



Munich Personal RePEc Archive

Business model multiplex cinema and its application in Slovakia

Misun, Juraj

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Management

2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54271/>
MPRA Paper No. 54271, posted 09 Mar 2014 16:51 UTC

PODNIKATEĽSKÝ MODEL MULTIPLEX A JEHO APLIKÁCIA NA SLOVENSKU

BUSINESS MODEL MULTIPLEX CINEMA AND ITS APPLICATION IN SLOVAKIA

Juraj Mišún

Abstrakt

V postindustriálnej ére podnikania sa stále väčší dôraz kladie na služby a ostatné sektory na ich úkor ustupujú pri tvorbe hrubého domáceho produktu. Jednu z veľmi zaujímavých služieb predstavuje premietanie filmov, ktoré má už vyše storočnú tradíciu a vďaka obrovskému rozmachu, predovšetkým v USA, sa stalo lacnou a pravidelnou zábavou pre všetky vrstvy obyvateľstva. Počas svojho vývoja prešlo premietanie filmov viacerými etapami, ktoré vyvrcholilo vytvorením podnikateľského modelu multiplex. Ten s malými zmenami funguje dodnes a najskôr vďaka zahraničným investorom si našiel cestu aj na Slovensko. Cieľom príspevku je pomocou deskripcie podnikateľského modelu multiplex analýza jeho aplikácie na Slovensku.

Kľúčové slová

podnikateľský model, multiplex, miniplex, kultúrne vyžitie

Abstract

In the post-industrial era of business a growing emphasis on services is paid. Other sectors are losing their share on creation of the gross domestic product. One of the most interesting services is a film screening, which has more than a century of tradition through tremendous growth, particularly in the U.S., and it has become a cheap and regular entertainment for all sections of the population. During its development film screenings has undergone several stages, which culminated in the creation of the business model multiplex. With small changes it works still great today, and thanks to foreign investors it found its way to Slovakia. The aim of this paper is through description of the usage of the business model multiplex to analyze its application in Slovakia.

Keywords

Business Model, Multiplex Cinema, Miniplex, Cultural Activities

Úvod

V čase krízy ustupuje význam kultúry v živote človeka do úzadia. Podobne ako štandardne stúpajú úspory, aby sa ľudia pripravili na ešte ťažšie časy, spotrebitelia znižujú svoje výdavky prostredníctvom odkladania investícií (napr. kúpa nehnuteľností, automobilov či spotrebnej elektroniky) a znižovania

spotreby. Kultúrne vyžitie je jedným z prvých výdavkov, ktoré spotrebitelia znižujú, respektíve úplne eliminujú. Jednou z mála výnimiek, kde spotrebitelia – ako poukázali výsledky prevádzkovateľov kín v poslednom období – nešetria, je návšteva kina. Operátori viacsálových kín v Európe, Amerike i na iných kontinentoch zaznamenali počas krízového obdobia stabilné a v niektorých prípadoch dokonca rekordné výsledky. V rámci prevádzkovateľov kín rozlišujeme rôzne subjekty, no ekonomicky najdôležitejším sú viacsálové kiná, ktoré generujú drvivú časť tržieb a viac-menej živia produkciu filmov v Hollywoode.

Premietanie filmov má za sebou dlhú históriu. Z prvotnej putovnej atrakcie, ktorá prinášala vizuálnu zábavu do menších miest sa vyvinulo prvé kamenné kino tzv. „Nickelodeon“, ktorého meno bolo odvodené od slov „Nickel“ (ako označenie päťcentovej americkej mince) a „Odeion“ (teda gréckeho slova pre zastrešené divadlo).

Z jednoduchého podnikania na začiatku dvadsiateho storočia sa postupne vyvinul premyslený podnikateľský model, ktorý musel dostatočne rýchlo reagovať na meniace sa podmienky, či už v ekonomike, alebo aj v oblasti technológií.

Počas svojej existencie sa prevádzkovatelia kín museli prekonať viaceré prekážky. Medzi najdôležitejšie patrili:

- a) začiatok vysielania televízneho programu (od neskorých 20-tych rokov 20. storočia),
- b) začiatok video-distribúcie na videokazetách (od 70-tych rokov),
- c) rozšírenie internetu do domácností (od 90-tych rokov),
- d) pirátske kópie filmov natočené priamo v kinosálach (začiatok nového milénia),
- e) digitalizácia distribúcie filmov (od začiatku finančnej a hospodárskej krízy),
- f) skracovanie času, počas ktorého je film dostupný len v kinách a na nosičoch a internete legálnou cestou (približne od roku 2009).

Aj vďaka týmto prekážkam dnes diváci nechodia do jednoduchých Nickelodeonov, ale do supermoderných a hlavne obrovských zábavných centier, ktoré majú v niektorých prípadoch až 30 kinosál a mnoho doplnkových služieb. Hoci niektoré jednosálové kiná prežili tento vývoj, museli sa úzko špecializovať, respektíve sú odkázané na dotácie, aby ich prevádzka nebola vysoko stratová.

1 Teoretické vymedzenie podnikateľského modelu multiplex

Vzhľadom na skutočnosť, že v zborníku sa viacero príspevkov venuje vymedzeniu podnikateľského modelu Canvas z teoretického hľadiska, nebudeme sa na tomto mieste bližšie venovať tejto téme, ale prejdeme priamo na teoretické vymedzenie prevádzok multiplex, teda viacsálových kín.

1.1 Pojmy multikino, multiplex a viacsálové kino

Multikino je pojem, ktorý je v súčasnosti v oblasti filmového a zábavného priemyslu veľmi často skloňovaný. Jeho synonymom je **viacsálové kino** a podrobnejšie delenie typov je predovšetkým podľa kritéria počtu premietacích sál. V slovanských krajinách strednej Európy je pojem multikino používaný častejšie ako pôvodný názov **multiplex**, ktorý sa viac používa pre označenie balíku kanálov pozemného digitálneho vysielania. Okrem toho, že multikino predstavuje slangové označenie multiplexu, taktiež je samostatnou registračnou ochrannou známkou v Poľsku (Multikino Polska) a pobaltských krajinách (Multikino International), kde spoločnosť expandovala.

V zahraničí je typickejším pojem **multiplex**. Problém nastáva však v tom prípade, keď je potrebné porovnávať západné kultúry, kde návšteva kina je bežným spôsobom trávenia voľného času a štáty, pri ktorých došlo v minulom storočí k výrazným zmenám vplyvom politického a hospodárskeho ustanovenia. Základné medzinárodné členenie podnikateľského modelu multiplex je, ako už bolo spomenuté podľa počtu kinosál, ktoré sú „pod jednou strechou“ a neprevádzkujú ich teda viacerí, právne na sebe nezávislí, operátori. Rozdelenie je možno vidieť v nasledujúcej tabuľke 1.

Tab. 1 Rozdelenie operátorov kín podľa počtu kinosál

Označenie	Počet kinosál	Príklady na Slovensku a v blízkom okolí
Jednosálové kino	1	Kino Mier Spišská Nová Ves
Malý miniplex	2 až 3	Ster Century Cinemas Prievidza
Veľký miniplex	4 až 7	CineMAX Prešov
Multiplex	8 až 15	Cinema City Aupark, Bratislava
Megaplex	16 a viac	Cinema City Arena Plaza, Budapešť

Prameň: *Country Profiles*. European Audiovisual Observatory. Dostupné na internete: <http://www.obs.coe.int/oea_publ/europeandigitalcinema_austria.pdf>. Vlastné príklady.

V niektorých prípadoch – napríklad pri najväčšej online-databáze kín Cinema Treasures – sa autori snažia o detailnejšie rozdelenie menších viacsálových kín. Okrem jednosálového kina (tzv. Single Screen) môžeme nasledujúce prevádzky pomenovať ako duplex resp. twin (dve sály), triplex (tri sály) a quadriplex (štyri premietacie sály).

V literatúre, či už americkej alebo inej, nájdeme odlišné rozdelenia, keď napríklad megaplex začína až pri dvadsiatich sálach, alebo naopak už pri štrnástich sálach. Pre potreby jednotného označovania je však lepšie, keď sa využíva rozdelenie, ktoré rešpektuje tak severoamerická Národná asociácia vlastníkov kín (National Association of Theatre Owners), ako aj európska European Audiovisual Observatory .

V súvislosti s rozdelením v tabuľke 1 sa objavuje ešte aj rozdelenie samotných prevádzkovateľov kín na malých (maximálne tri premietacie plátna),

stredných (4-16), veľkých (17-199) a hlavných [major] prevádzkovateľov (nad 200 kinosál).

Viacsálové kino predstavuje prevádzku s minimálne dvoma kinosálami, v ktorých sa iba výnimočne premieta rovnaký komerčný film v rovnakom čase, spoločnou pokladňou pre nákup lístkov a gastronomickými ponukami rýchleho občerstvenia.

Keďže na našom území sa nachádzajú prevádzky s viac ako ôsmymi sálami len v Bratislave, je v našich podmienkach vhodnejšie používať pojem **viacsálové kino** ako multiplex. Pojmy viacsálové kino a **multikino** môžeme považovať za synonymá.

V blízkom zahraničí, ako napríklad v Českej republike, Maďarsku, či Poľsku už môžeme hovoriť aj o multiplexoch, v prípade Poľska (napr. v Krakove, kde je takmer tretinu populácie tvoria študenti vysokých škôl), Maďarska (Budapešť) a Rumunska (Bukurešť) aj o megaplexoch. V nich je veľmi často niekoľko sál vyššieho štandardu (tzv. VIP-sály), ktoré sa vyznačujú podstatne vyšším pohodlím a je v nich požadované vyššie vstupné.

1.2 História podnikateľského modelu multiplex

Mnohí autori považujú roky 1937 a 1947 za prvopočiatky v súčasnosti veľmi populárneho podnikateľského modelu. V daných rokoch prevádzkovatelia kín James Edwards a Nat Taylor pristavali druhú sálu ku svojim kinám. Tieto roky však nemôžeme považovať za vznik multiplexov, lebo v oboch kinách sa v oboch sálach v rovnaký čas premietali úplne rovnaké filmy. Podstata podnikateľského modelu je však v možnosti výberu z rôznych filmových predstavení, a preto sa vznik modelu datuje až k roku 1957. Vtedy Nat Taylor vo svojej Ottawskej prevádzke začal v druhej sále premietat' iné snímky ako na hlavnom plátne. Hoci Taylor len nechcel prísť o príjmy z filmov, ktoré ešte stále dokázali generovať dostatočné tržby napriek dlhšiemu obdobiu premietania, vytvoril model, ktorý funguje vynikajúco doteraz. Z ponuky filmového predstavenia sa tak stala ponuka zábavy a miesto výberu sa presunulo z domácnosti, kde si diváci pozreli program kina, priamo na miesto premietania, kde si diváci vyberali jedno z predstavení, ktoré je aktuálne v ponuke.

Začiatkom šesťdesiatych rokov mal Taylor už viacero dvoj-sálových kín v Kanade a jeho podnikateľských model našiel nasledovníkov aj Spojených štátoch, hlavne v podobe Stana Durwooda, zakladateľa v súčasnosti obrieho amerického prevádzkovateľa kín AMC Theaters. Durwood postupne zvyšoval počet sál v jednej prevádzke a tento rast sa zastavil až v nedávnej minulosti na počte 30 kinosál v jednom megaplexe.

Podnikateľský model multiplex našiel svoje uplatnenie predovšetkým v USA, kde má kultúra navštevovania filmových predstavení dlhú tradíciu.

Neskôr sa rozšíril do Veľkej Británie, jej kolónií a území bývalého vplyvu, do západnej Európy, aby v polovici deväťdesiatych rokov začal svoje víťazné ťaženie v krajinách strednej a východnej Európy, Rusku a Ázii. Tá sa vďaka veľkému počtu obyvateľov stáva jedným z najdôležitejších trhov pre americké filmy, ktoré sú dominantné v každom jednom viacsálovom kine na svete.

1.3 Porovnanie podnikateľského modelu multiplexu a jednosálového kina

Hoci by sa na prvý pohľad mohlo zdať, že podnikateľský model akéhokoľvek prevádzkovateľa kina by mal byť takmer totožný, opak je pravdou. Hlavnou produktom jednosálového kina je totiž premietanie určitého filmu, kým v prípade multiplexu je to ponuka strávenia voľného času, pričom o filme sa divák rozhoduje väčšinou až priamo v prevádzke.

Rozdiel je taktiež v cieľovej skupine. Kým jednosálové kino ponúka svoje služby všetkým vekovým kategóriám a cieľová skupina je limitovaná aktuálne premietaným filmom a jeho prístupnosťou, v prípade multiplexu je cieľové publikum ohraničené oveľa špecifickejšie. Multiplexy sa zameriavajú predovšetkým na tínedžerov, ktorí sa vyznačujú okrem iného aj malou cenovou citlivosťou, vďaka čomu dokáže multiplex vyžadovať podstatne vyššie ceny za vstupné, ako aj za občerstvenie.

Ďalším rozdielom je umiestnenie prevádzok. Jednosálové kino býva spravidla samostatnou budovou, respektíve súčasťou väčšej kultúrnej ustanovizne (v prípade Slovenska kultúrnych domov). Multiplexy vo svete majú taktiež samostatné budovy, avšak omnoho častejšie bývajú súčasťou moderných nákupných centier, ktoré dopĺňajú o funkciu zábavy.

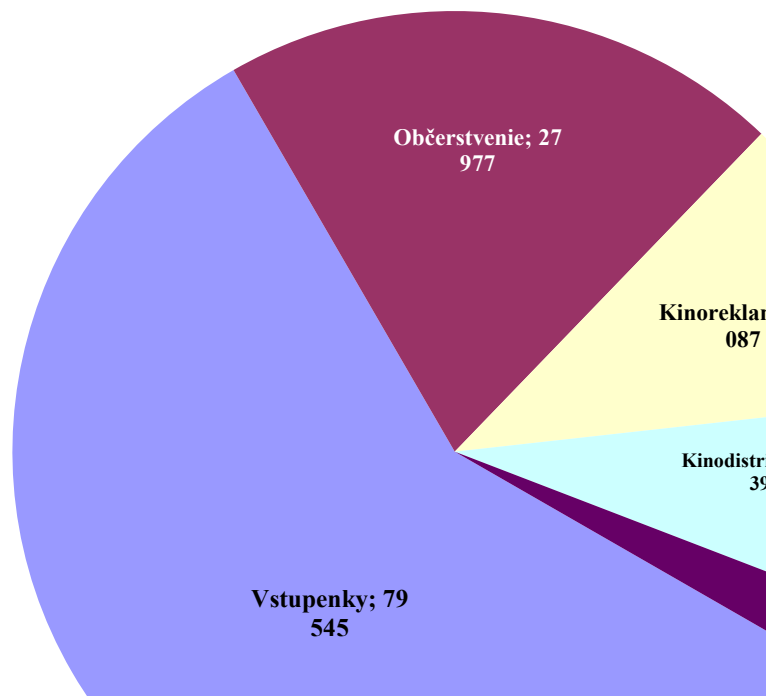
Jednosálové kiná sa v poslednom období špecializujú úzko na umelecké filmy, prevádzky podnikateľského modelu typu multiplex vždy v prvom rade premietajú komerčné filmy a žánrovo náročné snímky majú silne obmedzený priestor na jeho plátnach.

Kým jednosálové kiná sú takmer výlučne financované zo vstupného (prípadne z dotácií verejných inštitúcií), multiplexy generujú tržby vo väčšom objeme aj z rýchleho občerstvenia (ktoré je neúmerne drahé) a z rôznych druhov kinoreklamy (on-screen a off-screen). Ako je možné vidieť na grafe 1, pri spoločnosti Cinema City International, prítomnej aj na Slovensku, tvorí rýchle občerstvenie až jednu pätinu tržieb. Kinoreklama tvorí desatinu tržieb. V prípade, že by spoločnosť nemala divíziu na distribúciu filmov a obchodu s nehnuteľnosťami, podiel by sa zvýšil na takmer 23 percent pri občerstvení a vyše dvanásť percent pri reklame.

Príjmy multiplexov dopĺňajú taktiež poplatky Virtual Print Fee (poplatok distribučných spoločností za digitálne premietanie). Tie majú napomôcť komerčným kinám rýchlejšie vrátiť investície do digitálnych projektorov, ktoré v niektorých prípadoch päťnásobne prevyšujú investície do analógových

premietačiek. Jednosálové kiná zväčša investujú do digitálnych technológií vďaka grantom verejných, štátnych a medzinárodných inštitúcií.

Graf 1 Podiel jednotlivých produktov na tržbách Cinema City International za prvý polrok 2013 (v tis. €)



Prameň: Investor Presentation – 1st half of 2013 report. 30th August 2013. Dostupné na internete: <<http://en.cinemacity.nl/a/1307,investor-presentation-following-publication-of-the-consolidated-semi-annual-report-2013>>.

Kiná typu multiplex, megaplex a miniplex sa vyznačujú aj nižšími nákladmi, ktoré sa rozkladajú na omnoho viac predstavení. Zdá sa, že multikiná musia mať vyššie náklady, avšak už prví vlastníci dvoj-sálových kín vedeli, že dokážu s rovnakým počtom personálu obslužiť omnoho viac zákazníkov. Stačí, ak premietanie filmov nezačína v rovnakom čase, ale s odstupom dvadsať až tridsať minút.

Podobne aj klimatizácia je lepšie využitá, keďže sála sa schladí raz a je využívaná takmer dvanásť hodín, kým v prípade jednosálového kina to býva maximálne päť hodín, ak nie len dve. Moderné klimatizačné zariadenia sú prispôbivé návštevnosti, a tak pri vyšších nákladoch prichádza aj k vyšším výnosom, ktoré dané náklady pokrývajú.

Ďalším dôležitým nákladom je nájomné, ktoré v prípade multiplexov nie je také veľké, ako sa na prvý pohľad môže zdať. Obchodné centrá si totiž veľmi dobre uvedomujú dôležitosť multiplexov v ich priestoroch, a preto za obrovskú prenajatú plochu vyžadujú len skromné nájomné, resp. počítajú nájomné ako určité percento tržieb prevádzkovateľa multikina.

Dôležitým rozdielom medzi jednosálovým kinom a kinom typu multiplex je taktiež využívaná technológia na premietanie. Kým pri jednosálových kinách

postačuje často dvojkanálové stereo ozvučenie, pri multiplexoch je minimálnym štandardom päťkanálový systém Dolby Digital. Podobne aj projektory – v súčasnej dobe v oboch typoch digitálne – majú lepšie parametre, ako rozlíšenie, 3D-kompatibilitu, či možnosť vyššieho počtu premietnutých snímok za sekundu.

Tab. 2 Podnikateľský model multiplex podľa konceptu Canvas

Kľúčoví partneri	Kľúčové aktivity	Hodnota pre zákazníka	Vzťahy so zákazníkmi	Segmenty zákazníkov
<ul style="list-style-type: none"> • filmové distribučné spoločnosti • developeri a správcovia nákupných centier • dodávatelia občerstvenia • organizátori festivalov 	<ul style="list-style-type: none"> • premietanie filmov v centrách obchodu a zábavy • ponuka okamžitej zábavy 	<ul style="list-style-type: none"> • okamžitá zábava • (výber z viacerých predstavení bez potreby vopred poznať program) • špičkové technológie • vyššie ako štandardné pohodlie 	<ul style="list-style-type: none"> • osobný predaj 	<ul style="list-style-type: none"> • predovšetkým tínedžeri • rodiny s malými deťmi • páry • ženy
	Kľúčové zdroje		Distribučné kanály	
Štruktúra nákladov			Zdroje príjmov	
<ul style="list-style-type: none"> • náklady na priestor – fixný prenájom alebo percento z tržieb (v závislosti od úspešnosti prevádzky) • personálne náklady (znižované zamestnávaním brigádnikov a malým podielom stálych zamestnancov) • náklady za premietanie filmov (niekedy až 50 % z ceny vstupenky) 			<ul style="list-style-type: none"> • vstupné na filmové predstavenia • (predražené) občerstvenie • kinoreklama (on- a off-screen) • Virtual Print Fees 	

Zdroj: spracované autorom

1.4 Aktuálne trendy v podnikateľských modeloch multiplex

Hoci je podnikateľský model multiplex dlhodobo úspešný a overený časom, aj tu sú potrebné určité inovácie, keďže konkurencia býva spravidla silná a problémy často robia aj hlavní dodávatelia – filmové distribučné spoločnosti.

Najdôležitejšie inovácie sa týkajú produktu, ktorý multiplexy ponúkajú. Medzi prvú a jednu z najdôležitejších inovácií môžeme zaradiť digitalizáciu premietania. Tá bola vyvolaná nie túžbou po inovácii, ale potrebou, keďže distribučné spoločnosti ohlásili, že postupne prestanú dodávať 35-milimetrové kópie svojich filmov. Multiplexy boli medzi prvými v každej krajine, ktoré

vymieňali analógové premietачky za digitálne. Súviselo to s ich finančnou silou, ktoré je neporovnateľne vyššia oproti jednosálovým kinám.

S digitalizáciou súvisí aj premietanie 3D-filmov. Boli to práve multiplexy, ktoré začali s premietaním trojdimenzionálnych filmov. Hoci tento trend pomaly ale iste ustupuje a záujem divákov o drahšie predstavenia upadá, jeho budúcnosť je viac-menej garantovaná. Veľké filmové štúdiá totiž svoje najdôležitejšie filmy (tzv. Tent-poles) konverzujú do 3D-formátu a investície multiplexov do technológie premietania boli nemalé. Okrem toho sa z trendu vyvinuli dva ďalšie trendy, a to 4D-formát a 4DX-formát. V prvom prípade ide o pridanie vibrujúcich sedadiel, ktoré majú ešte viac priblížiť dej filmu divákovi, v druhom prípade sa okrem pohybu pridávajú aj ďalšie vnemy. 4DX-technológia v sále rozprašuje vodu či rôzne vône, pridáva dodatočné svetelné efekty alebo vytvára pocit vetra. Určitým problémom oboch technológií je, že do ich produkcie vstupuje tretia strana upravujúca existujúce 3D-filmy. Tým dochádza často až k neúmernemu navrhovaniu vstupného, čo z technológií robí občasnú atrakciu pre divákov.

Ďalším trendom pri základnom produkte je vyššie pohodlie. Okrem integrácie VIP-sedadiel s väčším pohodlím sa pri nových projektoch s vyšším počtom sál ráta aj so samostatnými VIP-sálami. Tie majú obmedzený počet sedadiel, špičkovú technológiu a často aj občerstvenie v cene vstupného. Kým 4D-technológie budú musieť postupom času znižovať ceny, aby sa stali bežnou súčasťou spoločenského vyžitia, VIP-sály budú vždy drahšie ako bežná ponuka a určite si svoju klientelu nájdu.

Posledný významný trend sa týka doplnkových služieb, a to hlavne občerstvenia. Okrem neustále sa rozširujúcej ponuky tzv. nezdravého občerstvenia typu pukance, nachos, sladené sýtené nápoje a sladkostí (až v podobe obrovskej steny, kde si diváci môžu namixovať zloženie), sa v zahraničí začína objavovať aj ponuka zdravších pochutín. V Amerike už dokonca dochádza ku kombinovaniu reštaurácií a kín.

2 Cieľ a metodika práce

Primárnym cieľom príspevku je analýza aplikácie podnikateľského modelu multiplex na území Slovenskej republiky a komparácia danej aplikácie so zahraničím. K sekundárnym cieľom patrí vymedzenie pojmu viacsálové kino, analýza aktuálnych trendov pri podnikateľskom modeli multiplex, či grafické zobrazenie geografického rozmiestnenia prevádzok využívajúcich podnikateľský model multiplex.

K použitým vedeckým metódam v príspevku patria predovšetkým analýza, syntéza, deskripcia a komparácia.

3 Aplikácia podnikateľského modelu multiplex na Slovensku

3.1 História využívania podnikateľského modelu multiplex na Slovensku

Podnikateľský model multiplex, ako už bolo spomenuté vyššie, sa od šesťdesiatych rokov minulého storočia postupne rozširoval z Ameriky na ostatné kontinenty. V našich končinách však narazil na problém železnej opony, ktorá bránila mnohým americkým filmom, aby sa u nás premietali. Ponuka filmov bola tak, ako ponuka takmer všetkého, veľmi limitovaná, a preto ani nebola potreba stavať viacsálové kiná, v ktorých by sa premietali viaceré filmy súčasne. Hoci sa Československu existovali dvojsálové kiná (napríklad Kino Moskva v Prahe), zaradiť ich medzi multiplexy určite nie je správne.

Skutočné rozširovanie podnikateľského modelu multiplex sa začalo v strednej a východnej Európe v roku 1996, keď 4. apríla otvorilo v Prahe Multikino Galaxie. So svojimi ôsmymi sálami, pukancami so šunkovou príchuťou alebo voľným sedením, predstavovalo obrovskú atrakciu širokoďaleko. Hoci premietачi odmietali túto prevádzku volať multiplexom, keďže nespĺňala vysoké štandardy na audio-vizuálnu techniku, podnikateľský model multiplex tu už bol naplno použitý.

Po Českej republike veľmi rýchlo nasledovalo Maďarsko (Hollywood Multiplex Duna Plaza, Budapešť) a neskôr i Poľsko, kde v roku 1998 otvorilo Multikino Poznań.

Hoci na Slovensku existovala budova so štyrmi sálami, ktorá mohla plniť úlohu viacsálového kina – Dom odborov Istropolis, spočiatku na tento účel využívaná nebola, a preto musel podnikateľský model multiplexu na svoje uplatnenie na našom území ešte čakať.

Čakanie skončilo v novembri 2000, keď spolu s moderným nákupným centrom bol otvorený prvý multiplex – Ster Century Cinemas Polus City Center. Dva roky neskôr bolo nové multikino sprevádzkované v nákupnom centre Aupark. Neskôr sa spolu s nákupnými centrami MAX začali viacsálové kiná rozširovať aj do ostatných väčších miest Slovenska, ako napríklad Trnava, Nitra, Trenčín, Prešov, ale aj menších ako napríklad Skalica. Koniec prvého desaťročia bol v znamení nástupu konkurencie, keď domáci prevádzkovateľ a distribútor (Tatrafilm) filmov začal prevádzkovať multikiná v mestách, kde už multikiná existovali. V súčasnom období, sme svedkami toho, že developeri síce stavajú priestory pre multikiná, avšak nedokážu nájsť nájomcov (Aupark Žilina, Aupark Košice, Citypark Nitra a pod). Na základe týchto skutočností históriu aplikácie podnikateľského modelu multiplex na Slovensku môžeme rozdeliť do troch základných etáp:

- a) expanzia multikín do Bratislavy (hlavne otvorenie kín v obchodných centrách Polus a Aupark),
- b) expanzia multikín do ostatných slovenských miest (postupné otváranie zábavno-obchodných centier MAX, z ktorých každé malo multikino),

c) počiatok skutočnej konkurencie (expanziou spoločnosti City Cinemas – v súčasnosti Ster Century – do Košíc a Žiliny).

3.2 Subjekty využívajúce podnikateľský model multiplex na Slovensku

Štruktúra slovenského trhu multikín sa zakladá na štyroch subjektoch, pričom ďalšie dva by mohli čoskoro pribudnúť (Golden Apple Cinemas a Premiere Cinemas). Z konkurenčného hľadiska dva subjekty dominujú trh (Cinema City a CineMAX), jeden je len dočasným hráčom (Europa Cinemas) a posledný sa javí byť vyzývateľom (Ster Century Cinemas), keďže expanduje na už obsadené trhy. Z hľadiska vlastníctva, jeden subjekt je zahraničnou investíciou (Cinema City) a tri ostatné subjekty pochádzajú z domáceho prostredia. Dva subjekty sa okrem prevádzkovaniu multikín venujú aj distribúcii filmov do kín (Cinema City – Forum Film a CineMAX – Continental Film). Rozdelenie prevádzkovateľov podľa medzinárodnej klasifikácie približuje nasledujúca tabuľka.

Tab. 3 Rozdelenie subjektov využívajúcich podnikateľský model multiplex

Názov subjektu	Počet kinosál	z toho u nás	Typ	Poznámka
Cinema City	974	29	hlavný [major]	Vstup na trh v roku 2011 kúpou prevádzok spoločnosti Palace Cinemas.
CineMAX	43	43	veľký	Výstavba 5- až 6-sálové v Trnave (City Arena), plán 3-sálového vo Zvolene.
Ster Century Cinemas	14	14	stredný	Pôvodne City Cinemas, v pláne 3-sálové multikino v Leviciach.
Europa Cinemas	2	2	malý	Dočasný subjekt, ktorý buduje multikiná a následne ich predáva väčším hráčom. Existujúce 2-sálové kino vo Zvolene a v pláne 2-sálové kino v Leviciach.
Golden Apple Cinemas	6	0	stredný	Otváranie 3-sálového multikina v Liptovskom Mikuláši naplánované na 12/2013.
Premiere Cinemas	8	0	stredný	Spiaci subjekt pripravený okamžite prevziať prevádzku v Poluse v prípade nepredĺženia nájmu spoločnosťou Cinema City.

Pozn.: stav ku 25. augustu 2013

Prameň: verejne dostupné informácie prevádzkovateľov

3.3 Geografické rozmiestnenie kinosál v multiplexoch na Slovensku

Ako už bolo spomenuté vyššie, expanzia multiplexov sa začala (a exaktne povedané aj skončila) v Bratislave. Všetky ostatné multikiná na Slovensku totiž spadajú v kategorizácii pod označenie miniplex. V Bratislave sa nachádza 29 moderných kinosál a všetky ich spravuje spoločnosť Cinema City, ktorá inde na

Slovensku prevádzky nemá. Hoci Bratislava má ešte jedno viacsálové kino – Lumiere, táto prevádzka sa zameriava na artové filmy, a preto nemôže byť označené za multi- či miniplex a podnikateľský model multiplex sa tu nevyužíva, respektíve využíva len vo veľmi obmedzenej miere.

S počtom jedenástich sál nasleduje metropola východu Košice. Toto mesto bolo prvým, ktoré sa vyznačovalo konkurenciou medzi viacsálovými kinami, keďže sedem sál prevádzkuje CineMAX a štyri spoločnosť Ster Century Cinemas.

Konkurenciu medzi prevádzkovateľmi má aj mesto Žilina, kde CineMAX premieta na piatich a Ster Century na štyroch plátnach. Viac ako päť kinosál majú ešte mestá Banská Bystrica (6) a Prešov (6). Všetky prevádzkuje spoločnosť CineMAX.

Ako ukazuje nasledujúci obrázok v ostatných mestách, kde je umiestnené multikino, je menej ako päť kinosál, pričom väčšinou sú tieto prevádzky trojsálové (Dunajská Streda, Poprad, Prievidza, Skalica, Spišská Nová Ves, Trnava).

Obr. 1 Geografické rozmiestnenie kinosál vo viacsálových kinách na Slovensku



Prameň: vlastné spracovanie na základe dostupných údajov prevádzkovateľov

4 Komparácia podnikateľského modelu multiplex u nás a v zahraničí

Na Slovensku v súčasnosti existuje celkovo osemnásť prevádzok, ktoré môžeme označiť za prevádzky využívajúce podnikateľský model multiplex. Ešte na jeseň by mala pribudnúť devätnásť v Liptovskom Mikuláši. Ďalším miniplexom vo výstavbe je druhá prevádzka CineMAX v meste Trnava, ktorá sa bude nachádzať v obchodnom centre City Arena. To bude priamo napojené na nový futbalový štadión. Všetky prevádzky, tak existujúce, ako aj plánované, približuje nasledujúca tabuľka.

Tab. 4 Existujúce a plánované prevádzky využívajúce podnikateľský model multiplex

Sieť	Mesto	Obch. centrum	Sály	Kapacita	Otvorenie
Cinema City	Bratislava	Polus	8	1 607	2000
Cinema City	Bratislava	Aupark	12	2 335	2002
CineMAX	Trnava	Max	3	562	2003
CineMAX	Poprad	Max	3	567	2006
CineMAX	Nitra	Max	4	651	2006
CineMAX	Trenčín	Max	4	655	2006
CineMAX	Banská Bystrica	Europa SC	6	1 127	2006
CineMAX	Dunajská Streda	Max	3	460	2007
CineMAX	Skalica	Max	3	433	2007
CineMAX	Žilina	Max	5	940	2007
CineMAX	Prešov	Max	5	849	2008
CineMAX	Košice	Optima	7	1 291	2009
Ster Century	Košice	Galéria	4	560	2009
Cinema City	Bratislava	Eurovea	9	1 572	2010
Ster Century	Žilina	Mirage	4	550	2010
Ster Century	Spišská Nová Ves	Madaras	3	474	2012
Ster Century	Prievidza	Korzo	3	432	2012
Europa Cinemas	Zvolen	Europa	2	170	2012
Golden Apple	Liptovský Mikuláš	RGB Liptov	3	471	2013
neznámy	Bratislava	Bory Mall	12	n	2014
Europa Cinemas	Levice	Europa SC	2	150	2014
CineMAX	Trnava	City Aréna	5 až 6	594	2015
Ster Century	Levice	Onyx2	3	348	N

Prameň: vlastné spracovanie na základe dostupných informácií prevádzkovateľov

Jednotlivé podobnosti a rozdiely oproti zahraničiu si priblížime v nasledujúcich častiach príspevku.

4.1 Vyššie pohodlie (VIP-sály)

Práve pri pripravovanej prevádzke v Trnave môže začať s komparáciou využívania podnikateľského modelu u nás a v zahraničí. Má totiž prevádzkovať aj VIP-sálu, ktorá je v zahraničí bežná, avšak iba pri väčších prevádzkach typu

megaplex a multiplex. Tu začlenenie VIP-sály skôr vyvoláva dojem záujmu o doplnkovú službu pre štadión, respektíve o využitie priestoru, ktorý na ďalšiu štandardnú sálu nie je vhodný. Príliš veľký komerčný úspech VIP-sály sa nedá očakávať, keďže trnavský trh nie je dostatočne veľký a ochota Bratislavčanov cestovať do susedného kraja len pre vyššie pohodlie bude extrémne nízka.

Na Slovensku aktuálne vrchol ponuky tvoria prémiové sedadlá v štyroch sálach multiplexu Cinema City Polus. O ich ďalšie využívanie však prevádzkovateľ nemá veľký záujem – keďže nevyžaduje za ne vyššie vstupné – a čoskoro pravdepodobne padnú za obeť nutnej rekonštrukcii prevádzky.

Ďalšie VIP-sály by sa mohli objaviť v Bratislave, a to:

- a) v Cinema City Aupark – tu by izraelský vlastník mohol mať záujem o lepšie využitie malých sál č. 5 a č. 12, ktoré sa v súčasnosti využívajú na posledné premietania filmov, nepremietaných už v žiadnych iných viacsálových kinách na Slovensku;
- b) v novej prevádzke v projekte Bory Mall – spoločnosť Penta pripravuje vo svojom projekte Bory Mall aj dvanásť-sálový multiplex. Keďže je dvanásť sál pre danú lokalitu už viac-menej zbytočných, dá sa očakávať, že developer sa bude snažiť o inováciu a niekoľko sál bude vyššieho štandardu. Budova multikina je však plánovaná ako samostatný objekt, takže existuje stále možnosť, že investícia nebude realizovaná, ak developer nenájde vhodného prevádzkovateľa.

Pre porovnanie jediné VIP-sály v Českej republike sú umiestnené v prevádzke CineStar Anděl, na pražskom Smíchove. Aj tu môžeme hovoriť o nutnosti mierneho odlišenia sa od konkurencie, keďže len niekoľko desiatok metrov od prevádzky sa nachádza multiplex Cinema City Nový Smíchov. Ten je podľa návštevnosti najúspešnejším multikinom v Čechách. Komerčný úspech VIP-sál v CineStar Anděl však možno vidieť na základe rezervácií pri jednotlivých predstaveniach, ktoré sú napriek dvojnásobnej cene oproti bežným sálam, veľmi početné.

4.2 Najmodernejšie technológie zvuku a obrazu

Podnikateľský model multiplexu sa vyznačuje aj najmodernejším použitými technológiami pre reprodukciu zvuku a obrazu.

Na Slovensku môžeme za špičkového prevádzkovateľa považovať predovšetkým spoločnosť Ster Century Cinemas, ktorá sa pýši tým, že vo všetkých svojich sálach využíva zvukovú technológiu Dolby Surround 7.1. Ostatní prevádzkovatelia využívajú zväčša starší systém Dolby 5.1, v prípade menších sál, kde sa premietajú staršie filmy, aj systémy Dolby Stereo.

V zahraničí sú už dostupné i modernejšie zvukové systémy. Jeden nesie názov Auro 11.1 a vyrába ho spoločnosť Barco, inak známa svojimi

videoprojektormi. Druhý je produktom špecialistu na audio-systémy Dolby Labs. a volá sa Atmos.

Čo sa týka video-systémov, tu sa popri už zabehnutých 3D-systémoch vytvorili dva nové trendy. Prvým je štvornásobne vyššie rozlíšenie obrazu oproti aktuálnemu štandardu HD, tzv. 4K (4096 x 2160). Zatiaľ na Slovensku nie je tento formát dostupný, zmeniť by sa to však malo na jeseň, kedy otváranie multiplexu ohlásila česká spoločnosť Golden Apple Cinemas v Liptovskom Mikuláši. Na internetovej stránke spoločnosť deklaruje, že pripravuje 4K-projektory. Druhým trendom je 3D HFR (High Frame Rate), teda zvýšenie počtu snímok za sekundu z typických 24 na dvojnásobok (48).

Jedným z najmodernejších multiplexov v krajinách strednej a východnej Európy je Premiere Cinemas Park Hostivař, ktorý okrem videotechnológií 4K a HFR 3D používa aj špičkový audiosystém Dolby Atmos. Problémom tohto vysoko moderného kina však je, že hoci má špičkový hardvér, chýbajú mu filmy, ktoré by mohli naplno potenciál využiť. V kinotýždni od 29. 8 do 4. 9. 2013 napríklad nemal v ponuke ani jeden film s audiom Dolby Atmos, ani jednu snímku v 3D HFR a zo sedemnástich premietaných filmov bolo vo vyššej kvalite 4K len trojica filmov a v osem-kanálovom zvuku Dolby 7.1 len dva filmy. O týždeň neskôr boli v 4K-kvalite len dva filmy a rovnaký počet mal osem-kanálový zvuk. High-end technológie Atmos a 3D HFR neboli využité. Podľa informácií prevádzkového manažera je však problém v tom, že distribučné spoločnosti nie sú ochotné priviesť film s daným zvukovým a obrazovým formátom.

Čo sa týka nadstavby 3D-premietania, teda 4D a 4DX technológie, základná 4D-technológia je už prítomná aj na Slovensku, a to v menšej prevádzke typu multiplex Europa Cinemas Zvolen. Jeho história je zaujímavá, keďže rovnaký prevádzkovateľ musel optimalizovať svoj podnikateľský model, aby prevádzku odlíšil od trikrát väčšej prevádzky v 20 kilometrov vzdialeného multiplexu v Banskej Bystrici. Keďže bez kina developer obchodné centrum Európa nesmel stavať, multiplex bol obohatený práve o 4D-technológiu (D-Box), čím vznikla atrakcia nadregionálneho významu. Zaujímavé je, že kým pri 4K, 3D HFR, či moderných audio-ozvučeniach je problém s dostatkom filmov, pri 4D a 4DX to vďaka externým dodávateľom nie je tak.

4DX-technológiu môžeme nájsť zatiaľ nájsť len v okolitých metropolách Budapešť, Praha či Varšava. Na Slovensku zatiaľ žiadna takáto investícia nie je ohlásená. Dobrou správou však je, že licenciu na využívanie tejto kórejskej technológie drží pre strednú Európu spoločnosť Cinema City. Znamená to, že v horizonte do päť rokov by sme sa mohli dočkať 4DX-sály s najväčšou pravdepodobnosťou v multiplexe Aupark respektíve Eurovea.

Ako už bolo spomenuté vyššie, problémom 4DX-technológie je navýšenie ceny vstupného. Napríklad pri premietaní filmu Lietadlá v auguste 2013 v pražskom kine Nový Smíchov bola cena za 3D-premietanie 209,- CZK a za 4DX-premietanie 305,- CZK.

Multiplex Eurovea vo svojich útrobach skrýva ešte jednu možnosť technologického vylepšenia – možnosť prestavby jednej zo sál na kino IMAX. Pôvodný prevádzkovateľ (Palace Cinemas) sa síce nedohodol s kanadskou spoločnosťou IMAX Corporation, avšak tohto prevádzkovateľa neskôr prevzala spoločnosť Cinema City International, ktorá okrem technológie 4DX smie využívať aj technológiu IMAX. V prípade, že by sa v Bratislave objavil nový konkurent, je možné, že Cinema City využije opciu a vybaví Euroveu sálou IMAX. Prvý IMAX v bratislavskom nákupnom centre Avion premietal tri a pól roka a bol komerčným neúspechom. Sedem rokov neskôr je však kúpna sila obyvateľov Bratislavy vyššia a rovnako aj záujem o atrakcie stúpol.

4.3 Doplnkové služby multikín

Ako už bolo spomenuté vyššie, v prípade doplnkových služieb sa nové trendy týkajú hlavne gastronomických služieb a rýchleho občerstvenia.

Na Slovensku je vo všetkých mini- a multiplexoch tradične umiestnená menšia kaviareň, respektíve v prípade siete CineMAX aj regulárna kaviareň (Cinema Café v mestách Žilina, Nitra, Dunajská Streda, Skalica a Trnava), ktorá je zväčša výsledok slabého obsadenia priestorov obchodných centier MAX. V tomto prípade je zaujímavé aj pridanie konceptu Take-Away, ktorý dokáže zvýšiť tržby pri menších nákladoch.

Pri všetkých kaviarňach je možnosť pozorovať snahu o konkurenciu v kvalitnej káve. Kým spomínaný CineMAX ponúka taliansku kávu Pavin Caffè, Ster Century Cinemas láka zákazníkov na značkovú kávu Lavazza. Najmenej aktívne v tejto oblasti je Cinema City, a to vzhľadom na žiadnu konkurenciu na svojom území.

V prípade rýchleho občerstvenia pri všetkých prevádzkach ponuka obsahuje obligatórne pukance, mexické lupienky nachos a sýtené sladené nápoje. Trendy zo zahraničia typu „namiešaj si vlastnú Coke“ s rôznymi príchuťami, či obrovské steny so sladkosťami na výber sa k nám dostávajú veľmi pomaly, čo je opäť raz spôsobené nízkou konkurenciou. Reštauračným kinám blízka budúcnosť nebude priatť.

Záver

Od roku 2000 je podnikateľský model multiplex štandardnou súčasťou slovenského podnikateľského prostredia. Kým najskôr model na naše územie priniesli zahraniční investori, už po troch rokoch sa ho chopili domáce subjekty a vďaka rýchlym investíciám obsadili celý trh okrem Bratislavy. Či táto skutočnosť bola dobrá či zlá, je ťažko povedať. S určitosťou však môžeme povedať, že zahraničný investor by v meste Košice nepostavil len 7-sálové, ale určite väčšie multikino.

Do rozvoja podnikateľského modelu na Slovensku veľmi silne zasiahla globálna hospodárska kríza, ktorá výrazne spomalila výstavbu nových obchodných centier na Slovensku. Keďže na rozdiel od zahraničia na Slovensku neexistujú samostatné objekty s multiplexmi, prevádzkovatelia sú bytostne naviazaní na tieto stavby.

Využívanie podnikateľského modelu na Slovensku je veľmi podobné ako v ostatných krajinách strednej a východnej Európy. Rozdiely zväčša vyplývajú z toho, že Slovensko je menším trhom ako Poľsko, Česká republika a Maďarsko, z toho, že zatiaľ je tu len jeden hlavný [major] prevádzkovateľ, a aj z toho, že domáci prevádzkovatelia obsadili trh v obchodných centrách prvej generácie, ktoré nedokážu prilákať kotevných nájomníkov, a preto strácajú pozície na trhu.

Poznatky z používania podnikateľského modelu multiplex na Slovensku sú aplikované na koncept Canvas a zhrnuté v tabuľke 5.

Tab. 5 Podnikateľský model multiplex podľa konceptu Canvas aplikovaný na slovenské subjekty

Kľúčoví partneri	Kľúčové aktivity	Hodnota pre zákazníka	Vzťahy so zákazníkmi	Segmenty zákazníkov
<ul style="list-style-type: none"> lokálne filmové distribučné spoločnosti developeri a správcovia nákupných centier vo väčších mestách dodávatelia občerstvenia (Cornico, PCO Group, Coca Cola, Pepsi) organizátori festivalov (IFF Bratislava, Art Film Fest) 	<ul style="list-style-type: none"> premietanie filmov v nákupných centrách ponuka okamžitej zábavy 	<ul style="list-style-type: none"> okamžitá zábava v nákupnom centre lepšie technológie ako v jednosálových kinách (nie však high-end) vyššie ako štandardné pohodlie (zatiaľ bez VIP-sál) 	<ul style="list-style-type: none"> osobný predaj priamo v nákupnom centre 	<ul style="list-style-type: none"> tínedžeri rodiny s deťmi mladé páry ženy (špeciálne predstavenia)
Kľúčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> premiérové filmy umiestnenie prevádzok v nákupných centrách špičková technológia (nie však high-end) 				
Štruktúra nákladov <ul style="list-style-type: none"> náklady na priestor v nákupnom centre personálne náklady (hlavne brigádnici) náklady za premietanie filmov 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> vstupné na filmové predstavenia predražené občerstvenie, prípadne plnohodnotné kaviarne kinoreklama (viac pri Cinema City ako pri konkurentoch) Virtual Print Fees, v niektorých prípadoch aj štátna podpora pre digitalizáciu verejné predstavenia pre školské kolektívy 		

Zdroj: spracované autorom

Do budúcnosti možno očakávať ďalšie rozširovanie multikín na Slovensku, avšak pomalším a menej intenzívnym tempom. Je pravdepodobné, že konkurencia sa postupne rozšíri do krajských miest ako Trenčín, Banská Bystrica či Prešov. Nitra už napríklad nové multikino avizované má – v rozšírení obchodného centra Mlyny. Bratislava pravdepodobne taktiež získa nový multiplex, a tým aj toľko potrebnú konkurenciu pre sieť Cinema City. V Bratislave je aj jediná možnosť, že by pribudol megaplex, resp. multiplex, a to v nákupnom centre Avion, ktoré disponuje obrovskou konkurenčnou výhodou. Je ňou jediný obchodný dom IKEA na Slovensku, ktorý priťahuje zákazníkov z veľkej vzdialenosti. Ostatné nové viacsálové kiná budú veľkostne patriť skôr do skupiny miniplexy.

Literatúra

1. ACLAND CH. R. 2003. *Screen Traffic: Movies, Multiplexes, and Global Culture*. Duke University Press, 2003. 337 s. ISBN 0-8223-3175-6.
2. ATHIQUE A., HILL, D. 2010. *The Multiplex In India: A Cultural Economy of Urban Leisure*. London: Routledge, 2010. 244 s. ISBN 041546837X.
3. BACKEN, I. 2009. *Theorie und Praxis des Kinofilmmarketing: professionelles Marketing durch Produktions- und Verleihunternehmen*. Norderstedt: Books on Demand, 2009. 700 s. ISBN 978-3-640-30423-3.
4. BIENERT, S. 2005. *Bewertung von Spezialimmobilien: Risiken, Benchmarks und Methoden*. Wiesbaden: Springer, 2005. 977 s. ISBN 3-409-12522-1.
5. BRUNELLA, E. 1999. Multiscreen, Multiplex, Megaplex? *European Cinema Journal*, no. 2, June 1999. Dostupné na internete: <www.mediasalles.it/journal/ecj2_2ing.pdf>
6. CLEMENTE MEDIAVILLA J., ABUÍN VENCES N. 2009. New cinematographic market: tendencies and possibilities of the digital environment. *Observatorio (OBS*)*, ISSN 1646-5954, Vol. 3, no. 2, pp. 267-276.
7. KIM W. CH, MAUBORGNE R. 2007. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, October 2004, pp. 70-79.
8. KIM W. CH, MAUBORGNE, R. 2004. *Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business Press, 2004. ISBN 1-59139-619-0.
9. LANIADO, L. L. C. 2005. *Place Making in New Retail Developments: The role of local, independently owned businesses*. (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
10. LOGSDON J., HOSKINS J. B., ANDERSON, K. 2012. Perspectives on the Filmed Entertainment Industry 2012. Dostupné na internete: <<https://www.bmocm.com/conferences/moviecontest2012/images/FilmedEntertainment2012Report.pdf>>.
11. MELNICK R., FUCHS A. 2004. *Cinema Treasures: A New Look at Classic Movie Theaters*. St. Paul (MN, USA): MBI, 2004. ISBN 0-7605-1492-0.

12. VENKATARAMAN S., CHINTAGUNTA P. 2008. *Investigating the Role of Local Market and Exhibitor Characteristics on Box-Office Performance*. Unpublished working paper. Dostupné na internete: <http://groups.haas.berkeley.edu/marketing/marketing_old/sics/SICS%202008%20Papers/vc.pdf>.

Kontakt

Ing. Juraj Mišún, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava V.
e-mail: juraj.misun@euba.sk