

ÜZLETI TERV 2012

A Budapest Film Zrt. 2012. évi üzleti és műszaki fejlesztési terve

1. Bevezetés

A Budapest Film Zrt. 2011-ben – a vállalat üzleti tervében megfogalmazottaknak megfelelően – a cég működésének konszolidációjával és élénkítésével jelentős mértékben csökkentette a gazdálkodás veszteségét, megőrizte és fejlesztette a tulajdonosi elvárásokat tükröző feladatkörében megfogalmazottakat.

A piaci trenddel ellentétes, növekvő nézőszám, a komoly költségoptimalizálás és veszteségcsökkentés, a jelentősen gyarapodó rendezvényszám, a vállalati kommunikáció teljes körű megújítása és korszerűsítése, a pozitív nézői és szakmai visszajelzések egyaránt igazolták a cég és filmterjesztési szolgáltatásai létjogosultságát, eredményessége javításának lehetőségét.

2012-ben – a piaci környezet, az állami szabályozás és támogatási rendszer és annak tervezhetőségének teljes hiánya, a Tulajdonos nehéz gazdasági helyzetének ismeretében – a 2011-es konszolidáció után elodázhatatlan az akár a cég struktúráját és működését mélyebben is érintő, stratégiai üzleti döntések meghozatala és végrehajtása.

A Budapest Film Zrt. vezetése ennek érdekében még 2011 utolsó negyedévében egyeztetést kezdeményezett a Tulajdonossal, stratégiai alapvetéseit és javaslatait 2011 decemberében benyújtotta – amely alapján 2012 januárjában a Kulturális, Turisztikai és Sport főosztály közreműködésével Csomós Miklós főpolgármester-helyettes úr foglalta össze a városvezetés számára a cég stratégiai lehetőségeit.

A Budapest Film Zrt. 2012. évi üzleti és műszaki fejlesztési terve e korábban megfogalmazott elgondolásoknak megfelelően került kialakításra.

Célja, hogy a Budapest Film Zrt. a Tulajdonos által elvárt, a filmkultúra terén Budapest imázsát is jelentős mértékben erősítő, kivételes gazdagságú, minőségi mozgóképes szolgáltatását és az annak helyszínt biztosító hagyományos mozihálózatot megőrizze, fejlessze, ugyanakkor törekedjen a vállalat gazdálkodási veszteségének további, jelentős minimalizálására.

A 2011-es eredmény tükrében is jól látszik, hogy ugyan gondos cégvezetéssel a Budapest Film Zrt. mozijainak nézőszáma és jegybevétele növelhető, a vállalat költségei optimalizálhatóak, ám mindez önmagában – változatlan szerkezettel, létszámmal és változatlan körülmények mellett, valamint a fenti elvárt feladatok teljesítésével – támogatások nélkül nullszaldón vagy nyereségesen nem lehetséges.

2. A magyarországi és a budapesti mozik 2012-es kilátásai

A 2012. első két hónapjában is tapasztaltaknak megfelelően **2012-ben várható a teljes nézőszám további, a 2011-es szinthez hasonló mértékű erodálódása.** Ennek oka több, többségében az üzemeltetők hatáskörén kívül eső tényező függvénye:

- A filmkínálatból **hiányoznak az átütő sikerű, komoly nézőszámot eredményező (nemzetközi és magyar) közönségfilmek.**
- A filmkínálatból **hiányoznak a magyar közönséget különösen megmozgató magyar filmek.**
- Az évek óta tartó pénzügyi-gazdasági válság következtében **gyengül a vásárlóerő,** kevesebben áldoznak mozijegyre.
- **A kalózmásolatok** szinte a megjelenéstől rendelkezésre állnak az interneten elérhető ún. torrent-szervereken, a felhasználó – főleg fiatalabb generációk – számára erősen „**versenyképes**” **alternatívát kínálva,** és semmilyen valós retorzióval nem jár, így elrettentő erővel nem bír.

A magyarországi filmterjesztést és moziüzemeltetést a nemzetközi átlagnál is jobban sújtja a hazai helyzet:

- Egyedülálló módon **a piac több mint 80%-át egyetlen cég** (IT Cinema – Cinema City) **uralja,** amely filmforgalmazó vállalattal is rendelkezik (Fórum), és amely erőfölényét kihasználva
 - o Budapesten és országos szinten is akár önállóan képes lenne az elsősorban kereskedelmi típusú filmek bemutatására.
 - o Nem vesz részt a hazai mozis szervezetekben, nem törekszik semmilyen együttműködésre.
 - o Nemzetközi szinten is kiemelkedő erejű (Európa 3. legnagyobb szolgáltatója).
 - o Nem használ minden esetben képzett (ez egyébként sajnos nem is előírás jelenleg) és saját alkalmazású munkaerőt – így zömében bérelt, szakképzetlen, diák munkavállalókkal jelentősen olcsóbban üzemel.
 - o Eltérő, a versenytársaknál alacsonyabb kölcsöndíjat tud érvényesíteni.
 - o A mögöttes nemzetközi szerződések értelmében a digitális kópiák műsorra vétele után jelentős fix díjat számláz (ún. VPF-díj, mozinként és filmenként 500 EUR)
 - o Teljes mértékű vetítőrendszer-digitalizálást (DCI) hajtott végre az elmúlt évben (több mint 2 mrd Ft értékben) – így szabadon hozzáfér minden új bemutatásra kerülő filmhez, sőt, akár arra is ösztönözheti a filmforgalmazókat, hogy a számukra kedvezőbb digitális (DCI) rendszeren mutassák be csak filmjeiket – ezzel is gyengítve a többi piaci szereplő esélyeit.
- **A hazai filmforgalmazási és terjesztési szabályozás, valamint támogatások korábbi rendszere megszüntetésre került,** új rendszer csak részeiben és többnyire csak elvekben került kialakításra (kivéve a filmgyártás területét, de az is éppen csak elkezdett működni), így az iparág működése teljesen követhetlenné, következtelenné és kiszámíthatatlanná vált.
- **A vetítés digitalizációja** (DCI) várhatóan 2012 folyamán **meghatározóvá, akár kizárólagossá is válik** új filmek bemutatása terén, ugyanakkor a fejlesztés komoly forrásigénye (kb. 25-35 mFt + ÁFA / terem) nehezen vagy egyáltalán nem kigazdálkodható.

- A jegyárak nem növelhetőek olyan mértékben, hogy fedezzék az összes veszteségeket.
- A szabályozók az előírásokat betartó magyar (tulajdonú) vállalatok számára nem segítik elő a versenyképes üzemeltetést.

Külön megjegyzést érdemel, hogy az ún. „art” és „art” jellegű (pl. crossover, nem elsősorban kereskedelmi célú) filmek az elvárhatónál lényegesen jobb teljesítményre is képesek, a kalózkodás által kevésbé érintettek, ráadásul közönségük stabilabb.

Mindezek eredményeként várható 2012-ben

- A nézőszám általános csökkenése (eltérő mértékben az „art” és nem „art” szegmensben),
- A moziüzemeltető vállalatok számának csökkenése, a koncentráció és az IT Cinema súlyának növekedése,
- A filmforgalmazók között a moziüzemeltetőkhez hasonlóan a koncentráció növekedése,
- Kisebb, gyengébben tőkésített, korszerűtlenebb mozik ellehetetlenülése,
- A digitalizálásra képtelen mozik új filmekkel történő ellátásának leállása (ezáltal további bevétel-csökkenése, marginalizálódása).

3. A Budapest Film Zrt. helyzete 2012-re

A Budapest Film Zrt. feladata, hogy minőségi mozgóképes kulturális szolgáltatást biztosítson Budapesten.

Ehhez a főváros meghatározó, és 2011-ben (illetve 2012. első két hónapjában) is fejlődést mutató „art” mozijai, a Művész, a Puskin és a Toldi mellett a sajátos helyzetű, zömében kereskedelmi típusú filmeket bemutató, ugyanakkor nem plázában található Corvin mozit is üzemelteti, valamint vagyonkezelőként mozit biztosít üzemeltetőknek a Kino, Odeon, Örökmozgó és Tabán esetében.

A cég leányvállalatai közül a Budapest Film Kft. filmforgalmazóval a csekély, marginalizálódott tulajdonrész miatti hatásvesztés eredményeként csak partnerként érdemes tervezni. Az Odeon Kft. a jelentős 2010-es veszteség után ugyan 2011-re az anyavállalattal kötött, a filmvagyon megőrzését szolgáló egyezség segítségével ugyan javított eredményén, ám az üzleti modell fenntarthatósága nem látszik biztosítottnak: a moziüzemeltetés – bár javuló eredményt mutat – nem nyereséges, a tékaágazat ugyan eredményes, ám csak a 2 nagyobb tékának köszönhetően, a DVD-értékesítés csökkent, a filmforgalmazás teljesen marginalizálódott.

A saját üzemeltetésű mozik esetében 2011-ben sikerült a nézőszám növelése, ám a bevételek (és így az átlaghelyár) növelése ezt nem követte. Ennek kiigazítása érdekében már 2011 utolsó negyedében több lépcsőben helyár-korrekciót végeztünk, amelyek eredménye – a 2011-ben megkezdődött nézőszám-növekedést az „art” mozik esetében fenntartva 2012 első két hónapjában már látható bevétel-növekedést is eredményezett.

	Látogatószám (fő)			Jegybevétel (Ft)		
	2011 I-II.	2012 I-II.	teljesítés az előző évihez képest	2011. I-II.	2012. I-II.	teljesítés az előző évihez képest
Művész	27 621	26 086	94,40%	28 284 820	29 148 830	103,05%
Puskin	23 253	20 155	86,70%	22 091 055	21 569 175	97,64%
Toldi	5 796	9 005	155,40%	5 513 048	8 178 950	148,36%
Corvin	34 091	35 471	104,00%	39 686 580	47 143 854	118,79%
Budapest Film Zrt. összesen	90 761	90 717	100,00%	95 575 503	106 040 809	110,95%

A mozik közül a jelen piaci körülményeknek leginkább kitett a kereskedelmi mozik piacán versenyző, ugyanakkor nem plázában található, nem hálózatos és csak felerészt digitalizált Corvin, ami 2007 óta nem képes igazán átütő eredmények produkálására, és ahol 2012 teljes évre 5% nézőszám-csökkenést prognosztizálunk. A Corvin digitális fejlesztésére az év során nem látunk esélyt. A mozi bevételei és funkciója javítása érdekében ugyanakkor célszerűnek látjuk az épület hátsó, a Corvin sétány pláza bejáratával szemközti oldalán csekély mértékű építészeti átalakítással büfé-terasz kialakítását, amely további bérleti díj bevételt és forgalomművekedést hozhat.

Az „art” mozik piacán a tavaly 130 000 feletti nézőszámot produkáló Művész mozi megkerülhetetlen tényezővé vált, hiszen eredményét tekintve már-már a kisebb pláza-mozikkal is felveszi a versenyt. A Művész esetében a belső tér tavaly megkezdett rekonstrukciójának a mozi kapcsolódó közösségi-vendéglátási funkcióinak erősítése érdekében végrehajtandó folytatása, a tavaly ősszel kiürült pince funkciójának visszaállítása mellett a mozi két nagyobb termék digitalizálása mindenképpen szükséges.

A Puskin tavalyi fejlődése ugyancsak ígéretes, hiszen 96 500 tavalyi nézőjével bebiztosította dobogós helyét a budapesti „art” mozik között. A Belváros klasszikus filmszínházaként tevékenykedő Puskin esetében a homlokzat rendbetétele mellett további két kis terem kialakítása vezethet további növekedéshez a sikeres, visszatérő rendezvények, társzművészeti előadások mellett.

A Toldi mozi esetében a 2011-es adatok még nem igazolták vissza az erőfeszítéseket, ugyanakkor a 2012 első két hónapjában tapasztalt időarányos 55% nézőszám- és 48% bevétel-növekedés mindenképpen figyelemreméltóan bizonyítja, hogy a mozinak van keresnivalója az „art” mozik piacán.

A moziüzemeltetés eredményességének javítása mellett a marketing-rendezvényszervezés jelentősen megemelkedett bevételeinek a biztosítása, a vagyonhasznosítás bevételeinek biztosítása jelenthet biztosítékot az elért eredmények megőrzésére.

4. Stratégiai lehetőségek

A Budapest Film Zrt. előtt több lehetőség is kínálkozik 2012-re.

Alapvetően elkerülhetetlen a – fentebb leírtak miatt szükséges – fejlesztések korszerűsítések folytatása, az informatikai fejlesztés eredményeként a vállalati központ létszámának optimalizálása, az ingatlanvagyon optimalizálása.

A fejlesztésekhez szükséges forrásigény részben a rendelkezésünkre áll a korábbi és a tervezett ingatlanoptimalizálás miatti ingatlanértékesítések bevételeiből, részben – amennyiben lesz rá lehetőségünk – továbbra is maximálisan kihasználjuk a pályázati lehetőségeket.

A működési hiány fedezése történhet:

- Amennyiben lesz, részben vagy egészében **állami támogatásból** – ez azonban jelenleg nem ismert, nem tervezhető.
- **A Fővárosi Önkormányzat támogatásából** – azonban jelenlegi ismereteink szerint ilyenrel 2012-ben nem tervezhetünk.
- Ez utóbbi kapcsán megjegyezzük, hogy az új, 2013-tól hatályos Önkormányzati törvény a moziüzemeltetést az önkormányzatok feladataként definiálja, így – a Tulajdonos által elvárt minőségi mozgóképes kulturális szolgáltatások ellátása érdekében – célszerű lenne a Fővárosi Önkormányzattal **Közszolgáltatási szerződést** kötni, amely normatív – mozi, terem vagy nézőszám – alapján kiszámíthatóan biztosíthatná a cég működéséhez szükséges hiányzó forrásokat.
- Fedezheti a működési hiányt **az ingatlanértékesítésből származó, a fejlesztésekhez szükséges forrásokon felüli bevétel** – ami ideiglenes megoldást jelenthet, azonban véges forrás.

Mindaddig, amíg ezek a pontok bizonytalanok, nem tisztázottak, célszerű megvizsgálni az előttünk kínálgató egyéb, saját forrásokból megvalósítható lehetőségeket, amelyek a következők:

a) A jelenlegi helyzet konzerválása

Változatlan üzemeltetési körrel – bár a jelenlegi tartalékai a cég működtetését biztosítják – a Budapest Film Zrt. csak a fenti direkt vagy indirekt támogatások és források mellett tud üzemelni – ám akkor is csak megközelítőleg 100 m Ft körüli éves veszteséggel.

A terv veszélye, hogy a fent felsorolt külső források hiányában nem jelent hosszabb távon fenntartható megoldást. Ugyanakkor elmondható, hogy a jelenlegi forrásellátottsággal 3-4 évre működtethető rendszert biztosít.

Éppen ezért ezt a megoldást sem a cégvezetés, sem az Igazgatóság, sem pedig a Felügyelő Bizottság nem javasolja.

b) A működési kör szűkítése (csak „art” mozi)

Megoldást jelenthet, ha – a dokumentum elején ismertetett, a Tulajdonosnak benyújtott stratégiai elképzeléseknek megfelelően – a legjelentősebb veszteséget termelő Corvin mozi saját üzemeltetését beszünteti a Budapest Film Zrt. A Művész, Puskin és Toldi mozikkal az elvárt minőségi mozgóképes kulturális szolgáltatások nyújtása továbbra is biztosítható.

A Corvin bezárása csökkentené az üzemeltetés veszteségét, ráadásul a jelenleg benne működő, korábban saját forrásból vásárolt 3 db DCI-rendszerű digitális vetítőberendezés is felhasználható lenne a cég „art” mozijai, elsősorban a Művész digitális fejlesztésére – ezzel is megtakarítva a mindenképpen szükséges beruházás 2012-re tervezett – és értékcsökkenésben még évekig jelentkező számviteli – költségét.

A terv veszélye ugyanakkor, hogy a Corvin bezárása munkavállalói feszültségeket teremthet, komoly (a költségek között számolt) végkielégítési kockázattal jár, csökkenti a Budapest Film Zrt. piaci és filmellátási tárgyalási pozícióit, valamint a külső, sajtó- és egyéb visszhang sem feltétlenül segítené a cég és a Tulajdonos, Fővárosi Önkormányzat megítélését.

c) A Corvin kiadása üzemeltetésre

A b) pontban jelölt megoldásnál előnyösebb lenne, ha a pusztá bezáráson túl a Corvin kiadásra kerülne külső üzemeltetésre.

Természetesen ez esetben a filmszínházi működtetés megőrzése, az ingatlan városképi és nemzeti emlékhelyi funkciójának ápolása elsődleges szempontok.

Ez a megoldás – amellet, hogy csökkenti a cég költségeit, plusz bevételt is hozhat, valamint eliminálná az előző pontnál jelzett veszélyek nagyobb részét.

Éppen ezért a Budapest Film Zrt. Igazgatósága – a Felügyelőbizottság egyetértésével – ezt tekinti elsődleges, meghatározó célnak – és a cégvezetéstől a kérdés 2012. szeptember 30-ig történő ezirányú rendezését kéri.

Fontos megjegyezni, hogy ennek megfelelően a terv bérleti díjjal a Corvin kapcsán csak a 4. negyedévre számol (a feltételezett éves 40 m Ft egy negyed részével), így (az egyszeri kiadások, a leépítésre kerülő dolgozók végkielégítése miatt) 2012-ben nem jelentkezik eredmény-javulás. Ugyanakkor az esemény hatása a vállalat eredményén már a következő évtől jelentős mértékű – évente megközelítőleg 10-50 m Ft – javulást eredményez.

A lehetőségek számszerűsítését az alábbi táblázat tartalmazza:

	BUDAPEST FILM ZRT.				
(Ft)	2010	2011	2012		
			a.1) Változatlan struktúra ingatlaneladásokkal számolva	a.2) Változatlan struktúra ingatlaneladások nélkül számolva	c) Csökkentett struktúra ingatlan értékesítéssel és Corvin kiadással 2012.10.01-től
BEVÉTELEK					
Mozik jegybevétele	429 406 155	432 920 809	473 695 000	473 695 000	414 588 750
Mozik bérlet bevétele	2 006 680	1 054 440	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Büfé árbevétele	79 687 153	88 112 699	73 291 750	73 291 750	54 968 813
Marketing bevételek	111 781 439	46 575 977	79 920 000	79 920 000	78 420 000
Terület bérlet bevételek	-	77 686 336	63 202 900	78 631 600	76 095 800
Egyéb és közvetített bevételek	73 799 398	58 134 147	90 003 428	90 003 428	96 828 428
Kapott támogatások és egyéb bevételek	424 034 526	231 456 896	344 329 608	22 929 608	343 929 608
Pénzügyi műveletek bevételei	21 636 080	16 392 611	9 000 000	9 000 000	9 000 000
Végleges fejlesztési célra kapott támogatás tárgyévi összege, rendkívüli bevételek	7 931 687	8 493 108	7 683 761	7 683 761	7 683 761
BEVÉTELEK ÖSSZESEN:	1 150 283 118	960 827 023	1 142 226 447	836 255 147	1 082 615 160
KIADÁSOK					
Anyagköltség (rezsi, marketing és egyéb anyag)	101 512 063	80 540 438	77 702 000	77 702 000	68 430 250
Igénybevett szolgáltatások (pénzszállítás, film kölcsöndíj, zenei jogdíj, takarítás, ügyvédi munkadíjak)	428 249 726	439 779 927	435 475 488	437 015 988	390 376 460
Egyéb szolgáltatások (biztosítások, bankköltség)	6 891 890	4 369 396	4 176 710	4 176 710	4 176 710
Eladott áruk beszerzési értéke	31 951 625	36 964 229	30 550 000	30 550 000	23 037 500
Közvetített szolgáltatások értéke	24 265 390	21 871 818	25 916 462	25 916 462	32 741 462
Béreköltség	237 831 050	208 634 250	200 748 150	200 748 150	203 259 775
Személyi jellegű egyéb kifizetések	16 801 410	17 987 201	5 040 000	5 040 000	4 635 000
Bérráulások	75 247 489	61 565 787	45 477 846	45 477 846	48 663 214
Értékcsökkenési leírás	89 631 779	83 860 140	95 746 167	95 746 167	92 412 834
Egyéb ráfordítások (iparüzési adó, építményadó, selejt, eladott eszközök könyv szerinti értéke, célartalék)	269 072 915	102 507 720	311 679 204	32 563 084	309 375 454
Pénzügyi ráfordítások	74 816 115	1 625 627	500 000	500 000	500 000
Rendkívüli ráfordítások	216 219	4 858 028	619 665	619 665	619 665
KIADÁSOK ÖSSZESEN:	1 356 487 671	1 064 564 561	1 233 631 692	956 056 072	1 178 228 324
EREDMÉNY:	- 206 204 553	- 103 737 538	- 91 405 245	- 119 800 925	- 95 613 164

Átrium és Attila út
eladása eredeti terv
szerint Q1-ben

Beruházási tervből jövőre várható értékesítések értékesítése			- 4 300 000	- 4 300 000	- 4 300 000
Eredmény összesen:			- 95 705 245	- 124 100 925	- 99 913 164

5. 2012-re tervezett ingatlanértékesítések

2012-ben tervezi a Budapest Film Zrt. a 10 éve nem üzemelő, jelentős felújítási költséget igénylő, és gazdaságosan moziként nem üzemeltethető Átrium mozi évek óta zajló, a cég 2011-es üzleteiben is szerepeltetett értékesítésének lezárását.

A pályázat jelenleg is zajlik, eredménye az első féléven belül várható. A terveinkben a pályázatban megfogalmazott minimális értékesítési összeggel, a BFVK Zrt. értékbecslésén alapuló 114,5 mFt-tal számoltunk.

A további szükséges fejlesztési források előteremtése érdekében ugyancsak tervezzük a cég korábbi székhelye, az Attila út 13/a alatti irodaház értékesítését.

Az értékesítés lehetséges időpontját még nem határoztuk meg, terveinkben az értékesítés kapcsán becsült 210 mFt-tal számolunk.

6. Beruházási javaslatok

A Budapest Film Zrt. korszerű és gazdaságos működtetése érdekében több beruházást is elengedhetetlenül szükségesnek látunk. Ezek a következők:

a) Változatlan struktúra esetén

Informatikai fejlesztés: hardveres és szoftveres fejlesztés, beleértve a vállalat központi, elavult adminisztrációs rendszereinek cseréjét is:	20 300 000 Ft
Művész mozi DCI-rendszerű digitális vetítőberendezés fejlesztés a Chaplin és Bunuel termekben (2 db) (amennyiben marad a változatlan szerkezetű üzemeltetés, a Corvin nem kerül ki a rendszerből):	50 000 000 Ft
Művész mozi pince felújítás új vendéglátó-hely kialakításához:	5 330 000 Ft
Corvin mozi hátsó ajtó nyitás külső kávézó terasz kialakításához:	1 150 000 Ft
Puskin mozi galériáján 2 db kisméretű terem kialakítása:	11 000 000 Ft
Puskin mozi homlokzatának felújítása:	1 700 000 Ft
Összesen:	90 850 000 Ft

b) Csökkentett struktúrával, Corvin üzemeltetése nélkül

Informatikai fejlesztés: hardveres és szoftveres fejlesztés, beleértve a vállalat központi, elavult adminisztrációs rendszereinek cseréjét is:	20 300 000 Ft
Művész mozi pince felújítás új vendéglátó-hely kialakításához:	5 330 000 Ft
Puskin mozi galériáján 2 db kisméretű terem kialakítása:	11 000 000 Ft
Puskin mozi homlokzatának felújítása:	1 700 000 Ft
Összesen:	39 700 000 Ft

Budapest, 2012. március 28.



Körösvölgyi Zoltán
cégvezető



Háy Zsuzsanna
gazdasági igazgató

Budapest Film Zrt.
1054 Budapest,
Bajcsy-Zs. út. 36-38. félemelet
1.