

**Nástup hypermarketů na český trh, jejich
vývoj a vliv na způsoby distribuce a
propagace filmů na nosičích domácí zábavy**

Radek Zwicker

Diplomová práce

2007

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Radek ZWICKER
Studijní program: N 7202 Mediální a komunikační studia
Studijní obor: Marketingové komunikace

Téma práce: Nástup hypermarketů na český trh, jejich vývoj a vliv na způsoby distribuce a propagace filmů na nosičích domácí zábavy

Zásady pro vypracování:

- 1. Popište motivaci výběru tématu, charakterizujte základní odbornou literaturu jako východisko studia tematiky, zhodnoťte množství a kvalitu literatury z hlediska zkoumané problematiky.**
- 2. Definujte cíl práce a stanovte pracovní hypotézy, charakterizujte základní vědecké metody analýzy tematiky.**
- 3. Definujte pojem hypermarket, jeho základní charakteristiku, stručnou historii na českém trhu a marketingové techniky, které se v rámci propagace produktů v tomto prodejním kanále využívají.**
- 4. Zasadte hypermarket do širšího kontextu maloobchodního prostředí. Srovnajte jeho funkci, přednosti a slabiny s dalšími typy prodejen maloobchodu, kde se nabízejí nahrané filmové nosiče domácí zábavy.**
- 5. Popište základní charakteristiky produktů nahraných filmových nosičů domácí zábavy. Ukažte vývojové trendy a definujte jejich současnou pozici v rámci distribučních kanálů maloobchodního prostředí.**
- 6. Navrhněte současně aplikovatelnou prezentační strategii nahraných filmových nosičů domácí zábavy v hypermarketech a zhodnoťte, do jaké míry ji lze využít i v dalších typech distribučních kanálů maloobchodního prostředí.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- ZYMAN, S., BROTT, A. Konec reklamy, jak jsme ji dosud znali. 1. vyd. Praha, Management Press 2004. Počet stran 253. ISBN 80-7261-107-0
- ZYMAN, S. Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali. 1. vyd. Praha, Management Press 2005. Počet stran 214. ISBN 80-7261-134-8
- TROJAN, R., MRÁZ, B. Malý slovník výtvarného umění. 2. vyd. Praha, Fortuna 1996. Počet stran 240. ISBN 80-7168-329-9
- KOTLER, P. Marketing management. 3. vyd. Praha, Victoria Publishing 1997. Počet stran 789. ISBN 80-85605-08-2
- VYSEKALOVÁ, J., KOMÁRKOVÁ R. Psychologie reklamy. 1. vyd. Praha, Grada 2001. Počet stran 228. ISBN 80-247-9067-X
- KUPSC, J. Malé dějiny filmu. 1. vyd. Praha, Cinemax 1999. Počet stran 387. ISBN 80-85933-33-0
- SYNEK, M a kol. Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha, Grada Publishing a.s. 2003. Počet stran 466. ISBN 80-247-0515-X
- ČERNÝ, V. Prodejní techniky. 1. vyd. Brno, Computer Press 2003. Počet stran 470. ISBN 80-251-0032-4
- CAPLES, J. Tested advertising methods. 5. vyd. New York, Prentice Hall 1997. Počet stran 278. ISBN 0-13-095701-1
- OGILVY, D. O reklamě. 2. vyd. Praha, Management Press 1998. Počet stran 223. ISBN 80-85943-83-2
- TELLIS, G.J. Reklama a podpora prodeje. 1. vyd. Praha, Grada Publishing a.s. 2000. Počet stran 602. ISBN 80-7169-997-7
- AAKER, D.A. Brand building. 1. vyd. Brno, Computer Press 2003. Počet stran 312. ISBN 80-7226-885-6
- SCHIFFMAN, L.G., KANUK, L.L. Náкупní chování. 1. vyd. Brno, Computer Press 2004. Počet stran 633. ISBN 80-251-0094-4
- Odborné časopisy Marketing & Media, Strategie. Zboží & Prodej

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Dušan Pavlů, CSc.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

15. ledna 2007

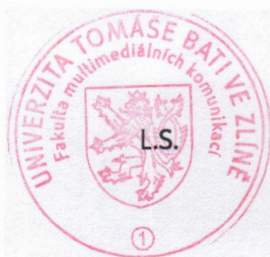
Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2007

Ve Zlíně dne 15. ledna 2007

doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

děkan



PhDr. Magda Gregarová

ředitel ústavu

RESUMÉ

Anotace česky

Diplomová práce charakterizuje hypermarket jako specifický distribuční kanál, stručně popisuje historii hypermarketů v České republice, jejich vývoj a postavení v rámci dalších typů maloobchodních prodejen. Charakterizuje produkt nahraných nosičů domácí zábavy DVD. Analyzuje současné distribuční a marketingové strategie DVD, ukazuje chyby, kterých se v minulosti dopustily videodistribuční společnosti. Diplomová práce rovněž navrhuje optimální distribuční a marketingovou strategii DVD pro hypermarkety a ukazuje, jak by se dala použít i v jiných distribučních kanálech. V závěru se práce pokouší pojmenovat budoucí trendy v distribuci filmů konečnému zákazníkovi.

Anotace v anglickém jazyce

The dissertation characterizes hypermarket as a specific distribution channel. It gives us brief history of hypermarkets in Czech Republic, their evolution and position within other types of retail channels. It also characterizes DVD as the unique product of home entertainment. The dissertation analyzes current distribution and marketing DVD strategies and shows mistakes of local home video distributors in recent past. At the same time, dissertation offers optimal distribution and marketing strategy for DVDs in hypermarkets and proves how it can be applicable in other types of distribution channels. Last but not least, there is also brief prediction of future trends in film distribution that we may expect in near future.

PODĚKOVÁNÍ

Při zpracovávání této diplomové práce jsem využil řadu poznatků, které jsem získal při diskuzi s kolegy, pedagogy, spolužáky a přáteli. Všem bych chtěl na tomto místě poděkovat za ochotu, se kterou mi poskytovali informace. Vyjmenovat si zvláště zaslouží Helena Jakubcová z centrály Globus ČR, Markéta Světlíková z centrály Makro Cash & Carry ČR, Pavel Borowiec – ředitel DVD Group.cz, Petr Vávra z agentury La Taupe, bývalí kolegové z Warner Bros. ČR Martin Kopecký a Jiří Jeřábek, Martijn van de Ven a Bastiaan Hendrixe z centrály Buena Vista Home Entertainment.

Zvláštní poděkování bych chtěl věnovat mé manželce Jarce a dceři Sáře za trpělivost a pochopení v době, kdy jsem se jim kvůli studijním povinnostem nemohl plně věnovat.

Největší dík patří vedoucímu této práce doc. PhDr. Dušanovi Pavlů, CSc. za odborné vedení, cenné rady a trpělivost, které přispěly k výsledné podobě diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

V Praze dne 13. dubna 2007

Radek Zwicker

ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ZÁKLADNÍ POJMY A SOUVISLOSTI	14
1.1 HYPERMARKET A JEHO DEFINICE	14
1.2 POSTAVENÍ HYPERMARKETŮ V RÁMCI KONKURENČNÍHO MALOOBCHODNÍHO PROSTŘEDÍ.....	17
1.3 V JAKÝCH TYPECH MALOOBCHODNÍCH JEDNOTEK SE PRODÁVAJÍ NAHRANÉ NOSIČE DOMÁCÍ ZÁBAVY	23
1.4 HYPERMARKETY A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	30
1.4.1 Marketing – základní pojmy.....	30
1.4.2 Reklama.....	34
1.4.3 Osobní prodej	34
1.4.4 Podpora prodeje.....	35
1.4.5 Práce s veřejností.....	37
1.4.6 Přímý marketing	38
1.4.7 Sponzoring	39
1.4.8 Obecné trendy v reklamě.....	40
2 EXPANZE HYPERMARKETŮ V ČECHÁCH A ZMĚNY, KTERÉ SVÝM PŘÍCHODEM ZPŮSOBILY	43
2.1 POHLED ZÁKAZNÍKA	46
2.2 POHLED OBCHODNÍKA	48
II. PRAKTICKÁ ČÁST	51
3 NOSIČE DOMÁCÍ ZÁBAVY A JEJICH DISTRIBUCE DO KRIZE FILMOVÉHO PRŮMYSLU	52
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY	53
3.2 GENERAČNÍ VÝMĚNA – DVD VS. VHS.....	57
3.3 KRIZE FILMOVÉHO PRŮMYSLU, ANALÝZA CHYB A OMYLŮ	60
3.3.1 Extenzivní distribuční strategie.....	60
3.3.2 DVD jako příbal k časopisům a prodej v novinových stáncích	63
3.3.3 Neakceptovatelná cenová strategie	64
3.3.4 Neefektivní marketing.....	66
3.3.5 Pirátství	69
3.3.6 Zhroucení českého trhu, velké zemětřesení roku 2006	71
4 AKČNÍ PLÁN PRO DVD (NEJEN) V HYPERMARKETECH.....	74
4.1 NA KOHO A PROČ V HYPERMARKETECH CÍLIT	74
4.2 VÝROBEK	79
4.3 CENA.....	85
4.3.1 Optimální cena DVD na českém trhu	87
4.3.2 Životní cyklus DVD a jeho cena	89

4.4	MÍSTO (DISTRIBUCE)	90
4.4.1	Co prodávat v hypermarketech.....	91
4.4.2	Organizace regálových pozic	92
4.4.3	Vystavení mimo regálové pozice	94
4.4.4	Dramaturgie prodejních akcí.....	96
4.5	PROPAGACE.....	98
4.5.1	Reklama a práce s veřejností.....	99
4.5.2	Podpora prodeje.....	100
5	BUDOUCNOST FILMOVÉ DISTRIBUCE V MALOOBCHODĚ.....	102
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	107
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	110
	SEZNAM OBRÁZKŮ	111
	SEZNAM TABULEK.....	114
	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

Téměř sedm let jsem působil ve funkci manažera značky Buena Vista Home Entertainment (dále jen BVHE) v České a Slovenské republice pro distribuci nahraných nosičů domácí zábavy¹. Do portfolia produktů této značky patří také prestižní snímky z dílny studia Walt Disney. V průběhu oněch sedmi let proběhly souběžně, a přitom na sobě nezávisle, dvě významné revoluce. První z nich byl masivní nástup hypermarketů, nový trend v nakupování, který dramaticky změnil maloobchodní prostředí. Za druhou revoluci lze označit výměnu filmových formátů, zastaralé videokazety nahradila nová technologie DVD.

Když jsem v létě 2006 filmovou distribuci opouštěl, videokazety už téměř neexistovaly a DVD prožívalo hlubokou krizi. Nosič, který měl spasit Hollywood, byl jako kometa: rychle vystoupal, zpočátku generoval očekávané a bezpracné zisky, ale jeho hvězda začala nečekaně rychle upadat. Distributoři, zaslepeni počátečním snadným úspěchem a strmým růstem tržeb, nebyli na tuto recesi připraveni. Na vině byly vnější okolnosti, ale také chyby, jichž se dopustili obchodníci i filmová studia. DVD není a s největší pravděpodobností už nikdy nebude tak módní a úspěšné, přesto má ještě šanci.

Cílem mé diplomové práce je popsat současné maloobchodní prostředí, zejména s přihlédnutím k hypermarketům. Analyzovat postavení produktu DVD, jeho pozici na trhu, faktory, které ho ohrožují a definovat fázi životnosti, ve které se nachází. Na pozadí chyb, kterých se dopustili distributoři (mě nevyjímaje) i prodejci v minulých letech, bych se rád pokusil nastínit optimální obchodní a marketingovou strategii, která by byla pro DVD v současné situaci vyhovující. Výsledkem by měl být ucelený materiál, který nastíní perspektivy DVD a podmínky, za nichž je možné dosáhnout požadovaného stavu. Mezi hlavní metody této práce bude patřit pozorování v prodejních jednotkách, sběr a analýza dostupných dat z trhu, využití několikaletých zkušeností a jejich prolnutí s vhodným

¹ Za nosiče domácí zábavy jsou dnes považovány VHS (videokazety) a DVD (Digital Versatile Disc).

teoretickým základem. Tato diplomová práce si klade za cíl být v dané oblasti inspirativní, kritická a otevřená k další diskuzi. Díky tomu, že již nepracuji ve videodistribuci, jsem získal větší odstup od celé problematiky a mohu formulovat své názory volněji a svobodněji, než bych si to pravděpodobně dovolil před rokem.

Praktická část prezentuje cestu, za kterou si stojím a kterou jsem byl připraven realizovat v praxi. S tím úmyslem jsem na ní také ještě jako manažer značky BVHE začal pracovat. K uvedení do praxe bohužel nedošlo. Kvůli globální krizi filmového průmyslu a neudržitelně narůstajícímu nelegálnímu kopírování disků DVD se americká centrála společnosti Warner Bros., pro kterou jsem pracoval, rozhodla uzavřít svou českou pobočku². Důsledek zmiňované krize je patrný dodnes: produkty značky BVHE ještě ani víc než tři čtvrtě roku poté nemají v ČR svého řádného distributora a DVD s filmy Walt Disney se u nás proto téměř neprodávají³.

Při zpracování této práce mi pomohly vědomosti, které jsem získal v průběhu studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Stejně podnětné byly i diskuze se spolužáky a profesory. V hojně míře jsem využíval odbornou literaturu a periodika, obojí je dnes dobře dostupné. Na prvním místě bych jmenoval dvě knihy Sergia Zymana, *Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali*⁴ a *Konec reklamy, jak jsme ji dosud znali*⁵. Obě nabízejí řadu netradičních a velmi praktických pohledů na reklamu i marketing. Mnoho kapitol využívá tzv. „selský rozum“, provokativní tón přímo vybízí k zamyšlení. Velmi dobrou teoretickou oporu mi

² Krize měla globální dopad. Uzavřena byla například i maďarská pobočka Warner Bros., ale propuštěny byly také stovky manažerů z centrály v Londýně, Burbanku, Los Angeles i jinde.

³ Warner Bros. ČR ukončila aktivní distribuci filmů BVHE na DVD a VHS k 1.6. 2006. Do dnešních dnů (duben 2007) nebyl ustaven žádný nový oficiální distributor filmů BVHE v České republice. Nosiče, které se nacházejí v maloobchodní síti, pocházejí ze skladových zásob z první poloviny roku 2006.

⁴ Zyman, 2005.

⁵ Zyman, 2004.

poskytla kniha *Reklama a podpora prodeje*⁶. Patří mezi „bible marketingu“, avšak má poněkud užší zaměření, než široce pojatý klasický *Marketing Management*⁷. Při stanovování vhodných strategií značkových produktů je užitečná kniha *Brand Building*⁸. Tu jsem objevil již dávno před tím, než jsem začal psát tuto diplomovou práci.

Bylo by možné jmenovat i další vhodné publikace, z nichž některé uvádím v rámci Seznamu použité literatury v závěru této práce. Nejvíce jich vychází ve třech nakladatelstvích: Grada Publishing, Computer Press a Management Press. Řadu užitečných informací, především aktualit, komentářů k současné situaci, statistických dat nebo náznaků posledních trendů, lze čerpat z odborných periodik. Mezi ně patří *Hospodářské noviny*, *Marketing & Media*⁹, *Strategie*¹⁰ nebo *Moderní obchod*¹¹. Snadný přístup k informacím nabízí také internet. Pokud se však nejedná o prověřené, ověřitelné a seriózní zdroje, je na místě zdravě pochybovat. Některé společnosti a jednotlivci totiž zaměňují publikování faktů se svou prezentací, která může realitu zkreslovat ve prospěch požadovaného výsledku komunikačního působení.

Pro svou práci jsem si předem stanovil čtyři pracovní hypotézy, které v Závěru podrobím analýze:

1. Nahrané DVD jako produkt ztratilo důvěru zákazníků a je v poslední fázi své životnosti. Budoucnost filmové distribuce je v nefyzických elektronických distribučních kanálech.

⁶ Tellis, 2000.

⁷ Kotler, 1997.

⁸ Aaker, 2003.

⁹ Obě periodika vydává vydavatelství Economia.

¹⁰ Vydává vydavatelství Mladá fronta.

¹¹ Vydává vydavatelství České a slovenské odborné nakladatelství.

2. Hypermarkety po svém nástupu deformovaly maloobchodní trh a způsobily vážné problémy filmové distribuci. Zanikla řada specializovaných prodejen, jejichž prodeje nebyly kompenzovány zisky z hypermarketů.
3. Filmy na DVD, aby byly úspěšné, vyžadují kvalitní prezentaci v obchodech, zvláště pak v hypermarketech. A to zejména v současnosti, kdy prodeje nahraných filmových nosičů ve standardních maloobchodních kanálech klesají.
4. Možnosti nelegálního kopírování jsou neomezené a ochrana autorských práv nedostatečná. Z tohoto důvodu již není možné udržet cenu originálních nahraných filmových DVD nad akceptovatelnou úrovní, která by distributorům zajistila přiměřený zisk a spotřebitele přesto motivovala ke koupi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY A SOUVISLOSTI

Počátek této práce je věnován především problematice hypermarketů. Představuje základní charakteristiku těchto prodejen a zasazuje je do širšího rámce maloobchodního prostředí. Snaží se také postihnout a dokladovat některé aktuální trendy. Ukazuje, v jakých typech prodejen se nabízejí nahrané filmové nosiče domácí zábavy. Samostatně zpracovává i orientační přehled marketingových aktivit, které hypermarkety využívají.

1.1 Hypermarket a jeho definice

Hypermarkety jsou obrovské samoobslužné prodejny s prodejní plochou 5.000-20.000 metrů čtverečních. Jsou budovány na okrajích měst. Protože se předpokládají nákupy pomocí automobilu, jsou v jejich blízkosti i velké parkovací plochy. Hypermarkety prodávají za nižší než průměrné ceny. Nabízený sortiment je značně široký, od potravin, přes květiny, potřeby pro domácnost, elektro, obuv, nábytek, oděvy, až po počítače a řadu služeb poskytovaných v prostorách hypermarketů.¹² Výhoda hypermarketů, tj. jejich velikost, může být považována i za nevýhodu. Vzhledem k velké rozloze vyžadují zvýšené nároky na orientaci a zejména pro seniory může být pohyb v obrovských prostorách namáhavý. Negativní roli hraje také absence školeného a ochotného prodejního personálu, což platí nejvíce v sekci s potravinami. Na druhou stranu jsou však oddělení, například prodej spotřební elektroniky, které mají vlastní uspořádání, jež se podobá pultovému prodeji. Taková místa lze nejčastěji charakterizovat jako *prodejny v prodejně*, mají školený a specializovaný personál, někdy dokonce i vlastní pokladny. K tomu vede hypermarkety nutnost poradit u komodit, u kterých zákazník tradičně očekává pomoc a kde by se sám orientoval jen obtížně. Takové uspořádání slouží i jako prevence proti krádeži zboží.¹³

¹² Světlík, 2005, strana 168. Některé zdroje uvádějí spodní hranici ploch hypermarketů již od 2.500 metrů čtverečních, viz například otevřená internetová encyklopedie Wikipedia (www.wikipedia.cz).

¹³ Právě kvůli zvýšenému riziku krádeží je ve velkoobchodních prodejnách Makro tzv. alkohol shop, který má vlastní vstup s bezpečnostními bránami a pokladnami uvnitř. Vedle drobné elektroniky se zde prodávají i cigarety, alkohol, nebo třeba nahraná filmová DVD.

Jednotlivé prodejny stejného provozovatele se od sebe mohou odlišovat. Podle konkurence v místě a krajových specifik může být upravena šíře sortimentu, jeho druhy, ale pochopitelně také velikost a umístění samotných prodejen. Řetězce se tak snaží o vytváření prodejní sítě se stejnými identifikačními znaky a charakteristikami vnitřního uspořádání, avšak s přihlédnutím ke konkrétnímu regionu či městu, ve kterém jsou umístěny.

Budování hypermarketů je z investičního hlediska velmi náročné a také jejich provoz vyžaduje značný operativní kapitál. Proto jsou jednotlivé prodejny u nás sdruženy do obchodních řetězců, které patří nadnárodním vlastníkům. Hypermarkety tak představují způsob podnikání, který má nadnárodní až globální charakter.¹⁴ To dává hypermarketům značnou sílu při vyjednávání a tlaku na dodavatele. Část z nich je globálních a uzavírá nadnárodní smlouvy pro více teritorií. Překvapivě mnoho dodavatelů se ale rekrutuje z lokálního prostředí.¹⁵

V rámci své práce jsem mezi hypermarkety zařadil následující prodejny:

- Carrefour¹⁶
- Globus
- Hypernova (součást společnosti Ahold)
- Interspar
- Makro¹⁷

¹⁴ Důkazem tohoto tvrzení je fakt, že všechny u nás zastoupené značky hypermarketů můžeme najít pod stejným nebo velmi podobným názvem také v některých jiných zemích v Evropě i mimo ni.

¹⁵ Hypernova na svých internetových stránkách uvádí, že 80 až 85 procent jejích výrobců a dodavatelů pochází z ČR. (www.ihypernova.cz)

¹⁶ Pouze do 1. června 2006, kdy Carrefour opustil ČR a jeho prodejny převzala společnost Tesco.

¹⁷ Svým charakterem a omezeným přístupem pro zákazníky se jedná spíše o specializovaný velkoobchod. A samotné Makro se také tak profiluje. Existuje zde však aktivní nabídka nahraných filmových nosičů domácí zábavy, proto pro účely této práce Makro řadím mezi klasické hypermarkety.

Podle definice hypermarketů, která klade důraz především na šíři sortimentu a velikost prodejní plochy, bychom ve výčtu měli uvést také některé obchody s nábytkem, například Ikea, Kika¹⁸, Asko nábytek¹⁹ nebo hobby prodejny Bauhaus, Baumax a další. Laická ani odborná veřejnost je však jako klasické hypermarkety nechápe a rovněž nemají vztah k předmětu této práce, protože se v nich aktivně nenabízejí nahrané nosiče domácí zábavy.

Hypermarkety nebývají osamoceny, naopak jsou v převážné většině součástí rozsáhlých nákupních center a galerií. Nákupní centra jsou tvořena rozsáhlými obchodními komplexy. Seskupují řadu nezávislých specializovaných obchodních firem a obchodních domů a nabízejí široký sortiment zboží. Místní obchodní střediska (pro určitou část města nebo čtvrti) jsou tvořena 10 až 15 obchody, velké regionální 40 až 100 obchody. Nabízejí návštěvníkům také možnost odpočinku, občerstvení a velkou škálu poskytovaných služeb.²⁰ Jméno hypermarketů se často neobjevuje ani v názvech nákupních center, přestože jsou pro většinu zákazníků hlavním skutečným důvodem jejich návštěvy. A tak můžeme najít třeba Galerii Vaňkovka (Brno), Nákupní centrum Olympia (Mladá Boleslav), Avion Shopping park (Brno), Centrum Černý most²¹ (Praha), Nákupní centrum Nový Smíchov (Praha), Obchodní centrum Fontána (Karlovy Vary), Obchodní centrum Silesia (Ostrava), nákupní centrum Eden (Praha) nebo třeba Obchodní centrum Letňany²² (Praha).

¹⁸ Obchod v Praze-Průhonicích má přes 21.000 m² prodejní plochy ve třech patrech a nabízí okolo 50.000 druhů zboží. (www.kikanabytek.cz)

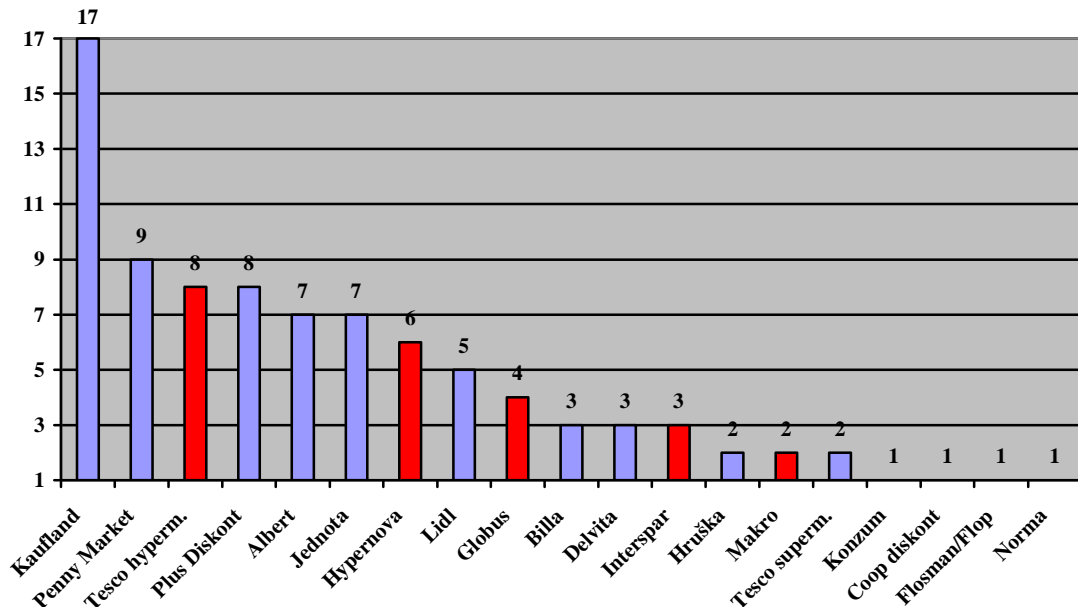
¹⁹ Rozloha prodejen činí v průměru 5.000 m². (www.asko-nabytek.cz).

²⁰ Světlík, 2005, strana 169.

²¹ Vůbec první nákupní centrum svého druhu, které bylo v ČR otevřeno v listopadu 1997.

²² V současnosti největší nákupní centrum v ČR.

Graf 1. Prodejny, kde zákazníci v ČR utratí největší část svých výdajů za potraviny (%). Červeně jsou vyznačeny hypermarkety. Zdroj: *Shopping monitor 2006/2007, Incoma Research/GFK Praha.*



1.2 Postavení hypermarketů v rámci konkurenčního maloobchodního prostředí

Před rokem 1989 u nás zákazníci převážně nakupovali v následujících typech prodejen:

- Obchodní domy
- Samoobsluhy
- Pultové prodejny se smíšeným zbožím
- Specializované prodejny s omezeným výběrem sortimentu
- Tržnice
- Samostatně stojící stánky

Všechny zmíněné typy prodejen přetrvaly až do současnosti, ačkoli se dramaticky změnil jejich význam, způsob a kultura prodeje, nabízený sortiment, doplňkové služby i

počet a rozmístění. Někdejší výklady socialistického Československa, **obchodní domy**, se zmítají v těžké existenční krizi. Důkazem je kdysi nejznámější obchodní dům Kotva v Praze²³, který se marně snaží navázat na svou slavnou tradici. Po dokončení nového a moderního nákupního centra, které se staví přes ulici²⁴, pozbude pravděpodobně i svou poslední konkurenční výhodu, polohu v samém centru hlavního města. **Samooobsluhy** a **pultové prodejny** se smíšeným zbožím vyklidily své pozice z lukrativních lokalit větších měst. Dnes přežívají v menších obcích, nebo tam, odkud je obtížnější cesta do moderních nákupních center. Představují typické obchody „ze sousedství“, které mají omezenou, často jen základní, nabídku potravin a drogistického zboží²⁵. **Specializované prodejny**, podle typu nabízeného zboží, prodávaly v devadesátých letech 20. století kritické období, kdy na ně útočili levnější velkoprodejci. Dnes však zažívají pozvolnou renezanci, což platí zejména o prodejních spotřební elektroniky a domácích elektrospotřebičů. Zákazník u specialistů oceňuje komplexnější nabídku, možnost konzultací s odborníky, schopnost prodejce objednat na zakázku jinak nedostupné modely a pochopitelně i poprodejní servis. Dobře se kupodivu daří i **tržnicím** a **stánkovým prodejcům**. Nermalou zásluhu na tom mají asijské podnikatelé, kteří k nám přivezli extrémně levný textil, obuv, ale i další zboží. Těžší z toho, že kupní síla části obyvatel je stále velmi nízká a takoví zákazníci nehledají v žádném případě kvalitu. Dokonce ani nevdají, že jim třeba prodejci na stánku nerozumějí, nebo že se v nadprůměrné míře potýkají s porušováním českých zákonů²⁶.

²³ Revoluční ulice, Praha 1.

²⁴ Multifunkční komerční komplex Palladium (náměstí Republiky, Praha 1) s kancelářskými prostorami, podzemním parkovištěm pro 1.900 automobilů a nákupní galerií o rozloze 39.000 m². Pro veřejnost se centrum otevře na podzim 2007. (Viz internetové stránky developera centra www.epd.cz)

²⁵ Nejsilnější pozici má Svaz českých a moravských spotřebních družstev, který sdružuje 3.074 obchodů se značkou Jednota, Konzum a Coop. Do budoucna by všechny měly vystupovat pod jednotným názvem Coop. 7.2. 2007 to na konferenci obchodníků Retail Summit oznámil předseda Svazu Zdeněk Juračka: „Je to jisté na 99%. Tradiční jména jako Jednota nebo Konzum neobstála.“

²⁶ Nejčastěji se jedná o porušování daňových a celních zákonů a také o falšování ochranných známek světových značek.

Obliba stánkového prodeje u nás potrvá do té doby, než přestane být pouze extrémně nízká cena dostatečným lákadlem ke koupi, a to i na úkor kvality či kultury prodeje.

Česká republika prodělala v průběhu let 1989-2006, tedy za 17 let, revoluci maloobchodního trhu, která v jiných vyspělých státech světa zabrala dvoj i trojnásobnou dobu. A na zcela zásadní změny jí stačilo pouhé jedno desetiletí v rozpětí let 1990-2000. Na počátku devadesátých let 20. století se v ČR začaly výrazně prosazovat nové typy maloobchodních prodejen, supermarketů²⁷. Jejich rozmáhající se dominanci prudce přibrzdil o pět let později vstup prvních hypermarketů a na sklonku devadesátých let přišel poslední maloobchodní dravec, diskontní prodejny²⁸. Právě hypermarkety, supermarkety a diskontní prodejny změnilly zákaznické preference a nákupní chování českých spotřebitelů. Každý ze jmenovaných obchodních typů vstupoval na český trh s jinou propozicí, jinak se snažil profilovat:

- **Supermarket** je velká samoobslužná prodejna převážně se sortimentem potravinářským a potřebami pro domácnost. Prodejní plocha supermarketů je do 1.800 metrů čtverečních.²⁹ Supermarkety toužily být vždy po ruce, být *dobrým sousedem* i pro rychlý nákup, s širší nabídkou zboží v různých cenových a kvalitativních úrovních.³⁰
- **Hypermarket** lákal na rozsáhlý sortiment i značkových výrobků, řadu doprovodných marketingových akcí a pohodlný nákup³¹. Touhou hypermarketů bylo přilákat zákazníka, který bude možná do prodejny vážít delší cestu, a donutit ho trávit v nákupních centrech co nejvíce času.

²⁷ Například společnost Delvita otevřela svůj první supermarket v Praze v roce 1991.

²⁸ První diskontní samoobsluha Kaufland byla otevřena v roce 1998, první obchod společnosti Lidl byl otevřen v roce 2000.

²⁹ Světlík, 2005, strana 167.

³⁰ Viz například reklamní slogan společnosti Delvita: *Delvita – váš dobrý soused*.

³¹ Například neobvykle velké nákupní vozíky, široké uličky mezi regály, nebo velký počet pokladen bez front.

- **Diskontní prodejna** bývá obvykle součástí řetězce obchodů nabízejících široký sortiment, který však není příliš hluboký. Zboží je zde prodáváno s velkou obrátkou a počet poskytovaných služeb je omezen. Nákup zboží se uskutečňuje ve velkém objemu, proto si diskontní obchody počítají nižší obchodní přírůžku.³² Diskontní prodejny nabízely nejnižší kulturu prodeje, cenově orientované nabídky, nižší pestrost sortimentu a menší důraz na kvalitu a značky³³.

Popsaná profilace vydržela jednotlivým maloobchodním typům do chvíle, kdy zjistily, že český spotřebitel je především velmi cenově senzitivní. To odstartovalo cenovou válku, která se projevila také v marketingové komunikaci, jež téměř výhradně akcentuje nízké ceny nabízeného zboží. Zdálo by se, že zákazník může na nízkých cenách jen vydělat. Opak ale může být pravdou. Tím, že prodejci trvale a silně tlačí na své dodavatele, aby vyráběli s co nejnižšími náklady, nutí producenty vynalézat nové způsoby, jak ušetřit. Logicky se tak s cenou snižuje kvalita vstupních surovin, opracování a prodejní i poprodejní servis. Jeden příklad za všechny: i když bych si rád připlatil, už několik let nemohu sehnat obyčejný český špekáček, který bude vyroben ze skutečného masa, bude mít hezkou barvu, vůni a po opečení na ohni bude i lahodně chutnat. Výrobek s touto charakteristikou prostě neexistuje. A zákazník, přestože je nucen kupovat uzeninu nevábné kvality a chuti, neprotestuje, protože je to přece levné.

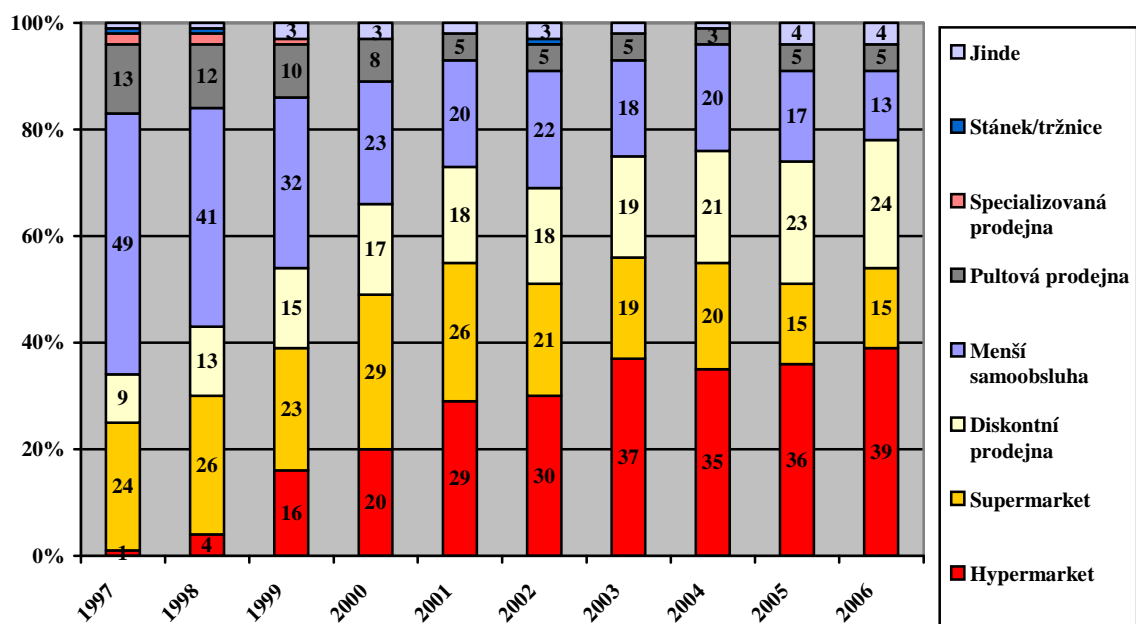
³² Světlík, 2005, strana 169.

³³ 2.10. 2003 byla například publikována v médiích zpráva, že obchodní řetězec Lidl nabízel ve svých prodejnách falešné kakao dovezené z Polska. Výrobek, označený jako "kakao tmavé, holandské", obsahoval ze 70% místo kakaového prášku nepřipustné polysacharidy. Státní zemědělská a potravinářská inspekce nařídila jeho okamžité stažení z oběhu. (viz například zpravodajský server Českého rozhlasu www.rozhlas.cz/izurnal).

Pro porovnání pozice jednotlivých typů maloobchodních jednotek v čase jsem zvolil nejčastější a nejlépe monitorované hledisko, srovnání měsíčních výdajů, které spotřebitelé v ČR utrácejí za potraviny.

Graf 2. V jakém typu prodejny celkově utratíte největší část vašich měsíčních výdajů za potraviny? Údaje jsou v procentech a vždy vztaženy k listopadu příslušného roku.

Zdroj: *Shopping monitor 2006/2007, Incoma Research/GFK Praha.*



Z Grafu 2 je velmi dobře patrné, jak nástup a rozvoj hypermarketů, supermarketů a diskontních prodejen ovlivnil vývoj maloobchodního prostředí v ČR. V roce 2006 zaznamenaly nejvyšší jednotlivý podíl hypermarkety se 39%. Přesto může být pro spotřebitele potěšitelné, že žádný z distribučních kanálů dosud nezískal nepřírozeně výraznou dominanci. Tím se eliminuje hrozba toho, že některý z kanálů monopolně ovládne prostředí a bude diktovat podmínky trhu. Úsudek o budoucím trendu můžeme získat mimo jiné z rozvojového plánu, podle kterého chtějí jednotlivé obchodní řetězce rozšiřovat svou síť prodejen.

Tabulka 1. Stavba plánovaných obchodních jednotek podle typu a krajů v letech 2007-2009. Zdroj: studie Cushman & Wakefield, EIA.

Kraj	Rok	Nákupní centra	Hypermarkety	Supermarkety	Diskontní prodejny
Jihočeský	2007	1	-	-	1
Jihomoravský	2007	-	-	-	1
Karlovarský	2008	1	-	-	-
Královéhradecký	2007	-	1	-	2
Liberecký	2007	1	2	-	3
	2008-09	2	1	-	1
Moravskoslezský	2007	1	-	-	-
Pardubický	2007	1	1	-	5
Plzeňský	2007	2	-	-	-
Praha	2007	2	1	-	-
	2008	-	1	-	-
Severočeský	2007	2	-	-	3
Středočeský	2007	1	1	1	1
Vysočina	2007	-	1	-	1
Zlínský	2007	1	1	-	-
CELKEM	2007-09	15	10	1	18

Spojíme-li informace z Grafu 2 a Tabulky 1, jsou patrné tyto trendy³⁴:

- **Hypermarket:** Po jistém zvolnění v posledních dvou letech nás čeká opět výrazné rozšíření počtu prodejních jednotek, a to zejména v menších městech okolo 50.000 obyvatel. Hypermarkety budou mít také tendenci stěhovat se z okrajů měst blíže k jejich centrům.
- **Supermarket:** Podíl supermarketů trvale klesá a tento segment se zřejmě v blízké budoucnosti nebude rozvíjet. Spíše se můžeme dočkat redukce počtu

³⁴ S přihlédnutím ke zprávě „Do dvou let se otevře přes sedmdesát obchodů“, kterou publikovala 15.9. 2006 Martina Patočková na internetovém serveru idnes.cz.

prodejen nebo dokonce odchodu z trhu některého z řetězců, který se svou nabídkou neobstojí v tvrdém konkurenčním prostředí.³⁵

- **Diskontní prodejna:** Podíl diskontních prodejen v minulých letech rostl a podle dostupných rozvojových plánů bude chtít svou pozici posilovat i nadále. Současně se přiosťří boj o zákazníka na menších městech. Zde dosud vládly diskontní prodejny, ale právě sem hodlají expandovat také hypermarkety. Ve prospěch diskontů hovoří fakt, že se jim podařilo překonat počáteční negativní pověst *obchodů pro chudé a důchodce*. Na druhou stranu se postupně zvyšuje počet zákazníků, pro které při koupi nehraje cena rozhodující roli.
- Z pohledu nahraných nosičů domácí zábavy je nutno mezi trendy počítat také specifikum, které Graf 2 nemohl postihnout. Významnou roli v prodeji DVD budou pravděpodobně nadále hrát **specializované prodejny**, které vedle masové produkce budou téměř exkluzivně nabízet rozšířené a bonusové edice, tematické kolekce a filmové rarity, jež by v masové distribuční síti neměly šanci. Druhým fenoménem zůstane **stánkový prodej**. A to zejména proto, že prostřednictvím stánků a tržnic je ČR zaplavována nelegálními kopiemi filmových nosičů, které zasazují oficiálním distributorům a prodejcům velmi citelné rány.

1.3 V jakých typech maloobchodních jednotek se prodávají nahrané nosiče domácí zábavy

Přestože se tato práce zabývá především vztahem nahraných filmových nosičů domácí zábavy a hypermarketů, je zcela zřejmé, že DVD a VHS se k zákazníkům dostávají prostřednictvím pestré škály distribučních kanálů. I ony proděly v posledních letech svůj více či méně dramatický vývoj, avšak není mým cílem přesně mapovat celou jeho historii. Pokusím se podat co nejpřesnější stručně komentovaný obrázek současného stavu.

³⁵ V roce 2005 odešel z ČR řetězec Julius Meinl a na sklonku roku 2006 potkal stejný osud Delvitu.

Všechny uvedené informace lze obecně vztáhnout na celý trh s nahranými filmovými nosiči domácí zábavy. Tam, kde to bude relevantní, upozorním na výjimku.

Specifickým distribučním kanálem, který však v této práci zmiňuji pouze okrajově, tvoří **videopůjčovny**. V České republice je jich v současnosti 2.132, v drtivé většině se jedná o samostatné jednotky neorganizované do sítí nebo řetězců³⁶. V ČR nepůsobí žádný mezinárodní řetězec, jako je například Blockbuster video. Největší česká síť videopůjčoven, Videoprivat, má 16 provozoven a 5 největších obchodníků dohromady reprezentuje pouze okolo 5-6% celkové velikosti trhu.³⁷

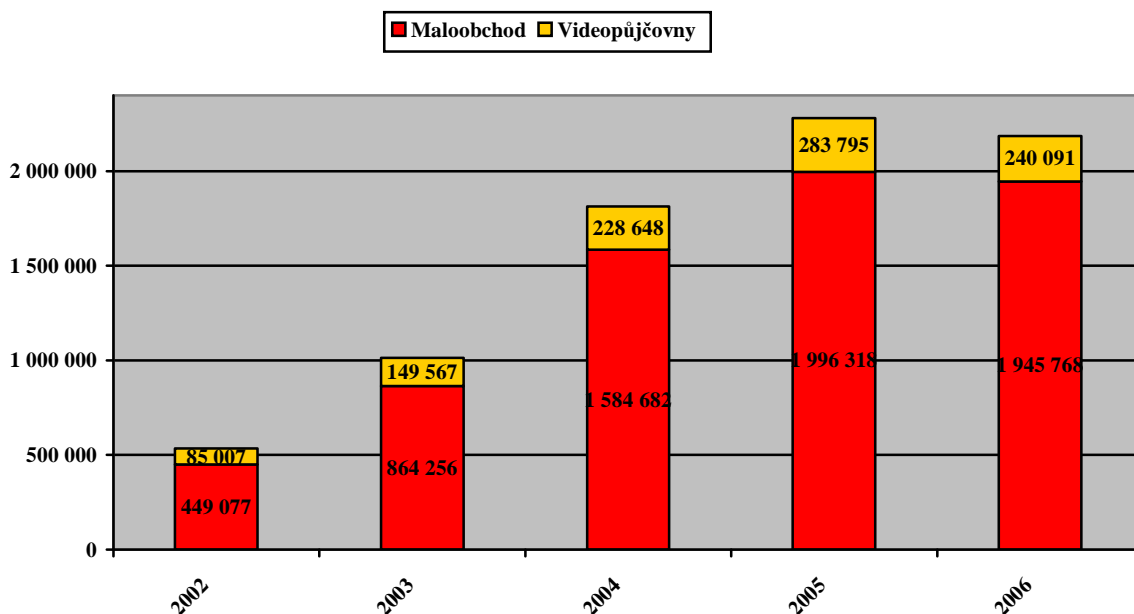
Filmoví distributoři prodávají videopůjčovnám nahrané nosiče za neobvykle vysokou cenu. Ta zohledňuje jednak hodnotu samotného snímku, ale zahrnuje také licenci³⁸ na legální komerční půjčování nahraného nosiče třetím osobám. V západní Evropě a v USA jsou videopůjčovny na ústupu, nahrazuje je maloobchodní prodej a nefyzická (elektronická) forma distribuce. V ČR je však situace opačná, videopůjčovny představují stabilní trh, který v nedávné minulosti dokonce neočekávaně rostl. Důvodem je skutečnost, že se videopůjčovny staly zdrojem pro nelegální kopírování, mnohé dokonce oficiálně nabízejí jako doplňkové služby prodej prázdných DVD nosičů, krabiček na disky nebo barevné kopírování obalů DVD. Přestože videodistributoři o riziku již několik let dobře vědí, nejsou ochotni se vzdát stabilního příjmu, který jim tento (na rozdíl od běžného maloobchodu) vysoce maržový distribuční kanál nabízí. Já osobně to však považuji za vážnou chybu.

³⁶ Uvedený údaj zohledňuje poslední statistiky realizované na konci roku 2006 společností DVD Group.cz. Počet videopůjčoven se pochopitelně každý měsíc mění, avšak pohyb nahoru nebo dolů je dosud pouze v jednotkách, maximálně v desítkách.

³⁷ Zdroj: interní data společnosti Warner Bros. ČR.

³⁸ Ekvivalent autorských práv a jakéhosi projektovaného podílu z budoucího zisku videopůjčoven.

Graf 3. Podíl videopůjčoven na celkové prodeji nahraných DVD v ČR (kusy, maloobchod bez speciálních operací a příbalů k časopisům). Zdroj: výroční zpráva DVD Group.cz 2007.



Pomineme-li videopůjčovny a marginální nebo příležitostné distribuční kanály, nahrané filmové DVD a VHS byly v roce 2006 distribuovány následujícími formami a prostřednictvím níže uvedených prodejních míst:

- Hypermarkety
- Obchody se spotřební elektronikou
- Obchody a řetězce specializované na prodej CD, DVD a VHS
- Obchody a řetězce specializované na prodej hraček
- Internetové obchody a zásilkové služby
- Diskontní prodejny
- Speciální obchodní akce
- Novinové stánky
- Ostatní

O **hypermarketech** obšírně pojednávají předchozí i následující kapitoly. **Obchody se spotřební elektronikou**³⁹ představují přirozené prostředí pro nabídku nahraných DVD. Zákazníky jsou zde mimo jiné zájemci o nové technologie a ti, kteří si jsou ochotni připlatit za kvalitu. Navíc, kupuje-li zde zákazník DVD přehrávač nebo digitální televizi, odnáší si někdy také filmový nosič, na kterém doma vyzkouší možnosti nového zařízení. **Obchody a řetězce specializované na prodej CD, DVD a VHS** jsou dalším přirozeným obchodním kanálem. Do ČR nikdy nevstoupily známé nadnárodní řetězce typu Virgin⁴⁰ nebo HMV. Jediným významným řetězcem tak zůstává domácí síť spíše maloplošných prodejen Bontonland s největším obchodem svého druhu u nás, Megastore Koruna na Václavském náměstí v Praze. Vedle toho existuje okolo osmi set individuálních prodejců regionálního významu⁴¹. Teoretickou výhodou specializovaných obchodů je, že v nich zájemci najdou i sběratelské kolekce a tituly, které nejsou dostupné v široké distribuční síti. Nevýhodou je pak vyšší cena za stejné zboží, a to zejména v porovnání s jejich největším konkurentem – **internetovými a zásilkovými obchody**. U nich si ale nelze produkt předem fyzicky osahat a problémem je také přetrvávající nedůvěra veřejnosti k bezpečnosti elektronických plateb za zboží na internetu. V **obchodech specializovaných na prodej hraček**⁴² tvoří filmové nosiče pouze doplňkový sortiment, avšak těží z dobrého zacílení. Z pochopitelných důvodů se v těchto obchodech nabízí pouze animovaná a hraná dětská tvorba, nanejvýše rodinné snímky. V **diskontních prodejnách**⁴³ se nabízejí téměř výlučně výprodejové a cenově agresivní akce. Pokusy s permanentním vystavením a prodejem filmů za běžné ceny skončily v minulosti s rozpačitými výsledky. Mezi **ostatní** distribuční kanály patří

³⁹ Zejména síť Electroworld nebo DatArt.

⁴⁰ Výjimku tvoří jediná prodejna Virgin, která byla otevřena v roce 2006 uvnitř odbavovací haly na letišti v Praze-Ruzyni. Vzhledem k velikosti a omezené dostupnosti pro běžné zákazníky ale můžeme zůstat u tvrzení, že Virgin nikdy doopravdy na český trh nevstoupil.

⁴¹ Některé dnes můžeme označit za specialisty jen s velkou dávkou tolerance, protože v rámci přežití nabízejí i další doplňkový sortiment a služby.

⁴² Zejména obchodní síť Pompo, Bambule nebo prodejny hraček Sparky's.

⁴³ Hlavním zástupcem je síť smíšených prodejen Kaufland a specializovaný řetězec Levné knihy.

například prodej na čerpacích stanicích⁴⁴, který měl dříve velmi zajímavou dynamiku. Kategorie *ostatní* dnes představuje spíše okraj zájmu, kde náklady na distribuci někdy dokonce přesahují výnosnost obchodních míst.

Větší pozornost si zaslouží poslední kategorie, **speciální obchodní akce** a **prodej prostřednictvím novinových stánků**. Představují fenomén posledních dvou let, který na rozdíl od jiných distribučních kanálů velmi prudce rostl. Obě kategorie se však vyznačují extrémně nízkou marží pro filmové distributory. Malá profitabilita a vysoký objem prodeje kanibalizují běžný trh se standardními maržemi, což videodistributory značně oslabuje. Současně klesá obecně vnímaná hodnota produktu DVD. Honbou za krátkodobým a neadekvátně nízkým profitem si filmoví distributoři podřezávají větev, na které sedí. Některé zoufalé kroky je však nutno chápat jako vynucenou reakci na reálnou situaci na trhu, kde vládne nelítostná konkurence. Větší distributoři se snaží co nejvíce omezit přístup menších a nezávislých konkurentů do lukrativních distribučních kanálů, jako jsou hypermarkety a prodejny se spotřební elektronikou. Ti proto hledají jiné alternativy, jak se prosadit a způsoby, jak to silným hráčům vrátit⁴⁵. **Speciální obchodní akce** představují příbaly nahraných DVD k různým produktům (např. DVD přehrávače, televizory...) nebo k periodickým i neperiodickým tiskovinám⁴⁶. Objev **novinových stánků**, coby plnohodnotného distribučního kanálu, byl vpravdě převratný. První pokusy byly v ČR realizovány s velkým úspěchem⁴⁷ již v roce 2005. Prodejny denního tisku jsou ve velkém množství rozesety po celé ČR a zajišťují každodenní průtočnost enormního počtu potenciálních zákazníků. Bohužel však byly v průběhu roku 2006 doslova zaplaveny

⁴⁴ Dnes zejména síť čerpacích stanic OMV nebo Benzina.

⁴⁵ „Velká pětka“ nejvýznamnějších hollywoodských studií (Buena Vista, Warner Bros., 20th Century Fox, Sony Pictures, Paramount Pictures) se v ČR k časopiseckým příbalům dosud ve větší míře nepřidala. Vede je k tomu i jejich neblahá zkušenost z polského trhu: tam podobná válka způsobila nezvratný kolaps oficiálního trhu, na kterém v konečném důsledku prodělali všichni.

⁴⁶ V některých případech je DVD komunikováno jako „dárek zdarma“, tzv. bundling (z anglického slova bundle = balík, svázat). U tiskovin vydavatel často deklaruje, že cena balení je navýšena o hodnotu DVD.

⁴⁷ Levnější a skromněji balené DVD dosahovaly prodeje desítek tisíc kusů od titulu.

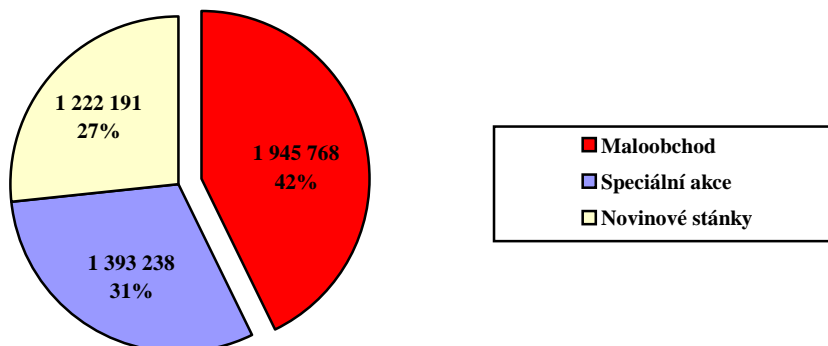
přehrší časopisů s DVD přílohami a všemožných zvláštních edicí s extrémně nízkou cenou a co nejúspornějším balením. Stále častěji se zde objevovaly snímky nevalné umělecké hodnoty s pochybnou obrazovou a zvukovou kvalitou. Tato degradace, spolu s nulovou možností správně vystavit a odkomunikovat jednotlivé filmy v omezených prostorách novinových stánků, nutně vedly k prudkému poklesu efektivity tohoto prodejního kanálu. Přesto si nadále udržuje značný význam v cenově agresivních nabídkách a výprodejích. A to navíc někteří videodistributoři sami iniciují vznik účelových (pseudo)časopisů, u nichž předstírají, že DVD je jejich pouhou přílohou⁴⁸. Na vině je jednoduchý trik, kdy se *DVD* mění na *časopis*. Periodické tiskoviny jsou totiž, na rozdíl od nahraných DVD, ve snížené sazbě daně z přidané hodnoty.

Podle poslední publikované výroční zprávy společnosti DVD Group.cz⁴⁹ se v roce 2006 prodalo v ČR ve všech maloobchodních kanálech mimo videopůjčoven 4 561 197 nahraných DVD. Na první pohled je patrný značný rozdíl oproti celkovému číslu prodejů, které uvádí Graf 3. Diferenci představují právě speciální obchodní akce a prodej prostřednictvím novinových stánků. Jak je zřejmé, v běžné maloobchodní síti se prodá pouze necelá polovina celkového počtu nahraných filmových DVD v ČR. Právě kvůli této proporcii bývají příbaly k časopisům a speciální operace obvykle vyjímány ze statistik. Při snaze popsat a analyzovat běžné prodejní kanály totiž silně deformují obraz trhu.

⁴⁸ Například časopis Svět pohádek, subjekt, který vlastní autorská práva na klasické Večerníčky z produkce České televize a uvádí je na trh právě tímto způsobem.

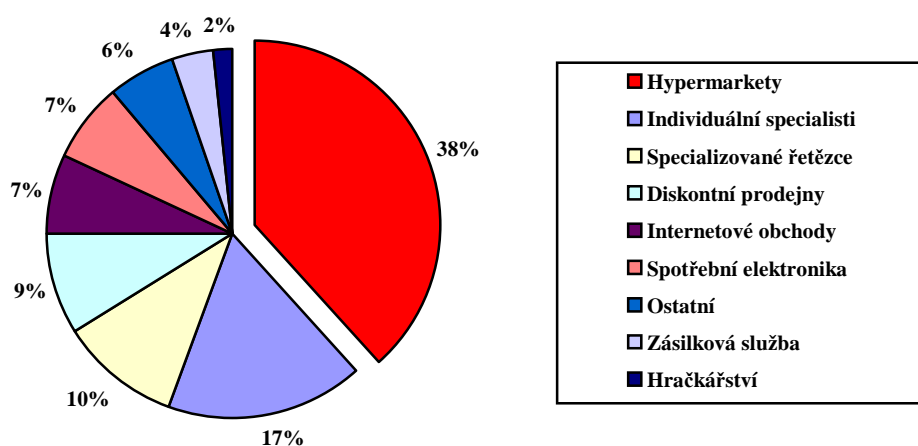
⁴⁹ DVD Group.cz je sdružení pro podporu formátu DVD, jehož členy jsou mimo jiné filmoví distributoři a výrobci DVD přehrávačů. Klade si za cíl zajišťovat ucelený průzkum trhu v ČR, prezentaci formátu DVD v médiích, prezentaci a popularizaci DVD na veřejnosti, jednání se státní správou při přípravě příslušných zákonů a aktivně se angažovat v boji proti všem formám pirátství, které DVD ohrožují. (oficiální internetové stránky sdružení www.dvdgroupcz.com)

Graf 4. Celkové prodeje (kusy, podíly v procentech) DVD v roce 2006 včetně příbalů k časopisům a speciálních operací. Zdroj: výroční zpráva DVD Group.cz 2007.



Vyjmeme-li z Grafu 4 pouze červenou výseč, která označuje standardní maloobchodní kanály, vyjde nám následující obraz trhu: Prostřednictvím hypermarketů se prodá 38% všech prodaných DVD. Výrazný podíl mají také individuální specialisté a specializované řetězce. V pěti nejsilnějších typech distribučních kanálů se prodá 81% všech DVD.

Graf 5. Rozdělení maloobchodu (červená výseč z Grafu 4) podle podílu na celkovém počtu prodaných DVD v roce 2006. Zdroj: interní data Warner Bros. ČR.



Podíl jednotlivých kanálů na prodeji nahranych nosičů domácí zábavy se v průběhu času mění. Řada z nich, a platí to zejména pro hypermarkety, by mohla vykazovat lepší výkonnost. K tomu je však nezbytná efektivní práce s produktem, zvláště pak vhodné

vystavení a účinné podpůrné marketingové prostředky. Nic se však nezmění bez osvědčeného řízení ze strany filmových distributorů a aktivního přístupu na straně zástupců prodejních kanálů.

1.4 Hypermarkety a marketingová komunikace

Sergio Zyman, populární autor, rebel reklamní branže a někdejší dlouholetý ředitel marketingu společnosti Coca-Cola, říká: „Jediným účelem marketingu je přimět více lidí, aby si mnohem častěji kupovali více vašich výrobků a utratili přitom více peněz.⁵⁰ Když si uvědomíte, že marketing děláte proto, abyste prodávali zboží, potom i peníze, které v souvislosti s tím utrácíte, budete považovat za investici, nikoli za výdaje.⁵¹“ Měl-li bych si zvolit své marketingové motto, pak by to bylo spojení těchto dvou vět. Dravé, neustále se měnící a vysoce konkurenční prostředí hypermarketů je typickou ukázkou toho, jak může být marketing účinný. Nebo, na druhé straně, jak může výrobce či distributor investovat statisíce korun do reklamy, aniž by mu to přineslo sebemenší efekt. Ty druhé případy, stačí se dobře rozhlédnout, bohužel stále převažují. Skepsi potvrzuje i Sergio Zyman: „Ve většině firem je dnes marketing neúčinný a proto je považován za vyloženě nepodstatnou činnost.“⁵² Není to ovšem v žádném případě chyba marketingu, ale lidí, kteří ho dělají.

1.4.1 Marketing – základní pojmy

Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků

⁵⁰ Zyman, 2005, strana 25.

⁵¹ Zyman, 2005, strana 27.

⁵² Zyman, 2005, strana 12.

s ostatními⁵³. Nebo je to také identifikace potřeb spotřebitelů s výrobou, cenovou tvorbou, reklamou, distribucí, prodejem zboží a služeb⁵⁴.

Konkrétní aplikace marketingu v praxi může mít mnoho nejrůznějších podob. Vždy záleží na subjektu, který marketingové aktivity vykonává, nebo jehož jménem je vykonává zprostředkovatel, zejména reklamní agentura. Jednotlivé nástroje marketingu, které v reklamním působení zadavatel využívá, tvoří dohromady **marketingový mix**. Je to soubor takových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu⁵⁵. Cílem zadavatele by vždy mělo být, aby se jednotlivé prvky marketingového mixu navzájem vhodně doplňovaly a aby se účinek aktivit v souboru vzájemně umocňoval, nikoli snižoval.

McCarthy popularizoval roztřídění nástrojů marketingového mixu do čtyř faktorů, nazývaných **čtyři P**: Product, Price, Place a Promotion⁵⁶. V prostředí hypermarketů, ať už na straně dodavatelů či prodejce, se setkáváme se všemi těmito faktory.

Lidé své potřeby a požadavky uspokojují výrobky⁵⁷. **Výrobek** (product) může mít povahu hmotnou, v tomto případě hovoříme zpravidla o výrobcích, i nehmotnou, pak je označujeme jako služby. Hypermarkety nabízejí tři základní roviny chápání výrobku:

- Z pohledu dodavatele tvoří hypermarket soubor zejména hmotných výrobků (jednotlivých prodejních položek), které distributoři a výrobci prodávají jeho prostřednictvím konečným zákazníkům.

⁵³ Kotler, 1997, strana 4.

⁵⁴ Tellis, 2000, strana 582.

⁵⁵ Kotler, 1997, strana 74.

⁵⁶ V českém jazyce se používá nejčastěji těchto ekvivalentů: výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Termín „místo“ též zahrnuje distribuci. Viz Kotler, 1997, strana 75.

- Hypermarket sám aktivně vytváří další skupinu výrobků, které bychom spíše mohli označit jako služby. Poskytuje dodavatelům i konečným zákazníkům příjemné prostředí, dostatečné množství pokladen, skladovací prostory, zapůjčení nákupních vozíků, osvětlení a vytápění prodejny a podobně.
- Spojíme-li oba předchozí body dohromady a přidáme-li ještě další nástroje marketingového mixu a obchodní taktiky, jako jsou třeba korporátní barvy, cenová politika, výběr dodavatelů, umístění prodejny v rámci regionu nebo zařazení obchodu do větší distribuční sítě prodejen, dostaneme unikátní výrobek, jedinečný hypermarket, který soupeří na trhu o zákaznickou přízeň s ostatními podobnými výrobky, dalšími hypermarkety.

Definice pojmu **cena** (price) závisí na tom, zda je posuzována z tržního nebo nákladového hlediska. Zákazníci považují cenu za peněžní vyjádření hodnoty jako míry kvality či vlastností a užitek daného výrobku nebo služby ve srovnání s jinými výrobky nebo službami. Management přistupující k ceně z hlediska nákladů ignoruje trh a soustřeďuje se pouze na pokrytí nákladů vynaložených na výrobu a distribuci výrobků a na zajištění návratnosti investic.⁵⁸ Už na první pohled je jasné, že cena hraje důležitou roli na straně dodavatelů, hypermarketů i spotřebitelů. Hypermarket se snaží co nejlevněji nakoupit od dodavatelů, aby při akceptovatelné obchodní marži udržel co nejnižší prodejní ceny pro spotřebitele. Tím, že drží nízké ceny, prodává větší množství zboží svých dodavatelů. A větší množství odebraného zboží je argument pro další snižování nákupních cen u dodavatelů. To je základní obchodní princip, na kterém hypermarkety fungují. V cenově senzitivním prostředí České republiky se prodejní cena stala jedním z nejdůležitějších komunikačních nástrojů obchodníků na všech úrovních⁵⁹.

⁵⁷ Kotler, 1997, strana 5.

⁵⁸ Nessim, Dodge, 1997, strana 19.

⁵⁹ Stačí srovnat komunikační slogany různých obchodníků: *Dlohodobě nízká cena! Bezva cena! Držíme ceny při zemi! Supercena! Nakupujte hypervýhodně! Carrefour, ten je levnější! Každý den nízké ceny!*

Místo (place) představuje různé aktivity, které společnost vyvíjí, aby činila výrobek snadno dostupným a dosažitelným⁶⁰. Tento faktor je téměř výlučně v rukou hypermarketu. Ten sám si řídí umístění prodejny, polohu dané položky v rámci konceptu prodejní plochy a současně usměrňuje distribuční toky zboží od dodavatelů. Jednotliví dodavatelé a zákazníci ovlivňují rozhodování hypermarketu pouze nepřímo. Na druhou stranu ale musí hypermarket při svém rozhodování velmi důkladně vážit všechny náznaky a informace, které mu poskytují dodavatelé a zákazníci.

Posledním faktorem je **propagace** (promotion). Jde o marketingové komunikace většinou komerčního charakteru, jejichž cílem je na základě předávaných informací ovlivňovat poznávací, motivační a rozhodovací procesy těch, na které chceme působit ve shodě s našimi záměry. V rámci propagace můžeme identifikovat různé formy komunikace⁶¹:

- reklama (advertising)
- osobní prodej
- podpora prodeje (sales promotion)
- práce s veřejností (public relations)
- přímý marketing (direct marketing)
- sponzoring

U hypermarketů se můžeme setkat se všemi uvedenými aspekty propagace, a to ve větší či menší míře.

⁶⁰ Kotler, 1997, strana 76.

⁶¹ Vysekalová, Komárková, 2001, strana 13.

1.4.2 Reklama

Parlament ČR schválil v roce 1995 definici, která říká, že *reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterými jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních médií.*⁶² Reklama umožňuje produkt prezentovat v zajímavé formě s využitím všech prvků, působících na smysly člověka. Oslovuje široké publikum potenciálních zákazníků, ale její nevýhodou je určitá neosobnost a jednosměrná komunikace. V oblasti reklamy hypermarkety využívají televizi, rozhlas, internet, inzerci v tisku a také venkovní reklamu⁶³. Nejčastěji komunikovaným tématem je cena a privátní značky⁶⁴.

1.4.3 Osobní prodej

Jedná se o sdělování firemní nabídky zákazníkům prodejním personálem⁶⁵. Hypermarkety jsou obecně známy tím, že míra osobního přístupu k zákazníkům je minimální až nulová. To platí s výhradou oddělení, které mají svůj dedikovaný prodejní personál, jak o nich byla řeč v minulé kapitole. Jinak jsou kvalifikovaní prodavači nahrazováni neinformovanými *doplňovači zboží do regálů*. Přesto můžeme v hypermarketech nebo jejich bezprostředním okolí narazit na osobní prodejce. Nabízejí většinou sezónní zboží⁶⁶ nebo specifické komodity⁶⁷. Hypermarket tak osobní prodej zpravidla neposkytuje, avšak tvoří omezené příležitosti pro jeho realizaci.

⁶² Vysekalová, Komárková, 2001, strana 14.

⁶³ Ekvivalentem je anglický termín outdoor (doslova „venku“). Protože definice venkovní reklamy zahrnuje nejen prostředky působící na příjemce na ulici, nebo v krajině (typicky billboard), ale třeba také uvnitř prodejen (např. City Light vitríny) častěji se dnes užívá širšího pojmu out-of-home (mimo domov).

⁶⁴ Výrobky, které jsou dodány na zakázku a na obalech nesou označení příslušného hypermarketu.

⁶⁵ Tellis 2000, strana 24.

⁶⁶ Zábavnou pyrotechniku na sklonku roku, velikonoční vajíčka nebo třeba burčák na podzim.

⁶⁷ V Tesco Letňany v Praze najdeme aktuálně například prodejce kabelek a kufrů, doplňků k mobilním telefonům nebo čistících přípravků na skleněné předměty.

1.4.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje širokou paletu nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitele, poskytují mu informace a mohou ho přivést ke koupi výrobku. Prostředky podpory prodeje jsou zaměřeny jak na koncové zákazníky, tak na obchod. Tyto prostředky uplatňujeme především v situacích, kdy chceme dosáhnout rychlé a intenzivní reakce. Výsledky jsou v tomto případě většinou jen krátkodobé, nevytvářejí trvalé preference k danému výrobku či značce.⁶⁸ Podpora prodeje je nástroj, kterým se mohou jednotliví dodavatelé v rámci dané kategorie zboží u zákazníků více zviditelnit a pokusit se tak eliminovat konkurenci. Aplikace nástrojů podpory prodeje je téměř výhradní doménou dodavatelů. Hypermarket nejen že se aktivně nezapojuje, ale navíc si za svolení žádá od dodavatelů všemožné marketingové poplatky. Hypermarketu je totiž jedno, co si zákazník koupí, jen když utratí peníze. Ale dodavatelům jde také o to, aby zákazník své peníze utratil konkrétně za jejich zboží. Podpora prodeje je nejčastější marketingovou aktivitou, se kterou se v souvislosti s hypermarkety setkáváme. Mezi její obvyklé formy patří:

- Dekorace prodejních míst a používání poutačů v prodejnách
- Merchandising⁶⁹
- Předvádění výrobků v místě prodeje
- Ochutnávky zboží⁷⁰
- Sampling⁷¹
- Soutěže, hry, výstavky a zábavní akce

⁶⁸ Vysekalová, Komárková, 2001, strana 14.

⁶⁹ Pronájem obchodních zástupců. Zaměstnanci dodavatele pravidelně navštěvují hypermarket, kontrolují vystavení, dostatek zboží na skladě, úpravu, čistotu a doplnění regálů podle předem stanovených priorit, distribuci propagačních materiálů, kontrolu doby trvanlivosti zboží nebo výměnu poškozených kusů.

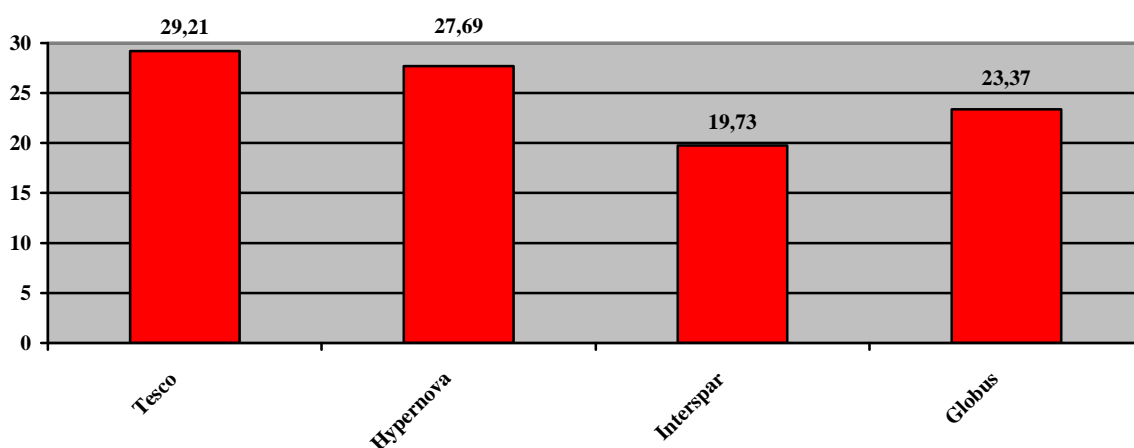
⁷⁰ Podle agentury AISA se v době ochutnávek obvykle prodej výrobku zvýší 4-10 krát oproti běžnému stavu. S ochutnávkou se už někdy setkala 82% občanů, zájem roste s dosaženým vzděláním. Téměř 90% nových potravinářských výrobků se neprosadí, protože je lidé nikdy neochutnají.

⁷¹ Rozdávání testovacích vzorků zboží.

- Kupony⁷²
- Věrnostní programy⁷³

Tradičním vrcholem aktivit na podporu prodeje v hypermarketech je předvánoční sezóna. Monitor agentury Arc Worldwide zaznamenal v prosinci 2006 celkem 1.510 různých promoakcí, což představovalo roční rekord a nejvyšší změřené číslo v české historii. Hlavní podíl na tom měly následující kategorie zboží: alkoholické a nealkoholické nápoje, cukrovinky, mražené zboží, drogerie a kosmetika⁷⁴.

Graf 6. Podíl na promoaktivitách podle řetězců (%) 7.-10.12. 2006. Zdroj: Arc Worldwide, monitor in-store aktivit pro časopis Regal.



⁷² Efektivní je např. publishelf, kupon umístěný na regálu vedle zboží. Průměrná návratnost se pohybuje mezi 20-50%. Populární jsou slevy anoncované na líčové straně pokladní účtenky. (Zdroj: společnost Sogec)

⁷³ Jeden z nejnámějších věrnostních systémů u nás realizovaly supermarket Delvita. Za utracené peníze se na karty Delvita Plus načítaly body, které bylo možno směnit za dárky nebo slevy. Program byl zrušen na jaře 2002, nahradil ho sloganem *Ušetříte ihned (snížení cen u 1000 výrobků včetně jogurtů)*. Přispěl k tomu výzkum, který pro Delvitu realizovala Incoma/GfK. Z něj vyplynulo, že 88% zákazníků tam nenakupovalo kvůli kartě a 90% jich kvůli kartě nenavštěvovalo Delvitu častěji. Téměř polovina zákazníků považovala za hlavní nevýhodu karty příliš nízkou slevu. (BM. Zákazník dává přednost okamžité výhodě.)

⁷⁴ Čechová, 2007, Prosinec znamenal vrchol v in-store.

1.4.5 Práce s veřejností

Cílem je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. Jde o cílevědomé a dlouhodobé úsilí, které se snaží vytvářet a podporovat vzájemné pochopení mezi organizací a veřejností. Důležitým znakem práce s veřejností je její důvěryhodnost, mnohdy ovlivňující i tu část veřejnosti, která není přístupná reklamě.⁷⁵ Zajímavou a poněkud zúženou definici nabízí Tellis: Je to sdělování firemní nabídky zákazníkům jinak než prodejním personálem⁷⁶.

Hypermarkety, už jen svou prostou existencí, vyvolávají emoce. Jejich výstavbu mohou provázet spory s místními občanskými sdruženími nebo ekologickými aktivisty, často je napadán konzumní styl života, který hypermarkety symbolizují. Čas od času se v médiích objeví kauzy o nízkých platech pokladních a personálu, vděčným novinářským soustem jsou aféry s potravinami s prošlou lhůtou spotřeby⁷⁷. Hypermarkety, někdy s vlastním přispěním, nabízejí řadu témat k negativní publicitě. Naopak jen velmi obtížně prosazují do médií takové informace, které by předkládaný jednostranně negativní obraz alespoň částečně vylepšovaly. Mohou to být zmínky o sponzoringu, preferenci domácích dodavatelů, otevírání nových prodejen, rekordních ziscích, prodloužené otevírací době ve svátečních dnech nebo o kulturních akcích, které pořádají na svou propagaci. Práce s veřejností tak využívá především metody krizové komunikace. Čas nicméně prokázal, že zákazníci si zvykli jak na přítomnost hypermarketů, tak na jejich občasně aféry. Nemění kvůli nim zásadně své nákupní chování a žijí spolu v neutrálním svazku, z něhož mají prospěch obě strany. Není doložen jediný případ, kdy by negativní publicita přivedila tak

⁷⁵ Vysekalová, Komárková, 2001, strana 15.

⁷⁶ Tellis, 2000, strana 24.

⁷⁷ Mediálně největší kauzy se odehrály v roce 2005, kdy inspektoři Státní veterinární správy a Státní zemědělské a potravinářské inspekce našli závadné maso v některých prodejnách Hypernova, Tesco, Delvita, Billa, Maso Novák a Zimbo Czechia.

zásadní odliv zákazníků některé obchodní jednotky či řetězce, který by způsobil znatelný pokles tržeb či dokonce uvrhl prodejce do existenčních obtíží.

1.4.6 Přímý marketing

Je to interaktivní marketingový systém, který používá jedno nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy, nebo transakce v jakémkoli místě.⁷⁸ Výhodou přímého marketingu je možnost velmi přesného zacílení a vymezení cílové skupiny a kontrola měřitelnosti akce. Má menší dosah k široké veřejnosti vzhledem k tomu, že je zaměřen na přesně vymezenou skupinu. Mezi hlavní prostředky přímého marketingu patří prospekty, katalogy, telefonní seznamy, tištěné adresáře, časopisy pro zákazníky apod. Roste význam telemarketingu a interaktivního videotextu.⁷⁹

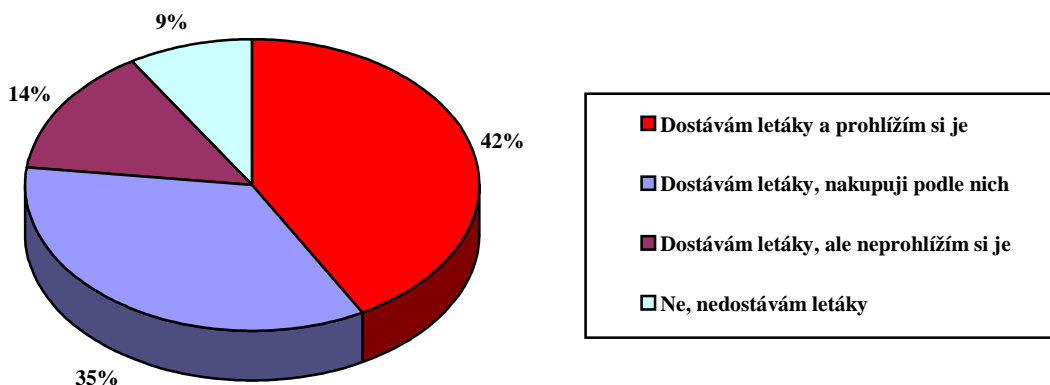
Nejdůležitějším komunikačním prostředkem hypermarketů, a shodují se na tom jednohlasně všechny řetězce, je leták⁸⁰. Jen málo občanů České republiky se s letáky ještě nikdy nesetkalo. Formou neadresného direct mailingu jsou miliony kopií každý měsíc distribuovány do poštovních schránek domácností v příslušných spádových oblastech, ale hypermarkety je umisťují i vedle vchodu do prodejen, aby byly zákazníkům vždy po ruce. O účinnosti letáků se vedou neustálé diskuze. Zejména v letech 1997 a 1998 zaznamenal leták opravdový boom. Obchodníci jich vydávali nadbytek a spotřebitelé tím byli frustrováni. Dnes se ale zákazníci naučili využívat informační hodnotu letáků a řada z nich nakupuje s jejich pomocí.

⁷⁸ Kotler, 1997, strana 670.

⁷⁹ Vysekalová, Komárková, 2001, strana 15.

⁸⁰ Vzhledem a úpravou se spíše jedná o vícestránkový katalog zboží, ale v terminologii odborné i laické veřejnosti se vžilo označení *leták*.

Graf 7. Necháte se ovlivnit letáky, které dostáváte do schránky? Zdroj: *Shopping Monitor 2006/2007, Incoma Research/GFK Praha.*



Alternativou k letákům jsou firemní časopisy pro zaměstnance a zákazníky. Ty ovšem předpokládají širší redakční zázemí a zvýšené finanční nároky na realizaci. Proto se dosud v ČR neprosadily.

1.4.7 Sponzoring

Sponzoring je unikátním prostředkem pro dosažení viditelnosti a vlivu.⁸¹ Většinou se soustřeďuje na sportovní, kulturní a sociální oblast. Hypermarkety nejsou ve sponzoringu příliš aktivní. Nejvíce se zde realizoval francouzský řetězec Carrefour, který však z našeho trhu v roce 2006 odešel. V době, kdy v ČR působil, dbal na to, aby byl vysoce hodnocen zejména v oblasti sociálního marketingu a péče o životní prostředí. Například po záplavách v srpnu 2002 významně pomáhal postiženým oblastem⁸². Pravidelně pořádal také Den ochrany životního prostředí, který je obvyklý ve všech zemích, kde má Carrefour své pobočky. Promyšleným tahem bylo oficiální partnerství s prvoligovým fotbalovým klubem

⁸¹ Aaker, 2003, strana 112.

⁸² Bezprostředně po katastrofě odeslal do postižených oblastí kamiony pitné vody, hygienických potřeb, potřeb na úklid, spacích pytlů a dalších nezbytností. Francouzská centrála dále nakoupila 170 vysoce výkonných kalových a plovoucích čerpadel v hodnotě 150.000 Euro. (nesignováno, Solidarita od Carrefouru)

Slavia Praha. Významnou roli v něm hrál jistě fakt, že v roce 2001-2002 se v těsné blízkosti sídla tohoto klubu stavělo obchodní centrum Eden, ve kterém byl Carrefour také přítomen.

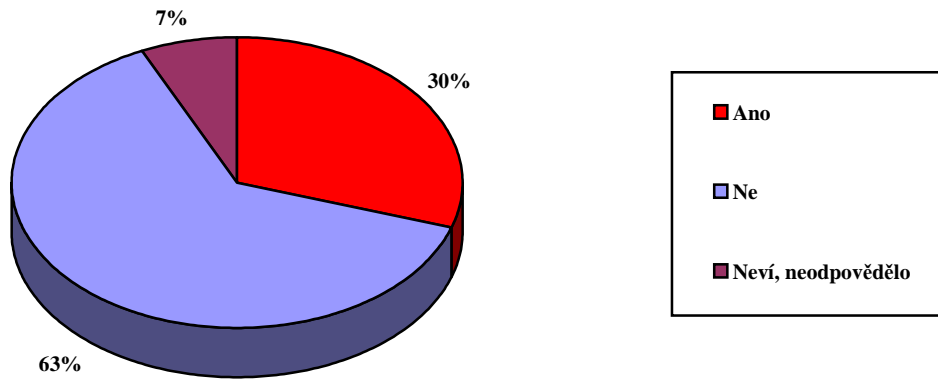
1.4.8 Obecné trendy v reklamě

V České republice lze vyzorovat některé dlouhodobé trendy, které popisují vztah veřejnosti k reklamnímu působení firem. Tyto trendy vykazují jen velmi malé odchylky v čase a každoroční výzkumy spíše potvrzují jejich platnost. Ten poslední charakterizuje časopis Marketing & Media takto: Každoročně mírně povrchní, některá témata ignorující, leč stále podávající ucelený přehled o postojích české veřejnosti k reklamě u nás⁸³. A co se o sobě dovídáme? Že nejdůležitějšími vlastnostmi reklamy by měla být pravdivost, důvěryhodnost, vtipnost a originalita. A že nejvíce jsme přesyceni reklamou v televizi, tisku a nemáme zrovna v lásce plné poštovní schránky reklamních letáků. Nejméně vyhraněný postoj máme ke všem formám internetové reklamy a propagace v kinech. To ukazuje, že jsme k těmto druhům reklamy neteční, neznáme je, nebo s nimi nejsme tak často v denním styku. Neznalost u širší veřejnosti bude jistě platit zejména o internetu.

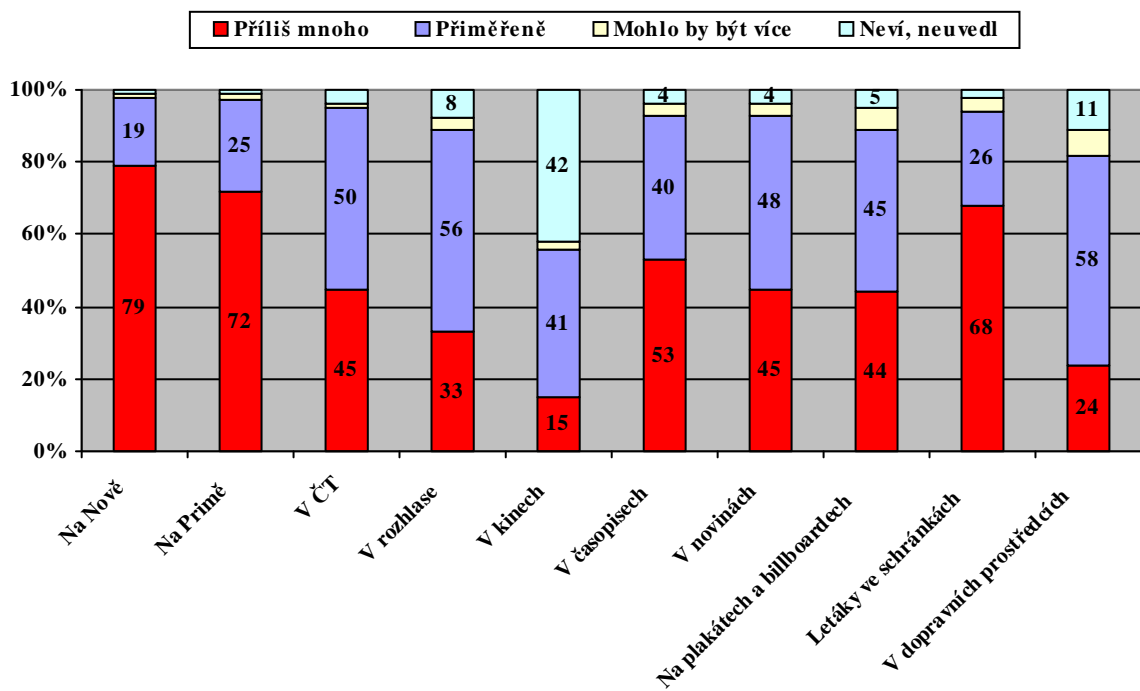
Jak ukazuje výzkum Shopping Monitor 2006/2007 agentury Incoma Research/GFK Praha, podíl lidí, kteří tvrdí, že nakupují na základě reklamy, se dlouhodobě pohybuje mezi 30-40 % (30% v roce 2007). Vliv reklamy na své nákupní chování připouštějí již tradičně výrazně častěji ženy (37 %) a lidé do 29 let (40 %). Na základě tohoto typu výzkumu nelze říci, kolik osob ve skutečnosti reklama ovlivnila. Víme jen, kolik jich bylo ochotno *přiznat*, že na jejich nákup měla vliv. Reálně lze předpokládat, že reklama ovlivňuje větší procento lidí, než kolik jich to připustí. Mnozí si tuto skutečnost neuvědomují a část populace není ochotna ovlivnění reklamou při nákupech přiznat.

⁸³ mat, Češi a reklama 2007: nic nového pod sluncem.

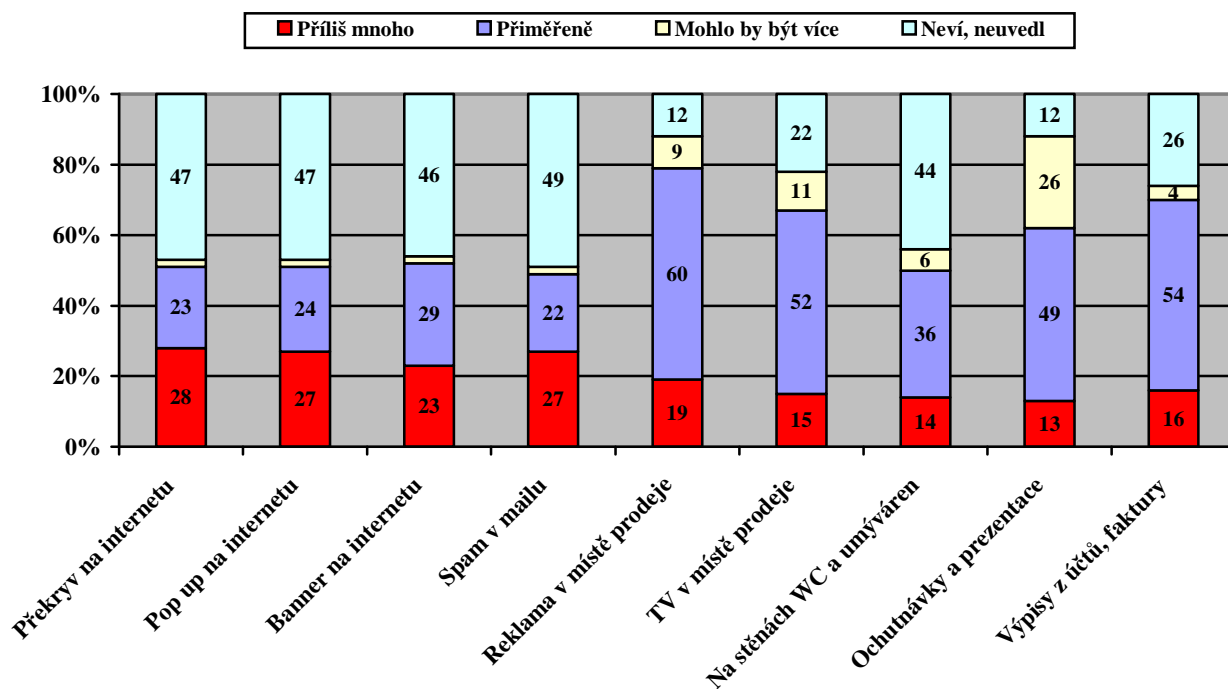
Graf 8. Nakupujete podle reklamy? (%) Zdroj: *Shopping Monitor 2006/2007, Incoma Research/GFK Praha.*



Graf 9. Přesycenost reklamou (%), část 1. Zdroj: *výzkum Češi a reklama 2007, Factum Invenio.*



Graf 10. Přesycenost reklamou (%), část 2. Zdroj: výzkum *Češi a reklama 2007*, Factum Invenio.



2 EXPANZE HYPERMARKETŮ V ČECHÁCH A ZMĚNY, KTERÉ SVÝM PŘÍCHODEM ZPŮSOBILY

*Den, kdy jste nebyli nakupovat, považujte za ztracený, tvrdí s nadsázkou slovenský spisovatel, režisér a herec Viliam Klimáček. A dodává: *Hypermarket je vzrušující místo. Vyvolává pocit neomezených možností. Jdete si koupit žvýkačky a odcházíte s mikrovlnkou. Lidé se vrátí z nákupů a doma si napětí vybíjejí sexem. Třiatřicet procent počtů je způsobeno návštěvou hypermarketů.* Viliam Klimáček je autorem divadelní hry *Hypermarket*, jejíž světová premiéra v nastudování Národního divadla v Praze získala druhé místo v prestižní soutěži o Cenu Alfréda Radoka za rok 2002. Aktuálně se hraje například v ostravském Divadle Petra Bezruče⁸⁴ a Česká televize v těchto dnech dokonce převádí volnou adaptaci hry do filmové podoby.⁸⁵*

V roce 2004 měl premiéru jiný kontroverzní projekt, *Český sen*⁸⁶. Autoři Vít Klusák a Filip Remunda iniciovali velkou reklamní kampaň, která lákala na otevření ryze českého hypermarketu *Český sen* v Praze Letňanech. Celé šílenství pak dokumentárně zmapovali na filmový pás. V den anoncovaného slavnostního otevření, 31.5. 2003, se na parkovišti podle organizátorů sešlo 4.280 nedočkavých zákazníků. Ti však místo hypermarketu našli na poli jen obří filmovou kulisu, plachtu o velikosti 10x100 metrů. O projektu bylo v období 23.5.-18.9. 2003 publikováno 195 článků. Etičnost kampaně posuzovala Rada pro reklamu.⁸⁷

Je potřeba víc důkazů o tom, že se hypermarket u nás stal fenoménem, který milujeme, nenávidíme, inspiruje nás, provokuje a mění naše postoje k životnímu stylu a nakupování?

⁸⁴ Premiéra 19.1. 2007.

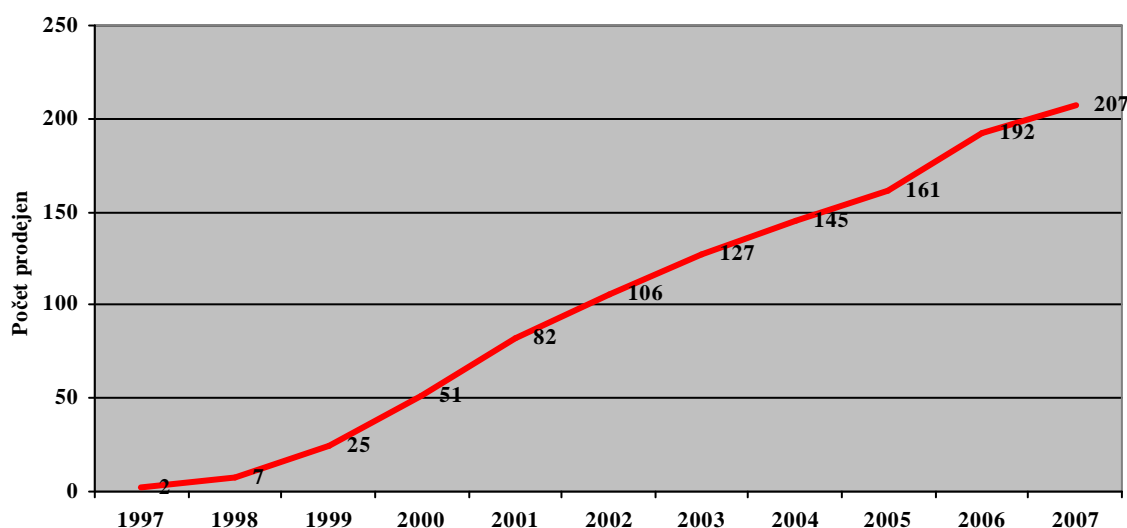
⁸⁵ Natáčení probíhá v březnu – květnu 2007.

⁸⁶ Filmová reality show, 95 minut. Premiéra v kinech 31.5. 2004. V současnosti dostupná také na DVD.

⁸⁷ Z oficiálních informací o projektu, které na svých internetových stránkách zveřejnila Česká televize. (www.ceskatelevize.cz/specialy/ceskysen).

Za deset let, od roku 1997, u nás vyrostlo více než 200 hypermarketů. To znamená, že na milion obyvatel připadá zhruba 19 těchto obchodů. Na Slovensku to je zhruba 16 a v Maďarsku 9 hypermarketů. Nejpomalejší vývoj je v Polsku, kde na milion lidí připadá necelých 6 hypermarketů.⁸⁸ Hlavními lákadly jsou snadná dostupnost, větší sortiment a nízká cena.

Graf 11. Rozvoj počtu hypermarketů v ČR. Údaj se vždy vztahuje k 1.1. daného roku.
Zdroj: Shopping center & hypermarket 2006, Incoma Research/GFK Praha a studie Cushman & Wakefield (rok 2007).



Přes rychlý nárůst počtu hypermarketů je zde stále prostor pro expanzi. To koneckonců potvrzuje i Tabulka 1. S každým novým obchodem ale pocítí ty stávající v okolí odliv zákazníků, a tedy i tržeb. František Diviš ze společnosti Incoma Research to potvrzuje: "Bude se zvětšovat počet obchodních center a jejich nájemců, kteří budou mít problémy. A netýká se to pouze hypermarketů. Je pravděpodobné, že se dočkáme situace, kdy se zavře celé nákupní centrum nebo se přemění na něco jiného." Už dnes se mluví o některých z těch, kterým se přes veškerou a dlouhodobou snahu nepodařilo přilákat dostatečný počet

⁸⁸ Studie společnosti AC Nielsen, kterou publikovala Česká tisková kancelář 24.5. 2006.

pravidelných nakupujících. Patří zde třeba Nové Butovice, Stodůlky, Eden a Novodvorská v Praze, Královo Pole v Brně nebo olomoucká Olympia. V roce 2006 se z českého trhu stáhl řetězec Carrefour, jeho prodejny převzalo Tesco. Proslýchá se, že vážné problémy má i společnost Ahold, kam patří hypermarkety Hypernova a supermarkety Albert.⁸⁹ Ahold provádí od května 2006 prověrku svých obchodů ve všech zemích, kde působí. Zvažuje, kde lze pozici upevnit a kterých prodejen bude lépe se zbavit. Jednou z diskutovaných možností je úplný či částečný odchod Aholdu z ČR, Polska a Slovenska.

Nákupní centrum, kde je více než padesát obchodů, už dnes nechybí podle Františka Diviše a údajů z Incoma Research v žádném městě nad 90 tisíc obyvatel. Velká města jsou už obsazena, koncentrace maloobchodních jednotek na jejich předměstích je někdy tak silná, že neodpovídá kupní síle obyvatel ve spádové oblasti. Naopak v městech s méně než padesáti tisíci obyvateli má takové centrum zatím jen Mladá Boleslav. Z toho je zřejmé, že se útok developerů přesune především do menších měst, i v nich už roste kupní síla obyvatel. "Bude se klást větší důraz na umístění prodejny, což dříve díky menší konkurenci nehrálo takovou roli," říká Diviš za Incomy. Obchodní centra se tak budou přesouvat z okrajů více do středů měst. A to nejen ty nově vznikající. Některé řetězce se už dnes snaží najít lepší místo k přestěhování. Takto se už přesunul například Albert v Českých Budějovicích, Mostě, Frýdku-Místku či Ostravě.

Vstup hypermarketů do ČR měl dopad nejen na dostupnost zboží, kulturu a způsoby nákupního chování spotřebitelů. Jejich vliv přesahuje do mnoha oblastí, které se dají pro větší přehlednost sdružit do dvou skupin: z pohledu zákazníka a z pohledu obchodníka, zejména dodavatele. Pokusím se některé takové vlivy pojmenovat.⁹⁰

⁸⁹ Viz například článek Martiny Patočkové „Ahold se možná stáhne ze střední Evropy“, který byl publikován na zpravodajském serveru idnes. (www.idnes.cz)

⁹⁰ Zpracováno s využitím informací z přednášky asociace POPAI Central Europe o současném vývoji maloobchodního trhu v oblasti rychloobrátkového zboží, která se uskutečnila 18. října 2006.

2.1 Pohled zákazníka

Když se hypermarkety v ČR objevily, vzbudily u spotřebitelů zájem už jen prostou existencí. Protože se zpočátku jejich výstavba soustředila pouze do velkých měst (prakticky jen Praha, Brno a Ostrava), vyvolaly **nákupní turistiku**. Lidé příjíždějící do hlavního města na návštěvu si na seznam památek, které chtějí vidět, připisovali také hypermarket. Když vyrostlo na dálnici D2 u Brna nákupní centrum Olympia, dojížděli sem ve velkém i občané ze Slovenska. Díky tomu se spotřebitelé naučili jezdit za svým nákupem do větších vzdáleností. S tím, jak rostla nová obchodní centra i v dalších městech, se sice dojezdové vzdálenosti zmenšovaly, avšak **cestování za nákupem** se stalo běžným standardem. Každodenní nakupování základních potravin v sousedství tak u části spotřebitelů nahradily plánované měsíční, čtrnáctidenní nebo týdenní výpady do hypermarketů.

Díky své agresivní obchodní politice **snížily hypermarkety na trhu obecně cenovou úroveň** potravin a dalších komodit, které nabízejí. Argument nízké ceny se objevuje v jejich komunikaci od počátku a konkurence je v tomto trendu musela následovat. V českém cenově senzitivním prostředí a s pomalu rostoucí kupní silou obyvatel se stal důraz na nízké ceny naprosto zásadním. A to do té míry, že na přelomu tisíciletí dokonce vygradoval do cenové války. Podle reklamních sloganů jednotlivých maloobchodních jednotek nebylo možno rozeznat, zda se jedná o propagaci diskontní prodejny, velkoobchodu nebo hypermarketu. Výsledkem je, že nízkou cenu bereme jako samozřejmou součást obchodní nabídky prakticky u všech prodejců. S její komunikací se ale pojí řada nečistých triků. Nejnížší ceny mívají jen výrobky, které si hospodyně pamatují. Americká reklamní asociace dokonce zakázala řetězci Wal-Mart používat reklamní slogan o nízkých cenách, protože se týkal jen dvou procent z nabízeného zboží. V minulosti se u nás několikrát stalo, že v sezónních výprodejích nebyla na prodejnách dostatečná zásoba atraktivního zlevněného zboží, které hypermarket anoncoval ve své kampani. Kontrolní nákupy České obchodní inspekce zase opakovaně poukazují na rozpor cen prezentovaných v regálových pozicích s tím, co je zákazníkovi naučtováno na pokladně. Menších rozdílů si však většina z nás vůbec nevšimne.

Současné trendy, jak je popisuje Shopping monitor 2006/2007 společnosti Incoma Research a GfK Praha, naznačují, že **cena přestává být jediným hlediskem při rozhodování** zákazníka. V oblasti potravin hraje přinejmenším stejnou roli čerstvost a kvalita. Na nízké ceny a slevy lze velké množství zákazníků nalákat, ale nekvalitními či málo čerstvými potravinami jich lze mnoho ztratit. Do budoucna tak budou muset hypermarkety, ale i další typy maloobchodních prodejen, dobře vážit, na koho budou cílit, na jaký zákaznický profil se budou zaměřovat. Náznakem nastupující segmentace mohou být nové výrobní řady biopotravin, které pod svou značkou zavádí řetězec Interspar.⁹¹

V motivaci k nakupování existují dva trendy: plánovaný versus impulzivní nákup. Stále více nakupujících **se rozhoduje impulzivně**. Přímo v místě prodeje volí, co nakoupí, nebo kterou značku koupí. I tuto schopnost jsme si procvičili díky hypermarketům, jejich vynalézavým akčním nabídkám, způsobům prezentace a vystavení zboží. Mnoho z nás si pravidelně odnáší domů alespoň něco málo nad to, co jsme původně plánovali. Kdysi populární nákup podle seznamu je v defenzívě. Impulzivita se projevuje také v tom, že zákazník dnes nechce šetřit, touží po okamžitém uspokojení svých potřeb. Trendem posledních let je rychlé zadlužování, ke kterému přispívá i bohatá a snadno dostupná nabídka komerčních spotřebitelských úvěrů. S tím ale bohužel roste i počet domácností, které nejsou schopny za své závazky platit.

Nakupování se stalo součástí **trávení volného času**. Cílem hypermarketů a nákupních center je loajální zákazník, který se pravidelně vrací, tráví zde mnoho času a utratí hodně peněz. Proto nabízejí hypermarkety a nákupní komplexy mnoho doplňkových služeb: restaurace a občerstvení, kina, kluziště, herny, fitness centra, dětské koutky, lavičky k odpočinku, doprovodný komerčně laděný i kulturní program nebo tematické dny (například Dětský den, Den matek, konec školního roku). Do hypermarketů a nákupních center se chodí na rodinné víkendové výlety. Uvnitř je celoročně konstantní teplota, hladina světla, neprojeví se vlivy špatného počasí. Od rána do večera je zde stále stejná atmosféra.

⁹¹ ver, Spar rozšiřuje řadu bioproduktů.

Graf 12. Návštěva jednotlivých částí shopping centra při posledním nákupu (%). Zdroj: *Shopping center & hypermarket 2006, Incoma Research/GFK Praha.*



2.2 Pohled obchodníka

Hypermarkety si jsou velmi dobře vědomy svého postavení na trhu a z toho vyplývající vyjednávací síly vůči dodavatelům. Od prvopočátku toho využívají a někdy dokonce zneužívají pro jednání z pozice síly. Řada jejich praktik je v zasvěcených kruzích veřejným tajemstvím, důkazy však nikdo neposkytne. Stejně tak chybí vůle cokoli měnit. Hypermarkety jsou, přes své predátorské chování, významnými obchodními partnery jak pro nadnárodní společnosti, tak pro lokální dodavatele. Všechny informace, o kterých zde píším, vycházejí z mé osobní zkušenosti.

Hypermarkety jsou zvláštní v tom, že po předání zboží do skladu na něj **distributor ztrácí jakýkoli vliv**. Zatímco v jiných typech maloobchodních prodejen (mimo supermarketů a diskontní prodejny) má dodavatel možnost podpořit prodej svého výrobku prostřednictvím poutačů, cílených akcí a spolupráce s prodejním personálem, v hypermarketech je tato možnost jen velmi omezená. Může za to důraz na jednotný (a velmi nudný) komunikační styl, unifikaci podoby prodejních jednotek a snaha, aby zákazník sice dostával informace, ale nebyl při nákupu rušen různorodou a křiklavou reklamou. Pokud je něco takového možné, pak za to chce hypermarket dodatečné poplatky.

To platí i pro výhodnější vystavení v rámci regálů. Dodáním svého zboží je výrobce plně odkázán na uvážení hypermarketu, zda ty které položky nabídne více či méně obratně.

Trendem posledních let, který k nám přišel z vyspělejších trhů, je hledání tzv. **manažera kategorie**. Je to vždy silný, sofistikovaný a dominantní hráč na trhu, který je schopen pro hypermarket kultivovat a řídit určitou kategorii výrobků, řekněme nosičů DVD. Na jednu stranu je to šance, jak se vymanit ze sterilnosti⁹² a unylosti, na druhou stranu to však představuje jisté ohrožení pro menší dodavatele. Je jisté, že přes smluvní dohodu o nezneužívání dominantního postavení v rámci regálových pozic bude manažer kategorie přihlížet k prezentaci a maximalizaci prodeje především svých položek. Koneckonců, je to jakási odměna za to, že manažer kategorie investuje čas, prostředky a know-how do kultivace obchodního prostředí hypermarketu.

Nepsaná pravidla má také **výběr dodavatelů**. Denně na dveře odpovědných nákupčích klepou zájemci o to, aby mohli dodávat své zboží do obchodních řetězců. Není proto divu, že rozhodovací procesy jsou často spojovány s podezřením z korupčního chování. Hypermarkety si jsou tohoto nebezpečí vědomy, proto své nákupčí pravidelně rotují tak, aby žádný z nich nezůstal delší dobu u stejné výrobkové kategorie a nemohl si vybudovat síť strategických kontaktů.

O úplatcích se hovoří v neoficiální rovině, avšak existuje i **otevřená forma „sponzoringu“** hypermarketů. Jsou to tzv. zalistovací poplatky, které musí dodavatel oficiálně zaplatit za každou položku a za každý hypermarket v síti. A to opakovaně zcela automaticky i v okamžiku, kdy řetězec otevře novou prodejnu. Nadto bývá první dodávka zboží v nasmlouvaném objemu zcela zdarma. Velmi elegantním řešením, jak uvěřovat hypermarkety, je dlouhá doba splatnosti faktur. Běžně se pohybuje od 90 do 180 dní.

⁹² Velmi dobrou práci například odvedly čokoládovny Orion v sekci cukrovinek v hypermarketech Tesco.

Dodavatelem hypermarketu může být pouze obchodně silný subjekt, který si může dovolit postrádat značnou finanční hotovost po poměrně dlouhou dobu. A na konci roku přichází jako zvláštní dárek bilancování, včetně výpočtu obrátových bonusů. Specifickým zdrojem příjmů hypermarketů jsou nejrůznější marketingové příspěvky a poplatky „za leták“. Ve Warner Bros. jsem se s nimi setkával pravidelně, aniž bych měl možnost ovlivnit, jakou podobu bude mít tato placená inzerce. Za několik let obchodování s hypermarkety se mi nepodařilo je přimět k tomu, abychom dostávali náhledy příslušné stránky ke kontrole před jejím vytištěním. Raritou je pak tzv. „výroční bonus“. Když měl hypermarket výročí, např. od otevření první prodejny, žádal si zvláštní poplatek. Příslušní manažeři na centrálách měli dokonce cíle, kolik mají od dodavatelů vybrat. Odmítnutí se rovnalo riziku zhoršení vzájemných vztahů.

Výčet všech těchto faktorů musí brát každý dodavatel v potaz ještě před tím, než začne hypermarket zásobovat. Snaha dohodnout se za každou cenu může vést v celkové bilanci až ke ztrátě. A to se může v krajním případě dokonce stát, že se dodavatelovo zboží ani nedostane ze skladu na prodejní plochu. Vím bezpečně o situaci, kdy jeden z obchodních řetězců od Warner Bros. objednal velké množství filmových DVD novinkového titulu pro akční vystavení. Na poslední chvíli však změnil strategii. Víc než polovina dodaných nosičů tak zůstala ve skladu, ze kterého je po ukončení „kampaně“ vrátili zpět v původních obalech a na původních paletách. Tyto vyrobené a dodané DVD se nikdy nepodařilo prodat a byly později zničeny ve spalovně na náklady Warner Bros.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 NOSIČE DOMÁCÍ ZÁBAVY A JEJICH DISTRIBUCE DO KRIZE FILMOVÉHO PRŮMYSLU

Filmový průmysl má aureolu oblasti, která je třpytivá, lesklá, mediálně přitažlivá a kde se točí velké peníze. To bezesporu platí o americkém Hollywoodu, továrně na sny, v němž vznikají tisíce filmů ročně, největší natáčecí rozpočty se pohybují v řádech stovek milionů dolarů a hvězdy berou dvacet milionů za hlavní roli v jediném snímku. To vše za vydatné mediální podpory. Hollywood si to může dovolit, protože jeho předpokládaný trh je neomezený. Produkce se vyváží do všech zemí světa, kam je to jen možné. Světové tržby mohou tvořit polovinu až dvě třetiny všech zisků z distribuce daného filmu.

V ČR je situace opačná. Lokální filmový trh je tak malý, že se ani největším filmovým studiím nevyplatí mít zde svou pobočku.⁹³ Všechny spolupracují s místními distributory, kteří drží více licencí najednou. V rámci maximální efektivity čeští distributoři nosičů domácí zábavy obhospodařují také slovenský trh.

Tabulka 2. Rozložení filmových licencí podle lokálních distributorů v ČR. Zdroj: *Unie filmových distributorů*.

Studio	Lokální distributor	
	Kino	Video
20th Century Fox	Bonton Entertainmnet	Bonton Entertainmnet
Buena Vista	Falcon	Forum Film
Sony Pictures	Falcon	Bonton Entertainmnet
Paramount Pictures	Bonton Entertainmnet	Hollywood Classic Entertainment
Universal Pictures	Bonton Entertainmnet	Bonton Entertainmnet
Warner Bros.	Warner Bros.	Magic Box

⁹³ Výjimku tvoří krátká epizoda kanceláře Universal studios (2004-2005) a především Warner Bros., které mělo v ČR od roku 1991 samostatnou pobočku, jež řídila distribuci filmů do kin a na nosiče domácí zábavy. V roce 2006 Warner Bros. ČR ukončila distribucí nosičů domácí zábavy a nadále se věnuje pouze uvádění filmů do kin.

V letech 1999-2006 došlo v ČR k světově unikátní situaci⁹⁴, kdy snímky studia Buena Vista Home Entertainment distribuoval na nosičích domácí zábavy jeho velký globální konkurent, pobočka studia Warner Bros. Z pohledu filmové branže je to stejně unikátní situace, jako kdyby v oblasti nealkoholických nápojů Coca-Cola prodávala současně Pepsi Colu.

Z Tabulky 2 je zřejmé, že český trh je zejména u nosičů domácí zábavy značně fragmentovaný. Jednou z jeho základních charakteristik je nedostatek finančních prostředků na relevantní výzkumy. Jedinou přesnější indikaci poskytuje oborové sdružení DVD Group.cz na straně nosičů domácí zábavy a Unie filmových distributorů v kinech. Ojedinelý samostatný výzkum trhu realizovala v letech 2005 a 2006 společnost Warner Bros. ČR, z jeho výsledků čerpá i tato práce.

3.1 Základní pojmy

Mezi základní pojmy pojednávané problematiky jednoznačně patří film, nosiče domácí zábavy, DVD, VHS, lokalizace, distribuční cyklus a jeho specifika.

Film jako obecný pojem v sobě integruje množství významů. *Francouzští filmoví teoretici rádi rozlišují mezi pojmy „film“ a „cinéma“.* „Film“ popisuje vztah filmového díla k okolnímu světu, zatímco „cinéma“ se dotýká jen umělecké stránky. V angličtině se vedle „film“ a „cinéma“ používá ještě „movies“ (odpovídá asi našemu výrazu „kino“), vhodný pojem pro třetí, ekonomický rozměr kinematografie. Všechny tři aspekty jsou přitom úzce provázané, co je pro jednoho „kino“, je pro jiného „film“, ale obecně platí, že: „movies“ se konzumuje jako popcorn⁹⁵, „cinéma“ je umění a „film“ je nejobecnější,

⁹⁴ Stejně uspořádání je pouze v Řecku.

⁹⁵ Pražská kukuřice, symbol nenáročné zábavy.

nejméně precizovaný pojem. Běžné české výrazy film a kino odpovídají zhruba pojmům „film“ a „movies“, zatímco pro „povznesený“ pojem „cinéma“ výraz chybí.⁹⁶

Existuje bezpočet filmových děl, ryze účelových, manipulativních, osvětových, uměleckých, snímaných klasickou technologií na 35mm filmový pás nebo prostřednictvím moderní digitální technologie, natáčených pro kina, video, televizi nebo prostě pro domácí archiv z dovolené. Lepší představu o oficiální produkci poskytuje největší internetová filmová databáze, International movie database⁹⁷, která obsahuje statisíce záznamů o všech snímcích od počátků kinematografie. Film jako ekonomická komodita může být často chápán jako prodej služeb, které jsou v podstatě psychologické povahy: nejčastěji chodíme do kina kvůli emocionálním účinkům, které filmy poskytují.⁹⁸

Nosiče domácí zábavy jsou synonymem pro nahraná DVD a VHS⁹⁹. Tímto pojmem se ve filmovém průmyslu rozumí médium, které nese originální nahraný film, je baleno v oficiálním obalu a k zákazníkovi se dostává prostřednictvím oficiálních distribučních cest. V žádném případě nezahrnuje nelegální nebo podomácku vyrobené kopie. Nosiče domácí zábavy jsou určeny ke koupi, zákazník si je odnáší domů a tam konzumuje příslušný filmový záznam.

DVD, Digital Versatile Disc, nová generace filmového a datového záznamového zařízení, které využívá pouze digitální záznam. Jako snímací zařízení slouží laserový paprsek. Horizontální obrazové rozlišení je 480 řádek, ve zvukové stopě umožňuje DVD

⁹⁶ Kupšć, 1999, strana 3.

⁹⁷ IMDb, www.imdb.com. Filmová databáze, která je oficiálním zdrojem dat amatérů i profesionálů. Je informačně podporována hollywoodskými filmovými studii.

⁹⁸ Monaco, 2004, strana 30.

⁹⁹ Budou zde pochopitelně patřit i další filmové nosiče nových generací s příslušnou charakteristikou, jakmile se komerčně prosadí, např. HD DVD (high definition DVD) nebo Blue Ray Disc.

špičkovou kvalitu Dolby Digital. Standard DVD prosadili společně mediální a zábavní gigant Time Warner a výrobce přehrávačů Toshiba. Komerčně bylo DVD představeno v dubnu 1997.¹⁰⁰ V dnešní době existuje řada různých podob nahraných filmových DVD, které se od sebe liší především balením: standardní (běžné) DVD, vícediskové edice, dárkové a speciální edice (mohou být baleny v plastových, papírových nebo dokonce kovových krabičkách), tzv. Vanila disky (DVD obsahuje pouze film bez bonusů, někdy baleno do úzkých a levných plastových nebo papírových obalů, využívají se zejména jako příbaly k časopisům nebo pro videopůjčovny) a další.

VHS, videokazeta, filmové záznamové zařízení, jež využívá pásky, na které je ukládán analogový záznam. Jako snímací zařízení slouží magnetická hlava, která je ve fyzickém kontaktu s nahraným páskem. Proto se videokazety přehráváním výrazně opotřebují. Horizontální obrazové rozlišení je 250 řádků, nejkvalitnější zvukový záznam poskytuje dnes průměrnou kvalitu Dolby Surround. Komerčně se VHS používají od 70. let minulého století, avšak současně představují rychle zastarávající médium.¹⁰¹

Lokalizace je synonymem pro opatřování původního snímku českou zvukovou stopou nebo titulky. Většinová populace v ČR má nedostatečnou schopnost porozumět filmu v původním znění, a to tím méně, čím je v dialozích více slangových nebo odborných výrazů. Proto se zahraniční snímky opatřují českou lokalizací. Zatímco v některých okolních zemích postačují titulky, český divák je díky dlouholeté tradici a vysoké kvalitě zvyklý na dabing. To s sebou nese zvýšené náklady, protože titulky k celovečernímu filmu lze pořídit za 10-20 tisíc korun, kdežto plně synchronní dabing může stát 50-200 tisíc Kč (podle délky filmu, požadované kvality, množství herců a písniček, které je nutno přezpívat). V omezené míře se do české distribuce dostávají DVD bez lokalizace. Jedná se však o raritní nebo umělecké snímky pro menšinového diváka. Komerční potenciál nelokalizovaných verzí je minimální, v řádech desítek nebo maximálně stovky kusů.

¹⁰⁰ Monaco, 2004, strana 460-464.

¹⁰¹ Monaco, 2004, strana 462.

Distribuční cyklus představuje naplánovanou životnost filmu. Jako počátek se uvádí premiéra v kinech. Asi do čtyř měsíců je film uveden na nosičích domácí zábavy (DVD)¹⁰², po dalších 2-4 měsících následují placené služby video-on-demand¹⁰³ a prémiové filmové kanály (např. HBO). Po roce od uvedení na DVD se film může dostat do volně šířených televizních kanálů. Distribuční cyklus konkrétních snímků může pochopitelně některé kroky prodloužit, zkrátit nebo zcela vynechat. To se týká zejména nízkorozpočtových filmů natáčených přímo pro DVD¹⁰⁴ nebo televizních filmů¹⁰⁵. Všechny snímky, které se dostanou až na konec distribučního cyklu, padají do kategorie „katalog“. Avšak i katalogové snímky mohou mít po letech obnovené premiéry v kinech nebo na DVD. Propracovaný systém „moratoria“ v tomto ohledu používá Buena Vista s prémiovými snímky Walt Disney.¹⁰⁶

¹⁰² V současné době je to nejčastěji v jeden okamžik do videopůjčoven i do volného prodeje. Ještě před dvěma lety byly videopůjčovny zvýhodněny oknem okolo 2 měsíců, na přelomu tisíciletí to bylo dokonce okolo půl roku. Zkracování distribučních oken je příspěvkem proti rozmáhajícímu se nelegálnímu kopírování.

¹⁰³ Doslova „video na přání“. Tato kategorie zahrnuje distribuci filmů za prémiovou cenu do systémů elektronické distribuce (internetové nebo elektronické videopůjčovny), hotely, promítání v letadlech, apod.

¹⁰⁴ Ve filmové praxi se používá termín DTV (Direct to video).

¹⁰⁵ Tam může být distribuční cyklus zcela obrácený. Televizní stanice natočí ve své produkci úspěšný televizní film, který po odvysílání (nebo dokonce po několika reprízách) uvolní do prodeje na DVD.

¹⁰⁶ Klasické snímky, například Sněhurku z roku 1937, uvádí pravidelně do omezené distribuce na krátký časový úsek, zpravidla jednoho roku. Následně film stáhne z nabídky a na několik let uzavře do trezoru. Jakmile vyrostou nová generace diváků, celý cyklus znova opakuje. Tato strategie se zdá být ale překonaná. Překotný rozvoj technologií a přetlak nabídky nad poptávkou způsobují, že zákazníci nejsou ochotni čekat ani na takové ikony, jakými jsou klasické snímky studia Walt Disney.

3.2 Generační výměna – DVD vs. VHS

Technologie DVD byla celosvětově představena v roce 1997. V ČR se první disky objevily v roce 1998¹⁰⁷. Česká republika tak na startu zaostala za USA i západní Evropou. Vývoj byl však tak rychlý, že postupně okolo roku 2005 okolní země dohnala, když přeskočila nebo zcela ignorovala některé vývojové fáze pozorovatelné v USA. Pro distributory bylo zvláště zklamáním, že se zkrátila doba maximální obliby oficiálních nosičů DVD, kdy zákazníci živelně obměňovali své filmové sbírky a kupovali prakticky cokoli, a to i za vyšší cenu. Také proto se u nás DVD nikdy doopravdy nestalo předmětem masivní impulzivní koupě, jako tomu bylo v USA, Velké Británii, Francii či Německu.

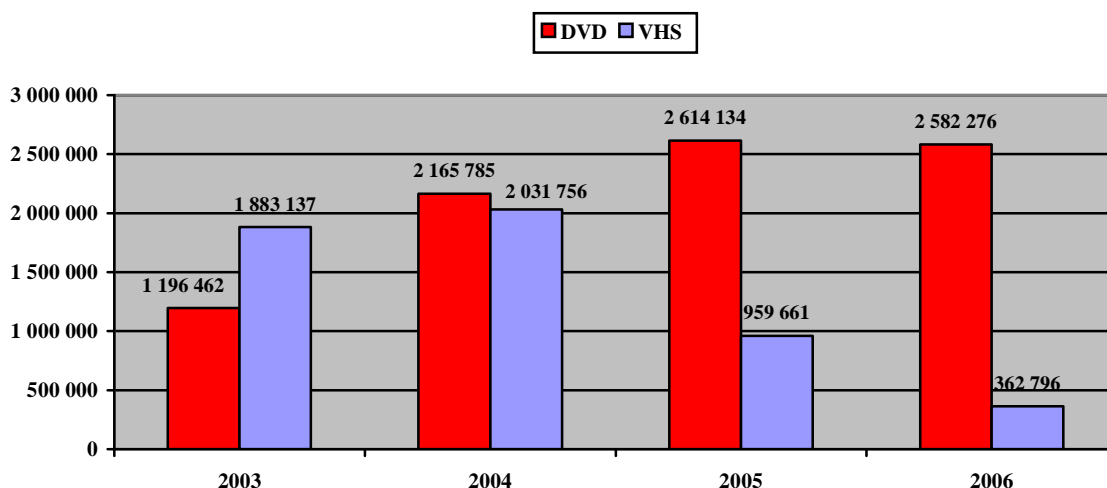
DVD představuje fenomén, který dokládá, jak rychle dnes zastarávají dříve moderní technologie. Videokazeta, kterou DVD nahradilo, se zrodila v 70. letech minulého století a úspěšně přežívala dnes neuvěřitelné více než tři desetiletí. VHS měla dostatečný čas na to, aby vrátila investice, které vložili výrobci technologií i filmová studia do společného vývoje. Naproti tomu DVD je na trhu pouhých 10 let, z nichž musíme odečíst minimálně 2-3 roky nutné na masovější prosazení. A přesto již dnes hovoříme o krizi DVD, které může být brzy nahrazeno novou generací filmových nosičů.

Na sklonku tisíciletí však bylo DVD vítáno jako spasitel Hollywoodu. Filmový průmysl trpěl poklesem tržeb v kinech a klesajícím zájmem o VHS obecně. Spotřebitelům chyběl nový impuls. Když byly v roce 1998 uvedeny první filmy na DVD, prodávaly se za cenu okolo 1.300 Kč za titul. Videokazety v té době stály 350-600 Kč. Výrobní náklady na DVD byly přitom nižší, než u VHS. Příchod nového formátu opět připoutal pozornost veřejnosti k filmu. Zvedly se prodeje videokazet, které do roku 2004 dokonce rostly. K tomu však přibýly inkrementální výnosy z prodeje DVD. Celý filmový průmysl prožíval v letech 1998-2004 bezprecedentní boom. Dlouhé období hojnosti však otupilo ostražitost

¹⁰⁷ Ojedinelé snímky z produkce Warner Bros. a kolekce deseti vybraných titulů Buena Vista Home Entertainment. Prodeje každého z nich se pohyboval od 500 do 1100 kusů za rok a půl, kdy byly v distribuci.

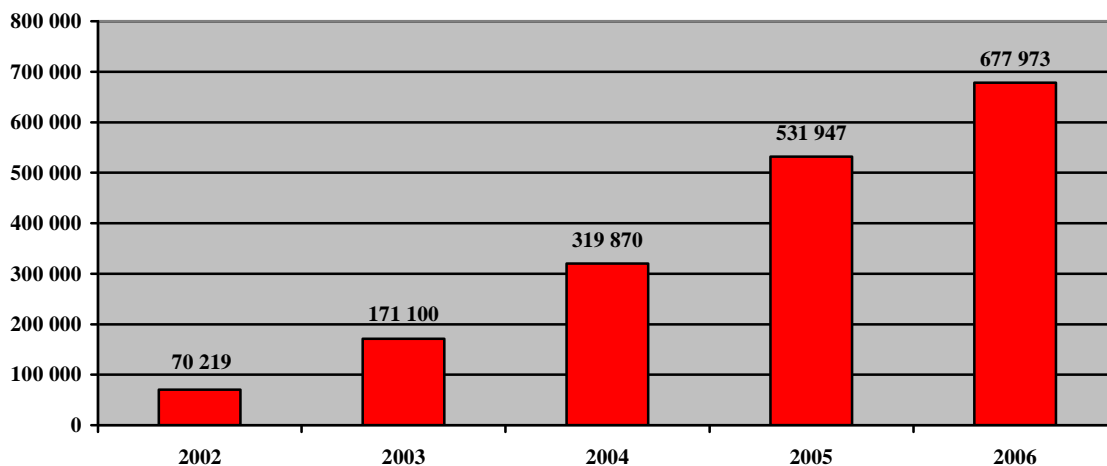
distributorů, kteří byli o to nemileji překvapeni, když se dostavila recese. Sdružení DVD Group.cz monitoruje od roku 2003 prodeje VHS a DVD na českém a slovenském trhu.

Graf 13. Prodeje DVD a VHS v ČR a SR, kumulovaná čísla, kusy. Zdroj: výroční zpráva DVD Group.cz 2007.



Jak je vidět z Grafu 12, po nepatrném nárůstu počtu prodaných VHS přišel v letech 2005-2006 prudký zlom. Ten sice distributoři očekávali, ale nepočítali, že bude mít tak strmou křivku. V roce 2006 je dobře patrná stagnační tendence, do které se dostávají prodeje DVD prostřednictvím maloobchodních kanálů. Čísla nezahrnují příbaly k časopisům a speciální operace. O tom, jak mezi uživateli rostl zájem o technologii DVD, vypovídá velmi dobře také křivka prodejů přehrávačů, rekordérů a systému domácích kin.

Graf 14. Prodeje DVD přehrávačů, rekordérů a systémů domácích kin v ČR, kusy. Zdroj: Výroční zpráva DVD Group.cz 2007.



V průběhu roku 2006 začali distributoři velmi výrazně omezovat počet titulů, které vycházejí na VHS a plně se soustředili pouze na DVD. Podobně i přední výrobci spotřební elektroniky vyřadili videopřehrávače ze svého výrobního programu. Na tento trend zareagovaly také specializované obchody se spotřební elektronikou a přestaly technologii VHS nabízet. Videokazety jsou dnes nejčastěji předmětem posledních výprodejů za méně než 100 Kč, tedy pod nákladovou cenou.¹⁰⁸ Osobně vidím jako chybu, že se výprodeje realizují prakticky ve všech typech distribučních kanálů. Domnívám se, že by měly být doménou výlučně v prodejnách diskontního charakteru. Tím by jednak nezabíraly místo DVD, na kterém distributoři realizují zisk, a potom by také nedevalvovaly prestiž a povědomí o nahráných filmových nosičích obecně. Řada zákazníků, kteří videokazety před několika lety kupovali za několik stovek korun, si dnešní výprodeje dávají automaticky do souvislosti s cenou DVD, kterou v tomto světle vnímají jako nepřiměřeně vysokou.

¹⁰⁸ Do té je nutno zahrnout mimo výroby a distribuce také povinné odvody za autorská práva filmovým studiím.

3.3 Krize filmového průmyslu, analýza chyb a omylů

Aby bylo možno zasadit následující kapitolu 4 do reálného rámce a pochopit všechny souvislosti, je třeba detailněji analyzovat situaci, která jí předcházela. Předem chci deklarovat, že ne všechno, co se ve filmové distribuci od nástupu DVD v letech 1998-2006 událo, bylo špatné. Řadu chyb slepě opakovala lokální distribuce podle vzorů z jiných a vyspělejších teritorií. Míra autonomie a schopnost prosadit zásadnější strategické kroky zdola byla a je vždy limitována tím, zda poskytovatel licence, filmové studio, s návrhem lokálního managementu souhlasí či nikoli. Avšak i s přihlédnutím k těmto konstatováním jsem přesvědčen, že odpovědní manažeři na lokální úrovni napříč všemi distribučními společnostmi projevíli nedostatek profesních schopností, předvídavosti, snahy prosadit inovace a koneckonců i pudu sebezáchovy, který vyústil v kolaps oficiálního trhu. Byl jsem sedm let součástí tohoto kolotoče, proto kritika padá i na mou hlavu. Nechci, aby tato kapitola vyzněla v duchu „po bitvě je každý generálem“. Považuji však za nezbytné formulovat zejména kritické postřehy zcela upřímně a realitu vykreslit ve skutečných barvách, což není v české filmové distribuci příliš obvyklý jev. Jen tak se lze dobrat poučení, které aplikuji v akčním plánu pro DVD.

3.3.1 Extenzivní distribuční strategie

Jak vyplývá z Grafu 13 a z popisu v kapitole 3.2, s nástupem nové technologie DVD bylo třeba na trh umístit nové nosiče domácí zábavy. Šťastnou souhrou okolností to bylo právě ve chvíli, kdy se začaly intenzivně rozvíjet hypermarkety. Filmoví distributoři se tedy vydali cestou extenzivní distribuční strategie. Nešlo však jen o hypermarkety, hledala se stále nová prodejní místa, kam by bylo možno videokazety a DVD umístit. Do období na přelomu tisíciletí tak spadá objev a rozšiřování partnerství s do té doby nemyslitelnými nebo málo využívanými distribučními kanály: čerpacími stanicemi, hračkářstvími, hudebninami, knihkupectvími, obchody se zahradní technikou, obchody se spotřební elektronikou...

Primární strategie pro premiérové uvedení byla: postavit novinku zákazníkovi do cesty za každou cenu, nejlépe na každém kroku. Čím víc je titul vidět, tím víc se prodává. Na

základě modelů ze zahraničí panovalo přesvědčení, že český trh dosud není nasycen a ať se vystaví v den premiéry jakékoli množství nosičů s filmem do obchodů, podíl neprodaných a vrácených kusů (tzv. vratek) zpět distributorovi bude po asi měsíčním akčním období vždy v rozmezí 10-15%, maximálně však okolo 20%. Tato jednoduchá matematika skutečně fungovala, protože počet pozic pro premiérové vystavení ve standardních regálech byl přes expanzi do nových distribučních kanálů omezený. V této chvíli pracovali distributoři ještě s kontrolovatelným rizikem. Naduplikovali-li pro premiéru¹⁰⁹ například 5.000 kusů videokazet a maximálně tisícovka se po konci akčního období vrátila, dalo se toto množství bez problémů umístit zpět do obchodní sítě, kdy prodejny doobjednávaly vyprodané zboží.

Přes úspěchy s extenzivní distribuční politikou byla zahraniční studia přesvědčena, že zisky z prodejů nejsou maximalizovány. Proto se hledala cesta, jak opustit regálové pozice a rozšířit prodejní plochu filmových nosičů. Prvním projektem svého druhu u nás, na němž jsem se také osobně podílel, byla videopremiéra snímku Tarzan studia Walt Disney¹¹⁰. Novinkové nosiče byly mimo standardních pozic umístěny do zvlášť pro ten účel vyrobených papírových stojanů.¹¹¹

Následným cílem extenzivní distribuční strategie bylo rozšířit běžné regálové pozice pro DVD při zachování stávající kapacity u VHS a plně se věnovat možnostem akčního vystavení v unikátních stojanech na ploše mimo regály. Výsledkem bylo neustálé zvětšování kapacity akčních papírových stojanů až do obludných rozměrů (Příloha P III).

¹⁰⁹ Hovoříme-li v této kapitole o premiérách titulů, vždy se jedná o největší hity v kategorii A s nejvyšším prodejním potenciálem.

¹¹⁰ Premiéra na nosičích domácí zábavy 20.9. 2000.

¹¹¹ Česká republika dostala i díky tomuto projektu prestižní cenu Licensee of the year 2001 (nejlepší licensor roku) společnosti Buena Vista Home Entertainment v konkurenci 20 teritorií převážně ze střední a východní Evropy.

Extenzivní distribuční strategie byla ve svých počátcích oprávněná a efektivní. Při zpětném pohledu však můžeme identifikovat následující chyby filmových distributorů:

- Extenzivní distribuční strategie nebyla včas zastavena. Distributoři neodhadli práh, kdy se trh nasýtil a expanze přestala být efektivní, kdy začala znamenat nepřípustná rizika. Před rokem 2000 byla novinka s nejvyšším prodejním potenciálem v den premiéry distribuována do maloobchodu v počtu maximálně 5-10.000 nosičů¹¹². Tabulka 3 ukazuje, jak neúměrně se tato čísla zvyšovala u srovnatelných snímků ve stejné kategorii animovaných pohádek Walt Disney.

Tabulka 3. První závozy významných premiér Walt Disney (kusy DVD a VHS, kumulativně za ČR a SR). Zdroj: *Interní materiál Warner Bros. ČR.*

Film	Premiéra	DVD	VHS	Celkem
Tarzan	20.9.2000	1 500	19 051	20 551
Lví král	10.10.2003	23 818	72 936	96 754
Hledá se Nemo	24.3.2004	30 454	68 743	99 197
Úžasňákovi	30.3.2005	53 721	58 011	111 732

- Promoční období u premiér titulů se zkracovalo z původních čtyř týdnů na polovinu. To, spolu se zvyšujícími se závozy, snižovalo efektivitu prodejních akcí a zvyšovalo riziko vratek.
- Politika co největších závozů byla postupně aplikována, byť v menší míře, i na potenciálně slabší tituly, které to neunesly a o něž neměli zákazníci takový spontánní zájem.
- Premiérový titul se objevoval se stejnou podporou a ve stejném vystavení ve stále větším počtu nejrůznějších maloobchodních jednotek. Ty si navzájem konkurovaly a snižovaly tak vzájemně svou efektivitu. Širší distribuce tak od jistého bodu zvratu již neznamena více prodaných kusů.

¹¹² Všechna zde uváděná čísla představují kumulovaný počet DVD a VHS distribuovaný v České a Slovenské republice do videopůjčoven i maloobchodního prodeje.

- Extenzivní distribuce byla finančně stále náročnější. Větší počet obchodních jednotek a zboží, které jimi proteklo, znamenalo potřebu většího počtu obchodních zástupců, nástrojů podpory prodeje i akčních stojanů.

V důsledku všech výše popsaných faktorů se sklady filmových distributorů postupně plnily neprodanými (a neprodejnými) filmovými nosiči, které se vracely z premiérových promočních akcí.

3.3.2 DVD jako příbal k časopisům a prodej v novinových stáncích

Zatímco v Británii jsou DVD prostředkem k navýšení prodeje víkendových vydání deníků, u nás jde čistě o prodej filmu, který jen využívá tiskoviny jako marketingového média. DVD jako příbal k časopisům byl velmi populární v okolních zemích ještě dříve, než se stal fenoménem v ČR. Můžeme proto čerpat z řady dostupných zkušeností. Evropou obchází například strašidlo Polska a jeho nechvalně proslulého kolapsu trhu s DVD. Polští distributoři a vydavatelé periodik, i výrobci zboží nejrůznějšího sortimentu, vsadili na filmové příbaly jako na cestu k zatraktivnění své nabídky. Prvním varovným znamením se staly odpadkové koše kolem trafik, plné nepřečtených tiskovin: kupce zkrátka zajímal pouze přiložený film a časopis, jehož byl „bonusovou přílohou“, vnímal pouze jako nutné zlo. Příbalů za zlomek běžné tržní ceny nebo zcela zdarma k jinému zboží je v Polsku tolik, že standardní distribuce vůbec nemá šanci.¹¹³

Díky tomu jsou velká hollywoodská studia u nás mnohem opatrnější a nepovolují přikládat své filmy k časopisům. Přinejmenším ne v masivní míře. Přílohy tak tvoří pouze nezávislá nebo lokální produkce a jsou to téměř výhradně katalogové snímky, nikoli novinky. Přesto je počet filmů, které se nabízejí jako přílohy k periodikům, velmi vysoký. Vydavatelství Mafra dokonce nabídlo DVD za 40 Kč jako příbal k celostátnímu deníku

¹¹³ Litvák, Hrozí zhroucení trhu s DVD přílohami?

Dnes¹¹⁴ a také Blesk už vyšel s příbalovým DVD¹¹⁵. Zákazník měl ale v obou případech možnost koupit tiskovinu i bez přílohy. David Litvák, ředitel Trade & Leisure Publications, k tomu říká: „Počáteční úspěchy DVD za 40 Kč jsou ohromující, zanedlouho ale přestanou být k mání licence skutečně atraktivních filmů. Přibalit DVD k celému vydání deníku a tím zvýšit jeho cenu se všichni obávají, protože se dá očekávat razantní pokles prodejů – pokud Čech nechce vidět třeba Samotáře, nedá za ně ani pět korun navíc a radši si koupí jiný deník.“

Přestože se velká hollywoodská studia a jejich lokální distributoři k příbalovému šílenství v ČR nepřipojili a do jisté míry tak chrání své pozice na trhu, udělali jednu zásadní chybu: ztratili kontrolu nad dialogem prodeje v trafikách. Dlouhé a nejisté přešlapování na místě vedlo k tomu, že novinové stánky jsou doslova zavaleny časopisy s DVD přílohami pochybné kvality. Stačí se podívat na Graf 4. Haldy časopisů s DVD jsou nedůstojné a devalvují vnímání hodnoty filmového nosiče v očích veřejnosti. A přitom stačilo málo: v Itálii před několika lety vybudovala velká studia celý propracovaný systém distribuce. Z trafik se stal plnohodnotný distribuční kanál, byly zde instalovány malé stojany, kde se pravidelně obměňuje zajímavá nabídka filmů. Jejich balení je skromnější, cena nižší, avšak nikoli tak extrémně nízká, jako je tomu u našich příbalů. V nabídce jsou i atraktivní tituly, o které mají zákazníci skutečný zájem.

3.3.3 Neakceptovatelná cenová strategie

Když k nám DVD v roce 1998 přišly, prodávaly se za cenu převyšující 1.000 Kč, nejčastěji v rozmezí 1.299-1.399 Kč. Prémiová cena byla na místě. Jednalo se o obvyklou strategii, která útočila na *early adopters*¹¹⁶, distributoři inkasovali vysokou marži za jejich

¹¹⁴ Film Kolja, režie Jan Svěrák.

¹¹⁵ Film Pupendo, režie Jan Hřebejk.

¹¹⁶ Označení pro zákazníky, kteří nejdříve reagují na nové technologie a výrobky. Touží je alespoň vyzkoušet, a to za jakkoli vysokou cenu.

úsilí prosadit novinku na trhu. Všem bylo ale *jasné*, že z DVD na této cenové úrovni se nemůže stát širokou veřejností akceptované zboží, předmět impulzivního nákupu. Filmový průmysl měl k dispozici výmluvný příklad v trhu s hudebními nosiči CD, jejichž cena zůstala po neakceptovatelně dlouhou dobu na velmi vysoké úrovni (novinka zahraničního interpreta u nás stála a mnohdy stále stojí přes 500 Kč), zákazníci je přestali kupovat a našli si alternativu v pirátském kopírování a později ve stahování zvukových záznamů z internetu. Sám jsem několikrát slyšel podobné varování z úst manažerů filmových studií na evropských nebo světových konferencích k formátu DVD. Škoda, že v tomto případě bylo příliš daleko od slov k činům. Cena nahraných filmových DVD klesala, avšak velmi pozvolna. Dynamiku naznačuje Tabulka 4.

Tabulka 4. Jak se měnila prodejní cena DVD v průběhu let (obvyklá cena novinek a katalogu bez speciálních edicí a kolekcí). *Zdroj: Interní materiál Warner Bros. ČR.*

Rok	Cenové rozpětí	Poznámka
1998	1.100 - 1.400 Kč	
1999	1.100 - 1.400 Kč	
2000	1.100 - 1.400 Kč	
2001	800 - 1.100 Kč	
2002	800 - 1.100 Kč	
2003	800 - 1.000 Kč	
2004	500 - 800 Kč	Srovnávání cen DVD a VHS, nižší cena pro katalogové tituly.
2005	199 - 700 Kč	Počátek prodeje v trafikách, katalog za výrazně nižší cenu.
2006	99 - 500 Kč	Reakce na kolaps trhu, prodej v trafikách nadále snižuje cenovou hladinu.

Jak je patrné, až do roku 2004 cena DVD nosičů nijak dramaticky neklesala a držela si svou prémiovou úroveň. Rok 2004 byl zlomový při výměně formátu DVD a VHS, proto se distributoři snažili přiblížit cenu hladině, na které dříve byly zastarávající videokazety. Rok 2005 znamenal první předzvěst krize, která byla způsobena rozmachem DVD vypalovaček, nelegálního kopírování a nástupu levných příbalů k časopisům. Zatímco velká hollywoodská studia se držela spíše horní hranice, nezávislí distributoři zareagovali nejrychleji na nastupující trend a tlačili cenu novinek dolů. Rok 2006, kdy vrcholila krize distribučních firem, byl ve znamení panického hledání optimální cenové hladiny, za kterou

by zákazníci byli opět ochotni kupovat DVD. Novinky se začaly prodávat za 299-499 Kč a na této úrovni se drží dodnes.

Distributoři svou neakceptovatelnou cenou, kterou se snažili držet co nejdéle až za únosnou mez, přišli o kontrolu nad dialogem se zákazníkem. Tomu došla trpělivost a na nákup filmových DVD buď rezignoval, nebo hledal cenově přístupnější cesty. Ty nacházel v nelegálním kopírování. Pirátství současně napomáhal rozvoj rychlého připojení k internetu, neboť na síti se často daly stáhnout novinky ještě před jejich světovou premiérou v kinech. Z chamtivosti a zaslepenosti by však bylo chybou vinit pouze lokální distributory, protože ti mohou cenu ovlivňovat pouze v určitém nevelkém rozpětí. Důvodem jsou smlouvy s velkými studii, které stanovují povinné odvody z prodaného DVD. Ty se vypočítávají jako podíl z prodejní ceny nosiče bez DPH, vždy je však stanovena minimální částka odvodu. Opět z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že centrály studií nereagovaly na žádosti o přehodnocení cenové politiky na českém trhu. A to přesto, že odpovědní manažeři museli dobře číst poplašné signály, které odtud přicházely. Filmový průmysl proto dostal to, co si zasloužil. Spotřebitelé se k němu začali odvracet zády. Podobná situace nepanuje pouze v ČR, ale prakticky po celé Evropě.

3.3.4 Neefektivní marketing

Lokální distributoři nosičů domácí zábavy, kteří drží licence na produkty největších filmových studií, mají povinnost marketingově podporovat novinky i katalogové promoční akce. Tento závazek je součástí jejich smluv. Marketingové prostředky jsou kalkulovány jako pevně stanovené procento z očekávaných tržeb za prodej daného titulu.¹¹⁷ To znamená, že hollywoodské studio se snaží donutit lokálního distributora k co nejvyšším odhadům prodeje, aby byla marketingová podpora co největší. Lokální distributor má

¹¹⁷ Zpravidla je to 10-20% z hrubých tržeb bez DPH. Procento se liší podle kategorie filmu a podle toho, zda se jedná o podporu katalogu (spodní hranice) nebo novinky (horní hranice). Jinak jsou také odstupňovány hrané filmy a nejvyšší procento mají tradičně animované snímky Walt Disney.

pochopitelně opačný zájem, chce se zavázat pouze k takovým prodejm, které jsou z jeho pohledu bezpečně realizovatelné, aby se nedostal při celkovém bilancování do ztráty. Rozdíly v pohledu poskytovatele licence a lokálního distributora mohou být až 100%, výsledek je vždy kompromisem. Filmové studio ale bývá ve výhodě, někdy dost nevybíravě vydírá distributora, a tak se finální závazek spíše blíží k jeho hranici. Marketingové investice může poskytovatel licence kontrolovat u distributora v rámci nepravidelného auditu. Tabulka 5 ukazuje příklad filmu *Úžasňákovi*, snímku se zřejmě největším rozdílem v očekávaných a skutečných prodejích v neprospěch distributora v historii. Je to patrné na absolutních číslech nosičů zavezených do vybraných obchodů v den premiéry a v počtech neprodaných DVD a VHS, které se vrátily zpět na sklad distributora. Když připočteme přemrštěné výdaje na marketing, podložené nereálným očekáváním, a hodnotou neprodaného zboží, zjistíme, že film *Úžasňákovi* skončil pro českého distributora čistou ztrátou 2,4 milionu korun. A to přesto, že jinak se jednalo o nejprodávanější snímek roku 2005 v kategorii dětských filmů na nosičích domácí zábavy.

Tabulka 5. Premiérový závoz nosičů domácí zábavy (DVD a VHS kumulativně) filmu *Úžasňákovi* do vybraných obchodních sítí a následné vratky neprodaného zboží po dvou měsících prodeje. Zdroj: Interní materiál Warner Bros. ČR.

Řetězec	Premiérový závoz	Vratky po 2 měsících	% vratek
Hypernova	12 700	7 927	62%
Makro	4 940	3 367	68%
Carrefour	4 180	1 440	34%
Globus	1 750	1 232	70%
Tesco	10 300	5 007	49%
Interspar	4 180	1 915	46%
Datart	3 500	1 987	57%
Electroworld	1 350	564	42%
CELKEM	42 900	23 439	55%

Rozpočty na podporu premiérových novinek se nejčastěji pohybují v desítkách tisíc Kč na titul, u velkých filmů jsou to statisíce. Největší hity, kterých bychom napočítali maximálně dvacet za posledních pět let, mají rozpočty přesahující milion korun. Právě nedostatek finančních prostředků na jednotlivé tituly a nutnost podporovat množství

menších premiér vede k tomu, že utracené částky se příliš rozmělní. Každý film je jiný, má rozdílné vizuály, předepsaná pravidla a omezení, proto je obtížné vytvářet nějakou koncepčnější marketingovou strategii. Aktivita, které se na podporu premiéry realizují na lokálním trhu, podléhají schválení centrálního řízení marketingu filmového studia. A zaměstnanec v londýnské či losangelské kanceláři má obvykle nedostatek znalostí, citu a pochopení pro lokální specifika českého trhu. Priority marketingu se vyvíjejí ve vlnách: jednou je to podpora prodeje, jindy televize. Zažil jsem situaci, kdy centrála požadovala nasměřovat všechny prostředky na podporu filmu do „nejznámější celoplošné televizní stanice“. Marně jsem se snažil vysvětlit, že tři dvacetivteřinové spoty na TV Nova, navíc mimo prime-time, nebudou mít sebemenší efekt. Přesto byla tato kampaň realizována.

Největší bolestí marketingu filmů na DVD je, že neexistuje jakákoli zpětná vazba efektivnosti vynaložených prostředků. Distributoři nemají rozpočty na relevantní průzkumy trhu, v médiích se snaží o barterovou spolupráci nebo o akční ceny inzerce. To je nemožné u televize, přípustné u regionálních rozhlasových stanic a široce akceptovatelné v některých tištěných periodikách a na internetu. Utrácení peněz za reklamu je tak ve filmovém průmyslu spíše střelbou naslepo, hlaveň děla se přitom daří natáčet pouze směrem, který dovolí okolnosti. To všechno způsobuje, že marketing je u většiny distributorů, alespoň soudě z rozhovorů s nimi, chápán jako nutné zlo a plýtvání penězi bez sebemenšího užítku. Podle toho také s marketingem (ne)spolupracuje obchodní oddělení.

K tomu přispívá snaha nabízet, co je na skladě, nikoli to, co si zákazník přeje. Vlivem přezásobenosti trhu a klesajících prodejů jednotlivých novinek jsou sklady distributorů přeplněny ležáky.¹¹⁸ Distributoři se jich chtějí za každou cenu zbavit, aby alespoň minimalizovali ztráty, když už nevydělají. Proto je neustále točí v promočních katalogových akcích. Takové akce jsou však málo efektivní, prodá se jen pár kusů toho,

¹¹⁸ V červnu 2006 bylo například ve skladu Warner Bros. ČR asi půl milionu kusů videokazet a asi šest set tisíc DVD, většinou obtížně prodatelných titulů.

čeho se chce distributor zbavit. A mnoho zákazníků si po právu řekne: akční nabídky nemají smysl, protože tam není nic, co by mě zajímalo.

3.3.5 Pirátství

Pirátstvím rozumíme neoprávněné nakládání autorskými díly a ostatními předměty ochrany podle práv souvisejících s právem autorským takovým způsobem, který přísluší pouze nositelům práv k těmto dílům a ostatním předmětům. Pirátství je parazitování na duševním vlastnictví někoho jiného a to především za účelem zisku.¹¹⁹ Mezi hlavní druhy pirátství v audiovizuálním průmyslu patří:

- Nelegální projekce a promítání filmů.
- Nelegální kopie půjčované prostřednictvím videopůjčoven.
- Nelegální kopie šířené prostřednictvím prodejen, burz a tržišť.
- Nelegální krádeže signálu a následné vysílání filmů elektronickou cestou.
- Pirátství na internetu, zejména nelegální šíření filmových verzí po síti.
- Paralelní import přes hranice států, mimo území, na kterém má příslušný distributor licenci.

Pirátství poškozují nejen nositele práv a subjekty, které se podílejí na distribuci filmů, ale také film samotný. Piráti se soustředí zejména na tituly, které si najdou širokou diváckou obec, a ty nabízejí za cenu, které nemůže legální distributor dosáhnout. Cena je však pro mnoho diváků určující; menšinové žánry a tituly jsou pak ještě méně komerčně úspěšné, než by tomu bylo na nezdeformovaném trhu. To má zpětně vliv na politiku filmových producentů, kteří ještě neochotněji uvolňují prostředky na financování méně komerčních či uměleckých projektů. Nedostatečné zisky či dokonce ztráty z distribuce domácích snímků pak výrazně omezují příliv kapitálu do domácího filmového průmyslu a

¹¹⁹ Definice České protipirátské unie (ČPU).

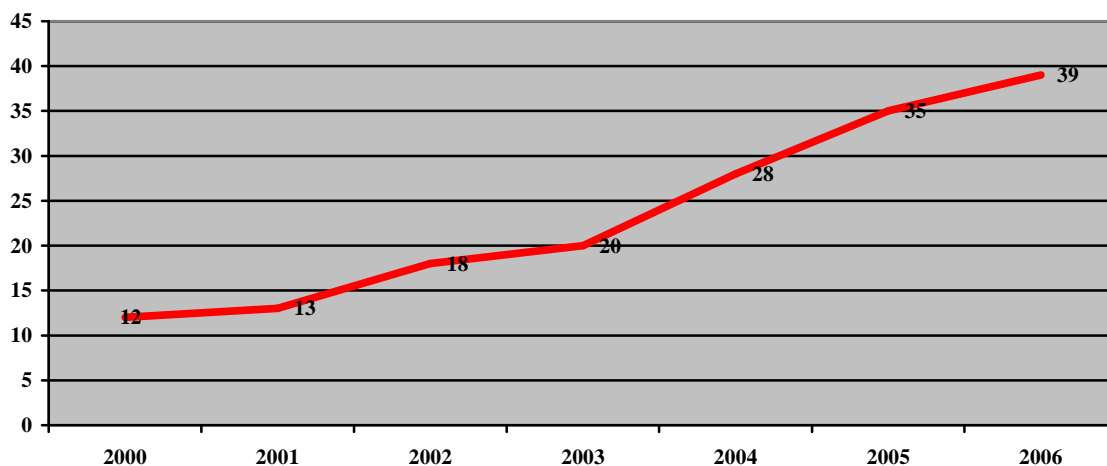
tím omezují i samotný vznik nových snímků. Pirátskými aktivitami je ovšem z globálního pohledu poškozována celá společnost: černý trh generuje nemalé zisky z nelegálního podnikání, z nichž nejsou odváděny daně.

Na ochranu autorských práv pamatuje česká legislativa, zejména autorský a trestní zákon. Teoreticky hrozí provinilci až 5 let vězení a finanční pokuty, avšak v praxi je prokazování viny často problematické a ukládané tresty jsou nízké. Systematicky se u nás boji proti pirátství věnuje Česká protipirátská unie (ČPU)¹²⁰, která iniciuje razie na tržnicích a dalších místech častého výskytu pirátských nahrávek. Represe jsou ale namířeny převážně proti překupníkům na nejnižších úrovních a nepostihují hlavní organizátory. Přes sporadické snahy u nás zásadním způsobem chybí osvěta, která by jasně zobrazovala pirátství jako něco zavrženíhodného, nelegálního a nesprávného.

Audiovizuální pirátství má v ČR bohužel rostoucí tendenci, svým způsobem je to odpověď veřejnosti na neakceptovatelně vysoké ceny oficiálních nosičů, které distributoři drželi po neúměrně dlouhou dobu. Existuje mnoho emocionálně zabarvených subjektivních odhadů, jak velký problém pirátství představuje. Nejpesimističtější z nich hovoří o tom, že osm z deseti filmových nosičů je pirátských. Udělat stoprocentně správnou statistiku je nemožné, vždy se jedná o více či méně kvalifikovaný odhad. A k tomu by měla mít ze své podstaty nejbližší ČPU.

¹²⁰ Založena v roce 1992 za účelem ochrany autorského práva a práv souvisejících s právem autorským k audiovizuálním dílům a potírání všech forem pirátství v oblasti výroby, dovozu a šíření audiovizuálních děl. Dle stanov spočívá činnost ČPU především v ochraně autorských práv, sledování a analýze informací týkajících se autorských práv, přípravě právních kroků proti porušování autorských práv, spolupráci s veřejnými orgány a ostatními institucemi. Na činnosti ČPU se podílí též protipirátské oddělení mezinárodní organizace Motion Picture Association a mimořádným členem ČPU je Národní filmový archiv.

Graf 15. Vývoj úrovně audiovizuálního pirátství v %. Zdroj: výroční zpráva ČPU za rok 2005 a 2006.



Pirátství v ČR má globální charakter. Čeští piráti nejčastěji kopírují záznamy pořízené v zahraničí a distribuované prostřednictvím internetu (veřejné nebo peer-to-peer¹²¹ sítě), nebo pirátské DVD lisované v Rusku a na Ukrajině. Populární je kopírování DVD z videopůjčoven a kopírování originálních i nelegálních DVD mezi přáteli.¹²²

3.3.6 Zhroucení českého trhu, velké zemětřesení roku 2006

Všechny faktory zmíněné v kapitole 3.3 přispěly k závažnému poškození oficiálního trhu s nosiči domácí zábavy. K tomu se přidal ještě jeden závažný omyl: bylo běžnou praxí, že *závozy* zboží do obchodů se ve statistikách zaměňovaly s *prodeji*. Částečně to způsobila relativně příznivá zkušenost minulých let s tím, že co se do obchodů zavezlo, skutečně se po nějaké době v podstatě prodalo. Svůj díl na tom měla i slepota distributorů, tedy absence

¹²¹ Sdílení obsahu pevného disku jednotlivých uživatelů mezi počítači propojenými vzájemně do internetové sítě prostřednictvím speciálních počítačových programů.

¹²² Zdroj: Analýza ČPU.

relevantních a věrohodných dat z trhu. A pak také obava přiznat si reálný stav, který byl nakonec ještě horší, než naznačovaly nejpesimističtější obavy.

Do obchodů se neustále zaváželo nové a nové zboží, zatímco to staré tam zůstávalo – zákazníci sice nekupovali málo, avšak bylo to podstatně méně, než činily přehnaně optimistické odhady distributorů. Tento stav logicky nemohl trvat donekonečna. V roce 2005 došla obchodníkům trpělivost – novinky už nebylo kam dávat. Proto se velcí hráči rozhodli, že vyčistí sklady od neprodejných kusů a výrazně omezí strategii vysokých závozu v den premiéry tím, že budou objednávat mnohem méně zboží. Po nich učinili totéž i menší prodejci. Tak se stalo, že závozy novinek a promočních kampaní na DVD a VHS do obchodů byly za stejné období často nižší, než tok neprodejného zboží ze skladů obchodů zpět k distributorovi. Nejhorší situace byla v období květen – září 2005. Prakticky v průběhu celého roku 2005 a také v první polovině 2006 byly hlavním tématem nejrůznějších lokálních i mezinárodních diskuzí rozpravy na téma, jak dostat situaci na trhu pod kontrolu, zastavit pád a iniciovat jakýkoli růst.

Po několika po sobě jdoucích letech zvyšujících se objemů prodeje přišel v roce 2005 propad. Pobočka Universal studios byla v ČR uzavřena k 31.12. 2005. Videodistribuční pobočka dalšího studia, Warner Bros., byla uzavřena v ČR k 31.8. 2006. Oba zahraniční partneři usoudili, že potenciál českého trhu je zanedbatelný a míra pirátství příliš vysoká. To vyvolalo lokální bouři na trhu s distribučními licencemi. Krize filmového průmyslu však zasáhla i v dalších teritoriích. V roce 2006 byla uzavřena maďarská pobočka studia Warner Bros., centrála pro licenční trhy studia Buena Vista Home Entertainment byla přesunuta z holandského Amsterdamu do Londýna a tamní zaměstnanci byli propuštěni. O práci přišly stovky zejména středních manažerů z centrál filmových studií ve Velké Británii a v USA. Největší filmoví producenti přiznali, že hospodářské zisky roku 2005 zaostaly za očekáváním a prognóza je jen mírně optimistická. Proto se začalo šetřit. Zda to byla cesta správná, ukáží následující roky. V průběhu krize se však ukázalo, že:

- Propady prodeje a symptomy krize měly globální charakter.
- Pirátství kriticky ohrožuje filmovou distribuci.
- Zákaznické vnímání hodnoty DVD je nižší, než jeho stávající cena na trhu.

- Dříve marnotratná filmová studia se budou muset chovat ekonomičtěji.
- Je třeba zásadně přehodnotit obchodní a marketingové strategie DVD. Pokud se nepovede opět navázat dialog se spotřebitelem, zbývající potenciální životnost DVD na trhu se výrazně sníží.

4 AKČNÍ PLÁN PRO DVD (NEJEN) V HYPERMARKETECH

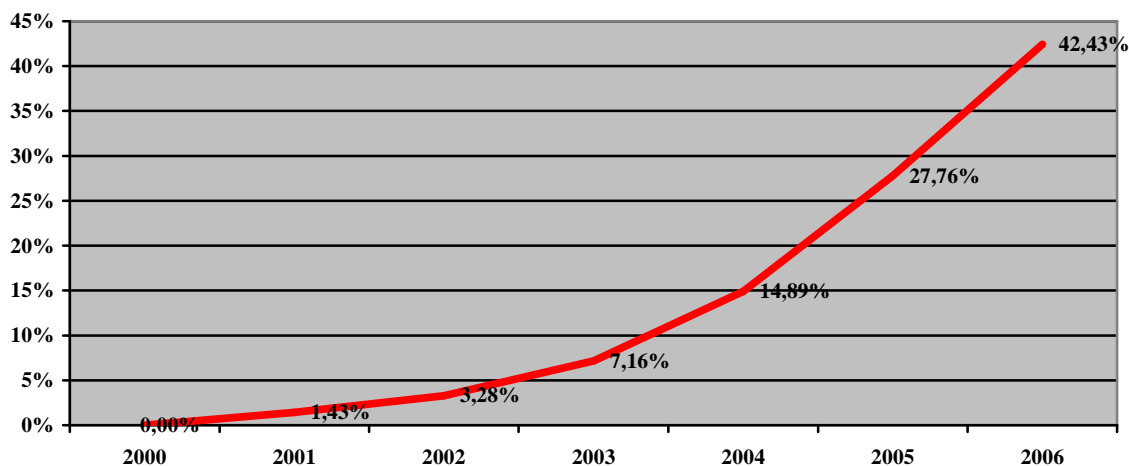
Přestože DVD prošlo v minulých měsících obtížnou krizí, která změnila celé videodistribuční prostředí v ČR i za našimi hranicemi, stále se jedná o atraktivní produkt. Aby však mohl být optimalizován zisk a minimalizována podnikatelská rizika, je třeba se poučit z nedávného vývoje a stanovit nové distribuční a marketingové postupy. Prezentační strategii je třeba také co nejrychleji začít používat. Jen tak bude možno udržet DVD v očích spotřebitelů jako atraktivní a perspektivní produkt. Minimálně do chvíle, kdy ho přirozeným vývojem nahradí nové formy filmové distribuce. Tato kapitola se zaměřuje především na návrh prezentační strategie v hypermarketech. Kde je to relevantní, tam každá podkapitola hodnotí, jak by se daly navržené postupy využít také v jiných typech distribučních kanálů.

4.1 Na koho a proč v hypermarketech cílit

Na první pohled by se zdálo, že o film na DVD může mít zájem naprosto každý občan. Vždyť nabídka je široká, žádný snímek není stejný a k výběru je velká spousta filmových žánrů: akční, komedie, kriminální, dobrodružný, thriller, detektivní, rodinný, horror, dětský hraný, dětský animovaný, seriály, dramatické záznamy divadelních představení, muzikály, hudební, dokumentární, vzdělávací, erotický a další¹²³. Tak tomu ale není. Přestože film je univerzální produkt, který nezná hranice, snímek na nahraném nosiči DVD je již specifickou komoditou. Aby ho mohl zákazník konzumovat, potřebuje alespoň minimální technologické vybavení. Tedy vhodné přehrávací zařízení. Vezmeme-li za základ potenciálních možných zákazníků všechny občany žijící na území České republiky, bude prvním omezením vlastnictví DVD přehrávače.

¹²³ Tato práce se soustřeďuje pouze na běžnou filmovou tvorbu a neřeší problematiku hudebních DVD, stejně tak vylučuje úzce zaměřené výukové a speciální projekty i tituly pro dospělé (erotický žánr).

Graf 16. Vývoj penetrace DVD rekordérů, přehrávačů a domácích kin v českých domácnostech (%). Zdroj: Výroční zpráva DVD Group.cz 2007.



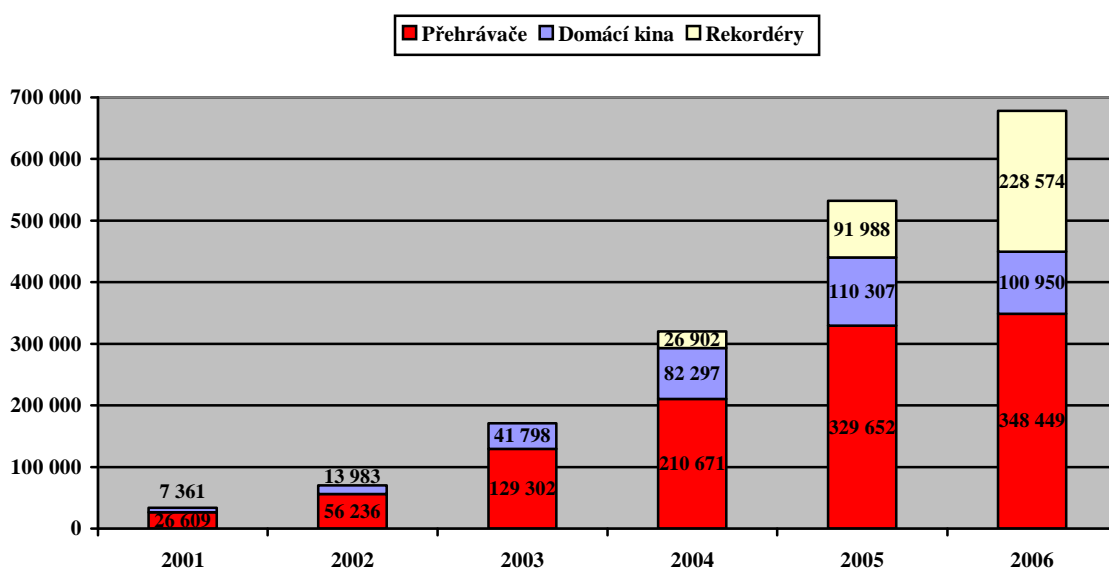
Z Grafu 16 vyplývá, že na konci roku 2006 mělo zařízení k přehrávání DVD 42,43% českých domácností. Vezmeme-li v úvahu, že podle Českého statistického úřadu bylo v roce 2006 v ČR 10,211.455 obyvatel a průměrná domácnost se skládá z 2,47 osob, zjistíme, že 1,754.137 rodin bylo vybaveno potřebnou technologií.¹²⁴ Do penetrace DVD dle Grafu 16 jsou započítány pouze DVD rekordéry, přehrávače a systémy domácího kina (skupina dohromady dále označována jako „zařízení k přehrávání DVD“). Evidovány naopak nejsou mechaniky DVD-Rom v počítačích, na kterých lze také přehrávat filmy na DVD. Věrohodné statistiky o prodejkách těchto komponentů nejsou k dispozici, ale DVD Group.cz odhaduje, že číslo může být stejné jako u zařízení k přehrávání DVD. Otázkou však je, jak významně by mechaniky DVD-Rom rozšířily počet domácností schopných přehrávat DVD. Předpokládá se, že majitelé počítačů s DVD-Rom jsou spíše domácnosti obecně vybavené vyspělejší technologií, tedy ve větší míře i DVD přehrávači. Část množiny majitelů DVD-Rom se tak kryje s majiteli zařízení k přehrávání DVD. Současně je třeba konstatovat, že mechaniky DVD-Rom neslouží jako klasické přehrávače DVD. Počítače v domácnosti nebývají propojeny s televizními přijímači, proto plní spíše roli

¹²⁴ Zdroj: Český statistický úřad, tisková zpráva DVD Group.cz 2007.

nouzového nebo alternativního přehrávače, typicky třeba na cestách. Počítač a běžný monitor neumožňují plně využít špičkové obrazové a zvukové kvality DVD záznamu, diváka většinou při přehrávání zajímá pouze děj. Lidé, kteří nejčastěji nebo výhradně konzumují filmy na DVD prostřednictvím počítačů, jsou z tohoto důvodu mnohem náchylnější k pořízování nelegálních kopií, protože i tak nejsou schopni ocenit kvalitu oficiálního produktu.

Ale i když vyloučíme ze skupiny potenciálních zákazníků majitele DVD-Rom a soustředíme se pouze na domácnosti se zařízením k přehrávání DVD, najdeme podstatné rozdíly.

Graf 17. Prodeje různých zařízení k přehrávání DVD (přehrávače, rekordéry a systémy domácího kina) v letech 2001-2006 (kusy). Zdroj: Výroční zpráva DVD Group.cz 2007.



S využitím údajů z Grafu 17 a při znalosti reálií českého trhu můžeme pojmenovat následující trendy:

- Systémy domácího kina nikdy nedosáhly významné dominance a na trhu budou v příštích letech spíše ztrácet. Přesto představují skupinu věrných fanoušků

DVD, kteří jsou náchylní ke koupi originálních nosičů. Domácí kina znamenala v minulých letech optimální cestu, jak instalovat v domácnosti zařízení, které umožní vychutnat zejména kvalitu zvukové stopy na DVD.

- DVD přehrávače si zpočátku držely vyšší cenu. Až v průběhu roku 2004 se objevily přístroje v rozmezí 1.500-2.000 Kč, později se dokonce některé modely nabízely pod 1.000 Kč. To je důvod, proč si začali DVD přehrávače pořizovat také zákazníci, kteří nejsou typickými fanoušky filmu a mimo samotného přehrávače doma často nemají ani další odpovídající technologické vybavení (např. kvalitní televizní přijímač). Ti, kdož se nechali zlákat především nízkou cenou DVD přehrávačů, častěji patří do nižších příjmových skupin. Při takové koupi mnohdy hrála roli touha „vyrovnat se sousedům“ a/nebo posílit společenský status ve svém okolí. Tito zákazníci jsou častěji náchylní k pořizování nelegálních kopií. Cena je pro ně rozhodující, originální DVD většinou kupují v promočních nebo výprodejových akcích.¹²⁵
- Majitelé DVD rekordérů v dnešní době představují nositele nejpokročilejší technologie v dané oblasti. Rekordéry jsou vybaveny vestavěnou vypalovací mechanikou a některé dokonce vnitřní pamětí, která umožňuje ukládat audiovizuální záznam bez nutnosti přenášet ho na pevné zálohovací médium. To podporuje myšlenku, že majitelé rekordérů budou ve větší míře konzumovat nelegální kopie DVD. Přístroje i většina filmových DVD disků jsou vybaveny ochranou proti kopírování, kterou však lze obejít. Nicméně jsou majitelé DVD rekordérů ochotni nakupovat i originální snímky, avšak pouze atraktivní tituly, které poměří svým vkusem. Ve větší míře se mezi nimi vyskytují sběratelé rozšířených bonusových edicí a fanoušci filmu s nadprůměrnými příjmy. Cena DVD nosičů proto nehraje při koupi vždy největší roli. Pokud tito lidé konzumují nelegální nosiče, čemuž se výrazněji nebrání, získávají je zejména vypalováním mezi přáteli.¹²⁶

¹²⁵ Poznatek ze studie Ipsos, kterou si nechala vypracovat Warner Bros. ČR v roce 2005.

¹²⁶ S využitím studie Ipsos, analýzy DVD Group.cz a údajů ČPU.

Důležité je si také uvědomit, jaké pohnutky vedou spotřebitele ke koupi DVD. Z čistě logického a střízlivého pohledu se přece jedná o zbytečný produkt bez valnější hodnoty. Kabelové a satelitní rozvody nabízejí každý den desítky různých programů. I nejmenší nabídka celoplošných stanic¹²⁷, dostupná prostřednictvím jednoduchých televizních antén, poskytuje celodenní audiovizuální zábavu. Drtivou většinu filmů, které si zákazníci na DVD koupí, neshlédnou více než jednou až třikrát. V domácnostech bychom našli překvapivě velké množství disků, které jsou od koupě stále na policích, zabaleny v ochranné fólii a nikdy se do zařízení k přehrání DVD ani nedostaly. Odborníci se shodují, že za tímto iracionálním chováním stojí *sběratelská vášeň* a přirozená touha člověka *vlastnit*.¹²⁸ Motivy koupě DVD tak můžeme rozdělit do následujících oblastí:

- **Sběratel:** Ideální zákazník. Má rád filmy, nakupuje DVD a tvoří z nich kolekce. Aktivně sleduje situaci na trhu a o nově vycházejících novinkách zpravidla ví z odborných časopisů ještě dříve, než se dostanou na trh. Kupuje více sběratelské a vícediskové edice. Nezáleží mu primárně na ceně. To, o co má zájem, pořídí v prvních týdnech po premiéře, ale kolekci doplňuje i „méně zajímavými tituly“, které se objeví v cenových akcích. Konzumace filmů je pro něj koníčkem.
- **Filmový fanoušek:** Od sběratele se liší tím, že nebuduje promyšlené a rozsáhlé kolekce. Kupuje typicky nadprůměrné množství nosičů, avšak vybírá si podle toho, co zná a co se mu líbilo například v kině. Má tendenci pořizovat spíše největší hity nebo osvědčenou filmovou klasiku.
- **Milovník konkrétního filmu:** Má rád film jako takový, ale nekupuje tolik DVD. Zaměřuje se pouze na to, co „prostě musí mít“. Mohou to být přelomové novinky současnosti i kultovní snímky minulosti. Je to také typický reprezentant „menšinových žánrů“. Mít daný film je pro něj nutností, dává jím najevo i svůj vyhraněný vkus. Proto nelze mít takový „kultovní snímek“ ve

¹²⁷ TV Nova, programy České televize, Prima TV.

¹²⁸ Periodicky se opakující argument, který zazněl na několika světových konferencích k tématu DVD, jichž jsem se účastnil v průběhu let 2000-2006.

sbírce jako nelegální kopii, představuje víc než jen film, je to relikvie. Za ni je milovník připraven utratit více peněz, avšak zejména reprezentant podskupiny „umělec“ raději nakupuje v cenových akcích. Tím ukazuje, že má nejen vkus, ale že také „umí nakupovat“.

- **Impulzivní nákupčí:** Jeho vztah k DVD je spíše neutrální. Nákupy filmů neplánuje, spíše se nechá ovlivnit cenovými akcemi. Je mu jedno, zda snímek konzumuje v podobě pirátské kopie, nebo v originální verzi. Důležité je momentální uspokojení potřeby. Nezajímají ho bonusy ani jiná přidaná hodnota, ale zpravidla pouze děj.
- **Dárek:** DVD může sloužit jako vhodný dárek. Nákupní chování lidí, kteří DVD jako dárek kupují, nelze předvídat a nejvíce se podobají kategorii *Impulzivní nákupčí*. Na jedné straně mohou mít zájem pořídit nejprestižnější kolekce, na druhé straně mohou kupovat levné akční zboží, které vypadá „draze“. Tito lidé většinou neshánějí konkrétní titul, orientují se spíše podle oblíbeného žánru a berou, co je zrovna k dispozici.

Hypermarkety mají schopnost přilákat velké množství spotřebitelů, kteří sem chodí uspokojovat nejrůznější potřeby. Značnou koncentraci zákazníků je možno využít k vytvoření impulzů pro neplánované nákupy. To by měla být hlavní strategie zacílení v hypermarketech. Není vyloučeno, že zde nakoupí také *sběratelé, filmoví fanoušci a milovníci konkrétního filmu*. Avšak pro ty jsou určeny jiné vhodné typy prodejen, například specializované nebo internetové obchody. V hypermarketech bych doporučil primárně cílit na nerozhodnuté zákazníky a ty, kteří nenakupují DVD pravidelně.

4.2 Výrobek

Filmové DVD bychom mohli v prodejnách řadit do regálových pozic podle nejrůznějšího členění, například:

- Abecedně podle žánrových kategorií
- Podle žánrových kategorií na základě oblíbenosti

- Abecedně podle jména filmu
- Podle ceny produktu
- Podle toho, zda se jedná o klasické vydání, nebo bonusové a speciální edice
- Podle stáří filmu (novinka, katalog)
- Podle uměle vytvořených doporučujících kategorií (Top 10; Doporučujeme; Žhavé novinky; Klasika)

Ve skutečnosti existuje jen jedno základní rozdělení – na novinku (do asi šesti měsíců od premiéry na DVD) a na katalog (vše ostatní). Jakékoli další sortování je rozměňováním těchto hlavních kategorií. Doporučenému způsobu vystavení se věnuji v kapitole 4.4. Zde bych se však dotkl toho, jak samotný produkt DVD promlouvá ke spotřebiteli. Z pohledu zákazníka je velmi obtížné se rychle orientovat v regálech plných DVD. Všechny obaly, mimo dárkových edicí, mají stejný tvar a stejnou velikost. Při letmém pohledu se liší pouze motivem na přední straně krabičky.

Obrázek 1. Jak je obtížné se orientovat v záplavě barev a motivů na krabičkách DVD. *Prodejna Electroworld v Praze-Průhonicích.*



Každý producent se snaží na svůj titul co nejlépe upozornit už na první pohled, využívá obličejů slavných filmových hvězd a nápadných barevných kreací. Jejich přemíra na malém prostoru regálu v hypermarketu vyvolává spíše chaos. Zákazník se nemá čeho chytit. Distributor může podat návodnou informaci prostřednictvím větší nebo menší samolepky na přední viditelné straně krabičky DVD. V zásadě má dvě informace, které může sdělovat: vybavenost filmu českým dabingem/titulky, a nebo cenu. Mezi nimi si musí vybrat, obojí se na krabičku nevejde.

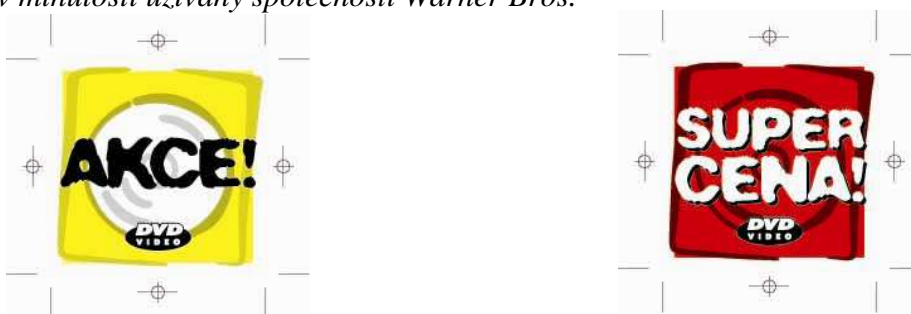
- **Vybavenost dabingem/titulky:** Tato informace zákazníka zajímá, většinou nechce kupovat nelokalizovaný produkt. Před několika lety bylo běžné, že se na trhu prodávaly DVD s anglickými obaly. Samolepky s upozorněním na přítomnost dabingu tak dávaly zákazníkovi záruku, že filmu uvnitř porozumí. Dnes je standardem, že se pro český trh tisknou vlastní obaly. Údaj o lokalizaci je uveden na zadní straně krabičky, proto jej není třeba umisťovat na samolepku dopředu.

Obrázek 2. Dvě samolepky s různou komunikací na obalu DVD. Jedna zastiňuje druhou a obě pak i motiv na titulu obalu.
Hypermarket Carrefour.



- **Údaj o ceně:** Je pro zákazníka velmi důležitý. A to zejména v hypermarketech, kde očekáváme spíše impulzivní podnět k nakupování. Proto jsem přesvědčen, že by měl být uveden na titulní straně obalu DVD. Má to i jeden praktický důvod. DVD v hypermarketu nemívají vlastní cenovku, zákazník se orientuje pouze podle cenových lišt u příslušné regálové pozice. Pokud někdo DVD s konkrétním filmem v rámci regálů přemístí, nebo pokud je informace na cenové liště neúplná, zákazník se nedozví, kolik bude muset za titul na pokladně zaplatit. Cena může být na samolepce indikována dvěma způsoby: obecně a konkrétně. Já se přikláním k variantě konkrétní komunikace ceny.

Obrázek 3. Ukázky obecné komunikace ceny na produktu. *Koncept v minulosti užívaný společností Warner Bros.*



Obrázek 4. Ukázky konkrétní komunikace ceny na produktu. *Koncept v minulosti užívaný společností Warner Bros.*



Většina distributorů používá podobně jednoduché samolepky, jaké ukazují Obrázky 3 a 4: minimální barevnost, co největší jednoduchost a co nejnižší výrobní náklady. Nemohu se však ubránit dojmu, že DVD, dříve spíše luxusní a prestižní produkt, tím dost trpí. Stejný názor měl i Martin Kopecký, kolega ze společnosti Warner Bros. Proto jsme asi před rokem začali pracovat s agenturou La Taupe na konceptu zlepšení cenové komunikace prostřednictvím samolepek na obalu DVD. Vytvořili jsme dvě varianty: pro hrané tituly a pro dětskou produkci společnosti Walt Disney.

Obrázek 5. Ukázka cenové komunikace dětských DVD Walt Disney, varianta pro pravý horní roh nosiče. *Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.*



Celou strategii více přibližuje ukázka v Přílohách PI a PII. Obrázek 5 však dobře ilustruje hlavní záměry:

- Vymanit se z obvyklých tvarů a barev, zůstat však přehledný a jasný.

- Využít nápadných prvků, které se vztahují k produktu (ruce myšáka Mickeyho u titulů Walt Disney), nebo komunikují vysokou hodnotu produktu (metalický zlatý, stříbrný a bronzový proužek u hraných filmů Warner Bros.).
- Uzpůsobit komunikaci tak, aby byla nápadná a dala se použít na libovolném barevném pozadí jakéhokoli titulu.
- Vytvořit takovou komunikaci, která by při letmém pohledu zákazníkovi ukázala, jaký výběr filmů je v dané cenové kategorii. To je dosaženo konceptem *cena podle barvy*. Různá barevná provedení reprezentují odlišné cenové hladiny.
- Komunikace má odpovídat prestiži a prodejní ceně DVD. To je variantně posíleno také sloganem *original*. Ten zvyšuje vnímanou hodnotu oficiálního produktu, jehož nelegální napodobenina se dá koupit za zlomek ceny.
- U hraných titulů komunikace zobrazuje umístění dalších možných prvků, jako je čárový kód a logo distributora.

Návrh vztahující se ke komunikaci dětských titulů je jednodušší a přímější, hraná varianta je informačně obsáhlejší. Obě však považuji za dostatečně přehledné. Výrobní náklady takové samolepky jsou při dlouhodobějším užívání okolo 3 Kč bez DPH. Levnější varianta, kterou používají ostatní distributoři, se dá pořídit asi třikrát levněji. Domnívám se ale, že konkurenční výhoda při použití navrhované varianty je minimálně třikrát větší. Navržená komunikace se dá použít nejen v hypermarketech, ale právě tam má největší význam.¹²⁹ Usnadňuje výběr zákazníkovi, který nehledá konkrétní titul, ale postupuje impulzivně. Na samolepky se dá v krajním případě umístit i logo příslušného obchodního řetězce, čímž se vytvoří dojem *unikátní a jedinečné nabídky právě pro tento maloobchodní kanál*.

¹²⁹ Zcela zbytečné je například používání samolepek v internetových obchodech nebo při prodeji prostřednictvím zásilkových služeb.

4.3 Cena

Cena, jak už bylo řečeno, hraje výraznou roli v tom, zda DVD u zákazníka uspěje či nikoli. Distributoři nosičů domácí zábavy nemohou diktovat, za kolik se budou DVD na pultech skutečně prodávat. Stanovují pouze tzv. *doporučenou maloobchodní cenu*. Některé obchody se jí ale neřídí. To byl do roku 2005 i případ řetězce Tesco, který si navýšením doporučené ceny zvyšoval svou marži. Podobnou strategii uplatňuje síť specializovaných prodejen Bontonland. Navýšení však není natolik dramatické, aby samo o sobě masivně odrazovalo zákazníky od koupě.

Z pohledu zákazníka je cena vnímána následujícím vztahem:

$$\text{Cena} = \frac{\text{Kvalita}}{\text{Hodnota}}$$

Je to tedy peněžní vyjádření hodnoty jako míry kvality či vlastností a užitků daného výrobku nebo služby ve srovnání s jinými výrobky nebo službami. V maloobchodním prodeji se k výše popsanému vztahu přidává i psychologické hledisko: Liché (nezaokrouhlené) cifry jako 1299 vzbuzují zdání výhodné ceny, zatímco sudé (zaokrouhlené) cifry jako 1300 vytvářejí dojem vyšší kvality, s ní související vyšší prestiže a vyššího statusu spojeného s koupí a užíváním výrobku.¹³⁰ Ve videodistribuční praxi bylo od počátku zavedeno užívání lichých cen. Při stanovování optimální cenové hladiny se nevyhneme nákladovému výpočtu nejnižší akceptovatelné maloobchodní ceny DVD. Je to taková cena, která zajistí pokrytí výrobních a distribučních nákladů a současně vytvoří přiměřený zisk pro distributora i prodejce. Pokud prodejní cena klesne pod tuto úroveň, nevytváří jedna (nebo obě) ze stran dostatečný zisk, který umožní přežít a investovat do zkvalitňování nabízených služeb. Nejnižší akceptovatelná maloobchodní cena může být

¹³⁰ Nessim, Dodge, 1997, strana 19.

odlišná u různých distributorů, a to podle licenčních podmínek a dalších smluv (například s nadnárodní duplikační linkou), kterými jsou vázáni. Obecně níže se dostanou vždy distributoři lokálních snímků (producenti jsou při jednáních flexibilnější) a nezávislých filmů (nabývatel nakupuje práva za fixní částku a není tak zatížen minimálními odvody z prodaného nosiče). Při stanovení minimální maloobchodní ceny budu vycházet z praxe velkých distribučních společností, které mají v portfoliu snímky nejvýznamnějších hollywoodských studií.

Tabulka 6. Stanovení nejnižší maloobchodní ceny (Kč) u DVD produkovaných největšími hollywoodskými studií (odhad).¹³¹

Položka	Novinka	Dětský titul	Katalog
Duplikace	14	14	14
Obaly (krabička, grafika, tisk)	8	8	8
Distribuce	10	10	10
Minimální odvod autorských práv	85	70	50
Mezisoučet	117	102	82
Marže distributora (25%)	29,25	25,50	20,50
Marže Obchodníka (22%)	32,18	28,05	22,55
Celkem bez DPH	178,43	155,55	125,05
Celkem s DPH	212,33 Kč	185,10 Kč	148,81 Kč

Jak je zřejmé z Tabulky 6, nejnižší akceptovatelná cena u katalogových titulů na trhu je 149 Kč, u novinek je to mírně přes 200 Kč. Pochopitelně mohou nastat situace, kdy cena klesne pod nejnižší akceptovatelnou hranici. Často se tak děje u výprodejů skladů. Z mého pohledu je ale masivní vyprodávání zásob prostřednictvím všech kanálů napříč maloobchodním spektrem nešťastné. Prodej levných nosičů zákazníky odrazuje od koupě těch, na kterých distributor realizuje svou marži.

¹³¹ Odhad vychází z průměrných reálných hodnot, se kterými jsem pracoval v průběhu své videodistribuční praxe.

4.3.1 Optimální cena DVD na českém trhu

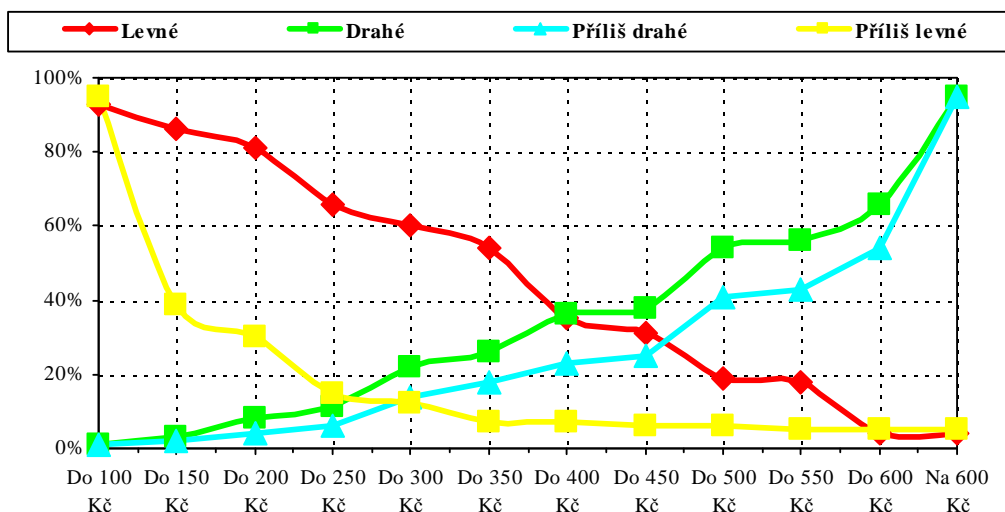
Pro stanovení optimální ceny DVD na trhu existují tři pomocné zdroje:

- Využití informací o cenové politice v zahraničí.
- Znalost domácího trhu a jeho vývoje.
- Studie kterou si nechala vypracovat česká pobočka Warner Bros. v roce 2005.

První ze jmenovaných zdrojů je problematický, ačkoli se ho drží manažeři z centrál velkých studií. V minulosti se několikrát prokázalo, že srovnávat cenové hladiny v ČR se zahraničím je vzhledem k rozdílu průměrného výdělku a zákaznického vnímání hodnoty nosiče DVD zavádějící a vysloveně chybné. Znalost domácího trhu je podstatně lepší argument. Vodítko podá jediná relevantní studie IPSOS, která byla v ČR realizována v roce 2005. Dospělé osoby (n=656), které doma vlastní DVD přehrávač, byly dotazovány, co si myslí o cenách nosičů DVD. Pro přehlednost jsou výsledky rozděleny do tří skupin, na novinkové hity, běžné novinky a na dětské tituly.

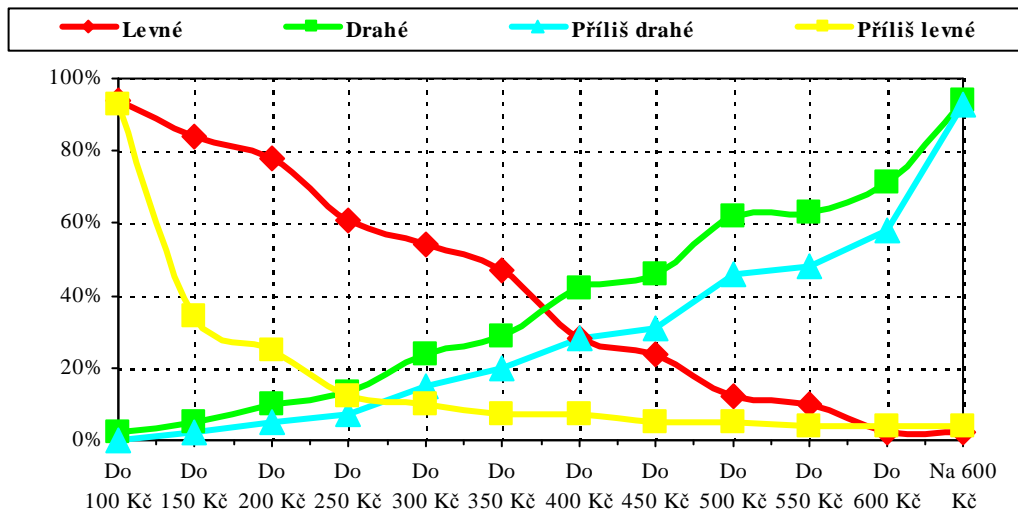
Graf 18. Cena novinkových hitů (% respondentů, kteří sdílejí příslušný názor).

Zdroj: Studie IPSOS realizovaná pro Warner Bros. ČR, 2005.



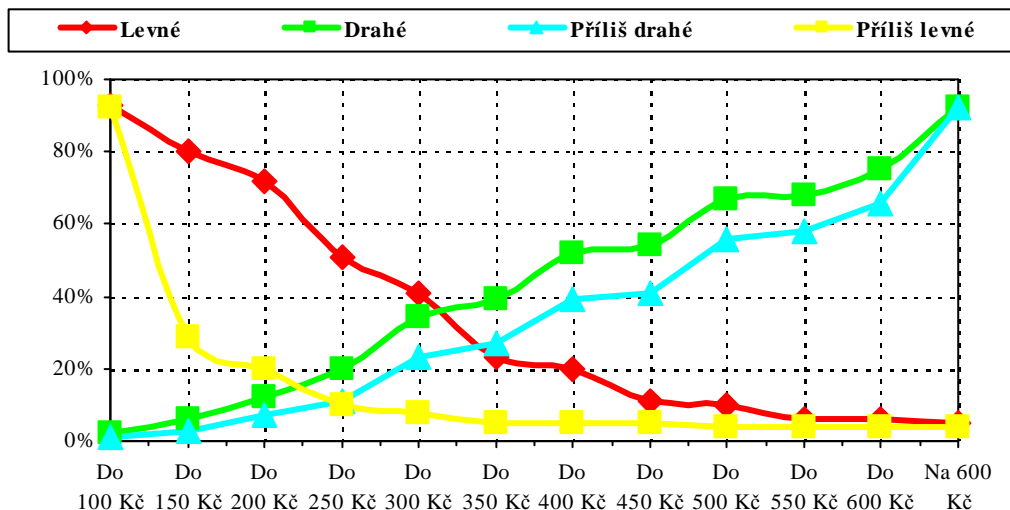
Z Grafu 18 vyplývá, že u novinkových hitů je akceptovatelné rozpětí 260-475 Kč, optimální cena se pak pohybuje okolo 300 Kč.

Graf 19. Cena standardních noviněk (% respondentů, kteří sdílejí příslušný názor). Zdroj: Studie IPSOS realizovaná pro Warner Bros. ČR, 2005.



Z Grafu 19 vyplývá, že u standardních noviněk je akceptovatelné rozpětí 260-400 Kč, optimální cena se pak pohybuje okolo 275 Kč.

Graf 20. Cena dětských titulů (% respondentů, kteří sdílejí příslušný názor). Zdroj: Studie IPSOS realizovaná pro Warner Bros. ČR, 2005.



Z Grafu 20 vyplývá, že u dětských titulů je akceptovatelné rozpětí 225-340 Kč, optimální cena se pak pohybuje okolo 250 Kč.

Na základě dostupných informací navrhuji následující cenovou politiku při prodeji DVD v České republice.

Tabulka 7. Návrh cenové politiky pro prodej DVD v ČR (od nejvyšší po nejnižší položku).

Druh	Cena (s DPH)
Dárkové a speciální edice, zvláštní balení filmů	individuálně (nad 499 Kč)
Největší novinky (hrané)	499 Kč
Novinky (animované)	399 Kč
Standardní novinky (hrané)	399 Kč
Novinky hrané (málo známé tituly, bez dabingu)	299 Kč
Standardní katalog (hrané)	299 Kč
Standardní katalog (animované)	299 Kč
Výprodejová kategorie pro málo známé tituly (hrané)	199 Kč
Standardní katalog pro málo známé a kratší filmy (animované)	199 Kč
Dočasná promoce na podporu prodeje novinek (hrané i animované)	199 Kč
Výprodej skladu (hrané i animované)	149 Kč

Pro uplatňování cenové politiky je nezbytná dobrá komunikace ceny zákazníkovi, jak o tom pojednává předchozí kapitola 4.2.

4.3.2 Životní cyklus DVD a jeho cena

Cena DVD, ať už se jedná o jakoukoli kategorii filmů, se v čase mění. Standardní životní cyklus by se dal popsat takto:

- Novinka je uváděna na trh za prémiovou cenu.
- Po pěti až šesti měsících se může objevit v dočasné akční nabídce, ideálně nikoli celoplošně, ale pouze selektivně ve vybraných distribučních kanálech.

- Po dvanácti měsících od premiéry se dostává do předkatalogové kategorie, cena titulu je poprvé trvale snížena. Tato změna je komunikována akčním vystavením v sekci katalogových titulů.
- Po osmnácti měsících od premiéry je možno titul podruhé zlevnit na úroveň obvyklých cen v kategorii katalogových titulů. Na této cenové hladině zůstává DVD po zbytek své distribuční životnosti.
- Pokud je to nutné, může titul padnout do výprodejové kategorie. To se děje v okamžiku, kdy má distributor enormní zásobu filmových nosičů na skladě, nebo když se chystá vyřadit snímek z distribuce a dále ho na trhu nenabízet.

Popis životního cyklu, jak je uveden výše, je značně zjednodušen. Manažer značky, který je odpovědný za kultivaci produktů příslušného filmového studia na trhu, by měl ve spolupráci s obchodním oddělením neustále monitorovat situaci. V případě, že si snímek vede obdivuhodně dobře, je možno protáhnout počáteční životní cykly tak, aby byl optimalizován prodejní zisk při zachování nejvyšší možné marže. Pokud se naopak titul na trhu neuchytí, je záhodno přesouvat ho do levnějších kategorií v rychlejším sledu, než si zákazníci stačí všimnout, že se jedná o neprodejný ležák.

4.4 Místo (distribuce)

Obecné charakteristice hypermarketů se věnují na jiném místě této práce. Je však třeba znova připomenout, že tím, na koho distribuce nosičů domácí zábavy v hypermarketech cílí, je zákazník nakupující impulzivně. Proto by mělo být prodejní místo organizováno co nejpřehledněji, nejjasněji a nejintuitivněji. Opak je v současnosti pravdou. I přes klesající prodeje nosičů v sekci DVD hypermarkety stále udržují relativně velký prostor na ploše, který je těmto filmovým nosičům vyhrazen. Distributoři tak mají jednu z posledních šancí, jak ho kultivovat, pokusit se zvednout obrátku zboží v kategorii a vyhnout se postupnému vytlačování z dobytých pozic.

4.4.1 Co prodávat v hypermarketech

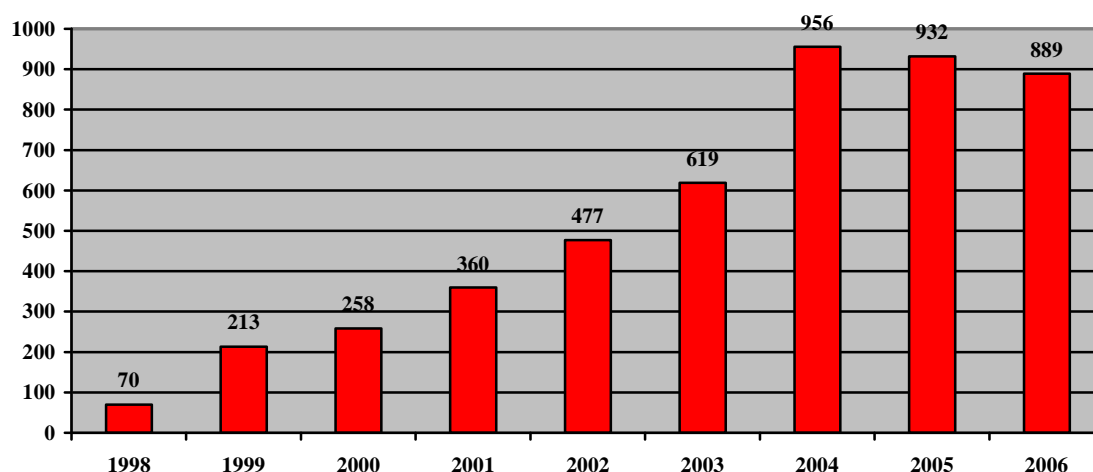
Vzhledem k charakteru zákazníků je v řetězcích neefektivní držet co nejširší katalog, jak to můžeme vidět například v hypermarketech Tesco. Zákazník v drtivé většině netouží trávit u regálů s DVD desítky minut a hledat zastrčené jednotlivé kusy starších nebo raritních snímků. Pro vystavení v hypermarketech doporučuji následnou skladbu DVD nosičů:

- **Novinky:** Novinky by měly být přítomny v každém hypermarketu, a to na nejlépe viditelných místech. Vzhledem k dramaturgickému plánu filmových distributorů je zaručen jejich neustálý přísun. Díky tomu je jisté, že sekci DVD v hypermarketech nebude zákazník považovat za *strnulou* a *neměnnou*. Dostane více důvodů, aby se zde pravidelněji zastavovat.
- **Starší tituly v mezidobí mezi novinkou a katalogem:** Jejich přítomnost v hypermarketu by měla být selektivní. Silnější tituly a hity musejí zůstat po celou dobu v nabídce, ostatní by měly rotovat v rámci akčních nabídek. Není nutno (a ani kapacitně možno), aby byl v regálových pozicích držen celý sortiment těchto filmů.
- **Katalog:** Trvale přítomny by měly být pouze hity, které v dlouhodobém horizontu neustále vykazují automatické přírůstky prodeje, byť v menších počtech kusů. Umělecké a raritní snímky bych do hypermarketu pouštěl pouze výjimečně. Počet všech položek v katalogu DVD filmů na českém trhu aktuálně dosahuje téměř pěti tisíc. Aby bylo možno je efektivně nabízet, je třeba připravovat promoční kolekce: časově omezené nabídky, jež se objevují na vyhrazeném místě v hypermarketu a které spojuje například osoba významného herce, režiséra, žánru, apod.¹³²
- **Speciální edice, kolekce, dárková balení:** Jedná se o specifický produkt, který bych primárně ponechal v distribuci specializovaných a zásilkových obchodů. Mimo to v hypermarketech mnohdy vadí, že tyto nestandardně balené kusy

¹³² Příkladem takové kolekce může být nabídka snímků, které natočil režisér M.N. Shyamalan. Obsahuje filmy: Šestý smysl, Vyvolený, Vesnice a Znamení.

nelze dostatečně zabezpečit běžnými nástroji (plastovými safery) proti odcizení. Provizorní řešení, jako tomu bylo v minulosti například u titulu Kleopatra studia 20th Century Fox, mohou vést až k poškození luxusního obalu. Tuto kategorii DVD doporučuji nabízet v hypermarketech v rámci akčního vystavení pouze v sezóně, kdy je o ně zvýšený zájem i mimo kategorii filmových fanoušků a sběratelů. Typicky například v předvánočním období.

Graf 21. Počet nových titulů na DVD, jak vycházely v ČR v letech 1998-2006 (stav vždy k 31.12. příslušného roku). Zdroj: Výroční zpráva DVD Group.cz 2007.



4.4.2 Organizace regálových pozic

Dramaturgie individuálních promočních nabídek a vystavení novinek v akčních stojanech mimo regálové pozice mohou být exekuvány na úrovni každého z jednotlivých distributorů. Naproti tomu revoluce v organizaci regálových pozic musí nutně probíhat v součinnosti s manažerem sekce příslušného hypermarketu. V ideálním případě pak s využitím *manažera kategorie*, dedikovaného a osvědčeného distributora, který na sebe převezme odpovědnost i pravomoci. Názory na druhy sekcí a jejich řazení se budou při diskuzi na trhu zřejmě lišit. Proto nelze očekávat shodu všech distributorů. Já nabízím svůj vlastní pohled. Ten vychází z předpokladu, že zboží s největším potenciálním impulsem pro nákup musí být viditelné nejdříve.

Obrázek 6. Schematické znázornění návrhu řazení regálových pozic v hypermarketech v sekcích s nosiči domácí zábavy.

NOVINKY (hrané i animované)	NOVINKY (hrané i animované)	AKČNÍ nabídka spojená s novinkou (tituly stejného herce, režiséra...)	DĚTSKÉ Nejlepší tituly pro děti (animované i hrané)	AKČNÍ nabídka z portfolia katalogových snímků	KATALOG Standardní katalogové pozice (úspěšné snímky z dostupného katalogu)	KATALOG Standardní katalogové pozice (úspěšné snímky z dostupného katalogu)
--	--	--	--	--	--	--

Uspořádání modulů s novinkami a akčním vystavením je dáno nabídkou, která je zde prezentována. Moduly s katalogovými a dětskými tituly navrhuji řadit podle cenových skupin. Vystavení podle ceny má jednu zásadní výhodu. Zákazník, který nakupuje impulzivně, sice neví, co chce koupit, ale zpravidla má jasnou představu, kolik je ochoten utratit. Čas, který věnuje rozhodování o nákupu, není nijak dlouhý. Pohybuje se spíše v řádech desítek sekund, než v minutách. Aby v tomto krátkém časovém úseku došlo k impulzivnímu rozhodnutí o nákupu, musí distributor i obchodník spotřebiteli výběr co nejvíce usnadnit.

Obrázek 7. Schematické znázornění strategie vystavení podle ceny napříč filmovými moduly hypermarketu v sekci katalog.

Cena 1	Cena 1	Cena 1	Cena 1
Cena 2	Cena 2	Cena 2	Cena 2
Cena 3	Cena 3	Cena 3	Cena 3

Je důležité, aby strategie vystavení podle ceny probíhala napříč jednotlivými regálovými moduly. Zákazník, který se rozhoduje o nákupu v určité cenové úrovni, současně vidí podobné tituly i v dalších cenových kategoriích. Může se tak stát, že místo

levnějšího snímku se rozhodne připlatit si za film zařazený o kategorii výš. Nebo místo jednoho titulu koupí dva v kategorii s nižší cenou. Jak je patrné, variace možných výsledků impulzivního nákupu se násobí a v celkovém součtu roste pravděpodobnost, že zákazník odejde ze sekce DVD uspokojen.

Obrázek 8. Rozpracování konceptu strategie vystavení podle ceny u dětských titulů Walt Disney, včetně komunikačních nástrojů na regálu. Lze použít jak pro koncové moduly, tak pro moduly uvnitř regálového bloku. *Koncept vypracovaný pro společnosti Warner Bros.*



4.4.3 Vystavení mimo regálové pozice

Hypermarkety umožňují prezentovat nahrané filmové nosiče domácí zábavy nejen v rámci regálových pozic, ale také mimo ně. Většina takových příležitostí, až na výjimky,

je soustředěna do bezprostřední blízkosti sekce s DVD. Základními nástroji pro vystavení mimo regálové pozice jsou:

- **Unikátní stojany, dekorované do motivů premiérové novinky:** Nevýhodou je jejich vysoká pořizovací cena, nejmenší stojí okolo 1.000 Kč, největší pak i výrazně přes 10.000 Kč za kus. V malém teritoriu, jako je Česká republika, se jejich individuální výroba nevyplatí. Takové stojany jsou vyráběny centrálně pro několik zemí, proto hrozí, že titul filmu i další komunikace bude v cizím jazyce (nejčastěji v angličtině nebo němčině). To je negativně vnímáno většinovým spotřebitelem. Zkušenosti prokázaly, že největší stojany s kapacitou několika stovek kusů nosičů jsou pro český trh neefektivní. Uplatnění najdou spíše střední a menší stojany. Dobře bych však poměřoval, v jakém konkrétním obchodě (nikoli jen řetězci) se takový prodejní nástroj vyplatí použít.
- **Univerzální stojany:** Představují alternativu k unikátním stojanům. Oproti unikátním stojanům jsou však levnější na výrobu, univerzálnější a jejich možnosti sestavení do větších nebo menších prodejních ostrůvků je variabilnější. Tyto výhody jsou vykoupeny nižší atraktivitou designu. Podobné univerzální stojany představují nástroj, který bych z hlediska akčního mimoregálového vystavení doporučil a preferoval.
- **Výprodejové koše:** Bývají umístěny na nejatraktivnějších místech s největším potenciálním zásahem zákazníků, což považuji za chybu. Jedná se totiž o ryze výprodejový nástroj, kde jsou DVD nosiče za nejlevnější ceny. Vystavení je značně neestetické, zákazník se koši doslova *prohrabuje*. Já osobně bych podobné koše umístil dovnitř DVD sekcí tak, aby zájemci o levné zboží museli projít také kolem regálu s novinkami a dalšími promočními nabídkami. Výprodejové koše by měly stimulovat pohyb zákazníků uvnitř regálů se standardní nabídkou, nikoli činit překážku a důvod pro to, aby spotřebitelé do oddělení s DVD filmy nemuseli.

Obrázek 9. Rozpracování konceptu použití univerzálního jednostranného stojanu s 25 čelními pozicemi pro vystavení. Vizuální dojem je umocněn využitím odnímatelné horní karty a bočních límců, čímž se dá stojan personalizovat do libovolného designu. *Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.*



4.4.4 Dramaturgie prodejních akcí

Protože obecně klesá potenciál prodejů novinkového titulu v jednotlivých maloobchodních jednotkách, distributor musí dobře vážit dramaturgii prodejních akcí. Novinky, zejména ty větší a významnější, musejí být vystaveny v dostatečném počtu, jinak si jich zákazníci nevšimnou. To platí největší měrou pro hypermarkety. Kde ale najít optimální hranici mezi dobrou vizibilitou a smysluplným množstvím nosičů, které je třeba do obchodů umístit? Nezastávám názor, že by měly novinky rezignovat na vystavení mimo

regálové pozice, nebo že by měly být stojany stále menší a skromnější, až na samou hranici postřehnutelnosti. Taková praxe by nutně vyslala k zákazníkovi negativní signál – DVD obecně ztrácí na významu a nikdo o něj nestojí. Řešení je ve využívání středních nebo menších stojanů s dostatečnou kapacitou, kde:

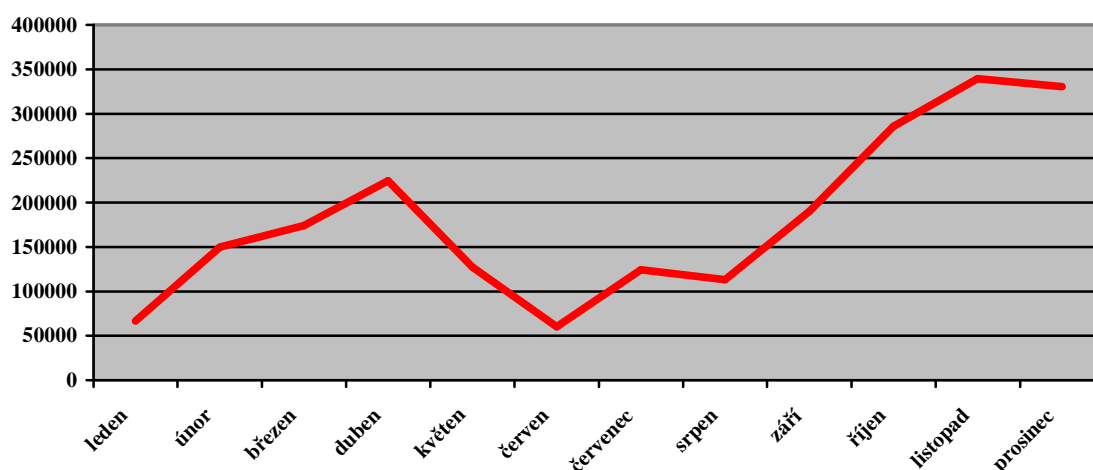
- dvě třetiny plochy zabírá prezentace novinkového titulu,
- jedna třetina je tvořena nabídkou souvztažných katalogových titulů.

Pokud se podaří vytvořit motivační obchodní model typu *kup novinku a máš slevu na katalog*, synergický efekt a míra profitability umístěného promočního stojanu se ještě umocní.

Diskutovanou problematikou z hlediska dramaturgie prodejních akcí je *sezónnost*, neboli rozdíl, jak se v jednotlivých ročních obdobích a měsících daří prodávat DVD konečným spotřebitelům.

Graf 22. Prodej filmových DVD (kusy) podle měsíců za období leden-prosinec 2006.

Zdroj: Výroční zpráva DVD Group.cz 2007.



Ačkoli je třeba připustit, že prodeje jsou rovněž ovlivňovány obdobím, kdy jsou na trh uváděny největší filmové novinky, Graf 22 dobře ilustruje obecné trendy. Prodeje DVD mají na počátku roku tradičně slabší sezónu, která pomalu roste a kulminuje v březnu-

dubnu (premiéry jarních hitů). V letních obdobích prodeje padají na roční minima, oživení přichází na podzim a na předvánočním trhu. Sezónnost je jedním z velmi oblíbených argumentů distributorů, když obhajují výkonnost trhu, kterému se právě nedaří. Avšak i se sezónností se dá do jisté míry bojovat. Málomocný distributor však plně využívá všech nástrojů. Nabízím stručný kalendář možných tematických promocií v průběhu roku:

- **Leden:** sezónní výprodej, sleva na vánoční zboží.
- **Únor:** Valentýnská nabídka (romantické filmy), promoce snímků, které obdržely ocenění Oscar.¹³³
- **Duben:** Velikonoční nabídka (zejména dětské filmy).
- **Květen:** Den matek.
- **Červen:** konec školního roku.
- **Červenec:** letní výprodej, akce na letní komedie.
- **Srpen:** návrat do škol.
- **Říjen-prosinec:** předvánoční nabídka, dárková balení, speciální edice, kolekce.

4.5 Propagace

Propagace nahraných filmových nosičů domácí zábavy je velmi individuální. Záleží na konkrétním titulu, studiu i odhadovaných počtech kusů, které chce distributor na trhu prodat. Motivy, vizuály, slogany, spoty a strategie ve velké většině podléhají finálnímu schvalování v centrálních marketingových oddělení hollywoodských studií. Drobné a málo významné tituly prakticky negenerují dostatečné prostředky na marketingovou podporu, u velkých hitů platí rovněž omezení, která si pro propagaci stanovují velké herecké hvězdy.¹³⁴ Pro každý velký snímek se tvoří samostatný marketingový plán. Z těchto

¹³³ Předávání filmových cen se tradičně koná na přelomu února a března.

¹³⁴ Například, že herec A musí být zobrazován na všech materiálech vpravo a herec B vůči němu musí mít proporční velikost 80%, že slogan nebo titul filmu nesmí překrývat jiné elementy, že film není možno

důvodů bývá obtížné udělat například obecný nebo univerzální návrh modelové kampaně. Přesto však lze vysledovat některé zákonitosti a popsat pozitivní či negativní doporučení.

Každá marketingová aktivita by měla přinášet požadovaný efekt. Jejich exekutory i kreativci jsou ve velké většině interní zaměstnanci distribučních společností. Film je atraktivní a různorodé médium, které vyvolává množství neotřelých nápadů, jak konkrétní snímek propagovat. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že cíle jsou mnohdy vzletné, avšak fyzická kapacita na jejich realizaci omezená. Před každou kampaní by měl z prvotních kreativních debat vykristalizovat realistický plán, který je možno dobře a včas realizovat.

Podpora nosičů domácí zábavy, zejména s přihlédnutím k hypermarketům, jednoznačně nevyužívá těchto nástrojů: osobní prodej, přímý marketing a sponzoring. Na poli přímého marketingu byly v minulosti realizovány testy s distribucí slevových kuponů, avšak s mizivou odezvou. Zákazníci ponejvíce upozorňovali na nízkou slevu, kterou kupony nabízejí. Vzhledem k rozporu mezi náklady na realizaci takových kampaní a minimální zákaznickou odezvou bylo od podobných aktivit upuštěno.

4.5.1 Reklama a práce s veřejností

Jen zanedbatelný počet snímků si může dovolit svou plnohodnotnou prezentaci v masových médiích. Filmu by nejlépe slušela kampaň v televizi: audiovizuální dílo se nejlépe prezentuje v audiovizuálním médiu. Drahé spoty v hlavních vysílacích časech na celoplošných stanicích jsou však zcela mimo možnosti videodistribuce. Zajímavou alternativou pro konkrétní tituly mohou být kabelové stanice, například JetiX a Minimax v rámci podpory dětských filmů, hudební stanice Óčko u reklamy cílené na teenagery, apod. Bolestí kabelových stanic je absence relevantních dat měření zákaznického zásahu.

pojit s určitými kategoriemi produktů, nejčastěji s alkoholem, cigaretami, drogami, střelnými zbraněmi, hygienickými potřebami a mnoho dalších regulí.

Přesto si dovolím předpovídat tomuto reklamnímu kanálu dobrou budoucnost, sám jsem se ho nikdy nebál v rámci reklamních kampaní využít.

Mezi distributory je mnohem oblíbenější rozhlasová, internetová a tisková reklama. A to proto, že všechny jmenované kanály jsou přístupné na *speciální dohody, slevy a netradiční řešení*. Je obtížné rozdělit, kde končí ještě snaha o regulérní reklamu a kde už balancuje v oblasti práce s veřejností. Mezi nejčastější mediální výstupy patří redakční anonce, recenze, synopse, pořady o filmu a soutěže. Bohužel snaha o co největší záběr snižuje efektivitu. Je obtížné dohlédnout na to, aby byla recenze nebo anonce dobře napsaná, zvláště, když dotyčný redaktor film neviděl a zná ho jen z tiskového materiálu nebo z fotek na internetu. Je nekontrolovatelné, jakým způsobem budou rozdány stovky filmových nosičů, které se měsíc co měsíc objeví v nejrůznějších a nejpodivnějších médiích. Pamatuji se na jeden monitoring, kde regionální rádio doložilo soutěž, ve které výherce získal DVD s novinkovým snímkem. V soutěži nepadla jediná zmínka o filmu, nebo o distributorovi. Z tohoto důvodu bych doporučoval výrazně omezit počet nosičů, které distributoři rozdávají pod různými záminkami zákazníkům zdarma. A v oblasti médií bych se místo na co největší záběr soustředil na co nejlepší výsledek.

4.5.2 Podpora prodeje

Dle mého názoru je to esenciální součástí marketingového mixu distributorů nosičů domácí zábavy. Velmi patrné je to zejména v hypermarketech. Pokud bych mohl, sepsal bych si na papír seznam všech prodejen, které v tomto druhu distribučního kanálu obhospodařuje obchodní oddělení. Následně bych si přiřadil k jednotlivým prodejnám obraty, které vytvořily za uplynulý rok. A podle nich bych si je seřadil. Následně bych postupoval od nejsilnějšího k nejslabšímu. Vždy bych zmapoval možnosti, které daná obchodní jednotka nabízí. A drobné rozpočty na jednotlivé filmy bych systematicky investoval do kultivace obchodních míst.

Místo toho však filmoví distributoři neustále dokola tisknou množství standardizovaných plakátů, kterými přeplňují zejména malé půjčovny a lokální

prodejničky. Když do nich vstoupí zákazník, vidí spleť barev, sloganů, filmových titulů, ve kterých se ale nemá šanci zorientovat. Takovou produkci propagačních materiálů považují za plýtvání penězi.

Současně bych v tomto směru investoval do obchodních zástupců. Videodistribuční společnosti prakticky nepodporují jejich dovednostní růst, kurzy a další vzdělávání. Nadto často vážne dobrá komunikace mezi marketingem, obchodem a zaměstnanci v terénu. Ti, kteří by měli mít nejčerstvější informace, se je dozvídají na poslední chvíli.

Na závěr této kapitoly si neodpustím osobní povzdech. Obávám se, že v oblasti propagace nenastane u filmových distributorů žádná významná revoluce nebo dramatické zlepšení. Plýtvání minulých let bylo vystřídáno klesajícími tržbami. Ty způsobí, že marketingová oddělení budou pravděpodobně mezi prvními, kde se projeví snaha šetřit. Marketing bude chápán jako náklad, nikoli jako investice; jako součást povinností, jež poskytovatel licence smluvně uloží distributorovi. Propagace bude ze setrvačnosti využívat zastaralé metody a málokdo se bude ptát, zda jsou efektivní nebo nikoli.

5 BUDOUCNOST FILMOVÉ DISTRIBUCE V MALOOBCHODĚ

Existují dva různé scénáře nejbližšího vývoje, první je dle mého názoru pravděpodobnější, druhý o něco méně.

Scénář 1: Distributoři filmových nosičů DVD zaujmou spíše váhavý postoj k současné situaci, nenajdou dostatek odvahy k prosazení kroků nutných k oživení trhu s nosiči filmové zábavy. Soustředí se na generování zisků prodejem licencí pro přikládání filmů k časopisům a jiným produktům zdarma nebo za nízký poplatek. K tomu je povede situace na oficiálním trhu, který bude nadále snižovat svou výkonnost až na úroveň stávajícího obchodu s hudebními nosiči DVD. Místo desetitisíců DVD od úspěšných titulů budou distributoři prodávat pouze jednotlivé tisíce, řada méně významných snímků se stane jen obtížně prodejnými, protože si nenajde ani prahové množství zákazníků. Cena DVD nijak výrazně neklesne oproti současnému stavu, konzumaci filmů ovládne nelegální kopírování a stahování z internetu. Nosič DVD se dostane do stádia klinické smrti, ve kterém může klidně existovat řadu let (viz analogie hudebních CD). Maloobchodníci a zejména hypermarkety budou zmenšovat prodejní plochu dedikovanou DVD, protože se výrazně sníží obrátka tohoto zboží. Nevyloučí ho nicméně z prodejen úplně, z hlediska kompletnosti nabídky je nutné držet v portfoliu i produkty domácí zábavy.

Scénář 2: Distributoři najdou dostatek odvahy, aby se pokusili zvrátit nepříznivý trend na trhu. Budou kultivovat prodejní expozice, zefektivní marketingovou komunikaci a změni výdajovou politiku, která byla v minulosti nastavena na rozmařilé utrácení. Ve spolupráci s centrály filmových studií budou hledat optimální cenové hladiny pro každé z teritorií, což neznamená padnout na minimální únosnou cenu. Podaří se jim navázat přerušovaný dialog se zákazníky. Ve výprodejích licencí pro přibalování DVD nenastane panika, zůstane i nadále pod kontrolou. Protože si však DVD udrží status relativně hodnotného a nekonfliktního produktu, mohou se objevit jiné formy distribuce: například prostřednictvím přání k narozeninám, nebo jako nástroj unikátní nabídky pro korporátní klientelu (dohoda o zvláštních slevách pro zaměstnance podniků apod.). Samotná životnost formátu DVD se těmito kroky zřejmě výrazně neprodlouží, ale místo přežívání na hranici klinické smrti budou moci distributoři nadále realizovat přiměřené zisky.

Už dnes se komerčně nabízí nová generace fyzických filmových nosičů: High Definition DVD (HD DVD) a disky Blue Ray. Oba představují velmi podobnou technologii, která bojuje o to, kdo se stane obecným standardem trhu. Přidanou hodnotou je vyšší záznamová kvalita obrazu. Měl jsem možnost vidět osobně prezentaci HD DVD a musím přiznat, že první dojem je ohromující. Pro rozšíření této technologie však existuje jedna zásadní bariéra, nutnost vybavit domácnosti novým velmi nákladným audiovizuálním vybavením: televizorem s opravdovým HD rozlišením (nikoli simulovaným, jak je tomu na trhu zatím obvyklé) a příslušnými přehrávači. To zabrání masovějšímu rozšíření HD DVD a Blue Ray do českých domácností, které stále ještě teprve nakupují DVD. Ale i v celosvětovém měřítku se zřejmě bude jednat o nosič pro skupinu skalních fanoušků.

Na obzoru se rýsuje nový trend – nefyzická distribuce filmů do domácností. Zpočátku se jednalo o virtuální internetové videopůjčovny. První byla dnes již uzavřená Starzone Českého Telecomu, ale jiný komerční subjekt stále provozuje server Kinomania. Zákazník si může stáhnout dostupný snímek do počítače, získává časově omezenou licenci pro jeho shlédnutí (nejčastěji 24 hodin). V tom je ovšem základní bariéra uživanosti: většina domácností nemá propojeno PC s televizorem a sledování filmů na monitoru počítače bývá nepohodlné. Logickým následným vývojovým stupněm je služba video on demand, která bude dostupná u kabelových operátorů přímo prostřednictvím nabídkového menu v televizních přijímačích. Takovou možnost dnes nabízí například Telefónica O2 (TO2) prostřednictvím své O2 TV. Na rozdíl od internetových videopůjčoven, kterých se velká filmová studia trochu bála, je virtuální videopůjčovna kabelových televizí důvěryhodnějším nástrojem distribuce filmů. Proto má TO2 v portfoliu také největší hity hollywoodského studia Sony Pictures, od léta přibude i Buena Vista Home Entertainment (včetně snímků Walt Disney). V nefyzické distribuci je budoucnost. Film přijde k zákazníkovi až domů, ve chvíli, kdy na něj bude mít náladu. Zájemce zaplatí za přehrání, nebude muset skladovat fyzické kopie a nebude potřebovat zvláštní přehrávací technologii. TO2 svou službu spustila teprve v září roku 2006, ale už teď se ukazuje, že zájem o elektronickou distribuci filmů má rostoucí tendenci. V horizontu několika let, možná pěti nebo deseti, tak nefyzická forma ovládne distribuci filmů do domácností.

ZÁVĚR

Hypermarkety po svém nástupu do České republiky výrazně změnilы tvář maloobchodního prostředí. Velmi rychle si získaly oblibu zákazníků a zvyšovaly dominanci na trhu. Zasáhly také do zaběhnutých modelů spotřebitelského chování, naučily zákazníky zejména mnohem častěji nakupovat impulzivně. Hypermarkety rovněž přinutily dodavatele využívat nové distribuční strategie a reklamní nástroje.

Nahrané filmové nosiče domácí zábavy představovaly v devadesátých letech 20. století videokazety a DVD. Nová technologie DVD se zpočátku vyvíjela souběžně s videokazetami. To podnítilo distributory, aby využili nově nastupujících maloobchodních řetězců, hypermarketů, k masivní prezentaci filmových novinek. Trh bezprecedentně rostl a strategie stále větších závozů slavila úspěch až do roku 2004. Tehdy prudce poklesl zájem o zastaralé nosiče VHS, objevily se levné příbalý k tištěným periodikům, zvýšila se dostupnost internetu a vypalovacích mechanik k nelegálnímu pořizování kopií DVD. V průběhu roku 2005 filmová distribuce nosičů domácí zábavy zkolabovala a v současnosti obtížně hledá cestu k opětovnému nastartování dynamického růstu. Na vině jsou i chyby, kterých se v minulých letech dopustili videodistributoři. Souběžně s DVD se vyvíjejí i další formy filmové distribuce, fyzické i nefyzické, které v budoucnu pravděpodobně nahradí stávající technologie.

Nyní bych se rád vrátil k hypotézám, které jsem si stanovil v Úvodu. Podrobím je analýze a na základě skutečností, které jsem zjistil v průběhu práce, ověřím jejich platnost.

1. Vyhodnocení hypotézy č. 1

Odpověď na první premisu této hypotézy zní **spíše pravda**. DVD jako formát v současnosti skutečně ztratil část důvěry, kterou k němu měli zákazníci na přelomu tisíciletí. Může za to zejména skutečnost, že zákazníci v konkurenci levných příbalů a dostupných nelegálních produktů nevidí v originálních nahraných filmových DVD hodnotu, kterou za ně požadují zaplatit distributoři v obchodech. Situace se může zlepšit, ale klíčové trumfy drží ve svých rukou filmoví distributoři. Odpověď na druhou premisu

této hypotézy zní **pravda**. DVD se v současnosti nachází velmi pravděpodobně v poslední fázi své životnosti, která ale může být ještě překvapivě dlouhá. Blíže než na dosah se již objevují nové formy zejména nefyzické distribuce. Je jen otázkou, jak rychle se dokáží masově prosadit.

2. Vyhodnocení hypotézy č. 2

Odpověď na tuto hypotézu zní **jednoznačně nepravda**. Nástup hypermarketů neznamenal pro filmové distributory ohrožení, naopak spíše nabídl nové příležitosti. Prostřednictvím hypermarketů se podařilo oslovit zcela nový segment nerozhodnutých spotřebitelů, kteří uskutečňovali nákup na základě impulzu. Filmovým distributorům se ale tento prodejní kanál vymkl z ruky, když na něj kladli příliš velká očekávání a přeplňovali hypermarkety nosiči, které jednotliví obchodníci nebyli schopni vyprodat. Po krátké recesi na přelomu tisíciletí si svou pozici udržely také specializované obchody, které budou i nadále hrát významnou roli ve filmové distribuci DVD. V budoucnu se mohou profilovat jako místa, která nabízejí nejširší sortiment, včetně jinde nedostupných raritních nebo sběratelských edicí. Pro specializované obchody není největším konkurentem hypermarket, ale internetové nebo zásilkové obchody, které mohou nabízet velkou šíři titulů, avšak za nižší prodejní ceny.

3. Vyhodnocení hypotézy č. 3

Odpověď na tuto hypotézu zní **spíše pravda**. Kvalitní a smysluplná strategie při vystavení produktů v hypermarketech hraje velmi významnou roli v podněcování impulzivního nákupu spotřebitelů. Dosavadní práce s DVD v hypermarketech je nedostatečná, zákazník se v nabídce mnohdy obtížně orientuje, čímž je omezena potenciální výnosnost zejména katalogových regálových pozic. Na druhou stranu je ale prezentace v obchodech, nejen hypermarketech, pouze jednou ze stavebních součástí potenciálního úspěchu DVD. Mezi další nezbytné prvky patří kvalitní práce s životním cyklem novinek, stanovení správné ceny, diferencovaná nabídka v různých distribučních kanálech, apod.

4. Vyhodnocení hypotézy č. 4

Odpověď na tuto hypotézu zní **částečně pravda**. Možnosti nelegálního kopírování filmových DVD jsou skutečně dostupné nejširšímu spektru občanů. Rozmnoženiny se dají pořídit za zlomek ceny originálu, prázdné nosiče DVD k nahrávání jsou v prodeji již za jednotky korun. Vedle toho vedl rozvoj vysokorychlostního internetového připojení a příznivá cena, za kterou je nabízeno, k rozmachu internetového pirátství, tedy stahování celých filmových snímků do počítače, aniž by bylo třeba je zálohovat na fyzická datová média. Represe se soustřeďují na nejnižší distribuční články překupníků nelegálních kopií a nepostihují nejvyšší špičky v hierarchii. Pirátský průmysl má globální charakter a atributy organizovaného zločinu. Přes to všechno jsem přesvědčen, že ani nelichotivý stav na poli pirátství a boje s ním není důvodem, aby si filmoví distributoři nemohli účtovat za originální filmové DVD cenu, která generuje *přiměřený zisk*. Výmluvný je koneckonců příklad hudebního průmyslu, který přes extrémní pirátství stále drží *nepřiměřenou cenu*, ale ještě nezahynul. Jinou otázkou je, že de facto nežije, pouze živoří.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) AAKER, D.A. *Brand building*. 1. vyd. Brno, Computer Press 2003. Počet stran 312. ISBN 80-7226-885-6.
- (2) CAPLES, J. *Tested advertising methods*. 5. vyd. New York, Prentice Hall 1997. Počet stran 278. ISBN 0-13-095701-1.
- (3) ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. 1. vyd. Brno, Computer Press 2003. Počet stran 470. ISBN 80-251-0032-4.
- (4) OGILVY, D. *O reklamě*. 2. vyd. Praha, Management Press 1998. Počet stran 223. ISBN 80-85943-83-2.
- (5) KOTLER, P. *Marketing management*. 3. vyd. Praha, Victoria Publishing 1997. Počet stran 789. ISBN 80-85605-08-2.
- (6) KUPŠČ, J. *Malé dějiny filmu*. 1. vyd. Praha, Cinemax 1999. Počet stran 387. ISBN 80-85933-33-0.
- (7) MONACO, J. *Jak číst film*. 1. vyd. Praha, Albatros 2004. Počet stran 735. ISBN 80-00-01410-6.
- (8) NESSIM H., DODGE R.H. *Pricing – Zásady a postupy tvorby cen*. 1. vyd. Praha, Management Press 1997. Počet stran 208. ISBN 80-85943-34-4.
- (9) SCHIFFMAN, L.G., KANUK, L.L. *Nákupní chování*. 1. vyd. Brno, Computer Press 2004. Počet stran 633. ISBN 80-251-0094-4.
- (10) SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. 1. vyd. Plzeň, Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. 2005. Počet stran 340. ISBN 80-86898-48-2.
- (11) SYNEK, M a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha, Grada Publishing a.s. 2003. Počet stran 466. ISBN 80-247-0515-X.
- (12) TELLIS, G.J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing a.s. 2000. Počet stran 602. ISBN 80-7169-997-7.
- (13) TROJAN, R., MRÁZ, B. *Malý slovník výtvarného umění*. 2. vyd. Praha, Fortuna 1996. Počet stran 240. ISBN 80-7168-329-9.

- (14) VYSEKALOVÁ, J., KOMÁRKOVÁ R. *Psychologie reklamy*. 1. vyd. Praha, Grada 2001. Počet stran 228. ISBN 80-247-9067-X.
- (15) ZYMAN, S. *Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali*. 1. vyd. Praha, Management Press 2005. Počet stran 214. ISBN 80-7261-134-8.
- (16) ZYMAN, S., BROTT, A. *Konec reklamy, jak jsme ji dosud znali*. 1. vyd. Praha, Management Press 2004. Počet stran 253. ISBN 80-7261-107-0.
- (17) BM. Zákazník dává přednost okamžité výhodě. *In Store Marketing*, září 2002, s. 44. ISSN není uvedeno
- (18) Čechová, R. Prosinec znamenal vrchol v in-store. *Marketing & Media*, roč. 8, 2007, č. 3, s. 22. ISSN 1212-9496.
- (19) Litvák, D. Hrozí zhroucení trhu s DVD přílohami? *Marketing & Media*, roč. 8, 2007, č. 8, s. 19. ISSN 1212-9496.
- (20) mat. Češi a reklama 2007: nic nového pod sluncem. *Marketing & Media*, roč. 8, 2007, č. 8, s. 19. ISSN 1212-9496.
- (21) Nesignováno. Solidarita od Carrefouru. *Výběr*, roč. 10. 2002, č. 11, s. 84. ISSN není uvedeno
- (22) ver. Spar rozšiřuje řadu bioproduktů. *Marketing & Media*, roč. 8, 2007, č. 13, s. 6. ISSN 1212-9496.
- (23) www.asko-nabytek.cz
- (24) www.bontonfilm.cz
- (25) www.csfd.cz
- (26) www.ceskatelevize.cz
- (27) www.dvdgroupcz.com
- (28) www.epd.cz
- (29) www.factum.cz

- (30) www.falcon.cz
- (31) www.idnes.cz
- (32) www.ihypernova.cz
- (33) www.imdb.com
- (34) www.kaufland-online.cz
- (35) www.kikanabytek.cz
- (36) www.lidl.cz
- (37) www.novinky.cz
- (38) www.penny.cz
- (39) www.rozhlas.cz
- (40) www.saturn.sk
- (41) www.warnerbros.cz
- (42) www.wikipedia.org

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	A podobně.
BVHE	Buena Vista Home Entertainment.
CD	Kompaktní disk.
ČPU	Česká protipirátská unie.
ČR	Česká republika.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
DVD	Digital versatile disc.
HD	High definition.
HMV	His master's voice.
Kč	Korun českých.
m ²	Metr čtvereční.
Mm	Milimetr.
Např.	Například.
SR	Slovenská republika.
Tj.	To je.
Tzv.	Takzvaný.
VHS	Videokazety.
Vs.	Versus.
%	Procento.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Jak je obtížné se orientovat v záplavě barev a motivů na krabičkách DVD. <i>Prodejna Electroworld v Praze-Průhonicích.</i>	80
Obrázek 2. Dvě samolepky s různou komunikací na obalu DVD. Jedna zastíňuje druhou a obě pak i motiv na titulu obalu. <i>Hypermarket Carrefour.</i>	81
Obrázek 3. Ukázky obecné komunikace ceny na produktu. <i>Koncept v minulosti užívaný společností Warner Bros.</i>	82
Obrázek 4. Ukázky konkrétní komunikace ceny na produktu. <i>Koncept v minulosti užívaný společností Warner Bros.</i>	82
Obrázek 5. Ukázka cenové komunikace dětských DVD Walt Disney, varianta pro pravý horní roh nosiče. <i>Koncept vypracovaný pro společností Warner Bros.</i>	83
Obrázek 6. Schematické znázornění návrhu řazení regálových pozic v hypermarketech v sekcích s nosiči domácí zábavy.	93
Obrázek 7. Schematické znázornění strategie <i>vystavení podle ceny</i> napříč filmovými moduly hypermarketu v sekci <i>katalog</i>	93
Obrázek 8. Rozpracování konceptu strategie <i>vystavení podle ceny</i> u dětských titulů Walt Disney, včetně komunikačních nástrojů na regálu. Lze použít jak pro koncové moduly, tak pro moduly uvnitř regálového bloku. <i>Koncept vypracovaný pro společností Warner Bros.</i>	94
Obrázek 9. Rozpracování konceptu použití univerzálního jednostranného stojanu s 25 čelními pozicemi pro <i>vystavení</i> . Vizuální dojem je umocněn využitím odnímatelné horní karty a bočních límců, čímž se dá stojan personalizovat do libovolného designu. <i>Koncept vypracovaný pro společností Warner Bros.</i>	96
Obrázek 10. Využití motivu rukou myšáka Mickeyho pro umístění v levém spodním rohu DVD nosiče. <i>Koncept vypracovaný pro společností Warner Bros.</i>	118
Obrázek 11. Využití motivu rukou a postavičky myšáka Mickeyho pro umístění v levém spodním rohu DVD nosiče. <i>Koncept vypracovaný pro společností Warner Bros.</i>	119
Obrázek 12. Využití motivu rukou a rozlišovacího označení dle kategorie pro umístění na spodním okraji DVD nosiče. <i>Koncept vypracovaný pro společností Warner Bros.</i>	119

Obrázek 13. Využití motivu siluety hlavy myšáka Mickeyho pro umístění v pravém spodním rohu DVD nosiče. <i>Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.</i>	120
Obrázek 14. Simulovaná aplikace motivu rukou na obal DVD. <i>Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.</i>	121
Obrázek 15. Simulovaná aplikace motivu rukou a označení kategorie produktu na obal DVD. <i>Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.</i>	121
Obrázek 16. Simulovaná aplikace motivu siluety hlavy myšáka Mickeyho na obal DVD. <i>Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.</i>	122
Obrázek 17. Možná aplikace nových grafických návrhů pro komunikaci na prodejním regálu – stop karta. <i>Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.</i>	123
Obrázek 18. Práce s metalickými proužky zlaté, stříbrné a bronzové barvy pro odlišení různých typů produktu. <i>Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.</i>	124
Obrázek 19. Simulovaná aplikace práce s metalickými proužky zlaté, stříbrné a bronzové barvy na obalu DVD. <i>Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.</i>	125
Obrázek 20. Simulovaná aplikace varianty komunikace bez rozlišení druhu titulu dle metalických barev. <i>Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.</i>	126
Obrázek 21. Simulovaná aplikace varianty z Obrázku 20 do marketingové komunikace – plakát. <i>Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.</i>	127
Obrázek 22. Simulovaná aplikace varianty z Obrázku 20 do marketingové komunikace – stop karta na regál. <i>Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.</i>	128
Obrázek 23. Simulovaná aplikace varianty z Obrázku 20 do marketingové komunikace – prodejní stojan s dekorací. <i>Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.</i>	129
Obrázek 24. Vizualizace možností prezentačních nástrojů premiéry konkrétního titulu v obchodech. <i>Interní manuál Walt Disney.</i>	130
Obrázek 25. Využití kombinace více menších prodejních stojanů s dalšími poutači a TV prezentací filmu. <i>Hypernova Průhonice.</i>	131
Obrázek 26. Velkokapacitní paletový stojan na 256 nosičů v kombinaci s instalací netradičního poutače. <i>Makro Stodůlky.</i>	131

Obrázek 27. Kombinace velkokapacitního stojanu a papírových poutačů. <i>Hypernova Průhonice</i>	132
Obrázek 28. Variabilní univerzální stojany jako součást improvizovaného dětského kina v hlavní ulici hypermarketu. <i>Hypernova Průhonice</i>	132
Obrázek 29. Variabilní univerzální stojany na čele regálu u vstupu do prodejny. Kampaň s využitím poutačů na vstupních bránách. <i>Hypernova Průhonice</i>	133
Obrázek 30. Sestava variabilních stojanů ve velké promoční akci na nosiče domácích zábav vypadá velmi nepřehledně. <i>Hypernova Průhonice</i>	133
Obrázek 31. Zvláštní uspořádání dekorace a prodejních stojanů v předvánočním období. <i>Hypernova Průhonice</i>	134
Obrázek 32. Maximální využití akčních pozicí uprostřed regálového modulu. <i>Hypernova Průhonice</i>	134
Obrázek 33. Prodejní stojan střední velikosti u vstupu do prodejny. <i>Bontonland Letňany</i>	135

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Stavba plánovaných obchodních jednotek podle typu a krajů v letech 2007-2009. Zdroj: studie Cushman & Wakefield, EIA.....	22
Tabulka 2. Rozložení filmových licencí podle lokálních distributorů v ČR. Zdroj: Unie filmových distributorů.....	52
Tabulka 3. První závozy významných premiér Walt Disney (kusy DVD a VHS, kumulativně za ČR a SR). Zdroj: Interní materiál Warner Bros. ČR.....	62
Tabulka 4. Jak se měnila prodejní cena DVD v průběhu let (obvyklá cena novinek a katalogu bez speciálních edicí a kolekcí). Zdroj: Interní materiál Warner Bros. ČR.....	65
Tabulka 5. Premiérový závoz nosičů domácí zábavy (DVD a VHS kumulativně) filmu Úžasňákovi do vybraných obchodních sítí a následné vratky neprodaného zboží po dvou měsících prodeje. Zdroj: Interní materiál Warner Bros. ČR.....	67
Tabulka 6. Stanovení nejnižší maloobchodní ceny (Kč) u DVD produkováných největšími hollywoodskými studii (odhad).	86
Tabulka 7. Návrh cenové politiky pro prodej DVD v ČR (od nejvyšší po nejnižší položku).....	89

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Prodejny, kde zákazníci v ČR utratí největší část svých výdajů za potraviny (%). Červeně jsou vyznačeny hypermarkety. Zdroj: <i>Shopping monitor 2006/2007, Incoma Research/GFK Praha</i>	17
Graf 2. V jakém typu prodejny celkově utratíte největší část vašich měsíčních výdajů za potraviny? Údaje jsou v procentech a vždy vztaheny k listopadu příslušného roku. Zdroj: <i>Shopping monitor 2006/2007, Incoma Research/GFK Praha</i>	21
Graf 3. Podíl videopůjčoven na celkovém prodeji nahraných DVD v ČR (kusy, maloobchod bez speciálních operací a příbalů k časopisům). Zdroj: <i>výroční zpráva DVD Group.cz 2007</i>	25
Graf 4. Celkové prodeje (kusy, podíly v procentech) DVD v roce 2006 včetně příbalů k časopisům a speciálních operací. Zdroj: <i>výroční zpráva DVD Group.cz 2007</i>	29
Graf 5. Rozdělení maloobchodu (červená výseč z Grafu 4) podle podílu na celkovém počtu prodaných DVD v roce 2006. Zdroj: <i>interní data Warner Bros. ČR</i>	29
Graf 6. Podíl na promoaktivitách podle řetězců (%) 7.-10.12. 2006. Zdroj: <i>Arc Worldwide, monitor in-store aktivit pro časopis Regal</i>	36
Graf 7. Necháte se ovlivnit letáky, které dostáváte do schránky? Zdroj: <i>Shopping Monitor 2006/2007, Incoma Research/GFK Praha</i>	39
Graf 8. Nakupujete podle reklamy? (%) Zdroj: <i>Shopping Monitor 2006/2007, Incoma Research/GFK Praha</i>	41
Graf 9. Přesycenost reklamou (%), část 1. Zdroj: <i>výzkum Češi a reklama 2007, Factum Invenio</i>	41
Graf 10. Přesycenost reklamou (%), část 2. Zdroj: <i>výzkum Češi a reklama 2007, Factum Invenio</i>	42
Graf 11. Rozvoj počtu hypermarketů v ČR. Údaj se vždy vztahuje k 1.1. daného roku. Zdroj: <i>Shopping center & hypermarket 2006, Incoma Research/GFK Praha a studie Cushman & Wakefield (rok 2007)</i>	44
Graf 12. Návštěva jednotlivých částí shopping centra při posledním nákupu (%). Zdroj: <i>Shopping center & hypermarket 2006, Incoma Research/GFK Praha</i>	48
Graf 13. Prodeje DVD a VHS v ČR a SR, kumulovaná čísla, kusy. Zdroj: <i>výroční zpráva DVD Group.cz 2007</i>	58

Graf 14. Prodeje DVD přehrávačů, rekordérů a systémů domácích kin v ČR, kusy. <i>Zdroj: Výroční zpráva DVD Group.cz 2007.</i>	59
Graf 15. Vývoj úrovně audiovizuálního pirátství v %. <i>Zdroj: výroční zpráva ČPU za rok 2005 a 2006.</i>	71
Graf 16. Vývoj penetrace DVD rekordérů, přehrávačů a domácích kin v českých domácnostech (%). <i>Zdroj: Výroční zpráva DVD Group.cz 2007.</i>	75
Graf 17. Prodeje různých zařízení k přehrání DVD (přehrávače, rekordéry a systémy domácího kina) v letech 2001-2006 (kusy). <i>Zdroj: Výroční zpráva DVD Group.cz 2007.</i>	76
Graf 18. Cena novinkových hitů (% respondentů, kteří sdílejí příslušný názor). <i>Zdroj: Studie IPSOS realizovaná pro Warner Bros. ČR, 2005.</i>	87
Graf 19. Cena standardních novinek (% respondentů, kteří sdílejí příslušný názor). <i>Zdroj: Studie IPSOS realizovaná pro Warner Bros. ČR, 2005.</i>	88
Graf 20. Cena dětských titulů (% respondentů, kteří sdílejí příslušný názor). <i>Zdroj: Studie IPSOS realizovaná pro Warner Bros. ČR, 2005.</i>	88
Graf 21. Počet nových titulů na DVD, jak vycházely v ČR v letech 1998-2006 (stav vždy k 31.12. příslušného roku). <i>Zdroj: Výroční zpráva DVD Group.cz 2007.</i>	92
Graf 22. Prodej filmových DVD (kusy) podle měsíců za období leden-prosinec 2006. <i>Zdroj: Výroční zpráva DVD Group.cz 2007.</i>	97

SEZNAM PŘÍLOH

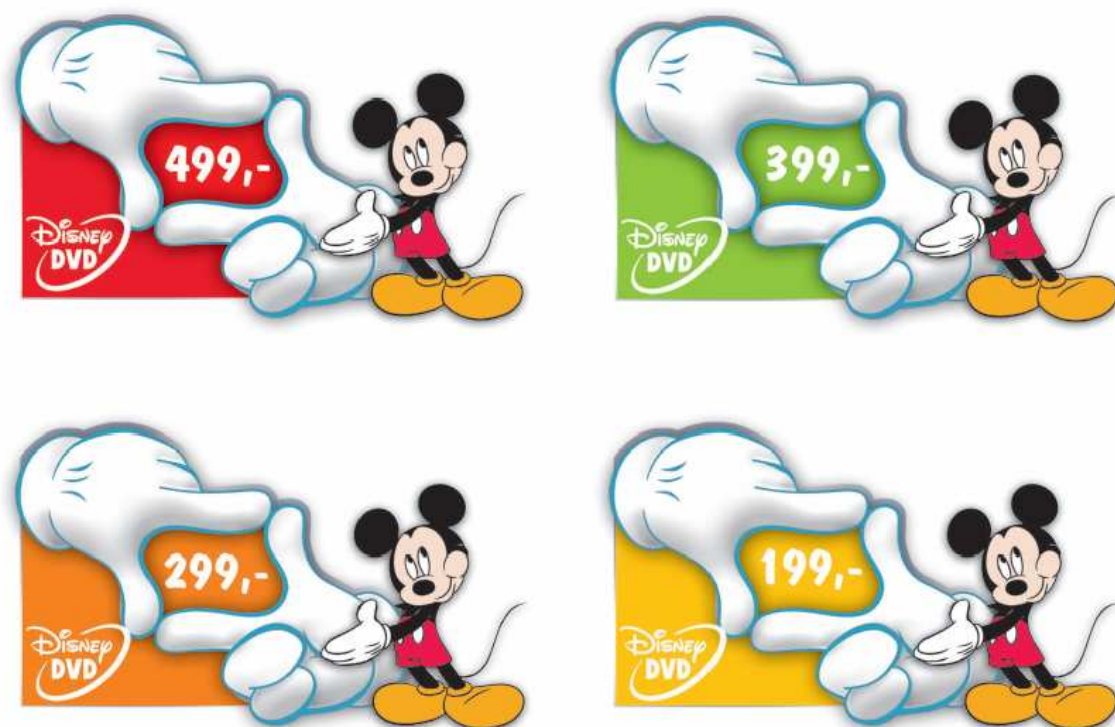
PŘÍLOHA P I: GRAFICKÝ KONCEPT RŮZNÝCH VARIANT KOMUNIKACE CENY NA DĚTSKÝCH TITULECH WALT DISNEY	118
PŘÍLOHA P II: GRAFICKÝ KONCEPT RŮZNÝCH VARIANT KOMUNIKACE CENY NA HRANÝCH TITULECH WARNER BROS.	124
PŘÍLOHA P III: UKÁZKY OBVYKLÝCH TYPŮ PRODEJNÍCH STOJANŮ NOSIČŮ DOMÁCÍ ZÁBAVY PRO AKČNÍ VYSTAVENÍ V HYPERMARKETECH.	130

PŘÍLOHA P I: GRAFICKÝ KONCEPT RŮZNÝCH VARIANT KOMUNIKACE CENY NA DĚTSKÝCH TITULECH WALT DISNEY

Obrázek 10. Využití motivu rukou myšáka Mickeyho pro umístění v levém spodním rohu DVD nosiče. *Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.*



Obrázek 11. Využití motivu rukou a postavičky myšáka Mickeyho pro umístění v levém spodním rohu DVD nosiče. *Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.*



Obrázek 12. Využití motivu rukou a rozlišovacího označení dle kategorie pro umístění na spodním okraji DVD nosiče. *Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.*



Obrázek 13. Využití motivu siluety hlavy myšáka Mickeyho pro umístění v pravém spodním rohu DVD nosiče. *Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.*



Obrázek 14. Simulovaná aplikace motivu rukou na obal DVD. *Koncept vypracovaný pro společnosti Warner Bros.*



Obrázek 15. Simulovaná aplikace motivu rukou a označení kategorie produktu na obal DVD. *Koncept vypracovaný pro společnosti Warner Bros.*



Obrázek 16. Simulovaná aplikace motivu siluety hlavy myšáka Mickeyho na obal DVD.
Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.



Obrázek 17. Možná aplikace nových grafických návrhů pro komunikaci na prodejním regálu – stop karta. *Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.*



PŘÍLOHA P II: GRAFICKÝ KONCEPT RŮZNÝCH VARIANT KOMUNIKACE CENY NA HRANÝCH TITULECH WARNER BROS.

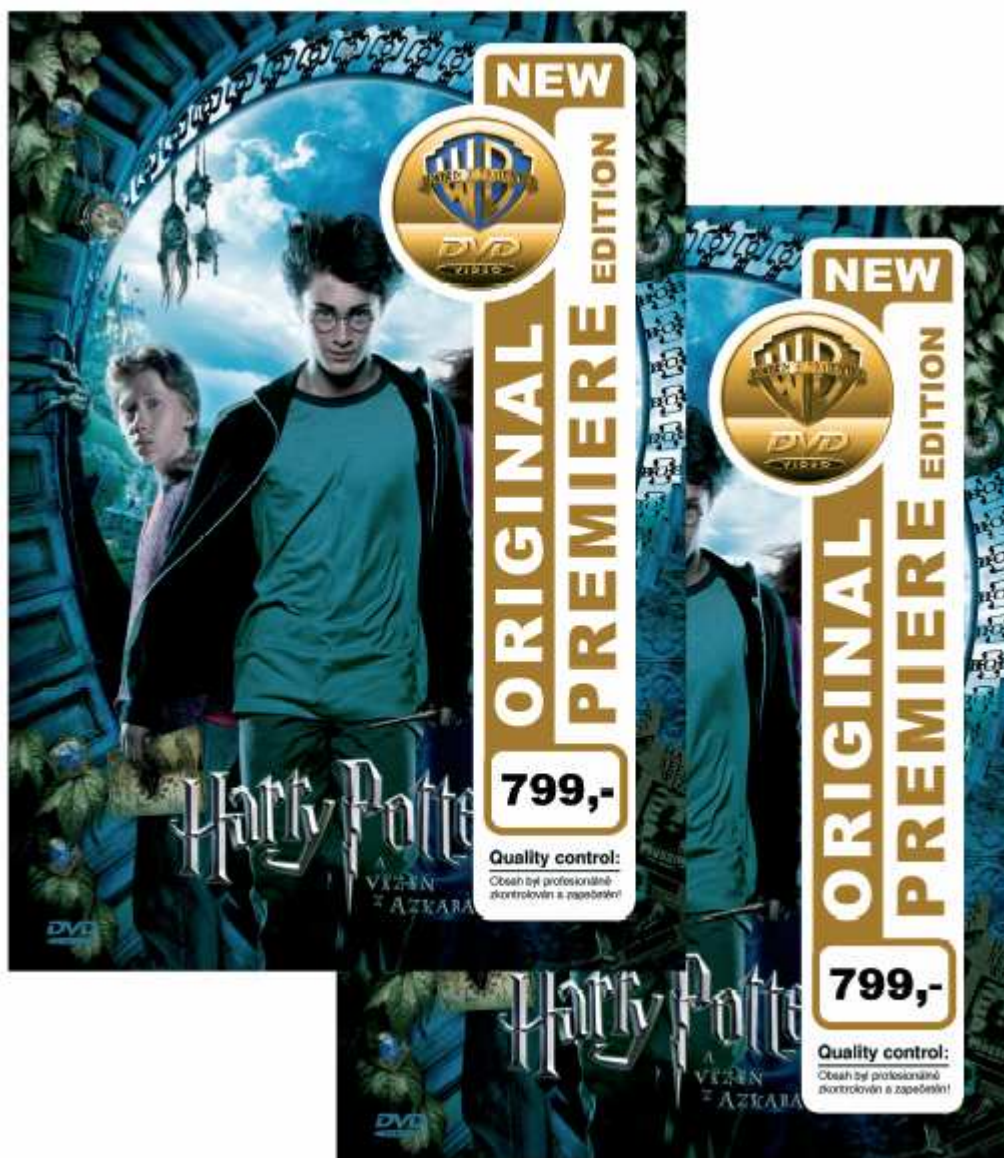
Obrázek 18. Práce s metalickými proužky zlaté, stříbrné a bronzové barvy pro odlišení různých typů produktu. *Koncept vypracovaný pro společností Warner Bros.*



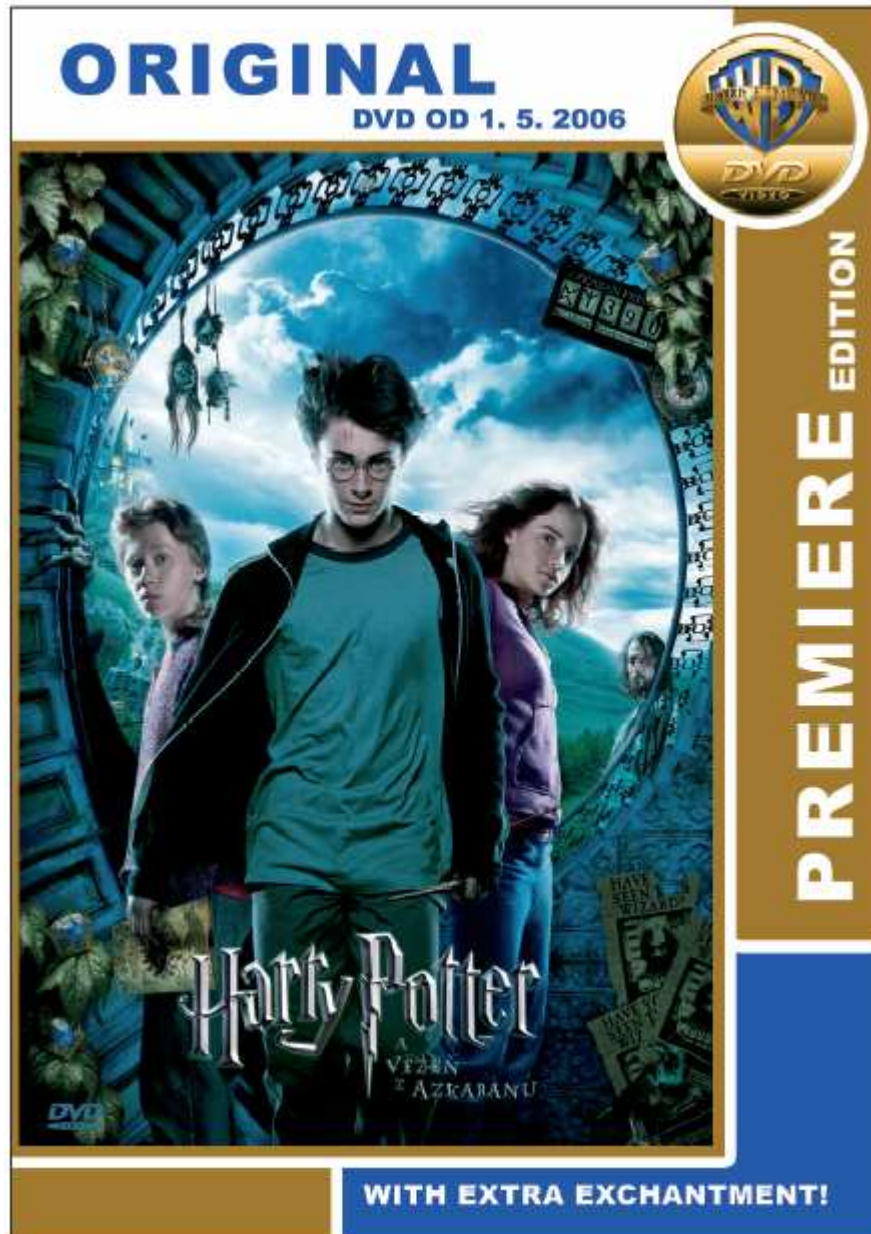
Obrázek 19. Simulovaná aplikace práce s metalickými proužky zlaté, stříbrné a bronzové barvy na obalu DVD. *Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.*



Obrázek 20. Simulovaná aplikace varianty komunikace bez rozlišení druhu titulu dle metalických barev. *Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.*



Obrázek 21. Simulovaná aplikace varianty z Obrázku 20 do marketingové komunikace – plakát. *Koncept vypracovaný pro společnosti Warner Bros.*



Obrázek 22. Simulovaná aplikace varianty z Obrázku 20 do marketingové komunikace – stop karta na regál. *Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.*



Obrázek 23. Simulovaná aplikace varianty z Obrázku 20 do marketingové komunikace – prodejní stojan s dekorací.

Koncept vypracovaný pro společnost Warner Bros.



PŘÍLOHA P III: UKÁZKY OBVYKLÝCH TYPŮ PRODEJNÍCH STOJANŮ NOSIČŮ DOMÁCÍ ZÁBAVY PRO AKČNÍ VYSTAVENÍ V HYPERMARKETECH.

Obrázek 24. Vizualizace možností prezentačních nástrojů premiéry konkrétního titulu v obchodech. *Interní manuál Walt Disney.*



Obrázek 25. Využití kombinace více menších prodejních stojanů s dalšími poutači a TV prezentací filmu. *Hypernova Průhonice*.



Obrázek 26. Velkokapacitní paletový stojan na 256 nosičů v kombinaci s instalací netradičního poutače. *Makro Stodůlky*.



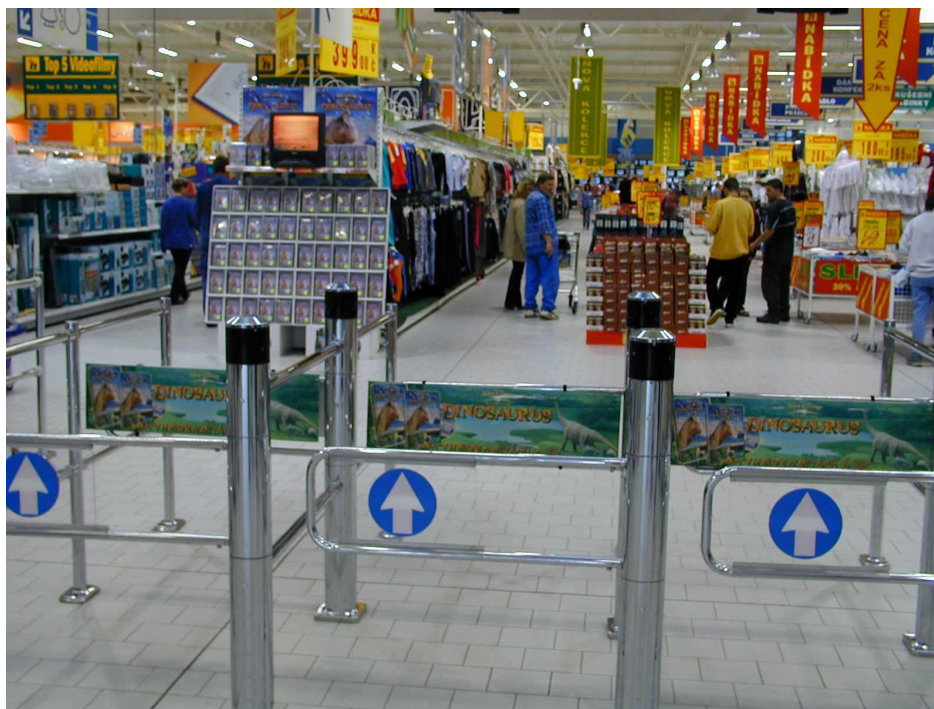
Obrázek 27. Kombinace velkokapacitního stojanu a papírových poutačů.
Hypernova Průhonice.



Obrázek 28. Variabilní univerzální stojany jako součást improvizovaného dětského kina v hlavní ulici hypermarketu. *Hypernova Průhonice.*



Obrázek 29. Variabilní univerzální stojany na čele regálu u vstupu do prodejny. Kampaň s využitím poutačů na vstupních bránách. *Hypernova Průhonice*.



Obrázek 30. Sestava variabilních stojanů ve velké promoční akci na nosiče domácí zábavy vypadá velmi nepřehledně. *Hypernova Průhonice*.



Obrázek 31. Zvláštní uspořádání dekorace a prodejních stojanů v předvánočním období. *Hypernova Průhonice*.



Obrázek 32. Maximální využití akčních pozic uprostřed regálového modulu. *Hypernova Průhonice*.



Obrázek 33. Prodejní stojan střední velikosti u vstupu do prodejny.
Bontonland Letňany.

