

Netflix a Blockbuster: průlomová inovace, jejíž vítězství nebylo jisté

Soutěž Netflixu a Blockbusteru bývá líčena jako příběh inovátora, který porazil nepružného obra. Skutečnost byla složitější. Netflix se ocitl v existenčních obtížích a později čelil účinnému protiútoku. Rozhodovaly obchodní modely, dostupnost kapitálu i schopnost financovat změnu.

Netflix zahájil půjčování DVD poštou v roce 1998. Zákazníci si vybírali filmy na internetu a dostávali je domů. Postupně se prosadilo předplatné bez termínů vrácení a poplatků za zpoždění. Blockbuster naproti tomu těžil ze sítě kamenných půjčoven: zákazník si mohl film odnést okamžitě. Netflix nabízel pohodlí a široký katalog, ale vyžadoval čekání na zásilku. Inovace spočívala ve spojení internetu, logistiky a způsobu placení.

Poplatky za opožděné vrácení patřily k hlavním slabinám Blockbusteru, které Netflix využil. Pro Blockbuster byly zdrojem příjmů, pro zákazníky důvodem nespokojenosti. Netflix kolem odstranění této nepříjemnosti vystavěl důležitou část své nabídky.

Netflix změnil způsob placení. V září 1999 zavedl předplatné bez termínů vrácení a poplatků za zpoždění. Zákazník platil pravidelnou měsíční částku a mohl si DVD ponechat. Počet současně vypůjčených disků však omezoval tarif: aby dostal další, musel některý vrátit. Motivaci k vracení tedy vytvářela možnost získat nový film. [sec.gov](#)

To mělo tři konkurenční účinky:

- Předvídatelná cena: zákazník věděl, kolik za měsíc zaplatí.
- Větší pohodlí: nemusel hlídat datum vrácení ani spěchat do půjčovny.
- Jasné marketingové odlišení: nabídku „bez poplatků za zpoždění“ bylo snadné pochopit. Netflix ji zdůrazňoval už v dobové komunikaci z roku 1999. [About Netflix](#)

Ekonomicky šlo o změnu vztahu se zákazníkem: Netflix získával peníze za pokračující předplatné; Blockbuster vedle půjčovného inkasoval také za překročení výpůjční doby. Netflix tak mohl oslovit zákazníky i přesto, že doručení poštou bylo pomalejší než návštěva prodejny.

Pro Blockbuster bylo obtížné tuto výhodu napodobit, protože by přišel o významné příjmy. Rozsah ukazuje jeho pozdější odhad: poplatky by mu v roce 2005 přinesly přibližně 400–450 milionů USD tržeb a 250–300 milionů USD provozního zisku. Jde o tehdejší odhad pro rok 2005, nikoli o skutečné výnosy roku 2000. [sec.gov](#)

Blockbuster nakonec od ledna 2005 tyto poplatky ve vlastních amerických prodejnách odstranil. Ve zprávě investorům výslovně uvedl dva důvody: odstranit nejčastější zákaznické stížnosti a zabránit konkurentům, aby se na poplatcích marketingově vymezovali. Je tedy přímo doloženo, že je vnímal jako konkurenční problém. [sec.gov](#)

V roce 2000 však Netflix prodělával a po splasknutí internetové bubliny se obtížně získávaly další investice. Podle vzpomínek spoluzakladatele Marca Randolpha proto s Reedem Hastingsem nabídli v roce 2000 Netflix Blockbusteru za 50 milionů dolarů. Navrhovali propojení firem, v němž by jejich tým rozvíjel internetovou část podnikání. Prodej měl vyřešit problém financování a zajistit budoucnost mladé firmy. Blockbuster nabídku nepřijal. Z dnešního pohledu vypadá rozhodnutí absurdně; tehdy však šlo o ztrátový podnik s nejistými vyhlídkami.

V roce 2000 měl Blockbuster obrovskou převahu v distribuční síti i finančním zázemí. Netflix byl malý, ztrátový podnik závislý na financování investorů. Údaje níže zachycují celý rok 2000 nebo stav k jeho konci.

Ukazatel	Blockbuster	Netflix
Kamenné půjčovny	7 677 vlastních a franšízových provozoven po světě	Žádné zákaznické půjčovny; internetové objednávky a zasílání DVD poštou
Roční tržby	4,96 miliardy USD	35,9 milionu USD
Hotovost a její ekvivalenty na konci roku	194,2 milionu USD	14,9 milionu USD
Vlastnické a finanční zázemí	Veřejně obchodovaná společnost; přibližně 82 % vlastnil Viacom	Soukromá firma financovaná investory; na burzu vstoupila až v roce 2002

Zdroje: výroční zprávy Viacomu a Blockbusteru, prospekt a výroční zpráva Netflixu. [Paramount](#)

Blockbuster tedy dosahoval přibližně 138krát vyšších tržeb a měl 13krát více hotovosti. Jeho síť navíc stále rostla: během roku přibýlo čistě 524 provozoven. Z tehdejšího pohledu proto kamenné půjčovny představovaly významnou konkurenční výhodu — dostupnost, známou značku a okamžité předání filmu. [sec.gov](#)

Netflix měl na konci roku 2000 přibližně 292 tisíc předplatitelů a vykázal čistou ztrátu přibližně 58 milionů USD, tedy vyšší než celoroční tržby. To vysvětluje, proč jeho zakladatelé hledali silnějšího partnera. Ani Blockbuster však nebyl bez problémů: podle později upravených výkazů vykázal za rok 2000 čistou ztrátu přibližně 81 milionů USD. [s22.q4cdn.com](#)

Nabízených 50 milionů dolarů za Netflix nebylo pro Blockbuster zanedbatelných: odpovídalo asi čtvrtině jeho hotovosti na konci roku. Koupě navíc znamenala potřebu financovat další rozvoj ztrátové firmy. Tržby ani účetní hodnota kapitálu nejsou peníze, které lze celé použít na akvizici.

Známost historku, že se vedení Blockbusteru nabídce vysmálo, je třeba chápat jako vzpomínku jedné strany. Bývalý šéf Blockbusteru John Antioco později zpochybnil podobu tohoto vyprávění i existenci vážného jednání o koupi v dané době. Pro historickou analýzu je důležité odlišovat dobové dokumenty od vzpomínek účastníků, kteří zpětně vysvětlují svůj úspěch či neúspěch.

Netflix přežil a rostl. Blockbuster však nezůstal pasivní. Koncem roku 2006 spustil program **Total Access**, který spojoval internetové objednávání s kamennými půjčovnami. DVD doručené poštou mohl zákazník vrátit v prodejně a rovnou si půjčit další film. Síť poboček se tak stala konkurenční zbraní: odstranila čekání, které bylo slabinou Netflixu. Atraktivní ceny a intenzivní propagace měly získat zákazníky a oslabit jeho postavení.

Protiútok skutečně zabral. Ve druhém čtvrtletí roku 2007 Netflix zaznamenal čistý úbytek 55 tisíc předplatitelů. Firma, která měla zosobňovat budoucnost odvětví, najednou ztrácela zákazníky. Antioco později uvedl, že úspěch Total Access vedl počátkem roku 2007 také k vážným rozhovorům o spojení obou podniků. Výsledek soutěže tedy ještě nebyl rozhodnutý.

Strategie Blockbusteru však byla nákladná. Musel financovat internetovou službu i rozsáhlou sítí prodejen; výměny filmů přinášely další náklady. Netflix ve své výroční zprávě popsal rychlý růst konkurenta doprovázený vysokými provozními ztrátami. Ve druhé polovině roku 2007 Blockbuster zvýšil ceny Total Access a omezil marketing. Upřednostnil ziskovost před získáváním zákazníků za každou cenu. Tlak na Netflix tým polevil. Program nezanikl okamžitě, ale jeho agresivní expanze ustoupila.

Netflix mezitím v lednu 2007 zahájil streamování. Postupně tak měnil i vlastní model založený na DVD. Blockbuster zatěžovaly dluhy, náklady prodejen a konkurence více distribučních cest. Dne 23. září 2010 požádal o ochranu před věřiteli podle Chapter 11. Jeho pád nelze vysvětlit jediným odmítnutím Netflixu ani samotným nástupem streamování. Případ ukazuje, že rozpoznat inovaci nestačí: firma musí zvládnout její ekonomiku a přechod od dosavadního podnikání.

Otázky pro studenty

1. V čem byla inovace Netflixu technologická a v čem spočívala ve změně obchodního modelu?
2. Koupili byste Netflix v roce 2000? Rozhodujte podle tehdejších informací, nikoli dnešního výsledku.
3. Jak Total Access proměnil síť prodejen v konkurenční výhodu? Proč byla tato výhoda nákladná?
4. Vedli byste v roce 2007 Blockbuster k dalšímu růstu, nebo k omezení ztrát? Jak byste svou strategii financovali?
5. Jaké poučení přináší případ pro firmy zavádějící AI? Kde už by srovnání bylo zavádějící?