

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

FILMOVÁ A TELEVIZNÍ FAKULTA

Produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PŘEDPLATITELSKÉ MODELY V KINECH

Ondřej Lebeda

Vedoucí práce: Prof. Mgr. Aleš Danielis

Oponent práce:

Datum obhajoby:

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2021

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

FILM AND TV SCHOOL

Production

BACHELOR'S THESIS

SUBSCRIPTION MODELS IN CINEMAS

Ondřej Lebeda

Thesis advisor: Prof. Mgr. Aleš Danielis

Examiner:

Date of thesis defense:

Academic title granted: BcA.

Prague, 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

vypracoval(a) samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

Podpis

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Abstrakt

Ve své práci se snažím porozumět filmovému průmyslu z pohledu distributorů a z pohledu kin. V první části se zaměřuji na to, jak se kina měnila s dobou, jakým výzvám čelila a jakým překážkám čelí dnes. Za poslední rok (2020/21) to byl hlavně Covid-19, jehož vliv ve své práci nechci a ani nemohu opomenout. Nicméně převážně se hodlám věnovat různým předplatitelským modelům, protože si myslím, že je to jedna z cest, jak zvýšit návštěvnost kin a ruku v ruce s tím i oblíbenost filmu jako takového.

Abstract

In my thesis, I try to perceive the film industry from the distributor's and cinema's perspective. The first part of this writing retells the history of cinema theaters, it focuses on the challenges the movie theaters had to face. I cannot ignore that last year it was mainly Covid-19, however mostly I will write about subscription models, because I think it may be the way how to increase cinema admissions and the popularity of quality movies.

Obsah

| | | |
|---|--|----|
| 1 | ÚVOD | 8 |
| 2 | STRUČNÝ PŘEHLED DĚJIN KINA | 10 |
| 3 | PŘEDPLATITELSKÉ MODELY OBECNĚ | 16 |
| 4 | MOVIEPASS JAKO PRŮKOPNÍK A ZKRACHOVALEC | 19 |
| 5 | SROVNÁNÍ PŘEDPLATITELSKÝCH MODELŮ V KINECH | 22 |
| 6 | SITUACE V ČESKÉ REPUBLICĚ | 27 |

1 Úvod

Rok 2020 byl pro kina po celém světě devastující. Kvůli viru Covid-19 se zavřely prakticky všechny kulturní instituce – od galerií přes divadla a koncerty až po samotná kina. Jaký to má vliv na kulturu jako takovou se ještě ukáže, nicméně je známo, že celospolečenské katastrofy jako pandemie či války, jsou ve finále katalyzátory velkých technologických změn.

Během koronavirové krize lidé zůstávali převážně doma, což ale neznamená, že by audiovizuální média strádala a hledala si svého diváka. Právě díky pandemii zažívaly VOD platformy malý zázrak. Čísla předplatitelů rostla, natáčel se originální obsah, zdánlivě se lidé z kin ještě více přesunuli před vlastní domácí obrazovky. I když Covid-19 tento trend jistě umocnil, předplatitelské streamovací služby zažívaly svůj boom už předtím. Společnosti jako Netflix nebo Spotify si získaly své předplatitele díky obrovskému výběru obsahu, jednoduchosti, algoritmům sledujícím chování diváků a poměrně nízkému měsíčnímu poplatku.¹

Ve své práci se budu snažit uplatnit princip předplatitelských modelů na kina. Jak by takové předplatné mohlo fungovat? Například v USA už v roce 2010 vznikla společnost MoviePass, která divákům jako první umožnila shlédnout několik filmů v různých kinech za měsíční předplatné v hodnotě zhruba jedné normální vstupenky. Tato nabídka se nedala odmítnout, ale model MoviePassu se po několika letech různých změn ukázal jako neudržitelný. Nicméně myšlenka přetrvává a za posledních pár let se na trhu objevilo několik nezávislých a franchisových společností se svým vlastním řešením předplatitelství v kinech.

Pro porozumění situace, v jaké se kina v České republice ale i v zahraničí nyní nacházejí, se musíme nejdříve podívat zpět do historie. V následující kapitole stručně rozeberu historii kina s tím, že se zaměřím hlavně na to, jaké byly největší výzvy, kterým kina během své existence čelila. Myslím, že žádná forma umění úplně nezaniká, jen ji postupně tvaruje čas. Kupříkladu když se objevila fotografie jako dokonalá replika reality, malba začala postrádat svůj dokumentární význam.

¹ V posledních dnech počet předplatitelů Netflixu padá. Exponenciální růst během pandemie byl zapříčiněn tím, že lidé museli zůstat doma. Jak ale naznačovala už doba předtím, než jakákoli pandemie přišla, předplatitelské modely mají svou jisté místo na trhu a postupně expandují dál (společnosti se stávají vertikálně orientované – například Netflix produkuje, promuje a distribuuje své filmy).

Musela se proměnit, díky tomu však přišly nové experimentální směry a malba se osvobodila od své účelovosti. To, že si nyní člověk může z pohodlí domova za velmi nízkou cenu pustit prakticky jakýkoli film, neznamená, že kina přestanou existovat a že by si nenašla svého diváka.

2 Stručný přehled dějin kina

Počátek kinematografie se datuje velmi přesně na 18. 12. 1895. V tento den se do dějin jako první zapsalo veřejné a placené představení s názvem *Odchod z Lumiérových továren* od bratří Lumiérů, kteří vymysleli svůj přístroj Kinematograf na natáčení a promítání filmů.

I samotný pojem *film* se za necelých 126 let existence stihl proměnit do své audiovizuální esence, přenosu světla a vln, přenosu jedniček a nul. Dnes je audiovize běžnou komunikační formou a uvádí se, že mladý člověk tráví průměrně 7 hodin denně sledováním obsahu na Youtube, VOD platformách a sociálních sítích.² Tento virtuální audiovizuální prostor, který vzniká kolem nás, je stále hustší a stává se čím dál tím větší součástí našich životů.

“Eastman přišel s celuloidovým pásem, Marey “fotografickou puškou” rozložil pohyb na fáze, Reynaud pás opatřil perforací, [...] Edison a jeho kameraman Dickson již na počátku roku 1884 natočili hrané filmečky, ale vkládali je do skříňky, do níž mohl nahlížet jen jeden divák.”³ Jerzy Plazewski zmiňuje ještě další jména, jež hrála důležitou roli při vzniku kinematografie a nakonec dodává, “[...] a někdy byly i technicky důvtipnější [ostatní aparáty]. Chyběli jim ale buď peníze, mecenáši anebo prostě štěstí.”⁴ Situace byla taková, že kinematografie vznikala paralelně na různých místech a v různých podobách, a i kdyby nebylo bratrů Lumiérů, film by se stejně brzy objevil jinde.

Doba prostě přála filmu, jako by na něj přímo čekala; během pouhých pěti let, už na začátku 20. století, bylo možné shlédnout oživlé obrazy prakticky po celém světě. Lidé byli nejprve fascinováni iluzí pohybu, ale tato rychlá senzace brzy přestávala nabízet něco nového a své místo si film našel na poutích a v Nikleodenech (název pochází od amerického pěťáku, který lidé platili jako vstupné).

²John Koetsier. *Global Online Content Consumption Doubled In 2020* [online]. *Forbes.com*. 26. 9. 2020 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2020/09/26/global-online-content-consumption-doubled-in-2020/?sh=1ae15dd62fde>

³ Jerzy Plazewski. *Dějiny filmu 1895-2005*. Přeložil Karel TABERY. Praha: Academia, 2009. ISBN 9788020016898, s. 25

⁴ *Tamtéž*, s.26

Film ale neměl skončit na pouti, již na představení v pařížském Grand Café se objevil George Méliès, který si jako jeden z prvních uvědomil, jaký má film potenciál. Ve svém studiu pracoval na prvních vícezáběrových, příběhových a trikových snímcích. Po jeho filmu *Cesta na Měsíc* (1902) si diváci i tvůrci uvědomili, že film nabízí nekonečné možnosti vyprávění díky režii.⁵ V USA mezitím začal ovládat trh vynálezce a filmař Edison.

Necelých dvacet let po prvním představení filmu už měla kinematografie svůj technický, produkční a distribuční základ (materiál, kamery, studia, kina) a svůj jazyk, kterým publiku vyprávěla příběhy. Film byl sdělnější a nabízel divákovi stále něco nového. Proto popularita filmu v jeho raných letech raketově rostla (uvádí se, že samotný Méliès za svůj život vytvořil přes 500 filmů) a s popularitou rostla i výstavba kin jako pevných kulturních bodů a zážitkových center. Dalo by se argumentovat, že i v dnešní době si v sobě masová kina ponechávají určitou část jarmarku – například síť kin AMC v roce 2019 zaznamenala mírný pokles prodeje vstupenek a naopak vyšší výnosy z *concessions* (občerstvení). *Concessions* už dosahují téměř stejného výnosu jako je zisk ze vstupenek.⁶ Tato kina bývají také často umístěna v nákupních centrech, kde splňují zábavní roli při rodinných výletech za nakupováním.

Držme se ale ještě historie. Filmu se ve 20. a 30. letech neuvěřitelně dařilo. Snímky bylo možné shlédnout v každém větším městě. Promítaly se cestopisné a dokumentární filmy z celého světa a pro diváka to bylo jako jet na dovolenou. Zdálo se, že film má absolutní pravdu, hollywoodská studia vytvářela velkofilmy a zjistila, že děláni filmu se rovná vydělávání peněz. S kapitálem začaly být možnosti skoro neomezené. Rozjetý vlak nezastavila ani Velká deprese v roce 1929, naopak, lidé chodili do kina, protože pro ně bylo levné a zároveň pro ně představovalo únik od nepříjemné reality.⁷ Zkrátka kino bylo pro *každého* a to bylo příčinou jeho rychlého rozkvětu.

⁵ Jerzy Płażewski. *Dějiny filmu 1895-2005*. Přeložil Karel TABERY. Praha: Academia, 2009. ISBN 9788020016898, parafráze s. 30.

⁶ AMC: *Earnings Release* [online]. 2019 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://investor.amctheatres.com/financial-performance/quarterly-results/default.aspx>

⁷ Barbara Crossette. *Celebrating the 30's, When Nearly Everyone Went to the Movies*[online]. *New York Times*. 28. 10. 1979 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/1979/10/28/archives/celebrating-the-30s-when-nearly-everyone-went-to-the-movies.html>

Netrvalo dlouho a film prošel velkým převratem - absorboval zvuk a potom i barvu. I přesto, že bylo třeba vymyslet nový způsob natáčení filmů a také přizpůsobit technické vybavení při promítání, byl tento krok nevyhnutelný, protože přispíval diváckému zážitku v kině a dodával filmu na uvěřitelnosti. Nejdříve měl zvuk ve filmu své odpůrce, kteří tvrdili, že film ztratí svou uměleckou hodnotu, že se herci už nebudou muset snažit hrát a kamera vyprávět, že to vše jednoduše nahradí dialog. Dalším problémem byla jazyková bariéra a doopravdy chvíli trvalo, než se našel správný způsob, jak filmy dubovat. Dělo se i to, že se stejný film točil až čtyřikrát s různými herci a v různých jazycích, studia si ale brzy uvědomila, že po finanční ale i kvalitativní stránce to není nejlepší řešení. Walter Benjamin ve své eseji *Umělecké dílo ve věku své technické reprodukovatelnosti* (v originále *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*, 1936) uvádí do kontextu doby před 2. světovou válkou a vysvětluje, proč je film určen pro co nejširší obecnost.

“Technická reprodukovatelnost filmových děl je přímo dána technikou jejich výroby. Ta umožňuje nejen co nejbezprostřednější způsob masového šíření děl, nýbrž si je rovnou vynucuje. Vynucuje si je, neboť výroba filmu je tak nákladná, že jednotlivec, který by si mohl například pořídit drahý obraz, si film již nemůže dovolit. V roce 1927 se počítalo, že zaplacení většího filmu by muselo mít devítimilionové publikum. Se zvukovým filmem zde ovšem nastal krok zpět; jeho publikum bylo omezeno jazykovými hranicemi, což se dělo souběžně s fašistickým zdůrazňováním nacionálních zájmů.”⁸

Kinematografie měla zpočátku zábavní a společenskou funkci, později přišla umělecká a naučná a později si film našel i cestu k moci. „Ze všech umění je pro nás film uměním nejdůležitějším!“ prohlásil už v roce 1921 Lenin. Do produkce filmů se v SSSR dávalo velké množství peněz. Vznikla Státní filmová škola, a i přestože film měl být převážně určen jako propagace, objevili se režiséři jako Ejzenštejn, Pudovkin, Vertov a mnozí další a se svými inovativními snímky se zapsali do dějin kinematografie. V Německu zase můžeme uvést jako příklad film s názvem *Žid Süß* (1940) od Veita Harlana, který je při shlednutí až

⁸ Walter Benjamin. *Umělecké dílo ve věku své technické reprodukovatelnosti* [online]. Univerzita Karlova. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/studium/predmety/index.php?do=download&did=w&kod=JJM085>, s. 7

děsivě přesvědčivý. Snímek pracuje s emocemi diváka a tím mu vykládá svou „pravdu“. Je to dáno tím, že film je umění, které dokázalo pro diváka vytvořit co nejpřesvědčivější imitaci reality svým realistickým zachycením obrazu a zvuku a také díky neviditelné kameře. Film (jakožto i zpravodajství) se stal silným nástrojem moci a propagandy. Toho o pár desítek let později využívali (nejen) v Československu komunisté, kde nad filmem zaváděli tvrdou cenzuru a převzali absolutní kontrolu nad zpravodajským a uměleckým audiovizuálním obsahem.

Nedlouho po 2. světové válce se objevila televize jako brána z obýváku americké kompaktní rodiny do nově vznikající globální vesnice. Film jako médium se proměnil, najednou hrál v obchodech a domácnostech, lidé koukali na zprávy a televizní pořady. Film ultimátně nabral na sledovanosti a oblíbenosti, i přestože návštěvnost kin začala padat. Kina se snažila udržet diváka novými sály epických proporcí, barevnějším obrazem a čistým zvukem. Kino se začalo profilovat a vymezovat vůči televizi, to však znamenalo, že kino muselo od určité části svého programu úplně upustit. “Například týdeníky přestaly být vyráběny poté, co se ukázalo, že televizní zprávy jsou rychlejší a účinnější.”⁹

V 70. letech japonská společnost JVC přišla s novým vynálezem zvaným Video Home System (VHS). Americká studia měla nejprve obavy z pirátství, nicméně zanedlouho se ukázalo, že příjmy z videopůjčoven VHS kazet se skoro rovnají příjmům z kinodistribuce. Dalším technologickým krokem domácí video distribuce byly disky a přehrávače DVD, které zvýšily nároky na kvalitu, byly levnější na výrobu, praktičtější a složitěji padělatelné. Ve svém vrcholu v roce 2005 dosáhl prodej DVD v USA 16,4 miliardy dolarů a DVD mělo 64% podíl na americkém Home Video trhu.¹⁰

Další významná věc, která proměnila kinodistribuci, přišla v plné síle v 80. letech. Kvůli velkému diváckému zájmu o film a vysokému množství vyrobených studiových filmů, se v Severní Americe začaly stavět multiplexy a později i megaplexy. Kina se předbíhala v počtu pláten pod jednou střechou a tento boj

⁹ Kristin Thompson a David Bordwell. *Dějiny filmu: přehled světové kinematografie*. Praha: AMU, 2007. ISBN 9788073310912, s. 337

¹⁰ Sarah Whitten. *The Death of the DVD: Why sales dropped more than 86% in 13 years* [online]. *CNBC.com* 8. 11. 2019 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2019/11/08/the-death-of-the-dvd-why-sales-dropped-more-than-86percent-in-13-years.html>

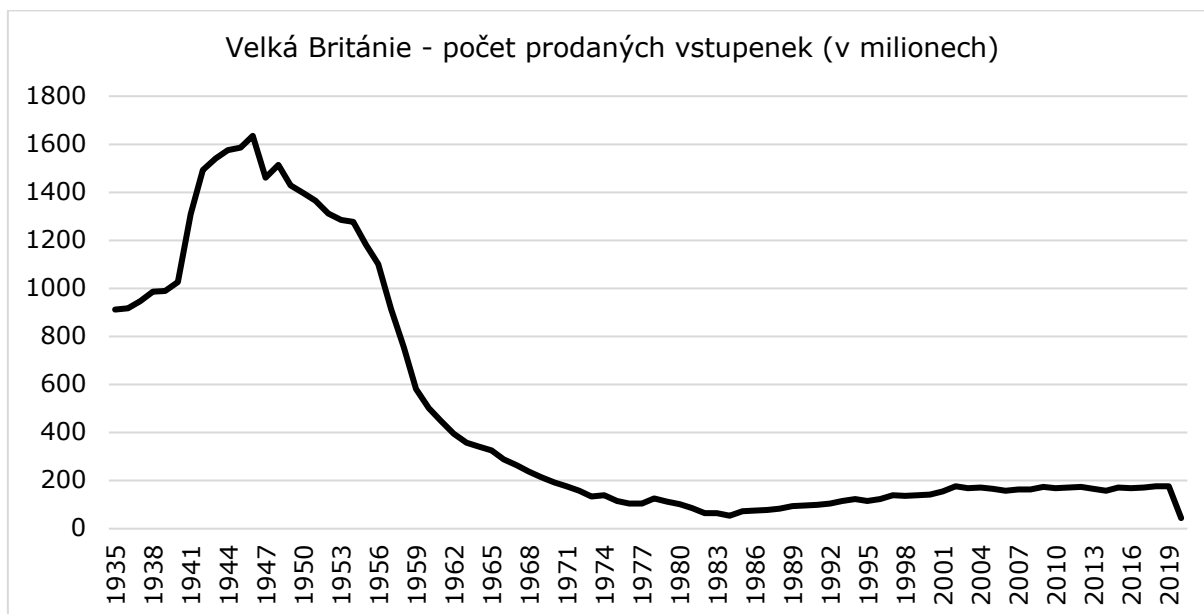
začal ničit menší kina, která předtím tvořila většinu trhu. Díky mnoha sálům na jednom místě bylo možné maximálně profitovat z prvních pár týdnů, kdy film v kinech běžel. Divák byl ochoten za vstupenku připlatit, protože nové multiplexy nabízely vyšší kvalitu promítání, větší výběr filmů a pohodlí. Netrvalo dlouho a model multiplexů se rozšířil po celém světě. V České republice otevřelo své brány jako první multikino Galaxie v roce 1996. Od té doby se podíl multikin na českém trhu stále zvětšuje. Při příchodu v roce 1999 bylo 17 % diváků, kteří se rozhodli jít do multikina, v roce 2018 jich bylo už 72 %.¹¹ Mnoho klasických kin zkrachovalo, či jim začal pomáhat stát. Některá z nich si však zvládla najít svého diváka a odlišit se nabídkou programu, ale také zážitkem, který nabízela. Jedná se hlavně o kina artová, ale i letní a další.

V neposlední řadě je ještě třeba zmínit vliv internetu. Internet znamenal, že audiovizuální díla mohl vyrábět úplně každý a zároveň je okamžitě sdílet s celým světem. Žánr krátkých videí bez většího významu byl zpět. Podobně jako VHS to nejdříve vypadalo, že internet je pro kinematografii špatná zpráva kvůli pirátství. Právě díky internetu ale dokázaly VOD a online půjčovny objevit obrovskou díru na trhu. Netflix, HBO, Amazon Prime, Hulu a další nyní rozšiřují své portfolio filmů a dokonce produkují svůj vlastní originální obsah. Přesun ke kvalitě TV si uvědomují i tvůrci a dává jim to možnost své příběhy rozvíjet na delších časových linkách na úkor toho, že divák film neuvidí na velkém plátně v kině. Předplatitelské filmové knihovny spolu dnes vedou tvrdý konkurenční boj o práva, protože vědí, že průměrný divák si nemůže dovolit platit za čtyři streamovací služby najednou, aby měl přístup k veškerému obsahu. Například Amazon tento rok oznámil nákup společnosti MGM za \$8 mld. právě kvůli tomu, aby získal práva na filmy vlastněné MGM.

Film se stihl velmi rychle rozšířit, zasahuje čím dál větší skupinu lidí a jednotlivci zároveň tráví více času sledováním audiovizuálního obsahu. A s tím vším tady pořád souběžně existují kina, jejichž návštěvnost s příchodem televize v 50. letech markantně klesla. Při zavedení videopůjčoven si zákazník mohl půjčit prakticky jakýkoli film, který chtěl a s kinem to začalo vypadat bledě – návštěvnost v 80. letech klesla na nejnižší úroveň. Od té doby si však kina drží svou pozici na

¹¹ UFD: *Unie Filmových Distributorů* [online]. 2021 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://www.ufd.cz/prehledy-statistiky/prehled-multikin>

trhu a ostatní audiovizuální kanály svádí boj o domácího diváka mezi sebou. Návštěvnost kin dokonce v posledních 30. letech (v podstatě od příchodu multiplexů) postupně rostla, než ji roce 2020 zastavil Covid-19. Níže je graf návštěvnosti kin ve Velké Británii.



12

V postmoderním světě je složité hledat příčiny a následky, jelikož se věci dějí paralelně v několika linkách. Je důležité si uvědomit, že ať už to je internet, multiplex, letní kino, DVD, Netflix nebo Youtube, vše spolu vede jistý konkurenční boj a zároveň se doplňuje, ovlivňuje a navzájem formuje. Všechny tyto komunikační mediální kanály se snaží najít nové cesty, jak držet krok s dobou a upevnit si své místo na trhu. Doba je chaotická, roztříštěná a tomu odpovídá i tato krátká sonda do historie.

Závěrem této kapitoly o historii je shrnující myšlenka, že kino se během své existence stává exkluzivnější - jak nabídkou obsahu (nyní pouze celovečerní filmy), tak svou cílovou skupinou (cena vstupenek se stále zvedá a ne každý si už může do kina dovolit chodit).

¹² UK Cinema Asociacion: *Annual Admissions – 1935 onwards* [online]. 2020 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://www.cinemauk.org.uk/the-industry/facts-and-figures/uk-cinema-admissions-and-box-office/annual-admissions/>

3 Předplatitelské modely obecně

Tato práce přináší do souvislosti pojem kina a pojem předplatného. Poté, co jsme prošli historií kina a pochopili jsme situaci, ve které se kina v dnešní době nacházejí, se nyní zaměříme na předplatné.

Slovo předplatné (*subscription*) je podle Cambridgeského slovníku „suma peněz, kterou platíte průběžně, abyste dostali produkt nebo službu.“¹³ Pochází z latinského *subscribere* a doslova znamená podepsat. Už na začátku 18. století začalo mít slovo předplatné konotaci s pravidelným nákupem magazínů a periodik. Říká se, že lidé dnes přecházejí od vlastnění k používání. Předplatné tomuto trendu rozhodně přispívá.

Předplatné pro zákazníka znamená, že dostane produkt nebo službu za menší cenu a pro prodejce to je způsob, jak si zajistit věrnost zákazníka a spolu s tím trvalý příjem. Dnešní doba také umožňuje společně sbírat data o svých klientech a tím pádem pro ně i personalizovat službu. Předplatitelské business modely v dnešní době exponenciálně rostou, metodiky měření růstu se liší a čísla se pohybují od desítek do stovek procent za posledních pár let. Jako příklad, který je třeba brát s rezervou, uvádím tzv. předplatitelský ekonomický index, který vzrostl za poslední dekádu o 437 %.

Přechodem od normálního jednorázového nákupu k modelu předplatného si prošla i firma Adobe. Adobe nabízela svůj produkt nejdříve na discích, později si ho zákazníci mohli zakoupit i na internetu. V roce 2011 se ale společnost dostala do špatné finanční situace kvůli recesi započaté ekonomickou krizí roku 2008. Adobe už nemohla dále zdražovat svůj produkt pro zvýšení příjmů, protože tím začali ubývat zákazníci. Vedení se tedy rozhodlo přistoupit k předplatitelskému modelu a změnit tak fungování celé firmy. Neupustili však od starého systému jednorázového nákupu, několik let ho ještě nechali fungovat, akorát na něj postupem času přestali vydávat aktualizace, aby byl přesun k předplatnému plynulejší.¹⁴

¹³ *Cambridge Dictionary* [online]. [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/subscription>

¹⁴ Rensi Widjaja. *Focus Subscription Economy – The Future of Business Model* [online]. CIGP. 25. 9. 2020 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://cigp.com/insights/focus-subscription-economy-the-future-of-business-models>

Co se týče peněžního toku, přechod k modelům předplatného je v krátkém časovém horizontu finančně náročný úkon a používá se pro něj termín „polknout rybu“¹⁵. Ten pochází z grafu, který poukazuje na krátkodobý pokles příjmů a nárůst výdajů společnosti v době přechodu. Je to dáno tím, že zákazníci přestávají platit vysoké jednotlivé částky a namísto toho přislíbují konstantní zisky v budoucnosti. Pro Adobe se ukázal předplatitelský model jako správná cesta a tržní kapitalizace firmy za posledních 10 let (07/2011–07/2021) vzrostla více než o 1900 %.

Existuje spousta modelů předplatného a na každou konkrétní službu se hodí jiný. Předplatné funguje často pod názvem permanentka, a tak se předplatné už dlouho váže například se sportem, kde divák za jednotnou cenu dostane vstupenky na všechny zápasy v sezóně a další výhody, které členství ve fan klubu poskytuje. U permanentek však často bývá stanovena podmínka, že zákazník musí zaplatit celou sezónu najednou. Tak tomu je například i s permanentkami do posiloven, do zoologické zahrady nebo na sezonní sporty jako třeba lyžování.

Některé předplatitelské modely nabízí neomezené čerpání služby (Netflix, permanentka na lyže), jiné zahrnují omezení na určitý počet návštěv za den či měsíc. Permanentky a stejně tak další modely předplatného jsou z podstaty nepřenosné, aby nevznikl prostor pro exploataci služby zákazníkem (jeden účet využívá více lidí za stejnou cenu). Některé předplatitelské modely jsou velmi flexibilní se zrušením předplatného a zákazník se může odhlásit prakticky kdykoli (například Spotify), jiné vyžadují závazání se až na rok dopředu (například Adobe Creative Cloud).

Je třeba vymezit si pojem předplatného ještě více. Předplatným nerozumíme vouchery a dárkové karty. Zde se jedná o jednorázový nákup a u tohoto podnikatelského modelu firmy těží hlavně z toho, že zákazníci dárkové poukazy ztratí či nevyužijí a jakýkoli přebytek tedy zůstane společnosti, která voucher vypsal. Navíc jsou tyto vouchery většinou přenosné, protože fungují na principu kreditu, který si zákazník dobije (vymění za peníze) a poté z něj čerpá, když u

¹⁵ Thomas Lah a J. B. Wood. *Technology s a Service Playbook: How To Grow A Profitable Subscription Business* [e-book]. USA: Point B, 2016. ISBN 9780986046247

pokladny platí za vstupenku. V praxi tedy zákazník nemá důvod vyměňovat své peníze za dárkovou kartu ve stejné hodnotě a jak už název napovídá, tyto karty jsou spíše určeny k darování druhým.

Dobrým příkladem toho, jak může vypadat přechod k předplatitelskému modelu, je proměna distribuce hudby. Dříve si člověk za 300 korun koupil album na CD a mohl ho poslouchat na svém přehrávači kolikrát jen chtěl, mohl ho sice půjčit komukoli chtěl, ale tím o něj sám přišel. Po dvacátém přehrání si zákazník potřeboval koupit další album a pak další. To se brzy ukázalo jako velmi nákladná cesta a lidé, kteří neměli tolik peněz, aby si mohli dovolit kupovat stále nová CD, si začali hudbu stahovat zadarmo ilegálně. Spotify v této situaci vidělo příležitost a proměnilo distribuci hudby jednou provždy. Nejenže předplatitelský model nabídl neomezené množství hudby pro každého, ale ruku v ruce s tím potlačil hudební pirátství právě díky nízkým cenám. Digital Media Association uvádí ve své zprávě z března 2018, že pirátství díky oblibě streamovacích služeb kleslo o více jak 50% od roku 2013.¹⁶

V herním průmyslu to byl například velkovýrobce grafických karet NVIDIA, který přišel se službou GeForce NOW.¹⁷ Ta umožňuje streamování her přes internet a k hraní jakékoli hry tedy zákazníkovi stačí pouze rychlé připojení. Pro hráče počítačových her to znamená, že už nemusí nvestovat desítky tisíc do hardwaru, protože měsíčně platí za službu, která jim přes internet zajišťuje neomezený přístup k super počítačům.

V předchozích příkladech jsem se snažil naznačit diverzifikaci a flexibilitu předplatného a stále jsem se držel v audiovizuální sféře. V neposlední řadě je třeba uvést divadla, která mají pro kina v tomto případě asi největší relevanci. Vyžadují totiž aktivní účast na kulturní události. Předplatné se v českých divadlech neprodává plošně, ale v jednotlivých divadlech na jednu sezónu, která zahrnuje určitý počet vstupů. Předplatné bývá také vázané na jednotlivá sedadla, tím pádem má zákazník své oblíbené místo vždy jisté.

¹⁶ DiMA: *Digital Media Association* [online]. 2018 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://dima.org/wp-content/uploads/2018/04/DiMA-Streaming-Forward-Report.pdf>

¹⁷ 14.7.2021 cena předplatného činila 279 Kč za měsíc

4 MoviePass jako průkopník a zkrachovalec

Společnost MoviePass byla založena už v roce 2011, kdy jako první zavedla službu předplatného v amerických kinech. Za dobu své existence prošla firma celkem 11 změnami svého předplatitelského plánu (dále jen plánu).¹⁸ Díky tomu je možné sledovat, jaké modely fungovaly nejlépe a jaké se neosvědčily.

Hned na začátku společnost prodávala neomezený počet vstupů do kin ve formě voucherů, které stály \$50 na měsíc. To se hned na začátku ukázalo jako velký omyl, protože za tak vysokou cenu si nikdo předplatné nekupoval, a navíc byla služba omezená jen na okolí San Francisca.

V roce 2012 přišla mobilní aplikace a systém kreditních karet, které byly doručované poštou. Cena plánu záležela na místě pobytu a fluktovala mezi \$24,99 a \$39,99.¹⁹ Plán MoviePassu se v tuto dobu hradil ročně a platil ve více než 90 % kin v celé USA. Fungoval na systému kreditu a kinům platil vždy plnou sazbu za vstupenku. Počítalo se s tím, že diváci nepůjdou více než 3x měsíčně do kina (průměrná cena vstupenky v USA v roce 2013 s inflací \$8,65).²⁰

Některé společnosti však oznámily, že nebudou ve svých kinech akceptovat vstupenky zakoupené kreditkou MoviePass. Jednou z nich byla síť kin AMC. Problém byl, že MoviePass na trh vstoupil, aniž by o sobě dal vědět samotným kinům. A kina, distributoři i filmová studia viděla MoviePass jako hrozbu.²¹ MoviePass tvrdil, že není potřeba, aby o nich kina věděla nebo se o ně měla zajímat, protože diváci platí stejnou částku pouze přes jejich aplikaci a kreditní kartu.

¹⁸ Sean Buckley. *MoviePass plans keep changing: 11 times the service altered the deal* [online]. CNET. 23. 8. 2018 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://www.cnet.com/tech/mobile/MoviePass-confusion-isnt-new-here-are-all-the-times-it-altered-the-deal/>

¹⁹ *Tamtéž*

²⁰ Grant Suneson. *From pocket change to nearly \$10: The cost of a movie ticket the year you were born* [online]. 24/7 Wallstreet. 29. 8. 2019 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://eu.usatoday.com/story/money/2019/08/29/cost-of-a-movie-ticket-the-year-you-were-born/39998123/>

²¹ Brad Tuttle. *MoviePass Goes National: Unlimited Trips to the Movies from \$25 Per Month* [online]. Time. 2. 10. 2012 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://business.time.com/2012/10/02/MoviePass-goes-national-unlimited-trips-to-the-movies-from-25-per-month/>

V roce 2016 se ujal vedení MoviePassu Mitch Lowe, který byl prezidentem firmy RedBox²² a jedním ze spoluzakladatelů Netflixu. Do společnosti přinesl nový pohled na věc a navrhl cenově dostupnější plány. Vznikly dva cenové stupně předplatného. První byl neomezený a stál od \$40 do \$50 a druhý od \$15 do \$21 za 2 filmy za měsíc. Na konci roku 2016 měla společnost MoviePass 20 000 předplatitelů.

Věci nabraly rychlý zvrát, když MoviePass začal divoce zlevňovat svůj plán. V roce 2017 si zákazník mohl pořídit neomezené vstupy do kin (1 vstup za den) za \$9,95 měsíčně. Analytická firma Helios and Matheson koupila MoviePass a od té doby do něj v podstatě jen posílala kapitál. Počet předplatitelů totiž rostl raketovým tempem. Nabídka neomezeného měsíčního vstupného do prakticky všech kin v USA za cenu jedné běžné vstupenky se nedala odmítnout.²³ Na konci roku 2017 měla společnost už 1 000 000 předplatitelů.

V létě 2018 počet předplatitelů dosáhl 3 000 000. MoviePass se začínal stávat hrozbou, protože ovládal čím dál větší část trhu. Založil dceřiné společnosti a stával se vertikálně orientovaný; Moviefone pro filmový přehled, The MoviePass Films na produkci a MoviePass Ventures na distribuci filmů. Ani jedna z těchto společností se však nijak neuchytila. V tu dobu to vypadalo, že se MoviePass snaží získat nadvládu nad filmovou distribucí a kinům hrozilo, že si bude diktovat podmínky jako je třeba prodejní cena vstupného. Například síť kin AMC v této době přišla se svou aplikací do řetězce kin a tím jako první začala konkurovat MoviePassu (o tom ještě podrobněji v další kapitole).

MoviePass v jednu chvíli snížil cenu neomezeného měsíčního předplatného až na \$6,95, ale to už viselo ve vzduchu, že se společnost blíží k zániku. Na jedné straně rostla popularita, čísla předplatitelů stoupala k nebesům a MoviePass se stával vertikálně orientovanou společností, na straně druhé se hromadil obrovský dluh. Helios and Matheson pumpovali do firmy stovky milionů dolarů, aby se vůbec udržela nad vodou.

²² RedBox – DVD půjčovna v červeném boxu, automat na půjčování DVD

²³ Průměrná cena jedné vstupenky v USA v roce 2017 s inflací \$9,16

Od této chvíle to šlo s firmou MoviePass jenom z kopce. MoviePass začal zdražovat své vstupné, ale nijak přitom nekomunikoval se svými zákazníky, ti se cítili poškození a soudili se, navíc se objevily zprávy, že analytické firmě Helios and Matheson unikla personální data desítek tisíc předplatitelů. MoviePass zavedl měsíční plán limitovaný na 3 filmy za \$10.²⁴ To zapříčinilo masový odliv předplatitelů, kdy jich zůstalo pouhých 5 %. Stalo se tak částečně kvůli zdraženému vstupnému ale i kvůli chaosu, který MoviePass v té době vyvolával. Poté firma ještě chvíli měnila cenu předplatného a podmínky filmů, které bylo možné navštívit. Akcie firmy klesly z \$5000 na zlomek jednoho dolaru a 14. září 2019 MoviePass oficiálně skončil.

Vypadá to, že MoviePass si prošel vším. Tento model nám demonstruje, že když se lidé k něčemu upíší, nechtějí, aby se v půlce hry měnila pravidla (pokud to pro ně není výhodné). MoviePass byl solventní, než ho koupila společnost Helios and Matheson a uměle snížila cenu vstupného na tak nízkou hladinu, že model přestal být udržitelný. Můžeme spekulovat, že jejich plánem bylo za krátký čas rychle ovládnout trh a dluh poté vyrovnat dobře nastavenými podmínkami s kiny. Zbytek filmového průmyslu však nebyl na stejné lodi, cítil se ohrožený a nebyl ochotný slevovat z již nastaveného systému. Myšlenka předplatného však neskončila a mnoho odpůrců MoviePassu nakonec přišlo se svým vlastním modelem.

²⁴ Sean Buckley. *MoviePass plans keep changing: 11 times the service altered the deal* [online]. CNET. 23. 8. 2018 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://www.cnet.com/tech/mobile/MoviePass-confusion-isnt-new-here-are-all-the-times-it-altered-the-deal/>

5 Srovnání předplatitelských modelů v kinech

V této kapitole zmapuji další předplatitelské modely, které se za poslední roky uchytily a navazují na to, co MoviePass započal. Na trhu předplatného v kinech figuruje v USA hned několik společností a jsou relativně diverzifikované. Během pandemie mezi rokem 2020 a 2021 některé společnosti nabízející předplatné z logických důvodů zkrachovaly. Mezi nimi byla i společnost Sinemia, která se snažila nabízet několik různých cenových plánů napříč různými kiny (to co původně dělal MoviePass). Zde je seznam jednotlivých aktuálně fungujících modelů podle jejich klíčových vlastností.

AMC Stubs A-List

O společnosti: AMC je největší kinovou společností na světě a jako jedna z prvních se vzepřela MoviePassu, když přišla se svým předplatným zvaným AMC Stubs A-List. A-List je o něco dražší než byl MoviePass a platí jen v kinech AMC.

Cena: \$19,95 – \$23,95

Počet filmů: 3 filmy za týden (2D i 3D)

Omezení: Maximálně 3 návštěvy kin AMC ročně v jakémkoli jiném státě než tam, kde člověk bydlí.

Dostupnost: Pouze v kinech AMC, ve 35 amerických státech za \$19,95 a ve všech státech za \$23,95, rezervace jsou možné z mobilní aplikace.

Výhody: Slevy na jídlo a pití v kinech AMC

Závazek: Nejkratší doba, na kterou je možné se zapsat, jsou 3 měsíce. Po zrušení služby si zákazník nemůže službu obnovit po dobu 6 měsíců.

Regal Unlimited

O společnosti: Regal je ve Spojených státech amerických dvojka na trhu. Vlastní ho britská společnost Cineworld a po světě provozuje přes 549 kin. Regal nabízí neomezený plán a přibližuje se tak originálnímu záměru MoviePassu.

Cena: \$18 za měsíc do 200 kin, \$21 za měsíc do 400 kin, \$23,50 za měsíc do 550 kin.

Počet filmů: Neomezený (3D filmy jsou za příplatek, online rezervace stojí \$0,50)

Omezení: Neplatí na speciální akce (koncerty, přenosy, filmové maratony), maximálně 3 rezervace najednou.

Dostupnost: Ve více než 500 kinech Regal po USA (i United Artists Theaters), za nižší cenu se prodává jen ve vybraných státech.

Výhody: 10% sleva na občerstvení

Závazek: Minimálně 1 rok (placené buď měsíčně anebo jednou na celý rok)

Cinemark Movie Club

O společnosti: Cinemark je další velký americký řetězec kin se 344 kiny po USA. Předplatitelský plán funguje jako členství a předplatitel si na měsíční bázi platí za možnost koupi zvýhodněné vstupenky jak pro sebe, tak pro jednu další osobu.

Cena: \$8,99 – \$9,99 za měsíc

Počet filmů: 1 film ve 2D za měsíc (nevyužité se přenáší do dalších měsíců)

Omezení: Za 3D se připláčí, ale je možné využít nasbírané kredity v rámci členství a získat prémiovou vstupenku za regulární cenu

Dostupnost: V kinech Cinemark, Century, CinéArts, Tinseltown a Rave. Za nižší cenu se prodává jen ve vybraných státech, za vyšší ve všech ostatních.

Výhody: 20% sleva na občerstvení. Když vstupenku divák nevyužije, může ji další měsíc dát třetí osobě.

Závazek: Divák může předplatné zrušit kdykoliv chce.

Alamo Drafthouse Season Pass

(služba je aktuálně přerušena, ale na stránkách uvádí, že předplatné opět zavede později v roce 2021)

O společnosti: Alamo Drafthouse je menší síť kin (38 kin v USA), která se snaží nabízet po všech stránkách kvalitní zážitek – na výběr je z nových blockbustů ale i starších klasických filmů. Občerstvení funguje spíše jako restaurace s výběrem točených piv a teplých jídel než klasický stánek s popcornem a kolou.

Cena: \$30 v New Yorku, LA a San Franciscu, jinde \$20 za měsíc

Počet filmů: 1 za den

Omezení: Každá rezervace vstupenky stojí navíc \$1,5. Za rezervaci 3D dá divák \$2.

Dostupnost: Pouze ve velkých amerických městech

Výhody: Alamo nabízí svůj systém kreditů, které se dají použít jako slevy na občerstvení.

Závazek: Divák může zrušit kdykoliv chce, ale obnovit předplatné může až po uplynutí jednoho roku.

Odeon MyLimitless

O společnosti: Odeon je jeden z největších evropských řetězců kin. Je dceřinou společností firmy AMC a jen v Británii vlastní přes 122 kin.

Cena: Nyní první 3 měsíce pouze za £9.99 na měsíc (£11.99 i s londýnskými kiny), poté £17.99 za měsíc (£19.99 i s londýnskými kiny)

Počet filmů: Neomezený (2D)

Omezení: V ceně nejsou zahrnuté premiéry, maratony a prémiové formáty (3D, IMAX).

Dostupnost: V Británii má Odeon 122 kin.

Výhody: 10% sleva na občerstvení v kině

Závazek: Při měsíčním placení je výpovědní lhůta 3 měsíce, při placení celé částky najednou je to 12 měsíců.

Pathé Gaumont Cinépass

O společnosti: Pathé přišel s prvním modelem předplatného už v roce 2000. Svá kina provozuje ve Francii, Švýcarsku, Nizozemí, Belgii a Tunisu.

Cena: €16,90 (student), €19,90 (dospělí), €33,90 (pro dva lidi)

Počet filmů: Neomezený

Omezení: Na 3D a další prémiové formáty se předplatné nevztahuje

Dostupnost: Více jak 100 kin po celé Francii

Závazek: U studentského předplatného alespoň 6 měsíců, jinak 12 měsíců

Předplatitelských modelů je v Evropě ještě více, například druhým světovým kinovým gigantem je Cineworld, který také nabízí své neomezené předplatné. Dceřinou společností Odeonu je UCI Cinemas, která operuje v Itálii, Brazílii, Portugalsku a Německu a také má své neomezené předplatné. Nejedná se ale jen o multiplexy, například v Německu nalezneme společnost York, která se svými 15 klasickými kiny v Berlíně a Mnichově za €19,90 měsíčně nabízí neomezené vstupy do kina.

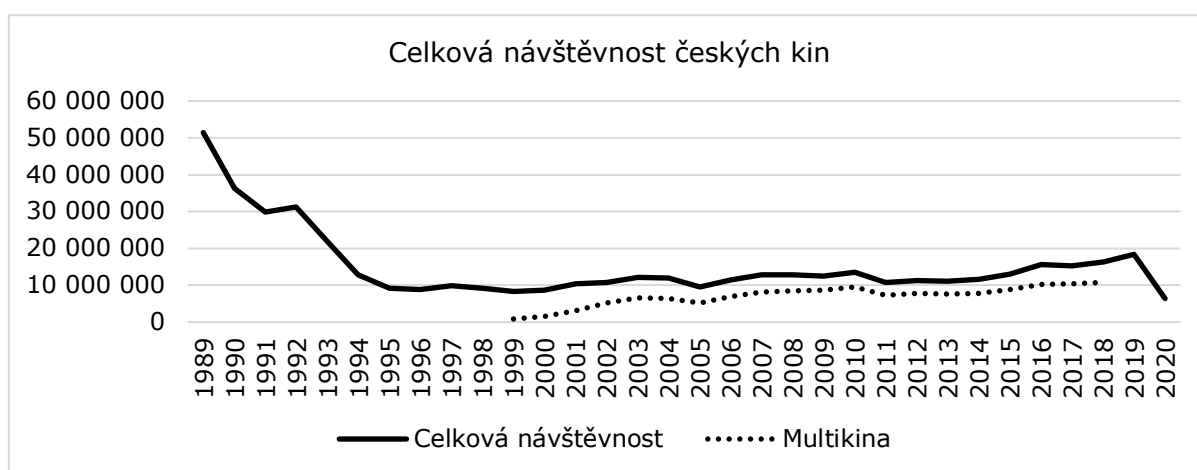
Modelů předplatného v kinech je zkrátka hodně a z tohoto americko-evropského výčtu můžeme vyvodit, že předplatné se nyní běžně využívá, nikoliv však napříč celým spektrem kin ale v jednotlivých řetězcích kin, které si vytvářejí vlastní předplatitelské plány.

Některé z těchto plánů nabízí výhodnější ceny vstupného pro přátele, se kterými do kina divák jde, ale žádný z nich nenabízí plán, který by byl přenositelný. V některých kinech se proto divák musí identifikovat.

6 Situace v České republice

V České republice zatím neexistuje žádný předplatitelský model v kinech, který by fungoval na měsíční bázi placení a garantoval určitý počet vstupenek přes mobilní aplikaci. Je však otázka, jestli by si nějaké předplatné vůbec na českém trhu našlo místo. Pojdme tedy v poslední kapitole prozkoumat aktuální situaci v kinech v České republice. Zaměřím se na klíčové proporce jako je vývoj návštěvnosti a průměrné ceny vstupenky, kdo je typický český divák a co sleduje, kolik je v Česku kin a jaké mají zastoupení na trhu.

Na začátku této práce jsem se věnoval návštěvnosti kin obecně a jako příklad jsem uváděl USA a Velkou Británii. Na grafu jsem demonstroval, jak nízká je nyní návštěvnost kin oproti 20. a 30. letům minulého století. Je zřejmé, že možnosti zábavního vyžití se za tu dobu neuvěřitelně rozšířily a jen těžko se diváci do kin vrátí v tak vysokých počtech. V České republice se za posledních třicet let návštěvnost kin opět začala mírně zvyšovat (než přišla koronavirová krize v roce 2020). Z grafu níže můžeme také vyčíst, že největší podíl na počtu diváků mají multiplexy (v posledních deseti letech oscilují nad 70 % celkových návštěv kin). Příchod multiplexů však znamenal i likvidaci starších klasických sálů – v roce 1989 bylo celkem 2025 kinosálů s 563 000 sedadly, v roce 2019 jich bylo pouze 913 s 226 000 sedadly.²⁵

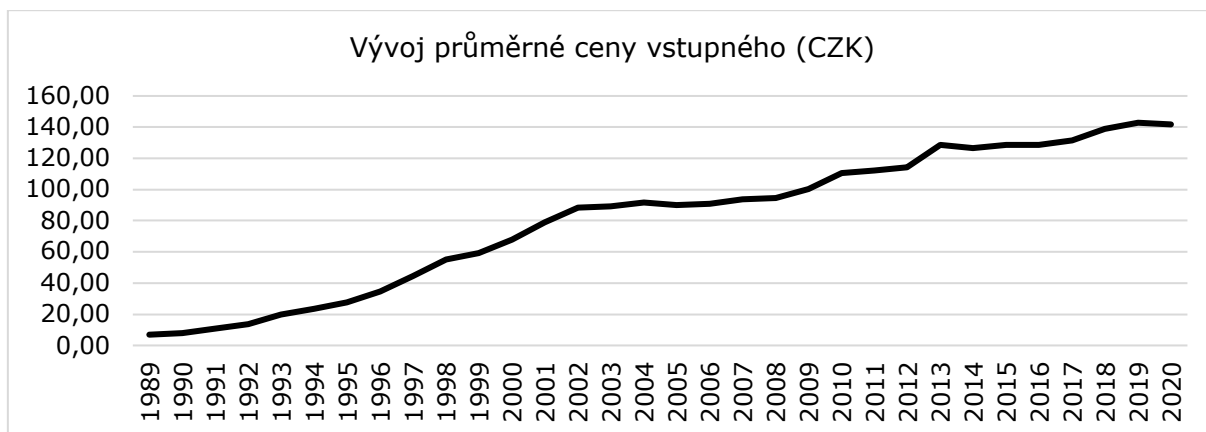


26

²⁵ ČSÚ: Český statistický úřad [online]. 2019 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/143522126/32018121_1209.pdf/14a44120-2d84-443d-8734-455c41603ac3?version=1.1

²⁶ UFD: Unie filmových distributorů [online]. 2020 [cit. 8. 8. 2021] Dostupné z: <https://www.ufd.cz/prehledy-statistiky>

Je důležité upozornit na to, že tržby kin nutně nemusí záviset na počtu prodaných lístků, ale na zvedající se ceně vstupného. V roce 1989 stála jedna průměrná vstupenka 6,90 Kč. Přitom průměrná meziroční inflace do roku 2020 činila 5,9 % a tehdejších 6,90 Kč by bylo dnešních 41 Kč.²⁷ Dnes však stojí průměrná vstupenka přes 141 Kč.



28

Český divák si dnes nemůže dovolit chodit do kina tak často jako v roce 1989. V roce 2019 průměrný divák navštívil kino 1,8krát za rok. V roce 1989 připadalo na diváka 5 návštěv za rok. Nicméně musíme mít stále na paměti, že návštěvnost se v posledních 20 až 30 letech pomalu zvyšuje. Podle průzkumu, který prováděl Totalfilm, nejvíce chodí do kina lidé ve věku od 18 do 35 let, kteří žijí ve větších městech a mají vyšší vzdělání.²⁹ Nejoblíbenějším žánrem jsou komedie a akční filmy a většina lidí preferuje filmy v českém jazyce. Z prvních 10 filmů, které zaznamenaly na českém trhu největší finanční úspěch, byla polovina českých a polovina amerických (britských) megafilmy. Velkým tahákem do kin zůstávají také animované filmy pro děti.

Těsně před pandemií návštěvnost kin v České republice trhala rekordy, o kino je stále velký zájem a je pravděpodobné, že lehce stoupající trend bude pokračovat i bez předplatného v kinech. Navíc tržby kin rostly ještě více (neproporčně k počtu návštěvníků), kvůli vyšší ceně vstupenek. Má tedy smysl

²⁷ Mírný skok v uvádění tržeb nastal v roce 2013, kdy se sjednotil výpočet tržby filmů z čisté na hrubou, která zahrnuje DPH a další poplatky z představení.

²⁸ UFD: *Unie filmových distributorů* [online]. 2020 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://www.ufd.cz/prehledy-statistiky>

²⁹ NMS: *Market Research* [online]. 2018 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: https://simar.cz/assets/media/files/assets/uploads/TZ_Typickeho_Cecha_prilaka_dabova_na_komedie_v_klasickem_kinosale.pdf

nastupovat na už rozjetý vlak? S problémy se zavedením předplatného bychom se mohli setkat i na straně producentů a distributorů, jimž jde z prodané vstupenky jen polovina, a proto si ji stanovují jako pevnou částku. Argumentem pro předplatné by mohl být potenciálně vyšší počet návštěvníků (za průměrně nižší cenu vstupenky) a tím pádem podobné tržby jako za méně návštěvníků s dražší vstupenkou.

Některá kina v České republice tvrdí, že nabízejí předplatné, ale po bližším prozkoumání zjistíme, že se opět jedná spíše o dárkové či klubové karty. Například kino Bio Oko, které je součástí sítě kin Aero, na stránkách nabízí službu zvanou MojeKino. Ale i zde se jedná o systém kreditu – zákazník si za 1000 Kč dobije kartu, na které má nahráno 1100 Kč, které smí použít jen na nákup vstupenek v daném kině.

Předplatné není pro každého, i přestože se snaží nahnat do kin více lidí. Jak jsme se mohli dočíst v předchozí kapitole, mnozí z tohoto důvodu zavádějí různé stupně předplatitelských plánů. Ne všichni chodí do kina stejně často – na jednom pólu jsou lidi, kteří navštíví kino jednou za rok a na druhém filmoví fanatici, kteří jsou v něm každou volnou chvíli. Svobodu výběru by měly odrážet i jednotlivé plány (neomezené/omezené) a jejich cena (vyšší/nižší). Většina diváků navštěvuje multiplexy a ty zpravidla vylučují jakoukoli spolupráci s konkurencí. Pokud by tedy měly přijmout nějaký předplatitelský model, nejspíš by to byl jejich vlastní, protože si v něm sami nastaví pravidla. Klasická kina v posledních několika letech nabírají na oblíbenosti a daří se jim najít svého diváka. Zde vystává otázka, jestli by si kina také nechtěla udělat své předplatné (podobně jako to mají divadla na celou sezónu) anebo by našla využití pro nějakou formu plošného předplatného. Pokud se ovšem podíváme do zahraničí, plošné předplatné, které platí napříč různými kiny a získává velkou oblibu u zákazníků, většinou končí krachem, protože na něj z druhé strany tlačí kina, která vyžadují plnou sazbu vstupenky za diváka. Plošný předplatitelský model se tak ocitá v dluhové pastí (jako MoviePass) – diváci chodí přes aplikaci do kina skoro zadarmo, ale aplikace musí platit kinu plnou výši vstupenek. Jestli by předplatné zvýšilo návštěvnost českých kin, záleží hlavně na tom, jak by se nastavilo jeho fungování v rámci celého systému. Model by musel být udržitelný a výhodný pro všechny strany – od zákazníků přes kina a distributory až po producenty.

Bibliografie

AMC: *Earnings Release* [online]. 2019 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z:
<https://investor.amctheatres.com/financial-performance/quarterly-results/default.aspx>

BENJAMIN, Walter. *Umělecké dílo ve věku své technologické reprodukovatelnosti*. Univerzita Karlova. [1. vydání *L'œuvre d'art à l'époque de sa reproduction mécanisée*, 1936]. Dostupné z:
<https://is.cuni.cz/studium/predmety/index.php?do=download&did=w&kod=JJM085>

BUCKLEY, Sean. *MoviePass plans keep changing: 11 times the service altered the deal* [online]. CNET. 23. 8. 2018 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z:
<https://www.cnet.com/tech/mobile/MoviePass-confusion-isnt-new-here-are-all-the-times-it-altered-the-deal/>

Cambridge Dictionary [online]. [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/subscription>

CROSSETTE, Barbara. *Celebrating the 30's, When Nearly Everyone Went to the Movies* [online]. *New York Times*. 28. 10. 1979 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z:
<https://www.nytimes.com/1979/10/28/archives/celebrating-the-30s-when-nearly-everyone-went-to-the-movies.html>

ČSÚ: *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/documents/10180/143522126/32018121_1209.pdf/14a44120-2d84-443d-8734-455c41603ac3?version=1.1

DiMA: *Digital Media Association* [online]. 2018 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z:
<https://dima.org/wp-content/uploads/2018/04/DiMA-Streaming-Forward-Report.pdf>

KOETSIER, John. *Global Online Content Consumption Doubled In 2020* [online]. *Forbes.com*. 26. 9. 2020 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z:
<https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2020/09/26/global-online-content-consumption-doubled-in-2020/?sh=1ae15dd62fde>

LAH, Thomas a WOOD, J. B. *Technology s a Service Playbook: How To Grow A Profitable Subscription Business* [e-book]. USA: Point B, 2016. ISBN 9780986046247

NMS: *Market Research* [online]. 2018 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: https://simar.cz/assets/media/files/assets/uploads/TZ_Typickeho_Cecha_prilaka_dabova_na_komedie_v_klasickem_kinosale.pdf

PŁAŻEWSKI, Jerzy. *Dějiny filmu 1895-2005*. Přeložil Karel TABERY. Praha: Academia, 2009. ISBN 9788020016898.

SUNESON, Grant. *From pocket change to nearly \$10: The cost of a movie ticket the year you were born* [online]. 24/7 Wallstreet. 29. 8. 2019 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://eu.usatoday.com/story/money/2019/08/29/cost-of-a-movie-ticket-the-year-you-were-born/39998123/>

THOMPSON, Kristin a BORDWELL, David. *Dějiny filmu: přehled světové kinematografie*. Praha: AMU, 2007. ISBN 9788073310912, s. 337

TUTTLE, Brad. *MoviePass Goes National: Unlimited Trips to the Movies from \$25 Per Month* [online]. Time. 2. 10. 2012 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://business.time.com/2012/10/02/MoviePass-goes-national-unlimited-trips-to-the-movies-from-25-per-month/>

UFD: *Unie filmových distributorů* [online]. 2020 [cit. 8. 8. 2021] Dostupné z: <https://www.ufd.cz/prehledy-statistiky>

UK Cinema Asociacion: *Annual Admissions – 1935 onwards* [online]. 2020 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://www.cinemauk.org.uk/the-industry/facts-and-figures/uk-cinema-admissions-and-box-office/annual-admissions/>

WHITTEN, Sarah. *The Death of the DVD: Why sales dropped more than 86% in 13 years* [online]. CNBC.com 8. 11. 2019 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2019/11/08/the-death-of-the-dvd-why-sales-dropped-more-than-86percent-in-13-years.html>

WIDJAJA, Rensi. *Focus Subscription Economy – The Future of Business Model* [online]. CIGP. 25. 9. 2020 [cit. 8. 8. 2021]. Dostupné z: <https://cigp.com/insights/focus-subscription-economy-the-future-of-business-models>