

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

Diplomová práce

2015

Magdalena Sládková

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

Magdalena Sládková

**Vývojové tendence on-demand portálů.
Netflix a extenze nabídky o vlastní tvorbu**

Diplomová práce

Praha 2015

Autor práce: **Magdalena Sládková**

Vedoucí práce: **doc. MgA. Martin Štoll, Ph.D.**

Rok obhajoby: 2015

Bibliografický záznam

SLÁDKOVÁ, Magdalena. 2015. *Vývojové tendence on-demand portálů. Netflix a extenze nabídky o vlastní tvorbu*. Praha, 85 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce doc. MgA. Martin Štoll, Ph.D.

Abstrakt

Cílem práce „Vývojové tendence on-demand portálů. Netflix a extenze nabídky o vlastní tvorbu“ je zmapovat produkční, marketingové a distribuční strategie Netflixu, největšího on-demand portálu na světě, v souvislosti se současným stavem televizního vysílání. Je pravděpodobné, že se budou jak on-line distribuce, tak produkce vlastních programových obsahů on-demand portálů dále rozvíjet. Což by znamenalo, že se právě nacházíme na začátku nového způsobu televizního programování. Práce zkoumá programovou nabídku a dramaturgii portálu Netflix, s ohledem na obsah nabízený ostatními mezinárodními portály, stejně tak srovnává obchodní a marketingové strategie Netflixu s jeho největším rivalem – kabelovou televizní stanicí HBO. V poslední kapitole je pak nastíněno současné prostředí on-demand portálů v České republice v souvislosti se vstupem Netflixu na český trh v následujících dvou letech a jeho možné fungování na tuzemském trhu.

Abstract

The aim of the thesis 'Development of on-demand portals. Netflix and his original programming extension' is to map the production, marketing and distribution strategies of Netflix, the largest on-demand platform in the world, in context with the current state of linear television broadcasting. It can be presumed, that both the on-line distribution and original content programming of on-demand platforms will continue to grow. The thesis examines the programming of Netflix, in regard to other international platforms and also compares the business and marketing strategies of Netflix's biggest rival – cable television HBO. The last chapter reveals current environment of on-demand distribution in the Czech Republic, in context with Netflix's expansion on the Czech market in the next two years and its possible operation on local market.

Klíčová slova

Netflix, video on-demand, původní tvorba, streaming, audiovizuální dílo, distribuce

Keywords

Netflix, video on-demand, original programming, streaming, audiovisual work, distribution

Rozsah práce: 175 016 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 15. 5. 2015

Magdalena Sládková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. MgA Martinu Štollovi, Ph.D., vedoucímu této práce, za cenné připomínky, rady a čas. Poděkování za poskytnutí odporných konzultací patří také PhDr. Milanu Krumlovi a doc. Ing. Tomáši Cahlíkovi Csc. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za mimořádnou podporu při psaní této práce.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

**Příjmení a jméno
diplomantky/diplomanta:**

Sládková Magdalena

Razítko podatelny:

Imatrikulační ročník diplomantky:

2012

E-mail diplomantky:

sladkova.magdalena@gmail.com

Studijní obor/forma studia:

mediální studia - kombinovaná forma

Předpokládaný název práce v češtině:

Vývojové tendence on-demand portálů. Netflix a extenze nabídky o vlastní tvorbu.

Předpokládaný název práce v angličtině:

Development of on-demand portals. Netflix and his original programming extension.

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013)

(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)

LS 2014/2015

Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků):

Rozvoj v oblasti digitalizace a vysokorychlostního internetu s sebou přinesl zásadní změny v distribučních mechanismech audiovizuálních děl. Model nelineární distribuce – Video on Demand, umožnil divákovi sledovat pořad v jím zvoleném čase, na jím vybraném přijímači, a ten tak už není omezován fixními vysílacími časy pořadů stanovenými televizními vysílately.

Vznikly tak stovky internetových portálů, nabízejících jejich uživatelům filmy a seriály - na bázi předplatného, jednorázového poplatku nebo zdarma, prokládáním pořadu reklamou. Největším takovým portálem se stal Netflix, americký server, dříve fungující jako celonárodní videopůjčovna.

Portály tak mnohdy nabízejí seriály a filmy ještě před jejich uvedením televizními stanicemi, čímž jejich pozici na trhu značně oslabují, neboť v době lineárního vysílání už seriál může běžet na internetu celé měsíce, kromě toho je možné seriály a filmy zhlédnout ilegální cestou. Podstatnými změnami tak začaly procházet nejen distribuční modely, ale i nabízený obsah.

Vyvstala tedy otázka, jaká řešení mají internetové portály k dispozici, aby si své předplatitele nejen udržely, ale získávaly stále nové. Stát se plnohodnotnými konkurenty lineárních televizí – byly nejen distributory obsahu, ale i jejich producenty.

Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků):

Cílem této práce je prozkoumat obchodní strategie on-demand portálů, se zaměřením na ten největší, Netflix, a nastítnit tak možné vývojové tendence

v oblasti audiovizuální produkce, spolu s jejich dopadem na programovou nabídku televizních stanic. Netflix produkcí seriálu House of Cards (2013) ukázal, že by model vlastní výroby pořadů mohl fungovat. V této práci se zaměřím na programovou nabídku a dramaturgii portálu Netflix, s ohledem na obsah nabízený ostatními, méně frekventovanými portály, stejně tak srovnám obchodní a marketingové strategie Netflixu s jeho největším rivalem – kabelovou televizní stanicí HBO. HBO byla zvolena proto, že až doposud byly výrobci seriálů televizní stanice, čímž Netflix jako internetový portál vystoupil z řady, a dále fakt, že je HBO též placenou, původně distribuční, službou, která si musí nějak své diváky udržet, a patří mezi ty

nejúspěšnější. V závěru práce se zaměřím na možnost podobného fungování některým z českých VoD portálů.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Úvod

2. Terminologie a obchodní modely

Krátké vysvětlení pojmů z oblasti online distribuce a představení hlavních obchodních modelů.

3. Digitální distribuce a specifika online vysílání

3.1 Distribuční okna

Představení tradičního distribučního řetězce audiovizuálních děl a jeho proměny.

3.2 Teritoriální omezení a právní aspekty

Důvody pro omezení vzniku online portálů s obsahem dostupným divákům po celém světě.

4. Historie

Historie portálu Netflix

5. Programová nabídka a dramaturgie portálu

5.1 Nákup akvizic

Nabídka a způsob výběru pro nákup akvizic, analýza, obchodní dopad, vývojové tendence.

5.2 Vlastní tvorba

Vlastní produkce, její analýza, obchodní dopad, vývojové tendence.

6. Marketingové nástroje

7. Netflix a konkurence

7.1 VoD portály

Srovnání obchodních strategií Netflixu a ostatních VoD portálů

7.2 Netflix vs. Televizní vysílatelé

Srovnání obchodních strategií Netflixu a televizních stanic, se zaměřením na HBO

8. Vývojové tendence online vysílatelů v České republice

9. Závěr

10. Soupis pramenů

Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období):

On-demand portál Netflix, www.netflix.com

Kabelová televize HBO, www.hbo.com

On-demand portál Hulu, www.hulu.com

On-demand portál Crackle, www.crackle.com

On-demand portál Blip TV, www.blip.tv

kabelová televize AMC, www.amctv.com

kabelová televize FX, www.fxnetworks.com

seriál House of Cards, 1. a 2. série, 2013-2014, produkce: Netflix

seriál Arrested Development, 4. série, 2013, produkce: Netflix

seriál Orange is the New Black, 1. a 2. série, 2013-2014, produkce: Netflix

seriál Hemlock Grove, 1. série, 2013, produkce: Netflix

seriál Lilyhammer, 1. a 2. série, 2012-2013, produkce: Netflix

Tyto kabelové televize a on-demand portály byly vybrány z důvodu největšího počtu předplatitelů, společně s vlastní produkcí seriálů, a tak mohou být považovány za největší konkurenci Netflixu.

Metody (techniky) zpracování materiálu:

Pro svou práci jsem zvolila následující postup: rešerše ohledně právní problematiky distribuce filmů po síti, spolu s nezbytnými technologickými aspekty, v závislosti na čím dál tím větší dostupnosti pro uživatele. Dále rešerše stávajících portálů a analýza jejich programové nabídky a nástrojů k přilákání a udržení diváků, se zaměřením na ten největší, Netflix. Následně pozorování, jakou rychlostí se portál vyvíjí, mění, produkuje vlastní tvorbu a jeho srovnání s konkurencí-televizními stanicemi a ostatními on-demand portály.

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a metodě jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

LANGE, André, KALTERNBACH, Laure., *Vidéo a la demande et télévision de rattrapage en Europe*, Strasbourg: European Audiovisual Observatory, 2009, ISBN 978-92-871-6733-0

Autoři popisují technologické parametry fungování online distribuce, se zaměřením na stávající modely na evropském trhu. Studie ukazuje možnosti exploatace audiovizuálních děl prostřednictvím počítače nebo IPTV, výhody a nevýhody catch-up TV a on-demand portálů.

CLOSS, Wolfgang, *Copyrights and Transfrontier Television*, Strasbourg: European Audiovisual Observatory, 2009, ISBN 978-92-871-6714-9

Autor zde řeší problematiku právních aspektů, ohrožujících vznik panevropských on-demand portálů, spolu s otázkou ilegálního šíření audiovizuálních děl, hlavními otázkami jsou volný trh a evropská kulturní integrita.

TRYON, Chuck, *On-Demand Culture: Digital Delivery and the Future of Movies*, Rutgers University Press, 2013, ISBN: 978-0813561097

Chuck Tryon nastiňuje základní parametry světa nových médií, ve kterých se audiovizuální díla stala jen digitálními soubory. Vysvětluje, na jaké bázi funguje server YouTube, iTunes, 3D kinoprojekce a definuje způsob, jakým způsobem diváci dílo konzumují. Zabývá se též distribucí nezávislých filmů, které ji mají založenou převážně právě na online modelu.

DEFINO, Dean, *The HBO Effect*, Bloomsbury Academic, 2013, ISBN: 978-0826421302

The HBO Effect zkoumá bohatou historii stanice a její obrovský dopad na populární kulturu. Kniha ukazuje, jak kabelová stanice HBO zanechala zásadní stopy v televizním průmyslu – žádné časté reklamní bloky, product placement. Zaměření se na menší trh (pouze pro předplatitele) a vytvoření kultovních seriálů jako The Wire, Hra o trůny, Sex ve městě.

SEPINWALL, Alan, *The Revolution Was Televised: The Cops, Crooks, Slingers, and Slayers Who Changed TV Drama Forever*, Touchstone, 2013, ISBN: 978-1476739670

Studie toho, jak dvanáct televizních seriálů zásadně změnilo chápání televizní kultury. Alan Sepinwall mapuje transformaci televizní programové nabídky za posledních patnáct let, se zaměřením na dvanáct seriálů-např. Oz, The Wire, Mad Men, Ztraceni, Battlestar Galactica, Perníkový táta. Zpovídá jejich scenáristy a producenty, díky nimž přišel pro televizi druhý zlatý věk.

DEL MAR GRANDÍO, María, BONAUT, Joseba, *Transmedia audiences and television fiction: A comparative approach between Skins (UK) and El Barco (Spain)*, Participations [online], 2012, č.9/2, dostupné z WWW: <http://www.participations.org/Volume%209/Issue%202/30%20Grandio%20Bonaut.pdf>

Komparativní studie marketingových strategií u britského seriálu Skins a španělského El Barco. Autoři srovnávají různé formy transmediálního vyprávění a jejich dopad na sledovanost seriálů.

EASTMAN, Susan., FERGUSON Douglas, *Media Programming: Strategies and Practices*, Wadsworth Publishing, 2013, ISBN: 978-1111344474

Ucelený přehled základních technik a strategií, které se dnes používají při vytváření programu pro rádia i televize, zmiňuje současné trendy v oblasti pay-per-view,

transmediálního vyprávění a internetového vysílání.

Diplomové a disertační práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

CHMELÍKOVÁ, Kristýna, *Narativně komplexní seriál a jeho transmediální extenze. Případová studie amerického seriálu Battlestar Galactica*, Masarykova Univerzita v Brně, 2011

CHUDOBA, David, *Televize bez vysílání: televizní seriály stažené prostřednictvím internetu a jejich diváci*, Univerzita Karlova v Praze, 2010

POUBA, Ctibor, *Distribuce filmů po síti*, Akademie múzických umění v Praze, 2010

Datum / Podpis studenta/ky

.....

Obsah

ÚVOD A ZACÍLENÍ PRÁCE.....	3
1. TERMINOLOGIE A OBCHODNÍ MODELY.....	8
2. DIGITÁLNÍ DISTRIBUCE A SPECIFIKA ON-LINE VYSÍLÁN.....	11
2.1 Distribuční okna.....	11
2.2 Teritoriální a právní omezení.....	13
3. HISTORIE.....	15
3.1 Vývoj společnosti.....	15
3.2 Expanze.....	19
4. PROGRAMOVÁ NABÍDKA A DRAMATURGIE PORTÁLU.....	21
4.1 Televizní produkce.....	21
4.1.1 Programový obsah v televizním průmyslu.....	21
4.1.2 Televizní seriály z hlediska formy.....	23
4.2 Akvizice titulů.....	25
4.3 Vlastní tvorba.....	26
4.3.1 House of Cards.....	28
4.3.2 Otázka cílové skupiny.....	34
4.4 Obchodní dopad.....	35
4.4.1 Předplatitelé.....	36
4.4.2 Možnost příplatků.....	36
4.4.3 Možnost průniků na nové trhy.....	37
4.4.4 Vliv na ostatní filmové producenty.....	37
4.5 Vývojové tendence.....	38
4.5.1 Expanze do kin.....	41
5. MARKETINGOVÉ NÁSTROJE.....	43
5.1 Netflix a data.....	43
5.2 Netflix a média.....	45
5.3 Autorství jako marketingový nástroj.....	50
5.4 Netradiční marketingové aktivity.....	51
6. NETFLIX A KONKURENCE.....	53
6.1 Netflix a ostatní VoD portály.....	53
6.1.1 Amazon.....	53
6.1.2 Hulu Plus.....	56
6.2 Netflix a televizní stanice.....	56
6.2.1 HBO.....	57
6.2.2 HBO a její vliv na televizní průmysl.....	58
6.2.3 Srovnání nabídky HBO s Netflixem.....	61
6.2.4 Televizní vysílání jako sdílená společenská událost.....	62
6.2.5 Vývojové tendence.....	63

7.VÝVOJOVÉ TENDENCE VIDEO ON-DEMAND V ČESKÉ REPUBLICĚ....	65
7.1 Legislativa v České republice.....	66
7.2 VoD portály v České republice.....	67
7.2.1 Nova.....	67
7.2.2 Prima Play.....	68
7.2.3 O2 TV.....	68
7.2.4 UPC Horizon.....	69
7.2.5 Topfun.....	69
7.2.6 Česká televize.....	69
7.3 Netflix v České republice.....	71
7.3.1 Bariéry Netflixu v marketingové komunikaci.....	72
ZÁVĚR.....	74
SUMMARY.....	77
POUŽITÁ LITERATURA.....	78

Úvod a zacílení práce

S technologickým rozvojem – především digitalizací a rozmachem vysokorychlostního internetu – dochází k obratu v oblasti distribuce audiovizuálního obsahu, a tedy i proměnám diváckého chování. Ještě před deseti až dvaceti lety byla programová nabídka audiovizuální tvorby na internetu oproti televizím velmi limitovaná. Nyní však mají uživatelé internetu oproti výhradně televizním divákům mnohem větší svobodu výběru. S příchodem audiovizuálních mediálních služeb na vyžádání – videa on-demand (dále VoD) – vznikají nové rituály zhlížení obsahu. Recepce audiovizuálních děl se změnila, individualizovala. Divák si sám tvoří jak programovou nabídku, tak harmonogram jejího sledování. Internetové technologie navíc poskytly provozovatelům VoD služeb možnost přesné kontroly, kde, kdy a jak divák pořady sleduje a na jakých mediálních nosičích, což jim přineslo možnost výrazné individualizace nabídky jednotlivých titulů.

Proto se nabízí otázka: Co je dnes vlastně televize? Označení elektronického přístroje? Typ programové nabídky? Televizní stanicí jasně nastavený program?

V časech, kdy je internet dostupný takřka všude, ba i ve velmi odlehlých oblastech, stává se běžnou součástí našich životů. A to nejen doma a v práci, ale i na telefonech a tabletech, které máme stále u sebe. Sledujeme-li na nich televizi, je jasné, že se původní definice tohoto média poněkud rozvolňuje, stává se ambivalentní.

Podle dat Nielsen Corporation se v posledních pěti letech počet amerických domácností, které využívají „netradiční televizi“ (není sledována na televizním přijímači, ale prostřednictvím počítače, tabletu či mobilního telefonu) zdvojnásobil. Z 2 010 000 v roce 2007 vzrostl do roku 2013 na 5 010 000¹. Konzumenti změnili způsob příjmu televizního vysílání. Daný průmysl byl nucen tyto změny akceptovat, adaptovat se na ně, predestinovat další vývoj a začít mu vycházet vstříc.

Na počátku jednadvacátého století se hodně mluvilo o konci televize jako takové. Nové možnosti streamingu pořadů se staly každodenní noční můrou audiovizuálních profesionálů. Objevila se obava, že se diváci přesunou od televize k internetu, který jim ke streamingu a stahování nabídne širší obsah (McMillan, 2013).

¹ <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/00000.html>

Apokalyptické vize však byly svým způsobem přehnané, protože plynuly zejména z představy, že se on-line video od televize jako takové zásadním způsobem liší. Jakmile televizní stanice posílily aspekty, jimiž je lineární vysílání jedinečné, bylo jasné, že ještě mají budoucnost.

Obecně panuje v oblasti filmového průmyslu strach, že je na internet pohlíženo jako na lepší, novější a rychlejší médium. I když popularita televize jako média lehce poklesla, není příliš pravděpodobné, že by z trhu zmizela úplně (Thompson, 2013, s. 5). To, že má vývoj vysokorychlostního internetu spolu s vytvořením VoD portálů dopad na filmový, zejména televizní průmysl, zkrátka víme. Otázkou je pouze to, nakolik zásadní skutečně je.

Proto se v této práci detailně zaměřím na fungování největšího světového streamingového portálu Netflix, který má v nejbližších dvou letech zahájit působení i na území České republiky. Především na médii hojně šířené tvrzení, že všude, kam vstoupí, vyvolá revoluci: Zásadně změní podobu televize, jak ji doposud známe, a to jak po distribuční, tak výrobní a kreativní stránce. Tuto revoluci měla společnost započít výrobou a uvedením vlastního seriálu *House of Cards* (Jenkins, 2013). Mediálnímu ohlasu a reálným dopadům uvedení seriálu na fungování médií proto věnuji obzvláštní pozornost.

Základním cílem této práce je však prozkoumat produkční, marketingové a distribuční strategie Netflixu, největšího on-demand portálu na světě, v souvislosti se současným stavem televizního vysílání. Pro pochopení distribuce audiovizuálních děl po síti nejdříve představím základní pojmy a obchodní modely jejího fungování. Následně definuji změny v oblasti filmové distribuce ve vazbě na zkracování časových prodlev, které z komerčních důvodů oddalují uvedení děl v televizi a na VoD. Pozornost věnuji také legislativním aspektům, které souvisejí s teritoriálním omezením licencí k jednotlivým filmům.

V následující části se zaměřím na Netflix. V kapitole Historie uvedu fakta z vývoje společnosti od jejího založení v roce 1997 až po současnost a nastíním vyhlídky do budoucna. Následně analyzuji programovou nabídku a dramaturgii portálu, a to především v kontextu výroby televizních seriálů. Má-li být totiž *House of Cards* revolučním zlomem, musí se svým výrobním či distribučním vzorcem od ostatních seriálů lišit. Je pravděpodobné, že se budou jak on-line distribuce, tak produkce

vlastních programových obsahů on-demand portálů dále rozvíjet. Což by znamenalo, že se právě nacházíme na začátku nového způsobu televizního programování. Tento okamžik je z pohledu mé práce klíčový, a proto je jeho problematika v podstatě leitmotivem všech kapitol.

Audiovizuální průmysl je stejně jako jakýkoli jiný závislý na nabídce a poptávce. Média však disponují nástroji, kterými dokážou oba tyto tržní činitele silně ovlivňovat. Proto se v textu věnuji mediálnímu kontextu. Reakcím, názorům na aktivity Netflixu, jak se projevují v publicistických příspěvcích, případně v odborné literatuře. (Ta však vzhledem k prakticky nulovému časovému odstupu reflektuje a zpracovává sociální, komerční a další odrazy působení Netflixu pouze sporadicky.)

Dominantně se proto zaměřuji zejména na vliv Netflixu na konkurenční média, kterými jsou televize s tradičním lineárním vysíláním. Ať už kabelové či běžné, šířené obvyklou sítí.

Pokouším se odkrýt dopady tlaku Netflixu zejména v oblasti tvorby vysokonákladových komplexních seriálů. Jde např. o zvyšování nároků na producenty (dramaturgii) z hlediska merchandisingového, případně spin-offového potenciálu zvažovaných seriálových projektů.

Kapitola Marketingové nástroje zkoumá nástroje Netflixu použité k propagaci jeho seriálů, jakož i portálu samotného.

Dále porovnávám obchodní a marketingové strategie Netflixu s arzenálem jeho relevantních současných konkurentů z řad VoD portálů. Primárně však s jeho největším rivalem – kabelovou televizní stanicí HBO. Byť používá k distribuci pořadů technologicky odlišný kanál, z hlediska „ideové politiky“ jsou si tito poskytovatelé audiovizuálních programů velmi blízcí. Oba například budují parametr divácké atraktivity na původní seriálové tvorbě. (Pro Netflix se navíc stala nástrojem vymezení vůči ostatním on-demand portálům.) Oba poskytují výhradně placené služby. A oba se mohou pyšnit nepřehlédnutelnými úspěchy jak z hlediska profitability, tak přijetí odbornou kritikou.

V poslední kapitole se zaměřím na vývoj některých VoD portálů v České republice a prognózy fungování Netflixu na tuzemském trhu.

Tato práce obsahově čerpá zejména z vlivu Netflixu na audiovizuální trh v USA. Důvodem je fakt, že už má v tomto regionu svou historii, byť z hlediska dějin lidstva poměrně krátkou. Pouze v tomto teritoriu lze totiž prokazatelně detekovat vliv obchodních a tvůrčích aktivit Netflixu na konkurenční média.

Je třeba brát v potaz, že technologie a jejich globální působení nejen zkracují vzdálenosti, ale i zrychlují čas. Proto může být otálení odborné veřejnosti s analýzami vlivu Netflixu na mediální trh nejen v USA, ale zejména v Evropě pro řadu poskytovatelů audiovizuálních produktů fatální (primárně na perspektivy lineárních a kabelových televizí). Proto se formou této práce pokouším nabídnout také zainteresovaným pracovníkům v ČR jak zmapování a orientační analýzu již zaznamenaných vlivů Netflixu na trhy, na něž vstoupil, tak prognózu – či snad vize nebo dedukce – možných dopadů jeho vstupu na český audiovizuální trh.

Jako primární metodiku jsem zvolila rešerše publicistických reakcí na problematiku videa on-demand, a to primárně se zaměřením na vliv Netflixu. A to včetně právních a technologických aspektů, jakož i míry dostupnosti pro uživatele.

Nalezené vstupy o fungování největšího on-line portálu na světě jsem následně detailně analyzovala prizmatem rychlosti jeho vývoje, proměn v programové nabídce a marketingových nástrojů. Stěžejní se však ukázala být komparace vývojových tendencí s konkurencí – on-demand portály, ale i televizními stanicemi, ať už placenými nebo neplacenými. Prokázala vliv Netflixu na jejich obchodní i dramaturgické chování.

Pro dané téma neexistuje příliš mnoho studijní literatury, z níž by bylo možné vycházet.

Jedinými prameny pro jakékoli výzkumné snahy jsou tudíž články v médiích, zaměřených na filmový a televizní průmysl. Výzkum formou dotazování informovaných zástupců dotčených médií není možný, protože je většina potřebných údajů předmětem obchodního tajemství. Byť jsem kontaktovala řadu producentů a zástupců vedení portálů, nebyla jsem přijata. Maximem bylo poskytnutí informací „mimo záznam“.

O pravdivosti oficiálních dat, které byly on-demand portály poskytnuty, lze zase oprávněně pochybovat. Monitoring ohlasů v médiích se proto ukázal být nejrelevantnějším zdrojem informací pro jakékoli analýzy a dedukce, i když vyžaduje četbu „mezi řádky“.

Informace jsem čerpala především z médií zabývajících se audiovizuálním průmyslem, jako jsou Variety, The Hollywood Reporter, Mediář, Mediaguru (kompletní seznam pramenů viz Použitá literatura).

Poněkud sporným zdrojem, při jehož zkoumání je třeba metodu „čtení mezi řádky“ zapojit ještě intenzivněji, jsou tiskové zprávy Netflixu, případně interview s představiteli jeho managementu. Při jejich analýze je z hlediska exaktnosti ovšem pohled značně determinován individuálním náhledem zkoumající osoby. Relativně subjektivní interpretace získaných dat však již není v současném pojetí výzkumu považována za výjimečný ani diskutabilní jev, obzvláště v oblasti společenských věd. Zjednodušeně řečeno, pokoušela jsem se z tvrzení a výroků představitelů společnosti Netflix odfiltrovat prvky spojené se snahou prezentovat jakýkoli strategický tah společnosti v kladném světle (tj. použít jej jako marketingový nástroj), abych se dobrala jeho podstaty a možných dopadů.

V této souvislosti se nabízí otázka, zda současné vědecké metody počítají s akcelerací procesů v globální společnosti. Vstup Netflixu na český mediální trh je z hlediska celkového vývoje komunikace epizodou. Jeho reálné dopady však mohou zásadně ovlivnit momentální životy tisíců občanů (nahlíženo z pozice zaměstnanců audiovizuálního průmyslu), z pozice diváků je možné hovořit o milionech. Má-li však být věda spjata se životem, měla by akceptovat metody, které se striktně danými výzkumnými postupy korelují menší měrou, avšak umožňují včasnou reakci na aktuální vývoj. V případě médií jako dominantní formativní síly sociálních procesů platí tato teze dvojnásob.

1. Terminologie a obchodní modely

Pro porozumění oblasti distribuce audiovizuálních děl po síti představuji níže základní termíny a obchodní modely, které s VoD souvisejí a na jejichž bázi funguje.

1.1 Terminologie

VoD – „Video on Demand“ neboli „video na vyžádání“. Divák prostřednictvím internetu získá audiovizuální dílo (dále AVD) dle svého výběru na jím vybrané technologické zařízení (nejčastěji počítač, tablet či telefon), a to na časově omezenou či neomezenou dobu, za poplatek či zdarma.

IPTV – „Internet Protocol TV“ označuje televizní přijímač, do kterého se data dostávají pomocí internetového spojení neboli IP (internetový protokol). IPTV skládá svou nabídku jak z produktů televizních stanic, tak z nabídky jednotlivých producentů a distributorů.

Catch-up TV – forma videa na vyžádání. Divák má možnost zhlédnout daný pořad i poté, co ho televize již odvysílala (Lange, Kalternbach, 2009, s. 223).

1.2 Obchodní modely

VoD můžeme rozdělit podle distribučních kanálů:

1. počítač,
2. IPTV,
3. kabelová televize,
4. satelit,
5. digitální terestriální televize.

Poslední tři uvedené kanály nedisponují přímou zpětnou vazbou diváka, tj. pravidelně mu nabízejí nějaký obsah, který se neustále mění, a divák si z něj vybírá.

Z hlediska způsobu odběru audiovizuálního díla dělíme VoD na:

1. **downloading** – data jsou stahována na divákově přijímací zařízení, tj. AVD může být přehráno až po dokončení přenosu dat,
2. **streaming** – data jsou k divákovi posílána v reálném čase, kdy je AVD přehráváno (Lange, Kalternbach, 2007, s. 42).

Z obchodního hlediska odebíráme VoD těmito způsoby:

1. **Pronájem** – pronájem VoD může být buď za jednotlivé filmy, nebo za vybraný balíček filmů. Ve většině případů divák získá právo zhlédnout dané AVD (či několik děl) ve lhůtě 24–48 hodin. V tomto případě je lhotečné, zda je odebere formou streamingu či downloadingu. Stažení je dočasné, po uplynutí stanovené lhůty pronájmu se AVD z harddisku divákovy počítače automaticky vymaže.
2. **Prodej** – prodej filmu na dobu neurčitou, tj. jeho trvalé stažení do počítače uživatele. Nabyvatel si je může pouštět kdykoli bez jakýchkoli omezení, ovšem pouze pro osobní potřebu. Film je v jeho počítači či jiném zařízení uložen až do doby, než ho divák záměrně vymaže. Existuje i varianta „buy and burn“, která umožňuje po stažení filmu jeho následné vypálení na DVD. Nevýhodou tohoto modelu je hrozba nelegálního šíření AVD (Lange, Kalternbach, 2007, s. 17).

Dále VoD dělíme podle platebního modelu, tj. jakým způsobem a jak často za dílo uživatel poskytovateli platí:

1. **sVoD** – „Subscription VoD“ neboli VoD formou předplatného. Uživatel na bázi (většinou měsíčního) předplatného získá přístup ke všem titulům v nabídce.
2. **tVoD** – „Transaction VoD“ neboli „transakční VoD“. Divák si může dočasně vypůjčit nebo i koupit jeden titul. Oproti sVoD tedy musí za zhlédnutí každého snímku platit zvlášť. Do této skupiny můžeme zařadit i formu **DTO** („Download to Own“), tedy stažení filmu do vlastnictví diváka, jeho koupí. Velkým rizikem je v tomto případě pirátství, hrozí kopírování na DVD nebo uploadování titulu na web za účelem nelegálního sdílení a další formy nelegálního šíření díla.
3. **fVoD** či **adVoD** – „Free VoD“ či „Advertising Supported VoD“, tj. VoD doprovázené reklamou. Divák za zhlédnutí AVD nemusí platit, musí však

akceptovat reklamní sdělení, jež je mu s AVD dodáno. Reklamní spot může být nasazen jak před titulem, tak po něm, nejžádanější jsou však logicky vstupy v průběhu filmu (Lange, Kalternbach, 2007, s. 17, s. 45–46).

Těmito cestami tedy divák dojde k exploataci daného AVD, a to především prostřednictvím počítače nebo IPTV, nověji také na mobilních telefonech či tabletech.

Z marketingového hlediska se obdobně jako například na televizním trhu s audiovizuálními díly ukázal jako nejvýhodnější model nabídky v balíčcích. Poskytovatel díky němu profituje i z méně žádaných titulů, o něž by jinak klient neprojevil zájem. Pokud však tato AVD získá v balíčku, je pravděpodobné, že je zhlédne. Druhotným efektem balíčkového prodeje může být tedy i propagace konkrétně profilované skupiny titulů, u nichž distributor předpokládá tržní potenciál, ale doposud se mu nezdařilo patřičně je divácké veřejnosti prezentovat.

Základní kritéria pro zvolení obchodního modelu VoD portálem jsou následující:

1. Kdy bylo AVD vytvořeno (jde-li o novinku či o starší AVD).
2. Souvislost s nasazením AVD v televizním vysílání (Lange, Kalternbach, 2009, s. 211).

2. Digitální distribuce a specifika on-line vysílání

Tato kapitola přibližuje kontexty fungování filmové a televizní distribuce, neboť je tato problematika zásadní pro pochopení významu VoD portálů – především Netflixu – a jejich vstupů na pole původní tvorby.

2.1 Distribuční okna

Desítky let Hollywood používal model, který distribuční proces striktně rozděloval do více či méně pevně daných časových úseků. Film byl vždy nejdříve uveden v kině, po nějakém čase (6 měsíců, poté došlo ke zkrácení na 4) se objevil na DVD. Následovaly digitální platformy a kabelové televize. Poslední místo v distribučním řetězci patřilo neplaceným televizním kanálům. Každé z těchto distribučních oken generovalo z díla zisk. V souvislosti s rozvojem VoD portálů se objevila potřeba tento model modifikovat, časová okna zkrátit, zpřeházet jejich souslednost, případně je zcela zrušit. Kina ztratila primární postavení média, které může jako jediné divákům nabídnout opravdu plnohodnotný zážitek z filmového díla. A to jak z technologického, tak společenského hlediska. Boom domácích kin spojený s vývojově vyššími typy displejů připravil kina o exkluzivitu. Velký počet zájemců o filmovou novinku již návštěvu kina z časových, finančních a dalších důvodů zcela vypouští, chtějí si dílo rovnou pustit. Cítí, že to budou právě oni, kdo bude do budoucna generovat výrobcům nejvyšší zisky, a proto nechtějí být až druzí v pořadí, natož čekat na možnost zhlédnout dílo za několik měsíců. Zatím problém vesměs řeší nelegálním zhlédnutím filmu. Obvykle tak činí záhy po premiéře v kině, dokud přetrvává jejich zájem, vyvolaný reklamními kampaněmi. S rostoucím časovým odstupem od premiéry většinou potřeba zhlédnout titul mizí – prostě se na něj zapomene. Je jasné, že tento model není pro nikoho výhodný. Investice do kampaně komunikující uvedení díla, nejsou plně vytěženy. Proto se stále řeší otázka zkracování distribučních oken nebo jejich prolínání. Nejmohutnější vlna zisku se sice časově zkrátí, je však pravděpodobné, že bude celková profitabilita díla v konečném výsledku vyšší, než když byl snímek v průběhu několika let postupně distribuován na dalších a dalších nosičích. V USA začíná fungovat model „day-to-date release“, kdy je film uveden zároveň na DVD a VoD (Lange, Kalternbach, 2007, s. 69).

S rostoucím vlivem VoD hrozí televizním vysílatelům markantní odliv diváků lineárního vysílání. Lze tudíž předpokládat, že se budou nuceni zaměřit na své silné stránky, jakými jsou živé vysílání, zpravodajské pořady a jiný exkluzivní obsah.

Tradičnímu televiznímu vysílání ostatně ubývají diváci již od devadesátých let. Obsah, který byl touto dobou na obrazovkách nabízen, byl považován za masový, určený širokému spektru heterogenního publika (Lotz, 2007, s. 2). Už tehdy proto tato většinová skupina ztrácela normativní vliv na charakter programové nabídky. Jednotlivé stanice začaly své kanály obsahově profilovat.

Významný vývojový skok však způsobily až kabelové televize a internet. Tato média razantně zvětšila obsahovou nabídku, dala divákům možnost vždy v televizi najít to, co je zajímavé. Etapa, kdy byli odkázáni na programový diktát minima stanic, a pokud je program nezaujal, buď jej přetrpěli, nebo přístroj vypli, se stala minulostí. Tento fenomén přispěl k pokračujícímu rozpadu tradičních masových médií a fragmentaci divácké obce (Napoli, 2010, s. 5, s. 54). Nyní už na heterogenní publikum cílí mnohem méně médií (Lotz, 2009, s. 35). Přejít od mas k minoritám vedl ke změnám souvisejícím s vývojem, výrobou a distribucí televizních pořadů. Jsou úzce provázány s mnoha otázkami: Jaký obsah chtějí producenti vytvářet? Jaké finance jim televize dají k dispozici? A v neposlední řadě, jak diváci výsledné pořady i změny v jejich nasazení či distribuci přijmou? Všechny změny vytvářejí nové cesty k tomu, jak bude televize užívána, a mění i základní chápání tohoto média (Lotz, 2007, s. 3). Pokud budou mít např. diváci možnost zhlédnout seriál na chytrém telefonu, je primární chápání definice televizního média zpochybněno. V takovém případě jen divák určuje, jestli je televize jako médium definováno typem programu nebo přístrojem na zhlédnutí seriálu.

Diváky televize přitahuje a pravděpodobně tomu tak bude i nadále. Tráví u ní desítky hodin týdně. Zatím jim vadilo snad jediné: Že jde většinou o přístroje nepřenositelné a někdo jim určuje, kdy a na co se budou dívat. Tyto vady však nové technologie odstranily. Největší světové televizní stanice, jako jsou HBO, ESPN, Canal+ a BBC, se přesouvají na internet. ESPN vyvinula aplikaci, díky níž můžete odkudkoli sledovat sportovní zápasy živě či zpětně. Internetová televize nabízí lidem přesně to, o co stojí: maximální výběr, časovou volnost a mobilitu. Divák, který je dnes ochoten platit za kabelovou televizi, bude zítra ochoten zaplatit za internetové vysílání.

Šířící se fenomén všudypřítomné televize, rodící se streamingové služby

a komplikované obchodní vztahy (jako u portálu Hulu, viz kapitola 6.1) se v průběhu roku 2015 pravděpodobně zformují v třetí odnož televizní distribuce (Wolff, 2014).

V okamžiku, kdy bude mít Netflix dostatek předplatitelů po celém světě, bude vyrábět vlastní seriály a filmy a začne je na svém portálu běžně uvádět ve stejný čas jako v kinech, zásadně naruší distribuční řetězec stanovený hollywoodskými studii.

Doposud však distributoři s jistou časovou prodlevou od uvedení filmu v kinech či pořadu v televizi stále počítají, kalkulují s ní. (Byť byly dřívější časové limity v mnoha případech prolomeny a jsou nyní velmi flexibilní.) Protitahem portálů VoD, které nechtějí být plně závislé na nákupu licencí, se tak stala jejich vlastní původní tvorba. Umožňuje jim obohatit nabídku o tituly, které diváci skutečně nemohou zhlédnout nikde jinde.

2.2 Teritoriální a právní omezení

Teritoriální omezení neboli GEOblokové je založena na lokalizaci uživatele a zamezení jeho přístupu k portálu. Ve většině případů se provádí pomocí IP adresy počítače, z něž se divák přihlásí, případně podle sídla banky, jejíž kartou chce za audiovizuální dílo poskytované prostřednictvím VoD portálu zaplatit. Účelem GEOblokové je zamezit uživateli, jehož zemi nebyla poskytnuta práva k šíření konkrétních audiovizuálních děl, v přístupu k dané nabídce VoD služeb. Omezení mezinárodního přístupu k filmům je často způsobeno závazky producentů ke třetím stranám – koproducentům –, kteří mají ve svých zemích licenční smlouvy s lokálními televizemi. Nebo například z důvodu plánované distribuce filmu do tamějších kin. Cross-boarder VoD portál, tj. VoD přesahující hranice jednoho státu, však funguje z důvodu jazykových bariér ve většině případů jen v zemích, v nichž se hovoří stejnou řečí. Například v Německu a Rakousku či ve Velké Británii a Irsku (Lange, Kalternbach, 2009, s. 19).

Komplikace vyvstávají zejména při vyjednávání práv ke starším evropským filmům. Dobové smlouvy pochopitelně neobsahovaly a ani nemohly obsahovat možnost šíření díla prostřednictvím internetu. V určitém krátkém mezičase sice bývalo ve smlouvách

uvedeno, že autor poskytuje právo šířit dílo jak na všech existujících, tak budoucích mediálních nosičích, avšak z důvodu zjevného poškozování autorských práv byly tyto tendence vesměs eliminovány. V případě starších děl je tudíž producent pro udělení licence povinen kontaktovat všechny autory a mnohdy i realizátory snímků, herce, dědice atp. Vzhledem k finanční i časové náročnosti takového procesu je vždy třeba důkladně zvážit, zda je očekávaný obchodní výsledek daného projektu natolik perspektivní, aby byla investice do zajištění práv rentabilní.

Tržní poptávka vyžaduje upravení obchodních strategií také v oblasti udělování licencí k audiovizuálním dílům internetovému sektoru. Licence k šíření děl prostřednictvím audiovizuálních mediálních služeb na vyžádání jsou v současné době udělovány především na neexkluzivní a krátkodobé bázi (1–3 roky). Tato skutečnost je dána zejména faktem, že je prostředí VoD portálů poměrně nové. Jde o sféru bez ustálených pravidel, jež se v důsledku rozvoje technologií a dalších aspektů prakticky ze dne na den mění.

3. Historie

Netflix je stále se rozvíjející nadnárodní VoD služba, nabízející filmy a seriály bez reklam a neomezený počet jejich zhlédnutí za uhrazení předplatného. Začal jako půjčovna DVD, tedy služba nabízející zaslání DVD předplatitelům na jejich adresy. Nyní je největší streamingovou platformou na světě.

3.1 Vývoj společnosti

Netflix byl Reedem Hastingsem a Marcem Randolphem, bývalými příslušníky vrcholového managementu softwarové společnosti Pure Atria, založen 29. 8. 1997 ve Scotts Valley v Kalifornii. Rozhodli se, že budou půjčovat a prodávat DVD přes internet a zasílat je divákům poštou. Formát DVD, který dokáže na malém, lehkém, odolném a výrobně levném nosiči nabídnout audiovizuální díla vysoké obrazové kvality, byl v USA představen na jaře téhož roku. Počet reálně existujících disků však tehdy nepřesahoval číslo 1000.

Obchodní cíle Netflixu byly vysoké. Plánoval nabízet divákům všechna DVD s audiovizuálním obsahem, která kdy vyšla. Věděl, že to není v možnostech žádného kamenného obchodu na světě.

V té době ale ještě DVD přehrávače nebyly příliš rozšířené, takže diváci o disky s nahranými filmy neprojevovali zájem (Keating, 2012, s. 27). Netflix potřeboval překonat dvě hlavní překážky – formát VHS jako takový a kamenné videopůjčovny, které kazety nabízely. Ty se rozšíření nového nosiče pochopitelně bránily. V případě, že by DVD vytlačily VHS, jejich videotéky by zkrachovaly.

Na trhu USA se objevilo asi jen 100 000 kusů disků a jejich prodej stagnoval nejen z cenových důvodů. Nejpodstatnější byl fakt, že studia nechtěla své filmy na DVD vydávat. Úspěch Netflixu tudíž závisel na úspěchu celého trhu s novým formátem – DVD. Přesto byli Reed Hastings s Marc Randolphem přesvědčeni, že má DVD potenciál vystřídat tradiční VHS.

Klíčem k prvním úspěchům bylo paradoxně minimum DVD s nahrávkami nabízené v obchodech. Stoupenci technologických novinek, kteří si DVD přehrávač koupili, si na něm neměli co pouštět. Dále Netflix využil distribuční vstřícnosti disků. Jsou malé a lehké, takže mohou být poštou zákazníkům zasílány snadno a levně. Už od začátku

také měli Reed Hastings a Marc Randolph jasné řešení otázky nabízení dalších titulů již získaným předplatitelům. Měli v plánu vyvinout systém, který bude fungovat na principu doporučování filmů na základě divákových předchozích výběrů.

Poskytování služeb společnost spustila 14. 4. 1998. Nabízela 925 titulů, které si zákazníci mohli rezervovat i dopředu, aby jim byly doručeny týž den, kdy se dostaly do obchodů.

Netflix navázal spolupráci také s hollywoodskými studiemi. Uvědomil si, že jen vztahy s nimi umožňují získat licence výhodněji.

Studia však odmítla slevit z tehdy vysoké ceny DVD, takže Netflix musel ze svých nároků slevit a zaměřit se na finančně únosné tituly. Jádro nabídky vytvořil ze starších filmů s hvězdným obsazením a prázdninovou tematikou.

Aby zvýšil poptávku po takových titulech, zavedl systém hodnocení filmů, který shromažďoval zákazníky do tzv. „mentor groups“. Byly vytvořeny tak, aby nasměrovaly zákazníky k filmům, o jejichž zhlédnutí by za jiných okolností pravděpodobně neuvažovali. Systém byl založen na předpokladu, že když dva zákazníci ohodnotili deset filmů stejně, jsou naladěni na stejnou vlnu. Pokud se pak jednomu z nich líbil film, který druhý ještě neviděl, byla velká pravděpodobnost, že si příslušníka stejné skupiny získá také.

Inovovaným cílem Netflixu bylo vlastnit tituly, které nebylo možné sehnat v největších videopůjčovnách, jako byl Blockbuster. Proto se zaměřil na nezávislé a zahraniční filmy. Orientace Netflixu na menší cílové skupiny vedla k získání hojného počtu indických studentů, kteří měli do té doby v USA velmi omezený přístup k bollywoodským filmům. Časem začaly Netflix vyhledávat také další komunity imigrantů a rovněž kinofilové, kteří ho považovali za nejlepší zdroj japonských a čínských artových filmů (Keating, 2012, s. 37).

Nejdříve Netflix DVD půjčoval a prodával. Pokud se zákazníkovi titul líbil, mohl si ho koupit za o 30 % nižší cenu než v obchodech. První výpůjční lhůty byly na 7 dní, a to za 6 \$ (4 \$ půjčení + 2 \$ poštovné). S vyšším počtem kusů cena klesala. Jakmile si zákazník objednal vícekrát více DVD, automaticky se mu na portálu vytvořil profil, který na základě charakteristik dříve vybraných filmů generoval uživateli nabídku dalších.

Netflix byl jednou z prvních společností, které půjčovaly DVD, navíc i s doručením. V tomto ohledu mu konkurovaly pouze Magic Disc, DVD Express a Reel.com. Kamenné obchody a půjčovny (např. Blockbuster a Hollywood Video) vnímaly disky DVD jako hrozbu, a tak je odmítly nabízet (Keating, 2012, s. 35).

Jak už bylo zmíněno, byla DVD nabízena obchody i jako pouhé nosiče jen minimálně, s vypálenými tituly ještě méně. Z čehož Netflix částečně těžil, protože majitelé DVD přehrávačů neměli mnoho možností získat nahraná DVD jinde. Netflix však nechtěl být službou pro omezený počet majitelů přehrávačů, ale masově využívanou.

Jenže diváci nebyli motivováni DVD přehrávače si kupovat. Zůstávali u VHS kazet, na nichž již byly k dispozici tisíce snímků. DVD nebyla žádána. Ani užívateli, ani obchodníky.

Netflix se vydal pravděpodobně jedinou možnou cestou, která mohla vést k cíli: Navázal spolupráci s výrobcí přehrávačů. Při koupi DVD přehrávače od Toshiba, Sony, Hewlett-Packardu nebo počítače Apple s DVD čtečkou získal zákazník pronájem 3 DVD od Netflixu zdarma. Šlo v podstatě o „vstupenku“ do DVD knihovny s tisíci tituly. Hollywoodská studia musela DVD akceptovat. Nejintenzivněji se v tomto směru angažovala společnost Warner, která jako první začala na DVD vydávat nejnovější filmy. Od VHS formátu studia upustila v roce 2000 (Keating, 2012, s. 40).

V prosinci 1998 Netflix oznámil, že už nebude DVD nadále prodávat. Zaměřil se pouze na jejich pronájem, v případě zájmu o koupi odkazoval zákazníky na Amazon. Odměnou za příliv klientů a uvolnění části trhu mu byla masivní propagace na stránkách Amazonu. V té době už měl Netflix ve svém katalogu 2300 titulů. DVD přehrávač však stále vlastnilo pouhé 1 % amerických domácností.

V lednu 1999 společnost skoupila desetitisíce kopií populárních titulů a naplnila sklad asi 250 000 disky.

V září 1999 Netflix představil novou službu, tzv. Marquee Program, který za 15,95 \$ měsíčně umožnil uživatelům zapůjčení 4 DVD na neomezenou dobu. Stejně jako mnoho dalších internetových start-upů, také Netflix investoval obrovské částky, aby diváky přitáhl na své stránky. Marketingové tahy typu Marquee Programu však svědčí

o přesvědčení představitelů společnosti, že jakmile vybudují povědomí o značce – zavedou ji –, začnou profitovat.

V únoru 2000 představil Netflix službu CineMatch, která sbírala a srovnávala vzorce sledování filmů od uživatelů, aby jim poté doporučovala filmy, které by se jim mohly líbit. V podstatě šlo o vyšší verzi Marquee Programu, která však nepotřebovala srovnávat preference různých diváckých skupin. Dedukovala doporučení z předchozích výběrů jednotlivých zákazníků a jejich hodnocení zhlédnutých filmů. Službu bylo ovšem možné naprogramovat i pro páry, aby jim systém doporučil film, který se bude líbit oběma. Netflix získané informace pro zefektivnění marketingových kampaní sdílel s filmovými studii. Během roku 2000 navýšila společnost počet titulů na více než 7000 a diváckou základnu na 250 000 uživatelů.

V prosinci se Netflix dohodl se společnostmi Warner Home Video a Columbia Tri-Star. Za nižší cenu mu začaly dodávat své filmy na DVD výměnou za procenta z půjčovního.

V roce 2002 společnost otevřela desítky regionálních poboček po USA, aby byla při 50 000 objednávkách denně schopna doručit DVD do druhého dne. To už měl Netflix více jak půl milionu uživatelů a 11 500 titulů. Uzavřel smlouvu s 50 distributory, kteří dostávali 20% podíl z výnosů.

V roce 2005 Netflix odesílal poštou milion DVD denně a jeho portfolio obsahovalo přes 35 000 titulů.

Vývoj nových technologií přiměl Netflix k další progresi. Vnímal a připravoval se na změny. U obchodního modelu setrval deset let, poté přešel na formát streamingu. V té době už bylo pokrytí 3G sítěmi poměrně rozsáhlé. Úměrně k tomu rostla poptávka po technologicky náročnějších službách, které se s vysokorychlostním internetem počaly přesouvat do standardního pásma a těšily se velké popularitě. Stejně jako CD musely ustoupit s nástupem MP3, očekávalo se, že s nástupem streamingu zmizí DVD.

Netflix však od DVD neupustil. Rozhodl se však rozšířit portfolio přístrojů, s jejichž pomocí mohou zákazníci filmy z jeho nabídky sledovat. Nejen přes počítače, ale i set-top-boxy, herní konzole a televizní aplikace.

V roce 2007 začal nabízet filmy on-line. Za nízký poplatek, protože prioritní opět nebyl okamžitý zisk, ale obsazení nového trhu. (Navíc společnost počítala s úsporami v oblasti nákupu, výroby a posílání DVD, kde správně předvídala pokles zájmu.) Na portál v té době umístilo své filmy několik nezávislých producentů, čímž dali jejich působení mnohem širší dosah než kdy dříve (Keating, 2012, s. 172).

Během let 2007 až 2011 Netflix rostl závratnou rychlostí. Zásadní pro něj bylo dostat co nejvíce obsahu na streaming. Zdálo se, že bude nutné zvýšit poplatky. Jak stoupala popularita streamování, studia požadovala za licence vyšší částky.

Proto v září 2011 generální ředitel Reed Hastings oznámil, že se Netflix rozdělí na dvě části: Qwikster – pronájem DVD a Netflix – streaming. Faktické zvýšení plateb bylo zmírněno jejich rozdělením. Uživatelé hradili dvojí předplatné – za každou půjčovnu zvlášť. Přesto byl následkem značný odliv abonentů. Proto fáze dvou společností – a tedy i dvou plateb – trvala jen měsíc.

Netflix nadále dobýval trh domácího streamingu na počítačích i telefonech. Strategicky se posunul zahájením výroby vlastních pořadů a dalšími zdokonaleními algoritmů, s jejichž pomocí dokáže odhadnout divákův vkus, a tak mu nabízet ke zhlédnutí vhodné filmy.

Společnost nyní působí ve třech divizích: domácí streaming (v USA), mezinárodní streaming a doručování DVD (pouze v USA).

3.2 Expanze

Služba už je nyní dostupná v 50 zemích světa. Do konce roku 2016 má Netflix v plánu stát se globální společností, která bude své služby nabízet ve 200 zemích (Spangler, 2015). Rychlost proklamované expanze odpovídá 6 trhům měsíčně. Přitom bude třeba v každé zemi vyřešit práva k nabízeným filmům, zodpovědět otázku lokálního obsahu, znění, ve kterém bude obsah dostupný (původní s titulky / dabing), technologie týkající se doručení obsahu, marketing a systém plateb za služby.

Netflix v rámci expanze vyrábí původní seriály pro různé země: *Marseille* (2015, Francie), *The Crown* (2016, Velká Británie). Jde o jasné snahy ovládnout trhy, na nichž ještě nepůsobí v takovém rozsahu jako v USA. Zatímco jiní výrobci pořadů a filmů se

při exportu děl nechávají s trochou nadsázky překvapit, jak budou přijaty, Netflix je v tomto směru specifický. Promyšleně tvoří seriály „na míru“ lokacím, jimž jsou určeny. Respektuje dané kultury, divácké zvyklosti, preference, tradice, dějiny.

V polovině března 2013 měl Netflix celkově 33 milionů uživatelů, 27,2 milionu jen v USA (The Week, 2013; Edwards, 2013). Do ledna roku 2014 tato čísla vzrostla na 40,4 milionu, z čehož 33,1 milionu abonentů bylo z USA (NewsMax, 2014). V březnu 2015 (o rok později) už celosvětová předplatitelská základna vzrostla na 62,27 milionu, v USA na 40,91 milionu (Trefis Team, 2015).

Agresivním obchodním modelem Netflix zničil kdysi úspěšný řetězec videopůjčoven Blockbuster (v roce 2011 zkrachoval). Nyní ohrožuje prémiové kabelové kanály, jako jsou Showtime nebo HBO. I ty kvůli Netflixu postupně rozšiřují své služby i na internet, aby mohli jejich klienti oblíbené pořady sledovat kdykoli a na jakémkoli dostupném přístroji, tedy nejen v televizi, ale třeba na mobilu.

Je otázkou, zda plánovaná expanze proběhne tak rychle a v takovém rozsahu. Z historie společnosti Netflix však lze vyčíst, že si vždy stanovovala nejvyšší možné cíle. I když jich nedosáhla, vždy se díky tomu dostala dále než jiní, obezřetnější a váhavější konkurenti.

K úspěšným zahraničním expanzím predestinuje Netflix i to, že nemá tendence získaná území amerikanizovat. Jeho přístup je buď globální, tj. nabízí obsah a postupy akceptovatelné všemi kulturami téměř všude na světě, nebo přímo lokální, kdy se snaží jak tvorbu, tak obchodní a distribuční postupy adaptovat na konkrétní podmínky dané země.

V každém případě nelze Netflixu upřít prognostické schopnosti. Nebojí se nových technologií, začíná na nich stavět ještě v časech, kdy jsou představy o jejich komerčním využití v mediální sféře více než mlhavé. A když se technologie či okolnosti nevyvíjejí pro Netflix příznivým směrem, neváhá zasáhnout a ovlivnit je. Dnes už k tomu má dostatek sil, možností, schopností i kapitálu.

4. Programová nabídka a dramaturgie portálu

Je Netflix internetové, nebo televizní médium? V posledních letech se stal jedním z pilířů starého digitálního slibu, že skončí tradiční lineární televize. Jako televize se tento portál skutečně chová, odlišuje se v zásadě jen způsobem distribuce. S rozšířením streamingových webových stránek a jejich rozsáhlou programovou nabídkou se brzy začne rozlišovat mezi televizním distribučním modelem a televizním obchodním modelem, který se stane základním měřítkem růstu a dominance.

Televize jako ryze digitální médium je významným posunem, poměrně novým společenským a kulturním fenoménem, který vyžaduje nové způsoby přemýšlení a zkoumání (Bennett, 2011, s. 5). Porozumění tomuto posunu je důležité nejen pro ty, kdo se médiu zabývají, ale i pro všechny, kdo televizi sledují (Lotz, 2007, s. 4). Právě proto jsou Netflix a jeho původní tvorba ve středu zájmu těch, kteří se zabývají dopadem on-line vysílání na vysílání televizní. James Bennett v knize *Television as Digital Media* současný stav televize popisuje jako televizi, která se mění (Bennett, 2011, s. 6). V digitální podobě ji vnímá jako hybridní formu média. Sice se její obsah šíří různými způsoby přenosu na různé přístroje, ale výsledný zážitek a účel zůstávají (Bennett, 2011, s. 7).

Podle serveru GigaOm nyní Netflix denně zaznamenává 30 milionů zhlédnutí, 4 miliony hodnocení filmů a 3 miliony vyhledávání (Carr, 2013). S rostoucí popularitou portálu a jeho vstupem do oblasti výroby vlastních pořadů je proto nutné detailně analyzovat tradiční model výroby relací v lineárních televizích a srovnat ho s modelem, který zavádí Netflix.

4.1 Televizní produkce

4.1.1 Programový obsah v televizním průmyslu

V tradičním lineárním vysílání do značné míry určují programovou skladbu (výběr pořadů i jejich řazení) komerční pauzy. Je totiž třeba uspokojit jak diváky, tak zadavatele reklamy. Netflix může na rozdíl od tradičních televizí vyrábět různě dlouhé seriálové epizody, neboť nemusí dodržovat časová okna ve vysílání.

Navíc jsou klasičtí vysílatelé povinni dbát o vhodnost obsahu, dodržovat příslušné zákony a předpisy platné v daných zemích. (Nejmarkantnějším příkladem jsou restrikce sexuálních či násilných scén.)

Kromě toho bývají klasické komerční TV stanice vlastněny velkými mediálními společnostmi, což v praxi znamená, že musejí každé rozhodnutí schvalovat výkonní producenti. Oproti tomu u kabelových stanic, jako je třeba HBO, mají tvůrci ruku volnější (Pearson, 2011, s. 113). Daný přístup se tedy výrazně liší od toho, který stanovují televizní produkční normy. Zdá se, že se Netflix ztotožňuje spíše s praktikami kabelových televizí.

Jako on-demand platforma může fungovat mimo uvedené systémy, nepodléhá například cenzuře scén z hlediska jejich morálních dopadů. Proto nahlíží benevolentněji na sexuální a násilné scény. Navíc u něj působí jen minimum zástupců výkonné produkce, kteří by výrobu pořadů ovlivňovali. Netflix tedy nemusí hledět na faktory formující programovou nabídku běžných televizních stanic. Není také nucen k jednotlivým dílům přidávat rekapitulace předchozího děje. Nikde není stanoveno, jaké parametry musí seriál mít, co se v něm může nebo nemůže objevit.

Dalším aspektem, kterým se Netflix liší od lineárních televizí, je způsob monitoringu diváků, jejich preferencí. Jak je podrobněji uvedeno v kapitole 5.1, pokaždé, když si přehrajete, zastavíte či pustíte znovu nějaký film, je to zaznamenáno. Netflix, nejrozšířenější komerční streamingový portál videí v USA, takových úkonů zaznamená stovky milionů denně. Ví o našich návycích týkajících se zhlížení filmů víc, než si uvědomujeme.

Zástupci Netflixu pochopitelně netuší, proč přesně divák přehrávání pořadu zastavil. Pokud tak však učiní více lidí v týž moment téhož pořadu, začnou softwarové systémy hledat důvody a srovnávat obdobné situace (komparativní metody). Ztratila akčnost na dynamice natolik, že divák ztratil zájem? Byla zápletka příliš komplikovaná? Nebo se scéna naopak líbila natolik, že si ji abonent přehrál znova? Veškerá data jsou pečlivě shromažďována, aby byly profily jednotlivých diváckých skupin co nejpřesnější a umožňovaly bezchybný výběr další nabídky titulů divákům i námětů pro zvažovanou vlastní tvorbu.

4.1.2 Televizní seriály z hlediska formy

Produkce a distribuce seriálů jsou spojeny s vysokými náklady. Dříve bylo možné oslovit masové publikum bez vyšších vstupních investic (např. sitcomy, nízkonákladové soap opery, některé epizodické seriály). Náročnost diváků však roste, stále více vyžadují složitější dějovou linku. I když starší formáty nadále přetrvávají a mají v programové skladbě své místo, už je rozhodně nelze řadit mezi tzv. taháky. Zato komplexní seriálová vyprávění dokážou uspět jak kreativně, tak ekonomicky (Mittell, 2013).

Epizodické vyprávění

Tento formát většinou nenabízel hlubší a vyvíjející se charakteru postav či komplikovaný děj (Mittell, 2013). Epizody o délce 30 až 60 minut měly uzavřenou dějovou linku – obsahovaly zápletku i její rozuzlení, tedy samostatný příběh, který nijak nesouvisel s předchozími či následujícími epizodami (O'Sullivan, 2013, s. 67; Mittell, 2013). Divák nemusel sledovat seriál pravidelně a i tak se mu dostalo plnohodnotného vyprávění. Populární byla tato epizodické formy zejména z hlediska jisté „uživatelské“ jednoduchosti, kterou nabízely jak tvůrcům, tak divákům. Stanice je například mohly opakovat stále dokola. A divák se neobával, že mu při vynechání epizody něco unikne. Tento typ série nevyžadoval každodenní či každotýdenní loajalitu.

Televizní seriál

Konvenční pojetí televizního vyprávění obsahuje dvě až tři dějové linie. Hlavní dominuje, druhá a třetí probíhají paralelně, avšak bez výrazné interakce s linií stěžejní (Mittell, 2013). Na určitých prvcích a informacích z jednoho dílu často staví díly následující. Aby tedy mohl divák dějovým peripetiím porozumět, musí seriál zhlédnout postupně, sledovat příběh a vývoj několika postav v určitém prostředí. Takže zatímco epizodické pořady ignorovaly události v ostatních dílech, obvyklé dějové schéma televizního seriálu vyžaduje kontinuální zhlížení (Mittell, 2013; Gillan, 2011, s. 136). Jedna seriálová řada mívá 10 až 13 dílů. Jenže připoutat diváky po třináct večerů k obrazovkám je složité. Fakt, že mnozí neměli možnost pustit si nezhlédnuté díly dodatečně, vedl – kromě jiných důvodů – nejprve k možnosti nahrávání na kazety (VHS, BETACAM). Záznamové nosiče se dále vyvíjely, nastoupily DVD, flash disky. Možnost spuštění on-line z on-demand portálů je svým způsobem revoluční, protože divák není nucen disponovat speciálním nosičem, nemusí si jej koupit ani myslet na to, aby si pořady nahrál (Mittell, 2013).

Komplexní televizní seriály

Jde o formát, který se postupně prosadil jako nejživotascopnější a divácky nejatraktivnější. Podle Jasona Mittella boří normy. Už v prvním dílu se začne odvíjet hned několik dějových linií, které se prolínají, ovlivňují, větví. (Dokonce se může některá z dějových odnoží seriálu osamostatnit a stát se základem nového samostatného seriálu.) V pilotních epizodách, jež často rozhodují, zda seriál vůbec vznikne, je divákovi představen pouze žánr, hlavní postavy a nastíněna základní témata, která by se mohla v následujících dílech rozvíjet (Mittell, 2013). Komplexní televizní seriál 21. století je fenoménem, který se od svých předchůdců liší především propracovaností charakterů postav a jejich příběhů (O'Sullivan, 2013, s. 69).

Je však třeba poznamenat, že první seriály tohoto typu nabízely televize už v poslední třetině 20. století. Sice tehdy nebyly páteří televizní nabídky, nevznikaly v takovém množství, nicméně princip vyprávění na pokračování s několika vzájemně se prolínajícími dějovými liniemi rozhodně není jevem, který by časově spadal pouze do posledních 15 let.

Quality TV

„Quality TV“ neboli „kvalitní televize“ je termín, jehož vznik je nejčastěji spojován s produkcí kabelové televize HBO. Jde většinou o inovativní, někdy i kontroverzní dramata s více hlavními postavami a několika zápletkami, které se odvíjejí po dobu všech epizod. Mnohdy jsou události a detaily z předchozích epizod pro epizody následující naprosto zásadní. Pochopení a plnohodnotný divácký prožitek jsou tudíž podmíněny kontinuálním sledováním složitě se vyvíjejícího příběhu. Epizodu za epizodou, týden za týdnem.

Podstatná je také skutečnost, že je vizuální kvalita těchto seriálů na úrovni celovečerních filmů (výprava, styl snímání, střih). S čímž souvisí i fakt, že tyto typy sérií rozhodně nelze řadit mezi nízkonákladové. Jde v podstatě o prémiový segment komplexní televize, jak byla představena výše. Často jsou pod takovými seriály podepsáni tvůrci, jejichž jméno bývá spíše spojováno s tvorbou tradičních celovečerních filmů (Thompson, 2007; DeFino, 2014, s. 9). Komplexní seriálové drama splňující parametry Quality TV je považováno za typický fenomén amerického komerčního umění počátku 21. století (Romano, 2013).

4.2 Akvizice titulů

V programové nabídce portálu Netflix převažují seriály a celovečerní filmy. Dokumenty a pořady pro děti jsou však zastoupeny rovněž. Ostatní formáty, jako jsou například zprávy či sport, zatím chybí.

Stěžejním atributem nejsilnější zábavní sekce portálu je především rozmanitost. S čímž souvisí licenční politika společnosti.

Držení distribučních licencí je většinou časově limitované (v řádu měsíců i let). V momentě, kdy se blíží termín vypršení práv k filmům či pořadům, které již má Netflix v nabídce, zanalyzuje sledovanost konkrétního titulu, prozkoumá feedbacky diváků, zjistí, kolik obdobných audiovizuálních produktů je momentálně na trhu. Podle výsledků se rozhodne, zda a kolik investuje do případného prodloužení práv.

„Kupujeme licence od několika dodavatelů, a to na základě současného rozdělení trhu filmového průmyslu a jeho obsahu,“ uvádí ve svých materiálech společnost Netflix (2015).

Dohody s distributory a producenty pořadů o ceně licence se odvíjejí od exkluzivity díla, jeho stáří či popularity. Někdy je fixní vstupní částka nízká, Netflix se však poté s producenty a distributory dělí o výdělek z předplatného. Případně je honoruje podle počtu zhlédnutí, tj. úspěšnosti pořadu. Jde o bezrizikový, a proto častý obchodní, respektive platební model. Netflix s minimálními náklady rozšíří nabídkové portfolio, čímž podpoří benefit pestrosti nabídky. Nemusí s obavami čekat, zda se investice vložená do titulu vrátí. V nejhorším případě riskuje pouze ztrátu nízkého počátečního poplatku.

Od kvantity titulů jako benefitu však Netflix v poslední době upouští. Nechce se již profilovat jako nejrozsáhlejší filмотéka, jako tomu bývalo dříve. Perspektivně se plánuje zaměřit pouze na exkluzivní obsah. Odklání se od politiky získávání licencí k co největšímu počtu pořadů bez ohledu na to, že je nabízí řada dalších portálů.

Exkluzivita obsahu se pro Netflix stala jedním z klíčových aspektů. Právě proto například zakoupil výhradní streamingová práva k *Černé listině (The Blacklist)*, nejúspěšnějšímu seriálu televizní stanice NBC. Za každou epizodu zaplatil 2 miliony dolarů (Barr, 2014).

Generální ředitel Reed Hastings oznámil, že už neobnoví smlouvu se společností Viacom, která mu dodávala pořady ze stanic MTV, Nickelodeon a Comedy Central. Některé jejich tituly ale v portfoliu zachová. Půjde pravděpodobně o pořady z kanálu Nickelodeon specializovaného na dětskou tvorbu, a to kvůli výraznému nárůstu počtu nezletilých předplatitelů. Náklady na zakoupení licencí však tento krok nesníží. Byť bude obsahu méně, narostou částky za exkluzivitu. Odhaduje se, že kontrakt s Viacomem je bude stát 100 milionů dolarů ročně (Wallenstein, 2013).

Současný obchodní model Netflixu tedy dost závisí na tom, jak se komerčním televizím v novém digitálním prostředí bude dařit. Jejich financování je spjaté s příjmy z reklam. Výroba pořadů, k níž poté Netflixu poskytují licence, je hrazena právě ze zisků za odvysílání reklamních spotů. Z čehož vyplývá, že se Netflix ani jiné on-demand portály za stávajících podmínek nebudou pokoušet lineární vysílání vytlačit. Připravily by se tak o zdroje titulů, z nichž plní své nabídkové katalogy. Příjmy z reklam televizím přinášejí mnohem vyšší prostředky, než jakými z předplatného disponují Netflix a ostatní on-demand portály. Jsou tak vysoké, že mohou stanice financovat tvorbu pořadů bez zásadních obtíží. V tomto směru je tudíž programová produkce lineárních televizí zatím nezastupitelná.

Portály nabízejí televizím další trh (kromě běžného, probíhajícího mezi jednotlivými stanicemi po světě), kde mohou své pořady, původně financované reklamou, uplatnit. Schopnost Netflixu dávat dílům vyrobeným komerčními televizemi stále větší prostor částečně závisí na schopnosti portálu získávat nové abonenty. Největší předností je to, že mohou seriály zhlédnout v čase, který jim vyhovuje. Ať už najednou či postupně během několika týdnů nebo měsíců.

4.3 Vlastní tvorba

Ačkoli akvizice prozatím tvoří naprostou většinu obsahu portálu, z tvorby vlastních pořadů je patrné, že jde o další krok zaručující exkluzivitu nabídky. A navíc další obchodní sféru. Netflix už nebude licence jen kupovat, bude je moci i prodávat. Ke

všem svým audiovizuálním dílům totiž vlastní exkluzivní práva s neomezenou časovou i teritoriální platností.

Jak už bylo několikrát řečeno, dramaturgie původní tvorby Netflixu vychází z vyhodnocení dat získaných od registrovaných uživatelů. Představitelé společnosti tvrdí, že věděli, že *House of Cards* bude hit. Pomocí Vennova diagramu zjistili, že kombinace Davida Finchera, Kevina Spaceyho a popularity předlohy – staršího britského seriálu *House of Cards* – bude úspěšná (Carr, 2013). Čísla jim jasně ukázala, že jejich diváci milují filmy Davida Finchera, s oblibou sledují snímky s Kevinem Spaceym a líbila se jim prvotní britská verze seriálu. Všechny tři aspekty měly v monitorovacím systému Netflixu velmi dobré výsledky. Lidé tyto filmy nezastavovali, sledovali je až do konce. Takže zkombinovat tři jistoty do jednoho seriálu se zdálo jako dokonalý nápad (Anaya, 2014).

Seriál skutečně uspěl, již byly natočeny tři řady. Otázkou ale je, jestli kromě čísel a analýz nesehrála svou roli také značná dávka štěstí. Objektivně vyhodnotit, zda je použitá počítačová dramaturgie zaručeně a trvale úspěšná, lze až v dlouhodobém horizontu.

Jak vypadá současná běžná dramaturgie seriálů? Jak se z námětů a scénářů vybírají ty, které budou realizovány?

Ze stovek předložených námětů je vybráno jen pár (20–30). K nim jsou natočeny pilotní díly. Následně je použita jedna z nejfrekventovanějších metod kvalitativního výzkumu – focus group. Pilotní díl zhlédnou diváci z předpokládaných cílových skupin (vždy asi 10 osob ve skupině). Poté se k zážitku v odborníkem řízené debatě různými formami vyjadřují. Snahou je zjistit, jak na ně dílo působí. Jak je vnímají vědomě i podvědomě. Cílem odhalit potenciál úspěšnosti zvažovaného seriálu. Z původních 20 až 30 „pilotů“ se několik skutečně rozroste v první řadu. Jaký počet se dočká i druhé?

I přes náročnost vytvoření první série je to přibližně jeden seriál ze tří. Netflix, byť na trhu původní tvorby relativně začíná a ve srovnání s televizními vysíláři vyprodukoval seriálů malé množství, už nabízí druhé (*Orange is The New Black*) a třetí (*House of Cards*, *Hemlock Grove*, *Lilyhammer*) řady čtyř svých titulů.

Prokazuje tedy minimálně 80% úspěšnost, což je oproti 30 až 40 % seriálů lineárních televizí, k nimž byla dotočena druhá řada, markantní rozdíl (Hedgee, 2014). Tyto výsledky zatím hovoří ve prospěch výběru, vycházejícího z vyhodnocení dat o chování diváků.

Nejobjevnějším, a tedy i nejzásadnějším poznatkem vzešlým z datové analýzy bylo zjištění, že lidé nejčastěji zhlížejí větší počty epizod za sebou. Proto se Netflix rozhodl uvést *House of Cards* na portál najednou (viz kapitola 4.3.1).

4.3.1 House of Cards

„Záměr Netflixu je změnit televizi navždy. Začala vytvořením remaku politického thrilleru z dílny BBC, seriálem *House of Cards*,“ uvedl server The Week (2013).

House of Cards opravdu je seriálem, který pomohl portálu Netflix posunout se o úroveň výše, stát se rovnocenným soupeřem nejen streamingových portálů, ale i kabelových televizí.

Jde o politické drama ze současnosti, odehrávající se ve Washingtonu, D. C. Výchozí zápletky se točí kolem hlavní postavy, amerického kongresmana Franka Underwooda (Kevin Spacey), který se rozhodne postoupit na vyšší příčky politického žebříčku.

Seriál se od původní britské verze pochopitelně dosti liší. Už jen stopáž je jiná. Britské seriálové řady jsou kratší, mívají pouze 6 až 8 epizod. Většinou díl od dílu graduje a bývají završeny jasným koncem, ve kterém je vše vyřčeno, vysvětleno a uzavřeno. Americké seriály mívají epizod přibližně dvojnásobek a konec spíše otevřený. Takový, aby dával prostor k navázání, vytvoření další řady. (Ostatně, podobnou tendenci lze už několik dekad pozorovat i u hollywoodských filmových děl.)

Portál našel téma, které je osvědčené, přitom originální a lehce kontroverzní. Až do *House of Cards* byla washingtonská politika inspirací spíše pro komedie (*Viceprezident(ka)*, *Politická hra*). Netflix na ni pohlíží jako na místo plné intrik. Vysílání jednotlivých epizod v týdenní frekvenci vytváří ideální prostředí pro rozvoj debat fanoušků na sociálních sítích. Odhadují, co se bude dál, sdílejí odkazy na články a další diskuze. Kritici a bloggeři mají každý týden o čem psát. Vytváří se atmosféra očekávání. Uvedení každé epizody vyvolá ve společnosti tzv. buzz (viz také kapitola 5.2).

Zpřístupněním všech epizod najednou Netflix svým způsobem rezignoval na dlouhodobé rozvlňování zájmu publika. Zato se zviditelnil jako průkopník a popularizátor binge-watchingu (sledování všech nebo většího počtu epizod v jednom dni). Čímž ovšem vyvolal specifický a prakticky dodnes trvající buzz zejména v odborných a na audiovizuální díla orientovaných médiích, který nepřetržitě přiživuje diskuze diváků na sociálních sítích. Popularita binge-watchingu navíc prokazatelně rychle stoupá. Data Netflixu to potvrzují. Uživatelé stále více zhlížejí seriály po několika dílech najednou, např. během víkendových videomaratónů.

David Fincher (režisér prvních dvou epizod a výkonný producent *House of Cards*) prohlásil, že původně zvažoval, že seriál nabídne kabelovým televizím HBO, Showtime a AMC. Když mu ale Netflix sdělil, že by o produkci stál, zvolil netradiční distribuční kanál (Sepinwall, 2013; Pierce, 2012). Beau Willimon (výkonný producent, respektive showrunner a scenárista) zase prohlásil, že po zvážení různých způsobů distribuce došel k závěru, že právě spuštění všech dílů najednou je to pravé.

„*A tady můžeme vidět, že Netflix může nabídnout, co nikdo jiný,*“ vyjádřil se v interview (Ryan, 2013).

Těžko říci, nakolik jednorázová distribuce celého seriálu ovlivnila jeho úspěch u diváků. V každém případě to bylo poprvé, kdy streamingový portál vyprodukoval vlastní seriál, takže netradiční uvedení jen podtrhlo výjimečnost události. Spojení obou už tak originálních faktorů lze v každém případě považovat za marketingový tah, který Netflix zviditelnil, odlišil od ostatních streamingových portálů a vymezil vůči komerčním lineárním televizím (viz též kapitola 5.2).

Co se týče vysílacího schématu, bývá u komerčních televizí velmi striktní. Seriály jsou až na výjimky uváděny na týdenní bázi, epizoda se musí vejít do časového okna programu (čas vysílání i délka epizody). Navíc je pořad přerušován reklamními bloky, které se tvůrci pokoušejí již ve fázi střihu respektovat. Jinak hrozí necitlivé narušení divákovy zážitku (Mittell, 2013; Klarer, 2014).

Délka každé ze třinácti epizod *House of Cards* je sice v podstatě také stejná (50 minut), takže o zásadní vybočení z časových norem nejde. Avšak v oblasti

tradičního lineárního vysílání je i drobné rozvolnění považováno za nepřijatelné. Kromě toho je vyprávění *House of Cards* plynulé, neohlíží se na reklamní vstupy, takže by seriál mohl být bez obav vyslán jako třináctihodinový film (Pierce, 2012).

Klíčový tvůrce *House of Cards* Beau Willimon tvrdí, že spuštění všech třinácti dílů najednou je na Netflixu to úžasné, co divákům dává možnost rozhodnout se, kdy se budou chtít dívat, kde a kolik dílů za sebou si pustí. Rozhodnutí je jenom na nich, nemusejí se nikomu přizpůsobovat (Ryan, 2013).

Je nepravděpodobné, že by Netflix investoval do výroby seriálu takové prostředky, kdyby si nebyl takřka stoprocentně jist úspěchem. Tvrdí, že jeho rozhodnutí stálo pouze na datech, která mu vygeneroval jeho unikátní software. Analýza chování publika ukázala již výše zmíněná fakta. Jistě, diváci Netflixu opravdu často sledují filmy režírované Fincherem, snímky s Kevinem Spaceym v hlavní roli a líbil se jim britský předchůdce *House of Cards* (*The Week*, 2013). Je to ale skutečně dostatečný důvod investovat stamiliony? Je to záruka? Pro Netflix evidentně ano.

I kdyby tomu tak nebylo, vedení společnosti se rozhodlo použít své metody sběru dat a jejich analýzy jako marketingového nástroje, a to zejména k budování své image. Komunikuje je jako unikum, které žádný konkurent nemá. Posiluje tak atribut exkluzivity, na němž zjevně hodlá stavět nejen ve skladbě své programové nabídky, ale i jako značka.

Cindy Hollandová, vedoucí oddělení původní tvorby, prohlásila, že „*mají obrovské množství dat, takže sledují všechno, na co jejich diváci hledí*“. Mohou poté snadno a přesně rozřadit publikum podle toho, ke kterým žánrům která skupina inklinuje. Díky datům o počtech příznivců určitých typů pořadů jasně určí potenciál projektu a mohou jednoduše rozhodnout, jestli je pro společnost zajímavý (Sweney, 2014).

Představitelé Netflixu připouštějí, že volba projektů podle toho, které žánry a herce mají diváci rádi, není nikterak novátorská. Za stěžejní inovaci považují kvantitu dat, která jsou schopni shromáždit a vyhodnotit. Nezkoumají reprezentativní skupinu předplatitelů, ale všechny. Proto si mohou být na rozdíl od běžných výzkumů, jak je prováděly a provádějí klasické televize, jisti, že výsledky objektivně odrážejí realitu.

Porozumět změnám v televizním průmyslu je zásadní podmínkou, abychom plně pochopili, proč je *House of Cards* seriál, který zásadně vybočuje ze současných televizních konvencí (Meyers, 2013). Uvolnění všech epizod seriálu *House of Cards* ke sledování najednou rozproudilo četné diskuze o binge-watchingu. Šlo zejména o rozebírání tohoto jevu z hlediska z jeho sociologických konotací. Také se objevila potřeba upřesnit či nově definovat pojem komerční televize, neboť nedostatečně vystihuje zábavní, konzumní, takřka masový charakter většiny pořadů vysílaných na nepopulárnějších kanálech. (Komerční televize zaměřené na vzdělávací pořady, umění, dokumenty přitom už dnes nejsou výjimkou.) Rovněž se zvedla vlna debat o změnách obchodních modelů, které s sebou jak původní tvorba streamingových portálů, tak nový typ nepravidelného dlouhého sledování přinesou.

Netflix nehledí na konvenční strategie poutání diváků k obrazovkám. V případě týdenního dávkování seriálových emocí jde naopak proti nim. Záměrně přehlíží, že má tento způsob nasazení seriálů do vysílacího schématu své důvody a za sebou dlouholetý vývoj. Od počátku je cílem tohoto schématu zajistit diváckou pozornost v pravidelně se opakujících časech, a to kvůli zadavatelům reklam. Jde tedy o vysoce ekonomicky přínosné zaplnění časového okna.

Obchodní model Netflixu je na přízni či nepřízni zadavatelů reklamy nezávislý. Byť je sledovanost – přesněji zájem o jednotlivé tituly – také důležitá, není fatální. Proto také Netflix ratingová čísla nezveřejňuje (viz také kapitola 5.1). Může bez obav zpřístupnit celý seriál najednou a nechat na divácích, kdy jej zhlédnou. A navíc marketingově využít tento neobvyklý způsob uvedení jako výhodu, šanci osvobodit se od diktátu lineárních televizí.

I když si to většinou diváci běžných televizí neuvědomují, je s nimi manipulováno. Tváře na obrazovce v nich fixují pocit, že jim daná stanice slouží. Diváci však vždy více slouží televizi než ona jim. Nejsou jejími primárními klienty, těmi jsou zadavatelé reklam. Pořad slouží pouze jako lákavý obal, který je třeba otevřít, aby diváci viděli, co mají zhlédnout ze všeho nejvíce – reklamní spoty. To, za co se platí a za co je možné vyrobit další lákavé obaly. Jde o specifickou formu symbiotické trojvazby televize–zadavatel reklamy–divák. Známy bludný kruh: Nebude-li sledovanost, nebude reklama. Nebude-li reklama, nebudou peníze na pořady. Nebudou-li pořady, nebude sledovanost.

Když vezmeme v potaz, že v každém komerčním činění jsou nejdůležitější peníze, bude vždy náklonnost a vycházení vstříc inzerentům pro televize prioritní.

V Netflixu jsou však přínosci peněz právě zákazníci, abonenti. Proč tedy kabelová televize HBO dodržuje obvyklé vysílací schéma, když rovněž není závislá na reklamě?

Protože mezi ní a diváky stojí mezičlánek: kabelový operátor. Ten prodává klasický model lineárního sledování, a proto potřebuje, aby jej nabízené televize dodržovaly. Jak už slovo „kabelový“ jasně vypovídá, spravuje síť kabelů, po nichž vysílání distribuuje. Nárazové streamování pro něj není atraktivní, kabelová síť by nebyla efektivně využita. Navíc už ze streamování těží, avšak z pozice poskytovatele internetu. Jeho webová připojení bývají rychlejší, spolehlivější, nezávislá na meteorologických a terénních podmínkách. A proto pro on-line stahování pořadů vhodnější než bezdrátová. Kromě toho profituje z cross-sellingu. Vysílání kabelových televizí nabízí ve výhodných balíčcích právě s internetovým připojením.

HBO tedy musí fungovat tradičně, tedy lineárně, aby přilákala kabelovým operátorům předplatitele. I proto nasazuje seriálové epizody v nejobvyklejších týdenních intervalech. Buduje diváckou loajalitu jak k sobě, tak ke kabelovým operátorům. Ratingová čísla neslouží HBO jako lákadlo inzerentů, nýbrž diváků. Mají uživatele přimět, aby si u kabelového operátora objednali balíček vysílání kabelových stanic, v němž bude i HBO. Marketingově je nevýhodou, že tak vlastně působí i ve prospěch konkurenčních kabelových televizí, které na jejich kvalitách a lákavosti pro předplatitele parazitují. Tato problematika však již nespadá do oblasti VoD služeb, jež jsou předmětem této práce. Je spíše podnětem k zamyšlení nad budoucností kabelových sítí jako takových. Obstojí ve světě internetovou sítí stále pokrytějšího světa? Nejsou již dnes v podstatě reliktem předinternetové éry? Mají on-demand portály slibnější perspektivu?

Značná část odborné i laické veřejnosti se domnívá, že si Netflix vybral HBO jako vzor. Z hlediska výběru pořadů, které zatím vyprodukoval, nelze jistý inspirační vliv vyloučit. Seriály Netflixu i HBO bývají lehce kontroverzí, zdánlivě neodpovídající šabloně masového vkusu, na vysoké vizuální úrovni srovnatelné s filmovou tvorbou. Jsou tu ale zásadní rozdíly: distribuční kanál a vysílací schéma. Netflix staví na internetu a jakákoli vysílací schémata záměrně ignoruje, jde proti nim.

Můžeme namítnout, že má HBO portál HBO Go, kde si diváci pouštějí pořady z nabídky kdykoli a kolikrát chtějí. HBO Go je však přístupné pouze předplatitelům televizního vysílání HBO. Jde tedy o doplňkovou službu abonentům.

Netflix nabízí pořady, které si lze pustit kdykoli. Navíc levněji a uživatelsky snáze. Pro většinu populace mladšího a středního věku, která se plně sžila s internetem, je tudíž lákavější a v podstatě „přirozenější“ alternativou, více odpovídající současnému životnímu stylu. Kromě toho i perspektivnější a progresivnější.

Netflix jako výsostně internetové médium dává předplatitelům absolutní kontrolu nad programem. Sami si ho sestaví, jak se jim líbí. Prémiovým segmentem jeho nabídky jsou pořady z vlastní produkce, běžným licencované.

Řada mediálních analytiků si klade otázku, jak může u *House of Cards* a dalších kompletně zpřístupněných seriálů působit kouzlo vyprávění na pokračování.

Serialita je od nepaměti způsobem udržení zájmu. V moderní době metodou udržení pravidelného, relativně dlouhodobého zisku. Povídky na pokračování donutily čtenáře zakoupit další čísla časopisů, u audiovizuálních děl si zase divák koupil lístek na další díl. Ve 30. letech 20. století dokázaly rozhlasové seriály přimět posluchače ke každodennímu poslechu. Šlo pravděpodobně o první využití seriality jako přednosti pro zadavatele reklamy. Je nesporné, že jsou seriály schopné vysílatelům vybudovat loajální diváckou základnu.

Opět tedy vyvstává otázka: Proč Netflix zpřístupnil seriál *House of Cards* najednou? Proč se v podstatě vzdal vyprávění na pokračování jako osvědčeného způsobu vyvolání diváckého zájmu? Rezignoval na osvědčený princip? Odpověď je prostá: Respektoval temporytmus doby. Vyšel vstříc dominantní potřebě obyvatel euroamerického kulturního okruhu, kterou je volnost. Pusťte si svůj seriál bez ohledu na to, kdy vám ho televize nabídne. Nedovolte, aby o vašem životě rozhodovala média. Přitom je tato nevyččená, avšak zjevná výzva paradoxní. Vzešla z analýz dat, která byla posbírána prakticky bez vědomí poskytovatelů. Využitím (či snad zneužitím) zdánlivě nevinných sledovacích metod.

Princip seriality je přitom nadále respektován a využíván. Jsi zvědavý/á, jak to bude dál? Pusť si další díl. Jediné, co bylo zrušeno, je obvyklý týdenní interval, po který se má divák těšit na pokračování a šířit své zaujetí nedopovězeným příběhem mezi doposud potenciální diváky.

Netflix se těchto období mezi epizodami, vhodných pro popularizaci seriálu kanálem divák–divák, dobrovolně vzdal. Zcela mu postačuje, když se o zážitek ze zhlédnutí všech či jen několika epizod diváci kdykoli podělí s komunitou, s níž jsou v kontaktu na sociálních sítích. Může si být jist, že mu tyto aktivity přivedou další abonenty, kteří lineárním televizním vysíláním opovrhují, nebo jim prostě nevyhovuje. Oslovuje tak cíleně ty vrstvy obyvatelstva, které by mohly mít o jeho služby zájem.

Vyšší sledovanost je žádoucí, protože čím více lidí se dívá, tím více bude povědomí o službách Netflixu na sociálních sítích šířeno. A čím více předplatitelů, tím vyšší amortizace nákladů na výrobu seriálu.

Netflix tedy nemonitoruje sledovanost kvůli reklamám, ale kvůli zmapování poptávky a s ním spojenému možnému zvýšení počtu předplatitelů. Tato strategie je riskantní, ale je navržena tak, aby přilákala diváky ke streamingové službě, ne přímo ke konkrétnímu pořadu.

Význam *House of Cards* jako indikátora nového obchodního modelu nebyl dosud vyhodnocen. Pro tuto chvíli můžeme ale konstatovat, že je pravděpodobně simultánní spuštění série předzvěstí bezprecedentního vlivu diváků na průmysl, který byl tak dlouho zvyklý na silnou kontrolu nad diváky.

Atributem televizního a filmového průmyslu je nejistota. Do hlavní role můžete obsadit hvězdu, najmout renomovaného režiséra a použít populární koncept, výsledek je stejně nepředvídatelný. Filmoví producenti vždycky spoléhali především na informace z focus groups. Netflix na software, který mu v reálném čase poskytuje miliardy dat o vkusu diváků a jejich preferencích (Carr, 2013). Úspěch seriálu *House of Cards* zatím hovoří ve prospěch datacentrické metody.

4.3.2 Otázka cílové skupiny

Netflix získal na rok 2015 od Marvel Cinematic Universe práva k pěti seriálům. Bratři Wachowští vyrábějí sci-fi pořad. Dále Netflix chystá rodinné drama se Sissy Spacekovou, Samem Shepardem a Kylem Chandlerem, novou sérii kultovního *Arrested Development* (2003–2015) sitcom s Jane Fondovou a Lily Tomlinovou.

Co tyto pořady spojuje? Ve všech najdeme něco, co bylo populární před několika lety a čemu nyní Netflix dává druhou šanci. Jane Fondová byla na vrcholu v letech 1970 až

1985, Kyle Chandler už dnes nepatří mezi nejvytíženější herce. I Wachowští měli největší úspěch s *Matrixem*, který je už patnáct let starý a měl největší dopad na dnešní čtyřicátníky (Kuittinen, 2014).

Zdá se, že se Netflix snaží zacílit na starší obecnost (40+). Je to náhoda, nebo záměr? Pokud jde o záměr, je poměrně diskutabilní. Cílová skupina 40+ vyrostla na lineárním vysílání, je na něj zvyklá. Určitě přijme způsob zhlížení seriálů, vyžadující z jejich strany určitou počáteční aktivitu? Možná je tato obava zbytečná a diváci středního věku naopak streamingové zhlížení seriálů uvítají o to více, že se zbaví časových omezení vysílání lineárního. Pro na internetu vyrostlé generace je volba času sledování pořadů samozřejmostí. Z jejich strany tedy nelze očekávat okouzlení.

Pravděpodobně jde tedy o výsledek datové analýzy, která vyhodnotila populaci diváků středního věku z hlediska zájmu o předplatné jako perspektivní.

4.4 Obchodní dopad

Vytváření televizního obsahu nevnímá veřejnost jako složitý rozhodovací proces, při němž je třeba zohlednit desítky aspektů nejrůznějšího charakteru. Náročnost a neodhadnutelnost výsledků tohoto procesu však dokládají stovky neúspěšných pořadů.

Proto je rozhodnutí Netflixu pustit se do vlastní tvorby považováno za odvážné a riskantní. Obzvláště když se tímto směrem vydá internetová videopůjčovna bez tvůrčích a výrobních zkušeností. Totální krach ambiciózních záměrů společnosti by nejspíš nebyl považován za překvapivý.

Podle oficiálních zpráv Netflixu vzešla idea vlastní tvorby z analýzy rizik, která by mohla ohrozit, či dokonce úplně zhatit nákup licencí. (Bauman, Deal, Ishak, Johnson, 2013). Generální ředitel Netflixu Reed Hastings pochopil, že je prosperita jeho podnikání zcela v rukou majitelů licencí. Rozhodl se proto vyrobit firmě „pojistku“ v podobě vlastní tvorby.

Do vytvoření dvou řad (26 epizod) seriálu *House of Cards* investoval 100 milionů dolarů. V obdobně velkorysé investiční politice se Netflix rozhodl pokračovat. I např. *Orange Is the New Black* (2013–2015) je vysokonákladová série, která může konkurovat seriálům z produkce kabelových televizí Showtime a HBO. Zatím se zdá, že

byl vstup do oblasti původní tvorby prozřetelný obchodní tah, definitivní závěry bude možné vyvodit až po delší době. Snaha vymežit se vůči ostatním streamingovým portálům však byla úspěšná, to je patrné už nyní.

V následujícím textu se pokusím shrnout, co zatím Netflixu výroba seriálu *House of Cards* přinesla.

4.4.1 Předplatitelé

Reed Hastings se v roce 2013 vyjádřil takto: „*Lineární televizní stanice musejí shromáždit masu diváků v jeden určitý čas a doufat, že je pořad zaujme natolik, aby to udělali i za týden. (...) Mají jasně daný prime time, v němž musejí dosáhnout maximální sledovanosti. Přežijí jen ty nejsilnější. Internetová televize je oproti tomu prostředí, kde mohou uspět a vydělávat i zdánlivě méně atraktivní pořady. Diváci si je časem najdou sami a pustí si je, kdy chtějí.*“

Na streamingových portálech nezávisí úspěch či neúspěch díla na jediné hodině, kdy běží, jako tomu je v lineárních televizích. Na to, aby si diváci seriál oblíbili, dostanou někdy i několikaletou lhůtu. Po tu dobu série více či méně vydělávají, přitahují další předplatitele. Umístění seriálu na portálu je cestou, jak maximálně vytěžit jeho potenciál. Může být profitabilní léta. Jen v roce, kdy Netflix na svých stránkách poprvé spustil *House of Cards*, vzrostl počet jeho registrovaných uživatelů v USA o 6,5 milionu (Lawler, 2014).

4.4.2 Možnost příplatků

Co se týče předplatného, Netflix si nabídkou vlastní tvorby otevřel cestu k jeho pozvolnému navyšování. Základní sazba zůstane stejná, přibudou příplatky za nadstandardní služby. Například za streamování v HD kvalitě, možnost zhlédnout předpremiéry seriálů z tvůrčí dílny Netflixu. Jakmile tyto vyšší úrovně (usage tiers) Netflix zavede, budou abonenti platit stále víc. A každé zvýšení marže o jediný dolar znamená stovky milionů zisku (Rosenbaum, 2013).

4.4.3 Možnost průniku na nové trhy

Licence se většinou nakupují pro jednotlivé země, případně pro několik států, jako jsou třeba Skandinávie či Benelux. Nevýhodou je neznalost specifík jednotlivých národních kultur i lokální konkurence. Proto je důležité při vstupu na nové trhy prozkoumat místní podmínky.

Záměrem Netflixu je expandovat, co nejrychleji to půjde, a zůstat globálně profitabilní. Jako ziskově perspektivní se však jeví jen několik trhů, na nichž se Netflix pokouší stát leaderem. Nechce být jedním z mnoha on-demand portálů v mnoha zemích.

Snaha vyrábět seriály na mezinárodního charakteru je mimo jiné dána i expanzivními plány společnosti. Většina amerických studií se soustředí na výrobu čistě amerických děl, Netflix o díla „globální“. Pokud se svou tvorbou uspěje i mimo USA, mohl by být produkčními společnostmi vyhledáván jako zahraniční distributor (Barr, 2014).

Globální, nadnárodní charakter pořadů je však jen jednou z jeho dramaturgických linií. Netflix se vydává i opačným směrem – k tvorbě pořadů vycházejících vstříc národním specifickým dobývaných trhů. Jde například o francouzský seriál *Marseille* (2015) prostředí komunální politiky nebo historické drama *The Crown* (2016) z pera Petera Morgana, mapující historické události během vlády Alžběty II. Právě ve Francii ale společnost narazila na tamní legislativu, která umožňuje uvedení audiovizuálního díla na on-demand portálu nejdříve 36 měsíců od jeho uvedení v kinech. Dalším problémem byly smlouvy s místními internetovými operátory. Ze čtyř, kteří na francouzském trhu působí, se Netflix dohodl jen s Bouygues Télécom (Richford, 2014; Dillet, 2014).

4.4.4 Vliv na ostatní filmové producenty

V současnosti je výroba řady nezávislých filmů financována z předkupu vysílacích práv pro různé země. Pokud se ale Netflix stane v Evropě silným, či dokonce dominantním hráčem, filmaři o šanci postupného prodeje práv do různých zemí přijdou. Současná škála možností se zúží na jedinou: dohodu s Netflixem, který většinu teritorií pokryje. Producenti by se proto měli obávat dalšího omezení již tak minimálního počtu zdrojů, z nichž lze výrobu filmů financovat.

4.5 Vývojové tendence

V roce 2012 Američané poprvé zhlédli legálně více filmů on-line než na DVD. Tento technologický přechod s sebou nese obrovský zvrat v informovanosti distributorů. Jak už bylo popsáno v předchozích kapitolách, přes on-line se dozvědí vše o našich preferencích a návycích. Netflix je zatím mezi shromažďovateli dat z řad streamingových portálů a relativně nově i producentů vlastní tvorby králem. *House of Cards* je podle něj důkazem, že mohou data úspěšně řídit kreativní strategie.

„Víme, na co se na Netflixu lidé dívají, a jsme tudíž schopni říci, jak početné publikum získáme pro který pořad,“ řekl vedoucí komunikace Jonathan Friendland serveru Wired (Leonard, 2013). *„Chceme vytvořit něco pro každého. A s postupujícím časem budeme ve výběru toho, co se bude líbit všem, čím dál lepší.“*

Data Netflix využívá i jako marketingový nástroj, čímž snižuje propagační náklady. Už nyní je prý 75 % jeho uživatelů ovlivněno právě tím, co jim doporučil ke zhlédnutí. *„Nemusíme utratit miliony, abychom lidi donutili se podívat,“* řekl Steve Swasey, viceprezident pro komunikace, serveru GigaOm (Leonard, 2013).

Rozsah dat shromažďovaných Netflixem je obrovský. Ví, jestli si thriller raději použijete v sobotu večer nebo v pondělí odpoledne. Ví, zda použijete tablet, telefon nebo počítač. I to, kolik lidí film vypne ve chvíli, kdy začnou běžet závěrečné titulky. Má tudíž k dispozici nadstandardní množství dat, aby dokázal zhodnotit specifické aspekty svého obsahu.

Ted Sarandos, ředitel oddělení obsahu, řekl, že díky těmto datům má Netflix velmi „adresné publikum“. Společnost nemusí čekat s vyhodnocením, jestli diváci pořad přijali nebo ne, až na dobu, kdy dá titul na portál. Ví předem, nakolik a u koho snímek uspěje.

Přes tato tvrzení datacentrická rozhodnutí stoprocentní úspěch negarantují. Oblíbenost Kevina Spaceyho ani renomé režiséra Davida Finchera nejsou neměnnými veličinami. Navíc je třeba počítat s vytěžením tématu, které může s dalšími řadami ztratit na divácké atraktivitě.

Co když taková strategie potlačí kreativitu? Pokud budou díla vznikat jen na základě toho, co kdy chceme a jak to má vypadat, nedojde k redukci žánrové a tematické škály? Jak nám budou moci tvůrci nabídnout snímky, které jsou něčím nové a jiné? Filmy, o nichž bychom nikdy neřekli, že by nás mohly zaujmout, a přece se tak stane? Nevezme nám softwarová dramaturgie tyto možnosti? Může být tvůrce kreativní v době, kdy jsou počítačové algoritmy hlavním focus groupem?

To nás vede k zásadní otázce, nakolik mohou data a jejich analýzy negativně ovlivnit filmové řemeslo, kvalitu a různorodost programu. Co se stane, když budou režiséři plnit seriály scénami, které jsou nejoblíbenější (sexuální, násilné atd.)? Přejeme si, aby kreativní rozhodnutí o podobě pořadu byla činěna na základě vyhodnocení, jak často a kolikrát jsme jiné pořady předčasně vypli?

Netflix léta analyzoval, co jsme sledovali, aby nám dokázal doporučit, na co se máme dívat příště. Nyní používá stejný model při tvorbě vlastních filmů a seriálů. Přitom jde postup, který je používán desetiletí, jen nyní dostal technologicky vyspělejší podobu a vstoupil nám do soukromí (viz také kapitola 5.1).

Rozhodujícími daty minulých ér byly – stejně jako nyní – zisky. Kdyby se na filmy o upírech a zombie nikdo nedíval, nevznikaly by další. Kdyby lidé neměli rádi své herecké hvězdy, nechodili by na jejich další snímky. Více dat a jejich dokonalejší zpracování riziko, že se peníze investované do výroby filmu nikdy nevrátí, jen zmírňují.

Je však podnětem k zamyšlení, proč vůbec sběr dat o našem chování a následné analýzy vnímají publicisté jako překvapující. Je přece známou skutečností, že jsou stopy našich aktivit na internetu zaznamenávány řadou subjektů. E-shopy, zadavateli on-line reklamy, analytici Googlu, Facebooku. Většinou se snaží získat informace o našich nákupních preferencích. Netflix jen posunul nastavení k preferencím diváckým. A na rozdíl od prodejců, kteří komunikaci svých monitorovacích aktivit spíše tlumí, Netflix ji vyzdvihuje. Pravděpodobně počítá se zvyšující se tolerancí vůči vstupu technologií do soukromých sfér.

Množství dat, která je možné zpracovat, je už dnes gigantické a neuvěřitelnou rychlostí stále roste. Michael Karasick z IBM Research řekl, že během pár let bude na světě 9 až 10 000 exabitů (miliard gigabitů) dat. Nyní jich je „jen“ 1000 (Leonard, 2013).

Proč tedy vznikl kolem softwarových nástrojů Netflixu takový rozruch? Je příčinou emocionální potenciál zábavních forem? S tím přece filmový průmysl kalkuloval již od svého vzniku. Přesto většina titulů vznikla jako běžné zboží – bez jakýchkoli uměleckých ambic –, a byla tak i prodávána. Opět tedy dospíváme k závěru, že jsme spíše než mediální revoluce svědky kontroverzního marketingového, respektive reklamního tahu Netflixu, usilujícího o punc unikátnosti. Zatímco ostatní mlčí, Netflix se chce lišit, aby o něm bylo hovořeno.

Televize je stejně jako jakýkoli jiný průmysl závislá na poptávce a nabídce. Jejich poklesy či růsty ovlivňují nejen diváky, ale i ty, kdo v tomto průmyslovém odvětví pracují (Napoli, 2010, s. 4; Mayer, 2009, s. 2).

„Je potřeba vyrábět seriály, které budou generovat vysokou sledovanost, hodně vydělávat. Kromě toho musejí nabízet možnosti pro merchandising a případné spin-offy, které se dají využít na sociálních sítích a webových stránkách televizi.“ (Mann, 2009, s. 99).

Tlak na producenty i scenáristy sílí. Když však zrekapitulujeme úspěšné, dlouhodobě vysílané seriály, uvědomíme si, že jen u minima z nich se dalo předpokládat, že budou výnosné.

Úspěch je výsledkem souběhu mnoha faktorů a jejich konstelací. Nelze jej předem nastavit podle nějakého receptu či vzoru. Lidé ve vedení televizních stanic však stále tvrdí, že jsou očekávání diváků předvídatelná.. Přestože je realita opakovaně přesvědčuje, že se mýlí. Jediné, o co se lze při prognózách opřít, jsou tvůrci. Je třeba spoléhat na jejich instinkt, empatické schopnosti. Těmi počítačové analýzy nikdy disponovat nebudou.

Ani sebepřesnější datové analýzy nedisponují parametrem emoční inteligence. Jejich dedukce jsou racionálně přímočaré. Například na základě faktu, že se vám líbí seriál *Kancl*, systémy Netflixu předpokládají, že budete mít rádi také *Portlandii*. Přitom je

zjevné, že jde o sporné tvrzení. Přesto se nedá popřít, že data mohou a mají velký vliv a Netflix díky nim radikálně mění podobu televizního vysílání (Hedge, 2014).

Netflix veřejnost ujišťuje, že kreativní stránka filmů zůstane v rukách tvůrců. „*Do kreativity se příliš nezapojujeme. Najmeme správné lidi, dáme jim svobodu a takový rozpočet, aby mohli udělat svou práci dobře,*“ vyjádřil se Joris Evers, ředitel pro mezinárodní komunikační strategie Netflixu. „*To znamená, že když oznámíme, že Seth Rogen a Kristen Wiigová budou speciálními hosty v následujících epizodách seriálu Arrested Development, není to proto, že nám to nařídily naše statistiky.*“ (Carr, 2013).

Přes tato ujištění stále existuje dost důvodů, proč se dat obávat. Například chyby, kterým se nevyhnou ani sebedokonalejší systémy, a přitom je v tak gigantickém množství dat a vzájemně provázaných algoritmů prakticky nelze zachytit. A už mnohokrát vyřčená obava ze zneužití údajů z našeho soukromí.

4.5.1 Expanze do kin

Netflix v roce 2015 nabídne více původního obsahu. Celkem 320 hodin vlastní tvorby, což je trojnásobek loňské nabídky. Nestačí mu, že vstoupil do oblasti televizního průmyslu, nyní se rozhodl vstoupit také oblasti filmu. Dohodl se s Weinstein Company a Imaxem na simultánním spuštění filmu *Crouching Tiger, Hidden Dragon* on-line i v kinech v srpnu 2015. Kromě toho uzavřel smlouvu o výrobě čtyř celovečerních filmů s Adamem Sandlerem v hlavní roli. Plánuje uvádět do kin 10 až 14 filmů ročně, a postavit se tak po bok velkým studiím. Je však otázkou, zda se mu podaří tyto záměry zrealizovat. Proti by se mohli postavit provozovatelé kin, respektive multiplexů. Minimální prodleva mezi promítáním v kinech a zpřístupněním snímku na streamingovém portálu by je připravila o diváky (Trefis Team, 2015).

Film v kinech a současně na on-demand portálu – tzn. „day-and-date“ uvedení – není novinkou. Filmy *Margin Call* a *Arbitrage* patří k nejúspěšnějším z takto uvedených. Jelikož je však takový způsob distribuce poměrně riskantní, byla zatím tato cesta doménou menších filmů nezávislých společností, jako jsou IFC nebo Magnolia.

Proto je poněkud neobvyklé, že Netflix hodlá tento distribuční model využít pro uvedení mainstreamového titulu s Adamem Sandlerem. Navíc se rozhodl posunout model současného uvedení v kinech a na on-demand portálu ještě dále. První v pořadí bude stream, teprve pak budou moci diváci snímek zhlédnout v kinech (Lang, Spangler,

2014). Pokud se tato posloupnost obchodně osvědčí, mohla by nově zformovat stávající ekonomický systém filmového průmyslu.

Jakékoli hollywoodské studio vyprodukuje více neúspěšných filmů než úspěšných. S tím, že úspěšný titul pokryje ztráty. Netflix už dosáhl v televizním světě stejné pozice. V roce 2015 plánuje osm nových seriálů. Přes proklamace, že ví, co diváci chtějí, předpokládá, že uspěje jeden nebo dva.

5. Marketingové strategie

Reklama a další marketingové nástroje jsou klíčovými prvky strategie každé firmy. Ve filmovém průmyslu tomu není jinak. Schopnost proniknout na trh a přilákat zákazníky je zásadní, neboť tento druh podnikání je více než jiné závislý na počtech diváků.

Netflix je na globálním streamingovém trhu zavedenou a uznávanou značkou. Společnost nelitovala obrovských investic, aby si vybuodovala a upevnila žádanou pozici v co nejvíce zemích. Tempo, jakým jí neustále roste konkurence v podobě nových streamingových platforem i expanzí stávajících, ji však podněcuje k dalším inovacím a vstupům do nových mediálních sfér.

Netflix obdivuhodnou rychlostí vybuodoval loajální základnu předplatitelů. Důsledkem a součástí jeho úspěšnosti je fakt, že se mu podařilo změnit uživatelské zvyklosti a návyky Američanů v oblasti sledování filmů a televizních seriálů.

V tomto směru byl dokonce úspěšný také v řadě dalších zemí, spadajících do obdobného civilizačního okruhu.

Posledním výrazným počinem Netflixu byl televizní seriál *House of Cards*. První řadu spustila společnost 1. února 2013. Během pár týdnů si získala miliony diváků.

Úspěch Netflixu je samozřejmě založen na několika faktorech. Jedním z nejvýznamnějších je však – přes jeho jistou spornost z etického a tvůrčího hlediska – sběr dat spojený s následnou detailní analýzou, na jejímž základě je programová nabídka portálu tvořena.

5.1 Netflix a data

Analýzy jako základ tvorby programové nabídky, metody získávání dat

Netflix vždy využíval získaná data při výběru filmů, k nimž plánoval zakoupit licence. Nyní mu slouží také jako dramaturgický nástroj při plánování a tvorbě vlastních pořadů.

Nelze s určitostí tvrdit, že je *House of Cards* masově oblíben. Netflix nezveřejňuje ratingová čísla. Média, a to jak tradiční, tak sociální sítě však vesměs seriál vyzdvihují jako počín v oblasti původní televizní tvorby. Pronikl na titulní stránky The New York Times, The Los Angeles Times i na obálku Emmy Magazine. Což je dostačující propagace, aby přiměla nové diváky vydat 7,99 \$ měsíčně, aby mohli kvality série

posoudit osobně. Po čase Netflix oznámil, že je *House of Cards* v 41 zemích včetně USA nejvíce streamovaným seriálem (Carr, 2013).

Vlastní metoda analýzy dat Netflixu umožňuje určit, zda seriál uspěje, ještě dříve, než spustí jeho výrobu. Využívá internetové monitorovací systémy, které dokážou rozpoznat, na co se díváte, zda pořad zhlédnete až do konce, jak často jej zastavujete. A pochopitelně i to, jak často je na webu vyhledáván, kolik potenciálních diváků kliklo na podrobnější informace či kolikrát byl pořad zmíněn na sociálních sítích.

„Jelikož máme s našimi abonenty přímý vztah – bez distribučních mezičlánků –, víme, na co se rádi dívají. To nám pomáhá více než přesně odhadnout, o jaké pořady budou mít v budoucnu zájem. Díky našim analýzám jsme byli přesvědčeni, že si House of Cards své diváky jistě najde,“ uvedl Jonathan Friedland, vedoucí komunikace Netflixu (Carr, 2013).

Určením, na jaké typy pořadů se zaměřit, však úloha dat v Netflixu rozhodně nekončí. Analýzy pomáhají zajistit, aby se konkrétní titul dostal k cílové skupině, které je primárně určen. K *House of Cards* například Netflix vytvořil deset verzí trailerů a pustil je různým skupinám diváků. Fanoušci Kevina Spaceyho zhlédli trailery akcentující jeho roli, zatímco diváci preferující spíše romantické, či dokonce „ženské“ filmy zhlédli trailery zvýrazňující ženské postavy. Filmoví nadšenci zase trailery s prvky typickými pro rukopis režiséra Davida Finchera.

Netflix rovněž intenzivně shromažďuje data o životním stylu a diváckých zvyklostech svých abonentů. Zaznamenává, kdy a kde se díváte, i to, na jakém přístroji pořad sledujete. Zda pořady hodnotíte a jak. Co vyhledáváte, kdy snímek zastavujete, které scény vracíte a přehráváte znovu (Hedge, 2014).

Získaná data poté slouží k doručení reklamního sdělení o konkrétním titulu správnému okruhu klientů, kteří by právě o pořad tohoto typu měli mít zájem. Poměrně velmi přesná personalizace reklamních vzkazů je prováděna za pomoci složitého algoritmu, vyvinutého na základě sběru a vyhodnocení dat o chování uživatelů a jejich zvyklostech. Přínosem je značná úspora marketingových nákladů. Různé pořady jsou tedy nabízeny různým skupinám diváků podle toho, jak konvenují s jejich zájmovými či uživatelskými preferencemi. Netflix díky nim neinvestuje do zbytečné reklamy (Hedge, 2014).

Zatímco ostatní producenti prezentují úspěšné tituly jako produkt geniální intuice, skvělého marketingu a dokonalého nastavení mediálního mixu, Netflix postupuje jinak. Vytváří zdání, že je zrození fenoménu či kultovního díla vlastně snadné. Jde přece jen o využití správných algoritmů. Netřeba se bázlivě držet tradičních diváckých preferencí. Pokud data vyhodnotíte správně, můžete se pustit i do oblastí z hlediska sledovanosti doposud považovaných za diskutabilní.

Pokud začnou obdobné metody a systémy užívat i další streamingové portály, nelze vyloučit, že dojde ve filmovém a televizním průmyslu k zásadním změnám zejména v obchodních vazbách. Možná dříve, než se zatím předpokládá.

John Landgraf, prezident a generální ředitel FX Networks, tvrdí, že úspěch seriálů, jako jsou *Rodina Sopránů*, *South Park* a *Mad Men*, by nikdy nedokázaly předpovědět ani sebesofistikovanější výzkumy. V čísla nevěří. „*Data vám řeknou pouze to, co lidé měli rádi, ne to, co budou mít rádi v budoucnosti. Dobrý programový ředitel dokáže najít ta doposud neobjevená místa v mysli a tužbách společnosti, která ještě žádná televize neobsadila,*“ uvedl pro The New York Times (Carr, 2013).

5.2 Netflix a média

Netflix poprvé vzedmul vlnu mediálního zájmu právě v souvislosti s výrobou vlastního seriálu *House of Cards*. Zprávy o tvůrčím počínu streamingového portálu se šířily všemi významnými relevantními americkými médii, jako jsou Variety, The Hollywood Reporter atd. Publicisté hovořili o televizní revoluci. Produkční a distribuční modely Netflixu, zpopularizované díky *House of Cards*, jsou, co se týče určitých parametrů současné komerční televize, považovány za zlomové. Největší rozruch v médiích však propukl 1. února 2013, tj. v den, kdy Netflix na svém portálu opravdu spustil všechny díly seriálu.

„*Jsmo na vrcholu něčeho, co televizi navždy změní. Vidíme to tak, že za několik let, až se internetová televize opravdu rozšíří, se lidé ohlédnou a řeknou, že právě tohle byl ten zásadní okamžik,*“ prohlásil generální ředitel Reed Hastings (Edwards, 2013).

Prohlášení o revolučním kroku nejvíce souvisejí s faktem, že Netflix pustil všech třináct epizod najednou (Bond, 2013). Diskuze týkající se jednorázového spuštění a jeho možného dopadu na tradiční lineární televizní vysílání jsou o to zajímavější, že

k zpřístupnění všech epizod seriálu naráz nedošlo na portálu Netflix poprvé. Roli průkopníka sehrál seriál *Lilyhammer* (2012) o newyorském gangsterovi, vzešlý z norské produkční dílny. Premiéru měl 1. listopadu 2012 na televizním kanálu NRK1. Ovšem už po dvanácti dnech bylo všech osm dílů první řady k dispozici právě na Netflixu. Stalo se tak rok před *House of Cards* (Greene, 2013). Tehdejší prvenství však nikoho příliš nezaujalo, protože nešlo o vlastní tvorbu portálu. Tudíž je za zásadní, průlomový a vpravdě revoluční považovaný až *House of Cards*. Zjevně jde tedy o víc než jen o otázku distribučních praktik. Revoluční jsou až ve spojení se skutečně přelomovým jevem – vlastní tvorbou streamingového portálu, doposud považovaného za pouhý distribuční kanál, v podstatě internetovou videopůjčovnu.

Manažeři Netflixu a producenti seriálu samozřejmě mluví o přerodu současné podoby televize, co se týče výroby i distribuce. Reed Hastings, generální ředitel, hovoří o nové éře dostupnosti původní tvorby také on-line. Netflix by podle jeho názoru v následujících dvaceti letech mohl dosáhnout 90 milionů předplatitelů (Edwards, 2013; Newsmax, 2014).

Beau Willimon, klíčový tvůrce seriálu, prohlásil, že zásadní je především fakt, že Netflix mění způsob, jakým diváci televizi sledují. To, co si jako televizi zvykli označovat (Sternbergh, 2014). Uvedená prohlášení jsou dosti příznačná. Tvůrci seriálu i vedení společnosti neustále opakují mantru o nové éře a předpovídají, že dominanci převezme internetová televize, zatímco tradiční způsob vysílání ustoupí.

Budoucnost on-line televize s původní tvorbou nelze s jistotou předpovědět. Celosvětový úspěch seriálu *House of Cards* ovšem nelze popřít. První série byla nominována na 9 cen Emmy a získala 3².

Ted Sarandos, programový, respektive obsahový ředitel Netflixu, už jedenáct dní po odvysílání prohlásil, že je *House of Cards* na portálu absolutně nejsledovanějším pořadem (Bond, 2013). Úspěšné bylo i spuštění druhé řady 14. února 2014. Dvě procenta amerických předplatitelů zhlédla během víkendu všech 13 epizod a čtyřikrát tolik (oproti první sérii) zhlédlo alespoň jednu epizodu (Wallenstein, 2014).

Jsou však tato čísla skutečně ohromující? Po pravdě nenapovídají, že bychom byli svědky nástupu nové, zásadně jiné televizní éry. Jen to, že se na televizním poli objevil

2 Seznam nominací Emmy seriálu *House of Cards*: <http://www.emmys.com/shows/house-cards>

nový dodavatel původní tvorby s výhradní on-line distribucí. A že je s ním třeba v konkurenčním boji počítat. Teprve čas a každodenní praxe ukážou, jak mocná je jeho tržní síla. Zda sledování přes internet zastíní dosavadní, roky fungující technologie klasických televizních stanic, které doposud považují zpřístupnění svých pořadů na internetu jen za doplňkovou službu, zvyšující komfort jejich divácké obce (Thompson, 2013, s. 5).

Netflix se vždy snažil upoutat pozornost ke všem čtyřem aspektům strategie svého růstu (diverzifikace, průnik na trhy, rozvoj trhu a vývoj produktu). Skutečnost je však taková, že se intenzivně zaměřuje pouze na rozvoj obsahu, nabídky titulů. A to především těch, které vzejdou z jeho vlastní produkce. V letech 2012 a 2013 uspořádal přibližně dvacet devět tiskových konferencí věnovaných strategii svého růstu. Čtyři se věnovaly otázkám rozvoje stávajícího trhu a jeho diverzifikace, sedm průnikům na nová odbytíště. A třináct rozvoji a proměnám nabídky. Což jen potvrzuje, že je středobodem zájmu managementu společnosti nový obsah portálu. Zjevně jej považuje za nejúčinnější nástroj k ovládnutí streamingového trhu (Bauman, Deal, Ishak, Johnson, 2013).

Netflix rychle expandoval i díky tomu, že se kromě on-line reklamních kampaní, které jsou mu z podstaty nejbližší, rozhodl využít také tradiční média. Například nakoupil výhodné reklamní balíčky v televizích a rádiích.

Novou klientelu se obdobně jako kabelové televize a internetová a telefonní operátoři snaží získat nabídkou měsíčního bezplatného členství na zkoušku. Teprve když se služba zákazníkovi zalíbí, pořídí si ji natrvalo, stane se řádným předplatitelem. Jedinou podmínkou testovacího užívání je registrace. I když se potenciální klient po měsíci pro Netflix nerozhodne, je to pro společnost výhodné. Má k dispozici nový kontakt a může na divákovi a jeho získání dál pracovat.

Pochopitelně je třeba počítat s rizikem, že si mnozí objednájí zkušební měsíc zdarma, zhlédnou seriál, o který mají zájem, a poté se s Netflixem rozloučí. Pokud by došlo k výraznému nárůstu takového jevu, Netflix je oproti jiným portálům ve výhodě. Díky svým datovým analýzám nezdravou tendenci včas zachytí a učiní příslušná opatření. Obecně však lze tvrdit – a vypovídají o tom nejen zkušenosti Netflixu, ale i mnoha firem podnikajících v jiných oborech –, že nabídky bezplatného otestování produktu

zneužije minimum zájemců. U Netflixu to udělalo jen necelých 8 000 lidí. (Vzhledem k nárůstu předplatitelů řádově o miliony jde o zanedbatelný počet.)

Snad nejúčinnějším marketingovým nástrojem je však tzv. word of mouth (WOM), zjednodušeně řečeno doporučení od známých. Spokojení zákazníci řeknou o své pozitivní zkušenosti a výhodách Netflixu lidem kolem sebe. A ti „to chtějí taky“. WOM však rychle přestává fungovat, pokud služby společnosti stagnují, nebo se dokonce zhorší. Proto Netflix neúnavně obohacuje nabídku filmů a seriálů, zvyšuje uživatelský komfort, zjednodušuje objednávání, zdokonaluje technologie, zavádí nové funkce portálu. V souvislosti se zaváděním dokonalejších technologií a možností streamovat pořady na řadě nových elektronických zařízení vzrostl jen mezi lety 2010 a 2011 počet předplatitelů ze 14 744 000 na 21 977 000 (Vinik, 2014, s. 35).

Netflix oznámil, že se v nejbližších časových horizontech zaměří na propagaci původní tvorby a dalších vysokonákladových titulů.

„Tato marketingová strategie je navržena tak, aby přilákala nové členy, nadchla stávající uživatele natolik, aby se dívali více, a přiměla ztracené abonenty k návratu,“ upřesnili pro server Variety generální ředitel Reed Hastings a finanční ředitel David Wells (Spangler, 2013).

Od komunikace v lineárních televizích a tradičních médiích už však společnost lehce ustupuje. Povědomí o své existenci již vybuodovala, získala na trhu dobré postavení. Poměry v reklamním budgetu proto logicky mění ve prospěch internetových reklamních nosičů a médií.

„Vyhodnocení účinnosti naší on-line komunikace je povzbuzující. Proto budeme i nadále pokračovat v hledání spíše netradičních, moderních cest k potenciálním zákazníkům. Chceme je od pouhého zaregistrování existence Netflixu dovést až k úspěšné registraci,“ vyjádřili se rovněž představitelé společnosti pro výše uvedený zdroj.

V prvním kvartálu roku 2015 činily marketingové náklady Netflixu 129,2 milionu dolarů, v předchozím 129,9 milionů dolarů. Drží se tedy na přibližně stejné úrovni, došlo jen k zanedbatelnému meziročnímu poklesu.

Časové nasazení reklamní komunikace Netflixu je jiné než v lineárních televizích. Ty musejí diváky k obrazovkám lákat kontinuálně, každodenně. Streamingovým

společnostem postačí zaměřit se na jediný pořad – aktuálního hrdinu nabídky. A intenzivní nasazení reklamy načasovat jen na období těsně před a po jeho zpřístupnění na portálu. Aspekt vysílacích časů, zajištění maximální sledovanosti pořadu v prime timu nehrají u streamingových portálů roli.

Sledování seriálů on-line je v podstatě individuální záležitost. Divák si pouští epizody, kdy chce a v libovolném pořadí. K jistému typu společného prožívání s ostatními diváky titulu sice dochází, ale je jiné než při sledování lineárního televizního vysílání. To běžně nabízí situaci, kdy týden co týden miliony diváků ve stejném okamžiku prožívají prakticky totéž. Druhý den se o zážitky podělí v práci. Frekvence a termíny sociálních interakcí na téma seriálu jsou v podstatě dané časem, kdy je vysílán.

Jak už však bylo řečeno, jistý typ sdílení funguje i v komunitě on-line diváků. O zážitky se většinou podělí přes sociální sítě. Zda se tak děje záhy po zpřístupnění seriálu na portálu a jeho kompletním zhlédnutím, v průběhu sledování nebo jindy, však přesně vědí pouze zaměstnanci Netflixu, kteří mají přístup k datovým analýzám. Ani ti však nejspíše nejsou schopni zaznamenat sociální aktivity předplatitelů v jejich úplnosti.

Netflix si vybuodoval pověst společnosti, která se nebojí riskovat, má inovativní nápady.

Je třeba poznamenat, že jiné streamingové portály, jako je například Amazon, přistupují k vlastní tvorbě vesměs opatrněji. Zaměřují se zejména na nízkonákladové pořady, jako jsou například sitcomy a relace pro děti. Teprve v okamžiku, kdy je vyhodnotí jako úspěšné, zvažují vytvoření jejich produkčně nákladnějších verzí (Baldwin, 2013).

Generální ředitel Netflixu Reed Hastings spolehá na fakt, že mediální debaty spoluvytvářejí a mění vnímání publika, což může vést k nárůstu počtu předplatitelů. Je ostatně prokázáno, že mediální kampaně dokážou zásadně ovlivnit dění ve společnosti. I pouhé bleskové fámy mohou mít reálné dopady, například pokles či růst akcií. Proto Netflix média zásadně nepodceňuje. Provozuje blog, který neustále aktualizuje. Informuje o novinkách, projektech, chystaných inovacích. Rovněž najal bloggery a profesionální i laické přispěvatele na sociální sítě. Jejich úkolem je například

vstupovat do již probíhajících a zahajovat nové diskuze, které kolem novinek Netflixu rozšíří v digitálních sférách žádoucí mediální šum (Keating, 2012, s. 142).

Jakékoli zmínky – ať pozitivní či negativní – v tradičních i digitálních médiích mohou vést k nárůstu počtu předplatitelů. Navíc rozvoj internetu jako výsostně demokratického média povýšil pouhé konzumenty na spolutvůrce webových obsahů. Mediální kampaň nyní může spustit prakticky kdokoli. Netflix usiluje o to, aby se jeho propagátory a vědomými či nevědomými reklamními „nosiči“ stala většina jeho předplatitelů. Ostatně, už Henry Jenkins v knize *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide* (2008) píše o tom, jak je svět médií závislý na aktivní participaci konzumenta.

„Ve světě sblížování a prorůstání různých typů médií je vyřčen každý jen trochu poutavý příběh, prodá se každý produkt a každý konzument je napojen hned na několik mediálních platform. Cirkulace obsahu různými mediálními systémy, jeho průniky do ekonomiky i přeshraniční expanze velmi závisí na míře aktivní participace konzumentů na dynamice těchto pohybů.“ (Jenkins, 2008, s. 3).

Kdysi televize řešily, jak doručit reklamní sdělení divákům. Nyní řeší, jak přilákat diváky k televizi, respektive ke sledování své stanice, svého pořadu. Počet kanálů je už tak vysoký, že se v nich diváci takřka nemohou zorientovat. O to důležitější je programová specializace. Pouze vědomí, že divák na určitém kanálu vždy najde právě ty pořady, které hledá a které konvenují s jeho zájmy a potřebami, může vést k loajalitě, věrnosti danému kanálu, potažmo k přesnému zacílení vysílané reklamy a její efektivitě.

Do tohoto „boje o diváka“ se zapojily i streamingové portály, Netflix nevyjímaje. S jediným rozdílem: Bojují v prostředí internetu, nikoli tradičního vysílání. A jejich nejučinnější zbraní jsou sběr a následná analýza dat.

5.3 Autorství jako marketingový nástroj

Jako první z jiných než klasických televizí přišla s akcentací autorství a jeho využívání jako marketingového nástroje v 90. letech HBO. Dříve byly televizní pořady spojovány spíše se společností, která je vyprodukovala, než se jmény svých tvůrců – režisérů či scenáristů. To byla doména filmu. Novodobé televize však tento jev převzaly a nyní je poměrně běžný. Pokud spojení díla se jménem někoho, jehož předchozí pořad měl

u kritiky či diváků pozitivní ohlas, funguje, je třeba je marketingově vytěžit. Spolu s atraktivním hereckým obsazením – hvězdou – jde o další předpoklad úspěchu.

Netflix se k tomuto trendu připojil. Jeho autorskými „tvářemi“ se stali scenárista a producent Beau Willimon a režisér David Fincher. Oba jsou spojováni zejména se seriálem *House of Cards* a označováni jako jeho autoři, byť David Fincher režíroval jen první dvě epizody (Mittell, 2013).

Seriál *Západní křídlo* z produkce NBC je zase spojen se jménem scenáristy Aarona Sorkina. Tak bychom mohli ve výčtu pokračovat: *Rodina Sopránů*: David Chase, *The Wire – Špína Baltimoru*: David Simon, *Mad Men*: autor námětu a výkonný producent Matthew Weiner (Pearson 2011, s. 107–108; Mittell, 2013). Tato jména již dnes působí jako garance kvality pořadu. Díky nim zhlédnou seriály i ti diváci, kteří k nim běžně neinklinují.

První projevy tohoto trendu jsme mohli v televizní tvorbě pozorovat už dříve, ač sporadicky. Například režisér Robert Altman se podílel na seriálu *M*A*S*H*, David Lynch režíroval *Twin Peaks* a Martin Scorsese *Impérium – mafie v Atlantic City (Boardwalk Empire)*.

5.4 Netradiční marketingové aktivity

Paleta reklamních nástrojů nabývá na pestrosti. V posledních desetiletích roste i v tomto odvětví potřeba spojit reklamní sdělení s autentickým zážitkem, dát spotřebiteli možnost aktivně se zapojit. A to nejen elektronicky, ale i formou bezprostředního kontaktu, interakce. Netflix k self promotion využívá i tento trend.

Příkladem jsou aktivity spjaté s uvedením nové řady seriálu *Arrested Development* ve Velké Británii a Irsku. Bylo třeba posílit povědomí o existenci série a motivovat diváky jak ke zhlédnutí dřívějších epizod z doby před sedmi lety, tak premiérované řady.

Arrested Development vypráví příběhy rodiny Bluthů, v jejíž historii hraje významnou roli stánek ve tvaru banánu. S nabídkou – jak jinak – mražených banánů, podávaných

s čokoládou a oříšky. Oslovená agentura takový stánek vytvořila a objevovala se s ním v různých částech Londýna. Pokaždé jinde. Konkrétní místo bylo až den předem zveřejněno na Twitteru.

Promo bylo úspěšné. Vyvolalo žádoucí odezvu na sociální síti (sharing, guerillové šíření). Na ulicích jak netradiční stánek, tak produkt zaujaly i kolemjdoucí, kteří doposud neměli o existenci seriálu tušení a spojení s banánem nepochopili. Klíčovým byl prvek autenticity, výjimečnosti reklamy a možnost přímé interakce: zakoupení produktu, komunikace s obsluhou, umocnění fixace informace chuťovým požitekem.

6. Netflix a konkurence

Vymezení vůči konkurenci je jednou z hlavních strategických snah Netflixu již od jeho založení. Obohacení nabídky titulů v roce 2012 o původní snímky z vlastní produkce bylo v tomto procesu zásadním krokem.

V prostředí, kde majitelé licencí navyšují cenu podle aktuální profitability, je tento tah logický. Vlastní tvorba je zárukou exkluzivity, a tedy žádoucího odlišení od ostatních VoD portálů. Nejaktivnější jsou v tomto směru právě Netflix a Amazon Instant Video. Netflix navíc vyrábí původní seriály pro konkrétní lokace, zjevně usiluje o dosažení pozice leadera i na neamerických trzích.

V širším pojetí konkurenčního prostředí (kina, lineární televize) jsou on-demand portály jedinečné svou distribuční metodou a přidanou hodnotou, kterou s sebou tento typ distribuce nese. Distribučním kanálem Netflixu je internet. Díky tomu překonává možnosti tradičního televizního vysílání:

- Porušuje lineární styl, sledování je možné kdykoli.
- Rozšiřuje škálu přístrojů, na nichž je možné vizuální díla sledovat. (Všechny přístroje připojitelné k internetu.)
- Vychází vstříc předplatitelově vkusu, individualizuje nabídku.

Na trhu jsou však aktivní i jiní on-demand hráči, jako jsou Amazon, Hulu Plus či Redbox Instant. Do internetového prostředí vstupují i televizní stanice. Mnohé totiž nabízejí své pořady také on-line cestou (např. HBO Go, Showtime Anytime). Přesto má zatím Netflix na trhu internetové televize stále nejsilnější pozici (Edwards, 2013).

6.1 Netflix a ostatní VoD portály

6.1.1 Amazon

Portál Amazon se dělí na dvě sekce:

- Amazon Instant Video (funguje jako VoD, nabízí jednorázové zhlédnutí filmů).
- Amazon Prime (předplatitelská verze portálu).

Amazon by mohl být brzy populárnější než Netflix. Nejnovější průzkum od Consumer Intelligence Research Partners (CIRP)³ ukázal, že lidé streamují na Amazonu stejně (nebo více) než na Netflixu. A to právě díky tomu, že nabízí jak jednorázová zhlédnutí, tak možnost předplatného, tedy paušálního ročního poplatku (99 \$).

Klíčová čísla průzkumu CIRP:

- Na Netflixu zhlédnou diváci film v průměru 12,7x měsíčně.
- Členové Amazon Prime si pustí film 8,3x měsíčně.

Pokud by Amazon nabídl pouze předplatitelskou část, byl by Netflix mezi streamingovými službami nadále leaderem. Situace je však odlišná.

Abonenté Amazon Prime totiž využívají i nabídky titulů Amazon Instant Video, a to v průměru 5,1x měsíčně. Celkový výsledek Amazonu se tak navýší na 13,4 zhlédnutí měsíčně, tj. o 0,7 více, než má Netflix.

„Zákazníci Amazonu Prime využívají streaming videí, ke kterým mají díky členství přístup, o něco méně než uživatelé Netflixu. Když však chtějí abonenti Amazonu Prime zhlédnout film, který v předplatitelské nabídce není, najdou si ho v Amazon Instant Video,“ sdělil serveru Business Insider Mike Lein, zakladatel CIRP (D'Onfro, 2015).

S cílem zvýšit atraktivitu služby investoval Amazon do služby Prime Instant Video 1,3 miliardy dolarů. Zdá se, že se to vyplatilo. Podle zveřejněných čísel členové Prime sekce utrácí na stránkách dvakrát více než nečlenové (D'Onfro, 2015).

Řada lidí si navíc předplatila jak Netflix, tak Amazon. Relativně velmi rychlý úspěch Amazonu je fenoménem, který by jak televizní, tak on-demand konkurence měla vzít v potaz.

Amazon dohání Netflix i v oblasti původní tvorby. Nejdříve Amazon Studios uvedla seriál *Transparent*, oceněným dvěma Zlatými glóby⁴. V dubnu 2013 Amazon představil 14 pilotních dílů původních seriálů, přičemž osm z nich se dostalo mezi deset nejpopulárnějších titulů portálu. Na základě diváckého feedbacku pak Amazon vybral ty, k nimž dotočil kompletní sérii (Spangler, 2013).

3 Pět set amerických respondentů, využívajících on-demand služby.

4 Seznam nominací seriálu *Transparent* : <http://www.imdb.com/title/tt3502262/awards>

Významným mezníkem bylo navázání spolupráce s Woodym Allenem, jednou z nejvýraznějších postav amerického filmu. Píše pro Amazon svůj první televizní seriál (30 dílů), který poté zrežuruje. Vysílání je plánováno na rok 2016 (Jagernath, 2015). Od roku 1981 uvedl Woody Allen v kinech každoročně jeden film. Je tedy otázkou, zda jeho seriálové angažmá u Amazonu tuto kontinuitu nenaruší.

V dubnu 2014 Amazon oznámil, že s HBO podepsal několikaletou smlouvu (Lieberman, 2014). Stane se on-line distributorem původní seriálové tvorby této společnosti (mj. tituly *The Wire – Špína Baltimoru*, *Odpočívej v pokoji* či *Deadwood*). Nezískal však práva na *Hru o trůny* ani *Sex ve městě*, jedny z nejpopulárnějších sérií poslední doby, ba ani na aktuálně vysílaná díla. Navíc budou již odvysílané seriály novějšího data (*Girls*, *Newsroom* a *Viceprezident(ka)*) na Amazon uvolněny až v průběhu let, přibližně tři roky po odvysílání kanálem HBO. Přes tato omezení získá Amazon řadu divácky veleúspěšných titulů (např. kultovní seriál *Rodina Sopránů*), které by mohly Netflix vážně ohrozit.

Ve prospěch Netflixu hovoří pouze dvě skutečnosti:

1. Filmy a seriály HBO mohou klienti Netflixu získat na DVD (příplatek 7,99 \$ měsíčně). Exkluzivita Amazonu se tím poněkud umenšuje.
2. Tříletá lhůta, po kterou musí Amazon čekat, než bude moci zařadit tituly HBO do streamingové nabídky, je z diváckého pohledu velmi dlouhá. Většina seriálů za tu dobu ztratí na atraktivitě. Což rovněž hraje ve prospěch Netflixu.

Navíc obsah, který bude na Amazonu Prime, bude i nadále dostupný na on-line portálu HBO Go. Předplatitelé této kabelové televize tudíž nebudou nijak motivováni pořizovat si kvůli zhlédnutí starších epizod oblíbených sérií členství u Amazonu Prime. Cílová skupina se tím značně zužuje.

Amazon Prime je významným konkurentem Netflixu také v oblasti cen. Amazon Prime nabízí klientům za srovnatelnou sumu podstatně více. Zejména možnost využívat služby Amazon Instant Video.

Nedávný prudký nárůst počtu abonentů Amazonu Premium o desetimiliony s sebou nese další potenciální riziko. Dosavadní předplatitelé Netflixu i Amazonu zároveň jednu

z těchto služeb časem opustí. A je otázkou, zda neupřednostní Amazon s jeho širším portfoliem služeb.

Byť některé výše uvedené aspekty z obchodního hlediska favorizují spíše Netflix, obrat může nastat v řádu měsíců. Amazon je firma s obdivuhodným potenciálem. V minulých dekádách se jí podařilo zlikvidovat řadu konkurenčních společností a stát se světovým leaderem trhu s knihami.

6.1.2 Hulu Plus

Hulu Plus nyní vlastní práva k obsahu pěti (ABC, NBC, Fox, CW, CBS) z šesti nejúspěšnějších amerických televizních stanic. Najdeme na něm 86 000 epizod 2 900 televizních seriálů uvedených kanálů (McGrath, 2014). V tomto směru mu Netflix nemůže konkurovat. Nejnovější epizody je možné zhlédnout již den po jejich odvysílání televizemi. Divák tak není ochuzen o možnost těšit se na pokračování v příštím dílu, pořady neztrácejí punc aktuálnosti, novosti.

Jinými slovy: Netflix je možná ideální, chceme-li se dívat na filmy nebo zhlédnout všechny seriálové epizody najednou. Diváci, kteří se rozhodnou vzdát sledování kabelových televizí, ale ne jejich seriálů, však kvůli široké nabídce seriálů zvolí spíše Hulu Plus.

Navíc i Hulu Plus produkuje vlastní tituly a lze předpokládat, že výrobu rozšíří. V roce 2008 spustil na svých stránkách minisérii *Dr. Horrible's Sing-Along Blog*, vytvořenou speciálně pro něj režisérem a scenáristou Joshem Whedonem.

6.2 Netflix a televizní stanice

Vývoj naznačuje, že je nutné do řad konkurence Netflixu zařadit i televize. Dříve byly spíše jen zdrojem pořadů, které mohli uživatelé platformy streamovat. Vstupem Netflixu do oblasti vlastní tvorby se situace změnila. Nabízí ke streamování unikátní seriály, jejichž kvalita produkci klasických televizí mnohdy převyšuje nebo je určité divácké skupiny z různých důvodů preferují. Svědčí o tom řada filmových a televizních cen, jimiž se Netflix pyšní. (Jeho původní seriály získaly celkem 87 nominací, ve výhru

proměnily 14.⁵⁾ Netflix se proto z hlediska atraktivity původní tvorby může postavit po bok lineárních a kabelových televizních stanic.

6.2.1 HBO

Co se týče televizního obsahu, je největším konkurentem Netflixu Hulu Plus. V oblasti filmového obsahu HBO Go.

Společnost HBO je proslulá agresivními obchodními taktikami a značným vlivem na filmový průmysl, s nímž byla od svého založení existenčně spjata. Vysílala hollywoodské filmy, které vesměs kupovala v balíčcích se slevou. Za exkluzivní práva k odvysílání a procenta z tržeb kin výrobu vybraných titulů zcela či částečně financovala. Časem se pustila do vlastní produkce mimo rámec hollywoodských studií. Jejím prvním filmem byl *Příběh Terryho Foxe* (1983).

Od té doby vyprodukovala více než 200 filmů, minisérií a seriálů, což ji proměnilo v jedno nejvýdělečnějších a kritickou nejoceňovanějších nezávislých studií všech dob (DeFino, 2014, s. 7). Vytvářela tedy podobu aktuálně vysílaných titulů a v současnosti ovlivňuje tvůrčí záměry filmových a televizních produkcí. Tedy minulou, současnou i budoucí tvorbu, výrobu a distribuci.

Než začala HBO vyrábět vlastní seriály (*Oz*, 1997; *Sex ve městě*, 1998; *Rodina Sopránů*, 1999), byla považována pouze za dodavatele necenzurovaných filmů, sportovních záznamů a stand-up výstupů. Mluvílo se o ní spíše v souvislosti s inovativním obchodním modelem, program byl okrajovou záležitostí. V druhé polovině 90. let však došlo k obratu. Začala být oceňována rostoucí nabídka vlastní tvorby: seriály, minisérie, dokumenty, celovečerní filmy. Proslulým se stal slogan „*It's not TV – it's HBO*“ („*Tohle není televize – tohle je HBO*“). HBO jím komunikovala klíčové sdělení: Je jiná než „obyčejné“ televizní stanice, liší se od nich.

Proklamaci skutečně naplňovala. Byla například první komerční televizí, která přenášela signál přes satelit. Mohla tak z lokálního a regionálního vysílání expandovat do globálního měřítka (DeFino, 2014, s. 2–3). Využila v té době nových technologií, které ostatní považovali jen za prostředek šíření signálu. Vytvořila model exkluzivního celosvětově dostupného obsahu. Předtím by si málokdo dokázal představit, že by někdo dobrovolně platil za televizi. Navíc necenzurovanou, bez reklam, fungující přes satelit.

5 Seznam ocenění seriálu *House of Cards*: <http://www.imdb.com/title/tt1856010/awards>

Podobné příležitosti se chopil i Netflix. Zatímco ostatní vnímali možnost streamingu jen jako rozšíření pole působnosti, Netflix jej proměnil ve svůj stěžejní benefit, primární distribuční kanál. Jeho tehdejší největší konkurent, síť kamenných videopůjčoven Blockbuster, v časech počínajícího úpadku DVD zdvojnásobil investice do poboček. Netflix se vydal jinou, perspektivnější cestou. Rozdělil podnikání do dvou divizí: posílání DVD a streaming videí (DeFino, 2014, s. 200).

Odlišná je HBO také z hlediska přístupu k cenzuře a restrikcím. Na placené televizní stanice se vztahují jiná, o mnoho mírnější pravidla než na neplacené, čehož využila. V uváděných i vyráběných dílech se nevyhýbala a nevyhýbá sexuálním a násilným scénám. Na extrémy či krajnosti se nezaměřuje, ale ani je nemírní či neodstraňuje. Zásadně tak ovlivnila televizní průmysl minimálně v euroamerickém kulturním okruhu. Narušila dosud panující hranice a začala je posouvat.

6.2.2 HBO a její vliv na televizní trendy

Největší popularitu získala HBO díky své původní tvorbě. Cesta k tomuto úspěchu však nebyla krátká ani jednoduchá. Začala v podstatě již v pozdních 70. letech, kdy byla HBO založena. Záhy bylo jasné, že se společnost bez zásadních inovací programového modelu na trhu neudrží. Když začala přemýšlet, jak porazit konkurenci, zaměřila pozornost na oblast vlastní tvorby. Tou si vysloužila ohlas jak u diváků, tak kritiků. Ostatní kabelové televize zásluhou HBO zjistily, že je vlastní tvorba silnou, ne-li nejsilnějším „lákadlem“ předplatitelů.

HBO je často považována za průkopníka seriálového vyprávění. Neváhala porušit konvence zavedené kabelovými televizními stanicemi založenými ještě před rokem 1990 (O'Sullivan 2013, 65, Mittell 2013). Věrna svému tvrzení, že je jiná, přistoupila také k seriálové tvorbě jinak. Dala sériím novou formální i obsahovou dimenzi.

Nejdříve odvysílala seriály *Oz* (1997–2003), *Rodina Sopránů* (1999–2007) a *The Wire* – *Špína Baltimoru* (2002–2008). Současně pokračovala v natáčení dalších seriálů. Všechny měly pozitivní ohlasy, a to nejen u divácké, ale i u odborné veřejnosti. HBO začala být považována za „kvalitní televizi“ (Romano, 2013; Gillan, 2011, s. 135), Mekku kvalitních seriálů a prvotřídního obsahu. Jakmile získala reputaci, ostatní

televize následovaly jejího příkladu. Stanice ABC uvedla seriál *Ztraceni* (2004–2010), AMC seriál *Mad Men* (2007–2015). Oba tituly jsou ukázkovými příklady mnohadílných výpravných, a tedy i velmi nákladných seriálů (45–60 min/epizoda), které změnily zažité představy, jaké žánry a formáty by se měly v televizním vysílání objevovat (Gillan, 2011, s. 136).

Seriály HBO jsou morálně ambivalentní, narativně ambiciózní, výpravné. Snad proto se jim podařilo překlenout most mezi dvěma érami: tradiční televizní kultury a kultury digitálního věku.

V dynamickém světě digitálních médií se však vše stále vyvíjí. Kontroverznější obsah brzo přešly další kabelové televize. Například americká FX zaznamenala úspěch se seriály *Louie* a *The Americans*, Showtime zase se seriálem *Ve jménu vlasti*. Netflix s Amazonem prorazili s *Transparentem* a *House of Cards*.

Generální ředitel HBO Richard Plepler přesto stále stojí za svým tvrzením, že je jeho společnost ve výhodě, má náskok. Zdůvodňuje to bezkonkurenčně komerčně úspěšnými sériemi, jako jsou *Hra o trůny*, *Girls* a *Temný případ*. Podle jeho názoru je nelze stavět do řady s ostatními seriály, neboť jde již nyní o díla kultovní, o fenomény. „*Je pravda, že konkurence přibyla a dál přibývá. Více ale nemusí znamenat lépe. Pouze lépe znamená lépe. V některých případech nám dokonce Amazon diváky přilákal, než aby je odradil,*“ obhájil pro *Variety* svůj názor (Lang, 2015).

Richard Plepler tvrdí, že prodej licencí k seriálům *Rodina Sopránů*, *Odpočívej v pokoji* a *The Wire – Špína Baltimoru* Amazonu Prime v roce 2014 zvýšil zájem o možnost předplatného HBO. Divákům Amazonu se seriály líbily a rozhodli se na HBO sledovat i aktuálně vysílané pořady. Streamingový portál je přivedl k tradičnímu kabelovému vysílání, z hlediska progresivity distribučních kanálů tedy vlastně o krok zpět (Lang, 2015).

Vliv úspěšné strategie HBO na televizní průmysl je patrný také v personální sféře. HBO spolupracovala s nespočtem producentů. Někteří zůstali, jiní přešli do jiných kabelových televizí, kde vytvořili program přesně podle modelu HBO.

Například Frank Biondi, bývalý generální ředitel HBO, později vedl Viacom. V polovině 80. let přirovnával talentované tvůrce v MTV k těm, s nimiž v počátcích

spolupracovala HBO. Vidí tedy pramen inspirace vlastní tvorby MTV u HBO. Stejně vnímal i starty dalších kanálů Viacomu (VH1, Comedy Central a TV Land).

John Melfi, jeden z producentů *Sexu ve městě*, pracoval jako výkonný producent na *House of Cards*, a pomáhal tak budovat portfolio původní tvorby Netflixu. V současné době na kanálu Starz produkuje seriál *Flesh and Bone* o temné stránce světa profesionálního baletu.

Peter Liquori po působení v marketingovém oddělení HBO vedl programové oddělení FX. Seriály jako *Zákon gangu*, *American Horror Story*, *Anger Management* a dalšími jej proměnil v jeden z nejlepších kabelových kanálů.

Matthew Weiner, výkonný producent *Rodiny Sopránů*, zase vytvořil první původní seriál stanice AMC *Mad Men*.

Chris Albrecht, jeden z výkonných producentů původní tvorby HBO, nyní vede kabelovou stanicí Starz, kde opět prosazuje tvorbu vlastních pořadů (Getty, 2014).

Tyto příklady vypovídají, že je HBO skutečně ideovým zdrojem novodobé éry tvorby vlastních pořadů. A to nejen ve společnostech provozujících kabelové televize, ale i streamingové portály. HBO jako první prokázala jejich diváckou přitažlivost, životaschopnost tohoto modelu, nastolila trend. K jeho šíření pak nemalou měrou přispěli tvůrci a producenti, s nimiž v různých obdobích spolupracovala.

Mnozí mediální odborníci tvrdí, že HBO a její následovníci (Showtime, Starz, AMC nebo FX) pozměnili dosavadní hierarchii narativních médií. Ještě nedávno byl za nejvýznamnějšího vypravěče velkých příběhů považován film uváděný v distribuční síti kin. Televize, DVD a další nosiče jej šířily až později, byly druhotné. Navíc se obecně mělo za to, že jiná než velká filmová či televizní studia nemají na skutečně kvalitní výpravná díla prostředky.

Tyto představy byly produkcí HBO a jejich následovníků překonány. Kabelové televize nabídly největším talentům světa vizuální kultury podmínky srovnatelné s giganty filmového a televizního průmyslu, a navíc jim poskytly obrovskou tvůrčí svobodu. V titulcích se objevila jména jako Steven Spielberg, Alan Ball, Larry David, David Milch, Martin Scorsese a Aaron Sorkin. Vznikla díla oproštěná od diktátu hollywoodského vkusu. Dokonce i taková, která lze bez nadsázky označit jako nezávislá nebo artová (DeFino, 2014, s. 7–8).

Ceněnou devízou je z tvůrčího i diváckého hlediska také stopáž. Příběh není nutné vtěsnat do 90 minut jako film. Seriály nabízejí i 12 hodin (12 epizod po 60 minutách). Dějová linie může být složitější, zápletky rafinovanější, charaktery propracovanější. Výsledkem je poutavější podívaná, možnost prožívat příběh déle a intenzivněji.

Dalším z pilířů divácké přitažlivosti a kvality pořadů HBO a jejich apologetů je nezávislost na reklamě. Nejenže absence spotů netříští divácký zážitek, ale navíc poskytuje tvůrcům tolik oceňovanou volnost. V běžných televizních společnostech je sledovanost alfou a omegou. Jsou to právě ratingová čísla, která zadavatele reklamy zajímají nejvíce. Ideální seriál proto musí vyhovět masovému vkusu. Pokud nemá první řada dostatečnou sledovanost, druhé se nedočká. Většina seriálů a pořadů však končí již ve fázi námětu. Pokud management usoudí, že projekt nedisponuje dostatečným potenciálem všeobecné obliby, a tedy perspektivy, že vydělá reklamou víc, než kolik bude stát jeho výroba, není přijat.

HBO (a Netflix) na reklamě nestaví. Sledovanost je sice i pro ně důležitým parametrem, ale ne natolik. Stěžejní je celková nabídka, její pestrost. Právě ta totiž rozhoduje, zda bude divák trvale spokojen a zůstane nadále předplatitelem (DeFino, 2014, s. 11).

Programová oddělení HBO, Netflixu a dalších nemusejí tzv. sázet na jistotu a volit například jen seriály s kriminální, lékařskou či podobnou tematikou, které mívají standardně poměrně vysoký rating. Mohou se pouštět do žánrových experimentů, volit kontroverznější témata. Dramaturgy programové nabídky skutečně nejsou zadavatelé reklamy.

Původní tvorba se HBO vyplatila jak z prestižního a uměleckého, tak finančního hlediska. Od vysílání seriálu *Oz* v roce 1997 se do roku 2007, kdy končila poslední řada seriálu *Rodina Sopránů*, počet předplatitelů zvýšil o 20 % (DeFino, 2014, s. 201).

6.2.3 Srovnání nabídky HBO a Netflixu

Netflix prodává filmy a seriály koncovým zákazníkům přímo, HBO přes společnosti nabízející kabelové připojení. Výsledkem je, že má HBO mnohem více klientů – 130 milionů po celém světě. Jenže o výnos se dělí s distributory. Pokud by tento mezičlánek

eliminována, markantně by vzrostly její náklady na marketing, zajištění zákaznického servisu i distribučních technologií. (Údajně by bylo nutné navýšit měsíční platby přibližně na dvojnásobek sumy požadované v současné době Netflixem.)

V USA Netflix konkurenční HBO v počtu předplatitelů mírně překonává, má jich 30 milionů (Smith, 2015). Srovnání sledovanosti pořadů těchto společností je však nemožné. Z údajů zveřejněných HBO sice víme, že například *Hru o trůny* sledovalo v USA 13,6 milionu lidí. Netflix však údaje o sledovanosti neuvádí, rating nezveřejňuje. Lze proto jen těžko usuzovat, nakolik je pro něj původní tvorba do budoucna stěžejní.

Netflix má oproti HBO méně původních seriálů, ale širší nabídku jiných titulů. Může se také prokázat větším počtem zhlédnutí na člena, on-demand službou fungující na všech přístrojích a stavět na nižším poplatku. Předpokládá se, že počet jeho abonentů v dohledné době oproti současné základně lineární televize HBO třikrát vzroste. Prognózy hovoří o 60 až 90 milionech předplatitelů jenom v USA. Tento odhad je založen na předpokladu, že bude portál dále prosperovat a expandovat. Podle průzkumu agentury Morgan Stanley 17 % respondentů uvedlo, že Netflix považují za nejlepšího dodavatele původní tvorby, hned po HBO (Sharf, 2014).

„Blížíme se padesáti milionům předplatitelů po celém světě. Oproti sto třiceti milionům HBO je to ještě málo, ale už se těšíme, až ten rozdíl smažeme. (...) On-demand povaha portálu nám umožňuje propagovat druhou řadu seriálu a zároveň sledovat, jak nám roste počet zhlédnutí první,“ uvedli generální ředitel Reed Hastings a finanční ředitel David Wells (Sharf, 2014).

Obrat Netflixu se za rok zvýšil o 36 %, tedy jen za první čtvrtletí o 1,1 miliardy \$.

Na on-demand platformu však expanduje také HBO. Kromě HBO Go spustila v dubnu 2015 také HBO Now. Avšak za 14,99 \$ měsíčně, což je výrazně více, než kolik požaduje Netflix. Důvodem je snaha získat oněch 10 % amerických domácností, které nemají kabelové připojení (Prigg, 2015).

6.2.4 Televizní vysílání jako sdílená společenská událost

Nová kabelová televize FXX vstoupila na trh velkolepou akcí: dvanáctidenním maratonem seriálu *Simpsonovi*. Odvysílala 25 řad a završila je celovečerním filmem. O akci se mluvilo, v podstatě ale jen využila strategii Netflixu.

Jeho vstup na streamingový trh však nebyl tak bombastický. Začínal s omezeným počtem levných titulů. O unikátnost portfolia začal usilovat až později. Nejprve se zaměřil na oblast oblíbených seriálů. Koupil exkluzivní práva k sérii *Ztraceni*, a stal se tak jediným místem, kde mohli diváci kdykoli legálně zhlédnout jak jednotlivé vybrané epizody, tak seriál celý.

Obdobný postup poté použil i Amazon s exkluzivními právy na seriál *24 hodin* a Hulu Plus s právy na díla z produkce NBC.

Mít v nabídce něco, co se stalo určitým kulturním fenoménem a k čemu se lidé potřebují vracet, je pro distributory videoproduktů základním předpokladem prosperity.

V čem byl tedy vstup kabelové televize FXX na trh inovátorský? Proměnila jej v kulturní událost. Podpořila simpsonovský maraton PR, vytvořila potřebu divácké obce do tak výjimečné akce se zapojit, být u toho.

Připojila se tak k všeobecnému trendu sdílení, který se pokouší obrátit individualistický charakter sledování televize v pravý opak. U televize, počítače či tabletu jsou vždy s vámi všichni, kdo jsou zrovna na síti nebo se – jako v případě *Simpsonových* na FXX – právě dívají také.

Takovou událost on-demand portály mohou vytvořit zejména tím, že uvolní určitý pořad ke sledování jen na vymezenou krátkou dobu, případně spuštěním všech epizod další série populárního seriálu najednou. (Fanoušci se je pokoušejí zhlédnout v co nejkratším čase, aby o mohli o nich ve spřízněné komunitě diskutovat, sdílet své dojmy.)

V raných etapách televizního vysílání mohli diváci sledovat minimum stanic, proto bylo podobné sdílení zážitků běžné. V časech oblíbených pořadů se vyliďňovaly ulice i silnice, a kdo nebyl ve schopen podiskutovat o včerejší seriálové epizodě, trpěl sociální nezařazeností. Pocit výjimečnosti, jedinečnosti a prakticky i neopakovatelnosti navíc podtrhovala neexistence nosičů (VHS, DVD).

Marketingové tahy poskytovatelů kulturních zážitků i zábavné komerce se tedy vracejí k tomu, čím byla tato oblast lákavá od nepaměti: výjimečností události a jejím kolektivním vnímáním.

6.2.5 Vývojové tendence

Neutuchají snahy, aby byla televize dostupná všude. Jak už bylo nastíněno v kapitole 2.1, obsahově i službami stále bohatší stávající a nově vznikající streamingové portály

se v nejbližší době stanou dalším distribučním kanálem televizní produkce. Časem se portály ještě více spojí s vysíláním a kabelovými stanicemi, a vytvoří tak zcela nový televizní distribuční model. Specifickou součástí či odvětvím tohoto systému se pak stanou nové typy obchodních a licenčních vztahů.

Začne se rozlišovat mezi televizním distribučním modelem a televizním obchodním modelem. Půjde o základní měřítko růstu a dominance, které určí, nakolik je obsah vysílání skutečně rozhodující.

Na vstup do televizního byznysu se chystá i Facebook, plánuje nákup licencí. Začít chce exkluzivními dohodami o vysílání sportovních událostí.

Z dlouhodobého hlediska je pro Netflix další hrozbou společnost Apple. Sice ještě žádné záměry s on-line streamingem neavizovala, lze to však čekat. Značka s tak silnou, až takřka elitářskou image totiž jistě přiláká klienty už jen tím, že je „Apple“ (Wolff, 2014).

Z krátkodobého hlediska si Netflix na trhu v oblasti čistě streamingových portálů jistě udrží prominentní místo.

7. Vývojové tendence videa on-demand v České republice

V České republice jsou audiovizuální mediální služby na vyžádání stále ještě relativně v začátcích, stejně jako legální sledování audiovizuálního obsahu prostřednictvím internetu. V řadě jiných zemí – evropské nevyjímaje – už jsou však on-demand služby poměrně rychle se rozvíjejícím ziskovým odvětvím.

V listopadu 2014 si Asociace producentů audiovize nechala společností Millward Brown Czech Republic vypracovat analýzu audiovizuálního trhu v České republice.⁶ Podle odpovědí reprezentativního vzorku 1000 respondentů mezi 15 a 70 lety 87 % lidí v posledním roce zaplatilo za nějakou formu audiovizuálního obsahu. Přičemž u 26 % z nich šlo o stažení či přehrání filmu nebo seriálu z internetu. Internetová nabídka splňuje požadavky na bohatý rozsah, žánrovou pestrost, rychlou dostupnost. Naprostá většina titulů však byla stažena nelegálně. Nikdy za zhlédnutí nezaplatilo 62 % dotazovaných, občas 30 %. U zřídkaových plátců často proběhla poslední úhrada před více než rokem.

Problémem je především morální povědomí o platbách. Značné procento respondentů si nebylo jisto, komu přesně a za co platili (47 %). Jen 13 % považuje placení za obsah za důležité, většina respondentů tuto otázku neřešila, šlo jim především o získání filmu. Motivace diváků je nízká, 85 % z nich považuje poplatky za zbytečné. Důvody jsou nejen finanční. Bariérou je i registrace, kterou je před legálním streamováním nutné absolvovat. Obecně rozšířené povědomí, že za filmy není nutné platit (postih je minimální), je hlavním důvodem bezproblémové akceptace nelegálního stahování.

Faktem ale zůstává, že je většina nejnovějších zahraničních seriálů v českém internetovém prostředí často k dispozici zcela volně, legálně. Jejich akvizice VoD portály by u nás mohla situaci změnit. Předností by bylo snadné vyhledávání titulů. Je pravděpodobné, že by řada pirátských diváků dala před složitým pátráním po žádaném titulu přednost bezproblémové nabídce, byť by byla spojena s lehkou finanční újmou.

Pokud by tedy VoD portály dostatečně marketingově ošetřily šíří či zaměření své obsahové nabídky, obeznámily spotřebitele s faktem, že dokážou uspokojit jejich

6 <http://www.ufd.cz/clanky/vyzkum-audiovizualniho-trhu>

poptávku, nelze vyloučit, že by předplatitele našly. Stejně jako v blízkých západoevropských regionech, kde už však je platební morálka v dané oblasti vyšší.

7.1 Legislativa v České republice

Fungování on-demand portálů na území České republiky upravuje *zákon č. 132/2010 Sb., o audiovizuálních mediálních službách na vyžádání a o změně některých zákonů*. Ten staví na stejnou úroveň majitele klasických televizních stanic a provozovatele internetových videoportálů, ale i domácích videopůjčoven, ať už fungují na bázi IPTV nebo přímo přes internet. Regulace se vztahuje pouze na vysílatele se sídlem v České republice a ty, kteří přes ni službu ke svým zákazníkům technicky dopravují. (Znamená to, že se vztahuje i na české pobočky zahraničních společností.)

Z tohoto zákona vyplývá, že:

- Jde o veřejné služby, za které nese redakční odpovědnost jejich poskytovatel.
- Hlavním cílem je poskytování pořadů veřejnosti za účelem informování, zábavy nebo vzdělávání.
- Služby mají povahu hospodářské činnosti, generují tedy provozovateli zisk.
- Svou povahou soutěží s televizním vysíláním.
- Umožňují sledování pořadů v okamžiku zvoleném uživatelem, na jeho individuální žádost a na základě katalogu pořadů sestaveného poskytovatelem této služby.

Regulaci tedy podléhají pouze portály, jejichž majitel je provozuje jako placenou službu. (Případně jsou volně přístupné, ale provozovatel na nich prodává reklamní prostor.) O obsah se stará redakce, za kterou nese provozovatel odpovědnost.

Všichni provozovatelé, jichž se regulace týká (jsou-li ziskoví a odvádějí daně v České republice), musejí být evidováni u Rady pro rozhlasové a televizní vysílání.

Zákon rovněž stanovuje, že alespoň 10 % nabídky pořadů komerčních videowebů musejí tvořit evropská díla. Do tohoto podílu se nezapočítávají zpravodajské pořady, záznamy sportovních událostí a soutěžní pořady. Pokud 10% podíl evropské produkce provozovatel nezajistí, musí prostřednictvím své služby alespoň 1 % z celkových

výnosů věnovat buď na tvorbu evropských děl, nebo na akvizice vysílacích práv k evropským dílům.

O audiovizuálních mediálních službách na vyžádání se zmiňuje i *zákon č. 483/1991 Sb., o České televizi*. Stanovuje, že:

„Česká televize poskytuje službu veřejnosti tvorbou a šířením televizních programů, popřípadě dalšího multimediálního obsahu a doplňkových služeb na celém území České republiky.“

V evropském kontextu je normou *směrnice Evropského parlamentu a Rady 2007/65/ES o audiovizuálních mediálních službách ze dne 11. prosince 2007*. Upravuje tyto služby nad rámec klasického televizního vysílání, dotýká se i oblastí, které ze zákona pokrývají televize veřejné služby. Doporučením pro projekty nových audiovizuálních mediálních služeb České televize je, že musí jít především o doprovodné aktivity základního poslání televize, jímž jsou tvorba a šíření televizních programů.

Sledování videa na vyžádání tedy může zcela změnit i fungování českých televizí. V další části práce jsou popsány největší VoD portály s nabídkou celovečerních filmů a seriálů v České republice. Většinou jsou vázány přímo na televizní stanice, jimž by svým obsahem mohly v budoucnosti Netflix či jiné on-demand portály konkurovat.

7.2 VoD portály v České republice

7.2.1 Nova

Komerční televize Nova nabízí divákům dvě platformy: neplacenou Nova Plus a placenou Voyo.

Nova Plus poskytuje zdarma vlastní pořady z lineárního vysílání, a to na týden po jejich uvedení. Pro tuto neplacenou sekci však připravuje také několik nových pořadů, určených výhradně pro uvedení na internetu.

„Chystáme autorské formáty. Uvedeme je na Nova Plus zdarma, budou tedy financovány reklamou. Budou vesměs lifestyleové, některé z nich cílené na ženy,“ uvedl manažer videotéky Voyo a placených obsahových služeb Jiří Libánský (Aust, 2015a).

Videotéka Voyo, placená webová sekce, za 189 Kč měsíčně umožňuje přístup do archivu původních pořadů, nabízí stovky filmů a seriálů i sportovních přenosy.

Když tento on-demand portál začínal, plně využil svého finančního a marketingového zázemí: Reklamní komunikace byla začleněna do lineárního vysílání televize Nova. Zpočátku portál fungoval na bázi catch-up TV a tVoD, tedy zhlédnutí již odvysílaných pořadů či zhlédnutí vybraných titulů za poplatek od 25 Kč výše. Teprve koncem roku 2011 Voyo přešlo na model sVoD.

Předplatitelům je rovněž k dispozici kanál Voyo Cinema, který dle harmonogramu (podobně jako lineární vysílání, ale přes internet) vysílá filmy ze své nabídky. V rámci jednoho týdne uvádí 28 titulů, které postupně v průběhu sedmi dnů rotují různými sloty, respektive časovými okny (Aust, 2012).

7.2.2 Prima

Televize Prima nabízí službu Prima Play, fungující na bázi reklamních příjmů. Je na ní přístupný archiv původních pořadů ze tří kanálů – Prima COOL, Prima FAMILY a Prima LOVE –, ale i akviziční seriály. Epizody se na portálu objevují ihned po odvysílání na některém z výše uvedených kanálů. Postupem času však Prima začíná některé archivní pořady zpoplatňovat. Tím se stanou součástí placené platformy Prima Play Premium (předplatné 49 Kč měsíčně), která je abonenty vyhledávána zejména kvůli exkluzivním přenosům sportovních utkání.

Skandinávský majitel Primy vlastní VoD službu Viaplay. Její kombinací s portálem Prima Play Premium by mohla vzniknout nová placená videotéka, jejíž otevření má Prima v plánu v polovině roku 2015 (Aust, 2015c).

7.2.3 O2 TV

Společnost Telefónica v září 2006 spustila O2 TV, jedinou IPTV službu poskytovanou na celorepublikové úrovni. V lednu 2015 překročila hranici 184 000 zákazníků. Podle O2 na tom má podíl také nově zavedená služba O2 TV Go, která díky stejnojmenné

aplikaci umožňuje sledování vysílání na mobilních zařízeních. Od uvedení na trh eviduje 240 000 stažení (Mediaguru, 2015). O2 TV Go je k dispozici za 199 Kč měsíčně. Pokud uživatel vlastní i klasickou O2 TV, jen za 99 Kč. V srpnu 2015 Telefónica plánuje spuštění vlastního kanálu O2 Sport. Podle jejích slov má „*servírovat ta nejlepší sportovní klání, která světový trh aktuálně nabízí*“ (Aust, 2015b).

Tyto služby by mohly kompenzovat klesající zisky z klasických telefonních služeb či poskytování internetu.

7.2.4 UPC Horizon

Největší kabelový operátor v České republice uvedl v dubnu 2015 na trh svou interaktivní televizi Horizon s videotékou My Prime, v níž nabízí tisíce filmů a seriálů. Za 99 Kč měsíčně umožňuje divákovi nahrávat pořady z lineárního vysílání a sledovat vybrané filmy a seriály z archivu. Stejně jako O2 TV má odnož pro mobily a tablety Horizon Go.

7.2.5 Topfun

Topfun je nejstarší on-line videopůjčovnou v České republice, působí už od června roku 2006. Funguje jak na bázi sVoD, tak tVoD, a to za stejnou částku jako většina tuzemské konkurence (189 Kč za neomezený přístup do katalogu, případně zhlédnutí 50 filmů měsíčně za 49 Kč). Portál se zaměřuje především na zahraniční hrané filmy, ale v jeho katalogu najdeme i starší české snímky, například *Markétu Lazarovou* (1967) či *Hoří, má panenko* (1967). Jako první on-demand portál v České republice uzavřel smlouvy s předními hollywoodskými studii (Time Warner, Universal, Sony Entertainment, ...).

7.2.6 Česká televize

Internetové vysílání České televize probíhá prostřednictvím portálu iVysílání, spuštěného 4. května 2011. Kromě videoarchivu nabízí i živé vysílání všech pěti programových kanálů (ČT1, ČT2, ČT24, ČT4 a ČT :D/ČT art). Tato on-line služba není zpoplatněna, diváci tedy mohou zdarma zhlédnout některé pořady, které například nestihli v lineárním vysílání. Z důvodu licenčních omezení jsou však některé pořady na iVysílání k dispozici jen po určitou dobu, některé na portál nelze umístit vůbec. (Například starší filmy, jejichž smlouvy ještě licence pro internetové vysílání

neupravovaly, nebo pořady, v nichž jsou použity archivní záběry jiných majitelů a k nimž nejsou vypořádána práva pro internetové vysílání.) Přestože je iVysílání jako jediné z portálů zmíněných v této práci nezaplatněné, považuji za důležité ho zmínit z důvodu fungování České televize jako veřejné služby i objemu původní tvorby, kterou ČT každý rok vyrobí a na portálu zpřístupní.

Česká televize je oproti ostatním televizím znevýhodněna. Není totiž oprávněna vyrábět obsah určený výhradně pro webový portál. Vše, co na něm divákům nabídne, musí nejprve projít jejím lineárním vysíláním. Toto omezení je dáno výše zmíněným zákonem, podle něž může audiovizuální mediální služby na vyžádání poskytovat jen jako doplňkovou službu. Navíc je Česká televize financována z koncesionářských poplatků, které se na internetové vysílání nevztahují. Tvorbu určenou speciálně pro web by tedy byla nucena financovat penězi určenými právě na lineární vysílání.

HbbTV

Další technologický pokrok představuje on-line archiv v televizních přijímačích. Jeho využívání umožňuje aplikace, respektive systém HbbTV (Hybrid Broadcast Broadband TV), jenž je od června 2010 pro televizní služby na vyžádání evropským standardem. „Hybridní televize slučuje na obrazovce výhody standardního televizního vysílání s možnostmi příjmu jakéhokoli obsahu šířitelného po internetu,“ uvádí na svých stránkách Česká televize.⁷

Divák tedy na televizoru může číst on-line zprávy a listovat seznamem pořadů. Poskytování hybridních služeb zahájila Česká televize v květnu 2012, a to na všech čtyřech programech ČT (včetně HD verzí). Platforma HbbTV sjednocuje výrobce přijímačů a vysílatele s cílem zpřístupnit interaktivní služby v televizorech různých značek.

Aplikace ČT pro HbbTV divákovi umožňuje standardní sledování programu lineárního vysílání i pořadů z internetu, bonusů ve formě filmů o filmu, fotomateriálů či informací o pořadech. K dispozici má i novodobý HD teletext. Přínosem především pro Českou televizi je interaktivní a přesně zacílená reklama.

⁷ <http://www.ceskatelevize.cz/hbbtv/>

7.3 Netflix v České republice

V České republice by se služba Netflix měla objevit nejpozději během roku 2016 (Kreč, 2015).

„Budoucí vstup Netflixu do Česka vítáme už z toho důvodu, že nám pomůže budovat povědomí o sledování videoobsahu bez omezení,“ prohlásil ředitel tuzemské pobočky UPC Frans-Willem de Kloet (Kreč, 2015).

Netflix podle odhadů společnosti BBC Capital Markets hodlá v roce 2015 celosvětově investovat do výroby nových obsahů více než tři miliardy dolarů (Kruml, 2015). Přesto se nezdá příliš pravděpodobné, že by mohl být pro tento portál tuzemský trh natolik zajímavý, aby vyrobil vysokorozpočtový seriál pouze pro Českou republiku, jako to učinil ve Velké Británii a Francii s již zmíněnými seriály *The Crown* (2016) a *Marseille* (2015).

V prvních letech bude prioritní penetrace trhu, lunch produktu. Vyřešení technologických a jazykových bariér, zabezpečení vlastního fungování na zdejším trhu. Specifikace obsahu bude řešena až v druhém sledu. Spíše ale předpokládejme, že Netflix vytvoří původní nabídku pro vybrané státy střední Evropy než přímo pro Českou republiku. Případně se rozhodne pro licencovaný seriál, lokalizovaný pro zdejší trh, jako to udělalo HBO s původně izraelským seriálem *Terapie*, který pro jednotlivé státy adaptovala. Netflix by však mohl projevit zájem o nákup práv k archivním pořadům tuzemských televizí, jako to už po vstupu na nové trhy mnohokrát udělal. Například u ZDF Enterprises, odnož německé veřejnoprávní ZDF, činil v roce 2014 prodej práv ke starším pořadům 17 % jejího celkového obratu (Kruml, 2015).

I na malém českém trhu je relativně dost internetových videopůjčoven. Je tedy otázkou, čím Netflix plánuje českého diváka získat. V ostatních evropských zemích stojí služba 7,99 €, což je podle aktuálního kurzu přibližně 220 Kč. Cena by tedy teoreticky mohla být podobná jako u konkurence. O to více bude záležet na obsahové nabídce. Nabízí se možnost využití pořadů vysílaných americkými televizemi. Jistě by Netflixu rády podstoupily sVoD práva pro zahraniční trhy, na něž by se jejich relace jinak nedostaly. Otázkou je, jak početné obecnstvo tento typ pořadů dokáže zaujmout.

Jak ale bylo zmíněno v kapitole týkající se historie Netflixu, v začátcích se takřka výhradně zaměřoval na úzké skupiny diváků, kteří portál navštěvovali kvůli obsahu, který jinde nemohli získat. Byť byla tato strategie úspěšná, v případě vstupu na český trh, je pochopitelně třeba brát v potaz kvantitativní rozdíl mezi „úzkou“ skupinou diváků v USA a Českou republikou.

Klíče k úspěchu na tuzemském trhu jsou však především dva: čeština a lokální témata. „*Nedá se očekávat, že by masovou populaci byť mladých lidí tolik zajímaly americké seriály, které vidíme, že v Čechách tolik nefungují, a proto je všechny velké televize dávají na své sekundární kanály,*“ řekl Daniel Grunt, ředitel Prima Online.

Podobný názor zastávají i zástupci televize Nova. Tvrdí, že zkusili na portálu Voyo uvést seriál *House of Cards* a sledovanost byla chabá (Aust, 2015c). Dále na svém portálu uvedli dva díly filmu *Hunger Games*, určeného mladší generaci diváků. Byl k dispozici v českém jazyce i v originálním znění s titulky. První díl zhlédlo 90 % diváků s českým dabingem, a jen 10 % v původním znění s titulky. U druhého dílu preferovalo nadabovanou verzi 80 % diváků (Libánský, 2015).

Z výše uvedeného vyplývá, že většina diváků stále preferuje české znění před titulky. U Netflixu se však nedá očekávat, že by většinu svého obsahu nabídl s českým dabingem. Což by se při získávání abonentů mohlo stát výraznou bariérou.

7.3.1 Bariéry Netflixu v marketingové komunikaci

Další bariérou, která by Netflixu mohla zkomplikovat situaci, je přístup k médiím reklamní komunikace. Většina jeho české konkurence se rekrutuje z řad klasických lineárních televizí, které službami na vyžádání obohacují stávající obsahovou nabídku. Ty ovšem mají k dispozici z hlediska televizních diváků doposud nejsilnější médium, a to reklamní spoty, vstupy i PR formáty vysílané domovskou stanicí.

V každém případě bude zajímavé sledovat, jakou mediální a kreativní strategii V České republice zvolí. I proto, že půjde o historicky první vstup velkého zahraničního on-demand hráče na malý středoevropský trh, spadající do postsocialistické zóny.

Nemůže zde proto počítat s obdobným přijetím jako v západoevropském regionu, kde je již divácká obec streamingově vyspělejší.

Závěr

Domnívám se, že jsem cíle, jež jsem si pro tuto práci stanovila, naplnila.

Podnětem pro volbu tohoto tématu byl vstup společnosti Netflix na český trh a jeho vliv na stávající mediální scénu. Jelikož jde o bezprecedentní událost, která tudíž není v existující literatuře či studiích zpracována v potřebné šíři a rozsahu, pokusila jsem se shromáždit sporadicky dostupné údaje a shrnout je v celek, který by pracovníkům v mediální sféře a audiovizuálním průmyslu vůbec umožnil nahlédnout na společnost Netflix a její vstup na náš trh komplexně.

V jednotlivých kapitolách jsem se věnovala různým pohledům, které jsou rozhodující pro prognózu vývojových tendencí, jež pravděpodobně vstup společnosti Netflix do českého mediálního prostředí přinese. A to se zvláštním ohledem na fakt, že pro tento vstup neexistují adekvátní paralely. Jde o první expanzi nadnárodní společnosti tohoto typu na území postsocialistických zemí.

Považovala jsem proto za důležité věnovat se peripetím historie společnosti na území USA, analýze tehdejší konkurence a dalším aspektům tržního chování Netflixu v minulosti, protože lze předpokládat, že některé krizové modely v našem prostředí do jisté míry zopakuje, byť třeba v modifikované a aktualizované podobě.

Jen tyto údaje a informace navíc umožňují poznat firemní filozofii Netflixu, jejíž pochopení je pro pracovníky mediální oblasti do značné míry zásadní. Jen to jim totiž umožní na Netflix reagovat adekvátně, tj. tak, aby ze vstupu nového konkurenta stávající česká média dokázala spíše těžit než jím být omezována.

Studiem poměrně nesourodých materiálů se mi podařilo vyprofilovat relativně zřetelné vývojové tendence, jež jsou obecně relevantní jak pro globální, tak evropskou, potažmo českou scénu i vývoj mediální komunikace jako takové.

Dospěla jsem k následujícím závěrům:

- Lze předpokládat, že se původní tvorba on-demand portálů stane standardem. Již nyní jsou jí tradiční média ovlivňována a tento vliv bude posilovat.

- Fenomén vlastní tvorby on-demand portálů modifikuje zaběhlá distribuční schémata, mění chronologii zhlížení titulů diváky prostřednictvím různých médií, respektive vysílacích technologií. Internetová síť se v audiovizuálním průmyslu stane kanálem rovnocenným lineárnímu i kabelovému televiznímu vysílání a kinům. Bude se prohlubovat vertikální integrace.
- Nové způsoby monitoringu diváckých preferencí, zvyklostí a chování prostřednictvím on-line datových systémů ovlivní dramaturgii všech poskytovatelů audiovizuální produkce, potažmo i tvůrčí sféru.
- Dojde k prolínání audiovizuálních médií, respektive jejich programové nabídky. Různé technologicky odlišné vysílací systémy budou kooperovat s cílem dopravit své pořady k co největšímu počtu diváků. Termín televize již nebude spojován s konkrétním elektronickým přístrojem, nýbrž spíše se zážitkem. Bez ohledu na to, jaká technologie jej divákovi zprostředkovala.

Tyto závěry jsem zformulovala na základě zjištění vycházejících z údajů a informací obsažených v jednotlivých kapitolách.

Analyzovala jsem výrobní a distribuční praktiky portálu Netflix v souvislosti s uvedením jeho původního seriálu *House of Cards*. (Vliv datacentrismu na dramaturgii, narušení distribučních modelů jako marketingový nástroj, nový sociologický fenomén: binge-watching.)

Zjištěné informace potvrdily inspirativní vliv kabelové televize HBO na formování charakteru původní tvorby Netflixu, a to mimo jiné i jako nástroje, který zbavuje oba tyto poskytovatele audiovizuálního obsahu závislosti na zadavatelích reklamy. HBO pro Netflix také objevila vysokonákladové seriály (Quality TV) jako zdroj vysokých zisků. Zbavila je strachu z velkých investic. Tyto společnosti rovněž spojuje princip poskytování větší svobody tvůrcům při zpracovávání potenciálně úspěšných témat. Ať už byla vygenerována obvyklými metodami focus groups či softwarovými programy ze shromážděných dat.

Z konkurenčního pohledu jsem srovnala Netflix se společností Amazon, která nabízí podobné služby a je dalším významným on-demand portálem, který se vydal cestou původní produkce.

Vyhodnotila jsem perspektivy Netflixu z hlediska jeho snah stát se globálním VoD portálem, a to především prizmatem možností nákupu licencí, GEOblokací a tvorby seriálů určených speciálně pro lokální trhy.

Shrnula jsem a popsala klíčové aspekty on-demand portálů. Jsou jimi: vyšší míra interaktivity publika, formování nových diváckých zvyklostí (binge-watching, individualizace a v protikladu k ní naopak podněcování sdílení zážitků prostřednictvím sociálních sítí), možnost vědomě i nevědomě ovlivňovat nabídku titulů.

Ze všech zjištění vyplývá, že Netflix těží z technologického vývoje a provázaností s jeho trendy se mu daří měnit zavedené dlouholeté praktiky filmového průmyslu. Veškerí poskytovatelé audiovizuálního obsahu jej tedy svým způsobem musejí respektovat. Jsou si totiž vědomi, že ignorování nových komunikačních kanálů a technologií není možné.

Zjištěné vývojové tendence nesvědčí o brzké dominanci streamingu nad tradičním lineárním vysíláním. Spíše o nástupu etapy jejich paralelního fungování, spojeného s výraznějším vyprofilováním specifických uživatelských benefitů obou těchto kanálů. Již nyní však lze vysledovat inklinace ke konverzi televize s internetem.

Summary

As Netflix is coming to the Czech market, I examined various aspects, that are important for forecast of the development tendencies, that the platform could bring to the local market. Therefore I focused on troubles Netflix had during the 20 years of its operation in the US, analysis of its rivals and other aspects Netflix had to face in its history, because we can assume, that some of the crisis situations could emerge also in here.

These information also helped me to get to know the philosophy of the corporation, which is crucial for the ones, who work in the audiovisual industry.

My conclusions, issued from the analysis are:

- We can assume that the original programming of on-demand platforms will become a standard.
- The phenomenon of the original content modifies the existing distribution practices, changes the chronology of content viewing. The internet television will become an equal to linear broadcasting and cable televisions and theatres. The vertical integration will continue to grow.
- New ways of audience monitoring, their preferences and viewing habits, will influence the programming of the whole audiovisual industry, also the creative side of it.
- There will be a convergence of the audiovisual media, television and internet, their programming. Different systems will cooperate to get the content to as many viewers as possible. The definition of television will no longer be connected to the electronic device, but the experience.

The key aspects of on demand portals are: larger interactivity of the audience, new viewing habits (binge-watching), possibility to influence the content.

Netflix benefits from technological development and thus succeeds to change long-term practices of the audiovisual industry, therefore all the content providers should be aware of it, as the ignorance of the communication channels and technologies is not possible.

Použitá literatura

Knihy:

BENNETT, James a Niki STRANGE. 2011. *Television as Digital Media*. Duke University Press. 400 s. ISBN 978-0822349105, str. 5-7.

DEFINO, Dean J. 2014. *The HBO Effect*. New York: Bloomsbury Academic. 256 s. ISBN 978-0826421302.

GILLAN, Jennifer. 2011. *Television and New Media: Must-Click TV*. New York: Routledge. 328 s. ISBN 9780415802383, str. 135-136.

LANGE, André, KALTERNBACH, Laure. 2007. *Video on demand in Europe*, Strasbourg: European Audiovisual Observatory. 359 s. ISBN 978-92-871-6258-8

LANGE, André, KALTERNBACH, Laure. 2009. *Vidéo a la demande et télévision de rattrapage en Europe*, Strasbourg: European Audiovisual Observatory. 406 s. ISBN 978-92-871-6733-0

JENKINS, Henry. 2008. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: NYU Press. 368 s. ISBN 978-0814742952, str. 3.

KEATING, Gina. 2012. *Netflixed: The Epic Battle for America's Eyeballs*. New York: Penguin Group. 286 s. ISBN 978-1-59184-478-5.

LOTZ, Amanda. 2007. *The Television Will Be Revolutionized*. New York: NYU Press. 321 s. ISBN 978-0814752203, str. 2-4.

LOTZ, Amanda. 2009. "Industry-Level Studies and the Contributions of Gitlin's *Inside Prime Time*" in Mayer, Vicki, Miranda J. Banks and John Thorton Caldwell. *Production Studies: Cultural Studies of Media Industries*. New York: Routledge. 256 s. ISBN 978-0415997966.

MANN, Denise. 2009. "It's Not TV, It's Brand Management TV: The Collective Author(s) of the *Lost* Franchise" in Mayer, Vicki, Miranda J. Banks and John Thorton Caldwell. *Production Studies: Cultural Studies of Media Industries*. New York: Routledge. 256 s. ISBN 978-0415997966.

MAYOR, Vicki, BANKS, Miranda, CALDWELL, Thorton. 2009. *Production Studies: Cultural Studies of Media Industries*. New York: Routledge. 256 s. ISBN 978-0415997966.

MITTEL, Jason. 2013. *Complex TV: The Poetics of Contemporary Television Storytelling*. [Online] MediaCommons Press. Dostupné z: <http://mcpres.media-commons.org/complextelevision>

NAPOLI, Philip M. 2010. *Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audiences*. New York: Columbia University Press. 272 s. ISBN 978-0231150354.

O'SULLIVAN, Sean. 2013. *The Sopranos: Episodic Storytelling* in Thompson, Ethan and Jason Mittell *How to Watch Television*, New York: NYU Press. 432 s. ISBN 978-0814745311.

PEARSON, Roberta. 2011. "Cult Television is Digital Television's Cutting Edge" in Bennet, James and Niki Strange, *Television as Digital Media*, Durham: Duke University Press. 400 s. ISBN 978-0822349105, str. 107-108.

THOMPSON, Ethan, MITTEL, Jason. 2013. *How to Watch Television*, New York: NYU Press. 432 s. ISBN 978-0814745311, str. 5.

THOMPSON, J. Robert, MCCABE, Jenet, AKASS, Kim. 2007. *Quality TV – Contemporary American Television and Beyond*, London: I.B. Tauris. 312 s. ISBN 978-1845115111.

VINIK, Maxwell. 2014. *Netflix – the Next 3 Years*. CreateSpace Independent Publishing Platform. 68 s. ISBN 978-1494229092.

Články:

ANAYA, Jeff. 2014. How Big Data & Social Made House of Cards a Hit. In: *Viralheat* [online]. [cit. 2015-03-11].

Dostupné z: <https://www.viralheat.com/blog/2014/02/28/how-big-data-social-made-house-of-cards-a-hit/>

AUST, Ondřej. 2015a. Nova chystá pořady čistě pro internet. In: *Mediář* [online]. [cit. 2015-05-11].

Dostupné z: <http://www.mediar.cz/nova-chysta-nove-porady-ciste-pro-internet/>

AUST, Ondřej. 2015b, O2 koupila další televizní práva na bojové sporty. In: *Mediář* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/o2-koupila-dalsi-televizni-prava-na-bojove-sporty/>

AUST, Ondřej. 2015c. Prima chystá konkurenci Netflixu, placenou videotéku. In: *Mediář* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/prima-chysta-konkurenci-netflixu-placenou-videoteku/>

AUST, Ondřej. 2012. Televize Nova spouští internetový filmový kanál Voyo Cinema. In: *Mediář* [online]. [cit. 2013-02-03].

Dostupné z: <http://www.mediar.cz/televize-nova-spousti-internetovy-filmovy-kanal-voyo-cinema/>

BALDWIN, Roberto. 2013. With 'House of Cards', Netflix Bets on Creative Freedom. In: *Wired* [online]. [cit. 2014-11-01].

Dostupné z: <http://www.wired.com/2013/02/creative-freedom-cord-cutting/>

BARR, Merrill. 2014. 'The Blacklist' and 'Marseille' Make Netflix a Nearly Unstoppable Force. In: *Forbes* [online]. [cit. 2015-01-21].

Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/merrillbarr/2014/08/29/the-blacklist-and-marseille-make-netflix-a-nearly-unstoppable-force/>

BAUMAN, Lisa, DEAL, Nina, ISHAK, Peter, JOHNSON. 2013. Netflix Profile and Market Strategy. In: *Blogger* [online]. [cit. 2014-12-03]. Dostupné z: http://lisabauman.blogspot.cz/2013/01/netflix-profile-and-market-strategy_27.html

BOND, Paul. 2013. 'House of Cards' is Netflix's Most-Streamed Show. In: *The Hollywood Reporter* [online]. [cit. 2015-01-06].

Dostupné z: <http://www.hollywoodreporter.com/news/house-cards-is-netflixs-streamed-421142>

CARR, David. 2013. Giving Viewers What They Want. In: *The New York Times* [online]. [cit. 2014-06-23].

Dostupné z: http://www.nytimes.com/2013/02/25/business/media/for-house-of-cards-using-big-data-to-guarantee-its-popularity.html?_r=3

D'ONFRO, Jilian. 2015. WATCH OUT NETFLIX: People are now streaming more video on Amazon than on Netflix. In: *Business Insider* [online]. [cit. 2015-05-01].

Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/netflix-versus-amazon-tv-and-video-streaming-2015-2>

DILLET, Romain. 2014. Netflix is Available in France, but it Still Needs Work. In: *Tech Crunch* [online]. [cit. 2015-01-23].

Dostupné z: <http://techcrunch.com/2014/09/15/netflix-is-available-in-france-but-it-still-need>

EDWARDS, Cliff. 2013. Netflix's Big Gamble With House of Cards. In: *San Francisco Chronicle* [online]. [cit. 2014-09-08].

Dostupné z: <http://www.sfgate.com/technology/article/Netflix-s-big-gamble-with-House-of-Cards-4247557.php>

HOPKINS, Jim. 2006. Surprise! There's a Third YouTube Co-Founder. In: *USA Today* [online]. [cit. 2013-02-11].

Dostupné z:

http://usatoday30.usatoday.com/tech/news/2006-10-11-youtube-karim_x.htm

GETTY, Peter. 2014. HBO's (Direct) Effect on Television. In: *Peter Getty Productions* [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://petergettyproductions.com/hbos-direct-effect-on-television/>

GREENE, Andy. 2013. How 'Lilyhammer' Changed the TV World. In: *Rolling Stone* [online]. [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.rollingstone.com/movies/news/how-lilyhammer-changed-the-tv-world-20131205#ixzz3007H0e11>

HASTINGS, Reed. 2013. Letter to Investors, [online]. [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/2298020547x0x630302/e7656660-df35-4384-9f39-cb0f39e54f0b/Investor%20Letter%20Q42012%2001.23.13.pdf>

HEDGE, Harsha. 2014. Netflix and Its Revolutionary Use of Big Data. In: *Dataconomy* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://dataconomy.com/netflix-and-its-revolutionary-use-of-big-data/>

JAGERNAUTH, Kevin. 2015. Your Move, Netflix: Woody Allen Heads to Amazon to Write and Direct His First TV Series, Will Air in 2016. In: *Indiewire* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://blogs.indiewire.com/theplaylist/your-move-netflix-woody-allen-heads-to-amazon-to-write-and-direct-his-first-tv-series-will-air-in-2016-20150113>

JENKINS, Henry. 2013. Is this the end of television as we know it? [online]. [cit. 2015-01-20]. In: *Blogger*. Dostupné z: <http://henryjenkins.org/2013/05/is-this-the-end-of-television-as-we-know-it.html>

KLARER, Mario. 2014. Putting Television 'Aside' : Novel Narration in 'House of Cards'. New review of film and television studies. In: *Taylor & Francis Online* [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17400309.2014.885818>

KREČ, Luboš. 2015. Zabiják televizi Netflix nejpozději během příštího roku zamíří do Česka. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://m.ihned.cz/c1-63576900-zabijak-televizi-netflix-nejpozdeji-behem-pristiho-roku-zamiri-do-ceska>

KRUMML, Milan. 2015. Nástup Netflixu a spol šroubuje televizní rozpočty. In: *Mediář* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/nastup-netflixu-a-spol-sroubuje-televizni-rozpocety/>

KUITTINEN, Tero. 2014. Netflix's massive new content wave is going to put unprecedented pressure on HBO. In: *BRG* [online]. [cit. 2015-01-01]. Dostupné z: <http://bgr.com/2014/08/07/netflix-vs-hbo-original-content/>

LAWLER, Ryan. 2014. Netflix is Bidding Big On New Original Series The Crown Which Could Cost More Than House of Cards. In: *Tech Crunch* [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://techcrunch.com/2014/05/22/netflix-the-crown/>

LANG, Brent. 2015. HBO Online Service Will Launch in 2015, Priced as Premium Product. In: *Variety* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://variety.com/2015/tv/news/hbo-online-service-will-launch-in-2015-priced-as-premium-product-1201431125/>

LANG, Brent, SPANGLER, Todd. 2014. Netflix's Aggressive Move in Movies to Shake Up the Business. In: *Variety* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://variety.com/2014/biz/news/netflix-signs-deals-with-sandler-imax-weinstein-co-1201323170/>

LEONARD, Andrew. 2013. How Netflix is turning viewers into puppets. In: *Salon* [online]. [cit. 2015-01-01].

Dostupné z: http://www.salon.com/2013/02/01/how_netflix_is_turning_viewers_into_puppets/?123

LIEBERMAN, David. 2014. HBO Signs Exclusive Licensins Deal With Amazon Prime. In: *Deadline* [online]. [cit. 2015-05-01].

Dostupné z: <http://deadline.com/2014/04/hbo-signs-exclusive-licensing-deal-with-amazon-prime-718613/>

O2 chystá sportovní kanál, má ligu mistrů. 2015. In: *Mediaguru* [online]. [cit. 2015-05-01].

Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/02/o2tv-chysta-sportovni-kanal-ma-ligu-mistru/#.VUv2ryG8PGc>

MCMILLAN, Graeme. 2013. Why the Internet May Actually Be Good for the Future of TV. In: *Wired*. [online]. [cit. 2014-11-13].

Dostupné z <http://www.wired.com/underwire/2013/07/cord-cutting-television/>

MCGRATH, Maggie. 2014. Amazon and Hulu Could Slow Netflix Growth in 2014, Morgan Stanley Says. In: *Forbes* [online]. [cit. 2015-01-11]. Dostupné z <http://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2014/01/07/amazon-and-hulu-could-slow-netflix-growth-in-2014-morgan-stanley-says/>

MEYERS, Cynthia. 2013. House of Cards Has No Advertising. In: *Antenna* [online]. [cit. 2015-02-22].

Dostupné z:

<http://blog.commart.wisc.edu/2013/02/14/house-of-cards-has-no-advertising/>

MITTELL, Jason. 2011. All in the Game: The Wire, Serial Storytelling, and Procedural Logic. In: *Electronic Book Review*[online]. [cit. 2014-06-24]. Dostupné z: <http://www.electronicbookreview.com/thread/firstperson/serial>

NETFLIX. 2015. Long Term View. *Netflix.com* [online]. [cit. 2015-04-02].

Dostupné z: <http://ir.netflix.com/long-term-view.cfm>

Netflix Seen Reporting Web Users Grew to 33.1 Million. 2014. In: *Newsmax* [online]. [cit. 2015-01-08].

Dostupné z:

<http://www.newsmax.com/SciTech/netflix-reporting-web-grown/2014/01/22/id/548377/>

PIERCE, Nev. 2012. Screenwriter Beau Willimon Talks ‘House of Cards’. In: *Empire Online* [online]. [cit. 2014-03-12].

Dostupné z: <http://www.empireonline.com/interviews/interview.asp?IID=1639>

PRIGG, Mark. 2015. HBO Now comes to Apple devices: Streaming service launches in the US for \$15 a month. In: *Daily Mail* [online]. [cit. 2015-05-01].

Dostupné z: <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-3029446/HBO-comes-Apple-devices-Streaming-service-launches-15-month.html>

RICHFORD, Rhonda. 2014. France Eyes Shortened the SVOD Window for Films Ahead of Netflix Launch. In: *The Hollywood Reporter* [online]. [cit. 2015-03-22].

Dostupné z: <http://www.hollywoodreporter.com/news/netflix-launch-france-shorten-window-720879>

ROMANO, Andrew. 2013. The Way They Hook Us - For 13 Hours Straight. In: *Newsweek* [online]. [cit. 2014-09-07].

Dostupné z: <http://mag.newsweek.com/2013/05/15/why-you-re-addicted-to-tv.html>

ROSENBAUM, Steven. 2013. Netflix's Risky Strategy for 'House of Cards'. In: *Forbes* [online]. [cit. 2014-10-22].

Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/stevenrosenbaum/2013/02/05/netflix-risky-strategy-for-house-of-cards/>

RYAN, Maureen. 2013. 'House of Cards' on Netflix: Inside Intel on Kevin Spacey's Dark Drama. In: *The Huffington Post* [online]. [cit. 2014-08-24]. Dostupné z: http://www.huffingtonpost.com/2013/01/22/house-of-cardsnetflix_n_2527376.html?utm_hp_ref=tv

SEPINWALL, Alan. 2013. 'House of Cards' Director David Fincher on Making 13 Hours for Netflix. In: *Hitfix* [online]. [cit. 2014-10-20].

Dostupné z: <http://www.hitfix.com/whats-alan-watching/house-of-cards-director-davidfincher-on-making-13-hours-for-netflix#qQLC62wwGkUZroj.99>

SHARF, Samantha. 2014. Watch Out HBO, Netflix is After You. In: *Forbes* [online]. [cit. 2015-01-28].

Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/samanthasharf/2014/04/21/watch-out-hbo-netflix-is-after-you/>

SMITH, Craig. 2015. By the Numbers: 45+ Amazing Netflix Statistics and Facts. In: *DMR* [online]. [cit. 2015-04-23].

Dostupné z: http://expandedramblings.com/index.php/netflix_statistics-facts/

SPANGLER, Todd. 2013. 'House of Cards' Had Only Gentle Impact on Netflix's Subscription Growth. In: *Variety* [online]. [cit. 2014-09-01].

Dostupné z: <http://variety.com/2013/digital/news/netflix-originals-have-gentle-impact-on-sub-growth-1200407278/>

SPANGLER, Todd. 2015. Netflix Adds Record 4,9 milion subscribers in Q1. In: *Variety* [online]. [cit. 2015-05-01].

Dostupné z: <http://variety.com/2015/digital/news/netflix-adds-record-4-9-million-subscribers-in-q1-1201473151/>

STERNBERGH, Adam. 2014. The Post-Hope Politics of 'House of Cards'. In: *The New York Times* [online]. [cit. 2015-02-13].

Dostupné z: http://www.nytimes.com/2014/02/02/magazine/the-post-hope-politics-of-house-ofcards.html?_r=0

SWENEY, Mark. 2014. Netflix Gathers Detailed Viewer Data To Guide Its Search For the Next Hit. In: *The Guardian* [online]. [cit. 2015-01-08]. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/media/2014/feb/23/netflix-viewer-data-house-ofcards>

The Week. 2013. Netflix Aims for TV 'Revolution' With Remake of House of Cards. In: *The Week* [online]. [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.theweek.co.uk/tv-radio/51332/netflix-aims-tv-revolution-remake-house-cards>

Trefis Team. 2015. Netflix Q1 Earnings: The Stock Soars as Subscriber Numbers Impress. In: *Forbes* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/04/17/netflix-q1-earnings-the-stock-soars-as-subscriber-numbers-impress/>

WALLENSTEIN, Andrew. 2014. 'House of Cards' Binge-Watching: 2% of U.S. Subs Finished Entire Series Over First Weekend. In: *Variety* [online]. [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://variety.com/2014/digital/news/house-of-cardsbinge-watching-2-of-u-s-subs-finished-entire-series-over-first-weekend-1201114030/>

WALLENSTEIN, Andrew. 2013. Viacom and Netflix to Scale Down SVOD Deal. In: *Variety* [online]. [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: <http://variety.com/2013/digital/news/viacom-and-netflix-to-scale-down-svod-deal-1200407086/>

WOLFF, Michael. 2014. 8 Hollywood Predictions for 2015. In: *The Hollywood Reporter* [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.hollywoodreporter.com/news/michael-wolff-8-hollywood-predictions-759110>

Webové stránky:

Amazon [online]. 2015. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: www.amazon.com

Emmy Awards [online]. 2015. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: www.emmys.com

HBO [online]. 2015. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: www.hbo.com

Hulu [online]. 2015. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: www.hulu.com

IVysílání. 2015. *Česká televize* [online]. [cit. 2015-04-11].

Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/>

Netflix [online]. 2015. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: www.netflix.com

O2TV [online]. 2015. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: www.o2tv.cz

Prima Play [online]. 2015. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://play.iprima.cz/>

The Internet Movie Database [online]. 2015. [cit. 2015-04-20].

Dostupné z: <http://www.imdb.com>

Topfun [online]. 2015. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://cz.topfun.tv/>

Voyo [online]. 2015. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://voyo.nova.cz/>

Zákony a vyhlášky:

Zákon č. 132/2010 Sb., o audiovizuálních mediálních službách na vyžádání a o změně některých zákonů. 2010. [cit. 2015-04-20].

Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/zakony/>

Zákon č. 348/2005 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích. 2005. [cit. 2015-04-20].

Dostupné <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/zakony/>

Zákon č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání. 2001. [cit. 2015-04-20].

Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/zakony/>

ZÁKON České národní rady ze dne 7. listopadu 1991 o České televizi ve znění zákonů č. 36/1993 Sb., č. 253/1994 Sb., č. 301/1995 Sb., č. 39/2001 Sb., č. 231/2001 Sb., č. 82/2005 Sb., č. 127/2005 Sb., č. 304/2007 Sb., č. 384/2008 Sb., č. 132/2010 Sb., č. 153/2010 Sb. a č. 302/2011 Sb. 1991. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/zakony/>

Seriálový pořad:

House of Cards, série 1, epizody 1-13. Internet, Netflix. 1. 2. 2013.

House of Cards, série 2, epizody 1-13. Internet, Netflix. 14. 2. 2014.

House of Cards, série 3, epizody 1-13. Internet, Netflix. 27. 2. 2015.

Ostatní zdroje:

LIBÁNSKÝ, Jiří, *TV panel: Nová generace internetových televizí v ČR*, 27. 4. 2015, Plzeň

ASOCIACE PRODUCENTŮ V AUDIOVIZI, *Výzkum audiovizuálního trhu*, 20. 3. 2015. Dostupné z:

http://www.asociaceproducentu.cz/img/prispevky/VYZKUM_AUDIOVIZUALNIHO_TRHU_PREZ.pdf