предпочитают комедии, приключения и фантастику. [13, c.11] Наименее популярными являются драмы и музыкальные фильмы. Ориентируясь на страну-производителя можно выделить как наиболее распространенные и поэтому популярные американские фильмы и западноевропейские. Однако зрители достаточно часто отмечали нехватку новых российских фильмов. Соответственно на основании данных исследования можно заключить, что в случае производства качественных российских фильмов, таких как "Война", например, часть рынка кинопроката может занять именно российское кино.

Средняя посещаемость кинотеатров за 10 месяцев 2009 кинематографического года (начинается 1 декабря), несмотря на кризис, выросла на 7,8% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. На 4 октября отечественные кинотеатры посетили 115,64 млн человек. Такие цифры приводит «Бюллетень кинопрокатчика». Киносборы в рублях выросли за аналогичный период на 21%, до 19,017 млрд руб.

После спада посещаемости в начале года летом в кинотеатрах наблюдался наплыв зрителей, что в итоге привело статистику по году в плюс.

Падение посещаемости кинотеатров в среднем на 5% наблюдалось только в первом полугодии.

Количество кинотеатров за последние два года увеличилось незначительно. Наблюдается естественный прирост посещаемости, не за счет экспансии.

В кризис пострадали в основном слабые и непопулярные кинотеатры. Количество посетителей крупных киноцентров из-за кризиса упало в среднем на 20-25%. При этом ожидается, что самым сложным будет скорее следующий год, когда возможно появление низкобюджетных картин, так как многие проекты приостановлены из-за кризиса, а сейчас идет кино, произведенное еще до кризиса.

Пессимизм в ожидании спада производства качественного кино, который присутствовал еще в начале года, сегодня уже развеялся. Голливуд глобального кризиса не ощутил. Первое полугодие в США принесло рост выручки от кинопроката на 12%. Некоторые компании испытывали трудности с производством картин, проходили забастовки. Но это все касалось больше телевизионного контента, а не кинопрокатного.

В прокат выходит ведь не только российское кино, производство которого сегодня действительно затормозилось. У голливудских и европейских картин проблем нет, - считают аналитики. - Студии на Западе продолжают снимать и сохраняют не только количество, но и качество релизов. При этом считается, что кризис может даже положительно сказаться на отечественном кино, ведь заморожены в основном сомнительные проекты. Те же, что имеют коммерческий потенциал, хороший сценарий и выверены с точки зрения кастинга и рекламной кампании, продолжают сниматься и выходить в прокат.

После этого года все отечественные продюсеры осознали, что малобюджетные российские фильмы не сильно востребованы аудиторией. Сейчас многие переходят на производство фильмов-событий. Тогда как западные продюсеры перешли на эту схему уже несколько лет назад.

В настоящее время российский рынок кинопоказа находится на стадии быстрого роста. Согласно исследованиям DISCOVERY Research Group, темпы роста составляют 20-30%. По некоторым оценкам, размер кассовых сборов в предыдущем году достиг 350 миллионов долларов. Тем не менее игроки рынка отмечают, что расширение зрительской аудитории отстает от темпов роста рынка кинозалов - 20% против 30-40% в год. Эта ситуация уже привела к усилению конкуренции на рынке: снижению цен на билеты, увеличению сроков окупаемости новых кинозалов в крупных городах.

В целом эксперты оценивают емкость российского кинорынка в 3-4 тысячи кинозалов. Таким образом, в стране действует лишь 1/3 залов, которые рынок потенциально может вместить. Огромная незаполненная ниша существует на рынке кинозалов малых городов (с численностью менее 100 тыс. жителей). Основными участниками рынка являются десять крупнейших сетей - "Каро Фильм", "Формула Кино", "Киномакс", "Кронверк Синема", "Парадиз", "Синема Парк", Rising Star Media, "Центрфильм", "ЕА-Синема" и "Арт Сайнс Синема", которые управляют порядка 30% существующих кинозалов в России. Эксперты рынка прогнозируют дальнейшее развитие рынка по пути усиления его концентрации у крупнейших операторов. [3]

В настоящее время наибольшая доля кинозалов приходится на Центральный федеральный округ (39%), далее следует Приволжский (15%) и Северо-Западный (12%). Менее всего развита инфраструктура кинотеатров и кинозалов в Дальневосточном и Уральском округах. Бесспорным лидером по количеству кинозалов выступает Москва. Однако если в первом полугодии прошлого года в столице было открыто 7 кинотеатров, то в первом полугодии этого года в Москве «прописался» лишь только один кинокомплекс. Все это говорит о том, что рынок столицы близок к насыщению. Потенциальный объем столичного кинотеатрального рынка эксперты оценивают в 150-170 кинотеатров, включая 60 многозальных. В Москве на начало 2008 года работало около 120 кинотеатров с количеством мест 70 тыс., еще примерно 15 кинотеатров по тем или иным причинам закрылись.

Сегодня у каждого кинотеатра своя специфика и своя целевая аудитория. Одни ориентированы на молодежь, другие - на киноманов, для которых показывают в основном экспериментальные киноленты, не востребованные массовым зрителем, третьи рассчитаны на среднего человека, который ходит в кино не столько смотреть фильм, сколько просто отдыхать. Есть и VIP-кинотеатры класса премиум - для тех, кто ценит комфорт. Есть также кинотеатры, созданные под специальный стандарт IMAX (пленка 70 мм). Фильмы, снятые на такую пленку, позволяют проецировать изображение на огромный экран высотой в семиэтажное здание. Но наибольшей популярностью у посетителей пользуются мультиплексы, позволяющие одновременно показывать несколько фильмов в удобное для зрителей время. Зрители выбирают мультиплекс, потому что им удобно прийти в кинотеатр и попасть на сеанс не позже чем через 20 минут. По словам генерального директора ГК "Каро Фильм" Игоря Ильчука, принявшего участие в программе "Сфера интересов", совокупная вместимость мультиплекса обычно составляет около 1000 мест. Вместе с тем уходят в прошлое кинотеатры в отдельно стоящих зданиях, а большинство новых открываются в торговых центрах.

По мнению экспертов, для того чтобы современный кинотеатр приносил прибыль, он должен иметь не менее четырех-шести залов. Ведь до 50% выручки от проката фильма надо отдать правообладателю картины (дистрибьютору). Некоторые дистрибьюторы, помимо прокатной премии, берут еще фиксированную плату за каждый день демонстрации фильма. По словам участников рынка, прибыль кинотеатров складывается из трех составляющих. Это распространение билетов (40-50%), продажа еды и напитков в кафе и барах, а также сопутствующих товаров (30-35%), и реклама - показ рекламных роликов, акций, стенды и лайт-боксы (20-25%).

# 

# 2.2 Организация работы сети кинотеатров «КАРО Фильм» в г. Москва

«КАРО Фильм» - крупнейшая в России сеть кинотеатров, создана в июле 1997 года.

На сегодняшний день в «КАРО Фильм» входит 33 кинотеатра, расположенных в Москве и области, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Казани, Калининграде и Самаре. Общее число зрительных залов составляет 163 на 29077 мест.

В кинотеатрах «КАРО Фильм» работает более трех тысяч человек.

«КАРО Фильм» – крупнейшая в России кинотеатральная сеть. Стратегия «КАРО Фильм» призвана обеспечить устойчивую деятельность и долгосрочное развитие компании, используя ее конкурентные преимущества

«КАРО Фильм» – лидеры кинорынка и в сегодняшней экономической ситуации намерены сохранить свои позиции, широко используя новейшие технологии кинопоказа, федеральный масштаб бизнеса и профессионализм сотрудников.

Программы повышения эффективности, реализуемые «КАРО Фильм», обеспечивают зрителям высокий уровень качества услуг и комфорта времяпрепровождения.

Важнейшим направлением деятельности «КАРО Фильм» является открытие цифровых кинозалов, что дает нам возможность осуществлять кинопоказ в новом качестве, с лучшей картинкой и в формате 3D - это делает фильмы более зрелищными и захватывающими. [10]

Руководство осуществляет уникальное репертуарное планирование. В «КАРО Фильм» идут самые интересные и увлекательные кинокартины российского и зарубежного производства, позволяя максимально удовлетворить предпочтения всех категорий зрительской аудитории. Большое разнообразие репертуара фильмов, представленных в кинотеатрах, стало возможно благодаря взаимодействию со всеми компаниями-прокатчиками, представленными на российском рынке. Расписание и цены на билеты устанавливаются с учетом особенностей каждого кинотеатра сети «КАРО Фильм».

В условиях возрастающей конкуренции на рынке кинопроката «КАРО Фильм» видит одной из основных задач сохранение своего зрителя. Для этого постоянно расширяется спектр дополнительных услуг. Для получения исчерпывающей информации о кинотеатрах, репертуаре, расписании сеансов и пр. создан корпоративный сайт www.karofilm.ru, работает единая телефонная справочная служба. Реализована услуга по бронированию билетов в режиме on-line через сайт «КАРО Фильм», а также посредством sms-сообщений для абонентов мобильной связи. Наиболее эффективным средством борьбы за зрителя являются гибкая ценовая политика, специальные клиентские программы, позволяющие предоставлять целый ряд льгот малообеспеченным гражданам, пенсионерам, студентам, многодетным семьям.

Реализация стратегических планов зависит от персонала компании. Сохранение в кинотеатрах «КАРО Фильм» компетентных, профессиональных, амбициозных сотрудников, разделяющих принятые коллективом ценности, при проведении необходимой в сегодняшних условиях оптимизации - важная стратегическая задача организации.

Техническое обеспечение

Компания имеет современную телекоммуникационную и информационную инфраструктуру. Все кинотеатры и офисы компании работают в единой корпоративной сети передачи данных. На ее основе построены корпоративная компьютерная и телефонная сеть на базе IP-телефонии. Автоматизация основного бизнеса, кинопоказа, осуществлена информационной системой по продаже билетов «Премьера».

Бизнес F&B автоматизирован системой «R-Keeper». Обе информационные системы являются пространственно распределенными системами с BackOffice, что обеспечивает высокую их надежность. Информация из этих систем поступает в систему управленческого учета, которая создана на базе ИС Axapta. Информационные системы компании позволяют предоставлять дополнительные услуги зрителям по Интернет и SMS бронированию билетов на сеансы.

Репертуарная политика

Репертуарная политика компании нацелена на максимальное удовлетворение предпочтений самых широких слоев населения. С целью формирования наиболее оптимального репертуара кинотеатров «Каро Фильм» работает со всеми компаниями прокатчиками, представленными на российском рынке. Расписание и цены устанавливаются с учетом особенностей каждого кинотеатра. Все кинотеатры подразделяются на группы: центральные и расположенные в «спальных» районах города, мультиплексы и однозальные кинотеатры. Также принимаются во внимание характеристики населения районов, наличие конкурирующих кинотеатров. Низкая стоимость билетов на утренние и дневные сеансы делает доступным посещение кинотеатров для широких слоев населения.

F&B

Сектор общественного питания с обязательными поп-корном и колой в настоящее время является неотъемлемым атрибутом современного кинотеатра. В кинотеатрах компании реализуются две концепции F&B. Первая - кинобары, работающие по принципу фаст-фуд, нацеленные на максимально быстрое обслуживание гостей, которые хотят легко и вкусно перекусить перед просмотром фильма или взять поп-корн или снэк с собой в зал. Второе направление - кинокафе, работающие по принципу кафе и рассчитанные на обслуживание гостей, которые непременным атрибутом комфортного досуга считают наличие вкусной кухни, элитного алкоголя, разнообразных десертов и традиционного выбора зернового кофе. Компания работает с крупнейшими поставщиками, представленными на российском рынке («Пепси Кола», «Пивоварня «Хайнекен», «Мастер Дистрибьюшн» и др.) и, благодаря большим объемам продаж, получает эксклюзивные условия на закупку продуктов.

Дополнительные услуги и клиентские программы

В условиях возрастающей конкуренции на рынке кинопроката компания видит одной из основных задач сохранение своего зрителя. Для этого, во-первых, постоянно расширяется спектр дополнительных услуг. Это касается получения потенциальными зрителями достоверной информации о репертуаре кинотеатров, заказа и бронирования билетов и пр. С этой целью создан корпоративный сайт www.karofilm.ru. [10] Работает единая телефонная справочная служба, реализована услуга по бронированию билетов в режиме on-line через сайт, а также посредством sms-сообщений для абонентов мобильной связи. Наиболее эффективным средством борьбы за зрителя являются клиентские программы, формирующие устойчивую приверженность к нашим кинотеатрам, их постоянную аудиторию. Такая программа была разработана и успешно реализовывается.

Рекалама

Одним из подразделений «Управляющей компании «Каро Фильм» является «Рекламное агентство Кино Медиа», специализирующееся в двух направлениях: - покупка рекламного пространства для продвижения кинотеатров и фильмов. Агентство связано долгосрочными договорами со всеми медийными партнерами. За счет больших объемов агентство имеет максимально выгодные условия размещения рекламы в СМИ; - продажа рекламного пространства кинотеатров (фойе, кассовые залы, экран, фасады, и т.д.). Основные клиенты компании - такие ведущие бренды, как PEPSI COLA, Samsung, Marlboro, LM, Kenzo, Ballantains, Рено, Пежо, БиЛайн, пиво Хайнекен, Туборг, Невское и др. Таким образом, сеть «Каро Фильм», с одной стороны, является одним из крупнейших рекламодателей, с другой - представляет широкие возможности для размещения рекламы других компаний.

## 

## 2.3 Кадровая политика руководства сети кинотеатров «КАРО Фильм»

По мнению директора сети «КАРО Фильм», приглашать кандидата со стороны или повышать своих сотрудников - решение зависит от стадии развития или жизненного цикла организации и политики в отношении персонала. Если компания целенаправленно стремится развивать сотрудников, планомерно создает кадровый резерв (такую политику проводит «КАРО Фильм»), то наступает час икс, когда резерв готов выдвинуть требуемых топовых специалистов, удовлетворяющих запросу. Если этот час еще не наступил, и представители кадрового резерва не дозрели до выдвижения, лучше всего обратиться к рыночному банку данных и пригласить кандидатов со стороны. В некоторых случаях необходимость привлечения стороннего профессионала определяется спецификой и функциональной наполненностью обозначенной должности. То есть в компании вводится новая руководящая должность, которая требует интегрированного опыта коллег и конкурентов, - тогда эффективней пригласить топ-менеджера с соответствующим опытом работы.

Если компания готовит «внутренний резерв», у сотрудников больше стимулов стремиться к развитию и повышению профессионального мастерства. Также обеспечена их максимальная лояльность к организации. Кроме того, компания достигает запланированных результатов с наименьшим риском и минимальными ресурсными затратами.

Возможные риски или минусы использования кадрового резерва: отсутствие нового опыта - «свежей крови», а также внутриорганизационное «самопереваривание», провоцирующее процесс стагнации.

Политика компании должна быть ориентирована на максимальное согласование целей сотрудников и организации через гармоничное развитие всех составляющих организационного менеджмента, как то: грамотная кадровая политика, планомерное развитие корпоративной культуры, стандартизация и сбалансированная организационная структура, эффективная система мотивации, технически обеспеченное информационно-коммуникативное пространство для передачи профессионального опыта.

Руководитель, «выращенный» из кадрового резерва, надежнее, чем сторонний профессионал. Поскольку такой человек максимально лоялен работодателю, и в то же время в нем воспитана зависимость от компании, он в меньшей мере склонен рисковать, принимая решение перейти в другую компанию. За длительный срок работы он приобретает боязнь рисков внешней среды.

Залогом успеха может стать только сбалансированная политика развития и мотивации персонала (как материальной, так и нематериальной), а также менеджмент с «человеческим лицом», ориентированный на сотрудника, как на важнейший ресурс организации.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние несколько лет российский кинобизнес продолжает стремительно развиваться. Однако, несмотря на активную региональную экспансию крупнейших отечественных киносетей, жители средних и малых городов России все еще остаются невовлеченными в этот процесс.

Очень важным является вовлечь как можно большее количество зрителей в процесс просмотра кино в кинотеатрах, для чего необходимо отремонтировать, построить, реконструировать существующие кинотеатры. Это позволит всем гражданам России, вне зависимости от места проживания, смотреть современное, лучшее отечественное и зарубежное кино в современных кинотеатрах, что будет способствовать подъему общего культурного уровня населения небольших городов и населенных пунктов. Новые сельские кинотеатры станут популярным и любимым местом проведения досуга для всей семьи, сыграют важную роль в формировании культурного уровня молодежи. Кроме того, само здание кинотеатра может быть использовано для разнообразных нужд сельчан: для проведения собраний трудовых коллективов, концертов, просмотров трансляции спортивных соревнований. Там могут проводиться различные школьные мероприятия - утренники, последний звонок, выпускной вечер, встречи с ветеранами. Могут устраиваться выставки народного творчества и рисунка, лекции и семинары, заседания киноклуба, встречи с важными гостями.

В отношениях с кинопрокатчиками сейчас самое главное - выбрать из массы предлагаемых фильмов такой продукт, который будет интересен в том или ином регионе. В восьмизальном кинотеатре сегодня должно идти минимум пять-шесть фильмов, причем каждую неделю в прокат должен выходить новый. Есть фильмы, которые на Западе имеют успех, а у нас они заведомо провальные. Иногда бывает и так, что фильм с художественной точки зрения неудачен, но выделяемые дистрибутором средства на рекламу такие, что люди все равно на него пойдут.

Значимой проблемой для федеральных киносетей сегодня стала централизация управления кинотеатрами. Нужно решать такие задачи, как унифицированное ИТ-обеспечение бэк-офиса, единая онлайн-проверка отчетов о посещаемости, продажах билетов и состоянии точек питания. Эти процессы должны быть идеально отработаны, чтобы иметь возможность при необходимости оперативно менять расписание сеансов, ценовую политику и т.д.

Другая немаловажная проблема - система подсчета зрителей в кинозалах. Сейчас в основном все это делается устаревшими методами: специально обученные люди заходят в зал и пересчитывают зрителей "по головам". Сначала это делают представители кинотеатра, потом прокатчика, а затем они сверяют цифры. Усовершенствовать этот процесс позволяет установка инфракрасных датчиков или цифровых камер.

Рынок кинобизнеса пока недостаточно развит, с набором квалифицированных кадров есть большие проблемы, в особенности на руководящие позиции. Готовых специалистов, как правило, нет. Так, при поисках человека на должность директора кинотеатра практически невозможно получить резюме, в котором предыдущим местом работы была бы указана аналогичная должность. До 90% персонала берется из других отраслей и самостоятельно обучаются. На введение человека в новую сферу требуется много времени.

Грамотная организация работы кинотеатров – это основное направление, в котором необходимо работать руководству кинотеатров.

При всем многообразии технического оснащения кинотеатров необходимо подобрать наиболее эффективное. Таким образом, организация работы кинотеатров – это сложный многоплановый процесс, который требует вложения большого количества сил и средств, для получения эффективной работы кинотеатра.

# Список литературы

1. Асриев Б. Как открыть кинотеатр // Деловая газета «Бизнес». – 2008. – №11. – С. 26.
2. Головлева Е.Л. Массовые коммуникации медиапланирование. – М.: Феникс, 2008. - 250 с.
3. Кинотеатры увеличили посещаемость на 8% // РБК-Daily. – 2009. - №9. – С. 14.
4. Кинообразование//Кино: Энциклопедический словарь / Гл. ред. С.И. Юткевич. – М.: Сов. энциклопедия, 2007. – 640 с.
5. Лебедев Н. Внимание, кинематограф! О кино и телевидении. Статьи, исследования, выступления. - М.: "Искусство", 2005. – 218 с.
6. Мазур Н. Есть смысл сохранять традиции // СК-Новости. – 2008. - № 13-14. – С. 7.
7. Мазилкина Е.И. Организация работы с целевыми покупателями. – М.: Дашков и К, 2008. - 176 с.
8. Организационно-управленческие нововведения в сфере культуры.- М., НИИК, 2004. - С. 43-47.
9. Официальный сайт «КАРО Фильм» - [Режим доступа]: http://www.karofilm.ru
10. Прокатная политика современного кинотеатра. – [Режим доступа]: http://www.tousse.ru/topic/topic.php?idx=7
11. Салынский Д.А. Профессиональное кинообразование – в надежде на будущее//СК-Новости. – 2008. - № 10. – С. 9.
12. Сорочкин Б.Ю. и др. Финансирование культуры в новых экономических условиях.//"Ориентиры культурной политики" -2008. - №1. - С. 3-11.
13. Устюжанина Л.В. Основы маркетинга услуг в сфере свободного времени // "Ориентиры культурной политики", - 2008. - №6. - С. 82-95.
14. Юренев Р. Краткая история киноискусства. - М., 2007. – 172 с.
15. Юренев Р. Краткая история советского кино. - М.: БПСК, 2006. – 204 с.
16. Якобсон Л.И. Экономические методы управления в социально-культурной сфере.- М.: Экономика, 2006.- 281 с.