

Четкие результаты нечеткой логики: новый подход к отбору киносценариев

МАРИНА ВЛАСОВА,
КАНДИДАТ ФИЛОСОФСКИХ НАУК,
ДИРЕКТОР КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ
MARKETUP

КАК ТЕАТР НАЧИНАЕТСЯ С ВЕШАЛКИ, ТАКУДАЧНЫЙ КИНОПРОЕКТ НАЧИНАЕТСЯ С ХОРОШЕГО СЦЕНАРИЯ. НО ЧТО ТАКОЕ «ХОРОШИЙ СЦЕНАРИЙ»? КТО И КАК СЕГОДНЯ ОЦЕНИВАЕТ КИНОСЦЕНАРИИ? НАСКОЛЬКО ОБЪЕКТИВНЫ, АРГУМЕНТИРОВАНЫ И ЭФФЕКТИВНЫ ЭТИ ОЦЕНКИ ИЛИ ВСЕ ОГРАНИЧИВАЕТСЯ СТОЛЬ РАСПРОСТРАНЕННЫМ В КИНОБИЗНЕСЕ ИНТУИТИВНЫМ ПОДХОДОМ? В ДАННОЙ СТАТЬЕ МЫ ОТВЕТИМ НА ЭТИ ВОПРОСЫ И ПРЕДСТАВИМ НОВУЮ МЕТОДИКУ ОТБОРА КИНОСЦЕНАРИЕВ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛЯЕТ ВНЕСТИ ЭЛЕМЕНТЫ ОБЪЕКТИВНОСТИ В ТВОРЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС, ДАЕТ СПЕЦИАЛИСТАМ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ, НА ОСНОВЕ КОТОРОГО МОЖНО ПРИНИМАТЬ АРГУМЕНТИРОВАННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.

Практика показывает, что большинство отечественных кинокомпаний не используют никаких специальных процедур и методик для отбора киносценариев. И это касается даже тех проектов, которые исходно не подкреплены такими мощными доводами, как, например, заинтересованность конкретного инвестора в данном сценарии. Более того, помимо отсутствия методик отбора сценариев практически не проводится предварительный анализ причин успехов или провалов аналогичных проектов – похожего жанра, тематики и т.п.

Кинорынок остается одним из немногих рынков, где большинство новых продуктов выводится без прединвестиционных исследований конкурентной среды и потребительского поведения, без предварительного тестирования новинок. Неудивительно, что в результате мы наблюдаем немало провальных кинопроектов, что отечественные кинокомпании имеют низкие шансы выйти со своими картинами на мировой рынок.

Конечно, предпринимаются отдельные попытки прогнозирования успешности кинопроекта. Так, например, исследовательская компания Movie Research предлагает на подготовительной стадии проекта оценивать характеристики потенциальной аудитории фильма (методом количественного опроса зрителей), тестировать восприятие потенциальными зрителями информации о фильме (методом фокус-групп), прогнозировать число зрителей в зависимости от выбранной стратегии дистрибуции и продвижения, оценивать коммерческий потенциал фильма. Компания Inchart Research Group предлагает тестирование идеи будуще-

го фильма методом фокус-групп. Однако предложения указанных и других исследовательских и консалтинговых компаний предполагают достаточно серьезные финансовые затраты, а потому могут быть использованы только для оценки единичных проектов, а не для повседневной работы по отбору сценариев.

Возможно ли в принципе разработать некую формализованную систему оценки киносценариев, ведь это нелинейный, творческий процесс, требующий учета самых разных характеристик и критериев? Возможно ли предложить кинокомпаниям удобную и операциональную модель, применение которой не требует от сотрудников специальных математических знаний и аналитических навыков?

На наш взгляд, это возможно сделать, используя методы нечеткой логики (fuzzy logic) и лингвистических переменных (linguistic variable). Тому есть масса примеров из других сфер бизнеса, где они активно применяются.

Что кроется за сложными, на первый взгляд, терминами «нечеткая логика» и «лингвистические переменные»? Классическая логика и булева алгебра оперируют только двумя понятиями («истинно» или «ложно»), которые на стадии анализа трансформируются в два числа – «0» или «1», исключая промежуточные значения. Поэтому такой подход не позволяет описать ассоциативное мышление человека и «непрозрачные» ситуации, в отношении которых нельзя высказать однозначно («да» или «нет»).

Нечеткая логика решает эту проблему, применяя лингвистические переменные, которые задаются словами, что для человека более естественно. Ежедневно мы прини-

маем решения на основе лингвистической информации типа: «очень высокая температура»; «красивое платье»; «длительный перелет» и т.п. Все это совершенно очевидные, на бытовом уровне понятные каждому подходы к оценке различных предметов и событий. Психологи утверждают, что в человеческом мозге почти вся числовая информация вербально перекодируется и хранится в виде лингвистических переменных. Но в соответствии с правилами нечеткой логики на стадии анализа этим словесным характеристикам (лингвистическим переменным) мы можем придать определенные цифровые значения. Этот феномен активно используется при разработке оценочных моделей для решения различных управленческих задач.

Рассмотрим на примере, как применяются принципы нечеткой логики при разработке модели отбора киносценариев.

Шаг № 1. Разрабатываем дерево лингвистических переменных

Кино – это особый вид бизнеса, успех в котором нельзя описать исключительно экономическими показателями. Поэтому у каждой кинокомпании помимо традиционной цели – получение прибыли – может существовать много дополнительных творческих, идеологических и прочих целей. И в идеале каждый проект кинокомпании должен быть ориентирован на комплексное достижение этих целей.

Таким образом, при отборе сценариев кинопроектов мы фактически должны оценить, насколько тот или иной сценарий позволяет достичь различные цели кинокомпании. Для этого разрабатывается дерево лингвистических переменных – схема, в которой каждая цель кинокомпании описывается системой лингвистических переменных, позволяющих операционализировать эту цель, получить возможность количественно оценить вероятность ее достижения.

Например, кинокомпания планирует стать лидером рынка в определенном жанре. При такой постановке задачи цели кинокомпании можно представить в виде следующего дерева лингвистических переменных (рис. 1).

Дерево лингвистических переменных может быть разработано специалистами кинокомпании самостоятельно



РИСУНОК 1. ДЕРЕВО ЛИНГВИСТИЧЕСКИХ ПЕРЕМЕННЫХ (ЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ ОПИСЫВАЮЩИЕ ЦЕЛИ, ПРИВЕДЕНЫ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЛЯ ПРИМЕРА)

или с привлечением сторонних консультантов. Обращение к консультантам целесообразно в том случае, если в кинокомпании отсутствует четкое понимание общих целей развития, если тактика превалирует над стратегией и работа идет по принципу: «Вот это сделаем, а там посмотрим».

В этом случае консультанты помогут решить сразу две задачи:

- разработать эффективную стратегию развития кинокомпании на длительный период;
- разработать и внедрить систему оценки и отбора наиболее перспективных киносценариев.

Независимо от того, кем будет разрабатываться дерево лингвистических переменных – силами собственных специалистов или привлеченных консультантов, необходимо соблюдать следующие принципы:

1. Максимально подробная и обоснованная формулировка целей кинокомпании.
2. Максимально подробное «разложение» целей на лингвистические переменные. Чем больше таких переменных будут описывать каждую цель, тем точнее и аргументированнее впоследствии будут оценки.

Кинорынок остается одним из немногих рынков, где большинство новых продуктов выводится без прединвестиционных исследований конкурентной среды и потребительского поведения, без предварительного тестирования новинок

Шаг № 2. Разрабатываем значения лингвистических переменных

Вторая важнейшая задача разработки модели оценки киносценариев – определение значений лингвистических переменных. Для каждой лингвистической переменной необходимо сформулировать возможные вербальные значения и присвоить им соответствующие цифровые оценки (баллы).

Считается, что наиболее целесообразное количество значений лингвистических переменных должно быть в пределах 6 – 9. В качестве примера используем количество значений лингвистической переменной равное шести.

Например, переменная «востребованность жанра» может оцениваться при помощи следующих значений: «очень востребованный», «востребованный», «скорее востребованный, чем невостребованный», «скорее невостребованный, чем востребованный», «совершенно невостребованный». Пример разработки значений лингвистических переменных приведен ниже (таблица 1).

Все вербальные значения переменных должны быть понятны экспертам, которые будут оценивать сценарии. Поэтому прежде чем внедрять такого рода табли-

ТАБЛИЦА 1. ЗНАЧЕНИЯ ЛИНГВИСТИЧЕСКИХ ПЕРЕМЕННЫХ

	Вербальное значение лингвистической переменной и ее цифровое соответствие (баллы)					
Получение прибыли от проекта	6	5	4	3	2	1
Востребованность жанра	Очень востребованный	Востребованный	Скорее востребованный, чем невостребованный	Скорее невостребованный, чем востребованный	Невостребованный	Совершенно не востребованный
Новизна тематики	Суперновая тематика	Новая тематика	Скорее новая, чем неновая	Скорее неновая, чем новая	Неновая	Совершенно не новая
Примерный бюджет	Малый	Небольшой	Скорее небольшой, чем большой	Скорее большой, чем небольшой	Большой	Очень большой
Примерный бюджет	Малый	Небольшой	Скорее небольшой, чем большой	Скорее большой, чем небольшой	Большой	Очень большой
Стоимость спецэффектов	Низкая	Невысокая	Скорее невысокая, чем высокая	Скорее высокая, чем невысокая	Высокая	Очень высокая
<i>И так далее...</i>						
Укрепление материальной базы компании						
Возможность использования реквизита в других проектах	Очень большие возможности	Большие возможности	Скорее большие, чем небольшие	Скорее небольшие, чем большие	Небольшие	Нет возможности
Необходимость строительства, покупки оборудования и т.п.	Нет необходимости в строительстве, покупке	Небольшие потребности в строительстве, покупке	Скорее небольшие, чем большие потребности	Скорее большие, чем небольшие потребности	Большие потребности в строительстве, покупке	Очень большие потребности в строительстве, покупке
Возможность сдачи в аренду реквизита, оборудования и пр.	Очень большие возможности	Большие возможности	Скорее большие, чем небольшие	Скорее небольшие, чем большие	Небольшие	Очень небольшие возможности
<i>И так далее...</i>						
Лидерство в этом жанре						
Наличие конкурентных проектов	Нет проектов	Мало проектов	Скорее мало, чем много	Скорее много, чем мало	Достаточно много проектов	Есть очень много проектов
«Вклад» сценариста	Очень известный популярный сценарист	Достаточно известный сценарист	Скорее известный, чем неизвестный	Скорее неизвестный, чем известный	Неизвестный сценарист	Сценарист с плохой репутацией
<i>И так далее...</i>						
Выход на мировой кинорынок						
Возможность привлечения мировых звезд	Очень высокая возможность	Высокая возможность	Скорее высокая, чем невысокая возможность	Скорее невысокая, чем высокая возможность	Невысокая возможность	Нет возможности
Востребованность тематики	Очень востребованная	Востребованная	Скорее востребованная, чем невостребованная	Скорее невостребованная, чем востребованная	Невостребованная	Совершенно не востребованная
<i>И так далее...</i>						

цу в повседневную работу, необходимо ее протестировать. Раздайте несколько сценариев экспертам и попросите их оценить в соответствии с разработанными лингвистическими переменными. Затем организуйте совместную встречу для детального обсуждения всех сложностей, с которыми столкнулись эксперты. Если это необходимо, переформулируйте вместе с ними отдельные лингвистические переменные и их значения.

В результате будет разработан действительно удобный операциональный инструмент, который можно будет использовать долгое время – до тех пор, пока в стратегию развития кинокомпании не будут внесены существенные изменения.

Шаг № 3. Рассчитываем значения лингвистических переменных

Заполненные экспертами таблицы являются основой для последующей количественной оценки сценария методами нечеткой логики. В результате каждый

В соответствии с правилами нечеткой логики на стадии анализа словесным характеристикам (лингвистическим переменным) мы можем придать определенные цифровые значения. Этот феномен активно используется при разработке оценочных моделей для решения различных управленческих задач

сценарий займет свое место в общем рейтинге сценариев: чем выше оценка (место в рейтинге), тем больше данный сценарий соответствует целям развития кинокомпании и, соответственно, тем больше имеет шансов для запуска.

При этом сценарии могут оцениваться:

- с точки зрения достижения каждой конкретной цели – для этого рассчитываются так называемые целевые оценки – средние баллы по значениям лингвистических переменных в рамках каждой цели;
- с точки зрения соответствия ба-

лансу целей – для этого производится суммирование целевых оценок.

Рассмотрим пример простейшего варианта расчета (таблица 2).

Данная таблица дает следующую информацию, необходимую для принятия управленческого решения:

- целесообразно рассмотреть с точки зрения возможности запуска сценарии 3 и 2, имеющие наивысшие средние сводные оценки;
- с точки зрения возможной прибыльности проекта наибольший эффект предположительно даст сценарий 2;

ТАБЛИЦА 2. ПРИМЕР ПРОСТОГО ВАРИАНТА ОЦЕНКИ СЦЕНАРИЕВ (СРЕДНИЕ БАЛЛЫ)

	Целевые оценки сценариев				Средняя оценка сценариев по данной лингвистической переменной
	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3	Сценарий ...	
Получение прибыли от проекта (средние баллы)	3,25	4,5	3,8		3,85
Востребованность жанра	3	6	6		
Новизна тематики	2	4	4		
Примерный бюджет	4	4	2		
Стоимость спецэффектов	4	4	3		
Укрепление материальной базы компании (средние баллы)	3	2,8	4,6		3,46
<i>Аналогично по каждой лингвистической переменной</i>					
Лидерство в этом жанре (средние баллы)	3	4	4,1		3,7
<i>Аналогично по каждой лингвистической переменной</i>					
Выход на мировой кинорынок (средние баллы)	3,4	4	3,2		3,53
<i>Аналогично по каждой лингвистической переменной</i>					
Средняя сводная оценка сценария – соответствие балансу целей	12,64	15,28	15,68		14,52

Кино - это особый вид бизнеса, успех в котором нельзя описать исключительно экономическими показателями. Поэтому у каждой кинокомпании помимо традиционной цели – получение прибыли – может существовать много дополнительных творческих, идеологических и прочих целей

● с точки зрения укрепления материальной базы компании наибольший эффект предположительно даст сценарий 3;

● с точки зрения достижения лидерства кинокомпанией в этом жанре примерно одинаковый эффект предположительно дадут сценарии 2 и 3;

● с точки зрения решения задачи выхода на мировой рынок наибольший эффект предположительно даст сценарий 2.

Таким образом, как сценарий 3, так и сценарий 2 обладают различными преимуществами с точки зрения достижения разных целей компании. В такой ситуации, когда 2 и более сценариев представляются примерно одинаково достойными запуска в производство, выбор можно осуществлять двумя способами.

Окончательное решение о выборе одного из таких сценариев каждый раз можно принимать путем обсуждения со специалистами и менеджментом компании, приводя в качестве дополнительных аргументов какие-то иные, не вошедшие в оценочную таблицу факторы. Например, типичные для кинобизнеса доводы, основанные на интуиции продюсера или предпочтениях инвестора. А можно заранее определить, какая цель важнее для кинокомпании на данном этапе развития. В этом случае каждому фактору присваиваются соответствующие «веса»

– коэффициенты, отражающие степень важности достижения той или иной цели. Если, например, цель «укрепление материальной базы компании» на данном этапе более важна, чем остальные, ей присваивается наибольший «вес», а наименее важная цель – «выход на мировой рынок» – получает наименьший «вес». В результате в сводной оценке сценария роль наиболее значимой цели повышается, а наименее значимой понижается. Тем самым мы вносим в отбор сценариев корректировки, учитывающие специфику развития кинокомпании в определенный период времени.

В таблице 3 приводится пример такого рода расчета. Целевые оценки сценариев из таблицы 2 корректируются с учетом присвоенных «весов». Как видно из таблицы, на данный период времени сценарий 3 в наибольшей степени отвечает целям развития кинокомпании и с этой точки зрения лидирует в рейтинге киносценариев, отбираемых для запуска.

Дополнительно стоит обсудить и такую важную тему, как состав экспертов, отвечающих за отбор киносценария. При наиболее экономном варианте экспертами могут выступать только те сотрудники кинокомпании, которые занимаются этим в соответствии со своими должностными обязанностями.

Желательно, чтобы каждый сценарий оценивался различными специалистами. Например, блоки лингвистических переменных, характеризующих творческую составляющую сценария, поручается заполнить наиболее компетентным в этих вопросах людям, а блоки переменных, связанных с экономическими характеристиками проекта, – сотрудникам финансовых служб кинокомпании и т.п.

Если есть возможность расширить круг экспертов, участвующих в отборе сценария, то в их число также могут быть включены представители следующих групп:

- зрители;
- потенциальные инвесторы;
- специалисты других компаний (конечно, если есть надежный механизм «защиты» сценария от «воровства»).

Безусловно, такой подход к формированию экспертной группы дает возможность получить более точные оценки, избежать эффекта «замыленного взгляда». Да и в целом, чем больше экспертов оценивают сценарии, тем точнее будут оценки. Однако при расширении круга экспертов следует вводить дополнительные «веса», учитывающие степень важности мнений различных категорий экспертов.

Очевидно, что на практике оценка всех поступающих в распоряжение кинокомпании сценариев с привлечением широкого круга экспертов требует слишком больших финансовых и временных затрат. Поэтому мы предлагаем использовать такой подход лишь для оценки тех сценариев, которые прошли предварительный отбор сотрудниками кинокомпании, или в ситуации, когда для окончательного выбора одного из двух или трех сценариев не хватает «внутренних» аргументов.

ТАБЛИЦА 3. ПРИМЕР ВАРИАНТА РАСЧЕТА СЦЕНАРИЕВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ВЗВЕШЕННЫХ ЗНАЧЕНИЙ СООТВЕТСТВИЯ ЦЕЛЯМ КИНОКОМПАНИИ

	Вес фактора, отражающий степень важности достижения данной цели	Целевые оценки сценариев		
		Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3
Укрепление материальной базы компании	1,2	3,6	3,36	5,52
Получение прибыли	1	3,25	4,5	3,8
Лидерство в этом жанре	0,8	2,4	3,2	3,28
Выход на мировой рынок	0,5	1,7	2	1,6
Сводная взвешенная оценка сценария		10,95	13,06	14,2

Таким образом, предлагаемый подход к оценке и отбору киносценариев обладает следующими очевидными преимуществами.

1. Отбор киносценариев осуществляется в полном соответствии со стратегическими целями развития кинокомпании, поэтому каждый новый кинопроект вносит свой вклад в общее дело и не рискует стать «случайным эпизодом» в истории компании. Адекватный выбор сценариев со временем даст синергетический эффект, будет активно способствовать грамотному позиционированию кинокомпании, позволит ей создать свой узнаваемый имидж.

2. При отборе сценариев впервые предлагается не субъективный («нравится – не нравится»), а объективный подход. По сути дела, по каждому рассматриваемому сценарию производится своеобразный SWOT-анализ¹, позволяющий оценить его сильные и слабые стороны, возможности и опасности, которые могут сопровождать проект на стадии его реализации. Безусловно, это не отменяет полностью интуитивного (в хорошем смысле этого слова) вклада экспертов в работу по отбору сценариев, но вносит столь необходимую комплексность оценки, которая на сегодняшний день практически отсутствует.

3. Достаточно подробному анализу подвергаются не отдельные, а все сценарии, которые попадают в распоряжение кинокомпании.

4. Предлагаемый подход является чрезвычайно гибким. Он позволяет:

а) эффективно адаптировать модель отбора сценария в соответствии со спецификой каждой конкретной кинокомпании, принимая во внимание ее долгосрочные и среднесрочные цели;

б) учитывать финансовые ресурсы компании, которые она готова выделить на работу по отбору киносценариев. Как отмечалось выше, при ограниченном бюджете работать с этой моделью может достаточно узкий круг сотрудников кинокомпании. При более широких финансовых возможностях круг экспертов (а следовательно, и точность оценки) можно увеличить;

в) разработать так называемые «точки перелома»: на основе серии проанализированных сценариев (или сценариев

Заполненные экспертами таблицы являются основой для последующей количественной оценки сценария методами нечеткой логики. В результате каждый сценарий займет свое место в общем рейтинге сценариев: чем выше оценка (место в рейтинге), тем больше данный сценарий соответствует целям развития кинокомпании

наиболее успешных и провальных кинофильмов) определить средние значения отдельных лингвистических переменных. Сценарии, получившие оценки ниже «точка перелома», более подробному анализу не подвергаются.

г) при изменении стратегических целей кинокомпании модель не переделывается полностью, происходит корректировка или замена лишь отдельных лингвистических переменных.

И так далее... Возможности модификации предложенной модели под требования и специфику конкретной кинокомпании безграничны.

5. Практическое использование предлагаемой модели отбора киносценариев не вызывает особых затруднений, не требует больших временных затрат и тем более каких-то специальных знаний от экспертов. Определенные сложности возникают только в подготовительный период, когда разрабатываются дерево лингвистических переменных и таблица их вербальных значений. Но это делается один раз и на долгий срок.

После того как эти инструменты оценки сценариев разработаны и протестированы, технические функции сотрудников сводятся до элементарных операций, на которые способен каждый и которые не отнимают много времени:

- оценить по предложенной таблице сценарий;

- ввести в excel-форму количественные значения оценок;

- получить в заранее «забитой» в excel-форме строке средние оценки по каждому сценарию.

б. После разработки модели оценки сценариев не требуется обращение к внешним специалистам – консультантам и исследователям. Вся работа осуществляется силами сотрудников самой кинокомпании (и, конечно, постоянной экспертной группы), что приводит к существенной экономии финансовых средств и времени.

Но не стоит забывать, что предлагаемая модель оценки сценариев будет эффективна в том случае, если с ней работают высококвалифицированные опытные люди, способные адекватно проанализировать плюсы и минусы каждого сценария.

Конечно, использование методов нечеткой логики при отборе киносценариев не является 100%-ной гарантией успешности кинопроекта. Поэтому мы рекомендуем анализировать перспективы сценариев-лидеров более подробно, в том числе изучая специфику возможного потребительского восприятия будущего кинофильма. Не стоит игнорировать тот факт, что заранее потраченные несколько тысяч долларов могут сохранить миллионы.

Окончательное решение о выборе одного из таких сценариев каждый раз можно принимать путем обсуждения со специалистами и менеджментом компании, приводя в качестве дополнительных аргументов какие-то иные, не вошедшие в оценочную таблицу факторы

¹ SWOT-анализ или ситуационный анализ - изучение сильных сторон (Strengths), слабых сторон (Weakness), возможностей (Opportunities) и опасностей (Threats), которые могут оказать воздействие на развитие компании, вывод товара на рынок и т.п.



РИСУНОК 2. СХЕМА ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОГО ОТБОРА КИНОСЦЕНАРИЕВ ВПЛОТЬ ДО ВЫБОРА ВАРИАНТА ДЛЯ ЗАПУСКА В ПРОИЗВОДСТВО

При изучении и прогнозировании зрительского поведения на стадии сценария все компании пользуются примерно одними и теми же инструментами:

- качественные методы – фокус-группы и глубинные интервью с представителями целевых аудиторий будущего кинофильма;
- количественные методы – различные виды анкетных опросов представителей целевых аудиторий.

Другой вопрос – какие выводы делаются из этих исследований, как результаты преподносятся клиенту. Приведем лишь несколько примеров типичных «ошибок» такого рода.

Чем больше экспертов оценивают сценарии, тем точнее будут оценки. Однако при расширении круга экспертов следует вводить дополнительные «веса», учитывающие степень важности мнений различных категорий экспертов

1. Решение количественных по сути своей задач качественными методами

Нередко приходится сталкиваться с тем, что исследователи предлагают определить или скорректировать характеристики целевой аудитории кинофильма, отобрать наиболее и наименее интересные сюжетные линии, героев и т.п. при помощи серии фокус-групп. И это может выглядеть весьма заманчиво, ведь фокус-группы, как правило, дешевле массового опроса, за проведением исследования клиент может наблюдать, фокус-группы проходят ярко, интересно.

Но качественные исследования, к которым относятся фокус-группы, имеют одну важнейшую особенность: они не позволяют решать количественные задачи, например отбирать лучшее и худшее, делать выводы о портрете зрителей и т.п. Фокус-группы раскрывают мнения только тех людей, которые на них пришли, их результаты нельзя транслировать на всю целевую аудиторию. Поэтому для отбора сценариев фокус-группы неприменимы в принципе. Их можно использовать только для решения следующих задач:

- обсуждение различных элементов сценария (сюжетной линии, героев и т.п.) с целью выявления возможных вариантов восприятия зрителями;
- анализ понимания/непонимания представителями целевой аудитории различных фрагментов сценария, сюжетной линии, замысла автора и т.п.;
- определение возможных позитивных и негативных реакций со стороны зрителей.

И тому подобные «качественные», глубинные вещи, которые позволяют клиенту взглянуть на сценарий глазами зрителя, не упустить какие-то важные моменты, не более того.

Управленческие решения типа «запускаем/ не запускаем сценарий» только по результатам проведения фокус-групп принимать не следует.

2. Попытки проанализировать различные элементы сценария, требующие «глубокого погружения» респондентов, методами количественных опросов

Нередко встречается и «обратная ситуация», когда достаточно «тонкие» моменты сценария пытаются изучить при помощи только опросных методик (например, отношение к героям, восприятие отдельных фрагментов сценария и т.п.).

Большинство людей, участвующих в анкетном опросе, понимают, что от них ждут конкретных ответов, и стараются их дать, иногда особо не задумываясь. В некоторых случаях эта поведенческая особенность респондентов помогает зафиксировать важную спонтанную реакцию. Но она может привести и к получению неадекватных ответов: было бы время у человека подумать, погрузиться в тему опроса – он мог бы дать совершенно иной ответ. Поэтому

при вынесении сценария на тестирование опросными методиками важно соблюдать следующие принципы:

1. Необходимо тщательно подготовить предварительную информацию о фильме, познакомившись с которой человек будет отвечать на вопросы. С одной стороны, эта информация не должна быть очень обширной, так как время опроса ограничено. С другой стороны, она должна быть, насколько это возможно, более подробной, чтобы человеку не пришлось «додумывать» то, что на самом деле в сценарии и не заложено.

2. Опрос следует организовать таким образом, чтобы у человека было время на анализ информации о кинофильме, чтобы он чувствовал себя комфортно в процессе опроса. Личное интервью по месту жительства хотя и наиболее дорогой, но зато максимально подходящий метод, если предполагается задать много вопросов, если от респондента требуется прочитать какие-то фрагменты сценария и т.п. При более короткой анкете возможен опрос в местах скопления представителей целевой аудитории (например, в кинотеатрах или в торговых

Определенные сложности возникают только в подготовительный период, когда разрабатываются дерево лингвистических переменных и таблица их вербальных значений. Но это делается один раз и на долгий срок

центрах), но в этом случае необходимо выбрать такой уголок, где респонденту и интервьюеру не мешали бы.

3. Анкету необходимо предварительно протестировать на небольшой (пилотной) выборке – до 30 человек. Это особенно важно в том случае, если перед опросом не проводились фокус-группы или глубинные интервью с представителями целевой аудитории. Пилотаж анкеты позволит выбрать наиболее адекватные формулировки вопросов, более четко сформулировать варианты ответов, исключить неработающие или, быть может, добавить какие-то новые вопросы. Количественный опрос – дорогая процедура, поэтому детальная подготовка к его проведению обязательно себя окупит.

Известно, чем больше удастся собрать информации, тем точнее будет управленческое решение. Оптимальная процедура отбора киносценариев, учитывающая использование как предлагаемой нами модели, так и традиционных исследовательских методик, представлена на рисунке 2.

В заключение отметим, что модель отбора киносценариев при помощи методов нечеткой логики не отрицает столь важного для кинобизнеса, как и любого другого вида творческой деятельности, человеческого фактора – субъективного взгляда специалиста. Она лишь дополняет его, причем дополняет также «творчески», с учетом специфики каждой конкретной кинокомпании.



MarketUp
Consulting Group

Консалтинговая группа MarketUp

- Полный спектр исследовательских и консалтинговых услуг для кинобизнеса
- Маркетинговые исследования, управленческий и инвестиционный консалтинг, маркетинговые и рекламные стратегии

www.marketup.ru
+ 7 (495) 940-71-73
welcome@marketup.ru