

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů



Diplomová práce

## **Cenové strategie v oblasti streamování hudby a filmu**

Autor: Bc. Ondřej Roleček

Vedoucí práce: Ing. Markéta Lhotáková, Ph.D.

Rok: 2018

## Čestné prohlášení

Prohlašuji na svou čest, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

Bc. Ondřej Roleček  
V Praze dne 05.12.2018

## Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Markétě Lhotákové, Ph.D. za vedení práce, cenné rady, věcné připomínky, vstřícnost a trpělivost při zpracování této práce.

## Obsah

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Úvod.....                                                | 1  |
| 1. Freemium .....                                        | 3  |
| 1.1 Definice a historie .....                            | 3  |
| 1.2 Analýza freemium modelu podle Aleksi Pulkkanena..... | 4  |
| 1.3 Analýza freemium modelu podle Wagnera a kol. ....    | 8  |
| 1.4 Klíčové koncepty modelu freemium.....                | 10 |
| 1.5 Limitace free verze .....                            | 14 |
| 1.6 Freemium v herním průmyslu.....                      | 16 |
| 2. Hudba.....                                            | 18 |
| 2.1 Vývoj digitální distribuce hudby .....               | 18 |
| 2.2 Spotify.....                                         | 25 |
| 3. Film.....                                             | 31 |
| 3.1 Vývoj digitální distribuce filmů a seriálů .....     | 31 |
| 3.2 Netflix .....                                        | 35 |
| 4. Výzkum.....                                           | 46 |
| 4.1 Metodologie výzkumu .....                            | 46 |
| 4.2 Výsledky dotazníku .....                             | 48 |
| 4.4 Vyhodnocení výzkumu .....                            | 65 |
| Závěr .....                                              | 72 |
| Přílohy.....                                             | 75 |
| Příloha 1: Dotazník .....                                | 75 |
| Příloha 2: Seznam grafů.....                             | 84 |
| Příloha 3: Seznam tabulek .....                          | 85 |
| Příloha 4: Seznam snímků obrazovky .....                 | 85 |
| Bibliografie .....                                       | 86 |

## Seznam použitých zkratk

SaaS – Software as a Service – cloudová aplikace zprostředkovávající nějakou službu

MaaS – Music as a Service – cloudová aplikace zprostředkující streamování hudby

kB – kilobyte – jednotka označující digitální soubor o velikosti 1000 bytů = 8000 bitů.

MB – megabyte – jednotka označující digitální soubor o velikosti 1000 kB.

GB – gigabyte – jednotka označující digitální soubor o velikosti 1000 MB.

TB – terabyte – jednotka označující digitální soubor o velikosti 1000 GB

DLC – downloadable content – stahovatelný obsah rozšiřující standardní verzi aplikace

UGC – user generated content – obsah aplikace nebo hry tvořený samotnými uživateli

MPEG – Motion Picture Experts Group – skupina expertů pro standardizaci digitálního zápisu hudby a filmu

ISO – International Standards Organization – mezinárodní organizace pro standardizaci

FTP – File Transfer Protocol – protokol pro přenos souborů mezi počítači

P2P – Peer to Peer – protokol pro přímý přenos souborů mezi počítači

VCEG – Video Coding Experts Group – skupina expertů pro standardizaci digitálního zápisu filmu

## Abstrakt

Freemium je cenová politika, při níž poskytovatel nabízí jednu verzi zdarma s omezenými funkcemi a minimálně jednu verzi placenou. Cílem této práce je zjištění, zda by model freemium byl výhodným modelem pro Netflix či jiné služby poskytující streamování filmů a seriálů. Pro vyřešení této otázky jsem nejprve využil komparace historického vývoje a současného stavu oblasti digitální distribuce hudby a filmů. Lídr streamovacích hudebních aplikací využívá právě hudbu freemium zatímco jeho filmový protějšek nikoliv. Porovnáním jsem došel k závěru, že se oba trhy vyvíjely stejně a stejně tak v současnosti vykazují stejné znaky. Freemium model by měl být tedy aplikovatelný i ve filmu. Výzkumem jsem zjistil, že by poskytovatel filmové streamovací služby zavedením verze zdarma zaznamenal veliký příliv nových uživatelů. Odchod současně platících uživatelů k verzi zdarma by byl převážen příchodem nových platících uživatelů. Tento obchodní model by byl tedy pro danou službu výhodný.

## Klíčová slova

Freemium, Netflix, Spotify, hudba, film, verze, zdarma

## Úvod

Hudební i filmový business se podle mého názoru řídí stejnými pravidly a je si velmi podobný ne-li stejný. Také historický vývoj, kterým se dostal na současný stav se zdá identický. Přesto se v oblasti SaaS (Software as a Service) využívají odlišné obchodní modely. Zatímco hudební aplikace ke streamování hudby využívají především politiku freemium, tedy nabízí základní službu zdarma, služby ke streamování filmů a seriálů verzi zdarma nenabízejí. Domnívám se však, že by freemium model byl i pro tyto služby lukrativní.

V první části práce přiblížím problematiku a definuji pojmy spojené s obchodním modelem freemium. Dále rozeberu dvě studie od akademiků zabývajících se touto problematikou. První z nich je analýza úspěšných freemiových aplikací od Aleksi Pulkkanena a druhou analýza modelu freemium s ohledem na rozdíly mezi placenou a neplacenou verzí od Thomase Wagnera. Nakonec definuji základní koncepty, které by měly být základem pro úspěch každé freemiové aplikace.

V druhé a třetí části nejprve porovnáám vývoj digitální distribuce hudby a audiovizuálních formátů. Dále srovnám současné lídry v SaaS distribuci obou oblastí a analyzuji jejich konkurenci. Snahou je dokázat, že jak z historického, tak aktuálního hlediska se jak hudba, tak filmy opírají o stejné základy a je tedy možná komparace. To je prerekvizitou pro výzkum, ve kterém vycházím z předpokladu, že hudební a filmový sektor jsou z tohoto hlediska porovnatelné.

Ve výzkumu, který je čtvrtou částí práce, se snažím dokázat, že by Netflix mohl přechodem na model freemium získat více placících uživatelů, než v současnosti má a zvýšit tím své výnosy. Každá freemiová aplikace se navíc musí vypořádat s otázkou, jakými funkcionalitami odlišit verzi zdarma od verzí placených. Tuto otázku se z dat získaných během výzkumu pokusím odpovědět.

Toto téma je velmi důležité pro všechny zúčastněné strany. V případě, že můj předpoklad je správný a při zavedení obchodního modelu freemium, streamovací služba získá více placících uživatelů, než kolik jich v současnosti má, znamená to zvýšení obrátu pro danou firmu a zvětšení podílu na trhu. To má nepřímo i pozitivní efekt pro vlastníky autorských práv. Se zvýšeným počtem uživatelů streamovacích služeb se bude snižovat počet lidí, kteří filmy a seriály nelegálně sdílejí a stahují přes internet.

Vlastníkům autorských práv se tedy zvýší příjmy a sníží se objem nelegálně sdíleného obsahu na internetu.

Pro samotné uživatele pak přechod ke streamovací službě přináší jednoduchost ovládání a zajištěnou kompatibilitu mezi různými zařízeními. Při stahování přes internet někdy chybí titulky, jsou špatně načasované nebo je audio ve špatném jazyce, soubory mohou obsahovat viry nebo mohou být poškozené. Uživatel také musí čekat, než se soubor stáhne a v případě, že chce sledovat na jiném zařízení, musí ho pomocí flash disku, DVD nebo jiného datového nosiče přenést z počítače do televize nebo jiného přehrávače. Mezi rozhodnutím se sledovat film a zahájením sledování monhdy uplynou desítky minut. Při streamování však stačí pár kliků a uživatel může během několika sekund od rozhodnutí začít sledovat svůj oblíbený pořad.

Přestože by zavedení verze zdarma mělo mít pozitivní efekt na všechny zúčastněné subjekty, věnuje se tato práce této problematice převážně z pohledu poskytovatele služby. Cílem je zjistit, zda by streamovací služba přechodem na obchodní model freemium získala více platících uživatelů a umocnila tím své postavení na trhu.

# 1. Freemium

## 1.1 Definice a historie

Freemium je business model, který nabízí poskytovaný produkt zdarma, zatímco na druhou stranu zpoplatňuje pokročilejší verzi produktu, tzv. premium verzi (Chang & Learmonth, 2009). Nabízení produktu zdarma je odjakživa velmi silný marketingový koncept, každopádně nemusí být tato strategie vždy úspěšná z hlediska generování příjmu. Tento model je přesto poslední dobou využíván více a více, a to především u produktů a služeb nabízených přes internet.

Freemium koncept se objevuje již v 80. letech minulého století, kdy softwarové firmy jako například Adobe začaly nabízet software v tzv. „light“ verzích, jinak přezdívaných jako shareware nebo crippleware. Tyto verze neobsahovaly všechny funkcionality a bylo zapotřebí registračního klíče k odemknutí celého obsahu. S postupem času vznikají nové internetové služby založené na modelu freemium. Na začátku třetího tisíciletí se objevují například poskytovatelé freemailových služeb. Yahoo nabízel e-mailový účet zdarma, který byl financovaný reklamami. Placením měsíčních poplatků zmizí uživatel reklamy a navíc dostane téměř neomezené úložiště pro své E-maily. Cloudové úložiště Dropbox nabízí neplacícím uživatelům 2 gigabyty místa, pro placící uživatele však až 500 gigabytů. Skype nabízí pro placící zákazníky možnosti videokonferencí, telefonních hovorů nebo sms oproti hovorům přes internet v neplacené verzi (Wagner, Alexander, & Hess, 2014). Dokonce i herní studia zjistila, že freemium může být i v herním průmyslu velmi zajímavým business modelem. Tzv. Free2Play hry si může hráč stáhnout naprosto zdarma, má si však možnost za reálné peníze nakoupit měnu virtuální, díky které si může odemknout nové postavy, kampaně, atd. Hry založené na strategii Pay2Win nebo Pay2Complete jsou také zdarma ke stažení, ale chce-li být hráč schopen postavit se ostatním hráčům a mít šanci vyhrát, musí si za peníze nakoupit například nějaké předměty nebo vylepšení postavy.

Naproti konceptu freemium stojí tradiční konzervativní přístup k nabízení softwaru. Uživatel je nabídnuta zkušební doba (většinou 30-60 dní), během níž má uživatel přístup ke všem funkcím služby. Po uplynutí zkušební doby se program uzamkne a je vyžadován registrační klíč ke znovupřístupnění programu. Tuto strategii využívá

například Microsoft Office, antivirový program ESET NOD32, Adobe Photoshop a další.

Samotné slovo freemium bylo však poprvé použito až v roce 2006, kdy tento model na svém blogu pojmenoval americký byznysman Fred Wilson spojením slov „free“ a „premium“ (Wilson, The Freemium Business Model, 2006) a následovně jej popsal:

*„Dejte vaši službu zdarma k dispozici, možná za podpory reklam, možná ne. Získejte efektivně spoustu zákazníků ústním doporučením, sítí doporučení, optimalizací klíčových slov pro vyhledávací enginy, atd. Poté nabídněte vaši zákaznické základně placenou přidanou službu nebo vylepšenou verzi vaší služby.“* (Wilson, 2006)

Chris Anderson si odpovídá na otázku, zda freemium není jednoduše to samé jako když vám na ulici nabídne hosteska testový flakon parfému. *„Ano, je to prakticky to samé, ale s jedním zásadním háčkem. Tradiční vzorové zboží je třeba reklamní sušenka nebo pleny zaslané poštou matce s novorozенětem. Jelikož s sebou nesou tyto vzorky skutečné náklady, vydává jich výrobce pouze v omezeném množství doufajíc, že naláká zákazníky a stimuluje poptávku po dalších výrobcích. U digitálních produktů je však poměr zdarma/placený naruby. Typická webová stránka následuje tzv. pravidlo jednoho procenta – jedno procento uživatelů vyváží zbytek. V modelu freemium to znamená, že na každého placeného uživatele, který si platí premium verzi stránky, připadá 99 dalších uživatelů, kteří využívají základní verzi zdarma. Důvod, proč tento koncept funguje je ten, že náklady na obsluhu výše zmíněných 99% se blíží nule.“* (Anderson, 2008)

V dalších dvou kapitolách představím dvě analýzy na téma freemium, z nichž každá je pojímána z rozdílného úhlu a následně shrnu základní koncepty, které se ve službách založených na freemium modelu vyskytují.

## 1.2 Analýza freemium modelu podle Aleksi Pulkkanena

Aleksi Pulkkanen, expert v oboru podnikových aplikací, spolu s Markem Seppänenem, profesorem na Tamperské technologické univerzitě provedli analýzu pěti úspěšných freemiových služeb z různých odvětví, ke zjištění základních podmínek pro úspěšnou aplikaci freemium strategie. Byly porovnávány následující produkty:

- ✓ Spotify – Aplikace k poslechu hudby: Streamování, stahování hudby, vytváření playlistů, poslech rádia.
- ✓ Pandora – Aplikace k posluchu hudby: Streamování, stahování hudby, vytváření playlistů, poslech rádia.
- ✓ Wild Apricot – Aplikace pro membership management: management událostí, členů, databáze kontaktů, online platby, tvořič webových stránek.
- ✓ 37signals (v roce 2014 přejmenováno na Basecamp) – Aplikace pro project management: organizace projektů, interní komunikace a práce s klienty.
- ✓ Evernote – Aplikace k zapisování poznámek: Zapisování poznámek, pracovní chat, upomínky.

Autoři porovnali všechny produkty a do tabulky zaznamenal klíčové prvky nabídky, funkcionality, které odlišují freemium verzi od premium, zvláštní znaky, roli free verze a cílový segment (Pulkkanen & Seppänen, 2012).

|                      | Klíčové prvky nabídky                                                           | Premium verze                                                    | Zvláštní znaky                                                      | Role free verze                                                | Segment                                 |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Spotify              | Jednoduché uživatelské rozhraní, spojení s distributory hudby                   | Lepší kvalita, žádné reklamy, žádné limitace užívání             | Konverze, přiměřený objem reklam, přirovnání k pirátství            | Výrazné příjmy z reklam, jednoduchý start pro nového uživatele | Široká veřejnost, Severní Evropa a USA  |
| Pandora              | Unikátní analýza hudby a členění do skupin, autorské poplatky                   | Lepší kvalita, žádné limitace užívání, vlastní přehrávač         | Autorské poplatky, příjem z reklam                                  | Verze zdarma zřetelně nejdůležitější zdroj příjmu              | Zákazníci v USA, většina                |
| Wild Apricot         | Pricingová struktura, orientovaná na zákazníka, jednoduché uživatelské rozhraní | Menší nebo žádná limitace počtu uživatelů, limitace funkcionalit | Zkušební doba, speciální marketingové funkcionality pro vyhledávače | Pro nevydělávající firmy, málo riskantní pro uživatele         | Asociace v Severní Americe, ostatní     |
| 37signals (Basecamp) | Optimalizace konverze a versioning                                              | Pouze omezení kapacity                                           | Zkušební doba, žádný důraz na free verzi                            | Málo riskantní pro uživatele                                   | Malé firmy, školy, neziskové organizace |
| Evernote             | Versioning                                                                      | Omezení kapacity, počtu zařízení, reklamy                        |                                                                     | Většina využívá free verzi, word-of-mouth marketing            | Většina, mezinárodní                    |

Tabulka 1 – Pulkkanen, Aleksi a Seppänen, Mark: Porovnání základních znaků freemium aplikací.

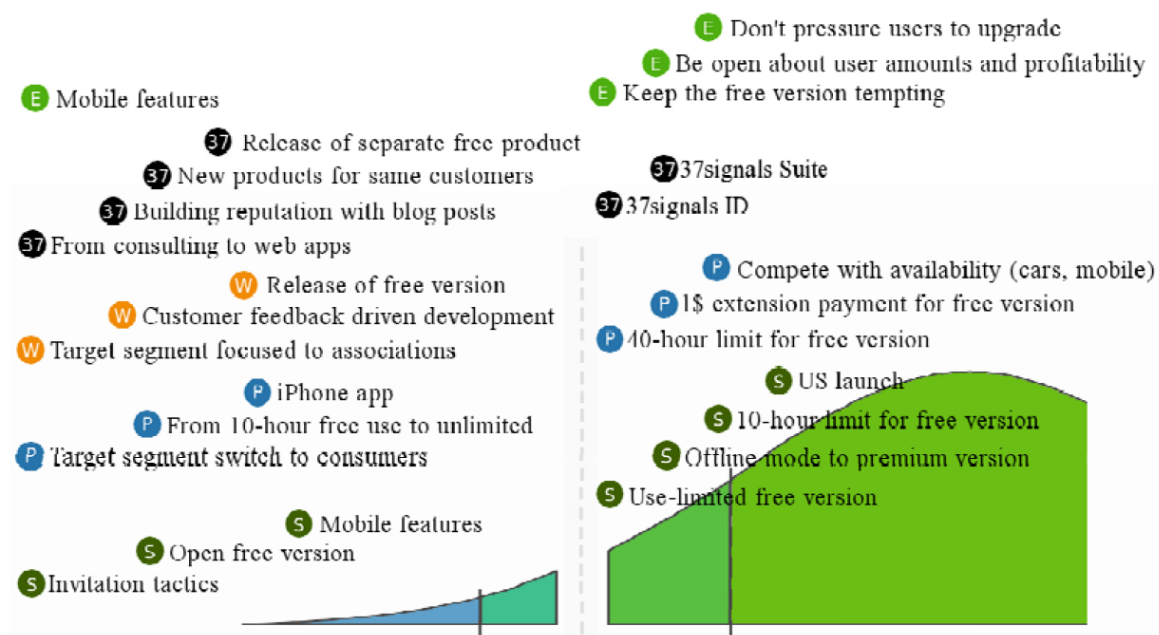
Několik vlastností mají produkty podobné. Například je očividně důležité explicitně rozlišit placené verze od těch zdarma. Omezení kapacity je častým nástrojem omezení,

který podporuje konverzi zákazníků. Poskytnutí kompletní funkcionality s omezenou kapacitou se zdá být dobrým hnacím motorem k přechodu na placenou verzi. Dalším tématem je segmentace zákazníků. Spotify, Pandora a Evernote nekladou na segmentaci trhu žádný, či malý důraz, zatímco Basecamp a Wild Apricot se snaží zaměřit na určitou skupinu zákazníků. Co se týče marketingu, žádný z tradičních kanálů nebyl využit, firmy spoléhají především na word-of-mouth komunikaci.

Pulkkanen shrnuje poznatky do 4 klíčových charakteristik pro úspěšný freemium business model (Pulkkanen & Seppänen, 2012):

- ✓ Musí být provedena jasná diverzifikace free a premium verze na základě potřeb uživatelů, versioning by měl zvýšit pravděpodobnost přechodu na premium verzi.
- ✓ Produkt s příjemným uživatelským rozhraním, který splňuje potřeby vybraného segmentu. Segment musí být dostatečně široký, aby i nízká míra konverze dokázala vytvořit dostatečně velký obrat pro fungování podniku.
- ✓ Produkt by neměl přivodit zákazníkovi vysoké náklady spojené s užíváním produktu.
- ✓ Výrazná role free verze musí být brána v potaz.

Pulkkanen dále sleduje, jaké marketingové akce využily výše uvedené firmy pro své freemium služby, v jaké části životního cyklu svého produktu (Pulkkanen & Seppänen, 2012). Využil k tomu teorii *Crossing the Chasm* ze stejnojmenné knihy od Geoffrey A. Moorea. Barevně vybarvené písmeno představuje iniciálu produktu a propast značí část přechod produktu ze start-upu v profitující stabilní službu.



Graf 1 – Pulkkanen, Aleksi: Freemium a životní cyklus produktu

Je očividné, že versioning neboli vymezení funkcionalit ve free a jedné nebo více prémiových verzích, je velmi důležitou otázkou ve freemium modelu. Například Pandora a Spotify v průběhu životního cyklu služby předefinovali rozsah free verze, aby optimalizovali míru konverze a obrát. 37signals se podobně pokusili podpořit svůj obrát cross-sellingem v rámci cílové skupiny.

Pulkkanen si všímá, že mnoho marketingových akcí je zaměřeno na lákání nových zákazníků. Například 37signals předefinovali cílený segment, zatímco Pandora a Spotify zvětšili rozsah nabízených funkcionalit v rámci free verze služby, Evernote investoval do vývoje nových funkcionalit v rámci free verze (Pulkkanen & Seppänen, 2012). Tyto skutečnosti podpírají přesvědčení, že se firmy snaží vytvořit co nejširší zákaznickou základnu, aby služby i s relativně nízkou mírou konverzí dokázaly být životaschopné.

Z pohledu marketingových akcí shrnuje Pulkkanen poznatky do 4 klíčových bodů (Pulkkanen & Seppänen, 2012):

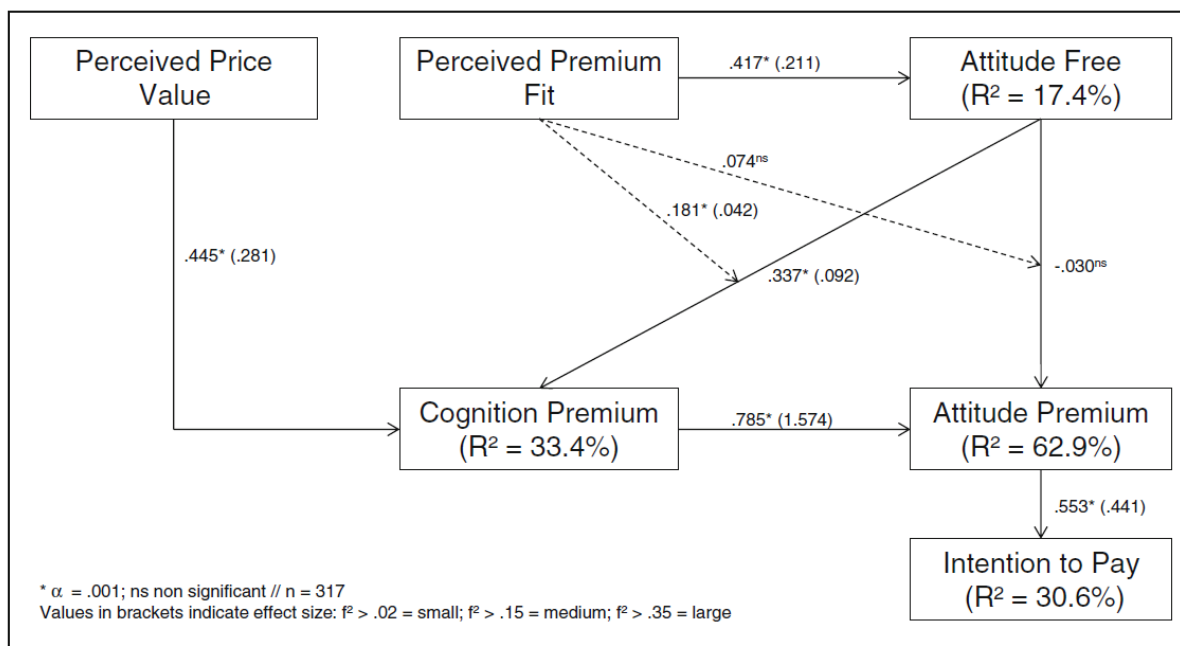
- ✓ Troufalé a agresivní zaměření na zákazníky užívající free verzi (část grafu před propastí).

- ✓ Optimalizace obratu po překročení propasti (žádné slitování se současnými zákazníky).
- ✓ Schopnost identifikovat, kdy přesunout střed zájmu z lákání nových zákazníků k optimalizaci obratu.
- ✓ Vytvrlost pokračovat v původní ideji do té doby, než se produkt stane výdělečný.

### 1.3 Analýza freemium modelu podle Wagnera a kol.

Thomas M. Wagner, Alexander Benlian a Thomas Hess ve své práci *Converting freemium customers from free to premium – the role of the perceived premium fit in the case of music as a service* testovali model freemium na základě hypotézy dvojitého zprostředkování (ang. dual mediation hypothesis). Tato hypotéza je jednou z hypotéz statistického modelu postoje vůči reklamě (ang. attitude-toward-the-ad model) vysvětlující, že spotřebitelova pozitivní reakce na reklamu přímo ovlivňuje jeho postoj k dané značce. Spotřebitelova pozitivní reakce na reklamu dále přímo ovlivňuje spotřebitelovo vnímání značky, které dále ovlivňuje postoj k dané značce (Holbrook, 1978).

Wagner a kolektiv vycházejí z hypotézy, že free verze freemium produktu ve skutečnosti slouží jako reklama, která láká zákazníky ke koupi premium verze. Do hypotézy dvojitého zprostředkování přidali koncept „premium fit“, kterým rozumí velikost rozdílu mezi free a premium verzí (Wagner, Alexander, & Hess, 2014). Tento model testovali na příkladu MaaS (Music as a Service) – Spotify, Simfy, Pandora, Deezer atd.



Graf 2 – Wagner, Thomas: Kognitivní model

Wagner a kolektiv došli k závěru shodným s myšlenkou hypotézy dvojitého zprostředkování, tedy že pozitivní postoj k verzi free má za následek lepší vnímání premium verze a tím i pozitivní postoj k premium verzi. Dále dochází k závěru, že čím větší je shodnost mezi verzí free a premium, tím pozitivnější má spotřebitel postoj vůči premium verzi: „Rozdíl funkcionalit mezi verzí free a premium hraje zásadní roli ve vnímání free verze. Blízký vztah mezi verzí free a premium vede k pozitivnímu postoji vůči free verzi. Mohli bychom znázornit, že existuje pozitivní vztah mezi vnímáním verze free a premium, ale tento vztah není zapříčiněn náklonností nýbrž poznatky. Uživatelský postoj vůči premium verzi není založen pouze na dobrých pocitech, ale na poznacích, které o této verzi získal. Tento marketingový efekt, který předkládá hypotéza dvojitého zprostředkování, je pozitivně ovlivněn rozdílem funkcionalit mezi oběma verzemi. Poznatky o verzi premium nejsou pouze ovlivněny postojem vůči free verzi, ale také vnímanou hodnotou verze premium. Poznatky o verzi premium pozitivně ovlivňují postoj vůči verzi premium. Tento postoj nakonec ovlivní samotný záměr platit za službu.“ (Wagner, Alexander, & Hess, 2014) Na základě toho můžeme dojít k závěru, že verze free by měla nabídnout, co nejširší jádro produktu zdarma.

Wagner si je však také vědom toho rizika, že v určitých případech by se mohli najít tací uživatelé, kteří by byli ochotni za službu platit, ale nebyli by k tomu nuceni z toho důvodu, že si jsou placená i neplacená verze tak blízké. Jako alternativu navrhuje zvýšit rozdíl mezi free a premium verzí a nabídnout 30-60denní zkušební dobu premium verze,

po které se uživatelé omezí funkcionality na verzi free v případě, že si nezaplatí za premium (Wagner, Alexander, & Hess, 2014). Tím pádem získá uživatel během této zkušební doby dostatek poznatků o verzi premium, které ovlivní jeho postoj vůči této verzi.

## 1.4 Klíčové koncepty modelu freemium

Konkurence v internetovém prostředí je velmi tvrdá a rychle se rozvíjí. Nové start-upy přibývají každým dnem a investice k jejich založení je velmi nízká. Tím se podtrhuje důležitost business modelu a samotného nabízeného produktu. Dalšími aspekty jsou preference a očekávání uživatele/zákazníka. Většina uživatelů na internetu není příliš trpělivá, aby zkoušeli a testovali nové produkty, nýbrž hodnotí produkt na základě krátkého ozkoušení či hodnocení uživatelů. Tyto trendy žnou internetové podniky k využívání netradičních taktik, jako například právě nabízení verze zdarma k přilákání uživatelů a jejich následné „konverze“ v zákazníky. Pokládá se za fakt, že podniky založené na freemium modelu vyžadují velmi dobře koncipovaný produkt a konzistentní strategii, aby se staly životaschopnými (Pulkkanen & Seppänen, 2012).

### 1.4.1 Nízké náklady free verze

Naprostým základem pro úspěšné fungování freemium služby jsou velmi nízké náklady na provoz části služby nabízené zdarma. Jelikož většina uživatelů freemium služby nebude za službu platit, je velmi důležité, aby výnosy z platících uživatelů přesáhly vynaložené náklady. Například podnik Evernote byl schopen poskytnout své služby s průměrnými náklady 0,09 USD na uživatele za rok (Bekkelund, 2011).

### 1.4.2 Míra konverze

Klíčový koncept a ukazatel ve freemiovém modelu je tzv. míra konverze (ang. conversion rate), která vypovídá o tom, kolik procent uživatelů se z jakéhokoliv důvodu rozhodne přejít na placenou „premium“ verzi. V závislosti na odlišení verzí, funkcionalitách, ostatních aktivitách a nákladové struktuře si může každá firma najít svoji vlastní hranici rentability, od které se daná firma stává ziskovou. Pro většinu freemiových podniků se míra konverze usídlila na dvou až pěti procentech (Shaw, 2010). Freemium model je tedy výhodný zejména v případech, kdy je uživatelská

základna velmi široká. Přesto však není nejdůležitější dosáhnout co nejvíce potenciálních uživatelů, ale dokázat je konvertovat v dlouhodobě platící zákazníky.

#### 1.4.3 Míra retence

Stejně důležitým (ne-li důležitějším) ukazatelem, než míra konverze je míra retence (ang. retention rate). Tento ukazatel se dá chápat dvěma způsoby:

- A) Kolik procent zákazníků – ať už platících nebo neplatících – službu za určité období používá nebo se k ní vrací. Například kolik procent uživatelů používá danou službu denně/měsíčně/... (Brandall, 2016)
- B) Kolik procent konvertovaných zákazníků ve skutečnosti zůstane stálými zákazníky (Bekkelund, 2011). Pro podnik je tedy velmi důležité dokázat si zákazníky konvertovat, ale ještě důležitější dokázat si platící zákazníky udržet. V publikacích se objevuje i inverzní veličina tzv. churn rate = míra výpovědí.  $\text{Míra retence} + \text{míra výpovědí} = 100\%$ . Z pohledu freemium mobilních aplikací je podle studie z roku 2015 (Chen, 2015) normální, že téměř 80 % uživatelů ztratí o aplikaci zájem během prvních tří dnů – míra retence je tedy za stejné období 20 %. V průběhu 90 dní pak průměrná aplikace přijde o 95 % aktivních uživatelů.

#### 1.4.4 Komunikace

Freemium model obsahuje vícero důvodů, proč je ze strategického hlediska tak lákavá volba pro podniky působící na internetu. Dokáže si relativně rychle získat širokou uživatelskou základnu, čímž navíc působí jako efektivní marketingový kanál díky „word of mouth“ efektu a fakt, že produkt je zdarma, navíc působí jako katalyzátor podněcující virální fúzi.

Evernote dokonce prohlásil, že 98 % jejího růstu je zapříčiněno referencemi uživatelů svým přátelům (Bekkelund, 2011). Kim Joar Bekkelund ve své práci *Succeeding with Freemium*, ve které porovnal 4 služby založené na modelu freemium, z nichž 3 byly úspěšné a jedna neúspěšná, dochází k závěru, že pozorované firmy využívají samotný model freemium jako marketingový nástroj, díky kterému zasáhnou větší počet uživatelů a tím sníží náklady na získání zákazníků (Bekkelund, 2011). Phil Libin, CEO společnosti Evernote, tento koncept potvrzuje tvrzením z přednášky na Freemium Summitu: „Nabídněte svůj produkt zdarma, abyste nemuseli platit za tradiční marketing“ (Libin, 2010).

#### 1.4.5 Psychologie ceny

Jelikož uživatelé nečiní rozhodnutí přechodu na placenou verzi hned ze začátku, musí být firmy schopny udržet si své potenciální zákazníky blízko, aby si zvýšili šanci na konverzi uživatelů z verze freemium na verzi premium. Anderson přejímá myšlenku od byznysmena Joshe Kopelmana, že existuje tzv. „penny gap“ – haléřová propast, kterou se rozumí rozdíl mezi produktem levným a produktem zdarma. *„Lidé se domnívají, že poptávka je elastická, a že objem se vzrůstající cenou lineárně klesá, ale pravdou je, že nula je jeden trh a jakákoliv cena je trh jiný. Obrovská psychologická propast mezi cenami „skoro nula“ a „nula“ je ten důvod, proč mikro-transakce selhaly. To je důvod, proč vám Google nevyskakuje jako položka na bankovním účtu. To je důvod, proč moderní webové firmy svým uživatelům nic neúčtují. To je důvod, proč Yahoo nabízí neomezeně místo na disku zdarma. Otázkou neomezeného úložiště nebylo jestli, ale kdy. Vítězové poskytlí své produkty zdarma jako první.“* (Anderson, 2008)

Když se uživatel rozmýšlí, zda si vybere produkt za 1 korunu nebo zdarma, musí v prvním případě vědomě porovnat užitek a náklady a podle toho učinit své rozhodnutí. V druhém případě však uživatel nemusí vůbec přemýšlet. Proto rozdíl mezi malichernou cenou a produktem zdarma má naprosto zásadní psychologický efekt na naše nákupní rozhodování. I přes všechna pozitiva a mnohdy dobré pokusy, nebyly však všechny firmy schopny podnitit tento proces, a proto je finální provedení faktorem, který nakonec oddělí zrna od plev.

#### 1.4.6 Oddělení free a premium verze

Jednou z nejdůležitějších otázek pro podniky založené na modelu freemium je, které části a funkcionality služby poskytne zdarma, a které budou naopak zpoplatněny. Davide Semenzin a kolektiv dochází na základě analýzy 17 internetových služeb ke dvěma závěrům:

Firmy založené na modelu freemium by měly poskytnout co nejširší jádro produktu zdarma. Hodnota služby je tvořena extra funkcionalitami nabízených v placené premium verzi. Pozornost na to, které extra funkcionality jsou poskytnuty v placené verzi, je naprosto klíčová (Semenzin, Meulendijks, Seele Wilbert, Wagner, &

Brinkkemper, 2012). Podrobným rozdělením kritérií, podle kterých může být služba rozlišena na free a premium se věnuji v kapitole 1.5.

#### 1.4.7 Versioning

Versioning je praktika ocenění produktu založená na diskriminaci kvality, která nechá zákazníky přiřadit se do různých skupin podle jejich ochoty platit za produkt (Varian, 1997). Určení ochoty platit za produkt je u zákazníka velmi obtížné, jelikož se zákazníci většinou snaží ochotu platit skrýt. Ocenění produktu musí být tedy založeno na něčem, co souvisí s ochotou platit, například členství v určitých sociálních a demografických skupinách nebo kvalita produktů, které spotřebitel nakupuje (Bekkelund, 2011).

Ve freemium modelu není nezbytně nutné nabízet pouze free a premium model. Většina firem využívá versioning tak, že namísto nabídky free a premium produktu, nabídne produkt free a několik verzí premium produktu, každý s odlišnými funkcionalitami a různými cenami. Příklady:

|           |                             |                                    |                                       |                                             |
|-----------|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| Evernote  | Basic (Free)                | Plus<br>(29,99 EUR/rok)            | Premium<br>(59,99 EUR/rok)            |                                             |
| Dropbox   | Free                        | Pro<br>(8,25 EUR/měsíc)            | Business<br>(10 EUR uživatel / měsíc) | Enterprise<br>(individuální cenová nabídka) |
| Zapier    | Free Forever                | For Work<br>(20 EUR/měsíc)         | For Teams<br>(125 EUR/měsíc)          |                                             |
| Mailchimp | New Business<br>(Free)      | Growing Business<br>(10 USD/měsíc) | Pro Marketer<br>(199 USD/měsíc)       |                                             |
| Chess.com | Free                        | Gold<br>(130 CZK/měsíc)            | Platinum<br>(182 CZK/měsíc)           | Diamond<br>(364 CZK/měsíc)                  |
| Basecamp  | Free<br>(učitelé, studenti) | Monthly<br>(99 USD/měsíc)          | Annual<br>(1000 USD/rok)              | Enterprise<br>(5000 USD/rok)                |

Tabulka 2 - Vlastní: Příklady versioningu

Versioning je tedy ve skutečnosti cenová diskriminace, která v závislosti na provedení může obsahovat prvky cenové diskriminace I., II. i III. stupně. Cenová diskriminace se v mikroekonomii pojí s chováním monopolu. Charakteristiku monopolu nesplňuje žádná firma založená na freemium modelu, ale přesto versioning se velmi podobá

cenovým diskriminacím. Příklad cenové diskriminace prvního stupně<sup>1</sup> by byla verze Enterprise u Dropboxu, ve které se cena odhadne na základě individuálního posouzení. Spojitost s diskriminací druhého stupně<sup>2</sup> můžeme vidět například u capacity limited (viz níže kapitola 1.3 Limitace freemium verze) produktů, kde pro různá množství úložiště stanoví firma různou cenu. Diskriminace třetího stupně<sup>3</sup> je viditelná například u freemium služby Basecamp, která je zdarma pro učitele a studenty, pro neziskové organizace s 50% slevou a pro korporace za 5000 USD.

### 1.5 Limitace free verze

Hlavní otázkou, kterou si firma nabízející freemium produkt musí položit je, kde vymezí limit, po který může uživatel využívat službu zdarma, a od které musí naopak zaplatit. Služby lze omezit různými způsoby. Chris Anderson vymezuje následující omezení (Kincaid, 2009):

#### 1) Feature limited

Příkladem omezení funkcionality jsou již výše zmiňované „lite“ verze programů. Verze zdarma neobsahuje zdaleka všechny funkce, které náročnější uživatel může požadovat. Do této skupiny patří například Skype, který v placené verzi nabízí videokonference nebo sdílení obrazovky. Mobirise je intuitivní tvořič webových stránek, za poplatek se dají přikoupit například doplňky jako e-shop, více vzorů, ikon atd. Webová stránka Chess.com je portál, na kterém uživatelé hrají zdarma šachy s protivníky z celého světa. Za měsíční či roční poplatek se hráčům odemknou služby jako výuková videa, turnaje nebo počítačové analýzy odehraných her. V rámci tohoto typu omezení musí vzít firma v potaz, že je zapotřebí dostatečného arzenálu pokročilých funkcí a je nutno udržovat v chodu vícero produktů/verzí – například Chess.com nabízí

---

<sup>1</sup> „Cenová diskriminace prvního stupně představuje diskriminaci podle spotřebitelů, kdy monopol stanoví každému spotřebiteli maximální cenu, kterou je ochoten zaplatit za každou koupenou jednotku.“ (Hořejší, Soukupová, Macáková, & Soukup, 2010)

<sup>2</sup> „Cenová diskriminace druhého stupně spočívá ve stanovení různých cen za různá kumulovaná množství daného statku (jde tedy o diskriminaci v závislosti na prodaném množství).“ (Hořejší, Soukupová, Macáková, & Soukup, 2010)

<sup>3</sup> „Cenová diskriminace třetího stupně je podobná cenové diskriminaci prvního stupně tím, že představuje diskriminaci podle spotřebitelů. Její podstatou je rozdělení spotřebitelů na dvě nebo více skupin, z nichž každá má svou vlastní poptávkovou křivku. V praxi je tato forma používána nejčastěji. Pro její realizaci jsou nutné následující podmínky:

- a) Musí existovat kritérium rozdělení spotřebitelů do různých skupin (segmentů trhu).
- b) Není možný vzájemný prodej mezi spotřebiteli.“ (Hořejší, Soukupová, Macáková, & Soukup, 2010)

Free, Gold, Platinum a Diamond verze s možností plateb měsíčních, nebo ročních poplatků.

2) Time limited

Omezením času se má na mysli, že uživatel může danou službu využívat pouze určitý počet minut/hodin/opakování akce během určité doby, chce-li uživatel používat produkt častěji, musí si za to zaplatit. Příklady jsou Dropbox, který v neplacené verzi nabízí 20 GB dat přenesených za den.

3) Bandwidth limited

Omezení šířky vlnového pásma se myslí převážně omezení přenosové rychlosti. V neplacené verzi můžete stahovat omezenou přenosovou rychlostí, v premium verzi máte rychlost buď zvýšenou, nebo neomezenou. Mimo jiné toto omezení využívají one-click hostingy, na kterých může uživatel rychle stahovat a nahrávat soubory. Příkladem je web uloz.to, který neplatícím uživatelům omezuje rychlost stahování na 300 kB/s, platící uživatelé mají výhodu neomezené rychlosti stahování.

4) Capacity limited

Tímto typem omezení se uživateli nabízí zdarma služba, ale pouze po určitou celkovou velikost dat. Chce-li uživatel více místa pro svá data, musí zaplatit. Tento druh omezení využívají především cloudová úložiště jako například Dropbox, který neplatícím uživatelům nabízí 2 GB místa v cloudu, zákazníkům platícím „Pro“ verzi 1 TB a pro „Business“ a „Enterprise“ je nabídnuto místa neomezeně.

5) Seat limited

Omezení počtu míst znamená, že uživatel může užívat službu pouze na jednom zařízení. Chce-li službu využívat i na dalších zařízeních, musí si za tuto extra funkci připlatit. Toto omezení je sice jednoduché implementovat, ale zákazníci mohou podvádět tím, že si koupí pár „míst“, a rozdělí se do týmů, z nichž každý tým bude pracovat na jednom „místě“. Příkladem je Evernote, který ve své Free verzi podporuje synchronizaci poznámek mezi dvěma zařízeními, ve verzi Pro a Premium již je možná synchronizace mezi nekonečně mnoha zařízeními.

6) Customer Class limited

Firma rozdělí své zákazníky na určité segmenty, přičemž jeden či více segmentů dostane produkt zdarma, zatímco ostatní si za něj musí zaplatit. Příkladem je služba BizSpark od Microsoftu, která začínajícím firmám nabídne zdarma

produkty Microsoft Azure, Microsoft Visual Studio, Microsoft SQL Server, Windows, Office a také podporu od Microsoftu. Podmínkou však je, aby se jednalo o ziskovou firmu, která podniká v oboru vývoje softwaru, podniká méně než 5 let a její roční obrat činí méně než 1 milion amerických dolarů.

#### 7) Support limited

Neplatící zákazníci mají přístup pouze ke službě samotné, zatímco platící zákazníci mají navíc možnost podpory. Nejedná se o první případ feature limitace, jelikož feature limitace omezuje samotné vlastnosti produktu, kdežto support je služba spojená s produktem. Případem je Dropbox, kde k verzi Business dostane platící zákazník Development support.

### 1.6 Freemium v herním průmyslu

Freemium model se používá také ve velkém měřítku v herním průmyslu, kde využívá mnohdy odlišných taktik než ve výše uvedených příkladech. Růst herního průmyslu je v posledních letech fenomenální. Jak herní konzole, tak „tradiční“ počítačové hry se prodávají čím dál tím více. Tomuto fenoménu se daří díky službě Steam<sup>4</sup> a podobným službám digitální distribuce, ale zároveň díky faktu, že lidé vyrůstající v obklopení her jsou již v produktivním věku (Kimppa, Heimo, & Harviainen, 2015).

Kai Kimppa a kol. ve svém článku *First Dose is Always Freemium* definují 3 hlavní skupiny cenových strategií (Kimppa, Heimo, & Harviainen, 2015):

#### 1) Tradiční cenová strategie

- a. Jednorázová platba
- b. Pravidelná platba (měsíčně, ročně apod.)

Tato tradiční strategie není ze zkoumaného hlediska významná, proto ji nebudu šířeji rozvádět.

#### 2) Platby během hry

- a. Pay to win

Tato strategie vychází z myšlenky, že hra samotná je zdarma, ale chce-li si hráč zvýšit šanci na výhru, může si za virtuální peníze (které nakoupí za reálné peníze) nakoupit předměty, díky kterým získá výhodu oproti

---

<sup>4</sup> Platforma společnosti Valve sloužící k digitální distribuci počítačových her a softwaru.

protihráčům. Tento model je zcela očividně nemorální. Hráč, který je ochoten zaplatit nejvíce, má největší šanci na výhru. V případě, že více hráčů je ochotno platit, rozhodují dovednosti, zkušenosti a štěstí, jak by to u her mělo být. Kdo však neplatí, nevyhraje.

b. Pay to pass boring

Hra samotná je opět zdarma, ale obsahuje nudné části nebo je sama o sobě v základní verzi nudná. Po zaplacení se odemknou nové funkcionality, které udělají hru zajímavější.

3) Obsah a přístup

a. DLC (downloadable content – stahovatelný obsah)

Základní verze může být zdarma nebo zpoplatněna, ale neobsahuje kompletní obsah. Vývojáři buď vydají základní verzi a s postupem času přidávají nové mapy, kampaně, postavy, kostýmy, rozšíření příběhu apod., nebo vytvoří kompletní hru a již od začátku ji rozdělí do oddělených balíčků, za které musí hráč samostatně zaplatit.

b. UGC (user generated content – obsah hry je tvořen samotnými hráči)

Na rozdíl od aplikací ve výše uvedených kapitolách využívají hry založené na modelu freemium až nemorálních praktik jako mikrotransakce nebo například tzv. lure-to-pay strategii (Kimppa, Heimo, & Harviainen, 2015). Vývojářská společnost nabídne velkou část hry zdarma, hráč stráví určitý čas jejím hraním, ale k jejímu dokončení si musí dokoupit DLC nebo musí zaplatit ve stylu play-to-win, aby se vyrovnal soupeřům. Strategie lure-to-pay funguje na tom principu, že hráč již investoval velké množství času do hraní, tak bude spíše náchylný zaplatit za úspěšné dokončení hry.

## 2. Hudba

### 2.1 Vývoj digitální distribuce hudby

#### 2.1.1 CD (Compact Disc)

Ačkoliv se hudební díla digitálně zapisovaly již od konce 60. let 20. století, komerční využití našel digitální zápis až na začátku 80. let s příchodem CD. V roce 1980 byl formát CD standardizován, což usnadnilo výrobcům vstup na trh. Před vznikem CD, se četla data mechanicky a to tak, že senzor převáděl magnetický (u magnetofonových kazet) nebo fyzikální (u gramofonové desky) vzor na zvuk. Využití laseru přineslo velký skok v přenosu audia. Paprsek laseru se odrazí od disku a ten pak snímá snímač, který vysílá elektrický signál.

V roce 1981 se stalo album *The Visitors* od skupiny ABBA první album, které bylo přeneseno na CD a zanedlouho na to se album *52nd Street* od Billyho Joela stalo první oficiálně vydaným albem na CD (Albright, 2015). Od té doby dominovalo CD hudebnímu trhu až do začátku milénia. CD se těšilo velké popularitě především díky vysoké audio kvalitě, 60minutové stopáži, odolnosti zápisu vůči prachu, otiskům prstu a nečistotám a v neposlední řadě díky jeho kompaktnosti. Díky jeho nepříliš velkým rozměrům byl disk vhodný nejen pro domácí stereo systémy, ale i pro přenosné přehrávače, které na sebe nenechaly dlouho čekat.

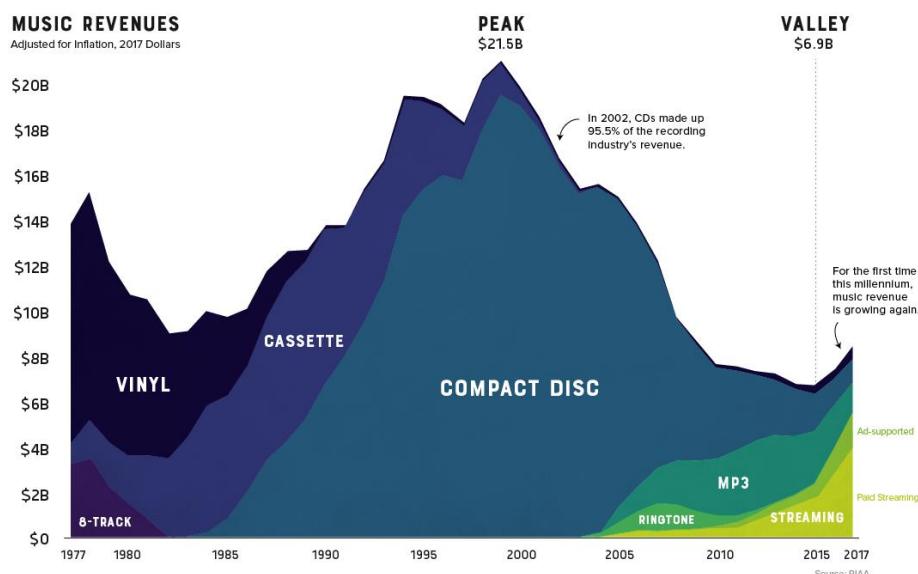
CD byly a jsou dostupné ve specializovaných prodejnách a maloobchodech. Na příkladu trhu v USA je vidět (viz. graf 3), že toto médium rychle získávalo na oblibě až do přelomu milénia, kdy se díky vyšší dostupnosti internetu začaly prosazovat jiné formáty a způsoby distribuce.

#### 2.1.2 MP3 a P2P sdílení

Na konci 80. let vznikaly projekty na výzkum digitálního přenosu hudby a jeho standardizace. Skupina expertů pro pohyblivý obraz (MPEG = Motion Picture Experts Group) vytvořena v roce 1988 Mezinárodní organizací pro standardizaci (ISO = International Standards Organization) byla pověřena vytvořením celosvětového standardu audio záznamu. MPEG vytvořila více typů formátů o různých kvalitách, nejlepší rovnováhu mezi velikostí souboru a kvalitou zvuku však dosahoval třetí typ

nazvaný MPEG-1 Audio Layer III dokončený v roce 1991 a následně zmodernizovaný v roce 1998 pod názvem MPEG-2 Audio Layer III. Ve zkratce se tomuto formátu přezdívá MP3 a tato zkratka figuruje také od roku 1995 jako přípona digitálního souboru kódovaným tímto formátem (Albright, 2015). MP3 je formát využívající ztrátové komprese. Pokaždé, když je zvukový soubor přeformátován do formátu MP3, ztrácí na kvalitě. Komprimovací algoritmus využívá limitace lidského sluchu a maže ze souboru zvuky, které by lidské ucho nevnímalo, nebo vnímalo velmi těžce. Díky takové kompresi je možné výrazně zmenšit velikost souboru za zdánlivě nízké ztráty kvality (Scaglioni, 2011).

Karlheinz Brandenburg, vědec z Fraunhoferova institutu pro digitální mediální technologie, na jehož základním výzkumu byl formát MP3 vytvořen, byl v polovině 90. let tázán britským podnikatelem: „*Uvědomujete si, že toto zničí hudební průmysl?*“ (Milner, 2011) Formát MP3 spolu s popularizací a rozmachem internetu v několika následujících letech opravdu hudebním průmyslem obrovským způsobem zatřásl. Business model okolo formátu MP3 stál na tom, že software na dekódování tohoto formátu byl velmi levný (například jako jeden z prvních přehrávačů Winamp byl zadarmo), zato software na zakódování zvuku do MP3 byl drahý. Tedy až do roku 1997, kdy neznámý australský student koupil z Německa kradenou kreditkou profesionální software na kódování MP3 formátu, odhalil zdrojový kód a odeslal ho na FTP server americké univerzity s popisem, že se jedná o freeware z Fraunhoferova instutu (Scaglioni, 2011). Na trhu se začaly postupně objevovat nové a levnější kódovací programy a obecně nabídka hudby v MP3 formátu rostla.



Graf 3 – RIAA: Obrat na trhu hudby v USA podle formátu. Dostupné na: <http://www.visualcapitalist.com/music-industry-sales/>

Začátkem nového tisíciletí se stále většina domácností připojovala k internetu pomocí telefonní linky, širokopásmové připojení bylo však ve světě čím dál více dostupné. Přesto byla rychlost stahování v porovnání s dnešní dobou několikanásobně nižší. To hrálo do not formátu MP3, jehož soubory díky ztrátové kompresi byly mnohem menší než ostatní zvukové formáty. Na stahování souboru v tomto formátu nemusel uživatel tedy čekat tak dlouho. Stahování hudby zažilo další boom s příchodem tzv. peer-to-peer (P2P) komunikace přes internet. V rámci P2P komunikace nekomunikuje klient PC se serverem, ze kterého stahuje data, nýbrž mezi sebou komunikují přímo klienti. Jeden klient pošle na internet informaci, že disponuje určitým souborem (například hudebním formátem v MP3 formátu) a ostatní klienti si ho přímo od něj stáhnou. Ti klienti, kteří si stáhnou daný soubor, pak pošlou na internet informaci, že tento soubor mají také a další klienti stahují tento soubor od nich. Jedním z průkopníků v P2P komunikaci se stala služba Napster. Služba byla spuštěna v roce 1999 a již v lednu roku 2001, pár měsíců před jejím ukončením, měla celosvětově přes 25 milionů registrovaných uživatelů (Albright, 2015). Služba Napster byla v důsledku mnoha žalob mimo jiné od kapely Metallica nebo rappera a producenta Dr. Dre nucena ukončit svoji činnost, další služby na sebe ale nenechaly dlouho čekat – například Limewire, Kazaa, Madster. Většina P2P služeb však byla postupem času také kvůli soudním příkazům zrušeny. P2P přenos funguje i dodnes. Nejpopulárnějším typem této komunikace je BitTorrent, který je díky svému decentralizovanému formátu obtížně dohledatelný a zrušitelný (BitTorrent, 2018).

Co se týče hardwaru a obecně přehrávačů schopných přehrát MP3 a jiné digitální formáty, začala se tato zařízení na konci 90. let a začátkem nového tisíciletí výrazně zmenšovat a posluchač s sebou nebyl nucen nosit nosič na CD nebo kazety k výměně alba. Prvním převratným MP3 přehrávačem se stal, v roce 2001 vydaný, iPod od společnosti Apple. Oproti konkurenčním pionýrům v oblasti MP3 přehrávačů, které byly schopny pojmout v lepším případě desítky písní, měl Apple iPod pevný disk o velikosti 5 GB, který byl schopný pojmout až přibližně 1000 písní. Díky jeho relativně malé velikosti, vysoké kapacitě a intuitivnímu ovládání se iPod stal dominantou na trhu přenosných MP3 přehrávačů. V následujících letech se přehrávač od Applu dočkal mnohých vylepšení s novými funkcemi a rozšířenou velikostí až do 160 GB, však žádná z těchto verzí již nebyla tak převratná jako právě ta první. V říjnu roku 2012, vydal Apple zprávu, že se za dobu své existence prodalo celkem 350 milionů přehrávačů iPod (Albright, 2015).

Společně s nástupem iPodu debutoval v roce 2001 i software iTunes jako „nejlepší a nejjednodušší jukeboxový software“ (Apple, 2003). Snad důležitější bylo však vydání 4. verze iTunes v roce 2003, která obsahovala také hudební obchod, čímž Apple vstoupil do hudebního byznysu. Uživatelé byli schopni jedním klikem koupit digitální kopii písně nebo celého alba, což bylo pro posluchače velmi pohodlné a netrvalo dlouho, aby se Apple díky této službě stal jedním z největších distributorů muziky na světě. V roce 2008 byl iTunes největším distributorem ve Spojených státech a v roce 2010 si získal prvenství na celém světě (Griggs & Todd, 2013).

I přes popularitu a oblíbenost formátu MP3 se však Apple rozhodl v iTunes využít jiného kódování a sice AAC (Advanced Audio Coding), který byl standardizován v roce 1997 a byl zamýšlen jako nástupce formátu MP3 díky vyšší kvalitě při stejném bitovém toku, a tedy velikosti souboru (Cohen, 2009).

### 2.1.3 Streamování

Streamování obecně se zakládá na principu, že hudební soubory nejsou uloženy přímo na přehrávacím zařízení posluchače, nýbrž jsou během poslechu ad-hoc stahována přes internet. Přestože je velice těžké definovat jednu službu jako první v oblasti streamování hudby, můžeme vyzdvihnout službu Pandora jako první největší službu v této oblasti. V roce 2005 se Pandora stala průkopníkem v doporučení hudby, což se

postupem času stalo jedním z největších trendů současných hudebních služeb (Albright, 2015).

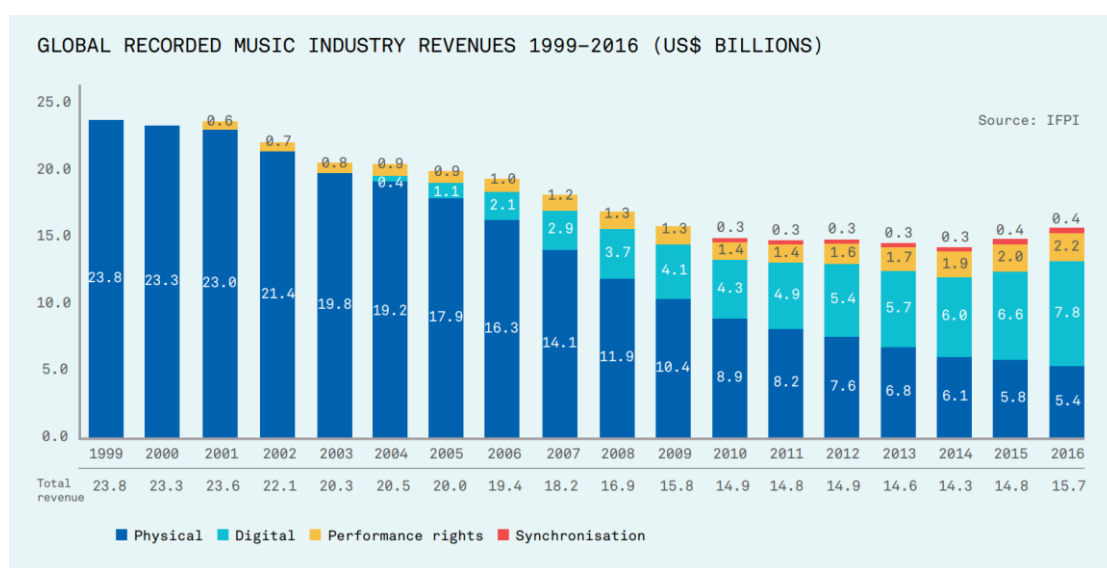
Pět let předtím, než služba Pandora vznikla, byl firmou Pandora Media založen projekt hudebního genomu (ang. Music Genome Project), který měl na práci zachytit podstatu hudby na té nejzákladnější úrovni. Na základě projektu hudebního genomu je každé hudební skladbě přiřazeno až 450 charakteristik, které dané dílo definují (Pandora, 2018). Tyto charakteristiky zahrnují vlastnosti jako unikátní instrumentace, smíšené využití mollových a durových tónin, jemné využití smyčců, využití velkého množství cimbálů a velkou spoustu dalších vlastností. Na základě těchto informací pak naprogramovaný algoritmus dokáže uživateli doporučit jiné skladby či interprety, které odpovídají jeho hudebnímu vkusu. Pandora funguje tedy i jako zařízení na vyhledávání nových interpretů, díky němuž se tisíce dříve neznámých kapel dostaly milionům posluchačů do povědomí.

V dubnu roku 2013 měla Pandora 200 milionů uživatelů a během jeho vstupu na akciový trh v roce 2011 byla služba oceněna na 2,6 miliard amerických dolarů (Andrews, 2011). Většina jejího obrátu do firmy přitéká z výnosů z placených reklam mezi písněmi a výrazně menší část z měsíčních poplatků od uživatelů, kteří si platí za verzi bez reklam. Během posledních pár let streamování hudby předčilo digitální koupi hudby v rámci celosvětového obrátu. Pandoru následovaly další služby a některé ji i v některých ohledech předčily. Mezi ně patří Spotify, SoundCloud, iTunes Radio, Google Play, All Access, iHeartRadio, a další.

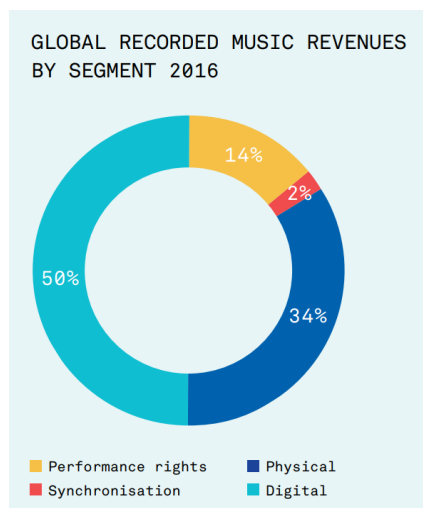
Stejně jako s příchodem MP3 a P2P komunikace, i v případě streamování jsou interpreti a labely mnohdy nespokojení. Oproti P2P a stahování MP3 přes internet se streamováním vrátí labelu a interpretovi peníze za jeho práci, ale najde se spousta interpretů, kterým daná částka přijde malá. Například Taylor Swift v roce 2014 stáhla všechny své písně z oběhu Spotify z důvodu její nespokojenosti s touto službou a streamováním obecně: *„Kdybych dala své nové album k dispozici na streamování je těžké spekulovat, co by se stalo. Jediné, co dokážu říci je, že se hudba a rysy hudebního průmyslu rychle mění. Všechno nové, jako Spotify, mi přijde jako obrovský experiment. A já nejsem ochotná přispět moji životní práci do experimentu, který podle mého názoru nedostatečně kompenzuje autorům, producentům, interpretům a tvůrcům této hudby.*

*A já jednoduše nesouhlasím s udržováním myšlenky, že hudba nemá žádnou hodnotu a má být zdarma.“ (Dredge, 2014)*

Na dvou níže uvedených tabulkách z každoročního průzkumu hudebního průmyslu z roku 2017 je naznačeno, jaká část celosvětového příjmu přichází z různých zdrojů (viz. Graf 4) a jaký procentuální podíl dané zdroje v roce 2016 zastávaly (viz. Graf 5). Pojem „physical“ se myslí nosiče v osobním vlastnictví (CD, kazety, vinyly,...), „digital“ představuje streamování, „performance rights“ pak rádio a přehrávání ve veřejném prostoru a pod „synchronisation“ spadá hudba použitá v reklamách a televizních programech. Je zřejmé, že streamování zaznamelo za posledních 15 let největší růst a v roce 2016 již představovalo 50% příjmu celkového trhu. Z pohledu na celkový příjem z prvního grafu můžeme vypočítat razantní pokles zapříčiněný nelegálním stahováním respektive nahráváním hudby přes internet. V posledních letech je však znát zastavení poklesu celkového příjmu a náznaky růstu zapříčiněnými rozmachem streamovacích služeb.



Graf 4 – IFPI: Global Music Report 2017. Světový obrat hudebního průmyslu podle typu nosiče. Dostupné na: <http://www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf>



Graf 5 – IFPI: Global Music Report 2017. Segmentace hudebního průmyslu podle typu nosiče v roce 2016.  
Dostupné na: <http://www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf>

## 2.2 Spotify

Spotify je komerční služba poskytující streamování hudby od velkého množství velkých i nezávislých hudebních vydavatelství. Zakladatel Daniel Ek uviděl příležitost ve využití nových technologií, která by poskytla lepší alternativu než pirátství (Muller, 2012). Spotify byl uveden na trh v Evropě v říjnu roku 2008. Poté co Spotify v roce 2011 měl druhé největší tržby v digitálním průmyslu v Evropě, expandoval na americký trh (Migliore, 2012).

Spotify funguje podobně jako populární služba od firmy Apple ke stahování hudebních děl iTunes. Eliot Van Buskirk z časopisu Wired popisuje Spotify jako „kouzelnou verzi iTunes, ve které jste si již koupili všechny písně na celém světě“ (Van Buskirk, 2009). Spotify je se svými 140 miliony aktivních uživatelů nejrychleji rostoucí streamovací službou na celém světě. Z celkového počtu uživatelů jich přitom 70 milionů využívá placenou verzi. Spotify je dostupný v 61 zemích a jeho katalog obsahuje přes 30 milionů písní, které jsou seskupeny do více než 2 miliard playlistů (Spotify Press, 2018).

### 2.2.1 Platformy a uživatelské rozhraní

Spotify je kompatibilní s velkou řadou přehrávacích zařízení. Neplaticí posluchači však nemají možnost využít všech dostupných platforem. Naprostou samozřejmostí je mobilní, desktopová verze a webový přehrávač. Speciální verze Spotify je však předinstalována do HiFi soustav a tzv. streamerů, chytrých reproduktorů s umělou inteligencí, chytrých hodinek, herních zařízení, řady aut a téměř všech chytrých televizí. Uživatelé využívající free verzi mohou používat mobilní, desktopovou a webovou verzi, všechna herní zařízení, které mají Spotify předinstalovaný, většinu chytrých televizí a v neposlední řadě streamer a chytrý reproduktor od společnosti Google – Google Chromecast a Google Home (Spotify, 2016). V případě, že je posluchač přihlášený pod stejným účtem na více zařízeních, může z jednoho zařízení ovládat zařízení druhé. Spustí-li například uživatel program Spotify na mobilním telefonu a televizi zároveň, může na telefonu vybrat skladbu, ale nechat ji přehrát na televizi. Uživatel může mít ve stejný okamžik mít program zapnutý na neomezeném počtu zařízeních, stahovat písně pro offline využití však může pouze na 3 přístrojích. Podle tiskové konference z roku 2015 využívá největší část uživatelů desktopovou verzi s 45 % celkového využití. 42 % posluchačů poslouchá na svých mobilních telefonech, toto číslo však v porovnání s ostatními zařízeními roste nejvíc. Dále 10 % poslouchá

na tabletech a zbývající 3 % ve webovém přehrávači, či jiných zařízeních (Constine, 2015).

Uživatelské rozhraní služby Spotify má černou barvu s bílým textem pro nadpisy a šedým textem pro popisky a občasně zelenou barvou pro vyznačení přepínačů a jasnější orientaci. Vybrané barvy odpovídají i černo-zelenému logu a celkové corporate identity firmy Spotify.

### 2.2.2 Versioning

V České republice nabízí Spotify následující verze své aplikace (Spotify, 2018):

#### *Spotify Free*

Cena: Zdarma

Funkce a limitace:

- ✓ Náhodné přehrávání
- Bez reklam
- Neomezené přeskokování skladeb (6 přeskočení, poté na hodinu deaktivováno)
- Poslech offline
- Přehrávání jakékoliv skladby
- Vysoká kvalita zvuku

#### *Spotify Premium*

Cena: 5,99 EUR / měsíc (+ 30denní zkušební verze)

Funkce a limitace:

- ✓ Náhodné přehrávání
- ✓ Bez reklam
- ✓ Neomezené možnosti přeskokování
- ✓ Poslech offline (až na 3 různých zařízeních)
- ✓ Přehrávání jakékoliv skladby
- ✓ Vysoká kvalita zvuku

### *Spotify Family*

Cena: 8,99 EUR

Spotify Family využívá stejných výhod jako Spotify Premium. Až 5 uživatelů je seskupeno do jedné skupiny z nichž jeden uživatel dostává vyúčtování a platí za celou skupinu. Uživatelé si buď vytvoří nový účet v rámci dané skupiny, nebo mohou svůj stávající Premium účet spojit s účtem Family. Tato verze není určena výhradně pro rodiny, ale i pro jakoukoliv jinou skupinu až 5 lidí trvale žijících na stejné adrese.

### *Spotify Student*

Cena: 2,99 EUR

Spotify Student využívá stejných výhod jako Spotify Premium. Jedná se o 50% studentskou slevu, o kterou může zažádat student akreditovaných oborů vysokoškolských institucí. Jedno zlevněné období je 1 rok a student má nárok na aktivaci dalších až tří zlevněných období znovuposkytnutím informací o probíhajícím studiu.

### *Spotify Unlimited*

Cena: ½ Spotify Premium

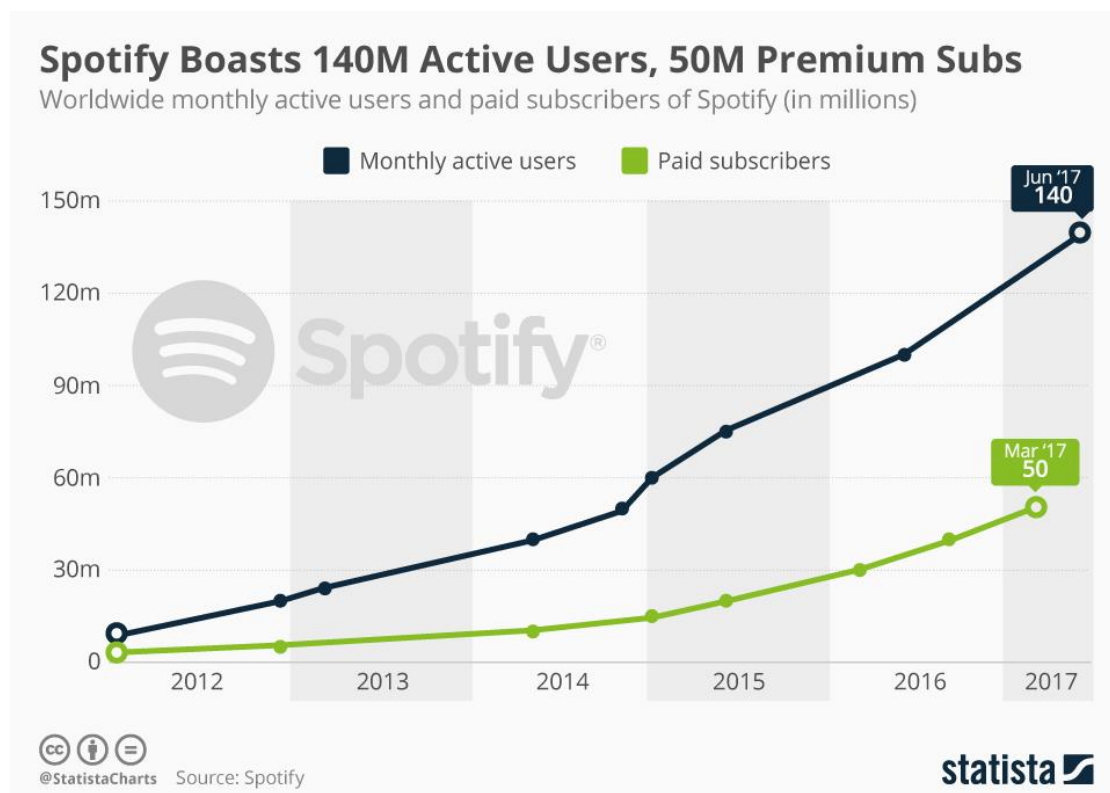
Služba Spotify Unlimited již není v nabídce, ale přesto stojí za zmínku. Tato varianta služby poskytovala vlastnosti Premium na desktopových počítačích, ale na mobilních zařízeních vlastnosti verze Free. Aplikace Spotify funguje na desktopových počítačích pomocí P2P sítě a uživatelé tak prakticky sdílejí písně mezi sebou a servery Spotify jsou tím pádem minimálně vytíženy. Díky tomu Spotify mohl nabídnout výhodnější cenu pro uživatele desktopové verze. Mobilní aplikace však funguje na klasické bázi server-client, tím pádem jsou servery vytíženy více, čímž rostou náklady na jejich správu a případně nákup více serverů.

Přesné důvody, proč byla verze Unlimited stáhnuta z nabídky nejsou známy, nabízí se ale důvod zjednodušení nabídky pro zákazníky a obava před ztrátou uživatelů verze Premium na úkor (z hlediska firmy) méně výhodné verze Unlimited.

### *2.2.3 Míra konverze a míra retence*

Míra konverze neboli procentní počet uživatelů, kteří se rozhodnou pro placenou verzi se služba Spotify dostává k neuvěřitelným 50 %. V nejnovější tiskové zprávě firma

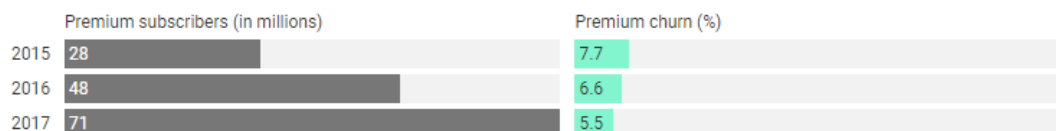
zveřejňuje, že službu využívá 140 milionů aktivních uživatelů z nichž 70 milionů je uživatelů platících (Spotify Press, 2018).



Graf 6 – Statista: Míra konverze Spotify. Dostupné na: <https://www.statista.com/chart/3131/active-users-and-subscribers-of-spotify/>

Musíme vzít sice v potaz, že Spotify do platících uživatelů započítává i všechny členy verze Family. Již dva uživatelé verze Premium (5,99 EUR/uživatel) jsou pro službu výhodnější než celá domácnost o pěti uživateli (8,99 EUR/rodina), ale i přes to vykazuje Spotify obrovská čísla, zvláště vezmeme-li v potaz, že služby fungující na bázi freemium, dosahují průměrně míry konverze 1 % a ty lepší z nich kolem 4-5 % - například Dropbox vykazuje 4 % a Evernote 4,1 % (Brandall, 2016).

Co se týká míry retence, tedy kolik platících uživatelů u služby zůstane, vykazuje Spotify meziročně klesající tendenci. Na konci roku 2017 dosahovala tato veličina pouhých 5,5 procent, což se dá mimo jiné přisuzovat i plánu Family, vydanému na konci roku 2014, který vykazuje vyšší retenci než ostatní plány (Molla, 2018).



Graf 7 – Recode: Míra výpovědí služby Spotify. Dostupné na: <https://www.recode.net/2018/2/28/17064460/spotify-ipo-charts-music-streaming-daniel-ek>

#### 2.2.4 Vztah s distributory – Spotify Sessions a Singles

V roce 2016 uvedl Spotify na trh dva nové produkty: Spotify Sessions a Spotify Singles. Obojí jsou nahrávky z kanceláří Spotify, přičemž první z nich jsou záznamy z živých vystoupení před diváky a druhou jmenovanou kategorií jsou záznamy ze studia v prostorách kanceláří Spotify v New Yorku. V rámci Spotify Sessions vystupují spíše známější umělci a je většinou nahráno ne více než 10 skladeb naživo. U Spotify Singles se jedná o méně známější umělce, kterým je nabídnuta nahrávka dvou skladeb, z nichž jedna je vlastní tvorba a druhá cover neboli předělávka od jiného interpreta. Tyto dvě písně jsou pak vydány spolu prakticky jako strana A a strana B tradičního singlu (Spotify, 2018).

Tento typ produkce je win-win situací pro obě zúčastněné strany. Pro Spotify to znamená nový, originální a exkluzivní (nahrávky ze Spotify Studia jsou přístupné pouze přes službu Spotify) obsah, díky kterému může získat výhodu před ostatními streamovacími službami, které takové nahrávky neobsahují. Pro hudebníka je pak výhodou zviditelnění, zvláště pro méně známé zpěváky a kapely v rámci Spotify Singles. Zakladatel služby Daniel Ek tvrdí, že 80 % příjmu hudebníka pochází z koncertů a proto Spotify slouží jako platforma ke zviditelnění a zlepšení vztahů s fanoušky, než k navazování přímých kontraktů s umělci (Byttner, 2018).

#### 2.2.5 Konkurence

##### *Apple Music*

Firma Apple musela jít také s dobou. Jukeboxová služba iTunes určená ke koupi a poslechu alb nebo jednotlivých skladeb již neodpovídala novému standardu a firma musela naskočit na vlak streamování a nabídky předplatného. Služba byla aktivována roku 2015 ve více než 100 zemích světa (Dredge, 2015).

Služba vyšla pro jablečný operační systém iOS a později i na platformu Android. Na rozdíl od Spotify je placená, avšak je možné využít 3 měsíční zkušební lhůtu. Rozhodne-li se uživatel neplatit, bude mu zpřístupněn pouze přístup do Apple rádia,

ve které má uživatel omezené možnosti přeskakovat písničky a mezi skladbami je nucen poslouchat reklamy. Z placených verzí nabízí Apple klasický tarif za 149 Kč měsíčně, rodinný tarif pro až 6 uživatelů za 229 Kč nebo studentský tarif za 69 Kč měsíčně (Apple, 2018).

#### *Google Play Music a YouTube Music*

V současné době má technologický gigant Google dvě služby ke streamování hudby na předplatné. První a starší z nich je Google Play Music. Tato služba vyšla roku 2011 a z placených verzí nabízí tarif pro jednotlivce za 149 Kč měsíčně, či pro až šestičlenné rodiny za 224 Kč. Uživatel dostane jako u konkurenčních aplikací přístup k široké nabídce skladeb volných k okamžitému poslechu. Velikým rozdílem oproti ostatním aplikacím je možnost nahrávání až 50000 vlastních skladeb do cloudového úložiště. V případě, že určitá skladba není zahrnuta v databázi Google Play Music, má uživatel možnost nahrát tuto skladbu sám do svého úložiště a následně tuto skladbu streamovat ze všech svých zařízení (Google, 2018).

Pár let zpátky, v roce 2015, byla zveřejněna nová aplikace YouTube Music. Tato aplikace má na rozdíl od Google Play Music verzi zdarma, ve které se mezi skladbami přehrávají reklamy. Tato služba je momentálně dostupná pouze v hrstce zemí a měsíčně stojí 9,99 USD v Severní Americe a 9,99 EUR v Evropě, případně si člověk může připlatit 2 USD, respektive EUR, za přístup k YouTube Premium, viz níže v sekci YouTube (YouTube, 2018). Původně měly obě aplikace fungovat souběžně, ale podle nejnovějších informací spíše dříve, nežli později aplikace Google Play Music zanikne. To potvrdil i T. Jay Fowler, ředitel product managementu pro hudební produkty v YouTube, který prohlásil, že všechny playlisty a uživatelé nahrané skladby budou přesunuty do služby YouTube Music (Chokkattu, 2018).

Zdá se tedy, že z obav parazitování vlastních značek a zpřehlednění služeb pro zákazníka, se obě služby sloučí v jednu a ponechají si nejlepší prvky z obou aplikací. Další nespornou výhodou YouTube Music je fakt, že služba jakožto součástí Google má přístup k nejvýkonnějšímu vyhledávacímu enginu, takže je možno vyhledat například devadesátkovou klasiku Sweat od Inner Circle za pomoci klíčových slov jako „ta píseň s a la la la la long long li long long long“.

## 3. Film

### 3.1 Vývoj digitální distribuce filmů a seriálů

#### 3.1.1 DVD

Firmy Philips a Sony, které spolu vyvíjely CD, se rozhodly vyvinout disk s vyšší hustotou zápisu, která by umožnila uchovávat více dat a měla tedy dostatek místa na to, uložit nejen audio-, ale i videostopáž. Výsledkem této spolupráce se stala technologie Super Density Disc (SD). Tyto firmy však nebyly jedinou firmou, které se snažili dosáhnout stejného výsledku. Matsushita Electric, Toshiba a Time/Warner vyvíjeli svoji vlastní technologii Multimedia CD (MMCD) (Block, 1995). Obě tyto technologie byly nekompatibilní a schylovalo se ke střetu podobnému bitvě mezi analogovými videoformáty VHS a Betamax, která v 70. a 80. letech rozpoltila trh s audiovizuálními nahrávkami a ve finále přinesla více škody než užitku jak výrobcům, tak distributorům a zákazníkům. Tomu se snažily zabránit výrobci jako Microsoft, Intel, Apple a IBM a dali obou stranám ultimátum, aby se rychle shodly na jednom standardu, jinak nedostanou žádnou podporu od těchto počítačových gigantů. Spojením technologií SD a MMCD vznikl tedy formát DVD, jako zkratka Digital Video Disc, tato zkratka je později někdy překládána jako Digital Versatile Disc, dávající důraz na to, že tento disk je možno využít nejen pro videa, ale má versatilní využití a může uchovávat jakákoliv jiná data, jako například instalační soubory k počítačovému programu (PC Tech Guide, 2018). Základní technologie přenosu je stejná jako u CD. Jedná se o záznam přenášený díky laserovému paprsku, a dokonce velikost disku je stejná jako CD a výrobci mohli tedy vytvořit duální přehrávače, které zvládaly přehrát oba formáty. DVD měly oproti VHS kazetám mnohem větší délku dožití, výbornou kvalitu zvuku i obrazu, byly relativně levné na výrobu a obsahovaly proti VHS interaktivní prvky jako menu nebo rychlé přetáčení a přeskokování kapitol.

Filmy byly z důvodu vysoké ceny a krátké životnosti VHS kazet převážně půjčovány ze specializovaných půjčoven. S příchodem DVD však mohly filmoví distributoři začít cílit přímo na cílové zákazníky a tím pádem zvýšit své příjmy. DVD formát byl prvně uveden v Japonsku, ale trvalo ještě několik let, než si upevnil své postavení ve světě. Po přelomu tisíciletí pak začal dominovat audiovizuálnímu trhu (Rundown, 2014).

S rozvojem technologie a její větší dostupnosti se zvýšila velikost a rozlišení televizních obrazovek natolik, že klasické DVD s interní kapacitou 4,7 GB již nebyla schopna pojmout obraz v takovém rozlišení jako nejmodernější televizory. Tím začala další válka formátů, kde na jedné straně stála firma Toshiba s formátem HD DVD a na druhé straně Sony s formátem Blu-ray. Firma Sony integrovala blu-ray přehrávač do svých herních konzolí Play Station 3 a za pomoci intenzivní marketingové kampaně nakonec bitvu s Toshiba vyhrála (Smale, 2008). Filmová studia postupně přestala vydávat své tituly na HD DVD. Posledním velkým studiem, které tento formát opustilo bylo studio Warner Brother's v lednu roku 2008. Následoval pak i konec prodeje a možnosti vypůjčení ve všech velkých prodejnách a půjčovnách jako například Walmart, Best Buy, Netflix nebo Blockbuster a v březnu téhož roku přestala Toshiba HD DVD přehrávače vyrábět (Rundown, 2014).

Na níže uvedené tabulce, vypracovanou společností Digital Entertainment Group v rámci každoročního zkoumání spotřeby amerických domácností v oblasti digitální zábavy, je vykreslen posun v konzumních návycích a přechod z analogových formátů na DVD, Blu-ray a pak ryze digitální distribuci přes internet. Částky jsou uvedeny v miliardách amerických dolarů.

| Year | VHS/UMD | DVD    | BD/Hi- Def | Digital | TOTAL  |
|------|---------|--------|------------|---------|--------|
| 1999 | \$12.2  | \$1.1  | \$0.0      | \$0.6   | \$13.9 |
| 2000 | \$11.4  | \$2.4  | \$0.0      | \$0.7   | \$14.5 |
| 2001 | \$10.9  | \$5.3  | \$0.0      | \$0.7   | \$16.9 |
| 2002 | \$9.6   | \$8.6  | \$0.0      | \$0.7   | \$19.0 |
| 2003 | \$6.9   | \$13.1 | \$0.0      | \$0.7   | \$20.7 |
| 2004 | \$4.4   | \$16.7 | \$0.0      | \$0.7   | \$21.8 |
| 2005 | \$2.1   | \$18.9 | \$0.0      | \$0.8   | \$21.7 |
| 2006 | \$0.4   | \$20.2 | \$0.0      | \$1.0   | \$21.6 |
| 2007 | \$0.1   | \$19.7 | \$0.3      | \$1.3   | \$21.4 |
| 2008 | \$0.1   | \$18.4 | \$0.9      | \$1.6   | \$21.0 |
| 2009 | \$0.0   | \$16.4 | \$1.5      | \$2.1   | \$20.0 |

Tabulka 3 - The Digital Entertainment Group: Obrat prodeje a výpůjček filmů a tv pořadů za doby rozmachu internetu. Dostupné na:  
[https://web.archive.org/web/20100816043215/http://www.degonline.org/pressreleases/2009/REVISED\\_FINAL\\_Q4\\_09.pdf](https://web.archive.org/web/20100816043215/http://www.degonline.org/pressreleases/2009/REVISED_FINAL_Q4_09.pdf)

### 3.1.2 Digitální komprese a P2P sdílení

Stejně jako u hudebních formátů, i v oblasti videa existuje přetrvávající snaha vytvořit co nejvyšší obraz (a zvuk) za co nejmenší možné velikosti zabírající na datovém nosiči. Skupiny odborníků VCEG (Video Coding Experts Group) a MPEG (Moving

Picture Experts Group) postupně vytvářeli nové formáty komprese videosouborů z nichž v poslední době nejvíce používaným je H.264 jehož kódování v současnosti využívá většina souborů dostupných na internetu. Tento formát se využívá především pro ztrátovou kompresi, díky níž se snižuje velikost původního souboru za zachování co největší kvality, stejně jako u zvukového formátu MP3.

Takové soubory se daly stáhnout z webových stránek jako Megaupload, Uloz.to a podobná datová úložiště. Velké množství z nich však byla z důvodu porušování autorských práv zrušeno, případně jsou stránky nuceny odstraňovat obsah, na který se autorská práva vztahují. Například největší datové úložiště v České republice – Ulož.to – je podle svých obchodních podmínek nuceno odstranit určitý soubor, pokud porušuje autorská práva nebo smluvní podmínky, avšak pouze v případě, že tento soubor byl jinými uživateli nahlášen nebo v případě, že služba mohla předem o protiprávnosti nahraného souboru předem vědět. Za jiných okolností odpovídá za soubory uživatel, který soubor nahraje, viz. smluvní podmínky Uloz.to:

*„Poskytovatel odpovídá (v souladu s ustanovením § 5 zákona č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti, v účinném znění) (dále jen „zákon o některých službách informační společnosti“) za obsah informací nahraných Uživatelem na Server pouze tehdy, mohl-li vzhledem k předmětu své činnosti a okolnostem a povaze případu vědět, že obsah ukládaných informací nebo jednání Uživatele jsou protiprávní, nebo dozvěděl-li se prokazatelně o protiprávní povaze obsahu ukládaných informací nebo o protiprávním jednání Uživatele a neprodleně neučinil veškeré kroky, které lze po něm požadovat, k odstranění nebo znepřístupnění takovýchto informací.“ (Uloz.to, 2018)*

Na druhou stranu služba Megaupload, která byla v roce 2012 na rozkaz soudu zrušena (viz níže v sekci Streamování), nemazala nahlášená data, a navíc podbízela uživatele peněžními odměnami za sdílení linků na často stahované soubory.

Stejně jako hudbě, ani filmu se nevyhnul přenos souborů mezi uživateli pomocí technologie peer-to-peer (P2P) a torrentů. V případě, že určitý soubor v jeden čas sdílí dostatečný počet uživatelů, je možné dosáhnout maximální rychlosti stahování, kterou poskytovatel internetu povoluje (Bruce, 2018). Naproti tomu klasické stahování pomocí technologie server-client je v mnoha případech omezeno ze strany poskytovatele služby – například ze serverů služby Uloz.to může neplatící zákazník stahovat pouze rychlostí

300Kb/s. Filmové soubory, jejichž velikosti i přes využití ztrátové komprese dosahují řádově jednotky až desítky gigabytů, se tedy dají za příznivých okolností stáhnout mnohokrát rychleji než ze standardních datových úložišť. Není tedy divu, že si tento typ přenosu získal tak velkou oblibu. Podle studie z roku 2011 německé firmy Ipoque specializující se na internetový traffic management, bylo v Evropě přibližně 40 % všech dat přeneseno právě přes protokol P2P, v noci dokonce přes 50 % (Roettgers, 2011).

S větší dostupností širokopásmového internetu dosahovala rychlost stahování vyšších hodnot a běžný uživatel tak mohl přes internet stahovat stále větší soubory. Výrobci začali do nejprve do DVD přehrávačů instalovat USB porty pro snadné čtení stažených dat z přenosných disků a následně i do samotných televizí. V dnešní době je ethernetová přípojka pro přímé napojení na internet samozřejmostí, a tak je cesta ke streamování multimediálního obsahu z internetu volná.

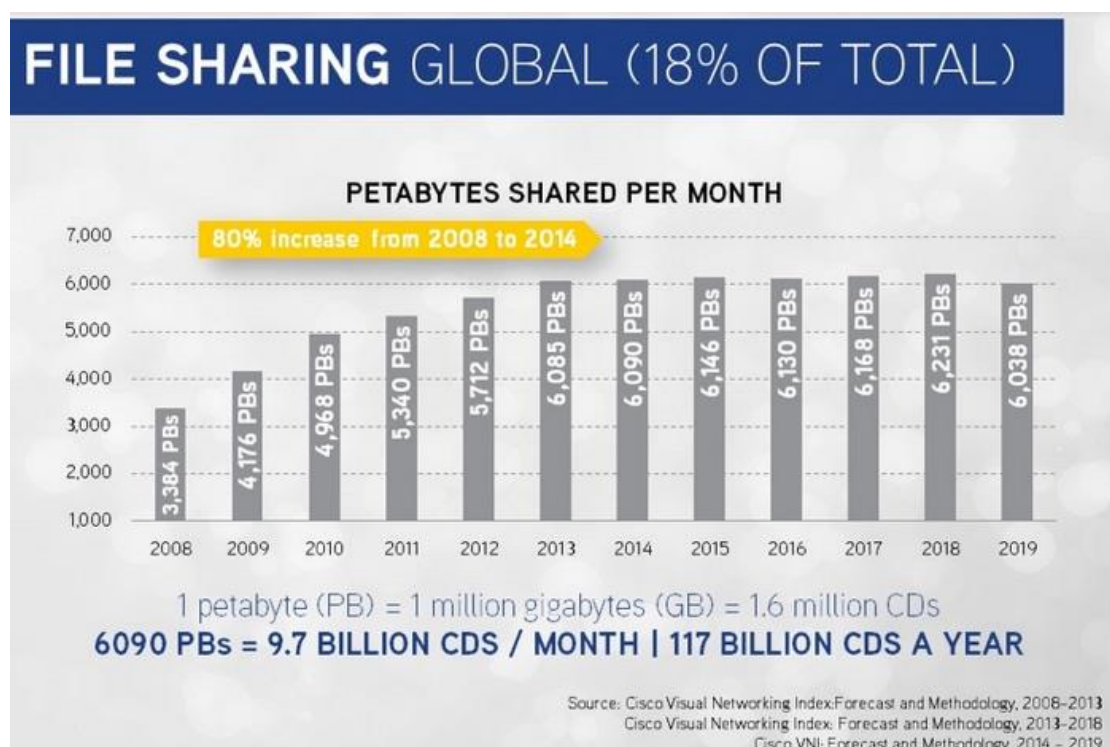
### 3.1.3 Streamování

Adobe Flash byl na přelomu milénia jedním z prvních programů, díky němuž člověk mohl přehrát video přímo ve webovém prohlížeči. Bylo to však až v roce 2005, kdy Chad Hurley, Steve Chen a Jawed Karim založili malou internetovou firmu YouTube a naprosto revolucionizovali přehrávání videa. Tato webová stránka na sdílení videí rapidně rostla a již v roce 2006 služba zaznamenávala více než 65000 nových videí denně a přes 100 milionů shlédnutí za den (Reuters, 2006).

Tato díra na trhu přilákala samozřejmě spoustu dalších firem a startupů. Nejznámější z nich je pravděpodobně nechvalně proslulá služba Megavideo spadající pod firmu Megaupload, která oproti službě YouTube pofidérně zacházela s materiály, na něž se vztahují autorská práva. Megavideo byla streamovací služba fungující na bázi freemium s time-limited limitací, kde se neplaticím uživatelům video po 72 minutách zastavilo a až po dalších 30 minutách bylo možné dále pokračovat. Platicím uživatelům, kterých bylo v době největší slávy 180 milionů (Kim Dotcom, 2012), pak byl zpřístupněn přístup nejen do služby Megavideo, nýbrž i do připojených služeb jako Megaupload nebo Megalive zprostředkovávající živé záznamy. V roce 2012 však byla stránka z důvodu porušení autorských práv a ušlému zisku autorům ve výši 500 milionů dolarů na rozkaz soudu stáhnuta z internetu (Kim Dotcom, 2012).

S příchodem legálních streamovacích služeb jako Netflix, Hulu nebo Amazon Prime se pirátství filmů úplně nezastavilo, ale predikuje se v celosvětovém měřítku nízký pokles,

viz graf 8. Tento graf je založený na celkovém objemu souborů sdíleném na internetu. Vezmeme-li v potaz, že filmové soubory jsou z důsledku vyšší kvality (i přes kompresi) stále větší, znamená zpomalení růstu či stagnace ve skutečnosti pozitivnější výsledek, než jak se může na první pohled zdát.



Graf 8 – Cisco: Vývoj průměrného objemu dat sdílený na internetu za měsíc. Dostupné na: <https://www.digitalmusicnews.com/2015/07/16/if-you-think-piracy-is-decreasing-you-havent-looked-at-the-data-2/>

Podle publikace Google z roku 2011 se hledání výrazů jako „filmy zdarma“ nebo „torrent“ dostalo v roce 2008 na svá historická maxima a od té doby klesá. Od stejné doby se naopak zvýšil počet vyhledávání vypůjčení filmů online (Sabbagh, 2011). Tato změna by se dala přisuzovat americké firmě Netflix, která právě rok před touto změnou začala nabízet službu online streamování.

### 3.2 Netflix

Netflix je služba poskytující streamování širokou nabídku televizních pořadů, filmů, dokumentů a dalších audiovizuálních děl na tisících různých zařízeních s připojením k internetu (Netflix, 2018).

Netflix založil v roce 1997 Reed Hastings a Marc Randolph a společně jej uvedli na trh v roce 1998 jako webovou službu ke koupi a vypůjčení filmů na DVD. V roce 1999 začal Netflix nabízet službu měsíčního předplatného, v rámci něhož si mohl zákazník

vypůjčit neomezené množství filmů. V roce 2000 byl firmou uveden personalizovaný systém doporučení, který uživateli předkládal filmy na základě hodnocení již zhlédnutých děl. V roce 2005 stoupl počet uživatelů služby na 4,2 milionu. V roce 2007 je nabídka rozšířena o streamování. V roce 2011 expanduje Netflix do latinské Ameriky a Karibiku, rok na to pak do Evropy, kde se postupně v následujících čtyřech letech dostává do všech evropských zemí. V roce 2016 je služba dostupná celosvětově (Netflix, 2018).

### 3.2.1 Platformy a uživatelské rozhraní

Netflix začal streamování nabízet v roce 2007. Od té doby se firma snažila zpřístupnit tuto službu na co nejvíce platformách. Momentálně je Netflix dostupný na chytrých televizích, streamovacích přehrávačích, herních konzolách, set-top boxech, blu-ray přehrávačích, smartphonech, tabletech, laptotech a v neposlední řadě stolních počítačích. Podle statistiky společnosti Statista (Statista, 2018) vyplývá, že naprostá většina uživatelů preferuje sledování na televizních obrazovkách. 70 % nstreamovaného obsahu je přijímán na chytrých televizích. Na druhém místě s 15 % následují laptopy a PC, 10 % náleží chytrým telefonům a zbylých 5 % zbývá na tablety.

V závislosti na streamovacím plánu, ke kterému se uživatel přihlásí, může daný uživatel sledovat pořady na až čtyřech zařízeních najednou. Stejně tak je možno stáhnout si videa až na čtyřech různých telefonech či tabletech pro pozdější sledování offline bez připojení k internetu. Jeden účet může sdílet neomezené množství fyzických osob. Jediné omezení je počet souběžných streamů na jeden účet (Netflix, 2018).

V rámci corporate identity využívá Netflix tři barev: černou, bílou a červenou. Uživatelské rozhraní je také nastaveno do těchto barev. Jako základní vzhled je využito černé pozadí s bílým textem. Text červený pak značí nové epizody nebo tituly v databázi. Dětská verze pracuje s obrácenou vizualizací, tedy černým textem na bílém pozadí. Tím se jednoznačně rozliší, zda se uživatel nachází v klasickém nebo dětském módu. Jelikož se děti spíše dívají na televizi přes den a dospělí navečer, zlepšuje se tím viditelnost při výběru a obrazovka či monitor v noci neoslepuje bílým pozadím. Barevné schéma je pevně dané a neměnné.

### 3.2.2 Versioning

Přestože Netflix nefunguje na bázi freemium, také rozlišuje verze své služby. Každý nový uživatel dostane výhodu prvního měsíce zdarma, po které mu je však již měsíčně strhávána částka z kreditní karty podle vybraného plánu. V nabídce jsou následující streamingové plány:

#### *Basic*

Cena: 7,99 EUR/měsíc

Funkce a limitace:

- Sledování na jedné obrazovce v daný čas
- Stahování videí na jeden telefon/tablet
- Kvalita videa: Standard Definition = až 480i (720x480 pixelů)

#### *Standard*

Cena: 9,99 EUR/měsíc

Funkce a limitace:

- Sledování na dvou obrazovkách v daný čas
- Stahování videí na dva telefony/tablety
- Kvalita videa: High Definition = až 1080p (1920x1080 pixelů)

#### *Premium*

Cena: 11,99 EUR/měsíc

Funkce a limitace:

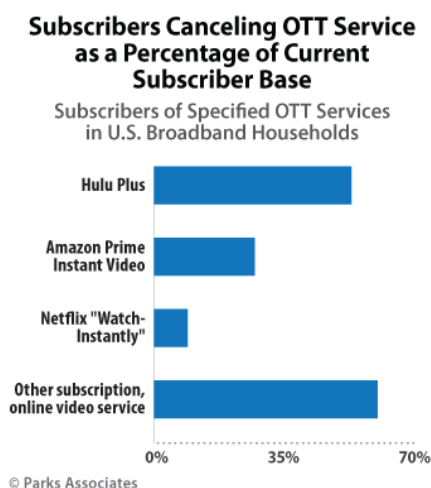
- Sledování na čtyřech obrazovkách v daný čas
- Stahování videí na čtyři telefony/tablety
- Kvalita videa: Ultra High Definition = až 2160p (3840x2160 pixelů)

### 3.2.3 Míra konverze a míra retence

Přestože Netflix není službou vybudovanou na bázi freemium, je možné vypočítat míru konverze, a to díky jejímu 1měsíčnímu zkušebnímu období. Podobně jako u freemiových služeb se tedy měří, kolik procent uživatelů se rozhodne u služby zůstat po zkušebním měsíci. Za využití stejné analogie by u freemiových produktů bylo zkušební období nekonečně dlouhé za cenu reklam nebo jiných omezení.

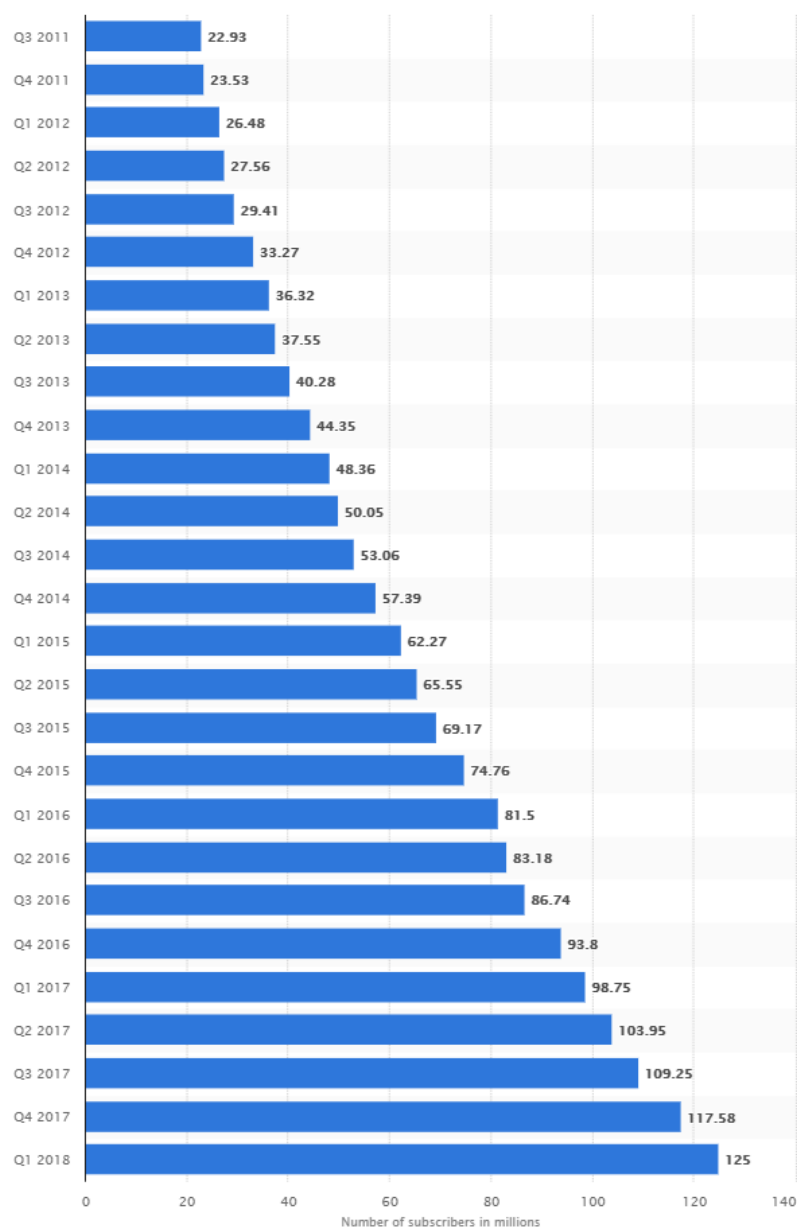
V roce 2011, tedy v době, kdy byla služba dostupná pouze ve Spojených státech, byla míra konverze podle kapitálového analytika Erica Wolda neuvěřitelných 93 % (Carr A., 2011). S expanzí do dalších zemí a kontinentů klesla míra konverze na současných 39 % (Solsman, 2017). Pokles této veličiny není nijak překvapivý. Netflix se specializoval na Spojené státy a při expanzi do ostatních zemích nemohl kvůli autorským právům ihned nabízet stejnou nabídku jako v USA. Dále se teprve rozvíjela lokalizace – tedy překlady uživatelského rozhraní, titulky a dabing. 39 % znamená sice relativní pokles, Netflix si však rozšířením do celého světa otevřel dveře k miliardám nových potenciálních zákazníků.

Z hlediska míry retence je Netflix podle průzkumu firmy Parks Associates nejúspěšnějším ze svých konkurentů. Pouze 9 % platících uživatelů ročně se rozhodne ukončit předplatné.



Graf 9 – Nathan McAlone: Procento uživatelů, kteří zruší službu během 1 roku. Dostupné na: <http://www.businessinsider.com/netflixs-subscribers-most-loyal-of-its-competitors-2016-4>

Netflix však získává ročně mnohem více platících zákazníků, než ztrácí. Tento trend je dlouhodobě lineárně rostoucí. Jen za poslední rok mezi prvním čtvrtletím roku 2017 a prvním čtvrtletím roku 2018 se celkově zvýšil počet platících diváků z 98,75 milionů na 125 milionů, tedy přibližně o 26,6 %.



Graf 10 – Statista: Počet placících uživatelů Netflixu. Dostupné na: <https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/>

### 3.2.4 Doporučení, Netflix Originals

S obrovskou a stále rostoucí videotékou má koncový uživatel čím dál těžší rozhodování, co se bude sledovat. Televize je v tomto ohledu jednoduchá, divák zapne kanál a je nucen sledovat to, co kanál právě vysílá, případně přepnout kanál. Na druhou stranu vybírání mezi tisíci filmy a seriály může být vyčerpávající. Lidský mozek je překvapivě velmi špatný v rozhodování mezi velkým množstvím možností a často pak vybírá

špatně, případně dokáže vybrat vůbec (Schwartz, 2005). Průzkum mezi spotřebiteli ukázal, že typický uživatel Netflixu ztratí zájem během 60 až 90 sekund vybírání, během kterých stihne prohlédnout 10 až 20 titulů, z nichž pouze 3 do detailu (Gomez-Uribe & Hunt, 2015). Z důvodu ulehčení výběru pro uživatele, využívá Netflix systém doporučení.

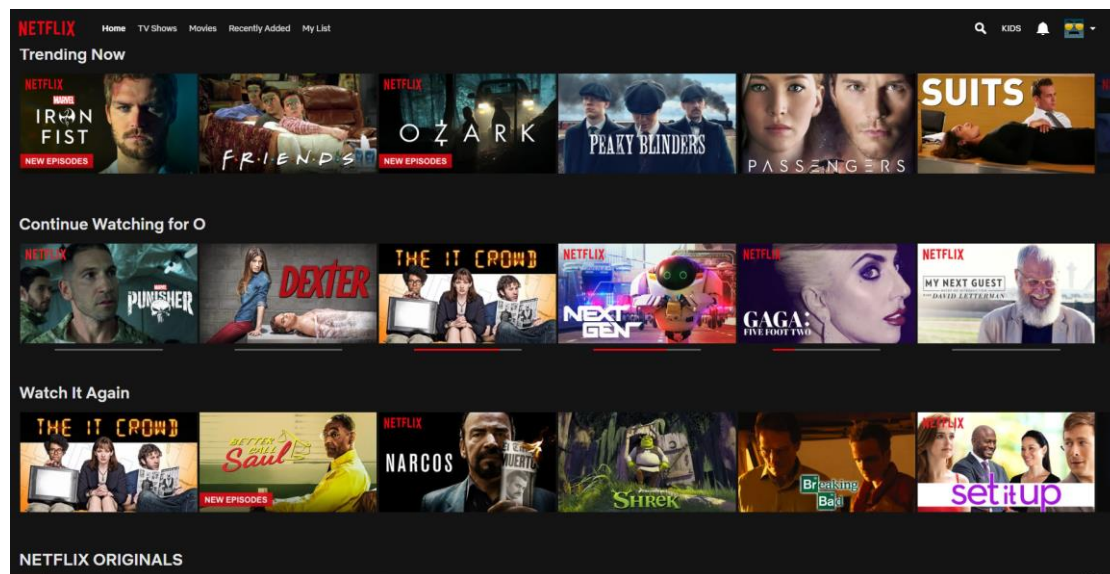
Za dob vypůjčování a prodeje DVD opíral Netflix systém doporučení o ratingový koncept. Uživatel ohodnotil shlédnuté filmy a seriály od 1 do 5 a podle toho mu algoritmus nabídl podobné tituly. Tento systém byl využíván především proto, že Netflix nebyl technologicky schopný jinak sbírat data o uživateli. Nyní však se obsah streamuje a Netflix má obrovská množství dat, která popisují, jak uživatel videa sleduje (zařízení, čas během dne, dny v týdnu, intenzita), část Netflixu, ve které daný film našel, jaké alternativy mu při výběru byly nabídnuty, zda daný titul shlédl celý atd. (Gomez-Uribe & Hunt, 2015). Díky všem těmto informacím, dokáže Netflix personalizovat uživatelské rozhraní přímo na daného zákazníka.

Typicky se uživateli nabídne až 40 tematických řádků, ve kterých je zobrazeno až 75 titulů (obě proměnné se mohou lišit v závislosti na zařízení a hardwaru v daném zařízení. Každý řádek je pak typicky výsledkem jednoho algoritmu. Například řádek „Trending Now“ zobrazuje krátkodobé trendy trvající několik minut až dní. Existují dva typy trendů, podle kterých algoritmus vybírá a řadí tituly do této kategorie (Gomez-Uribe & Hunt, 2015):

- Periodicky opakující se trendy s krátkodobým efektem. Například v období Valentýna je v Severní Americe zvýšená sledovanost romantických filmů
- Trendy způsobené jednorázovými událostmi jako zvýšená sledovanost dokumentárních filmů v době před přicházejícím hurikánem.

Seriály na epizody, stejně jako možnost odložit sledování filmu na později jsou základními prvky Netflixu a z toho důvodu je uživateli řádek „Pokračovat ve sledování“ zobrazen vždy jako jeden z prvních. Netflix řadí tituly za sebou podle pravděpodobnosti uživatelské vůle shlédnout další díl série nebo dokoukat daný film. Pravděpodobnost vypočítává na bázi informací, kdy naposledy divák titul viděl, zda od přerušení sledování začal sledovat jiné video či v jaké části sledování přerušil (Gomez-Uribe & Hunt, 2015). Přerušení na začátku by znamenalo nezájem a malou pravděpodobnost

chtění shlédnout zbytek, naproti tomu přerušení v průběhu filmu značí zaujatost a vůli dokoukat film do konce.



*Snímek obrazovky 1 – Vlastní: Netflix - Uživatelské rozhraní a systém doporučení*

Mezi další kategorie patří „Top Picks For <přihlášený uživatel>“, který divákovi nabídne tituly, které by se mu podle předchozího sledování mohly nejvíce líbit, „Because you watched <titul>“, který filtruje filmy nebo seriály na základě podobnosti jednomu dříve shlédnutému. Další kategorizace je na základě žánru a v neposlední řadě existuje řádek dedikovaný tzv. Netflix Originals.

V roce 2012 se management Netflixu rozhodl vytvořit obchodní jednotku, jejíž účelem by byla produkce děl pro svou vlastní platformu – Netflix Originals. Pomocí data miningu chování svých uživatelů vyšly najevo tři základní pilíře, které měly zajistit úspěšnost: Režisér David Fincher, popularita originálních britských seriálů a herec Kevin Spacey (Carr D. , 2013). Fúzí těchto tří elementů byl první seriál od Netflixu, House of Cards vyprávějící o prohnáném politikovi Francisi Underwoodovi (Kevin Spacey) a jeho cestou k moci ve Spojených státech Amerických.

Design takovýchto produktů ušitých na míru je jasný příklad business intelligence a byl realizovatelný díky velkému množství dat sbíraných od svých uživatelů. Od roku 2012 do října roku 2018 se videotéka Netflix Originals pyšní více než osmi sty originálními filmy a seriály (Netflix, 2018). Důkazem, že tvorba vlastních děl není krokem špatným směrem, je i fakt, že konkurenti tyto procesy kopírují a přichází se svými vlastními filmy a seriály, viz níže.

Další do té doby nevídanou novinkou ve světě televize bylo rozhodnutí ohledně načasování publikace dílů seriálů. Televizní kanály v naprosté většině vysílají díly buď každý den, u již dokončených seriálů nebo případně každý týden u nových dílů, což je důsledkem dotáčení scén a postprodukcí filmového štábu. Netflix však zariskoval a rozhodl se počkat a vydat celou sérii najednou (Eva-Patricia, Elena, & Judith, 2016). To vedlo k tomu, že diváci mnohdy shlédli všechny díly na jedno posezení nebo v rámci několika dnů, což je jev v angličtině nazývaný jako „binge watching“.

### 3.2.5 Konkurence

#### *YouTube*

YouTube je americká služba na sdílení videa založená roku 2005. V roce 2006 byla tato služba koupena firmou Google za 1,65 miliard dolarů (La Monica, 2006). Na YouTube může jakýkoliv uživatel nahrát video dlouhé až 15 minut. Uživatelé, kteří neporušují pokyny pro komunitu, mohou nahrávat videa dlouhá až 12 hodin, či nahrávat živé záznamy. Mezi pokyny pro komunitu patří například nenahrávání videí s nahotou, sexuálním, nenávisťným nebo násilným obsahem, spam, výhružky nebo nerespektování autorských práv (YouTube, 2018).

Na začátku svého fungování podporovala služba pouze jednu úroveň kvality a sice video s rozlišením 320x240 pixelů. S postupem času a s vývojem kvality záznamu a rychlosti internetu se i YouTube přizpůsoboval a nyní je možné teoreticky sledovat videa až v rozlišení 8K (7680x4320 pixelů) (Shreoeder, 2015).

V roce 2007 YouTube spustil takzvaný Partner Program – systém založený na programu AdSense od Googlu, díky kterému uživatel může profitovat z reklam umístěných v jemu nahraných videích. YouTube si typicky vezme 45 % z příjmu z reklamy, zatímco zbylých 55 % připadne uživateli (Edwards, 2015). Velká část celkového příjmu služby YouTube dále plyne do rukou držitelů autorských práv. V roce 2010 bylo oznámeno, že přibližně třetina videí s reklamou byla nahrána bez svolení držitele autorských práv. V takovém případě dává držiteli YouTube možnost označit a smazat taková videa, nebo je nechat online s tím, že dostane část z příjmu z reklam (Miller, 2010).

YouTube má svou vlastní premium službu nazývanou YouTube Premium. Tato služba, dříve nazývaná jako Music Key a následně jako YouTube Red, byla původně vydána v listopadu roku 2014 jako služba ke streamování muziky a videoklipů od vydavatelství

spolupracující s YouTube a Google Play Music (Trew, 2014). Následně byl koncept služby přepracován do stávající podoby, kde je možno bez reklam streamovat nejenom muziku, nýbrž celou videotéku služby YouTube. V rámci mobilní aplikace je dále možné poslouchat zvuk z videa, když je aplikace YouTube na pozadí a stahovat videa pro offline sledování. V rámci balíčku dostane uživatel YouTube Music a přístup ke všem videím YouTube Originals.

YouTube Originals je ekvivalentem Netflix Originals – tedy snahou YouTube vytvářet obsah pod svou záštitou. Přestože již existuje několik desítek seriálů, filmů a videí, které byly v rámci tohoto projektu vyprodukovány, pochází se tato služba stále na pomyslném startovním poli. To potvrzuje i globální vedoucí YouTube Originals, Susanne Daniels: *„Nemyslím si, že můžeme v tuto chvíli soupeřit s Netflixem, mají moc velký náskok. Myslím si však, že postupem času budeme schopni soupeřit s Hulu, Amazonem a určitě s Applem.“* (Lynch, 2018)

YouTube Premium a Originals jsou v tuto chvíli dostupné v 21 zemích světa, přičemž se tento seznam postupně rozšiřuje. Videa projektu Originals je pak možné sledovat i v zemích, ve kterých služba Premium dostupná není a sice za jednorázový poplatek v aplikaci Filmy Google Play nebo TV (YouTube, 2018). Cena služby ve Spojených státech je 11,99 USD a 9,99 USD pouze v případě využívání hudební aplikace. V sousedním Německu je částka stejná, pouze v EUR. Dále je možné využít rodinného konta, do kterého se může připojit až 6 členů rodiny za celkem 17,99 EUR.

V roce 2015 vytvořil YouTube aplikaci YouTube Gaming, sloužící k živému přenosu počítačových her od samotných hráčů a přenosu turnajů e-sportu.

|                                                                                                  | YouTube Premium | YouTube Music Premium |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
|  <b>Music</b>   | \$11.99         | \$9.99                |
| Ad-free music                                                                                    | ✓               | ✓                     |
| Listen in the background                                                                         | ✓               | ✓                     |
| Downloads                                                                                        | ✓               | ✓                     |
|  <b>YouTube</b> |                 |                       |
| Ad-free video                                                                                    | ✓               |                       |
| Play in the background                                                                           | ✓               |                       |
| Downloads                                                                                        | ✓               |                       |
| All YouTube Originals                                                                            | ✓               |                       |

Tabulka 4- Youtube: Funkce a cena YouTube Premium - <https://www.svetandroida.cz/media/2018/05/youtube-premium-music-cena-funkce-747x711.png>

### Amazon Prime

Amazon, začínající v roce 1995 jako webový obchod s knihami, postupem času rozšířil své pole působnosti a začal dovážet prakticky zboží všeho možného druhu. Jako jednou z jeho diverzifikací byla vytvořena služba Amazon Prime, díky které si zákazníci mohou koupit nebo vypůjčit DVD s vybraným filmem, či platit měsíční členství a získat přístup do Amazon Prime Video ke sledování filmů a seriálů online (Amazon, 2018).

Měsíční členství v Amazon Prime stojí 12,99 USD a pro studenty 6,49 USD. Amazon nabízí i možnost roční platby a sice 119 USD, respektive 59 USD pro studenty. Uživatel může případně využívat pouze služby Prime Video a sice za 8,99 USD / měsíc. V rámci Amazon Prime dostává navíc zákazník spoustu benefitů jako přednostní zasílání balíků, přístup do knihoven Prime Video a Prime Reading, úložiště pro fotografie, slevy a Twitch Prime (Amazon, 2018).

Twitch je platforma pro živé vysílání převážně hráčů počítačových her a turnajů, hudebníků, umělců, programátorů, komiků, a podobně. V květnu roku 2018 měl 2,2 milionů streamerů a 15 milionů aktivních uživatelů. Twitch byl založen roku 2011 a později v roce 2014 koupen společností Amazon za 970 milionů dolarů. YouTube Gaming je přímým konkurentem Twitche, avšak druhá jmenovaná služba má díky dřívějšímu uvedení na trh a větší komunitě více než třináásobnou převahu před YouTube (Perez, 2018).

Také Amazon se v roce 2012 rozhodl investovat do originálních filmů a seriálů pod záštitou svého loga. Prvními kroky do tohoto segmentu byly komedie a dětské seriály (Perez, 2012), avšak postupem času začal Amazon produkovat filmy a seriály všech různých žánrů a momentálně obsahuje videotéka této služby více než 100 titulů (Amazon, 2018). Amazon se v začátcích vydal jinou cestou než Netflix. Namísto rozboru dat a najímání hollywoodských režisérů a scénaristů se management této služby rozhodl jít cestou crowdfundingu. Profesionální tvůrci i začátečníci mohli přes webové stránky navrhnout námět na film nebo seriál a po shlédnutí a revizi Amazonem mohl v úspěšném případě tvůrce získat 10000 dolarů na rozvoj projektu a v případě, že se z projektu stane plnohodnotný seriál, pak 55000 dolarů a až 5 % z prodeje hraček, triček s tématem daného seriálu a další bonusy (Perez, 2012).

## 4. Výzkum

### 4.1 Metodologie výzkumu

Metodu výzkumu jsem vybral kvantitativní a sice dotazník inzerovaný na webových stránkách vyplnto.cz. Tuto webovou stránku jsem vybral kvůli její známosti, a tedy přístupu ke spoustě potenciálních respondentů ze všech různých vrstev společnosti. Kvantitativní způsob jsem využil z toho důvodu, že jeho výsledky se dají lehce převést v procentuální prognózu zkoumané proměnné – počtu uživatelů – a dále zasáhne větší počet respondentů. V případě, že bych byl v takové pozici, ve které bych měl určit budoucí směr obchodní politiky firmy, raději bych se opíral o data kvantifikovatelná a založena na velkém počtu subjektů.

Téma dotazníku znělo: „*Freemium v hudbě a filmu (Spotify vs. Netflix)*“. Stavba dotazníku se snaží držet logiky práce samotné. První část se věnuje hudbě a druhá pak filmu. Každá z těchto dvou částí pak nejprve zkoumá obecné chování jedinců při poslechu hudby, respektive sledování filmů a seriálů a dále pak jednání v rámci užívání hudebních a filmových aplikací jako právě Spotify, respektive Netflixu a jejich substitutů.

Výzkumný problém jsem definoval: „Bylo by v oblasti filmu a seriálů pro distribuující společnost výhodné využívat obchodní politiku freemium?“. Proměnné, které zkoumám jsou dvě a sice *celkový počet uživatelů* užívající danou službu a *pravděpodobnost jejich přechodu na placenou verzi* dané aplikace. Tyto proměnné vlastně odpovídají dvěma hlavním prvkům úspěšné freemium aplikace, které jsem shrnul v kapitole 1.4 Klíčové koncepty modelu Freemium. Jedná se o míru retence (počet zákazníků, kteří se ke službě vrací a používá ji) a míru konverze (procentuální počet uživatelů, kteří se rozhodnou platit za přidané funkce v rámci verze premium. Vedlejší proměnnou je pak způsob vymezení verze zdarma a verze placené. To je to totiž také jedním z klíčových konceptů freemiové aplikace, na jejímž nastavení bude z velké části záviset úspěch, či neúspěch případného vytvoření bezplatné verze. Prvními dvěma proměnnými se snažím zjistit, zda by se tato cenová politika vůbec vyplatila a vedlejší proměnnou pak rozhodnout, jak tuto změnu provést.

Mé hypotézy jsou následující:

- A) V případě vytvoření verze zdarma, získá Netflix nebo její podobná služba celkově větší počet uživatelů.
- B) V případě vytvoření verze zdarma, ztratí Netflix nebo její podobná služba určitou část platících uživatelů ve prospěch verze zdarma. Příliv a konverze nových uživatelů však převáží počet těchto jedinců a ve finále bude mít pozitivní dopad.
- C) Oddělení verze zdarma a verze placené by se mělo skládat z několika různých limitací, přičemž jednou z nich by měly být reklamy.

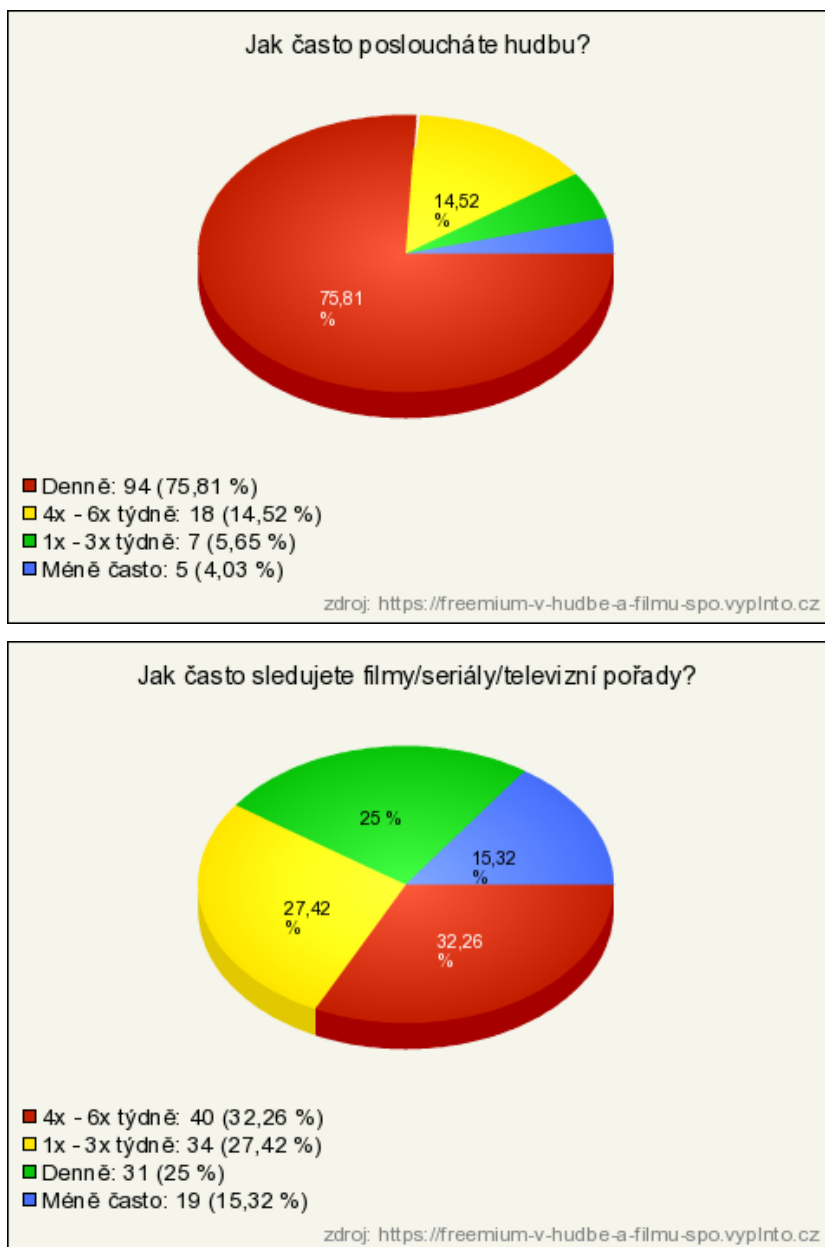
Okruh respondentů nebyl nikterak ohraničen a mohli tak odpovídat lidé ze všech věkových skupin, pohlaví či povolání. Přestože informační technologie a aplikace využívají obecně spíše mladší generace, nelze opomenout jiné věkové vrstvy, jelikož se nejedná pouze o multimediální aplikace, nýbrž o poslech hudby a sledování pořadů jako celek. Opomenutí některých vrstev společnosti by mohlo pro výrobce znamenat ztrátu celého segmentu, a tedy případných uživatelů. Odreagování se poslechem hudby nebo sledováním pořadů je aktivitou více či méně zasahující celou veřejnost a z toho důvodu byl tedy i dotazník pro širokou veřejnost v nejširším slova smyslu zpřístupněn. Skladbu dotazníku včetně zdůvodnění výběru a stavby daných otázek je přílohou číslo 1 k této práci.

## 4.2 Výsledky dotazníku

Dotazník byl na webu vyplnto.cz zveřejněn 14 dní od 17. do 31. května 2018. Za tu dobu jsem získal 124 odpovědí od 70 žen a 54 mužů převážně ve věku 18-26 let (54 %). Další významným věkovým segmentem respondentů byli dospělí ve věku 27-40 let (29%) a na nejnižších pomyslných příčkách se v tomto ohledu umístili mladí ve věku do 17 let (10%), starší dospělí lidé mezi 41 a 60 lety (6 %) a byl zaznamenán pouze jeden respondent starší než 61 let (1%). Už věkové rozdělení samo o sobě značí, že streamování hudby a filmu je nová technologie a mívá starší generaci, která pravděpodobně vyhledává tradičnější typy přenosu jako televize, rádio nebo CD/DVD disky.

Nevelkým překvapením bylo rozdělení podle toho, jak často poslouchají muziku a sledují televizní pořady. Jak jsem se domníval, hudba v tomto ohledu dominuje a  $\frac{3}{4}$  respondentů poslouchá hudbu každý den a dalších necelých 15 % více než 4x týdně. To znamená že 90 % lidí poslouchá hudbu častěji než obden, což je pro vývojáře hudebních aplikací skvělá zpráva, protože jestli dokážou uživatele svým produktem zaujmout a udržet, mají zajištěnou vysokou míru retence ve smyslu návštěvnosti aplikace jednotlivých uživatelů.

Sledování filmů a seriálů za svým čistě hudebním protějškem pokulhává, nicméně i toto jsem již avizoval, a to z toho důvodu, že filmy se oproti hudbě nedají sledovat za pochodu, respektive ne tak jednoduše jako hudba. Nicméně jedna čtvrtina diváků sleduje filmy a seriály denně a třetina více než 4x týdně. To je dohromady více než 50 % respondentů, kteří jsou pro streamovací služby velmi lukrativní. Pouhých 15 % respondentů zapne nějaký pořad méně často než jednou týdně. Zbýlá čtvrtina diváků pak 1 – 3x týdně, z nichž by se za pomoci propagace a změny spotřebních návyků mohli stát potenciální zákazníci.

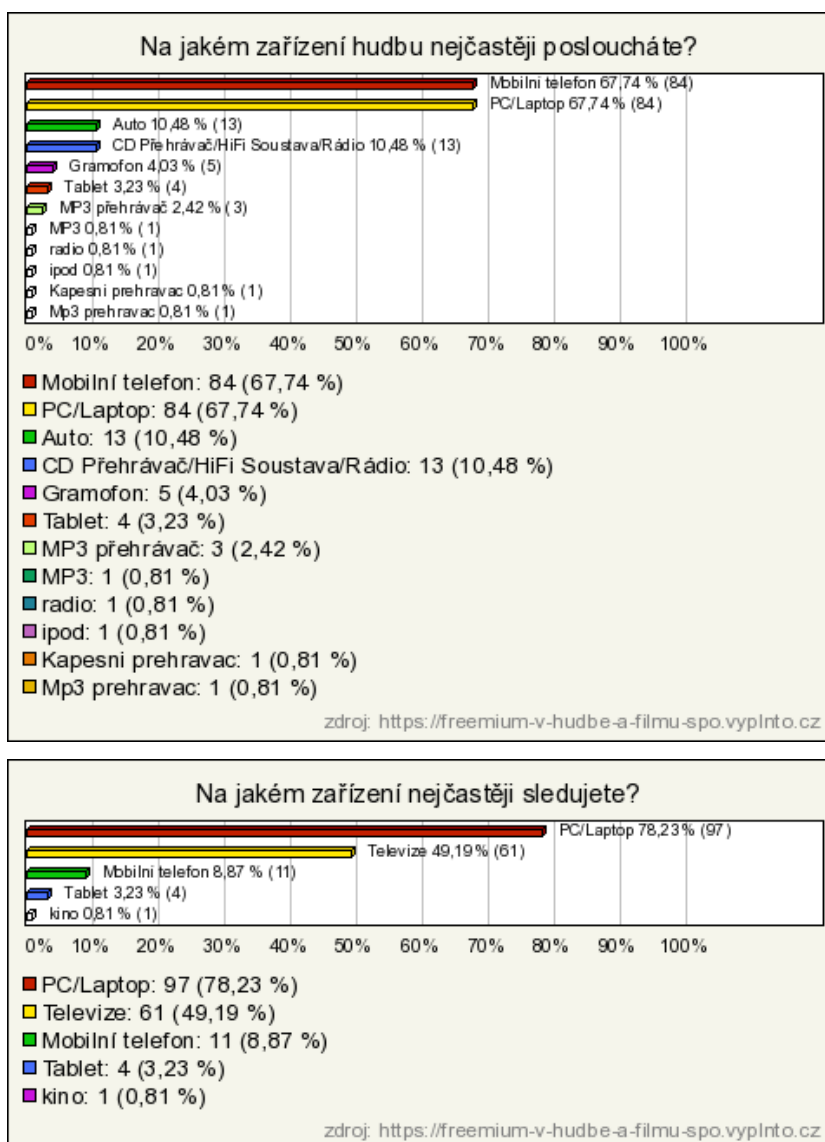


Graf 11 – Vlastní: Porovnání intenzity poslechu hudby a sledování pořadů. Dostupné na: <https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz>

Fakt, že poslech hudby je kratochvíle, která se dá užívat za pochodu dokazují i odpovědi respondentů na otázku na jakém zařízení hudbu poslouchají. Necelých 90 % posluchačů využívá minimálně jako jednu z variant zařízení určené k poslechu při chůzi nebo jízdě. Z toho 70 % z nich využívá mobilní telefon nebo tablet, které jsou pro vývojáře aplikací nezbytnou platformou. Hudební posluchači však využívají i alternativ ke statickému poslechu – 83 % z nich totiž využívá počítače a laptopy, cd přehrávače a gramofony k poslechu doma nebo v kanceláři. Z toho dvě třetiny právě na počítačích a laptopech, což je opět výbornou zprávou pro výrobce hudebních aplikací. Tato versatilita způsobu

poslechu je bez pochyby důvodem proč tolik lidí hudbu obecně tak často poslouchá – mají jednoduše spoustu příležitostí.

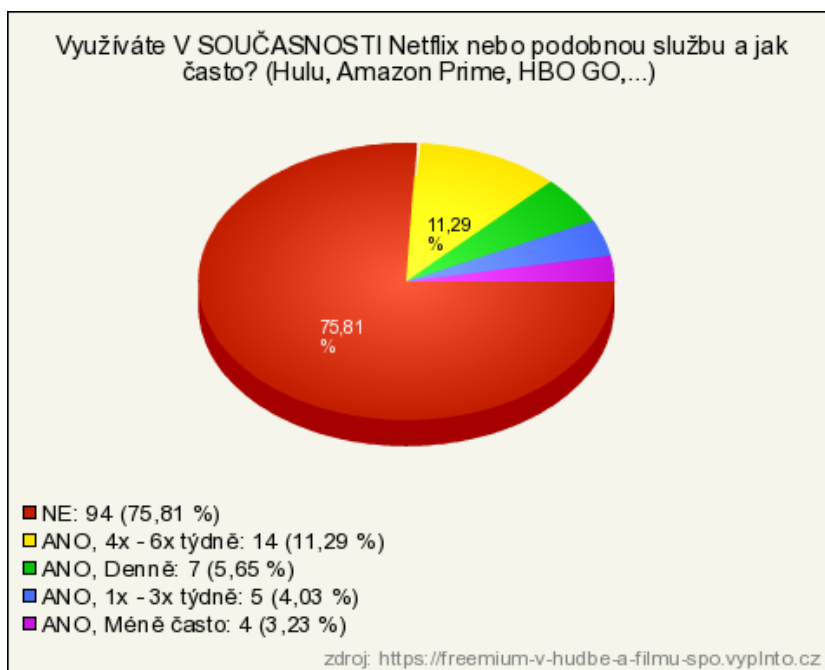
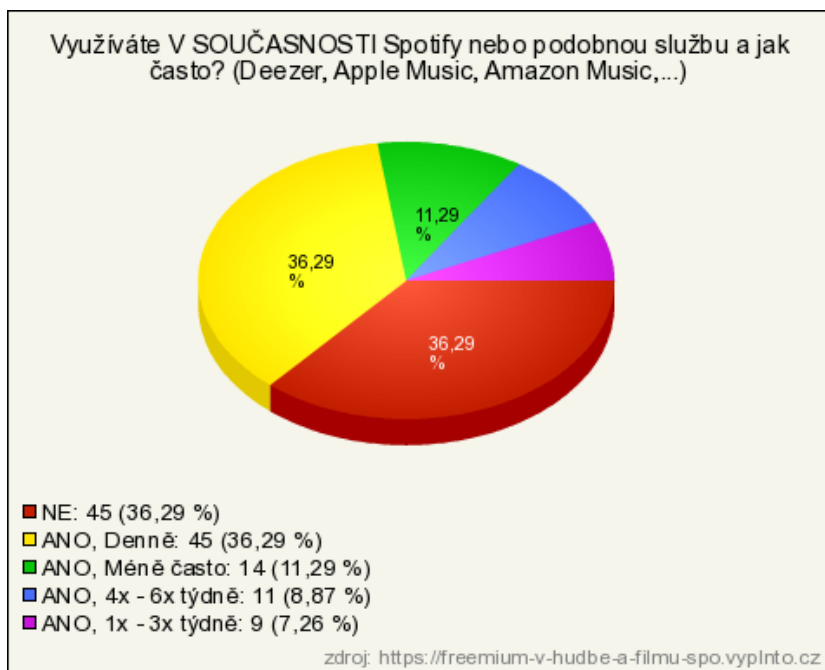
Filmy a seriály si diváci dopřávají převážně v pohodlí domova na televizi nebo počítači. Čistě přenosné platformy jako mobilní telefon a tablet využívá pouze něco málo než 10 % uživatelů. Tento odhad se mi tedy také potvrdil, není to tedy žádné překvapení, avšak není to pozitivní poznatek, jelikož služby jako Netflix mají z časového hlediska v rámci jednoho dne menší šanci zaujmout zákazníky. O to efektivnější tedy musí být.



Graf 12 – Vlastní: Porovnání zařízení, na kterých uživatelé streamovací služby nejčastěji používají. Dostupné na: <https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz>

Streamovací služby hudebního typu se mezi respondenty oproti mému očekávání netěší takovému zájmu, jaký jsem očekával. Pouhá třetina lidí používá ať již placenou, či neplacenou verzi Spotify nebo podobnou službu denně a dalších 9 % pak častěji než 4 – 6x týdně. Vzhledem k tomu, že 90 % respondentů poslouchá obecně muziku častěji než obden, je 45 % relativně malá část obyvatel, která dané služby stejně často využívá. Více než třetina pak nevyužívá služby streamování vůbec. Na druhou stranu to pro tvůrce hudebních aplikací znamená, že trh není plně nasycený, a že je zde stále mnoho potenciálních zákazníků, kteří hudbu velmi často poslouchají.

Velmi odlišný trend se dá pozorovat na audiovizuální straně výzkumu. Převratné tři čtvrtiny dotazovaných nevyužívá v současné době služeb jako Netflix a pouhých 17 % tuto službu využívá každý druhý den a častěji, z toho necelých 6 % denně a 11 % 4x – 6x týdně. Z předchozí otázky jsme zjistili, že více než polovina lidí sleduje filmy a seriály častěji než obden, avšak pouze jedna třetina z nich daný obsah streamuje. Zbývající respondenti tedy sledují televizi, DVD nebo případně stahují tituly ručně z datových úložišť a přes torrenty. To teoreticky znamená, že beze změn spotřebního chování diváků ve smyslu času stráveného sledováním pořadů a při zachování procentuálního rozdělení trhu mezi streamovací služby, by každá z nich mohla až ztrojnásobit počet svých uživatelů zatraktivněním a zviditelněním svých služeb.

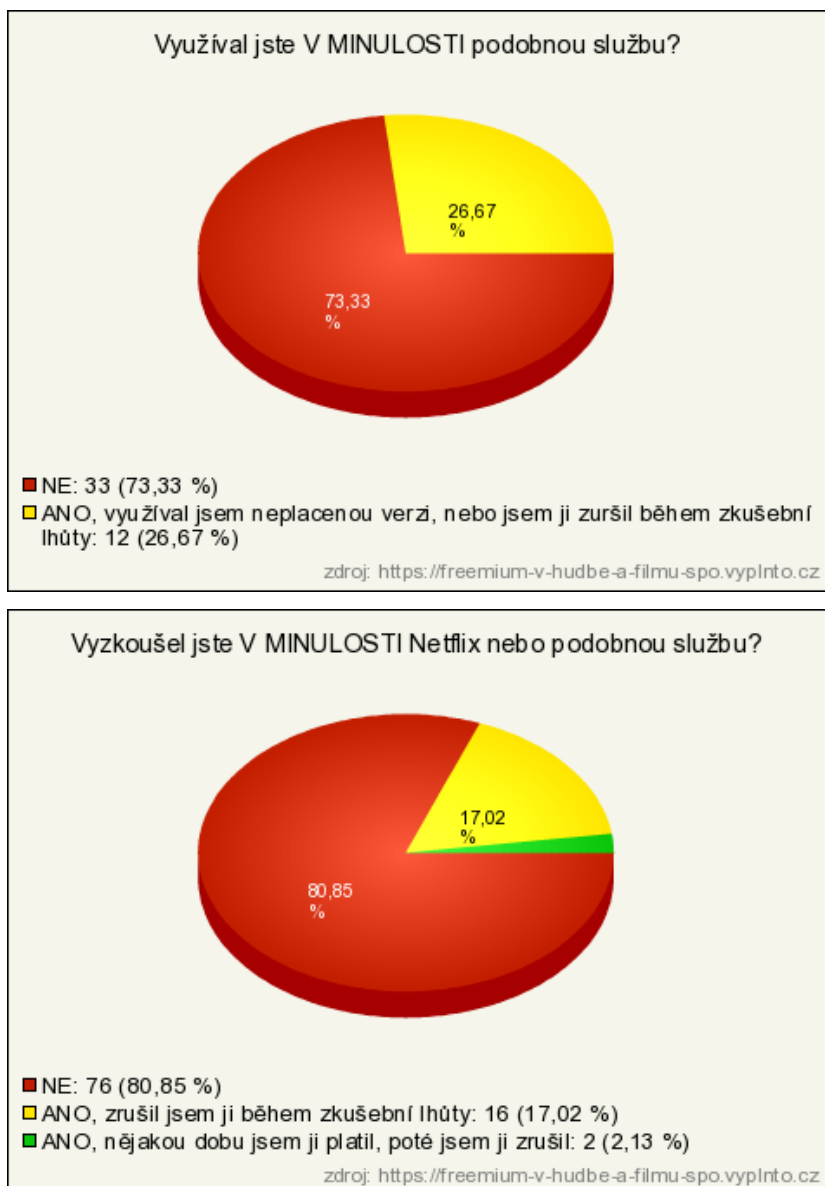


Graf 13 – Vlastní: Intenzita využívání streamovacích služeb. Dostupné na: <https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz>

Čtvrtina dotazovaných, kteří v současné době hudbu nestreamují, nýbrž využívají jiných metod poslechu hudby, dříve takové služby využívala, ale nikdy za ní neplatili, a nakonec se rozhodli odejít. Sice by pro dané firmy bylo výhodnější zachovat si i neplatící zákazníky, avšak není to nijak devastující, jelikož většina příjmu přichází právě od platících uživatelů. Nelze se každému z hlediska uživatelského rozhraní a kontentu zavděčit. Naproti tomu fascinující je fakt, že žádný respondent,

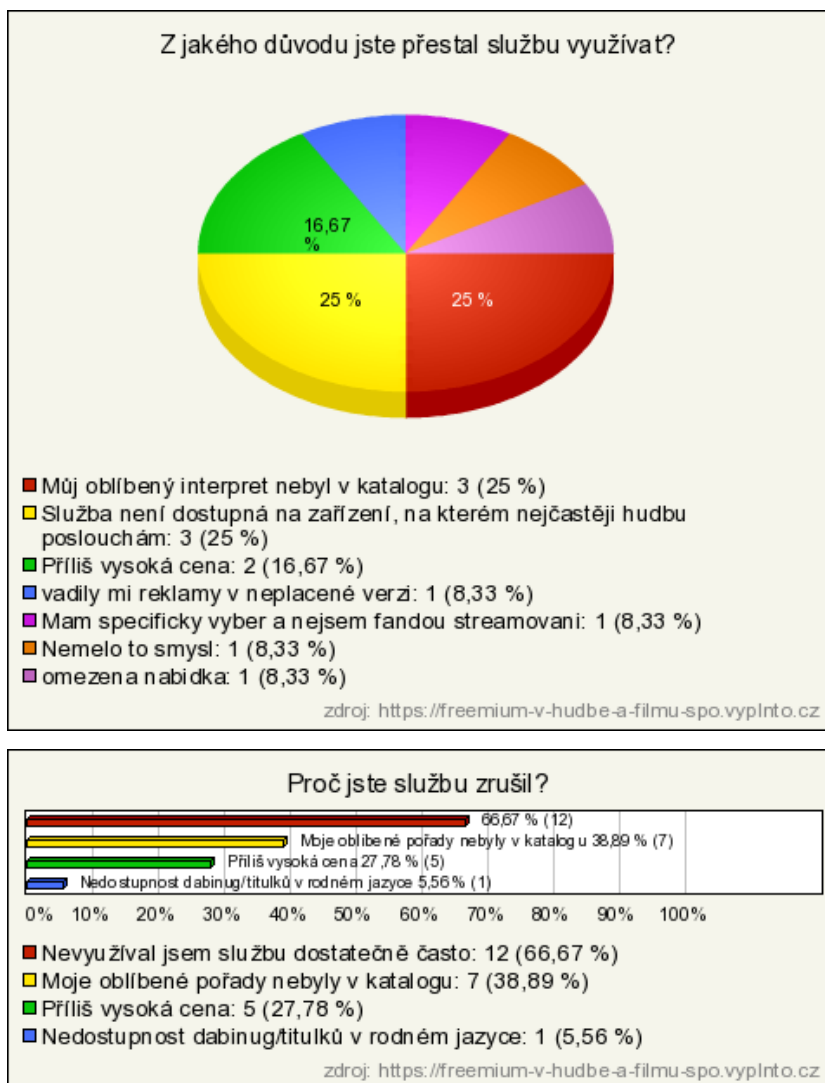
který za streamování hudby platí nebo platil, od tohoto typu přenosu muziky neodešel. V rámci našeho výzkumu můžeme říci, že streamování jako celek vykazuje 100 % míru retence ve smyslu udržení si platících posluchačů. Nutno podotknout, že přechod od jednoho k jinému poskytovateli (např. od Apple Music ke Spotify a obráceně) nebyl předmětem zkoumání, takže jednotlivé služby nemusí 100 % míru retence vykazovat, každopádně při pohledu na celý trh je to velmi zajímavý fenomén.

Filmovému světu se bohužel stoprocentní úspěšnost udržet nepodařila. Dva respondenti od streamování odešli i přesto, že za danou službu v minulosti platili. Na druhou stranu z celkového počtu 32 v současnosti či minulosti platících uživatelů znamenají dva dezertéři pořád 94 % míru retence, což se dá jistě považovat za úspěch. V porovnání s hudební protistranou je streamování filmů o 10 procentních bodů úspěšnější z hlediska konverze neplatících zákazníků. Dovolím si spekulovat, že tento jev souvisí s obchodní praktikou, že pro využívání zkušební lhůty Netflix je zapotřebí do systému vložit údaje o své platební kartě, ze které se po uběhnutí zkušební lhůty začnou bez varování strhávat měsíční poplatky. Jsou-li uživatelé ochotni určité firmě dát údaje o své platební kartě, budou v průměru vnitřně více rozhodnutí ve využívání pokračovat (a tedy platit), než uživatelé, kteří platební údaje předkládat nemusí. Na jednu stranu tedy firmy touto taktikou zvyšují procentuální konverzi neplatících zákazníků, na druhou stranu přicházejí o zákazníky potenciální, kteří by možná chtěli streamování filmů vyzkoušet, ale mají obavu z předkládání platebních údajů. Toto je i zřetelné z níže uvedených grafů, kde streamování hudby v minulosti nevyzkoušelo 73 % uživatelů, kteří v současnosti nestreamují. U filmu je to však téměř 81 % jedinců.



Graf 14 – Vlastní: Retence u streamovacích služeb. Dostupné na: <https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz>

V případě hudebních aplikací je nejčastějším důvodem ukončení používání nedostatečná šířka katalogu (42 %) a nekompatibilní zařízení (25 %). Nedostatečná rozmanitost databáze je i důvodem u filmového protějšku také s přibližně 40 % zastoupením jako u hudby, ale největším problémem bylo nedostatečné využívání aplikace (66,67 %). Tato skutečnost se dala předpokládat již z toho důvodu, že se lidé ne tak často věnují sledování filmů a seriálů, jako poslechu hudby.



Graf 15 – Vlastní: Důvody zrušení služby. Dostupné na: <https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz>

Podíváme-li se důkladněji na hudební sektor výzkumu, zjistíme, že přibližně dvě třetiny využívají službu placenou a zbylá třetina verzi zdarma. Z celkového počtu platících uživatelů pak právě třetina využívá sdíleného účtu v rámci rodiny nebo přátel a zbytek mají zakoupený účet vlastní. Vycházíme sice z relativně úzkého vzorku posluchačů, ale i s určitou odchylkou se dostaneme ke stejným cifrám jako v tiskové zprávě Spotify z roku 2018 (viz str. 29), ve které společnost tvrdí, že dosahuje 50 % míru konverze.

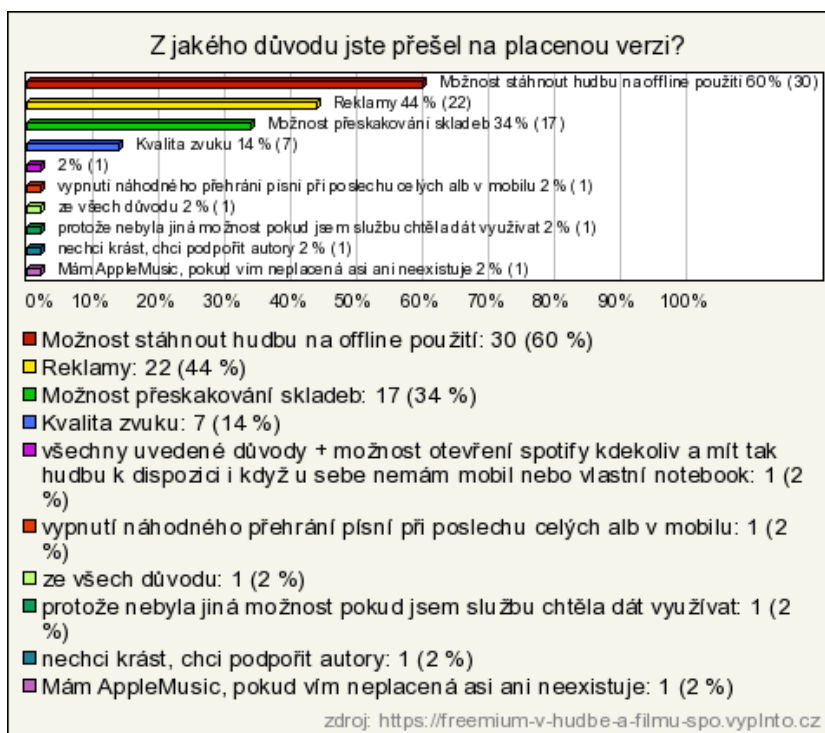


Graf 16 – Vlastní: Míra konverze u hudebních streamovacích služeb. Dostupné na: <https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz>

Největší podíl lidí (jedna polovina) přešla k placené verzi během prvních 30 dní. Přibližně třetina se přidala mezi 30 dnů a jedním rokem a pouhých 16 % se rozhodlo až po více než jednom roce. Tato skutečnost je pro vývojová studia zásadní – většinu lidí musí přesvědčit co nejdříve, jinak se postupem času jejich šance na konverzi vytrácí.

Nejčastějšími podněty k přechodu na placenou verzi byly chybějící funkcionality ve verzi zdarma – stažení hudby pro offline poslech (60 %) a možnost přeskakování skladeb (34 %). Tato kombinace feature- a time-limited versioningu funguje velmi dobře, jak se zdá. Díky stažení písní předem se uživatel vyvaruje nadměrnému využívání dat v mobilním telefonu tedy když není doma nebo například v kanceláři a dále může poslouchat na místech se špatným nebo žádným signálem jako například v metru, v tunelech nebo v přírodě. Všechny tyto znaky jsou spojeny s pohybem nebo cestou, takže si je Spotify velmi dobře vědom, že většina uživatelů poslouchá za pochodu, a proto nabízí platícím zákazníkům v tomto ohledu výhodu. V audiovizuálním světě bude tato limitace hrát spíše menší roli, a to právě z toho důvodu, že sledování filmů a seriálů za cesty není v dnešní době doménou. Naopak time-limited versioning je proveditelný v obou odvětvích. Spotify toto řeší možností přeskočení až 6 skladeb, po kterých však musí uživatel poslouchat písně v tom pořadí, jaké mu aplikace navolí. Po jedné hodině se pak uživateli možnost přeskakování dalších 6 skladeb opět aktivuje. Podle mého názoru by tento typ versioningu mohl být

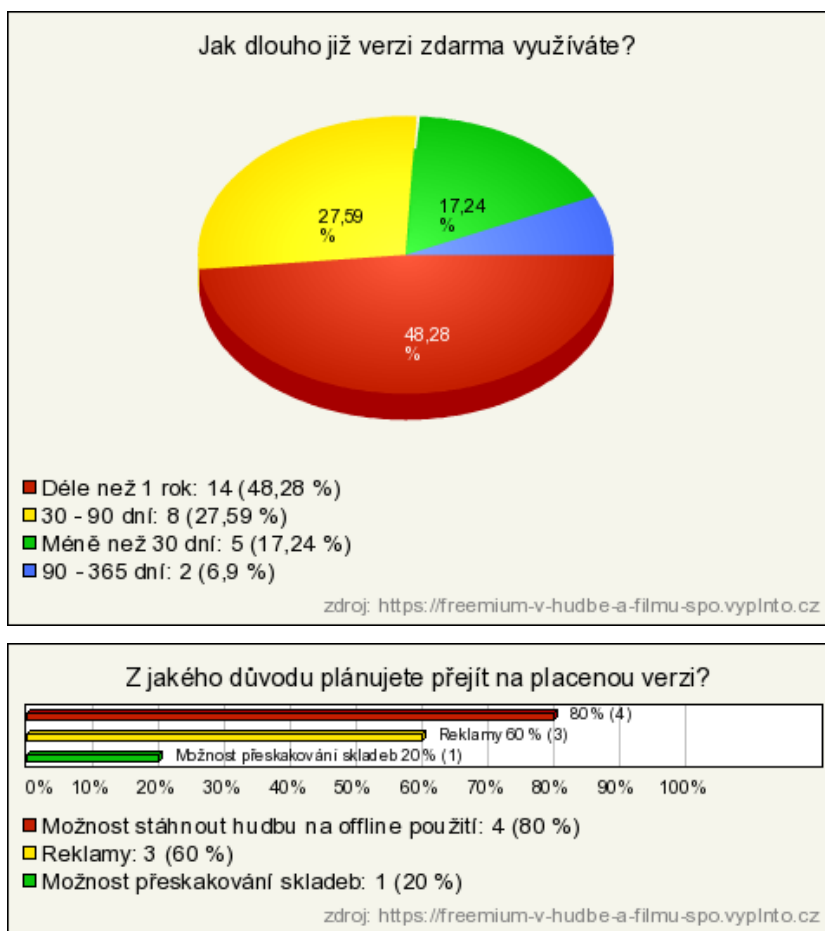
jednou z nejúčinnějších strategií pro Netflix. Další nezanedbatelnou část platících zákazníků – 44 % – donutily ke konverzi z části reklamy.



Graf 17 – Vlastní: *Limitace a Versioning u hudebních služeb (platící uživatelé)*. Dostupné na: <https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vypinto.cz>

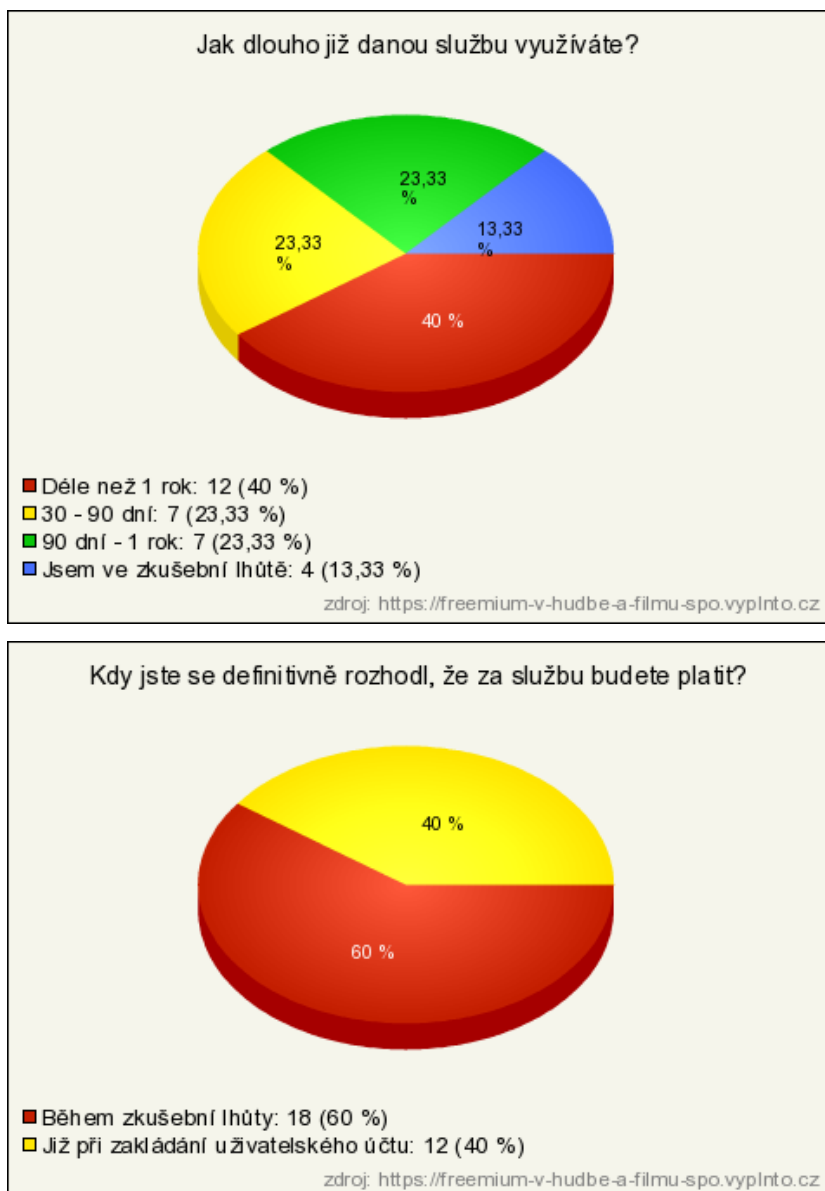
Co se týče neplatících uživatelů, polovina z nich aplikaci využívá déle než jeden rok. To koresponduje s předchozím poznatkem, že polovina uživatelů přechází na placenou verzi do 30 dnů od začátku používání. Stejně jako u již platících uživatelů, i ti neplatící

mají nejčastěji potíže s chybějící možností stáhnout písně na offline poslech a reklamami.



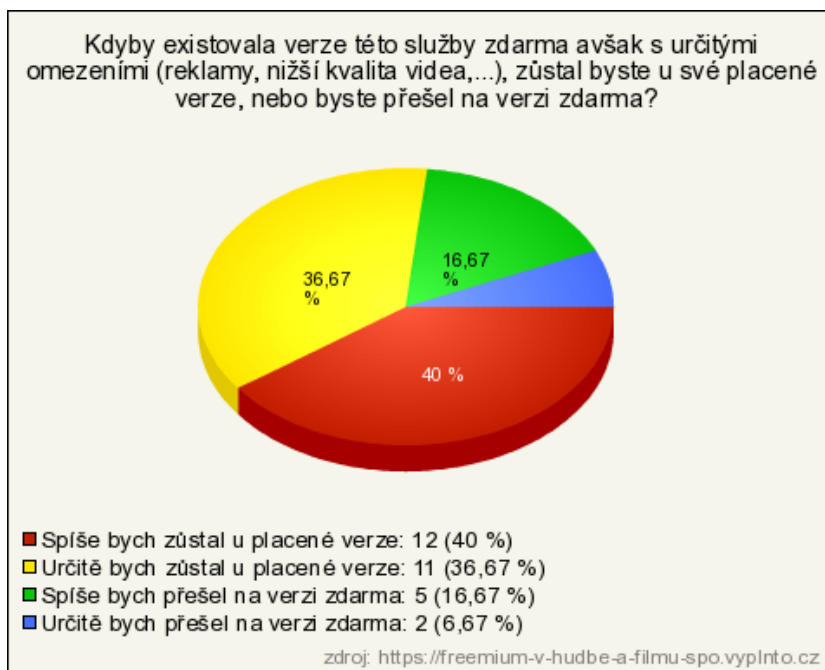
Graf 18 – Vlastní: *Limitace a Versioning u hudebních služeb (neplátcí uživatelé)*. Dostupné na: <https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz>

Prozkoumáme-li druhou stranu mince, tedy filmový sektor, zjistíme, že více než tři čtvrtiny diváků vybranou streamovací službu využívá déle jak měsíc a polovina z celkového počtu dokonce déle než rok. To může být znamením dobré míry retence ve smyslu udržení si zákazníků. To by korespondovalo s výše uvedeným poznatkem, že z důvodu nabízení tradičního cenového modelu namísto modelu freemiového sice firma ztrácí případné zákazníky (nižší míra konverze), ale zato si dokáže zákazníky stávající udržet (vyšší míra retence). Přitom 60 % současně platících uživatelů přiznalo, že nebyli předem rozhodnutí a finálně se rozhodli o používání služby až během zkušební lhůty. Zde je znát, že zkušební lhůta, respektive verze zdarma u freemiových aplikací, je extrémně důležitým aspektem a příležitostí pro uživatele poznat produkt a učinit nákupní rozhodnutí.



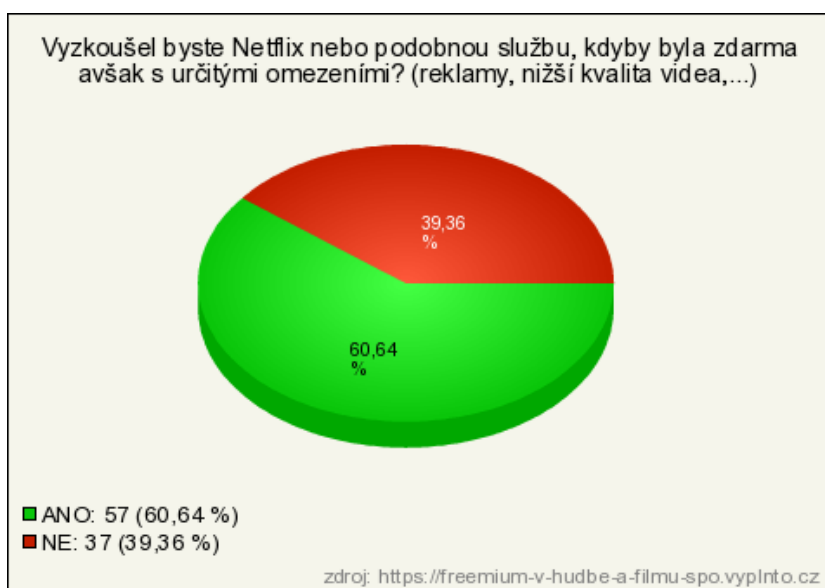
Graf 19 – Vlastní: Délka využívání filmových streamovacích služeb. Dostupné na: <https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz>

Kdyby verze zdarma pro aplikace jako Netflix existovala, zůstalo by téměř 80 % současných uživatelů u placené verze. To je velmi dobrý ukazatel, který nám říká, že by nebyl problém tom uchovat si placící klientelu, ale v tom vůbec klienty přilákat vyzkoušet si danou aplikaci.



Graf 20 – Vlastní: Retence placících uživatelů v případě vytvoření verze zdarma. Dostupné na: <https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz>

Druhou klíčovou otázkou je, zda by diváci byli ochotni vyzkoušet streamovací službu, v případě, že by byla zdarma. 60% respondentů odpovědělo, že ano. Doufal jsem ve stoprocentní převahu této odpovědi, ale zapomněl jsem vzít v úvahu lidi, kteří obecně filmy a televizní pořady nesledují, nebo pouze zřídka. To by odpovídalo přibližně 40 % respondentů, kteří sledují televizní programy 3x týdně a méně často. Po regresní analýze se však tento předpoklad nepotvrdil a koeficient korelace mezi časem stráveným před televizní obrazovkou (nezávislá proměnná X) a pravděpodobností, s jakou by respondent verzi Netflixu zdarma vyzkoušel (závislá proměnná Y) vyšel 0,04. V rámci tohoto výzkumu se tedy neprokázal prakticky žádný vztah mezi danými veličinami. Dále jsou v daném koláči zahrnuti i ti jedinci, kteří již danou službu v minulosti vyzkoušeli, ale buď ji v průběhu zkušební lhůty vypověděli, nebo zrušili po nějaké době, co za ni platili. Polovina z dotázaných, kteří již službu vyzkoušeli, odpověděla, že by streamování filmů ani zdarma nevyzkoušela. To je velmi logické, jelikož již aplikaci otestovali a jednoduše s ní nebyli spokojeni. Kdybychom tedy hodnotili výroky pouze těch jednotlivců, kteří streamování neznají, podíl těch, kteří by vezi zdarma vyzkoušeli, by byl ještě o několik procent vyšší.



Graf 21 – Vlastní: Atraktivita verze zdarma u filmových služeb. Dostupné na: <https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz>

Z pohledu na absolutní čísla je patrné, že z celkového počtu 124 respondentů, pouze 30 z nich momentálně Netflix nebo podobnou službu využívá a platí za ni. V případě, že by společnost nabídla verzi zdarma, přilákala by 57 dotazovaných k vyzkoušení aplikace. To je téměř dvojnásobek současného počtu uživatelů. Nelze předpokládat stoprocentní konverzi, avšak stačila by přibližně 12 % míra k vykompenzování ztráty sedmi jedinců, kteří by pravděpodobně z placené verze přešli k verzi zdarma. To je dle mého názoru realizovatelný cíl, který by navíc přivedl větší povědomí o společnosti plus vedlejší příjmy z reklam od neplacících uživatelů, v případě tak nastavené limitace a versioningu.

Výpovědi dotázaných se v případných limitacích shodli na limitacích, které by jim vadili nejvíce a nejméně. Offline stahování filmů umístila většina na poslední příčky, a to pravděpodobně již z předem avizovaného důvodu. Filmy a seriály jsou požitkem, který se náročně provádí za chůze nebo při cestě, jelikož člověk nemá dostatek klidu v dopravních prostředcích, musí často přestupovat na jiné linky a za chůze je to jak nepohodlné, tak nebezpečné. Stahování na offline sledování by tedy bylo výhodné pro těch pár jedinců, kteří jezdí delší trasy veřejnou dopravou, nebo případně pro děti na zadních sedadlech v autě. Další teoretickou výhodou by mohli mít takoví lidé, kteří nemají dostatečnou rychlost internetu a při streamování by zažívali zasekávání kvůli načítání obrazu nebo by museli oželit kvalitu obrazu. V dnešní době je však

pokrytí vysokorychlostním internetem samozřejmostí, a proto to pro naprostou většinu nepředstavuje problém.

Naopak nejvíce limitujícím rozdílem mezi placenou verzí a verzí zdarma, by pro většinu respondentů bylo omezení doby sledování, jako tomu bylo například u služby Megavideo. Omezení sledování na např. 60 minut a pak nucenou pauzou by bylo pro většinu uživatelů důvodem k přechodu k placené verzi. Oproti omezení počtu shlédnutých dílů seriálu, které skončilo mezi druhou a třetí příčkou, představuje totiž omezení času riziko nedokoukání načatého filmu nebo seriálu. Omezení obsahu, které bylo hodnoceno průměrně pak není velkým problémem, jelikož v případě, že daný titul není dostupný, má divák další možnosti, kde ho může shlédnout – stažení z datového úložiště nebo přes torrenty nebo při troše štěstí televize.

Reklamy jako omezení byly přijímány ani negativně ani „pozitivně“. Předpokládám, že jsou lidé na reklamy z televize nebo služeb jako YouTube.com, Stream.cz a podobně natolik zvyklí, že jim přijde logické shlédnout reklamu nebo alespoň její část v případě, že člověk za provoz dané služby neplatí. Reklamu bych tedy určitě doporučil jako způsob pro oddělení obou verzí, i z toho důvodu, že představuje aspoň částečný způsob monetizace neplatících uživatelů.

Kvalita videa se pak z mého pohledu překvapivě umísťovala na posledních příčkách. Takový způsob limitace má stejně jako reklamy pro společnost dvojí funkci. Zaprvé může přimět neplatící uživatele k přechodu na placenou verzi, když je omrzí sledování rozpixelovaných scén. Zadruhé pak snižuje firmě náklady. Například rozlišení 720p ( $1280 \times 720 = 921600$  pixelů) pro neplatící zákazníky a 1080p ( $1920 \times 1080 = 2073600$  pixelů) při konstantní obnovovací frekvenci například 30 snímků za sekundu představuje neplatící zákazník méně než polovinu potřebného přenosu dat oproti jeho platícímu protějšku za stejný časový úsek. To se pak promítne v nižších nákladech na hardware, jelikož nebude potřeba tolik serverů, routerů a kabeláže, jako kdyby všem uživatelům byla doručován stejný objem dat.

Stejně jako Spotify využívá kombinaci limitací k finálnímu oddělení verzí, i tak by musel Netflix zajisté využít více metod. Níže uvedené grafy ukazují rozpětí od 1 do 6, kde 1 představuje omezení, které by uživatele nejvíce donutilo k přechodu na placenou verzi a 6 naopak nejméně. Znaménko + značí průměrnou hodnotu a oranžové pole odchylku.

## Jaké omezení služby by Vás donutilo k přechodu z verze zdarma na placenou verzi?

Nemožnost stáhnutí videa na offline sledování



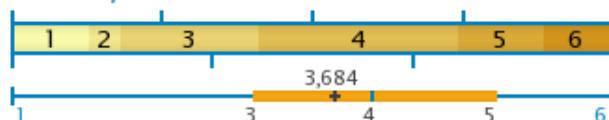
1 [6× → 10,5 %], 2 [8× → 14 %], 3 [2× → 3,5 %], 4 [6× → 10,5 %], 5 [8× → 14 %], 6 [27× → 47,4 %]

Nižší kvalita videa (např. 720p)



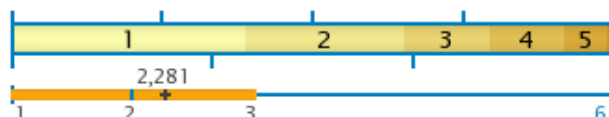
1 [4× → 7 %], 2 [6× → 10,5 %], 3 [4× → 7 %], 4 [10× → 17,5 %], 5 [20× → 35,1 %], 6 [13× → 22,8 %]

Reklamy



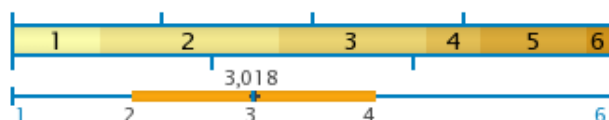
1 [7× → 12,3 %], 2 [3× → 5,3 %], 3 [13× → 22,8 %], 4 [19× → 33,3 %], 5 [8× → 14 %], 6 [7× → 12,3 %]

Omezení doby sledování na např. 60 minut za 16 hodin



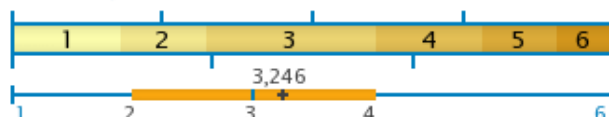
1 [22× → 38,6 %], 2 [15× → 26,3 %], 3 [8× → 14 %], 4 [7× → 12,3 %], 5 [4× → 7 %], 6 [1× → 1,8 %]

Omezení počtu shlédnutých titulů na např. 1 film nebo díl seriálu za 16 hodin



1 [8× → 14 %], 2 [17× → 29,8 %], 3 [14× → 24,6 %], 4 [5× → 8,8 %], 5 [10× → 17,5 %], 6 [3× → 5,3 %]

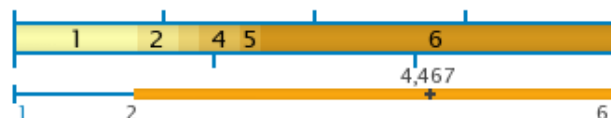
Omezení obsahu (pouze vybrané tituly zdarma)



1 [10× → 17,5 %], 2 [8× → 14 %], 3 [16× → 28,1 %], 4 [10× → 17,5 %], 5 [7× → 12,3 %], 6 [6× → 10,5 %]

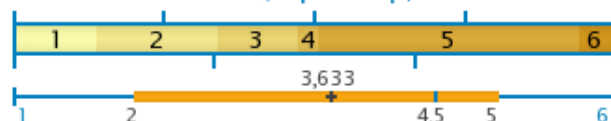
Kvůli kterým z těchto omezení verze zdarma byste spíše zůstali u placené verze?

Nemožnost stáhnutí videa na offline sledování



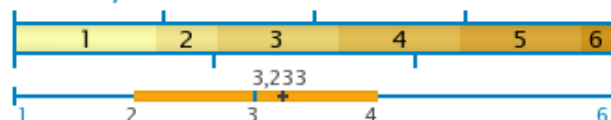
1 [6x → 20 %], 2 [2x → 6,7 %], 3 [1x → 3,3 %], 4 [2x → 6,7 %], 5 [1x → 3,3 %], 6 [18x → 60 %]

Nižší kvalita videa (např. 720p)



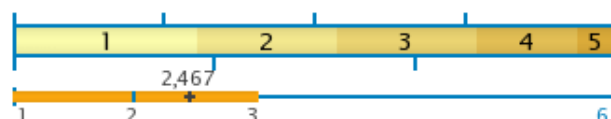
1 [4x → 13,3 %], 2 [6x → 20 %], 3 [4x → 13,3 %], 4 [1x → 3,3 %], 5 [13x → 43,3 %], 6 [2x → 6,7 %]

Reklamy



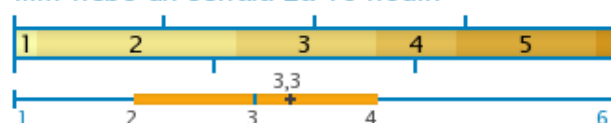
1 [7x → 23,3 %], 2 [3x → 10 %], 3 [6x → 20 %], 4 [6x → 20 %], 5 [6x → 20 %], 6 [2x → 6,7 %]

Omezení doby sledování na např. 60 minut za 16 hodin



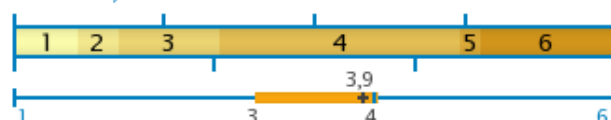
1 [9x → 30 %], 2 [7x → 23,3 %], 3 [7x → 23,3 %], 4 [5x → 16,7 %], 5 [2x → 6,7 %]

Omezení počtu shlédnutých titulů na např. 1 film nebo díl seriálu za 16 hodin



1 [1x → 3,3 %], 2 [10x → 33,3 %], 3 [7x → 23,3 %], 4 [4x → 13,3 %], 5 [7x → 23,3 %], 6 [1x → 3,3 %]

Omezení obsahu (pouze vybrané tituly zdarma)



1 [3x → 10 %], 2 [2x → 6,7 %], 3 [5x → 16,7 %], 4 [12x → 40 %], 5 [1x → 3,3 %], 6 [7x → 23,3 %]

Graf 22 – Vlastní: Limitace a Versioning u filmových služeb. Dostupné na: <https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz>

#### 4.4 Vyhodnocení výzkumu

Podíváme-li se na frekvenci poslechu hudby a sledování filmů jako celek, je na první pohled zřejmé, že poslech hudby oproti filmům převládá. Devadesát procent obyvatel si muziku užívá častěji než obden. Zdůvodnění tohoto jevu se dá přisuzovat ve velké míře tomu, že tato aktivita využívá pouze jeden lidský smysl a nevyžaduje tedy naši celkovou koncentraci. Poslech hudby se dá tedy kombinovat s jinými aktivitami ať už se jedná o jízdu v dopravním prostředku, práci (ať už manuální nebo za počítačem), odpočinku a tak dále. Toto tvrzení dokládá i fakt, že právě 90 % respondentů využívá jako jednu z hlavních platforem k poslechu hudby přenosné zařízení – z převážné části je jím pak mobilní telefon.

Sledování televizních pořadů se častěji než obden věnuje nadpoloviční většina obyvatel. Znamená to, že v porovnání s hudebním průmyslem, existuje menší segment populace, který je možné zaujmout. Jedná se však stále o velkou část obyvatel. Frekvenci návratu ke sledování televizních pořadů stejně jako u hudby přisuzují platformám, které diváci využívají. Jelikož audiovizuální zážitek vyžaduje dva lidské smysly, není možné se mu tak snadno věnovat v rámci jiných aktivit. To potvrzuje i nález, že pouhých 10 % respondentů sleduje filmy a seriály na některém z přenosných zařízení.

Příčiny výběru způsobu sledování nebylo obsahem výzkumu, každopádně důvody jdoucí proti sledování na cestě bude zajisté vícero, například nepohodlnost, zvýšené riziko nehody, nekompaktní velikosti přehrávacích zařízení vyžadující spoustu místa v tašce nebo naopak malá velikost obrazovky zařízení kompaktních. Softwarový vývojáři filmových aplikací by ke zvýšení sledovanosti na přenosných zařízeních mohli uzavírat dohody s výrobcí, aby jejich program nechali do takových zařízení předinstalovat a zajistit jejich kompatibilitu – převážně tedy tablety, chytré telefony nebo například moderní auta s obrazovkami v zadní části vozu.

Vyhodnocení hypotéz:

- A) V případě vytvoření verze zdarma, získá Netflix nebo její podobná služba celkově větší počet uživatelů.
- Tato hypotéza se potvrdila a sice téměř dvě třetiny respondentů, kteří v současné době aplikaci na streamování filmů a seriálů nevyužívají, by byli ochotni službu vyzkoušet. Je velmi pravděpodobné předpokládat, že by se díky zvýšené uživatelské základně a word-of-mouth komunikaci katalyzované psychologii

nulové ceny zvýšilo povědomí o dané aplikaci a streamování filmu obecně. Zvýšení obecného povědomí by mělo být v hledáčku každé streamovací firmy a to proto, že více než 80 % obyvatel takovou službu ještě nikdy nevyzkoušelo. V případě přilákání těchto potenciálních zákazníků nebo alespoň jejich části získá firma větší pokrytí na trhu a s tím související zvýšení příjmu.

- B) V případě vytvoření verze zdarma, ztratí Netflix nebo její podobná služba určitou část placících uživatelů ve prospěch verze zdarma. Příliv a konverze nových uživatelů však převáží počet těchto jedinců a ve finále bude mít pozitivní dopad.
- Téměř 80 % současných uživatelů by s velkou pravděpodobností zůstalo u placené verze i v případě, že by existovala verze zdarma. Služba může tedy počítat s přibližně dvacetiprocentním odlivem placících uživatelů. Jak bylo dokázáno v první hypotéze, 2/3 respondentů by bylo ochotno vyzkoušet verzi zdarma. Nelze předpokládat, že by všichni noví uživatelé přešli na placenou verzi. Výpočtem jsem zjistil, že k vyvážení odejdoucích placících uživatelů by stačila přibližně 12% míra konverze uživatelů nových. Vezmeme-li v potaz, že například Spotify pracuje s prakticky 50% mírou konverze, domnívám se, že je taková míra dosažitelná. Hypotézu považuji tedy za potvrzenou.
- C) Oddělení verze zdarma a verze placené by se mělo skládat z několika různých limitací, přičemž jednou z nich by měly být reklamy.
- Jak vyzkoumal Wagner a kol., verze zdarma by se měla funkčností co nejvíce přibližovat funkci placené, avšak poskytnout dostatečnou motivaci k přechodu na placenou verzi. Limitace a versioning je velmi subjektivní záležitost, na kterou se těžko hledá objektivní odpověď. Přesto si myslím, že z výzkumu vyšly dvě limitace pro poskytovatele služby definitivně pozitivně a sice reklamy a kvalita videa. Obě tyto limitace jsou společnostmi přijímány neutrálně v tom smyslu, že uživatelům užívající verzi zdarma tolik nevadí. Dle mého názoru jsou již lidé smířeni s faktem, že jsou nuceni shlédnout reklamu v případě, že za službu neplatí. Obě tyto limitace mají navíc pozitivní přínos na výnosy a náklady firmy. V případě reklam se jedná o částečnou monetizaci neplacících zákazníků a u nižší kvality videa pak snížení nákladů, jelikož uživatelé verze free streamují menší objem dat než uživatelé plací. V celkovém měřítku tedy

poskytovatel služby nevynaloží tak velké náklady na hardware, jako kdyby všem nabízel stejnou kvalitu. Hypotézu tedy beru také jako potvrzenou, jelikož existují dostatečné důvody k tomu, aby jednou z limitací byly reklamy.

V teoretické části práce jsme definovali základní koncepty modelu freemium. Napasujme tedy tyto koncepty na Netflix, respektive jakoukoliv službu ke streamování filmů a seriálů.

#### 1) Nízké náklady free verze

Streamování jakéhokoliv multimediálního obsahu není v žádném případě nenákladné a v tomto ohledu se tento sektor naprosto vymyká tomuto pravidlu. Na hudební a audiovizuální díla se vztahují autorská práva a jejich vlastníci očekávají výdělek za jejich zveřejnění a jak jsme si dokázali na historických případech Napsteru a Megauploadu, nejedná se o malé částky. Dokáže-li však Spotify uživit své fungování na freemium modelu, jsem si jist, že i v případě filmů se jedná o realizovatelnou volbu. Monetizace neplaticích uživatelů pomocí výnosů z reklam a snížení nákladů díky nižší kvalitě obrazu pro takové uživatele navíc nabízí prostor pro optimalizaci výnosů a nákladů. Z výzkumu dále vyplynulo, že by Netflix v případě vytvoření verze zdarma více uživatelů získal, nežli ztratil. Důležitou otázkou je pak, jak velkou část z nich by dokázal přimět k přechodu na verzi premium.

#### 2) Míra konverze

Přestože Netflix v současné době nevyužívá freemium model, bylo možné vypočítat míru konverze, jako procentuální počet uživatelů, kteří se během zkušební doby rozhodli za službu platit. Jak jsme si uvedli výše, pohybuje se tato veličina u Netflixu momentálně na 39 %. Z dotazníku jsme zjistili, že je potřeba minimálně 12% míra konverze k vyvážení lidí, kteří po zavedení verze zdarma opustí verzi placenou. I v případě pesimismu a předpokladu, že během přechodu na freemium současná míra poklesne (jako jsme byli svědky při expanzi Netflixu z USA do zbytku světa), dojdeme jednoduchou matematikou k pozitivnímu přínosu pro danou službu.

#### 3) Míra retence

Čtvrtina dotazovaných sleduje filmy nebo seriály denně, dalších více než 30 % 4-6x týdně a v celkovém pohledu 85 % minimálně jednou týdně. To samo o sobě vytváří velmi dobrou potenciální uživatelskou základnu pro freemium aplikaci.

Podíváme-li se na frekvenci využívání aplikací na streamování televizních pořadů, dostaneme se na prakticky stejná čísla: 19 % využívá aplikaci denně, necelých 50 % 4-6x týdně a celkem 87 % minimálně jednou týdně. Můžeme tedy dojít k závěru, že uživatelé, kteří audiovizuální obsah streamují, využívají právě streamování jako primární ne-li exklusivní způsob přenosu. Z pohledu Netflixu je to velmi dobrá zpráva, jelikož v případě, že uživatele naláká, má služba zaručenou vysokou míru retence s přihlédnutím k individuální frekvenci sledování filmů a seriálů daného uživatele. Chtěla by firma zvýšit míru retence jako takovou, muselo by dojít ke změně spotřebního chování a návyků. Jak uvádím výše, doporučil bych vývojářským společnostem uzavírat kontrakty s výrobcí hardwaru, aby předinstalovali jejich aplikaci do továrního nastavení daného zařízení a zajistili kompatibilitu s co nejvíce platformami – zadní sedačky aut, chytré kuchyně s displayemi nebo tablety a přenosné přehrávače. Díky tomu dostanou lidé častěji příležitost sledovat své oblíbené pořady a tím přímo pozitivně ovlivní míru retence streamovacích aplikací.

#### 4) Komunikace

Polovina uživatelů, kteří v současné době filmy streamují, se o službě dozvěděla od přátel. Přestože tedy Netflix není freemiové služba, vykazuje podobné znaky. Připomeňme si tvrzení Phila Libina ze společnosti Evernote: „*Nabídněte svůj produkt zdarma, abyste nemuseli platit za tradiční marketing*“ (Libin, 2010). V případě přijetí modelu freemium by mohl Netflix počítat s ještě větším virálním efektem založeným na word-of-mouth efektu, který je jak známo velmi účinným sdělovacím prostředkem. Díky tomu může navíc firma snížit výdaje na tradiční marketing a tím optimalizovat své náklady.

#### 5) Psychologie ceny

60 % respondentů uvedlo, že by Netflix vyzkoušeli, kdyby existovala verze zdarma a při registraci by nemuseli zadávat svoje platební údaje. Přestože Netflix nabízí měsíční zkušební lhůtu, většina lidí jej nevyzkouší. Kopelman a Anderson mluví o tzv. „penny gap“ neboli haléřové propasti a popisují velký psychologický rozdíl při výběru mezi produktem za 1 halíř nebo zdarma. Stejnou propast pozorujeme u Netflixu, kde existuje spousta potenciálních uživatelů, kteří však službu nevyzkoušejí, jelikož nechtějí vyplňovat údaje o své platební kartě.

## 6) Oddělení free a premium verze

### a) Feature limited

Vhodný druh této limitace by mohly být například:

- nemožnost stáhnutí videa na offline sledování
- omezení obsahu (pouze vybrané tituly zdarma)
- sledování bez reklam

### b) Time limited

- Omezení doby sledování na např. 60 minut za 16 hodin
- Omezení počtu shlédnutých titulů na např. 1 film nebo díl seriálu za 16 hodin

### c) Bandwidth limited

- Nižší kvalita videa (například 720p nebo nižší)

### d) Capacity limited

Omezení kapacity by vzhledem k nabízenému produktu nedávalo smysl.

### e) Seat limited

- Počet zařízení, na kterých může uživatel najednou sledovat – bylo by výhodné spíše ve verzi pro rodinu / přátele.

### f) Customer Class limited

- Sleva pro studenty

### g) Support limited

Vzhledem k povaze nabízené služby je tento typ limitace spíše nezajímavý.

## 7) Versioning

Jak vychází ze studie Thomase Wagnera a kol., je potřeba aby verze zdarma a verze placené si sobě byly co nejvíce podobné. Pozitivní reakce na verzi zdarma, pozitivně ovlivní postoj k verzi premium, který nakonec ovlivní samotný záměr za službu platit. Neplacená verze by tak měla být funkcionalitami verzi premium velmi blízká. S přihlédnutím k výsledkům dotazníku, konkurenci a současnému pricingu bych sestavil versioning následovně:

### *Basic*

Cena: 0,00 EUR

Funkce a limitace:

- Sledování na jedné obrazovce v daný čas
- Nemožnost stáhnutí na offline použití
- Kvalita videa: Standard Definition = až 480i (720x480 pixelů)
- Reklamy
- Omezení doby sledování na 72 minut, poté stop na 30 minut

### *Standard*

Cena: 9,99 EUR/měsíc

Funkce a limitace:

- Sledování na dvou obrazovkách v daný čas
- Stahování videí na dva telefony/tablety
- Kvalita videa: High Definition = až 1080p (1920x1080 pixelů)

### *Premium*

Cena: 11,99 EUR/měsíc

Funkce a limitace:

- Sledování na čtyřech obrazovkách v daný čas
- Stahování videí na čtyři telefony/tablety
- Kvalita videa: Ultra High Definition = až 2160p (3840x2160 pixelů)

### *Family*

Cena: 17,99 EUR/měsíc

Funkce a limitace:

- Stejně jako verze Standard
- Možnost připojení až 6 členů rodiny

U verze zdarma jsem ponechal kvalitu videa na 480i, což je současný stav verze basic. Podle respondentů nehraje kvalita videa takovou roli a tím pádem snížením z původně navrhovaných 720p, které by přineslo přibližně 50% úsporu oproti 1080p, by za využití kvality 480i ( $854 \times 480 = 409920$  pixelů) znamenalo dokonce úsporu 80% ve smyslu objemu přenesených dat. Omezení doby sledování na 60 minut a poté 16 hodin pauza bylo respondenty považováno za nejpravděpodobnější důvod k přechodu k placené verzi a tedy nejotravnější. S přihlédnutím k poznatkům Thomase Wagnera a přiblížení verze zdarma verzím placeným jsem ve finálním versioningu využil model zrušené služby Megavideo, tedy 72 minut a poté 30minutová pauza. Megavideo, respektive Megaupload měl za své největší slávy o 60 milionů platících uživatelů více než Netflix v současné době. Domnívám se tedy, že toto rozvržení časové limitace dostatečně motivuje neplatící uživatele k přechodu na verzi placenou a zároveň neobtěžuje takovým způsobem, aby na službu úplně zanevřeli.

Pro Netflix nebo podobnou službu poskytující streamování filmů a seriálů by přechod na model freemium byl výhodný. Přílivem uživatelů si služba získá výhodné postavení na trhu a zvýšením počtu platících uživatelů si zajistí vyšší výnosy. Samotné rozdělení verze zdarma od ostatních verzí je rozhodnutím dané společnosti, každopádně na základě mého výzkumu a s přihlédnutím ke konkurenci a současné nabídce bych službě Netflix doporučil výše uvedený plán.

## Závěr

Hudební a filmový sektor se z hlediska digitální distribuce vyvíjel identicky. Z magnetických pásek v kazetách a VHS se multimediální obsah přesunul na CD/DVD disky a začala se projevovat snaha co nejvíce zkomprimovat digitální soubory za co nejmenší ztráty kvality. S přístupem internetu a snižujícími se velikostmi multimediálních souborů vznikala webová úložiště k převážně nelegálnímu sdílení dat a mimo jiné tedy audio a audiovizuálních souborů. Tyto servery byly postupně správními orgány z důvodu porušování autorských práv rušeny, ale internet si našel další způsob přenosu a sice mezi klienty samotnými – PeerToPeer (P2P) – který je decentralizovaný a mnohem hůře dohledatelný. Úřadům se podařilo některé služby jako například Napster nebo PirateBay zrušit, ale další stále existují. Nejvyužívanějším P2P protokolem pro přenos dat jsou v současné době takzvané torrenty, které zaznamenávají přes 90 % celkové P2P komunikace na internetu.

Hudební i filmový sektor utrpěl z důvodu pirátství obrovské ztráty. Z křivek výnosů obou sektorů jsme vypočítávali, že až v posledních letech se daří trend obracet, a to převážně díky příjmům ze streamování, které se svou snadnou ovladatelností a jednoduchostí zalíbil milionům uživatelů. V případě freemiových streamovacích aplikací se navíc jedná o alternativu k pirátství a alespoň částečnou monetizaci neplaticích uživatelů pomocí reklam.

Poslech hudby má v obecném měřítku vyšší retenci než sledování filmů, což znamená lepší podmínky pro aplikaci na bázi freemium. Důvodem vyšší retence u hudby je možnost poslechu během jiné činnosti jako například za pochodu, při práci, v autě a podobně, což dává uživatelům více příležitostí během dne hudbu poslouchat. Odrazem této skutečnosti je fakt, že naprostá většina posluchačů využívá k poslechu mobilní telefon nebo jiné přenosné zařízení. Rozdíl mezi hudbou a filmem však není v retenci až tak velký. Velká většina lidí sleduje filmy nebo seriály minimálně jednou týdně a více než polovina častěji než obden. V případě tlaku na výrobce hardwaru ze strany vývojářů filmových streamovacích služeb a zpřístupnění sledování během aktivit jako vaření (displaye v chytrých kuchyních), jízda autem s dětmi (obrazovky na zadních sedadlech aut) nebo například dojíždění do práce hromadnou dopravou (tablety, mobilní telefony a přenosné přehrávače) by bylo z dlouhodobého hlediska

možné zvýšit retenci u sledování filmů obecně a tím přímo ovlivnit retenci streamovacích služeb.

Spotify i Netflix, jakožto vedoucí služby v oblasti streamování hudby a filmů, jsou si velmi podobné. Obě aplikace mají intuitivní ovládání a snaží se být kompatibilní s co nejvíce zařízeními. Obě služby mají za jednu z priorit systém doporučení na základě dříve poslechnutých skladeb, respektive shlédnutých filmů a pomocí algoritmů jsou schopny přizpůsobit obsah uživatelského rozhraní přímo na každého konkrétního uživatele, což zvyšuje pravděpodobnost opakovaného návratu uživatele ke službě neboli retenci. Jak Spotify, tak Netflix se dále snaží pomocí Spotify: Singles a Spotify: Sessions, respektive Netflix Originals vytvořit originální obsah, který je oddělí od svých konkurentů. Přestože jsou si obě služby tak podobné a digitální distribuce jejich obsahu se vyvíjela naprosto identických způsobem, nabízí Spotify verzi zdarma avšak Netflix ne.

Z výzkumu vyplývá, že by Netflix přechodem na obchodní model freemium získal v porovnání se současným stavem o 200 % více uživatelů, kteří by byli ochotni službu vyzkoušet. Dále bylo dokázáno, že by vytvořením verze zdarma 20 % současně placících uživatelů přešlo k neplacené verzi. Při zachování současné míry konverze nebo dokonce při jejím silném poklesu by však Netflix dokázal přimět dostatečný počet nových uživatelů k zakoupení jedné z placených verzí tak aby převážil počet odejdivších zákazníků. Poskytnutím obsahu zdarma navíc obecně freemiové služby těží z virálního buzz efektu podněceným word-of-mouth komunikací, který je spjatý s přílivem nových uživatelů a psychologii nulové ceny.

Na základě poznatků z výzkumu a s přihlédnutím ke stávajícímu pricingu a konkurenci jsem vytvořil návrh versioningu pro Netflix přidáním rodinného tarifu pro až 6 členů rodiny a vytvořením verze zdarma, jejíž hlavní omezení by byly mimo jiné reklamy, nižší kvalita videa, a především omezení doby sledování na 72 minut, po které by se funkce přehrávání na 30 minut zastavila a pobízela uživatele k přechodu na jednu z placených verzí. Snížením kvality na standard 480i pro neplacící uživatele by služba potřebovala přenést na obrazovku uživatele celkově pouhých 20 % pixelů oproti uživateli využívající plán standard s Full HD rozlišením znamenajícím pro firmu nižší náklady za hardware. Výnosy z reklam pak firma alespoň částečně zužitkuje neplacící

část své uživatelské základny. Jak vychází z výzkumu, největším důvodem k přechodu na placenou verzi by však bylo zmiňované omezení doby sledování.

Konkurence v oblasti streamování filmů a seriálů se zvyšuje a aplikace od společností Amazon, Apple nebo Google získávají na popularitě, vytváří svůj vlastní originální obsah a přichází s novými verzemi. Momentálně si sice Netflix stále drží prvenství na trhu, to se však může v dnešním globalizovaném světě rychle změnit. Jsem přesvědčen, že změnou obchodní strategie na politiku freemium by Netflix získal před svými konkurenty velký náskok. Jestli nepřejde na freemium Netflix, udělá toto rozhodnutí dříve nebo později někdo jiný. Jak tvrdí Chris Anderson, je to pouze otázka času a vítězové poskytnou své produkty zdarma jako první. (Anderson, 2008)

## Přílohy

### Příloha 1: Dotazník

#### 1) Jak často posloucháte hudbu?

- Denně
- 4x – 6x týdně
- 1x – 3x týdně
- Méně často

*Tato otázka souvisí s otázkou 3). Snažím se zjistit, jak často lidé poslouchají hudbu obecně a jakou část této doby poslouchají hudbu na freemiových aplikacích. Pro freemiové aplikace obecně platí, že čím častěji uživatel aplikaci sleduje, tím existuje větší pravděpodobnost, že bude za aplikaci ochoten zaplatit.*

#### 2) Na jakém zařízení hudbu nejčastěji posloucháte?

- Mobilní telefon
- PC/Laptop
- Tablet
- CD Přehrávač/Hi-Fi Soustava/Rádio
- Gramofon
- Chytrý reproduktor (Google Home, Amazon Echo, ...)
- Auto
- Jiné (vlastní odpověď)

*Poslech hudby má oproti sledování televize výhodu, že se dá snadněji provozovat i za jiných činností, například při chůzi, jízdě v autě nebo MHD, během některých pracovních činností atd. Z toho důvodu předpokládám, že v odpovědích budou převládat přenosná zařízení. Tím, že poslech hudby může sloužit jako doplňková aktivita k aktivitě jiné, se domnívám, že posluchač má o to více příležitostí a času hudbu poslouchat a tím tedy větší pravděpodobnost za danou aplikaci platit, viz otázka 1).*

#### 3) Využíváte V SOUČASNOSTI Spotify nebo podobnou službu a jak často? (Deezer, Apple Music, Amazon Music, ...)

- ANO, Denně
- ANO, 4x – 6x týdně
- ANO, 1x – 3x týdně
- ANO, Méně často
- NE

*V této otázce dávám důraz na slovo „současnost“, protože pro služby vybudované na bázi freemium je naprosto zásadní ne jenom, aby uživatele získali, ale by si je především udrželi. Tato otázka se odpovědí NE přesouvá na otázku 4) a všemi ostatními otázkami ANO na otázku 6). Vybírám zde stejná časová období jako v první otázce, aby se otázky daly přesně porovnávat. Optimálním případem pro poskytovatele služby by pak samozřejmě byla skutečnost, kdy posluchač poslouchá hudbu výhradně přes danou aplikaci. Tedy odpověď v otázce 1) se rovná odpověď v otázce 3).*

4) Využíval jste V MINULOSTI podobnou službu?

- ANO, využíval jsem neplacenou verzi, nebo jsem ji zrušil během zkušební lhůty
- ANO, využíval jsem placenou verzi
- NE

*V této otázce se snažím zjistit, zda lidé, kteří hudební freemium služby nepoužívají, tak nečinili nikdy, nebo zda z nějakého důvodu službu přestali používat. V případě odpovědi NE docházím k závěru, že služba i přes nulovou cenu nedokázala zákazníka zaujmout. Odpovědi ANO jsem rozdělil do dvou pododpovědí z toho důvodu, abych zjistil, jestli byla chyba na straně konverze nebo retence.*

5) Z jakého důvodu jste přestal službu využívat?

- Můj oblíbený interpret nebyl v katalogu
- Příliš vysoká cena
- Služba není dostupná na zařízení, na kterém nejčastěji hudbu poslouchám
- Jiný důvod (vlastní odpověď)

*K této otázce se dostanou lidé, kteří v předchozí otázce odpověděli ANO.*

6) Jakou verzi služby využíváte?

- Zdarma
- Placenou, mám svůj vlastní účet

- Placenou, sdílím účet s jinými uživateli (rodina, přátelé, ...)

*Tato otázka cílí na ty, kteří odpověděli, že v současnosti dané služby využívají. Účel otázky je zřejmý, odpověď „placenou“ jsem pak rozdělil na odpovědi dvě, protože se v poslední době objevily v nabídce sdílené účty a snažím se zjistit jejich oblíbenost.*

7) Jak dlouho již verzi zdarma využíváte?

- Méně než 30 dní
- 30–90 dní
- 90–365 dní
- Déle než 1 rok

*Třicet dní představuje obvyklou zkušební lhůtu u většiny služeb a během devadesáti dní přijdou freemiové aplikace až o 95 % svých uživatelů. Z těchto důvodů jsem takto ohraničil první dvě odpovědi. Zbývajících dvěma odpověďmi se snažím odhalit dlouhodobé uživatele služby zdarma, kteří jsou pro poskytovatele nežádoucí.*

8) Plánujete přejít na placenou verzi?

- Určitě NE
- Spíše NE
- Spíše ANO
- Určitě ANO

*Touto otázkou se snažím zjistit, zda uživatelé verze zdarma mají v úmyslu přejít na verzi placenou. Předpokládám, že čím déle člověk využívá verzi zdarma, tím spíše u verze zdarma zůstane.*

9) Z jakého důvodu plánujete přejít na placenou verzi?

- Možnost stáhnout hudbu na offline použití
- Kvalita zvuku
- Reklamy
- Možnost přeskokování skladeb
- Jiný důvod (vlastní odpověď)

*Zde se snažím zjistit, na základě jakých omezení je nejvýhodnější nastavit versioning služby tak, aby uživatelé přešli na verzi placenou.*

10) Po jaké době jste přešel na placenou verzi?

- Ihned, nevyužíval jsem verzi zdarma
- Během prvních 30 dní
- Během 30–90 dní
- Během 90 dní - 365 dní
- Po více než 1 roce

*Tato otázka je prakticky totožná s otázkou číslo 7) a snažím se dovtípit stejné odpovědi, pouze s tím rozdílem, že k této otázce se dostanou respondenti, kteří v současnosti používají placenou verzi. Očekávám, že většina lidí přešla na placenou verzi během prvních 90 dní.*

11) Z jakého důvodu jste přešel na placenou verzi?

- Kvalita zvuku
- Možnost stáhnout hudbu na offline použití
- Reklamy
- Možnost přeskokování skladeb
- Jiný důvod (vlastní odpověď)

*Zde pokládám opět stejnou otázku současným uživatelům placené služby, jako pokládám uživatelům verze free v otázce 9), abych zjistil, jak správně určit versioning, abych motivoval zákazníky k přechodu na placenou verzi.*

12) Jak často sledujete filmy/seriály/televizní pořady?

- Denně
- 4x – 6x týdně
- 1x – 3x týdně
- Méně často

*Touto otázkou se dostáváme do druhé části dotazníku, která se věnuje filmům a televizním pořadům. Domnívám se, že lidé obecně více poslouchají muziku,*

*než sledují televizní pořady, ale přesto doufám, že si většina film nebo seriál alespoň každý druhý den zapne. Tato skutečnost je kritická pro filmové služby, protože jestliže je divák navyklý sledovat televizi méně často než jednou týdně, nemůžou služby jako Netflix očekávat, že si takový člověk jejich aplikaci otevře častěji. Doufám tedy v odpovědi 4x týdně a výše, aby se dal tento potenciál využít.*

13) Na jakém zařízení nejčastěji sledujete?

- Televize
- PC/Laptop
- Tablet
- Mobilní telefon
- Jiné (vlastní odpověď)

*Analogicky k prvotním otázkám u návyků poslechu hudby v prvním oddíle dotazníku se snažím zjistit nejčastější zařízení ke sledování filmů. Zatímco hudbu lze poslouchat i za pochodu a budou podle mého názoru převažovat přenosná zařízení, u sledování televizních programů budou spíše dominovat nepřenosná zařízení v domácnosti jako televize nebo PC. Domnívám se, že i z toho důvodu lidé obecně nesledují televizi tak často jako poslouchají hudby.*

14) Využíváte V SOUČASNOSTI Netflix nebo podobnou službu a jak často? (Hulu, Amazon Prime, HBO GO, ...)

- ANO, Denně
- ANO, 4x – 6x týdně
- ANO, 1x – 3x týdně
- ANO, Méně často
- NE

*Respondent, který na tuto otázku odpoví NE pokračuje dál k otázce 15) a všechny ostatní odpovědi k 17). Pododpovědi ANO jsou z důvodu porovnatelnosti shodné s odpověďmi u otázky 12). Pro služby toho typu by bylo pak optimální, kdyby se odpovědi diváků u této shodovaly s odpověďmi u otázky 12). To by znamenalo, že veškerý nebo většinu času, kterou uživatel stráví sledováním filmů, stráví právě u dané služby.*

15) Vyzkoušel jste V MINULOSTI Netflix nebo podobnou službu?

- ANO, zrušil jsem ji během zkušební lhůty
- ANO, nějakou dobu jsem ji platil, poté jsem ji zrušil
- NE

*Stejně jako u hudební části, i zde se snažím zjistit odpověď na otázku, Netflix přichází o zákazníky kvůli konverzi, retenci, nebo z jiných důvodů.*

16) Proč jste službu zrušil?

- Moje oblíbené pořady nebyly v katalogu
- Služba není dostupná na zařízení, na kterém nejčastěji pořady sleduji
- Nedostupnost dabingu/titulků v rodném jazyce
- Příliš vysoká cena
- Nevyužíval jsem službu dostatečně často
- Jiný důvod (vlastní odpověď)

*Tato otázka cílí na uživatele, kteří v předchozí odpověděli na jednu z odpovědí ANO. Pokouším se zjistit, jakými úpravami by služba mohla konvertovat nebo si udržet více zákazníků.*

17) Vyzkoušel byste Netflix nebo podobnou službu, kdyby byla zdarma avšak s určitými omezeními? (reklamy, nižší kvalita videa, ...)

- ANO
- NE

*Tato otázka je určena respondentům, kteří v současnosti nepoužívají Netflix nebo podobné služby. K otázce patřila poznámka, že k využívání verze zdarma není potřeba zadávat žádné platební údaje, ale pouze vytvořit si uživatelský účet ve službě. Doufám ve 100 % odpověď ANO, protože předpokládám, že by lidé byli minimálně zvědaví, jak daná služba funguje a rádi by ji vyzkoušeli, aniž by museli cokoliv platit.*

18) Jaké omezení služby by Vás donutilo k přechodu z verze zdarma na placenou verzi?

- Nemožnost stáhnutí videa na offline sledování
- Nižší kvalita videa (např. 720p)
- Reklamy
- Omezení doby sledování na např. 60 minut za 16 hodin
- Omezení počtu shlédnutých titulů na např. 1 film nebo díl seriálu za 16 hodin

- Omezení obsahu (pouze vybrané tituly zdarma)

*Respondenti, kteří v současnosti nepoužívají Netflix srovnávají různé typy omezení podle toho, jak moc by jim vadily, a tedy podle toho, co by je spíše donutilo k přechodu na placenou verzi. Odpovědi „nemožnost stáhnutí videa na offline sledování“, „omezení obsahu“ a „reklamy“ očekávám na nižších příčkách a zbytek odhaduji na vyšších pozicích.*

19) Jak jste se o dané službě dozvěděl?

- Reklama nebo pořad v TV
- Reklama nebo článek na internetu
- Doporučení od přátel
- Plakát nebo billboard
- Jinak (vlastní odpověď)

*Jelikož služby tohoto typu tolik nevyužívají typické kanály ke komunikaci, předpokládám, že většina respondentů se o službě dozvěděla přes přátele nebo internet.*

20) Kdy jste se definitivně rozhodl, že za službu budete platit?

- Již při zakládání uživatelského účtu
- Během zkušební lhůty

*Touto otázkou začíná větev otázek pro ty, kteří v současnosti využívají služeb jako Netflix. Snažím se zjistit, zda lidé jsou již při zakládání svého uživatelského účtu dostatečně seznámeni s tím, co služba nabízí a jsou již vnitřně rozhodnuti, že za ni budou platit, nebo zda se definitivně rozhodli až během zkušební lhůty. Uživatel vždy fakticky platí až po uplynutí zkušební lhůty, tato otázka se ptá na interní pocit uživatele, kdy se finálně rozhodl.*

21) Jak dlouho již danou službu využíváte?

- 30–90 dní
- 90 dní - 1 rok
- Déle než 1 rok
- Jsem ve zkušební lhůtě

*Touto otázkou se snažím zjistit, jak dobře si služba udržuje své stávající zákazníky.*

22) Kdyby existovala verze této služby zdarma avšak s určitými omezeními (reklamy, nižší kvalita videa, ...), zůstal byste u své placené verze, nebo byste přešel na verzi zdarma?

- Určitě bych zůstal u placené verze
- Spíše bych zůstal u placené verze
- Spíše bych přešel na verzi zdarma
- Určitě bych přešel na verzi zdarma

*Jednou z hlavních otázek, kterou by si Netflix a podobné služby musely klást, je, zda by při rozšíření nabídky o verzi zdarma nepřišli o stávající platící zákazníky ve „prospěch“ free verze. Tato otázka se snaží odpovědět na tuto otázku a sice s jakou pravděpodobností by zákazníci spíše zůstali. K otázce jsem přidal následující poznámku: „Seznam omezení naleznete v příští otázce. V případě, že váháte, protože byste se definitivně rozhodli, až po zjištění daných omezení, pokuste se přesto odpovědět, jaká by byla Vaše nejpravděpodobnější reakce.“ Chtěl jsem tím eliminovat odpovědi „přešel bych na verzi zdarma“, které by byly zapříčiněny pouze zvědavostí, a ne skutečnou předpokládanou reakcí.*

23) Kvůli kterým z těchto omezení verze zdarma byste spíše zůstali u placené verze?

- Nemožnost stáhnutí videa na offline sledování
- Nižší kvalita videa (např. 720p)
- Reklamy
- Omezení doby sledování na např. 60 minut za 16 hodin
- Omezení počtu shlédnutých titulů na např. 1 film nebo díl seriálu za 16 hodin
- Omezení obsahu (pouze vybrané tituly zdarma)

*Stejně jako u otázky 18) se snažím určit pro službu nejvýhodnější omezení pro versioning.*

24) Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

*Neočekávám žádnou velkou korelaci mezi pohlavím a jakýmkoliv odpověďmi.*

25) Váš věk

- 12 let a méně
- 13–17 let
- 18–26 let
- 27–40 let
- 41–60 let
- více než 61 let

*Co se týče věku nepočítám s žádnou extrémní korelací, co se týče obecných návyků poslouchání hudby a sledování filmů a televizních pořadů. Domnívám se, že dané aktivity jsou bez výjimky provozovány širokou veřejností v tom nejširším slova smyslu. Dokázal bych si však představit spojitost mezi věkem a využívání různých verzí aplikací v tom ohledu, že mladí lidé do 17 let z důvodu nedostatku příjmu budou spíše využívat verze zdarma nebo cenově výhodné sdílené účty s přáteli nebo rodinou a byli by více náchylní využívat verzi zdarma u filmových služeb.*

Dotazníkem se snažím získat odpovědi na dvě kritické otázky:

- V případě, že by Netflix a podobné služby rozšířily nabídku o verzi zdarma, přilákala by tato nabídka nové zákazníky?
- V případě, že by Netflix a podobné služby rozšířily nabídku o verzi zdarma, zůstala by většina zákazníků věrných placené verzi?

Tyto otázky jsou naprosto zásadní a v případě, že by odpovědi nebylo důrazné ANO, nemá velký smysl přemýšlet o zavedení verze zdarma. Další základní odpovědi, který se snažím dovítit jsou:

- Jak nastavit versioning? Jak oddělit verzi zdarma a verzi placenou tak, aby motivovala uživatele využívající free verzi k přechodu na verzi placenou a naopak, aby stávající platící zákazníci dále platili.
- Vylepšení míry retence. Jak vylepšit nabídku, tak aby si služba neztrácela zákazníky?
- Porovnání a korelace odpovědí mezi hudebními a filmovými aplikacemi.

## Příloha 2: Seznam grafů

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1 – Pulkkanen, Aleksi: Freemium a životní cyklus produktu .....                                                                                                                                                                                                                                                                         | 7  |
| Graf 2 – Wagner, Thomas: Kognitivní model .....                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 9  |
| Graf 3 – RIAA: Obrat na trhu hudby v USA podle formátu. Dostupné na:<br><a href="http://www.visualcapitalist.com/music-industry-sales/">http://www.visualcapitalist.com/music-industry-sales/</a> .....                                                                                                                                      | 20 |
| Graf 4 – IFPI: Global Music Report 2017. Světový obrat hudebního průmyslu podle<br>typu nosiče. Dostupné na: <a href="http://www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf">http://www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf</a> .....                                                                                                                         | 23 |
| Graf 5 – IFPI: Global Music Report 2017. Segmentace hudebního průmyslu podle<br>typu nosiče v roce 2016. Dostupné na:<br><a href="http://www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf">http://www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf</a> .....                                                                                                             | 24 |
| Graf 6 – Statista: Míra konverze Spotify. Dostupné na:<br><a href="https://www.statista.com/chart/3131/active-users-and-subscribers-of-spotify/">https://www.statista.com/chart/3131/active-users-and-subscribers-of-spotify/</a> ...                                                                                                        | 28 |
| Graf 7 – Recode: Míra výpovědí služby Spotify. Dostupné na:<br><a href="https://www.recode.net/2018/2/28/17064460/spotify-ipo-charts-music-streaming-daniel-ek">https://www.recode.net/2018/2/28/17064460/spotify-ipo-charts-music-streaming-daniel-ek</a> .....                                                                             | 29 |
| Graf 8 – Cisco: Vývoj průměrného objemu dat sdílený na internetu za měsíc.<br>Dostupné na: <a href="https://www.digitalmusicnews.com/2015/07/16/if-you-think-piracy-is-decreasing-you-havent-looked-at-the-data-2/">https://www.digitalmusicnews.com/2015/07/16/if-you-think-piracy-is-decreasing-you-havent-looked-at-the-data-2/</a> ..... | 35 |
| Graf 9 – Nathan McAlone: Procento uživatelů, kteří zruší službu během 1 roku.<br>Dostupné na: <a href="http://www.businessinsider.com/netflixs-subscribers-most-loyal-of-its-competitors-2016-4">http://www.businessinsider.com/netflixs-subscribers-most-loyal-of-its-competitors-2016-4</a> .....                                          | 38 |
| Graf 10 – Statista: Počet placících uživatelů Netflixu. Dostupné na:<br><a href="https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/">https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/</a> .....                                  | 39 |
| Graf 11 – Vlastní: Porovnání intenzity poslechu hudby a sledování pořadů. Dostupné<br>na: <a href="https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz">https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz</a> .....                                                                                                                                | 49 |
| Graf 12 – Vlastní: Porovnání zařízení, na kterých uživatelé streamovací služby<br>nejčastěji používají. Dostupné na: <a href="https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz">https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz</a> .....                                                                                                     | 50 |
| Graf 13 – Vlastní: Intenzita využívání streamovacích služeb. Dostupné na:<br><a href="https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz">https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz</a> .....                                                                                                                                             | 52 |
| Graf 14 – Vlastní: Retence u streamovacích služeb. Dostupné na: <a href="https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz">https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz</a> .....                                                                                                                                                          | 54 |

|                                                                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 15 – Vlastní: Důvody zrušení služby. Dostupné na: <a href="https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz">https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz</a> .....                                          | 55 |
| Graf 16 – Vlastní: Míra konverze u hudebních streamovacích služeb. Dostupné na: <a href="https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz">https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz</a> .....                 | 56 |
| Graf 17 – Vlastní: Limitace a Versioning u hudebních služeb (platící uživatelé). Dostupné na: <a href="https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz">https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz</a> .....   | 57 |
| Graf 18 – Vlastní: Limitace a Versioning u hudebních služeb (neplatící uživatelé). Dostupné na: <a href="https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz">https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz</a> ..... | 58 |
| Graf 19 – Vlastní: Délka využívání filmových streamovacích služeb. Dostupné na: <a href="https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz">https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz</a> .....                 | 59 |
| Graf 20 – Vlastní: Retence platících uživatelů v případě vytvoření verze zdarma. Dostupné na: <a href="https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz">https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz</a> .....   | 60 |
| Graf 21 – Vlastní: Atraktivita verze zdarma u filmových služeb. Dostupné na: <a href="https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz">https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz</a> .....                    | 61 |
| Graf 22 – Vlastní: Limitace a Versioning u filmových služeb. Dostupné na: <a href="https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz">https://freemium-v-hudbe-a-filmu-spo.vyplnto.cz</a> .....                       | 64 |

### Příloha 3: Seznam tabulek

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1 – Pulkkanen, Aleksi a Seppänen, Mark: Porovnání základních znaků freemium aplikací. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                | 5  |
| Tabulka 2 - Vlastní: Příklady versioningu .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 13 |
| Tabulka 3 - The Digital Entertainment Group: Obrat prodeje a výpůjček filmů a tv pořadů za doby rozmachu internetu. Dostupné na: <a href="https://web.archive.org/web/20100816043215/http://www.degonline.org/pressreleases/2009/REVISED_FINAL_Q409.pdf">https://web.archive.org/web/20100816043215/http://www.degonline.org/pressreleases/2009/REVISED_FINAL_Q409.pdf</a> )..... | 32 |
| Tabulka 4- Youtube: Funkce a cena YouTube Premium - <a href="https://www.svetandroida.cz/media/2018/05/youtube-premium-music-cena-funkce-747x711.png">https://www.svetandroida.cz/media/2018/05/youtube-premium-music-cena-funkce-747x711.png</a> .....                                                                                                                           | 44 |

### Příloha 4: Seznam snímků obrazovky

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Snímek obrazovky 1 – Vlastní: Netflix - Uživatelské rozhraní a systém doporučení . | 41 |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|

## Bibliografie

- (nedatováno). Načteno z <http://www.businessinsider.com/recorded-music-sales-by-format-2015-12>
- Albright, D. (30. Duben 2015). *The Evolution of Music Consumption: How We Got Here*. Načteno z Make Use Of: <https://www.makeuseof.com/tag/the-evolution-of-music-consumption-how-we-got-here/>
- Amazon. (25. Září 2018). *About the Amazon Prime Membership Fee*. Načteno z Amazon: <https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=200966690>
- Amazon. (15. Říjen 2018). *Amazon Originals*. Načteno z Amazon: [https://www.amazon.com/gp/video/storefront/?ie=UTF8&merchId=originals1&ref\\_=sv\\_atv\\_1](https://www.amazon.com/gp/video/storefront/?ie=UTF8&merchId=originals1&ref_=sv_atv_1)
- Amazon. (25. Září 2018). *Getting Started*. Načteno z Amazon: [https://www.amazon.com/gp/video/getstarted/?ie=UTF8&ref\\_=sv\\_atv\\_6](https://www.amazon.com/gp/video/getstarted/?ie=UTF8&ref_=sv_atv_6)
- Anderson, C. (2008). *Free! Why \$0.00 is the future of business*. Načteno z Wired.com: <http://wired.com/techbiz/it/magazine/16-03>
- Andrews, E. (15. Červen 2011). *Internet Radio Company Pandora Sets IPO*. Načteno z Cabot: <https://web.archive.org/web/20110731155546/http://www.cabot.net/News/2011/06/Pandora-IPO.aspx>
- Apple. (20. Říjen 2003). *One Million Copies of iTunes for Windows Software Downloaded in Three and a Half Days*. Načteno z Apple Newsroom: <https://www.apple.com/newsroom/2003/10/20One-Million-Copies-of-iTunes-for-Windows-Software-Downloaded-in-Three-and-a-Half-Days/>
- Apple. (25. Září 2018). *Apple Music*. Načteno z Apple: <https://www.apple.com/cz/apple-music/>
- Bekkelund, K. J. (2011). *Succeeding with Freemium*. Trondheim: Department of Industrial Economics and Technology Management.

- BitTorrent. (17. Listopad 2018). *About BitTorrent*. Načteno z BitTorrent: <https://www.bittorrent.com/company/about>
- Block, D. G. (2. Září 1995). The DVD Battle. *Billboard*, stránky 86-88.
- Brandall, B. (29. Březen 2016). *Freemium Conversion Rate: Why Spotify Destroys Dropbox by 667%*. Načteno z process.st: <https://www.process.st/freemium-conversion-rate/>
- Bruce, J. (10. Říjen 2018). *How P2P (Peer to Peer) File Sharing Works*. Načteno z Make use of: <https://www.makeuseof.com/tag/p2p-peer-peer-file-sharing-works/>
- Byttner, K.-J. (16. Srpen 2018). *Here are Spotify's 6 strategies for the new era of music streaming according to CEO Daniel Ek*. Načteno z Business Insider: <https://nordic.businessinsider.com/here-are-spotifys-six-strategies-for-the-future-according-to-ceo-daniel-ek--/>
- Carr, A. (7. Červenec 2011). *Hulu Courts Buyers, While Netflix Streaming Surges*. Načteno z Fast Company: <https://www.fastcompany.com/1765434/hulu-courts-buyers-while-netflix-streaming-surges>
- Carr, D. (24. Únor 2013). *Giving Viewers What They Want*. Načteno z The New York Times: [https://www.nytimes.com/2013/02/25/business/media/for-house-of-cards-using-big-data-to-guarantee-its-popularity.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2013/02/25/business/media/for-house-of-cards-using-big-data-to-guarantee-its-popularity.html?_r=0)
- Cohen, P. (6. Leden 2009). *iTunes Store goes DRM-free*. Načteno z Macworld: <https://www.macworld.com/article/1137946/itunesstore.html>
- Constine, J. (10. Leden 2015). *Spotify Makes The Shift To Mobile With 52% Of Listening Now On Phones And Tablets*. Načteno z Techcrunch: <https://techcrunch.com/2015/01/10/music-is-a-mobile-linchpin/>
- Dredge, S. (15. Listopad 2014). *The future of music sales is here. So how CAN the artists make it pay?* Načteno z The Guardian: <https://www.theguardian.com/music/2014/nov/15/taylor-swift-music-spotify>
- Dredge, S. (30. Červen 2015). *Apple Music launches to take on Spotify – and traditional radio*. Načteno z The Guardian:

<https://www.theguardian.com/technology/2015/jun/30/apple-music-launch-spotify-radio>

Edwards, J. (3. Srpen 2015). *The biggest stars on YouTube make huge incomes ... yet they can't keep the vast majority of it*. Načteno z Business Insider: <https://www.businessinsider.com/money-youtube-stars-actually-make-2014-2>

Eva-Patricia, F.-M., Elena, N., & Judith, C.-G. (červenec-srpen 2016). Data Management in Audiovisual Business: Netflix as a Case Study. *El profesional de la informacion*, stránky 568-577.

Gomez-Urbe, C., & Hunt, N. (Prosinec 2015). The Netflix Recommender System: Algorithms, Business Value,. *ACM Transactions on Management Information Systems*., stránky 13:1 - 13:19.

Google. (26. Září 2018). *How to use Google Play Music*. Načteno z Google: <https://support.google.com/googleplaymusic/answer/4515411?hl=en>

Griggs, B., & Todd, L. (26. Duben 2013). *How iTunes changed music, and the world*. Načteno z CNN Business: <https://edition.cnn.com/2013/04/26/tech/web/itunes-10th-anniversary/index.html>

Holbrook, M. B. (1978). Beyond attitude structure: Toward the informational determinants of attitude. *Journal of Marketing Research*, stránky 545-556.

Hořejší, B., Soukupová, J., Macáková, L., & Soukup, J. (2010). *Mikroekonomie*. Praha: Management Press.

Chang, R., & Learmonth, M. (21. Září 2009). Are your ads being used to drive consumers to ad-free services? *Advertising Age*, 80(31), stránky 44-46.

Chen, A. (Květen 2015). *Andrew Chen*. Načteno z New data shows losing 80% of mobile users in normal, and why the best apps do better: <http://andrewchen.co/new-data-shows-why-losing-80-of-your-mobile-users-is-normal-and-that-the-best-apps-do-much-better/>

Chokkattu, J. (18. Červen 2018). *YouTube Music is replacing Google Play Music: Here's where, when, and why*. Načteno z Digital Trends: <https://www.digitaltrends.com/music/what-happens-to-google-play-music-youtube-music/>

- Kim Dotcom, 1:12CR3 (US District Court for the Eastern District of Virginia Leden 2012). Načteno z [https://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/documents/megaupload\\_indictment.pdf??noredirect=on](https://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/documents/megaupload_indictment.pdf??noredirect=on)
- Kimppa, K. K., Heimo, O. I., & Harviainen, T. J. (Září 2015). First Dose is Always Freemium. *SIGCAS Computers & Society*, stránky 132-137.
- Kincaid, J. (24. Říjen 2009). *Startup School: Wired Editor Chris Anderson On Freemium Business Models*. Načteno z Techcrunch: <https://techcrunch.com/2009/10/24/startup-school-wired-editor-chris-anderson-on-freemium-business-models/>
- La Monica, P. (9. Říjen 2006). *Google to buy YouTube for \$1.65 billion*. Načteno z CNN Money: [https://money.cnn.com/2006/10/09/technology/googleyoutube\\_deal/](https://money.cnn.com/2006/10/09/technology/googleyoutube_deal/)
- Libin, P. (28. Duben 2010). *Phil Libin: Freemium for Consumer Internet, Part 2*. Načteno z YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=GFillhEOczLI&t=412s>
- Lynch, J. (30. Duben 2018). *YouTube's head of original shows admits Netflix is 'too far ahead' to compete with*. Načteno z Business Insider: <https://www.businessinsider.com/youtube-originals-head-admits-they-cant-compete-with-netflix-2018-4>
- Migliore, M. (Prosinec 2012). *An Update on Spotify*. Načteno z Music Business Journal: <http://www.thembj.org/2012/12/an-update-on-spotify/>
- Miller, C. C. (2. Září 2010). *YouTube Ads Turn Videos Into Revenue*. Načteno z The New York Times: <https://www.nytimes.com/2010/09/03/technology/03youtube.html>
- Milner, G. (2011). *Perfecting Sound Forever: The Story of Recorded Music*. Londýn: Granta Books.
- Molla, R. (28. Únor 2018). *RECODE*. Načteno z Spotify's IPO in six charts: <https://www.recode.net/2018/2/28/17064460/spotify-ipo-charts-music-streaming-daniel-ek>

- Muller, J. (10. Prosinec 2012). *Key Ingredients for Successful Entrepreneurs*. Načteno z ABC News:  
<http://abcnews.go.com/blogs/technology/2012/12/spotifyfounder-daniel-ek-wanted-to-create-something-better-than-piracy/>
- Netflix. (30. Duben 2018). *How does Netflix work?* Načteno z Netflix:  
<https://help.netflix.com/en/node/412>
- Netflix. (3. Květen 2018). *Change Streaming Plan*. Načteno z Netflix:  
<https://www.netflix.com/changeplan>
- Netflix. (15. Říjen 2018). *Netflix Originals*. Načteno z Netflix:  
<https://www.netflix.com/cz/originals>
- Netflix. (3. Květen 2018). *Netflix Timeline*. Načteno z Netflix:  
<https://media.netflix.com/en/about-netflix>
- Pandora. (14. Únor 2018). *About The Music Genome Project®*. Načteno z Pandora:  
<https://www.pandora.com/about/mgp>
- Pandora. (nedatováno). *About The Music Genome Project®*. Načteno z Pandora:  
<https://www.pandora.com/about/mgp>
- PC Tech Guide. (5. Květen 2018). Načteno z History of DVD development and birth of the DVD Forum: <https://www.pctechguide.com/dvd/history-of-dvd-development-and-birth-of-the-dvd-forum>
- Perez, S. (2. Květen 2012). *Amazon Studios Now Funding Original Content Series For Amazon Instant Video Service*. Načteno z Techcrunch:  
<https://techcrunch.com/2012/05/02/amazon-studios-now-funding-original-content-series-for-amazon-instant-video-service/>
- Perez, S. (Květen 2018). *Twitch solidifies its lead with viewership up 21% in Q1, while YouTube Gaming drops*. Načteno z Tech Crunch:  
<https://techcrunch.com/2018/04/26/twitch-solidifies-its-lead-with-viewership-up-21-in-q1-while-youtube-gaming-drops/>
- Pulkkanen, A., & Seppänen, M. (2012). *Freemium Business Models in Technology Product Markets. Action for Innovation: Innovating from Experience* (stránky 1-8). Barcelona: ISPIM.

- Reuters. (16. Červenec 2006). *YouTube serves up 100 million videos a day online*. Načteno z USA Today: [http://usatoday30.usatoday.com/tech/news/2006-07-16-youtube-views\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/tech/news/2006-07-16-youtube-views_x.htm)
- Rundown, R. (13. Leden 2014). *The History Of Home Movie Entertainment*. Načteno z Reel Rundown: <https://reelrundown.com/film-industry/The-History-Of-Home-Movie-Entertainment>
- Sabbagh, D. (3. Květen 2011). *Hollywood in turmoil as DVD sales drop and downloads steal the show*. Načteno z The Guardian: <https://www.theguardian.com/business/2011/may/03/film-industry-turmoil-as-dvd-sales-drop>
- Scaglioni, L. (23. Březen 2011). *The MP3: A History Of Innovation And Betrayal*. Načteno z National Public Radio: <https://www.npr.org/sections/therecord/2011/03/23/134622940/the-mp3-a-history-of-innovation-and-betrayal>
- Semenzin, D., Meulendijks, E., Seele Wilbert, Wagner, C., & Brinkkemper, S. (2012). *Differentiation in Freemium: Where Does the Line Lie? International Conference on Software Business* (stránky 291-296). Cambridge: Springer.
- Shaw, T. (2010). Understanding successful utilisation of the 'freemium' model in digital media and games. *Criticacal review*, str. 10.
- Shreoeder, S. (10. Červen 2015). *You can watch an 8K video on YouTube — in theory*. Načteno z Mashable: <https://mashable.com/2015/06/10/youtube-8k-video/?europe=true#Cx2MfJuTW8qP>
- Schwartz, B. (2005). *The Paradox of Choice - Why More is Less*. New York: Harper Perennial.
- Smale, W. (19. Únor 2008). *How the PS3 led Blu-ray's triumph*. Načteno z BBC: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7252506.stm>
- Solsman, J. E. (24. Duben 2017). *On a Netflix free trial? A third of you will likely pay up*. Načteno z CNET: <https://www.cnet.com/news/netflix-hulu-sling-free-trial-parks-associates/>
- Spotify. (2016). *Spotify Gear*. Načteno z Spotify: <https://www.spotifygear.com/>

- Spotify. (14. Únor 2018). *Spotify Premium*. Načteno z Spotify: <https://www.spotify.com/cz/premium>
- Spotify. (15. Říjen 2018). *Spotify Sessions: Singles*. Načteno z Spotify: <https://open.spotify.com/playlist/5HQDb3R18GhTgljb9sPI9g>
- Spotify Press. (Leden 2018). *Fast facts*. Načteno z Spotify Press: <https://press.spotify.com/us/about/>
- Statista. (2018). *Share of time spent watching Netflix worldwide in 2017, by device*. Načteno z Statista: <https://www.statista.com/statistics/815861/netflix-time-spent-device/>
- Trew, J. (12. Listopad 2014). *YouTube unveils Music Key subscription service, here's what you need to know*. Načteno z Engadget: <https://www.engadget.com/2014/11/12/youtube-launches-music-key/?guccounter=1>
- Uloz.to. (16. Říjen 2018). *Všeobecné smluvní podmínky*. Načteno z Uloz.to: <https://uloz.to/podminky/vseobecne-smluvni-podminky>
- Van Buskirk, E. (4. Duben 2009). *Spotify Becomes Platform, Makes U.S. Music Fans Even More Jealous*. Načteno z Wired: <https://www.wired.com/2009/04/spotify-opens-a/>
- Varian, H. R. (1997). *Versioning information goods*. Berkeley: University of California.
- Wagner, T. M., Alexander, B., & Hess, T. (29. Říjen 2014). Converting freemium customers from free to premium - the role of the perceived premium fit in the case of music as a service. *Electron Markets*, stránky 259-268.
- Wilson, F. (23. Březen 2006). *My Favorite Business Model*. Načteno z AVC: [http://avc.com/2006/03/my\\_favorite\\_bus/](http://avc.com/2006/03/my_favorite_bus/)
- Wilson, F. (23. Březen 2006). *The Freemium Business Model*. Načteno z AVC: [http://avc.com/2006/03/the\\_freemium\\_bu/](http://avc.com/2006/03/the_freemium_bu/)
- YouTube. (26. Září 2018). *Get started with YouTube Music*. Načteno z Google: <https://support.google.com/youtubemusic/answer/6313529?hl=en>

YouTube. (25. Září 2018). *Začínáme s YouTube Originals*. Načteno z Google:  
<https://support.google.com/youtube/answer/6358146?hl=cs>

YouTube. (24. Září 2018). *Zásady a zabezpečení*. Načteno z YouTube:  
<https://www.youtube.com/yt/about/policies/#community-guidelines>