

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

**Institut Ekonomických studií**

**Petra Kyjonková**

**Inovační proces - teorie a aplikace na trh  
mediálních produktů**

*Bakalářská práce*

Praha 2009

Autor práce: **Petra Kyjonková**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Tomáš Cahlík CSc.**

Oponent práce:

Datum obhajoby: 2009

Hodnocení:

## **Bibliografický záznam**

KYJONKOVÁ, Petra. *Inovační proces - teorie a aplikace na trh mediálních produktů*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 2009. 83 s. Vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Tomáš Cahlík CSc.

## **Anotace**

Bakalářská práce „Inovační proces - teorie a aplikace na trh mediálních produktů“ se zabývá aplikací teorie inovací zejména tak, jak ji chápe Schumpeter, na mediální trhy. Ve stručnosti popisuje Schumpeterovu kreativní destrukci v souvislosti se současnými pohledy na inovace. S využitím charakteristik mediálního produktu a trhů popisuje, jak se inovační proces v tomto specifickém odvětví liší od inovací v běžné firmě. Speciálně se pak zaměřuje na faktory, které tvarují inovace v mediálním sektoru nejvíce - výnosy z rozsahu, koncentraci vlastnictví, regulaci a na vzájemné vztahy mezi nimi. Na základě popsaných procesů pak porovnává schumpeterovy představy o ekonomickém růstu a reálný vývoj v mediálním odvětví, které od osmdesátých let minulého století prochází bouřlivými strukturálními změnami. Práce rozebírá jak kořeny těchto změn, tak jejich souvislosti a dopady na inovační proces. Jako příklad inovační technologie nakonec vybírá internet a jeho vztah k novinám jako nejstaršímu masovému médiu tak, aby bylo možné ukázat, zda jeho vstup na mediální trh odpovídá Schumpeterově kreativní destrukci.

## **Annotation**

Bachelor thesis “Innovative process – theory and application on media market” deals with application theory of innovation, mainly in sense of Schumpeter, to media markets. It describes in brief Schumpeter’s theory of creative destruction in respect of current view of innovations. In cooperation with distinctive features of media product and market it analyzes in which way innovation process, in this specific industry, is distinguished from innovation in common sense. It is focused on factors, which shape innovations in media industry – economies of scale, concentration of ownership and regulation, and mutual relationship among them. On basis of described relationship it balances Schumpeterian notion of economic growth against actual development in media industry, which has been going through turbulent structural changes since 1980s. Thesis discusses sources of these changes as well as their context and impacts on innovative process. As an illustration of innovative technology it gives internet and its influence on the oldest mass medium – newspapers and answers the question if the entry of internet to media market corresponds with Schumpeter’s creative destruction.

## **Klíčová slova**

Média, inovace, Schumpeter, kreativní destrukce, technologie, mediální průmysl, digitalizace, výnosy z rozsahu, monopolizace, regulace.

## **Keywords**

Media, innovation, Schumpeter, creative destruction, technology, media industry, digitalization, economies of scale, monopolization, regulation.

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 25. 5. 2009

Petra Kyjonková

## Obsah

ÚVOD.....	8
<b>1 INOVACE A INOVAČNÍ PROCES.....</b>	<b>10</b>
1.1 INOVAČNÍ PODSTATA EKONOMICKÉHO RŮSTU .....	12
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	13
1.2.1 <i>Strategie růstu</i> .....	18
1.2.2 <i>Klustry</i> .....	19
<b>2 SCHUMPETEROVA TEORIE INOVACÍ.....</b>	<b>21</b>
2.1 JOSEPH ALOIS SCHUMPETER (1883-1950).....	21
2.2 NEOKLASICKÉ POJETÍ REGIONÁLNÍHO ROZVOJE .....	24
2.3 INSTITUCIONÁLNÍ ŠKOLA.....	24
<b>3 EKONOMICKÁ SPECIFIKA MEDIÁLNÍHO TRHU.....</b>	<b>26</b>
3.1 EKONOMIE MÉDIÍ JAKO OBOR ZKOUMÁNÍ .....	28
3.1.1 <i>Média z pohledu teorie inovací</i> .....	31
3.2 CHARAKTER PRODUKTU .....	33
3.3 VÝNOSY Z ROZSAHU .....	37
3.4 REGULACE MÉDIÍ.....	41
3.4.1 <i>Regulace mediálního trhu Evropskou unií</i> .....	42
3.5 MONOPOLIZACE .....	45
3.6 SOUČASNÉ TRENDY NA MEDIÁLNÍM TRHU .....	49
<b>4 INOVAČNÍ PROCES NA TRHU MEDIÁLNÍCH PRODUKTŮ.....</b>	<b>51</b>
4.1 ADOPCE MEDIÁLNÍCH PRODUKTŮ.....	52
4.2 WINSTONŮV MODEL VYTLAČENÍ.....	62
<b>5 INTERNET JAKO ZDROJ DESTRUKCE PRO NOVINOVÝ PRŮMYSL.....</b>	<b>66</b>
5.1 CHARAKTERISTIKA NOVINOVÉHO PRŮMYSLU .....	68
5.1.1 <i>Příjmy</i> .....	69
5.1.2 <i>Náklady</i> .....	70
5.1.3 <i>Konkurenční prostředí</i> .....	71
5.1.4 <i>Hrozby</i> .....	72
5.1.5 <i>Příležitosti</i> .....	73
5.2 BLOGY JAKO POKUS O DEMONOPOLIZACI TISKU .....	73
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>79</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>81</b>

## Úvod

Když v roce 1975 oslavoval Alexander Zworykin, jeden z nejvýznamnějších vynálezců moderní elektronkové televize, své 85. narozeniny, připomenul, s jakými nadějemi televize vznikala. Mnozí doufali, že nový komunikační prostředek bude sloužit k vzdělávání, výchově a především porozumění mezi národy. Když ale vynálezce dostal na tiskové konferenci otázku, které součástky televize si cení nejvíce, bez zaváhání odpověděl: „Vypínače.“ (Bočák 2008) Jedním slovem tak popsal, jak mohou být inovace v mediálním průmyslu zrádné.

Inovace proměňují společnost každým okamžikem již od velké průmyslové revoluce. Kromě toho, že nás dělají bohatšími, transformují náš život ve všech ohledech, mění naše chápání prostoru, místa, času i vztahů. Tato proměna je podle ekonomické teorie motorem ekonomického růstu.

Inovační proces je proto ekonomickou vědou velice dobře zpracován. Stejně tak mediální studia věnují proměnám médií velkou pozornost. Oba tyto obory, které k sobě mají v tomto smyslu velice blízko, se ale příliš neseťkávají. Vzhledem ke kulturní podstatě mediálního produktu má totiž studium médií historicky neekonomický charakter. Stejně tak ekonomie teprve na přelomu tisíciletí přiznává mediálnímu průmyslu specifické postavení, které sice nevyžaduje speciální ekonomické zákony, ale speciální aplikaci těchto zákonů ano.

Jak jsou tyto dvě oblasti sociálních věd vzdálené, je patrné při zpracování literatury zabývající se ekonomikou médií. Jen hrstka odborníků se tímto oborem zabývá, a pokud tomu tak je, tak na poměrně intuitivní úrovni. V případě České republiky je tento zájem dokonce naprosto mizivý.

Práce si proto neklade za cíl popsat inovační proces ve všech oblastech mediálního trhu. Pokud si uvědomíme, že definice média jako takového může ve své nejširší podobě zahrnovat jakýkoli prostředek, který v každodenním životě přenáší informaci, tedy například i peníze nebo oděv, pokoušet se o něco podobného by mohlo být velice pošetilé. Obecně se tedy zaměřím jen na média v nejužším slova smyslu s tím, že svůj zájem ještě postupem času zúžím na analýzu vztahů nejstaršího (noviny) a nejmladšího (internet) masového média.

Aby bylo možné zachytit ekonomickou podstatu takového vztahu, je nutné vystavět odpovídající technický aparát. V tomto smyslu odvede velice dobrou práci Schumpeterova teorie kreativní destrukce. Ačkoliv byla vytvořena již téměř před tři



čtvrtě stoletím, současnému trhu mediálních produktů na první pohled její předpoklady odpovídají. Tento první pohled je ovšem velice povrchní a při podrobnějším zkoumání se ukáže, že média jsou vynalézavá v tom, jak destrukci čelit. Tato síla mediálních firem přitom vychází zejména z charakteristiky produktu, který prodávají, a který určuje i charakter celého mediálního trhu.

Tento mediální trh je formován především rostoucími výnosy z rozsahu, které vedou k poklesu konkurenčního prostředí. Monopolizační trend společně s kulturním charakterem mediálního produktu pak má za následek vysokou míru regulace, kterou si jakékoli jiné průmyslové odvětví dokáže jen těžko představit. Tyto tři hlavní charakteristiky – rostoucí výnosy z rozsahu, monopolistické upořádání a velká míra regulace – tedy mají v inovačním procesu mediálních firem stěžejní význam a je třeba je podrobněji popsat.

Teprve až pokud poznáme síly, které v mediálním průmyslu působí, můžeme dělat závěry o kvalitě inovačního procesu. Pokud se potvrdí předpoklady Schumpeterova modelu, je dokonce možné stanovit i některé předpoklady o budoucím vývoji.

Stejně jako všechny ekonomické procesy, má i inovační proces někdy méně, někdy více, známé vlivy na společnost. Pokud se podrobněji podíváme například na monopolizaci médií, zjistíme, že má přímý vliv na změnu obsahu, intenci i formu zpráv a tím potažmo i na strukturální proměnu zvyků, názorů, kultury, tedy společnosti jako takové. Přestože sociální souvislosti, které z inovačního procesu mediálních produktů vyplývají, mají druhotný dopad i na ekonomický vývoj, není cílem této práce je popsat.

## 1 Inovace a inovační proces

Inovace je v ekonomické teorii chápána jako motor ekonomického růstu, zdroj růstu zaměstnanosti a konkurenceschopnosti. Právě proto se stává stěžejní součástí ekonomického myšlení jak té nejmenší firmy, tak mezinárodních společenství. Důraz na inovace klade i Lisabonská strategie, která v současnosti utváří rámec pro ekonomickou politiku celé Evropy. „Na jaře roku 2000 byl v Lisabonu stanoven cíl, že Evropa se má do roku 2010 stát nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, založenou na znalostní společnosti, schopnou udržitelného růstu, s více a s lepšími pracovními místy a s posílenou sociální soudržností.“ (Harcourt 2005: 16)

Jakkoli nikdo nezpochybňuje, že inovace hrají klíčovou roli ve snaze dosáhnout ekonomického růstu, jejich jednoznačná a všeobecně přijímaná definice neexistuje. Samotné slovo 'innovare' v latině znamená obnovovat. S obnovováním svého výrobního procesu si ovšem firma na konkurenčním trhu nemůže vystačit, musí vytvářet něco nového, co by ji přineslo konkurenční výhodu. Je ale inovace něco nového jen pro jednotlivou organizaci, nebo je nutný celosvětový kontext? A pokud mluvíme o inovaci, máme na mysli proces výroby nebo samotný produkt?

Definice Evropské komise se v tomto ohledu snaží obsáhnout inovaci v co nejširším možném slova smyslu. „Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“ (Klímová 2006: 17)

Ještě širší rámec ale zavádí inovační příručka, která byla vytvořena Eurostatem ve spolupráci s OECD a státy ERA (Evropské výzkumné oblasti) za účelem harmonizace sběru dat o inovacích. Tento metodologický návod, který dostal název podle místa vzniku Oslo manuál, má dva hlavní cíle – zejména poskytnout rámec pro průběh statistických šetření, tak aby byla zajištěna mezinárodní srovnatelnost dat, ale i pomoci méně rozvinutým zemím v oblasti inovací.

První verze Oslo manuálu z roku 1992 musela být v roce 1997 upřesněna a revidována, ale přesto se v praxi ukázalo, že v dokumentu stále není dostatečně zahrnut vedle technických inovací i sektor služeb. V roce 2005 proto musela vzniknout třetí verze, jež byla rozšířena o marketingové a organizační inovace, a která inovace definuje následovně:

*„Inovace je implementace nových nebo významně zlepšených produktů (zboží nebo služeb) a procesů, nových marketingových nebo organizačních metod v obchodní činnosti, na pracovišti nebo v externích vztazích. Minimálním požadavkem na inovaci je, že produkt, proces, marketingová anebo organizační metoda musí být pro firmu nové (nebo významně vylepšené).“ (Oslo manual 2005)*

Předchozí definice tedy považují za inovující firmu takového výrobce, který realizoval nové nebo významně technicky zdokonalené výrobky nebo procesy.

Inovace se v rámci těchto definicí dále dělí podle několika kritérií. Nejčastější rozdělení se odvíjí od jejich fyzické podoby. Technické inovace tak představují především hmotné změny výrobků a technologií, zatímco k netechnickým inovacím řadíme změny ve službách a organizační změny. Paralelní rozdělení pak vychází z faktu, zda se inovace týkají samotného procesu nebo až konečného výstupu. K produktovým inovacím tak patří nové výrobky či služby, na druhou stranu k procesním inovacím se řadí technologické či organizační změny a technologický rozvoj výrobního nebo distribučního systému firmy.

Všechny tyto druhy inovací pak do ekonomiky vstupují pomocí inovačního procesu, který je definován jako způsob, jak je inovace navržena, implementována a rozšířena. Jde o ucelený proces, který zahrnuje činnosti od výzkumu přes aplikaci jeho výsledků až po komerční užití. Jedná se tedy o dynamický proces, který rozdělujeme do tří fází:

- 1) Invence – neboli základní myšlenka. Nový objev či vynález může být spontánní, nebo ho lze naplánovat. Plánovaná invence vychází většinou z výzkumu a vývoje.
- 2) Adopce - první komerční využití vynálezu. Adopce vyžaduje organizační i finanční podporu a z tohoto důvodu málokdy probíhá spontánně. Její časová náročnost může být různá, většinou se ale jedná o dlouhodobou fázi, která může trvat až několik let.
- 3) Difúze - rozšiřování znalostí o invenci do prostoru. Jedná se o postupný proces, který lze jen stěží uspíšit nebo vynutit. Inovaci považujeme za úspěšnou, až pokud ji přijme většinová společnost a reálně ji využívá. Difúze je ovlivněna sociologickými a demografickými charakteristikami (existence měst, regionů, schopností pracovních zdrojů transformovat se atd.), ale především strukturou trhu, tedy velikostí firem a konkurenčním prostředím. (Klímová 2006: 22)

## **1.1 Inovační podstata ekonomického růstu**

Zpomalování růstu vyspělých industriálních ekonomik od počátku 70. let, vzestup Japonska jako hlavní ekonomické a technologické mocnosti, relativní pokles výkonu USA a rozšíření zájmu Evropy o to, aby se v mezinárodním srovnání dostala kupředu, vedlo k novému zájmu o inovační proces. U České republiky se tento zájem objevil ještě mnohem později, a to zejména proto, že uspořádání společnosti do roku 1989 bylo z pohledu inovačního procesu možná zajímavé, ale kvůli svému přístupu v tržní ekonomice zcela nevyužitelné.

Ačkoliv ekonomie pohlíží na inovace jako na motor ekonomického růstu, do dnešní doby nepanuje jednoznačná shoda na tom, kde se ony inovace berou - jestli je to exogenní nebo endogenní proměnná výkonu ekonomiky. Zřejmé je, že v současnosti je základem inovačního procesu technologický růst, který může vycházet z interakce mnoha faktorů, jako je vládní podpora, subdodavatelé, institucionální uspořádání, podnikatelské prostředí nebo míra konkurence na relevantním trhu. (Nelson 1993:5) Otázkou ale není, jestli technologický pokrok pochází od profesionálů, univerzit, inovačních firem nebo státu, ale jestli je vůbec ovlivnitelný a jestli jeho vývoj neprobíhá nezávisle bez možnosti ho produkovat.

„Všeobecně se věří, že nové odvětví vědy dává vzniknout nové technologii.“ (Nelson 1993:6) Pokud se ale podíváme na počátky vývoje elektřiny, nemusí to být jediný možný postup vzniku nové technologie. Široká škála produktů, jako je elektrické světlo, gramofon nebo telefon, i vzestup elektřiny jako výrobního zdroje, je legitimním výsledkem pokusů, které odstartovala Faradayova demonstrace elektromagnetické indukce v roce 1831. Jen o několik desetiletí později Maxwellovy pokusy otevřely další cesty, které v roce 1887 vedly k potvrzení existence Hertzových rádiových vln a možnosti rozpoznat je na dálku, a v konečném důsledku až k vynálezu rádia a televize. Objevení rádiových vln tedy nebylo zásluhou vědců, kteří by pátrali po užitečném využití jejich zkoumání. Hertz spíše poskládal dosavadní znalosti a na základě empirického zkoumání se snažil potvrdit svou teorii.

Historie elektrických inovací tedy ukazuje, že vynálezy nemusí pocházet z vědeckého prostředí, ale mohou je rozšiřovat profesionálové svými pokusy. V protikladu k elektronickému průmyslu ale stojí například průmysl chemický, který většinou splňuje původní premisu, že nové vědecké odvětví dává vzniknout novým produktům. „Faraday se silně zajímal o praktická zařízení a věřil, že hodnota vědy je ve

vynálezu. Zato moderní chemický průmysl vyrostl na starověké alchymii, která se odjakživa zajímala o to, jak přetavit obyčejné materiály ve zlato.“ (Nelson 1993:7)

Nové vynálezy někdy tedy spíše vedou k novým vědním oborům, než aby tomu bylo naopak. Primitivní verze technologie se v takovém případě objeví jako první a věda se vyvine na jejím základě. Příkladem takového postupu je i létající stroj bratří Wrightů, jež dal vzniknout aerodynamice.

Všechny tyto uvedené příklady ovšem pochází z pohledu teorie inovací z dávné minulosti. Po první světové válce se zároveň s postupující specializací a rozšiřujícím se zájmem ze strany vlád stávají stále důležitějším zdrojem inovací univerzitní specialisté. Od 80. let pak probíhá konvergence národních inovačních systémů po celém světě. Díky mezinárodnímu vzdělávacímu systému, nadnárodním korporacím a vůbec díky spolupráci mezi jednotlivými státy tak už dvacet let neexistuje faktický rozdíl mezi jednotlivými procesy v jednotlivých zemích. (Nelson 1993:17)

## **1.2 Konkurenční výhoda**

Hlavním důvodem, který tlačí firmy k inovacím, není růst ekonomiky, ani pokles nezaměstnanosti, ale otázka jejich vlastního zisku. Tohoto zisku mohou v zásadě dosáhnout jen ve dvou případech – konkurence na trhu je tak slabá, že je nenuť být lepší než ostatní, anebo jsou schopni získat konkurenční výhodu, která jim umožní upřednostnit své výrobky před produkty pocházejícími od konkurence. V závislosti na charakteru odvětví pak firmy obě tyto strategie kombinují tak, aby získaly co největší podíl na trhu.

Michael Porter (1998) určil pět faktorů, které se promítají do charakteristik trhu a rozhodují o přístupu firmy k inovacím:

- 1) Stupeň rivality – na trzích, kde je stupeň rivality vysoký, se společnost intenzivně snaží získat konkurenční výhodu a je tak nucena aktivně vyhledávat dostupné inovace. Rivalitu v odvětví přitom měříme například pomocí míry koncentrace. Čím vyšší je míra koncentrace, tím méně je firem v odvětví a trh má monopolní charakter.

Intensita rivality se dále rozlišuje podle toho, jak agresivně se firma snaží výhodu získat (bezohledná, intenzivní, mírná, nebo slabá rivalita), ale i podle strategie, kterou firma k získání konkurenční výhody zvolí. Ačkoliv se zdá, že konkurenti mají mnoho možností, jako je například změna cen, zlepšení diferenciací produktu nebo lepší využití distribučních kanálů, všechny tyto

strategie musejí v dlouhém období vycházet z inovačního pokroku, jinak jsou neudržitelné.

Porter dále vyjmenovává faktory, které rivalitu v odvětví vytváří:

- a) Více firem v odvětví zvyšuje rivalitu, protože musí bojovat o stejné zákazníky. Pokud se navíc větší množství firem zajímá o shodný segment trhu, soutěživost ještě roste.
  - b) Pokud odvětví roste pomalu, firmy jsou nuceny získávat stále větší podíl na stávajícím trhu tak, aby byly schopny dosáhnout zisků, které jim rychle rostoucí trh nabízí automaticky a bez většího inovačního snažení.
  - c) Odvětví, ve kterém jsou typické vysoké fixní náklady, nutí každou jednotlivou firmu prodat za každou cenu co nejvíce produktů tak, aby se ve vysokých objemech tyto náklady rozpustily. Rivalita tedy roste i s rostoucími fixními náklady.
  - d) V případě, že v odvětví existují velké náklady na skladování zboží, nebo pokud odvětví produkuje statek, který rychle podléhá zkáze, firmy ho musí prodat tak rychle, jak je to jen možné. Pokud jsou navíc výrobci nuceni prodávat se stejným načasováním, což je markantní například u zemědělské výroby, soutěživost opět roste.
  - e) Rivalita roste, i pokud může zákazník snadno přejít od jednoho poskytovatele k druhému, a to zejména bez dalších výdajů.
  - f) Firmy se snaží vytvořit co nejpřitažlivější značku pro spotřebitele. Pokud se totiž zákazník s touto značkou identifikuje, rivalita v odvětví může klesnout.
  - g) Velice volatilní soutěživost může nastat v odvětví, ve kterém mají rivalové různý kulturní, historický a filosofický základ.
  - h) Míra soutěže je dána i fází, ve které se odvětví právě nachází. Rostoucí trh a předpoklad vysokého zisku přitahuje nové firmy ke vstupu do odvětví, ale to jen do té doby, dokud se trh nepřeplní, nejslabší firmy nezkrachují a částečně tak nesníží rivalitu v odvětví.
- 2) Hrozba substituce – toto nebezpečí pro firmu nastává, pokud je poptávka po produktu ohrožena změnou ceny substitutu. Čím více mají spotřebitelé

alternativ, tím je poptávka elastičtější a firmy tak ve větší míře ohrožuje jakýkoli inovační pokrok konkurenční firmy.

- 3) Síla spotřebitele – je tím větší, čím více je v odvětví dostupných firem a čím méně je potenciálních zákazníků. Prakticky sice neexistuje odvětví, kde by byl jen jediný spotřebitel, ale i větší množství spotřebitelů se dokáže koncentrovat tak, aby zvýšili svou sílu. Zákazník je naopak silně oslabený, pokud existují náklady na přechod mezi jednotlivými nabídkami. Firmy jsou obvykle velice vynalézavé v tom, jak pomocí inovací zabránit spotřebitelům v koncentraci, popřípadě jak zvýšit náklady při přechodu ke konkurenci.
- 4) Síla dodavatele – tato charakteristika odvětví vychází z dodavatelsko-odběratelských vztahů. Například pokud dominantní výrobce na trhu s procesory Intel změní technickou charakteristiku procesorů Pentium, koncovým výrobcům nezbývá než vytvořit produkty kompatibilní s novými procesory. Stejně jako spotřebitelé jsou dodavatelé silní, zejména pokud jsou koncentrováni, nebo pokud existují náklady na změnu dodavatele.
- 5) Bariéra vstupu do odvětví – vysoká bariéra zajišťuje zisky firmám, které již v odvětví jsou, zatímco znevýhodňuje potenciální konkurenty. Inovační proces se tak automaticky dělí do dvou proudů s různými rychlostmi – zatímco již zavedené firmy mají nižší potřebu vyhledávat inovace, nově přichodící firmy musí přinést dostatečně velkou změnu na to, aby překonaly výhodu stávajících firem. Bariéra vstupu do odvětví pochází především ze čtyř zdrojů:
  - a) Stát – přestože demokraticky zvolená vláda většinou podporuje volnou soutěž (v ČR k tomu na institucionální úrovni slouží zejména Úřad pro ochranu hospodářské soutěže), čas od času ji zbrzdí, a to zejména kvůli jiným než ekonomickým cílům. Mohou to být například cíle etického (regulace médií) nebo strategického (monopolizace strategických zdrojů) charakteru.
  - b) Patenty a vlastnická práva – účinná omezení při nakládání s duševním vlastnictvím musí v ekonomice fungovat, a to právě kvůli inovačnímu procesu. Jak bylo napsáno výše, firmy neinovují kvůli veřejnému blahu, ale proto, aby vytvořily větší zisky. Generování zisků z inovací je přitom možné jen do té doby, dokud inovaci nepřevzme konkurenční firmy. Určitá ochrana před konkurenty v podobě patentů tak na jednu stranu

může inovační proces povzbudit, na druhou stranu je velice kontraproduktivní, pokud tvoří dlouhodobé překážky v inovaci pro ostatní firmy na trhu.

- c) Specifika aktiv - rozsah, ve kterém mohou firmy svoje aktiva využít k produkci jiného výrobku, silně ovlivňuje chuť firem pouštět se do inovací. Pokud inovace vyžaduje specifickou technologii nebo zdroje, potenciální zájemci nejsou příliš ochotni k závazku ke koupi specifického aktiva, které pak nebude možné dále využít v jiných oborech nebo prodat.
- d) Vnitřní výnosy z rozsahu - v každém odvětví je možné určit minimální podíl na trhu, jehož musí výrobce dosáhnout, aby překonal bod zachování činnosti. Pokud pak firma nedosáhne tohoto podílu, není konkurenceschopná do té chvíle, dokud například díky inovaci nesníží náklady, nevyvine nový distribuční kanál atp. (Carveth 2006)

Pokud tedy shrneme Porterův přístup, pro konkurenční odvětví s vysokým inovačním potenciálem je nezbytný především vysoký počet firem, obvyklá technologie, nepřítomnost dominance určité značky a jednoduchý přístup k distribučním kanálům.

Na všechny tyto podmínky inovačního potenciálu má vliv zejména koncentrace firem v odvětví, která se měří několika způsoby:

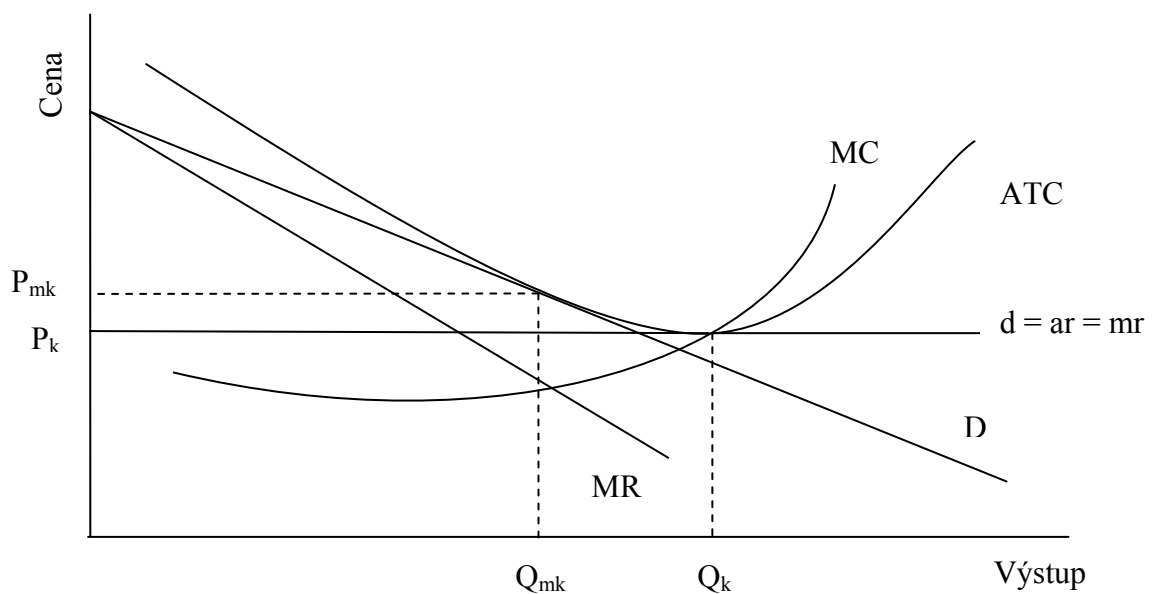
- Míra koncentrace pro 4 firmy - měří procentuální podíl na trhu čtyř největších firem, přičemž pravidlo říká, že odvětví je vysoce koncentrované, pokud je míra koncentrace vyšší než 50 procent a mírně koncentrované, pokud je vyšší než 34 procent.
- Míra koncentrace pro 8 firem - měří procentuální podíl na trhu osmi největších firem, přičemž pravidlo říká, že odvětví je vysoce koncentrované, pokud je míra koncentrace vyšší než 75 procent a mírně koncentrované, pokud je vyšší než 50 procent.
- Hirschman-Herfindhalův index - vyjadřuje sumu čtverců podílů vyjádřených v procentech pro všechny firmy na trhu. Maximální hodnota indexu je 10 000, a to pro maximálně koncentrovaný trh (tedy pro jediného monopolního výrobce). Minimální hodnota se blíží k nule pro dokonalou konkurenci. O vysoké koncentraci mluvíme, pokud je index vyšší než 1800, nízkou koncentraci charakterizuje hodnota indexu nižší než 1000.



Nevýhoda prvních dvou měření je zejména v tom, že nezohledňují rozdíly ve velikosti u dalších firem v odvětví. Naopak Hirschman-Herfindhalův index klade velké požadavky na kvantitu dat, které vždy nemusí být dostupné. Empirické testy navíc ukázaly, že tyto tři indexy jsou významně korelované a lze je využívat téměř rovnocenně. (Hoskins 2004:146)

Zvýšená koncentrace a velikost inovačních firem snižuje inovační potenciál odvětví nejen kvůli snížené rivalitě mezi firmami, ale i kvůli potlačení struktur, které se na inovacích podílejí. „Praxe ukázala, že mnoho výrobků s vysokým stupněm aplikace vědeckých poznatků dokáží úspěšně realizovat malé a střední podniky, zatímco ve velkých firmách je prostor pro vyšší inovační tempo jen u některých specifických výrobců.“ (Konečný 1995:30)

Nižší míra inovačního potenciálu, kterou vykazují více koncentrovaná odvětví, se pak promítne zejména v menším množství vyrobeného produktu, což nejenže podkopává ekonomický růst, ale zvyšuje i koncovou cenu pro spotřebitele.



**Graf 1: Dokonalá versus monopolistická konkurence (Hoskins 2004: 175)**

Přímka ar znázorňuje průměrné náklady při dokonalé konkurenci, ATC průměrné náklady, D poptávkovou křivku v monopolistické konkurenci, d poptávkovou křivku při dokonalé konkurenci, MC mezní náklady, MR mezní příjmy pro společnost v monopolistické konkurenci, mr mezní příjmy firmy za dokonalé konkurence, P je cena a Q množství.

### 1.2.1 Strategie růstu

Pokud chce firma v určitém odvětví uspět, musí tedy vzít v potaz všechny zmíněné charakteristiky relevantního segmentu trhu, a vytvořit strategii růstu. Strategie, které jsou pro firmy dostupné, Porter dělí do tří skupin - získání cenové výhody, diferenciaci produktu a zaměření se na segment trhu.

Firmy přitom musí nalézt takovou strategii, která dokáže využít silných stránek podniku a zahladit jeho nedostatky. Vzhledem k tomu, že se tyto strategie týkají přímo jednotky zboží a nejsou závislé na celém trhu nebo firmě, firemní strategie může zahrnovat celou škálu výše zmíněných postupů.

Aby firma získala cenovou výhodu, prodává průměrný produkt za podprůměrné ceny a tím získává větší podíl na trhu. Této výhody lze dosáhnout pomocí zvýšení efektivity výrobního procesu, jedinečným přístupem k velkému množství levnějšího zdroje, optimalizací outsourcingu, vertikální integrací, nebo jednoduše jakýmkoliv opatřením, které dokáže snížit náklady. Pokud ale firma jednou optimalizuje všechny pracovní procesy tak, aby minimalizovala náklady, jedinou možností jak i nadále získávat cenou výhodu zůstává inovační proces.

V případě diferenciaci produktu se firma snaží vytvořit specifický produkt, nebo alespoň jeho vlastnosti, jejíž jedinečnost má pro spotřebitele přidanou hodnotu. Konkurenční výhoda pomocí diferenciaci tak využívá nepružnosti poptávky po jedinečném zboží. Obvykle vychází z jedinečného výzkumu, vysoce výkonného inovačního týmu, dobře organizovaného prodeje, který dokáže zúročit výhodu nebo alespoň z firemní reputace, která je pro spotřebitele zárukou některé z předchozích charakteristik.

Posledním způsobem, jak získat konkurenční výhodu, je zaměřit se na určitý segment trhu, na kterém firma využije jednu z předchozích dvou strategií. Podstata této strategie vychází ze skutečnosti, že potřeby skupiny mohou být naplněny lépe, pokud se výrobce zaměří na její specifické požadavky. To, co firma zaplatí na větší specializaci svých produktů, by se jí pak mělo vrátit v přízni zákazníků. Součástí strategie je si tuto přízeň vynutit tím, že blízké substituty na trhu neexistují. Nízkou substituovatelnost firma může ovlivnit při vstupu na trh, z dlouhodobějšího hlediska je ovšem velice jednoduše napadnutelná ze strany konkurentů, kteří mohou začít vyrábět podobné výrobky. Další ohrožení pro tuto strategii plyne ze změny struktury odvětví, která užší segment trhu jednoduše naruší. (Carveth 2006)

### 1.2.2 Klastry

V současné inovační teorii si v oblasti regionálního rozvoje získaly velice silnou pozici skupiny firem, které jako konkurenční výhodu využívají své geografické umístění na trhu, tedy klastry.

*„Klastry jsou místní koncentrace vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru. Zahrnují skupinu provázaných průmyslových odvětví a dalších subjektů důležitých pro hospodářskou soutěž. Obsahují například dodavatele specializovaných vstupů a poskytovatele specializované infrastruktury. Často se rozšiřují směrem dolů, k odbytovým kanálům a zákazníkům a do stran k výrobcům komplementárních produktů a společností v průmyslových odvětvích příbuzných z hlediska dovedností, technologií nebo společných vstupů.“ (Klímová 2006: 102)*

Výzkum vzniku a vývoje klastrů je v současnosti velice populární i v oblasti evropské politiky inovací. Evropská komise pro tento účel definuje klastr jako skupinu nezávislých podniků a přidružených institucí, které:

- Spolupracují a soutěží
- Jsou geograficky koncentrované v jenom či několika regionech, i když mají větší rozsah
- Jsou specializované v určité oblasti, která je provázaná společnými technologiemi a dovednostmi
- Jsou buď znalostní, nebo tradiční (založeny na vědeckých poznacích nebo tradičních odvětvích)

Podniky, které jsou součástí klastru, si sice navzájem konkurují, ale přesto jsou nuceny řešit množství podobných problémů (nákup od dodavatelů, nedostatek zaměstnanců, institucionální podmínky, atp.). Spolupráce tedy nabývá mnoha forem a může zahrnovat i návrhy společných projektů, uzavírání subdodavatelských smluv s místními firmami, sdílení znalostí nebo skupinový marketing.

Protože podniky v klastru získávají konkurenční výhodu, která se kterékoliv geograficky nevhodně umístěné firmě těžko dohání, klastrování podniků jednoznačně snižuje kvalitu konkurenčního prostředí. Přestože jsou klastry založeny především na účasti malých a středních podniků, jejich spolupráce může připomínat vlastnosti kartelu a působit tak na konkurenci v odvětví obdobným způsobem jako vysoká koncentrace.

Současný trend v regionálním rozvoji se přesto spíše zabývá otázkou, jak mohou být klastry využity pro podnícení inovačního procesu v určitých lokalitách. Z tohoto

důvodu jsou tedy zmiňovány spíše jejich přínosy, podle nichž klastr může zlepšit hospodářské výsledky zapojených podniků, zvýšit počet inovací, přitáhnout investice, podpořit vznik nových firem, podpořit výzkumnou a vývojovou základnu a podnítit celkový rozvoj regionu. (Klímová: 2006: 102)

## 2 Schumpeterova teorie inovací

Za otce zakladatele teorie inovací je považován Joseph Alois Schumpeter. Otázky co, jak a proč způsobuje ekonomický růst, si ale musely postupně položit všechny ekonomické školy.

Širší ekonomický konsenzus panuje zejména v tom, že v současnosti je jádrem ekonomického růstu rozvoj technologie. Změna technologie sníží náklady na výrobu tak, že umožní vyrábět stejný výstup s využitím menšího množství zdrojů, nebo vyměnit jeden z výrobních zdrojů za levnější ale stejně produktivní zdroj. Zlepšení technologie tedy způsobí, že výrobce chce za tu samou cenu prodat více zboží a posune křivku nabídky nahoru.

### 2.1 Joseph Alois Schumpeter (1883-1950)

Schumpeterova práce ideologicky vychází z klimatu prvních dvaceti let dvacátého století. Byl bezprostředně ovlivňován jeho hlavními tématy: metodologickými spory na ekonomické půdě mezi Mengerem a Schmollerem, spory o povahu monopolizace a reflexí negativního vlivu opožďování středoevropských zemí v modernizačních změnách. Pohled na monopol u Schumpetera vyplývá z rakouské školy, která odmítala model dokonalé konkurence. Vychází z názorů svého učitele Friedricha von Wiesera, který myšlenku pozitivní vůdcovské funkce monopolu publikoval už v roce 1914 v práci *The theory of social economics*.

Schumpeter se často vymezoval proti tehdy převládajícímu Walrasovu přístupu, a to zejména tím, že nezkoumal ekonomické jednání jen v jeho formálně racionální podobě a inklinaci k optimu, ale kladl si i další otázky. Co umožňuje rovnovážný ekonomický provoz a racionální kalkul? Jaké motivy jednání jim dodávají stálé impulzy? Jakými prostředky a aktivitami lze udržet stálou orientaci na výkon a bránit monopolizaci? Jak se může hospodářský systém ve statické rovnováze vymanit z koloběhu rutiny? (Müller 2002: 51)

Svou teorii ekonomického růstu vycházejícího z inovačního procesu Schumpeter popsal v knize *Teorie hospodářské soutěže* (Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung, 1912). „Národní ekonomika se dostává do pohybu novými kombinacemi výrobních faktorů, jako je použití nových strojů, zavedení masové výroby, využitím levnějších zdrojů, a výhodnějších obchodních cest, vstup na nové trhy a zavedení výroby zcela nových produktů.“ V knize *Hospodářské cykly* (Business Cycles 1932), pak už jen nahradil sousloví nové kombinace termínem inovace. (Balážiová 2004: 42)

Probíhající změnám forem organizace výroby v procesu monopolizace ale Schumpeter věnoval značnou pozornost i dále. Kládl si otázku, jakou úlohu zde hraje technologie a systematicky založená tvořivost. Z těchto otázek pak vyplynul koncept kreativní destrukce, který Schumpeter popsal v roce 1939 v knize *Kapitalismus, socialismus a demokracie*.

Motivaci k technologickým inovacím Schumpeter nacházel především v podnikatelském myšlení, které se upíná na generování zisku. Toto myšlení způsobuje, že pozitivní ekonomický zisk, který mohou monopolisté získávat v dlouhém období, motivuje novátory, jak Schumpeter nazýval podnikatele, vynalézat a inovovat tak, aby se k těmto ziskům dostali. „Uskutečňování oněch technických zdokonalení přísluší k podstatě oné honby.“ (Schumpeter 2004: 181) Skrze tyto objevy a inovace může být i malá firma schopna obejít patenty, monopolistickou kontrolu nad zdroji, i přirozený monopol vycházející ze současné technologie, ale i jiné bariéry v odvětví. Na začátku inovačního procesu tedy není vznešená myšlenka, ale touha po zisku.

Schumpeterův podnikatel ale není jen homo economicus s výrazným sklonem ke kalkulativnosti, ale i člověk, jenž je „zcela bez tradic a vztahů opravdovou pákou prolomení všech svazků, ... nástrojem přeorganizování hospodářského života ve směru soukromohospodářské účelnosti.“ (Schumpeter 2004: 134) Jeho inovační aktivita je živena nejen vůlí k moci, ale i perspektivou, která vychází z neustálé transformace dosažených výsledků do nových aktivit.

Inovace zosobněná podnikatelem má tedy nejdříve destrukční charakter. Narušuje stabilitu, zavádí nové vztahy a potřeby a vytváří nutnost přesouvat zdroje. Přesun lidského kapitálu přitom často znamená i zvýšení nezaměstnanosti. Rozbití starých struktur dokonce ohrožuje i některá tradiční odvětví, která mohou zaniknout. Ekonomika se tak postupně dostává do nové rovnováhy, která je ale podle Schumpetera na vyšší úrovni.

Pojem kreativní destrukce tak odkazuje k poznatku, že monopolistické uspořádání tím, jak generuje nadměrné zisky, v dlouhém období vytváří pramen destrukce sama sebe. Schumpeter proto kládl i velký důraz na to, čemu říkal různé způsoby utajení (patenty, vlastnická práva atd.), skrze něž je zajištěn alespoň dočasný monopol, který novátorům umožňuje dosahování zisků.

Inovaci tedy na rozdíl od neoklasiků Schumpeter považuje na rozdíl za přísně endogenní faktor ekonomického růstu. „Je proto chybné, jestliže se, jak to činí mnozí

ekonomové, kapitalistický podnik a technický pokrok chápou jako dva faktory v pozorovaném výrobním rozvoji.“ (Schumpeter 2004: 181)

Stejně tak ale odmítal i teorii hospodářských cyklů způsobených investicemi. „Myšlenka, že ekonomický proces může být hladký, je nepředstavitelná, nelogická a jednoduše nereálná.“ (Stolper 1994: 51) Hospodářské cykly tedy podle Schumpetera kopírují cykly inovační, které vychází z toho, že významnější inovace přináší impulzy pro další vynálezy. Inovace jsou přitom v čase rozděleny nerovnoměrně a vytváří shluky. Nová inovační vlna také vyvolá optimismus, který následuje i vlna nových investic od imitátorů, kteří tak se chtějí svést na technologickém pokroku. Jak se ale inovační vlna vyčerpává, zisky nepřicházejí, investice se mění v desinvestice a hospodářská expanze přechází v depresi. Každý tento cyklus pak vychází z kreativní destrukce, jež vynese ekonomiku na vyšší úroveň produktivity. (Klímová 2005:32)

Tímto postupem si ale kapitalismus podle Schumpetera podkopává základy vlastní existence. Evoluční proces totiž pokračuje k dezintegraci kapitalismu, zejména z důvodu:

- postupného zastarávání funkce podnikatele, kterou nahrazuje rutinní práce managementu
- dematerializace vlastnictví
- změn ve vztazích mezi podnikem a zaměstnanci
- postupného zmenšování kvantity té části obyvatelstva, která je přímo spjatá s kapitalistickým způsobem výroby, při kterém roste rychleji ta sociální vrstva, která zaujímá protikapitalistický postoj (Balážiová 2004: 42)

Další významné Schumpeterovy poznatky vychází zejména z jeho zájmu o historii. Zkoumáním historických souvislostí například dospěl k některým trendům ve formách ekonomické moci, jak je známe z institucionální ekonomie, tedy například k přesunu kompetencí od individuálních vlastníků ke sdruženým vlastníků a placeným manažerům. Obdobné diferenciační trendy ale objevil i v badatelské činnosti: růst vlivu sdružených a organizovaných forem výzkumu (zejména průmyslového výzkumu) a ústup vlivu individuálního vynálezce. Pro Schumpetera jsou však přesto individuální podnikatel (typu Forda či Bati) a vynálezce (typu Edisona nebo Siemense) konstitutivní silou ekonomického prostředí. (Müller 2002: 52)

## 2.2 Neoklasické pojetí regionálního rozvoje

Schumpeterova interpretace technologie jako ekonomického faktoru narazila především u neoklasické školy, která ji vymezuje spíše jako externalitu. Podle Solowa a Swana, kteří popsali neoklasický model exogenního růstu v roce 1956, může být agregátní produkční funkce zapsána jako  $Y=F(K)$ . Taková funkce popisuje množství výstupu, jež může být vyprodukováno při daném kapitálu za podmínky stabilního stavu znalostí a technologií.<sup>1</sup> (Aghion 1999:11)

Pravidlo čistě exogenního růstu se ovšem v současných trendech teorie inovací otupuje. Z neoklasické školy vychází i v současnosti populární nová ekonomická geografie, jejímiž hlavními představiteli jsou Paul Krugman, Paul Romer, a Brian Arthur, kteří ustoupili od neoklasické dokonalé konkurence a klesajících výnosů z rozsahu, a spíše zkoumají, jak různé tržní a technologické podmínky působí na aglomerační mechanismy a jaký typ externalit (finanční, technologické) přispívá k aglomerizaci více. Technologie podle nich tedy sice mají endogenní charakter, nejsou ale volně dostupným statkem.

Nová geografie má pro teorii inovací dva podstatné výstupy. Podle Krugmana může technologická výhoda způsobit technologický lock-in (uzamčení na určité vývojové trajektorii), který předurčuje další vývoj regionu. Z pohledu regionálního rozvoje je pak podle neoklasiků potřeba omezit všechny státní intervence, aby se mohly rozdíly mezi regiony narovnat. (Klímová 2006:34)

## 2.3 Institucionální škola

Od osmdesátých let 20. století je nejsilnějším proudem v regionální ekonomii institucionální škola. Vychází z ní i evropská regionální politika a tak potažmo i česká inovační politika. Jejím hlavním představitel je Richard Nelson, který regionální rozdíly vysvětluje na základě tří oblastí:

- technologie a technologické inovace,
- pojetí firmy

---

<sup>1</sup> Vzhledem k tomu, že neoklasický model klade doprostřed svého zájmu o ekonomický růst akumulaci kapitálu a ten schumpeterův inovace, jejich pohledy se zdají nesmířitelné. Aghion a Howitt ale ukázali, že jde jen o dva aspekty jednoho procesu. „Nové technologie skoro vždy ztělesňují nové formy lidského kapitálu, které musí být nahromaděné, pokud má být technologie využita.“ (Aghion 1999: 85) V tomto integrovaném modelu lze studovat zvláště dlouhodobé efekty na ekonomický růst politik, které přímo ovlivňují míru investic na jedné straně a motivaci rozvíjet výzkum a vývoj na straně druhé.



- instituce

Nelson stejně jako Schumpeter považuje inovace za faktor, který narušuje zavedenou rovnováhu. Podle něj se inovace odvíjí od historického vývoje, od zvolené cesty vývoje a náhody. Nelson tedy říká, že je nezbytné usilovat o pochopení principů fungování firem, které nemají být chápány izolovaně, ale i v rámci jejich vztahů k dodavatelům, odběratelům a konkurentům. (Klímová 2006:34)

### 3 Ekonomická specifika mediálního trhu

Přestože média fungovala od svého vzniku na stejné podstatě, jako všechny ostatní firmy na trhu, prakticky se od nich v mnoha ohledech lišila. Zejména etice, která popisovala zájem o zisk v médiích jako něco nepřipustného, se podařilo postavit ekonomii a mediální studia do opačných rohů jednoho ringu. Ani ekonomové nebrali v potaz specifika mediálního trhu. Pokud projevíli o ekonomické procesy v médiích zájem, ignorovali jejich odlišnost, která vychází z faktického uspořádání mediálního trhu.

Tento přístup se ovšem rychle začíná měnit v 80. letech, kdy přichází vlna slučování mediálních firem. Když se pak akcie nadnárodních společností začaly obchodovat na burze, bylo jasné, že pohlížet na média jako na podniky s vyšším posláním a úctyhodnými úmysly, by dále bylo jen pokrytectví. Dopady kótování mediálních společností na burze popisuje už v roce 1983 Ben Bagdikian: „Poprvé v historii amerického novinářství bylo zpravodajství a veřejné informace formálně integrovány a to na nejvyšší úrovni finanční a nežurnalistické korporátní kontroly. Konflikty zájmů mezi tím, o čem je potřeba informovat ve veřejném zájmu a firemním přáním po pozitivních zprávách se nesmírně snížily.“ (Bagdikian 2000: lvi)

Zejména v posledních dvaceti letech tak na sebe ekonomika médií strhává stále větší zájem. Jelikož mýtus, že ekonomické uspořádání neovlivňuje mediální obsahy se stále zvětšující se koncentrací médií, pomalu padá, není pro mediální teoretiky zbytí a musí ekonomické procesy zkoumat. Na druhou stranu stále větší síla mediálních koncernů, které jsou jedněmi z největších světových hráčů na trzích vůbec, k sobě přitahuje i zájem ekonomie.

Pro potřeby ekonomické analýzy je nutné co nejpřesněji definovat mediální produkt a pojmenovat rozdíly, které odlišují mediální firmu od ostatních společností. Lavine a Wackman popsali už v roce 1988 pět charakteristik odlišujících mediální průmysl od ostatních druhů podnikání:

- a) pomíjivost mediálního produktu
- b) vysoce tvůrčí zaměstnanci
- c) organizační struktura
- d) společenská role médií
- e) mizející hranice mezi tradičními médii. (Albarran 2006)

Speciálně pro inovační proces je pak nutné zkoumat životní cykly jednotlivých produktů. Například životní cyklus novin, které při každém vydání vyvíjejí a vytvářejí specifický výrobek, je jeden den. Na práci v novinách lze proto nahlížet jako neustálý inovační proces. Podobným způsobem bychom mohli definovat škálu mediálních produktů, u kterých inovační proces probíhá nepřetržitě, jako je internet, až po několikaletý cyklus, který je typický například u filmové výroby.

Při rozboru na inovační cykly ale u médií musíme rozlišit dva druhy inovačního procesu. V prvním případě jde o inovaci, která probíhá v rámci jednoho výrobního cyklu, a většinou je mnohem kratší než v druhém případě, kdy jde o rozsáhlou změnu technologie. „Inovace mediálních produktů se nacházejí na rozcestí mezi dlouhými cykly technologických inovací a kratšími cykly připadající na život každé jednotlivé kopie produktu.“ (Reca 2006: 195)

Podle toho, jakému cyklu mediální produkty podléhají, je můžeme dále dělit do tří skupin:

- základní produkt (vydání, zpráva atd.)
- vnitřní forma (která je ekvivalentní s formátem)
- vnější forma (technologicky specifická hmatatelná forma, která umožňuje obsahu dostat se ke konzumentům)

První dvě skupiny jsou středem zájmu hlavně v rámci manažerského rozhodování a neprochází inovačním procesem, jak ho běžně chápeme. Základní produkt je inovován především na základě osobní invence redaktora nebo jiného základního pracovníka redakce.

Inovace vnitřní formy většinou probíhá projektovým způsobem a má i projektové řízení. Tyto projekty přitom vůbec nemusí probíhat uvnitř inovující firmy. Starkey, Barnatt a Tempest (2000) při analýze britského audiovizuálního trhu odhalili fakt, že v mediálním průmyslu existují skryté struktury, které nazvali latentní organizace. Tyto organizace se začínají objevovat, propojovat a na různé míře spolupracovat až ve chvíli, kdy se objeví poptávka po implementaci nového produktu. Tyto struktury jsou pak schopny implementaci provést, a to s dostatečným zázemím a s využitím relevantních zkušeností. Garantují kvalitu a kontinuitu. (Reca 2006: 196).

Poslední skupina, tedy inovace vnější formy mediálních produktů, podléhá běžnému inovačnímu procesu, který leží ve středu zájmu této práce.

Tato různorodost inovačních procesů vyplývá i z různorodosti společností, které zahrnujeme do skupiny médií. Koncept mediální firmy může být velice různorodý a

může zahrnovat několik typů organizace od online vydavatele ‚fanzinu‘ až po velké televizní společnosti emitované na burze cenných papírů. V tomto rozdělení nesmí scházet média veřejné služby a státní média, která ale v moderních demokraciích také většinou fungují na základě běžných tržních mechanismů. „Co mají ale všechny mediální firmy společné, je to, že jsou zapojeny někde v procesu produkce, vydávání nebo distribuce mediálního obsahu.“ (Doyle 2002: 4)

Tržní mechanismy, na kterých média fungují, přitom nejsou zcela typické. Některé rysy mediálního trhu, jako jsou vysoké bariéry vstupu do odvětví a velice rychle rostoucí výnosy z rozsahu, způsobují, že média dlouhá léta operovala na koncentrovaných trzích se sníženou mírou konkurence. Jejich výsadní postavení podporovala jak technická omezení (omezenost vysílacích frekvencí), tak stát (přísnou regulací, například v podobě požadavků na licenci). V současnosti ale obě tyto bariéry padly - média se najednou musí naučit podnikat v digitálním světě, který nabízí neomezené technické možnosti, a v deregulovaném tržním prostředí. Místo toho se ale ukazuje, že jsou v udržování svého výsadního postavení velice vynalézavá a často dokážou nahradit staré bariéry bariérami novými.

### **3.1 *Ekonomie médií jako obor zkoumání***

Ekonomie médií není, a v nejbližší době si ani neklade nárok na to, aby byla, ustáleným vědním oborem. „Technicky vzato neexistuje nic jako mediální ekonomie, protože by to znamenalo, že pro média platí jiné ekonomické zákony než pro ostatní tržní subjekty. Ekonomie médií se tedy zabývá aplikací ekonomických zákonů a teorií na mediální průmysl, přičemž se snaží ukazovat, jak ekonomické, regulační a finanční tlaky směřují a omezují aktivitu, a popisuje jejich vliv na dynamiku mediálních trhů.“ (Picard 2006)

Přestože zájem o ekonomii médií roste, tak relevantních zdrojů není mnoho. Dosavadní poznatky z této oblasti zmapoval Robert G. Picard, který je jedním ze zakladatelů myšlenky bližšího zkoumání ekonomie médií. Ve svém článku *Historical Trends and Patterns in Media economics*<sup>[28]</sup> nabízí velice podrobnou analýzu relevantní literatury, na tomto místě je však prostor jen pro stručný přehled.

Pokud se pokusíme vystopovat počátky tohoto směru, musíme hledat především v oborech jako je sociologie, psychologie, politologie, historie a literární kritika, ze kterých se vyvinula mediální studia. Ekonomie v tomto přehledu dlouho chyběla a svůj prostor si zde začala hledat až koncem 20. století. „Média si mohla dovolit nedostatek vědeckého zájmu o ekonomii, protože po většinu svého historického vývoje ti, co média

vedli, nepovažovali média za podnikání. Veřejnoprávní nebo státem vlastněné televize a rádia, založené na principu licenčních poplatků a chráněné svým monopolistickým postavením, celosvětově opravdu operovala mimo oblast trhu.“ (Picard 2006)

Ve druhé polovině dvacátého století s tím, jak rostla jejich možnost získávat stále větší příjmy pocházející z velkého nárůstu výdajů na reklamu, začala média postupně získávat komerční charakter. Noviny a časopisy prosperovaly, komerční rádia a televize se staly výnosnými podniky a dokonce i některá média veřejné služby začala chápat reklamu jako způsob jak navýšit zisky. Ani na tento vývoj ovšem mediální studia nereagovala a svojí oblast zájmu o ekonomii nerozšířila. O tomto oboru se studenti nedozvěděli nic ani na vysokých školách, jejichž hlavní zájem byl na média zaměřen.

Stejný deficit zájmu byl ale i na druhé straně. „Nelze říct, že ekonomie nikdy nevěnovala pozornost komunikačním procesům, ale toto téma bylo vždy zpracováno v maximální stručnosti, poněkud zmateným způsobem a bez potřebné hloubky a porozumění oboru.“ (Picard 2006)

První krok ke společnému zájmu udělali ekonomové, kteří se snažili popsat soutěž na trhu s novinami a jeho charakteristiky (Ray 1951, 1952, Reddaway 1963) a strukturu vysílacího trhu a jeho regulaci (Coase, 1950, 1954, 1959, 1966, Levin 1958, Steiner 1952). Později, především v šedesátých a sedmdesátých letech, se začali i mediální odborníci zajímat o financování médií, a to především z pohledu politické ekonomie se zaměřením na struktury moci. V tomto ohledu největší přínos znamenaly práce Dallase Smythe (1969), Herberta Schillera (1969, 1976) a Armanda Mattelarta se Sethem Seigelaubem (1979).

V sedmdesátých letech pomalu začalo média objevovat stále více ekonomů, a to zvláště kvůli změnám spojených se zaváděním kabelové televize a s problematičtějšími trendy objevujícími se v oblasti novinového odvětví. K výzkumu struktury televizního trhu významně přispěly především práce Owena, Beeba a Manninga (1974) a Spence a Owena (1977). V tomto období se o aplikaci svých znalostí snažila pouze hrstka mediálních teoretiků s ekonomickým zázemím.

Jeden z prvních příspěvků o ekonomii médií, který byl vydán v knižní formě, napsala Nadine Toussaint Desmoulinsová ve Francii. Její kniha, která se specializovala na analýzu mediálního průmyslu z pohledu ekonomie, byla publikována až v roce 1978. Ve Spojených státech se pak o literaturu zabývající se ekonomikou médií zasloužil především Benjamin Compaine, který publikoval sborník o distribuci knih, a editoval další klíčový sborník zabývající se vlastnictvím amerických médií (1979).

Od této doby se teprve postupně začíná vyvíjet obor, který by se ekonomii médií zabýval systematicky. V poměrně krátké době vzniklo velké množství výzkumů, které vytvořily základy pro poznatky o společnostech v komunikačním průmyslu, metodách soutěže mezi mediálními podniky a o dalších ekonomických a finančních problémech, zvláště v oblasti koncentrace vlastnictví a monopolů.

Zásadní práce vznikly především v oblasti politické ekonomie komunikace a jejích dopadů na společnost (Dyson, Humphries 1990, Garnham 1990, Mosco a Wasco 1988). Několik stěžejních textů se vyskytlo i v oblasti zkoumající ekonomické struktury a organizaci několika komunikačních společností (Albarran 1996, Alexander, Owers, Carveth 1993, Picard 1989, Toussaint Desmoulins 1996), zaměřující se na ekonomické procesy v médiích všeobecně (Albarran, Chan-Olmsted 1998), na specifika komunikačního průmyslu (Collins, Garnham, Locksley 1989, Dunnett 1990, Lacy a Simon 1993, McFadyen, Hoskins a Gillen 1980, Noam 1985, Owen a Wildman 1992, Picard, Winter, McCombs a Lacy 1988) a studie ukazující, jak mohou být základní ekonomické znalosti aplikovány na studium mediálních firem (Picard 1989, 2002).

„Přestože zájem o ekonomii médií v osmdesátých letech rostl, stále bylo velice málo lidí, kteří se jí systematicky zabývali a navíc byli geograficky rozptýlení a ukotvení v řadě akademických programů, jako je žurnalistika, masová komunikace, ekonomie, podnikání a politická věda. Bylo velice neobvyklé, aby se o toto téma zajímal více než jeden člověk na jedné fakultě.“ (Picard 2006)

Tato izolovanost odborníků byla prolomena se založením neformální skupiny, která spojovala všechny relevantní obory. Mezinárodní dohoda z roku 1987 pak vedla k založení *Journal of Media Economics*, který se po publikaci svého prvního čísla na jaře roku 1988 stal prvním časopisem, který se tématu věnoval. Že bylo založení podobného časopisu ve své době velice důležité, ukazuje i fakt, že z jeho příspěvků bylo v odborných kruzích citováno více, než z tematicky stejně zaměřených knih.<sup>2</sup>

V osmdesátých a na počátku devadesátých let byly ve středu zájmu ekonomie médií strukturální změny ve vysílacích a kabelových médiích, které byly nahlíženy zejména optikou průmyslové organizace a soutěže. Studie se zajímaly například o

---

<sup>2</sup> V roce 1999 pak byla pozice oboru upevněna se založením *The International Journal of Media Management*, který se věnoval spíše manažerským než ekonomickým otázkám, a tato složka se tak plně oddělila od ekonomického zájmu o média. Další segmentace oboru přišla v roce 2004, kdy byl založen *The Journal of Media Business Studies*.

integraci televizního kabelového průmyslu, syndikáty televizních společností nebo o efekty bariér vstupu do odvětví na vysílací trhy.

V polovině devadesátých let pak odborníci přesunuli zájem od zkoumání základních vztahů na mediálních trzích a přinesli do oblasti nové metody zkoumání. Ty zahrnovaly především sofistikovanější studie strategií (Barett 1996, Blankenburg a Friend 1994, Chan-Olmsted 1997), výzkumy hodnoty mediálních firem (Bates, 1995, Miller 1997) a problémy oceňování (Kalita a Ducoffe 1995, Shaver 1995). V devadesátých letech studie reagovaly i na globalizaci a zajímaly se o mezinárodní trhy přístupné pro USA (Dupagne 1992), vývoj nadnárodních firem (Gershon 1993) a o problémy vstupu na specifické trhy (Holtz-Bacha 1997).

V ostatních částech světa mimo americký kontinent znamenaly úvod do ekonomické analýzy především studie v oblasti grafického průmyslu (Paasio, Picard, Toivonen 1994), soutěž na proměňujícím se evropském televizním trhu (Powers, Kristjansdottir a Sutton 1995), metody globalizace na trhu časopisů (Hafstrand 1995), a práce o efektu tržních změn na vysílání veřejné služby (Boardman, Vining, 1996, Brown, Althaus 1996, Cave, 1996). Dále byly zkoumány i makroekonomické otázky, jako je dopad recese na média (Picard, 2001, Picard a Rimmer, 1999) a omezení médií na globálních trzích (Sussman, Lent 1999).

Na přelomu tisíciletí pak přišly analýzy zabývající se spíše kontextem chování mediálních firem než samotnými trhy, a to především mediálními impérii (Picard 1996), převzetí společností (Wolfe a Kapoor 1998), fúzemí a akvizicemi (Chan-Olmsted 1998), komparativními strategiemi firem (Shrinkhandle 2001), tržními rozhodnutími společnosti (Picard 2002) a ekonomikami financování společnosti (Picard 2002). (Picard 2006)

### **3.1.1 Média z pohledu teorie inovací**

Jakkoliv můžeme o ekonomii médií říct, že se již v devadesátých letech emancipovala, její součást, teorie inovací, si svůj prostor ještě hledá. Přibližně šedesát procent textů zabývajících se mediálními technologiemi a inovacemi, které otiskly specializované časopisy, bylo publikováno až v novém tisíciletí. Většina těchto výzkumů reflektovala fakt, že média, stejně jako řada jiných průmyslových odvětví, čelí nárůstu potenciálně ‚rozkladných‘ (disruptive) technologií. (Mierzjewská 2006)

Rozkladné technologie jsou přitom definovány jako vědecky založené inovace, které mají potenciál vytvořit nové průmyslové odvětví nebo transformovat to stávající.

Zahrnují nespojité technologie odvozené od radikálních inovací, stejně jako méně revoluční technologie vycházející z konvergence předchozích výzkumných proudů. (Day 2000: 2) Internet, televize s vysokým rozlišením obrazu nebo interaktivní televize jsou příklady takových komunikačních technologií, které, pokud se rozšíří, mají potenciál významně narušit základní modely podnikání v již existujících sektorech mediálního průmyslu. Není těžké nalézt souvislost mezi teorií rozkladné technologie, se kterou poprvé přišel v roce 1995 Clayton M. Christensen, a Schumpeterovou kreativní destrukcí.

Day a Shoemaker<sup>[8]</sup> přitom k rozkladným médiím přidali i média nerozkladná a vytvořili tak určitou koncepci technologií, která říká, že mediální firma je svým přístupem k zavádění technologií a managementem inovací různě závislá na rozkladném potenciálu technologie.

Pokud odborné texty analyzují inovace médií z pohledu ekonomie, přistupují k nim ze tří základních hledisek:

- Inovace z pohledu strategického managementu
- Inovace z pohledu vývoje nového produktu
- Teorie šíření (diffusion theory)

Z hlediska strategického managementu se na inovaci pohlíží jako na strategickou zbraň v konkurenčním boji. Mezi přístupy použitými pro výzkum strategického managementu inovací v mediálních firmách patří především Porterův koncept value-chain (Rolland 2003), průmyslově-organizační model (Chyi a Sylvie 1998, Williams 2002), teorie marketingu a vytváření značky (Ha a Chan-Olmsted, 2001, Johansson 2002), strategie vstupu do odvětví (Knyphausen-Aufsess, Krys a Schweizer 2002) a teorie strategických aliancí a joint venture (Liu a Chan-Olmsted 2003).

Z pohledu vývoje nového produktu schopnost firmy zavádět nové inovace vyplývá z jejích finančních schopností. V této oblasti byl zkoumán proces plánování nového produktu (Bonner 1999, Dougherty 1996), technologických a tržních předpovědí (Atuahene-Gima a Li 2000), popis efektivity organizačních struktur a týmů ve vývoji nových produktů (Day a Schoemaker 2000, Wheelwright a Clark 1992) a efekty organizační, profesní a národní kultury v inovačním procesu (Cheng 1998).

Teorie šíření přistupuje k inovačnímu procesu z pohledu příjemce a sleduje, jak konzument reaguje na novou technologii. Pochází z počátku 20. století, kdy se zkoumalo přijetí či odmítnutí nových zemědělských procesů farmáři. Publikované studie vycházející z teorie šíření většinou předpokládají, že úspěšnost inovace závisí na



předpověditelných vzorcích chování, které vychází od názorového vůdce, který inovaci představí názorovým následovníkům. V oblasti médií byla tato teorie zkoumána vůči mnoha typům médií, například u DVD technologie (Sedman 1998), digitální kabelové televize (Kang 2002), digitálního vysílání televize (Atkin et al. 2003) nebo internetu (Hollifield a Donnermayer 2003, Kelly a Lewis 2001). Teorie se ale zabývá i úspěšností inovací a jejich oceňováním.

V současné fázi je oblast inovací v oboru ekonomie médií ovšem stále ve fázi co nejpreciznějšího definování hypotézy tak, aby bylo možné vytvořit potřebný výzkum. „Odborníci dodnes nedospěli ke konsensu jak definovat a kvalifikovat mediální technologii a tento konsensus bude velice složité (ne-li nemožné) najít i v budoucnu. Absence konsistentního pojmosloví proto brání dalšímu vývoji v oblasti inovací na poli mediálních studií.“ (Mierzjewská 2006)

### **3.2 Charakter produktu**

Aby byla firma schopná nalézt a aplikovat správnou strategii inovačního procesu, musí dopodrobna poznat charakteristiky produktu, pomocí kterého chce oslovit zákazníky.

Média se pohybují na dvojím trhu, přičemž oba dva jsou úzce svázány. Tím, že média produkují obsahy, získávají publikum, které pak prodávají inzerentům. Oba produkty tak jsou úzkými komplementy. Primární výstup, tedy obsah médií, přitom nemá jen faktickou podstatu, ale i kulturní, a podílí se tak na vytváření kulturního prostředí. Proto také není ‚konzumovatelný‘ v pravém slova smyslu, při aktu konzumace se totiž nezničí.

Počáteční investice, kterou vytvoření mediálního produktu vyžaduje, může být vysoká, ale mezní náklady spojené s dodáním další jednotky zboží se blíží k nule. Kromě rostoucích výnosů z rozsahu, jejichž souvislosti jsou rozebrány níže, má tento rys mediálního produktu za následek i velké zúžení možností na snížení nákladů například v době krize. Výdaje zejména tradičních médií jsou často dané, těžko se s nimi operuje, zatímco na straně příjmů může dojít k velkému poklesu. Výkonnost mediálních firem je tedy vysoce citlivá na výkyvy celé ekonomiky. „Analýzy dlouhodobých trendů ukázaly, že existuje silný vztah mezi vývojem ekonomiky jako celku a úrovní aktivity v reklamě.“ (Doyle 2002: 3)

Hlavními rysy primárního mediálního produktu a jejich dopadem na inovační proces se ve svých článcích zabývá Sylvia Chan-Olmstedová<sup>[17][18]</sup>, přičemž

vyjmenovává sedm základních charakteristik, které se na inovační strategii firmy podílejí nejvíce:

- 1) Mediální firmy nabízí duální produkty, přičemž obsahová složka je nehmotná a neoddělitelná od hmotné složky distribuce. Při zkoumání inovačního procesu je nutné zkoumat obě tyto složky zvlášť, protože nové technologie odlišně dopadají na distributorskou síť a na produkci obsahů.
- 2) Většina mediálních obsahů jsou nevýlučné a nevyčerpatelné statky, jejichž spotřeba jednotlivcem neomezuje dostupnost pro ostatní, ale spojuje se v rostoucích výnosech z rozsahu. Mediální produkt tak má charakter veřejného statku, což vede média k tomu, že jsou na nedělitelnost svých produktů poměrně háklivá. Pokud se pak jedná o to, zda by měla média sdílet i statky, které jim pomáhají nedělitelnost obsahu snížit, jako jsou například jedinečné technologie, většinou kladou silný odpor a snaží se je naopak přivlastnit. Takové chování lze v současnosti pozorovat například u komerčních televizních stanic k digitalizaci, která je připraví o výhodu méně konkurenčního trhu, který vycházel z vyčerpatelnosti vysílacích frekvencí.
- 3) Jelikož média závisí na dvojích příjmech, z prodeje a z reklamy, snaží se při zachování podílu na reklamním trhu snížit náklady. Nejjednodušší cesta, jak toho dosáhnout, je sjednotit činnosti v jednotlivých složkách médií, které poskytují relativně obdobné obsahy, jako například internetová a rádiová redakce, které produkují obsahy v reálném čase. Z toho důvodu je inovační proces veden tak, aby měl nový produkt co nejširší použití ve všech druzích médií.
- 4) Média ke zvýšení příjmů v poslední době stále častěji využívají tzv. ‚windowing process‘, který vychází z výnosů z diferenciací. Například divadelní produkty jsou distribuovány ke spotřebitelům hned několika cestami následně po sobě, a to v několika časových obdobích (představením na jevišti, prodejem a půjčováním videokazet, kabelovým a satelitním vysíláním televize a v poslední fázi klasickým pozemním vysíláním). Potenciální výnosnost z takového produktu je závislá na počtu a zpoplatnění distribučních uzlů. Inovace se proto zaměřují na vytvoření co nejvyššího počtu takových uzlů.
- 5) Hranice mezi jednotlivými tradičními médii se začínají smývat. Stupeň substituovatelnosti jednotlivých produktů je proto stále vyšší. Při zavadění

inovací to pro firmu znamená především menší riziko, že zavádění inovace bude neúspěšné.

- 6) Proces výroby mediálního obsahu (ne distribuce) je heterogenní. Produkt proto není standardizován a každý je zvlášť ohodnocen na základě vkusu spotřebitele. Vzhledem k tomu, že každý spotřebitel ale konzumuje více médií, společnosti se snaží vytvářet natolik komplementární produkty, aby si zákazník vybíral médium vždy jedné značky. Užitek z každé další technologie je proto hůře dosažitelný.
- 7) Mediálním produktům se připisuje velký kulturní význam, což podněcuje instituce k větší regulaci, než kterou zakouší jakýkoliv jiný trh. Regulace může inovační proces v mnoha ohledech brzdit, pokud ovšem získá charakter tlaku na vyšší stupeň konkurence na trhu, může mu i prospět. Naopak mediální firmy podněcuje kulturní rozměr produktu k diversifikaci na geograficky a kulturně podobném trhu tak, aby využily svou výhodu znalosti místního prostředí a vztahů. Například společný jazyk a sociokulturní zvyky významně ulehčují vzájemnou expanzi mezi britským a americkým mediálním trhem.

Další autoři ale definují i další rozdíly mezi běžným a mediálním produktem, které významným způsobem promlouvají do inovačního procesu:

- 8) Prodej mediálních produktů je často spojen se síťovými externalitami. Zatímco u většiny zboží není jejich užitek závislý na tom, jestli si stejné zboží koupí i někdo jiný, u některých mediálních produktů roste užitek s tím, jak roste počet uživatelů. Například každý další spotřebitel, který si pořídí fax, přinese užitek i všem ostatním uživatelům faxů. Tento princip nefunguje jen u vysloveně síťových médií, jako je internet, ale například i u technologie DVD, která musela v síťových externalitách překonat CD i VHS kazety, aby se stala reálným substitutem. Technologie, které síťové externality předpokládají, jsou pro inovační firmu zajímavé až v době, kdy je jejich rozšíření pravděpodobné, tj. když už je veřejnost alespoň částečně přijala.
- 9) Spotřeba médií často utváří zvyky. U běžného zboží je spotřeba dalších jednotek zboží nezávislá na minulých spotřebách. Média ale dokáží toto pravidlo nabourat a konzumací jednoho zboží nalákat spotřebitele na konzumaci následujícího. Tato vlastnost vychází z kulturního charakteru zboží, u kterého akumulace znalostí a zkušeností dokáže způsobovat stále

vyšší a vyšší mezní užitek. V příštím období se tak posouvá individuální poptávka po již konzumovaném zboží výše (markantní je to u televizních seriálů). Pro média je proto typické, že inovovaný produkt nenarušuje kontinuitu a inovace jsou spíše postupné než nárazové. (Hoskins 2004: 72)

- 10) Vzhledem k vysokým fixním nákladům a nízkým mezním nákladům je mediální produkce drahá, zatímco reprodukce levná. Toto hledisko se ukazuje pro inovační proces u některých médií přímo smrtelné. Například obsah komerčních televizí z naprosté většiny tvoří buď zcela převzaté programy, nebo alespoň nakoupené formáty. Jelikož tento model minimalizuje riziko a maximalizuje zisky, společnosti nejsou nuceny se pouštět do vlastních inovačních projektů.

„Realizovat koupený formát může být všeobecně několikrát levnější než vyrobit původní program, formáty se tak v našich televizích naplno usídlily. Na rozdíl od původních projektů minimalizují riziko ztráty: předkládají jednak svoje vysvědčení z jiných zemí, jednak do nejmenších detailů propracované know-how.“ (Bočák 2008)

- 11) Význam informace pro společnost je vyšší, než jakou má tržní hodnotu. V současném konceptu znalostní ekonomie je informace dokonce klíčový vstup pro výrobu. Tato cenová nerovnost vychází z charakteru mediálního produktu jako veřejného statku, na druhou stranu je částečně vyrovnána prodejem mediálních publik inzerentům. Každopádně jde o jeden z důvodů, proč inovace vstupují do mediálních firem spíše zvenku. Jako příklad opět může posloužit digitalizace českého televizního vysílání, které je pro veřejnost cenné z pohledu mnohosti zdrojů informací. Pro komerční televize ale příliš žádoucí není.

- 12) Výnosnost investice do mediální inovace se obvykle ukáže až poté, co jsou investovány všechny prostředky. V mediálním prostředí téměř neexistuje možnost testování, a tak se investoři potýkají s volbou ‚všechno nebo nic‘, což silně zvyšuje riziko a nejistotu. (Hollifield 2004)

Aby mediální firmy snížily riziko, že nový produkt nebude publikem přijat a investoři přijdou o všechny vložené peníze, rozdělují jednotlivá média podle toho, jaké riziko spotřebitel jejich konzumací podstupuje v poměru k tomu, jakou míru participace od něj médium vyžaduje. V tomto modelu, který popisuje Sylvia Chan-Olmstedová<sup>[17]</sup>, je riziko definováno

jako konzumentem placený obsah a strávený čas. Firmy se podle tohoto schématu snaží diversifikovat svoje portfolio médií tak, aby co nejlépe pokryla rovinu vytvořenou těmito dvěma osami – od kabelové televize, která vyžaduje hodně času i peněz (a tedy představuje pro spotřebitele vysoké riziko), ale téměř žádnou spoluúcast, na jedné straně, až po internet, který může být zcela zdarma, ale vyžaduje velkou míru participace.

### **3.3 Výnosy z rozsahu**

Pokud bychom chtěli definovat mediální výrobu jedním znakem, byly by to vysoké náklady na první kopii, které se ale s každou další kopií rozpouští a spolu s digitalizací médií se mohou mezní náklady blížit až k nule. Prudce rostoucí výnosy z rozsahu mají pro mediální odvětví dva důležité důsledky – trh se přesouvá z národní na mezinárodní úroveň a získává monopolistický charakter.

Obě tyto tendence se přitom zdají v atmosféře, která není nakloněna regulaci, naprosto nezvratné. Například Kanada se pokoušela zmírnit dopady mezinárodní expanze na svůj trh s časopisy, které začala nová konkurence v mnoha směrech ohrožovat. Vláda proto znemožnila firmám odpisy z reklamy, která je publikována v jiných než domácích médiích. Opatření bylo sice velice účinné, ale v roce 1997 ho WTO shledala za bránící volnému obchodu a Kanada ho byla nucena zrušit. (Hoskins 2004)

Následování myšlenky výnosů z rozsahu je určující především pro strategie růstu mediálních společností. Čím více produktů se prodá, náklady na jednotku zboží jsou nižší, protože se fixní náklady rozloží mezi větší množství výrobků. To je důvod, proč se v mediálních odvětvích s vysokými vstupními náklady, jako jsou tištěná média, kabelová a satelitní televize a hudební a vydavatelský průmysl, snaží mediální kolosy zabrat co největší část trhu.

Aby média dosáhla co nejširšího publika, vyplatí se jim jednu zprávu několikrát zpracovat a vydat ji maximálním možným množstvím distribučních kanálů. Aby mediální společnosti tyto možnosti měly, je pro ně přirozené spojovat se se společnostmi, které ovládají obdobné distribuční kanály na jiných trzích. Výnosy z rozsahu tedy vedou ke zvýšení koncentrace médií na horizontální úrovni, která dále vede ke snížení některých organizačních fixních nákladů (například na administrativu, účetnictví a další služby, které jsou pro spojující se firmy obdobné).

Kromě toho, že horizontální integrace generuje výnosy z rozsahu, podporuje i specializaci v jednom mediálním oboru. To sebou ale nese i rizika, jako je nediverzifikované portfolio a nemožnost kontrolovat výrobní proces jako celek. V rámci jednoho mediálního odvětví jsou navíc možnosti expanze poměrně malé. Vzhledem k velice vysokým fixním nákladům je tak horizontální integrace typická spíše pro tištěná média. (Sánchez-Taberneo 2006)

S výnosy z rozsahu úzce souvisí výnosy z diferenciací (economies of scope), které vznikají, pokud se dva různé produkty vyrobí v jedné firmě levněji, než ve dvou samostatných firmách. Využití těchto výnosů je jedna z nejsilnějších strategií mediálních firem. Většina evropských mediálních skupin jsou dceřinými společnostmi velkých průmyslových konglomerátů, které svoje hlavní příjmy generují na jiných, než na mediálních trzích. (Harcourt 2005: 118)

Ve filmovém průmyslu se tak jednou vyrobený film prodá v kině, do televize, přes placený televizní kanál, na videokazetách, na DVD, apod. Taková strategie ale velice jednoduše přeroste i mediální průmysl, například filmové koncerny zavádějí doplňkový prodej v podobě hraček, her nebo oblečení. Výnosy z takových aktivit jsou pak často pro firmu důležitější, než hlavní obor činnosti. Například doplňkový prodej u Star Wars překonal výnosy z prodeje všech čtyř dílů filmu. V důsledku výnosů z diferenciací se tedy média koncentrují především vertikálně. (Hoskins 2004: 97)

Vertikální integrace sebou ale společně s výhodami, jako je nezávislost na dodavatelích, a získání všech dílčích dodavatelských zisků, nese i určitá rizika. V první řadě vlastnictví vertikálně koncentrovaných firem vyžaduje velké zkušenosti v mnoha odvětvích. Jeden z hlavních důvodů koncentrace médií, tedy využití výnosů z rozsahu, se může podstatně snížit, protože nové druhy médií sebou přináší nové fixní náklady. Druhotným jevem při vertikální koncentraci je i nezbytná ztráta specializace, kterou musí multimediální podnik podstoupit.

Vzhledem k těmto úskalím vertikální koncentrace se média spojují zejména s distribučními sítěmi, které firmě zajišťují větší míru nezávislosti. Vzhledem k tomu, že média v jednom odvětví většinou vycházejí ze stejných podmínek i zdrojů, je navíc úspěšná distribuce jejich produktů jedna z nejsilnějších potřeb. Patrné je to zejména u audiovizuálních médií, které si již odděleně od jejich distribuce nedokážeme představit.

Pokud je domácí trh pro optimální generování výnosů z rozsahu malý, média hledají odbytiště na trzích zahraničních. „Když společnost dojde k závěru, že domácí trh již dále neposkytuje další možnosti na získání dalších zisků – buď z důvodu velké

konkurence a nasycenosti trhu nebo legislativním omezením – začíná se dívat po jiných trzích.“ (Sánchez-Taberneo 2006)

Zahraniční expanze může probíhat v zásadě jen několika způsoby - fúzí, převzetím nebo spuštěním nového média, přičemž poslední možnost přináší pro expandující společnost nejvyšší riziko. Mediální společnosti proto často využívají strategie spojování se společnostmi, která je na místním trhu již etablovaná. Zahraniční firma tak nabízí znalosti a zkušenosti v oboru, zatímco domácí společnost umožní adaptaci na místní podmínky, zná místní trh a má větší vliv na místní vládu.<sup>3</sup> Tento model, který se snaží minimalizovat riziko i náklady, využívá například kabelový placený kanál HBO.

Strategii mediálních firem při mezinárodní expanzi popisuje v článku *Issues in Media Globalization* Alfonso Sánchez-Taberneo<sup>[33]</sup>, který přechod mediální firmy na zahraniční trhy rozděluje do čtyř fází:

- 1) Média se před mezinárodní expanzí snaží vystartovat ze silné pozice. Výchozí stav firmy před rozvojem v zahraničí přitom může být trojího druhu:
  - národní multimedialní společnost,
  - vysoce specializovaná společnost (lídr v odvětví)
  - hegemonická regionální skupina, která spouští nebo odkupuje média ve městech

Ve všech třech případech společnosti konsolidují svoje postavení na domácím trhu. Zlepšují svou efektivitu, akumulují ekonomické zdroje, zvyšují svou prestiž a začínají generovat výnosy z rozsahu.

- 2) Postupem času se objeví impuls, který zažehne myšlenku, že by se společnost vzhledem ke svým dobrým výsledkům na domácím trhu měla přesunout do zahraničí a využít tak lépe výnosy z rozsahu. První kroky jsou většinou jen pokusné a opatrné, protože se v otázce investování do neznámého trhu cítí vlastníci i vedení nejistě. Vzhledem ke kulturní povaze mediálního produktu si kvůli minimalizaci rizika média pro expanzi vybírají takovou zemi, která má obdobné kulturní zázemí. Nezbytným krokem zahraniční expanze je ale i vybrání produkční strategie, jež adaptuje domácí výrobek na zahraniční trh

---

<sup>3</sup> Snížení rizika je pak stěžejní pro případnou adopci inovací (viz kapitola 4.1 Adopce mediálních produktů).

s minimálními možnými výdaji, ale dostatečně velkou pravděpodobností úspěchu. Na novém trhu tedy firma může nabídnout:

- Nezměněný produkt (The Economist)
- Produkt, ke kterému dodá další obsah (regionální přílohy Wall Street Journal)
- Formát, jehož část je změněna (MTV, CNN)
- Produkt, u kterého je zachována jen značka, ale obsah se celý adaptuje na nové prostředí
- Zcela nový produkt i s novým jménem

Společnost v této fázi také hledá spolehlivého partnera, který by ji zavedl na místním trhu.

- 3) Poté, co 25 procent své aktivity společnost převede do zahraničí, stává se zde plně konsolidovaná. Management v této době přestává brát přesun na cizí území jako riziko. Společnost na zahraničním trhu začíná generovat zisky a nachází se v pozici, kdy sama iniciuje svou strategii růstu a expanduje do dalších států (obvyklé je, že rozšíří svou působnost do více než deseti zemí). Ústup již dále nebere jako jednu z možností. Tento proces vede i ke změně organizační struktury - některé aktivity se centralizují (například výzkum a vývoj, část produkčních a marketingových aktivit), zatímco jednotlivé útvary získávají větší nezávislost. Společnost ale stále zůstává převážně na domácím trhu, kde také probíhá plánování, financování, designování produkce i centrální prodej.
- 4) Oproti tomu při vytvoření nadnárodní společnosti se domácí trh stane jen jedním z mnoha. Organizační struktura podstupuje další změny. Jednotlivé národní firmy se stávají zcela samostatné a závisí spíše na národních institucích. Dceřiné společnosti jsou v každé zemi transformovány ve strategické partnery, jejichž schopnosti a know-how dávají konkurenční výhodu celé společnosti na světovém trhu, která tak funguje spíše jako flexibilní síť než jako firma.

Strategie mezinárodního růstu dává mediálním firmám do rukou silnou zbraň. Kromě toho, že získávají stále větší politickou moc, dokáží silně ovlivnit i ekonomické trhy. „Giganty vystavěly silnou obranu proti krizi, která by moha přijít zvenčí: jenom celosvětová recese nebo prudký pokles poptávky po zprávách a zábavě mohou ohrozit přežití velkých, dobře zavedených mediálních společností, které jsou diverzifikované mezi zeměmi i médii.“ (Sánchez-Taberneo 2006)



Mezinárodní integrace je v současnosti pro média zajímavá zejména proto, že mezinárodní vlastnictví bylo dlouhou dobu regulováno pod záminkou národních zájmů a mezinárodní trhy tak byly málo konkurenční. Představa, že bude hlavní informační kanál ve státu ovládat zahraniční firma, byla pro většinu vlád nepředstavitelná. Západní média přesto začala ve vleku ekonomie volného obchodu mediální průmysl postupně deregulovat, a to přibližně ve stejné době, kdy se rozpadl východní blok, jež mezinárodní trhy nebývale rozšířil.

Příklad regionálního tisku v České republice ukazuje, jak živelná deregulace může dopadnout – český regionální tisk v podstatě ovládá jediný německý majitel, který si udržuje svou dominantní, téměř monopolistickou pozici. V roce 2000 bylo dokonce Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže s vydavatelstvím Vltava-Labe-Press (VLP) zahájeno řízení. Úřad ovšem shledal, že nelze rozlišovat trh s denním tiskem na regionální a národní, ale musí se brát jako celek.

Výzkum Centra mediálních studií Univerzity Karlovy poté ukázal, že obavy státu ze zahraničního vlastníka byly částečně oprávněné. „Analýza obsahu deníků VLP...zjistila, že se v porovnání s ostatními novinami VLP vyhýbá citlivým tématům spojeným s česko-německou minulostí.“ (Šmíd 2004)

### **3.4 Regulace médií**

Z charakteristik mediálního produktu vyplývá, že regulace je v mediálním průmyslu mnohem podstatnější, než je tomu u ostatních odvětví. Média byla kvůli svému veřejnému charakteru regulována od svého vzniku, a to jak na základě měkkých pravidel, tak skrze institucionální normy. Regulace se přitom skládá ze dvou hlavních proudů – regulace obsahu a regulace vlastnictví.

Obsah médií byl dlouhou dobu regulován cestou cenzury, která uzpůsobovala mediální produkt tak, aby vyhovoval státním zájmům. V demokratických společnostech pak většinou regulace probíhá pomocí dozorujících orgánů, které kontrolují především morální a právní nezávadnost obsahů.<sup>4</sup>

Regulace obsahů ovšem nemá na inovační proces podstatný vliv. Mnohem významnější je regulace vlastnictví, která se zaměřuje především na vlastnickou strukturu mediálních firem a na využití technologických standardů. Vzhledem k tomu,

---

<sup>4</sup> Například v České republice k tomu účelu slouží Rada pro rozhlasové a televizní vysílání nebo Rada pro reklamu. Přísněji jsou kontrolována veřejnoprávní média, každé z nich má vlastní kontrolní orgán.

že tato pravidla úzce souvisí s politikou volné soutěže, u členských států Evropské unie se o této úrovni regulační politiky rozhoduje na nadnárodní úrovni. „V mediální politice se spíše než divergence projevuje ve vysoké míře konvergence, a to nejen mezi velkými členskými státy, ale také v celé Evropské unii.“ (Harcourt 2005:3)

### 3.4.1 Regule mediálního trhu Evropskou unií

Rámec evropské legislativy pro komunikační sektor vychází z průmyslové politiky, která je založena na ekonomii volného obchodu. Konvergenční Zelená kniha (Green paper) Evropské komise z roku 1997 předpokládá, že růst ekonomiky v Unii, která v současnosti zaměstnává v průmyslu asi 1,8 milionu osob, by měl vycházet z transformace pracovního trhu směrem k úrovni, jaká je ve Spojených státech, kde průmysl zaměstnává 2,6 milionu lidí. Tímto pravidlem se pak řídí i direktivy ohledně komunikačního průmyslu, jež se snažily pomocí nových pracovních míst v mediálním odvětví vyřešit problém s rostoucí nezaměstnaností v Evropě. Za cestu, která povede k tomu růstu v komunikačním průmyslu, byla vybrána deregulace.

Kostru systému evropské komunikační politiky tedy tvoří dva mezníky – direktiva *Televize bez hranic* (Television without frontiers - TWF) a direktiva *Otevřený přístup k síti* (Open Network Provision). Direktiva *Televize bez hranic* z roku 1989 poskytla základy kapitálové mobility uvnitř Evropské unie v oblasti služeb, které byly do té doby spoutány na národních trzích. Cíl byl především podpořit cestou národní deregulace rozšíření nových technologií, z počátku zejména kabelové a satelitní televize.

Definováním televizního signálu jako služby byl umožněn jeho pohyb po vnitřním trhu, a TWF tak vydláždila cestu pro zahraniční přenosy pomocí satelitního či kabelového vysílání. Podle této direktivy tak může být vysílatel regulován pouze zemí původu a nikoli zemí příjmu. Tento princip byl odvozen z rozhodnutí Evropského soudního dvoru v 80. a 90. letech. Direktiva OPN z roku 1990 pak poskytla otevřený přístup k telekomunikačním službám a sítím založený na principu nediskriminace a eliminace exkluzivních práv.

V roce 1990 začaly technologické inovace bourat hranice mezi tradičními telekomunikacemi a mediálním sektorem. Digitální komprese ukončila problém nedostatku frekvencí ve vysílacím spektru. Společnosti, které se tradičně pohybovaly na separátních trzích (například pozemní vysílání, satelitní vysílání, kabeloví operátoři,

výrobci počítačů, vývojáři SW, poskytovatelé internetu, ...), se tak byly schopny přemístit i na okolní trhy.

Na tento bouřlivý vývoj musela reagovat i Evropská komise, která v 90. letech regulovala rozvoj nových technologií v sérii Bílých knih, které prezentovaly politická doporučení pro Evropskou radu. Technologická konvergence se stala centrem argumentů pro liberalizaci trhu. Komise považovala koncentraci finančního kapitálu jako nepostradatelný faktor pro rozšiřování nových technologií. Knihy se zaměřily na potenciální ekonomický růst skrze vytváření nových pracovních míst. Delorsova Bílá kniha z roku 1993 *Růst, konkurenceschopnost a zaměstnanost* označila mediální trh za jeden ze tří sektorů, od kterých se očekává vytváření pracovních míst.

V roce 1994 Bangemannova Bílá kniha *Evropa a globální informační společnost* zdůraznila důležitost sektoru jak pro růst pracovních míst, tak pro mezinárodní obchod. V této knize se také poprvé objevil pojem informační společnost. Kniha upozornila, že regulace médií na národní úrovni je slepena z nekonzistentních opatření, které směřují k narušení trhu. Překáží společnostem ve využití příležitostí, které jednotný trh nabízí, a může je uvrhnout do ohrožení vůči neevropským konkurentům. Tento diskurz byl politicky potvrzen v roce 1998 Evropskou audio-vizuální konferencí v Birminghamu, kde Jacques Santer předpověděl 70 procentní světový růst odvětví v následující dekádě.

Evropská komise proto hledala možnosti, jak zlepšit liberalizaci, zejména ve dvou oblastech - vlastnictví médií a technologická konvergence. Zájem v první Zelené knize *Pluralismus a koncentrace médií na vnitřním trhu* z roku 1992 byl zaměřen na negativní efekt národní legislativy na růst vnitřního trhu. V předzvěsti Bergmanovy zprávy kniha uváděla, že je evropský mediální průmysl zatížen značně rozlišnými pravidly vlastnictví mezi členskými státy. Hlavní požadavek, který kniha uvádí, směřuje k harmonizaci národních vlastnických práv týkajících se médií, na jejichž nesourodost nahlíží jako na „brzdu strukturálních změn“ na vnitřním trhu.

Návrh následující direktivy proto obsahoval pravidlo, že žádný vlastník nesmí na multimediálním trhu ovládat více než 30 procent publika. Multimedia v tomto smyslu znamenala tradiční mediální trhy, tedy novinový, rádiový a televizní. Toto omezení vlastnické koncentrace bylo projektováno tak, aby umožnilo existenci třem velkým hráčům a jednomu malému na každém národním trhu.

Druhá Zelená kniha *Konvergence sektorů telekomunikačních, mediálních a informačních technologií a důsledky pro jejich regulaci* z roku 1997 navrhovala zrušit národní regulační hranice mezi internetem, telekomunikacemi a televizí, a to na základě

politiky, která bude zahrnovat všechny komunikační technologie a postará se tak o vyhlazení rozporuplností mezi politikami jednotlivých komunikačních sektorů. Kniha doporučovala další rozšíření velkých mediálních konglomerátů, které se tak měly stát důstojnými konkurenty v jakýchkoliv zemích a na jakýchkoliv trzích. Tržní konvergenční opatření, které Zelená kniha navrhovala, počítalo s omezením 30 procentního podílu na trhu. Definice trhu ale už zahrnovala jak tradiční mediální firmy, tak telekomunikace a trhy s novými službami, které měly umožnit skrze vertikální integraci vznik větších mediálních společností.

Všechny tyto knihy reagovaly především na neuspokojivý vývoj strategie jednotného trhu a pokoušely se tak dohnat zameškaný čas, který uběhl od Jednotného evropského aktu (1987). Přestože všeobecná politika otevřeného trhu příliš nefungovala, komise prosazovala některé direktivy skrze zákony o konkurenci, do kterých byly zařazeny i direktivy TWF a ONP.

V oblasti regulace vlastnictví byla úspěšná Zelená kniha Evropské komise z roku 1994, která navrhovala regulovat koncentraci v mediálním průmyslu pomocí podílu jednotlivých firem na publiku. Tento model přijaly v roce 1996 velká Británie a Německo, které následovaly i ostatní země. V roce 1997 pak zelená konvergenční kniha navrhla aplikovat společný regulační postup v oblasti médií i telekomunikací. Tento princip na národní úrovni postupně přijalo Španělsko (1997), Itálie (1998), Švýcarsko (2000), Slovinsko (2001) a Británie (2003).

Po této knize následovala další konvergenční zelená kniha v roce 1999 *Konvergence telekomunikačních, mediálních a informačních technologií a její důsledky pro regulaci*, která položila základy pro direktivu regulující elektronická média z roku 2002 (regulovala především standarty digitálního televizního vysílání, které se do té doby značně lišily). Aby mohla komise dostatečně kontrolovat implementaci nových technologických standardů, založila Komunikační komisi, která měla držet dozor jak nad tradičními médii, tak nad telekomunikačními technologiemi. V roce 2002 pak komise přijala *Autorizační direktivu*, jejíž třetí článek říká, že provozovatelé médií nesmí být vystaveni hrozbě individuálních licencí.

Vedle direktiv a doporučení Evropské komise měla pro regulaci mediálního průmyslu vysokou důležitost i rozhodnutí Evropského soudního dvoru (European court of justice - ECJ) a Evropského soudu první instance, která postupně odebrala mediální politiku z rukou členských států a umístila je do sféry Jednotného trhu. Postupem času se tak ECJ profiloval jako orgán, který nastoluje témata v mediální politice.

„Rozhodnutí soudu přitom vždy promlouvala ve prospěch tržní integrace často až hraničící se zanedbáním regulace veřejného zájmu.“ (Harcourt 2005: 36)

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí soudu bylo televizní vysílání odejmuto z kulturní politiky, která je v rozhodovací pravomoci členských států. Soud vysílání přesunul do oblasti služeb a tím i do sféry ekonomické politiky, o které se rozhoduje na evropské úrovni. Podporou klausule z TWF, která určuje, že vysílání by mělo být řízeno státem, ze kterého je vysíláno a ne přijímáno, navíc soud odsoudil národní zákony k neefektivnosti regulace zahraničního vysílání.

Deregulační trend se v Unii projevil ihned po přijetí direktivy *Televize bez hranic*. Mezi lety 1989 a 1999 dramaticky vzrostl počet mezinárodních fúzí registrovaných generálním ředitelstvím pro hospodářskou soutěž Evropské komise. V tomto desetiletí komise vynesla 50 rozhodnutí o fúzích v mediálním sektoru, přičemž osm z nich bylo negativních. V poměru k celkovým jedenácti neúspěšným žádostem z celkových 1104 ve všech průmyslových odvětvích se tedy mediální průmysl opět projevil jako suverénně nejregulovanější sektor. (Harcourt 2005: 3-41)

### **3.5 Monopolizace**

Mosco (1990) to nazývá mytologií deregulace telekomunikací, Demers (1999) velkým paradoxem kapitalismu. Zatímco by deregulace měla vést ke zvýšení soutěže na trhu, u mediálních firem většinou v rámci jejího dopadu dochází k přesnému opaku. Místo toho, aby povzbuzovala nové firmy a otevírala trh, přispívá spíše k tomu, co odborníci nazývají konsolidací. (Gershon 2006)

Deregulace často vede k selhávání antimonopolní politiky nejen na mediálních trzích. Právě v mediálním průmyslu je ale kvůli rostoucím výnosům z rozsahu pro monopolizaci nejlepší živná půda. Zatímco tak po válce bylo osmdesát procent médií v soukromých rukou, v roce 1989, kdy média teprve čekala největší vlna koncentrace, byla tato statistika opačná a osmdesát procent médií vlastnily multimediální konglomeráty. (Bagdikian 2000: 4)

Zatímco v ostatních odvětvích panovaly opačné tendence, v mediálním průmyslu pak probíhala téměř celá devadesátá léta ve znamení restrukturalizace. (Owers 2004) Uvolňování regulace bylo odůvodňováno tím, že mediální firmy jsou v mnoha směrech charakteristické, a proto zde na rozdíl od jiných odvětví platí pravidlo ‚čím větší tím lepší.‘ S touto politikou souhlasili i investoři, kteří byli přesvědčeni o tom, že na rozdíl od ostatních trhů toto uspořádání zvýší efektivitu a umožní lepší diverzifikaci rizika.

V posledních desetiletích tedy v médiích proběhla bezprecedentní strukturální změna. Nové technologie způsobily, že mediální průmysl zažíval rychlejší růst, než jaký vykazoval trh jako celek, přičemž rostla jak velikost mediálních společností, tak jejich relativní důležitost v ekonomice „Skrze finanční transakce, zejména fúze a akvizice se zde vytváří stále vyšší stupeň integrace vlastnictví, stále větší globalizace, a na trhu vzniká stále větší počet konglomerátů.“ (Ozanich 2004)

Vzhledem k tomu, že byla ke konci minulého století odstraněna regulace, tedy faktor, který nejvíce určoval strukturu mediálního průmyslu, musela být vytvořena nová pravidla. Tyto nové mantinely ale většinou vycházely z finančních a strategických požadavků samotných médií, která tak velice brzo identifikovala mezinárodní trh jako potenciální zdroj příjmů. Kromě výnosů z rozsahu ke koncentraci médií přispěla i postupná konvergence mediálních technologií a média začala regulační bariéru vstupu do odvětví nahrazovat monopolní strukturou, která znemožňovala nově přichozím firmám získat alespoň takový podíl na trhu, který by jim dovolil využít výnosy z rozsahu. „Koncem devadesátých let tak byly Murdochovy mediální produkty z News Corp schopné dosáhnout 75 procent světové populace... V roce 2001 využívalo alespoň jeden produkt společnosti Disney 1,2 miliardy lidí.“(Hollifield 2004)

Největší koncentrace mediálních trhů přitom probíhala na územích, které jsou sociokulturně svázány. V první řadě se tedy jednalo o anglicky mluvící země, přičemž největší a nejhomogennější publikum nabízely Spojené státy americké. „Ve 21. století, poprvé v americké historii, kontroluje zpravodajství, komentáře i zábavu šest firem, které jsou zároveň jedny z největších firem světa, přičemž dvě z nich operují na neamerickém trhu.“ Jedná se o americké mediální konglomeráty Time Warner, General Electric, Viacom, Disney, německý Bertelsmann a australskou News Corp. (Bagdikian 2000: viii)

Velké nadšení z koncentrace mediálního vlastnictví, které plně naplnilo devadesátá léta, začalo vyprchávat na přelomu tisíciletí, když v roce 2000 na burzách praskla mediální bublina.



**Graf 2: Vývoj ceny indexu mediálních společností na americké burze (Prophet Finance)**

Nejlepším a zdaleka nejcitovanějším příkladem toho, co se v tomto období v mediálním průmyslu stalo, jsou problémy společnosti AOL Time Warner, která za velkých očekávání vznikla spojením společností America Online (AOL) a Time Warner. „Jedna z nových největších mediálních společností v internetovém světě se spojila s jedním z největších starých médií, které se profilovalo ve filmovém, kabelovém, časopiseckém a televizním trhu tak, aby společně dosáhly největší možné efektivity, kterou splnutí nabízí – pro podnikání i zákazníky.“ (Chambers 2006)

Americká Federální komunikační komise tuto fúzi schválila s tím, že prospěje technologickému pokroku i kvalitě služeb. Prezident Time Warner Jerry Levin společně s prezidentem AOL Stevem Casem tedy velkolepě oznámili největší fúzi v historii vůbec, která měla být výsledkem mistrovského organizačního vývoje, který odpovídá na výzvy technologických změn a na poptávku investorů, a tak zaručí 30 procentní nárůst zisků.

Do dvou let se ale tato kombinace ukázala jako chybná. Jen několik dní po sloučení na trzích praskla internetová bublina, která prudce srazila cenu všech společností založených na on-line technologii dolů, což se muselo dotknout i AOL Time Warner.

Zatímco maximální cena akcie při fúzi byla v lednu 2001 na 120 dolarech, už v dubnu musela společnost odepsat 54 miliard dolarů, které odrážely pokles ceny způsobený sloučením. Kvůli dalším ekonomickým problémům a skandálům (společnost AOL před fúzi nadhodnotila svůj majetek) tak v srpnu 2002 akcie spadly až na svoje

dno, když se obchodovaly za méně než 22 dolarů. Tento kolaps na burze zlikvidoval hodnotu společnosti ve výši 280 miliard dolarů. Tím, že společnost v září roku 2003 zkrátila svůj název na Time Warner, svůj neúspěch na on-line trhu symbolicky uznala.

Přestože Time Warner doplatil především na nevhodné načasování fúze těsně před prasknutím ‚dot-com‘ bubliny, jako podstatná chyba se ukázal i nesprávný výběr strategie. Konkurenční výhoda společnosti AOL spočívala před fúzí v cenové výhodě, kterou čerpala z obrovských výnosů z rozsahu. V době, kdy se rozhodl AOL spojit s Time Warner, měl čtyřikrát více odběratelů než jeho největší rival na trhu, společnost MSN. Po fúzi se ale konkurenční strategie změnila a AOL vsadil na diferenciaci, což ve své době vypadalo jako rozumné řešení problému, jak rozšířit podíl na trhu.

Naneštěstí pro AOL ale právě v této době začalo velké množství odběratelů internetu přecházet na nový standard – broadband (5,2 milionu uživatelů v roce 2000, 10,4 milionu v roce 2001 a očekávalo se, že v roce 2002 bude novou technologií využívat 15,4 milionu odběratelů). Zatímco tak AOL měl své neotřesitelné postavení na starých trzích se starou technologií, nové trhy pro něj už tak příznivé nebyly. (Carveth 2004)

Tento příklad spojení společnosti AOL a Time Warner reflektuje výzvy všech mediálních společností současnosti. Měnicí se technologické, ekonomické a organizační prostředí a poptávka po různých mediálních oborech staví tyto firmy pod obrovský tlak získat nové trhy. Krok, který udělal AOL Time Warner, tak donutil ostatní velké hráče, jako je Disney, Viacom nebo News Corp neotálet a s různou mírou úspěšnosti se spojovat s internetovými komunikačními giganty, jako jsou Microsoft, AT&T a MCI World. (Bagdikian 2000: xi)

Finanční potíže společnosti Disney a Time Warner, které z tohoto tlaku vzešly, ukazují, že trend směrem ke zvětšování společností není záruka následujícího ekonomického úspěchu. Někteří autoři tak předpokládají, že v mediálním světě musí přijít nová restrukturalizace, která trend koncentrace v mediálním průmyslu obrátí. Například James Owers, Rod Carveth a Alison Alexanderová<sup>[26]</sup>, kteří nazývají současnou míru monopolizace rakovinou mediálního trhu, říkají, že „s předzvěstí selhání, které je svázáno s monstrem vytvořenými během devadesátých let, je nejpravděpodobnější vývoj pro následující desetiletí, že přijde opačná, zmenšovací, restrukturalizace.“

Jestli mají tito autoři pravdu, se nejspíše ukáže v současné ekonomické krizi, která je pro média jednou z prvních velkých výzev, které musí čelit na volném trhu bez



ochrany regulačního záchranného polštáře. Pokud se vrátíme ke společnosti Time Warner, která se v roce 2007 začala vzpamatovávat z neúspěšné fúze a její akcie se dostaly až k šedesáti dolarům, jejich dnešní hodnoty se opět pohybují okolo dvaceti dolarů. Podobný trend ale naznačuje i index ceny mediálních akcií na americkém trhu, který se vrátil na svoje minima po prasknutí internetové bubliny.

### **3.6 Současné trendy na mediálním trhu**

Internet je jako jedna z komunikačních technologií pouze součástí fenoménu, který nazýváme digitalizace médií, a který postupně mění tradiční charakter mediálního produktu. Přestože ekonomické rysy informací vždycky podněcovaly mediální producenty k vyhledávání nejširší možné distribuce svých produktů, tak teprve v posledním dvacetiletí dvacátého století vznikla situace, kdy technologické změny v kombinaci s globální politickou poptávkou po deregulaci vedly k privatizaci mediálního odvětví. (Hollifield 2004)

Nevyhnutelným důsledkem nástupu nových technologií je intenzivnější soutěž v mediálním odvětví. Změny přenesly více mediálních a komunikačních systémů, které byly dříve relativně chráněny proti tvrdé soutěži, do přímé konkurence. Mediální firmy jsou nuceny kvůli vzájemné zastupitelnosti jednotlivých mediálních produktů hledat nová útočiště a specializovat své služby.

Samotná digitalizace by tak pro mediální giganty znamenala velké ohrožení, pokud by zároveň s ní neprobíhala liberalizace. Oba tyto trendy odstartovala deregulace v Americe, kde v roce 1983 přineslo prolomení monopolu telekomunikační společnosti AT&T drastický pokles cen telekomunikačních služeb a uvolnilo tak prostor pro vlnu nových technologií. Tento tržní vývoj inspiroval ostatní země po celém světě, aby se odhodlaly k obdobným krokům.

V osmdesátých letech, kdy televize ještě operovaly v omezeném spektru frekvencí, byly v každé zemi jen dvě až tři televizní stanice, které ovládal stát. Poté, co přišla kabelová a satelitní televize, pak většina zemí následovala americký příklad a nebránila živelnému vzniku komerčních stanic. „V roce 1971 mělo pět zemí ze západní Evropy pouze jeden televizní kanál, jen dvě z nich měly více než dva kanály, a ani jedna nefungovala 24 hodin denně... Naproti tomu v devadesátých letech už bylo přes kabel a satelit Evropanům přístupných více než 700 kanálů, většina z nich byla dostupná 24 hodin denně a sedm dní v týdnu.“ (Hollifield 2004)

Společně s rozšířením mediálních služeb přinesla digitalizace i konvergenci starých médií. Vytváření obsahů a zejména jejich distribuce se u klasických médií sblížila natolik, že se hranice mezi médii, jak je známe z dvacátého století, začínají smývat. S připojením k internetu tak lze číst noviny, poslouchat rádio i dívat se na televizi. „Jsme svědky renesance a exploze existujících trhů a prolomení tradičních národních bariér... Integrace telefonu, počítače, televize mění význam produkce a distribuce komunikačních produktů a služeb pomocí flexibilních integrovaných a vícekanalových možností.“ (Picard 2006)

Digitalizace obsahů ale také usnadňuje opačný postup – tedy využít všechny klasické distribuční kanály pro jeden obsah, tj. například vysílat jednou natočenou zprávu v televizi, rádiu i na internetu. Tato možnost vícerého využití umožňuje společněm diversifikovat média a snižovat riziko nepřijmutí zprávy jedním kanálem.

Neomezené množství distribučních kanálů navíc nutí média vytvářet nové tržní strategie, které by na volném trhu mohly obstát. Postupem času se tak ukazuje, že snahy o oslovení nespécifického a co největšího publika už nejsou únosné a že místo toho může být komerčně úspěšným řešením přesné zacílení média na konkrétní skupinu. Publikum je tak sice menší, ale o mnoho homogennější pokud jde o sociální charakteristiky. Změna médií z masových (mass media) na úzce zacílená, tak funguje na principu obsazování volných míst, neboli děr na trhu (niche media). (Bočák 2008)

Toto nové prostředí vede telekomunikační, počítačové i další společnosti k tomu, aby vstupovaly na trhy a provozovaly své podnikání v oblastech, které dříve zaujímal pouze média. „Ekonomické následky tohoto vývoje zatím nejsou zcela zřejmé, ale je jasné, že směšování trhů ovlivní tradiční trhy a vytvoří nové druhy trhů a tržních struktur, které bude potřeba prozkoumat a popsat.“ (Picard 2006)

## 4 Inovační proces na trhu mediálních produktů

Stabilizace monopolu, který je podle Schumpetera předpokladem inovační destrukce, tedy probíhala na mediálním trhu především v devadesátých letech. Od počátku nového tisíciletí sice stará média prochází kvůli novým technologiím určitými problémy, můžeme ale tento vývoj označit za destabilizaci starého systému, který pomocí inovací povede k systému novému na vyšší úrovni? Pokud se podíváme na historii vývoje mediálního průmyslu, přicházely v minulosti skrze inovační proces nové firmy, které destruovaly monopolistické postavení jejich předchůdců? A konečně, dopadne destrukce i na současné mediální koncerny?

Ben Bagdikian<sup>[31]</sup>, který se zabývá monopolistickými tendencemi na americkém mediálním trhu, předpovídá, že nakonec ano, ale až v době, kdy bude demokratický deficit způsobený médii tak vysoký, že si to společnost nenechá líbit. Považuje současné – kapitalistické a liberální - uspořádání společnosti, kde média mohou ovlivňovat legislativní proces a lobbovat za to, aby další tendence ke spojování firem byly akceptovány, za přímo ideální pro vytvoření spirály soustředění moci do rukou pár vyvolených, která umožňuje dále usurpovat stále větší část trhu, což opět vede k většímu vlivu na společnost.

Pravděpodobně nejlepší závěry o budoucnosti ale můžeme odvodit z historického vývoje. Terhi Rantanen<sup>[31]</sup> definuje ve vývoji mediální komunikace šest fází, které se vzájemně odlišují používanou technologií, přičemž zdůrazňuje, že po sobě následující média se vzájemně nemusí vylučovat. Začátek éry jednoho média tak automaticky nemusí znamenat konec toho předchozího. Popisuje také, jaký měl inovační proces vliv na komunikaci.

Z tabulky, která jeho rozdělení zachycuje, lze vysledovat především dva trendy – všechny charakteristiky, které měly u starých médií význam, jako je prostor, čas nebo dostupnost, se společně s digitalizací vytrácejí. Technologická změna také posouvá více moci a kontroly nad mediálními obsahy na stranu spotřebitele a tak zprostředkovaně ovlivňuje i způsoby řízení mediálních firem.

	Řeč	Písmo (3100 př.n.l. - )	Tisk (1440 - )	Elektrina (1830 - )	Bezdrátový přenos (1920 - )	Digitalizace (1990 - )
<b>Médium</b>		Dopisy, rukopisy	Kalendáře, knihy, noviny	Telegraf	Rádio, televize	Počítač, internet
<b>Komunikace</b>	Interaktivní	Zejména interaktivní	jednosměrná	Zejména jednosměrná	Zejména jednosměrná	Obousměrná
<b>Čas</b>	Reálný čas	Zpožděný	Zpožděný	Bezprostřední	Bezprostřední	Internetový
<b>Prostor</b>	Místní	Rozšířený místní	Místní, rozšířený národní	Místní, národní, zvýšeně mezinárodní	Místní, národní, globální	Nemá význam
<b>Dosah</b>	Malé publikum	Omezené publikum	Masové publikum	Široké masové publikum	Široké masové publikum	Všechny publika
<b>Zahrnutí</b>		Gramotnost	Gramotnost	Přístup závislý na státní strukturu a dostupnosti	Přístup závislý na státní strukturu a dostupnosti	Přístup i dostupnost méně závislá na státní strukturu
<b>Kontrola</b>		Kostely, kláštery, šlechta	Kostely, šlechta, tiskaři, měšťanstvo	Vlády, firmy	Vlády, firmy	Vlády, firmy, jednotlivci

**Tabulka 1: Vliv technologií na mediální komunikaci (Rantanen 2006:26)**

O tom, nakolik se jednotlivá média vzájemně vylučují, ale vypovídá vztah, který v tabulce schází. Jedná se o vztah inovací a vzorů spotřebitelských výdajů. Pokud se nový produkt nebo služba ukáže jako dostupné z technologického hlediska, začnou soutěžit se všemi ostatními možnostmi využití nákupní síly. Výstup z této soutěže pak ukáže, zda se nový produkt stane komplementem nebo substitutem pro existující produkty na trhu. Například televize se ukázala jako substitut rádia, když oslabila jeho potenciál. Naproti tomu videokazety oživily filmový průmysl, vzhledem k filmu jsou tedy komplementy. Technologický vývoj tak soustavně proměňuje stupeň nahraditelnosti mezi různými typy mediálních produktů.

#### **4.1 Adopce mediálních produktů**

Osvojení neboli adopce mediálních produktů je oblast inovačního procesu, na kterou ekonomie médií zatím zaměřila svou pozornost nejvíce. Zatímco pro ekonomii je mnohem zajímavější adopce inovací z pohledu firmy, většina studií ale vychází z pohledu příjemce. Literaturu, která se zabývá příjmem inovací z pohledu publika,

popularizoval Rogers (1995). Jeho pozorování hrají důležitou roli při vysvětlování procesu, pomocí kterého spotřebitel přistupuje k novým komunikačním technologiím.

V oblasti adopce mediálních inovací firmou hraje důležitou roli práce Linové (2003). Její interaktivní komunikační model adopce médií říká, že systémové faktory, tedy především konkurence na trhu, ovlivňují vývoj tržních struktur pro rozšiřování nových technologií, tvarují typy dosažitelných technologických produktů a ustavují sociální a tržní trendy, které ovlivňují přijímání nových technologií.

Linová zároveň ukázala, že přístup k nově přijímané technologii ve firmě vychází především z charakteristik, které doprovázely předchozí adopci, jako jsou vlastnosti inovací, vztah publika k inovacím, sociální faktory (názoroví vůdci) nebo systémové faktory vztahující se ke konkurenci na trhu. Všechny tyto faktory vysvětlují rozhodování v oblasti vnímání inovací, které se může pohybovat od adopce, neosvojení, odtržení až ke znovuobjevení.

Neúspěšné rozšíření minulého inovovaného produktu tak relativně ještě zvyšuje už tak velké riziko, se kterým se inovační firmy na mediálním trhu musí potýkat. „Přestože si jsou všechny mediální společnosti dobře vědomé potenciální výhody toho být první, kdo uvede nový produkt na trh (tedy výhody iniciátora), jsou averzní k riziku a vstupu na nové mediální trhy nebo začlenění nového produktu do svých existujících struktur se většinou vyhýbají.“ (Chan-Olmsted 2006a)<sup>5</sup>

Zvýšené riziko může ovlivnit i sílu podnikatelského chování, které je pro Schumpetera nejdůležitější komponentou kreativní destrukce a reálně tak může tento proces nabourat. Pokud vezmeme v potaz, že se inovační podnikání projevuje jinak v nových malých firmách a zavedených velkých společnostech, představa nejistoty a její dopad na přijímání inovací na úrovni firmy je velice relevantní. Zatímco jsou velké zavedené firmy zručnější ve vývoji udržitelné konkurenční výhody, hůře identifikují nové příležitosti a nové trhy. Na druhou stranu malé firmy sice nedokáží vytvořit dostatečnou konkurenční výhodu, ale mohou být zručné v reorganizaci a využívání nových příležitostí. Tato schopnost ovšem společně s růstem nejistoty klesá. „Nejistota se v současném mediálním prostředí šíří společně s digitalizací klasických médií a s revolučním vynálezem - internetem.“ (Chan-Olmsted 2006a)

---

<sup>5</sup> Tyto obavy jsou často oprávněné. Ukazuje to i projekt americké televizní síť NBC, která se pokusila vytvořit internetovou bránu k multimedialnímu obsahu pomocí akvizice významného amerického vyhledávače SNAP.com, který zkrachoval.

Mediální firmy tento problém řeší strategickým spojenectvím, které menší firmě s větším inovačním potenciálem pomůže snížit riziko a větší firmě přináší inovace, které by sama nebyla schopná vyvinout. Tato spojení mohou mít formu fúze, převzetí, nebo jen dlouhodobého vztahu dodavatel-odběratel, důležité ale je, že oběma společnostem přináší stabilitu.

Druh spojenectví	Potřebné tržní podmínky	Dopady
<b>Fúze</b>	Krize v odvětví	Zhoršení konkurenčního prostředí
<b>Akvizice</b>	Finanční a průmyslová nadřazenost kupce Potřeba prodávajícího zlepšit postavení na trhu	Rychlý růst společností, které mají dostatečné prostředky Méně hlasů na trhu
<b>Rozšíření média (nová odbytíště)</b>	Změna podmínek na trhu, rostoucí tendence nebo nové příležitosti (nové typy médií)	Pomalý růst společností Větší různorodost na trhu
<b>Spolupráce</b>	Dospělost odvětví a významná bariéra vstupu do odvětví	Společnosti se vyhýbají nástrahám trhu Sdílení moci

**Tabulka 2: Zdroje růstu mediálních firem (Sánchez-Taberneo 2006)<sup>[33]</sup>**

Firmy ale pomocí mezinárodního spojenectví mohou uspokojit i svou potřebu po přístupu k místním informacím, trhům i technologiím, a skrze sdílení rizika ho lépe řídit, využívat výnosy z rozsahu a výnosy z diferenciací, sdílet znalosti a usnadnit si učení.

Zvýšená míra rizika v odvětví je tak dalším důvodem k vertikální i horizontální integraci médií. Tato koncentrace zaměřená na snížení rizika je velice důležitá pro adopci mediálních inovací, protože spojuje speciálně malé inovační firmy a velké těžkopádné společnosti, tedy podstatně mění kvalitu podnikatelského prostředí, jak o něm přemýšlel Schumpeter. Primárním důsledkem této změny je snížení rizika inovací, což zvyšuje chuť firem inovace přijímat. „Míra strategického spojenectví je pozitivně korelována s mírou inovací. Odborníci také usuzují, že jsou mezioborová spojenectví dobrým indikátorem vyšší inovativnosti produktů.“ (Chan-Olmsted 2006a)

Logicky lze ale předpokládat, že sekundárním důsledkem strategického spojování je odsouvání fáze, kterou Schumpeter označoval za destrukci. Empiricky je taková hypotéza ale jen stěží prokazatelná, protože bychom museli porovnat, kolik firem by zkracovalo bez spojenectví a kolik firem přežívá v současném systému.

Ačkoliv se větší inovativní síla bez ohrožení destrukcí může zdát pro mediální trhy velice výhodná, tento postup není v dlouhém období udržitelný. Pokud velké společnosti inkorporují malé inovační firmy, jejich inovační potenciál se podle míry sloučení bude blížit nízkému inovačnímu potenciálu velké firmy. Tyto velké firmy tak nebudou ohroženy malými konkurenty a jejich potenciál ještě klesne. Tím, že nepřijde fáze destrukce a nenastaví se nové vztahy, bude ekonomický systém mnohem rigidnější a jen stěží bude reagovat na současné potřeby. Flexibilita se sníží na úroveň největších firem. Vzhledem k tomu, že destrukce neproběhne, na trhu navíc zůstanou neefektivní firmy, které by ve zkušence vyšší konkurence neobstály, a trh se nevyčistí.

Koncentrace má tedy na adopci inovací v mediálním průmyslu velice podstatný dopad, na jeho kvalitě a kvantitě se ale nepodílí sama. Pro hlubší rozbor adopce mediálních technologií Sylvia Chan-Olmstedová<sup>[17]</sup> charakterizovala osm skupin faktorů, které v součinnosti určují proces osvojování inovací na úrovni firmy:

- 1) *Vlastnosti firmy*. Míra, ve které se firma chová jako inovační, pochází v první řadě z jejích charakteristik, které Chan-Olmstedová dále dělí do šesti skupin:
  - a) *Organizační strategie*. Hlavní organizační rysy lze dobře popsat na základě výzkumu Milese a Snowa (1978), jejichž typologie firemního přístupu k tržnímu vývoji produktů, strukturám a procesům předpokládá, že firmy s různými organizačními rysy mají různé přístupy k inovacím. Podle tohoto hlediska rozdělují firmy do čtyř skupin:
    - Hledači, kteří neustále vyhledávají a objevují nové produkty a tržní příležitosti a často jsou prvními, kdo uvádí nové výrobky na trh
    - Obránci, kteří se zaměřují na ovládnutí jednoho segmentu trhu, aby vytvořili stabilní množinu produktů i zákazníků
    - Analytici, kteří jsou na půli cesty mezi hledači a obránci, opatrně sledují a následují hledače, zatímco monitorují a kontrolují stabilní množinu produktů a zákazníků
    - Reagující firmy, které se konsistentně neorientují na produkci nových výrobků, ale v reakci na konkurenci se dokážou dostatečně pružně přizpůsobit

Přes tyto rozdíly ve strategické agresivitě ale empirické výzkumy ukazují, že kromě reagujících firem všechny tři předchozí skupiny dosahují v inovačním procesu v průměru stejných výsledků.

- b) Stupeň podnikatelského prostředí. Podnikatelské prostředí je faktor, který Schumpeter považoval za jádro kreativní destrukce. Mezi jeho charakteristiky podle Chan-Olmstedové patří – firemní aktivita, autonomie, inovativnost, tendence k přijímání rizika, a konkurenční agresivita.

Vzhledem k tomu, že mediální produkt je duální, pro mediální firmy je důležité mezi tyto charakteristiky přidat i druh produktu, tedy zda firmy produkují jen obsah, nebo i jeho distribuci. U mediálních firem, které prodávají obsah, záleží podnikatelské prostředí zejména na míře inovativnosti. U distribučních firem je stěžejní tendence k přijímání rizika, protože adopce nových technologií je zde poměrně riziková.

- c) Konkurenční repertoár. Tuto vlastnost firmy Chan-Olmstedová definuje jako množinu konkrétních rozhodnutí přijatých proto, aby firma zaujala, obsloužila a udržela spotřebitele. Míru konkurenčního repertoáru pak měří podle

- Rozsahu repertoáru, tedy dle množství a typů činností, které firma přijala
- Koncentrace repertoáru, která indikuje stupeň zaměření na hlavní typy činností
- Dominance repertoáru, který vyjadřuje závislost firmy na jediné nejobvyklejší činnosti

U médií je konkurenční repertoár silně závislý na typu média. Část firem pracuje na oligopolních trzích, což omezuje i rozsah typů činností.

- d) Současné mediální holdingy a historický vývoj v mediálním průmyslu. Firmy čerpají své rozhodnutí o přijímání inovací ze svých historických zkušeností. Z výdajů na inovace v minulosti tak lze odvodit, jaký podíl svých prostředků je firma ochotná investovat v budoucnosti.
- e) Velikost firmy. V oblasti adopce inovací je velikost firmy závazek. Čím je firma větší, tím účinnější by mohl inovační proces být – velká firma disponuje více zdroji a má již vlastní publikum, kterému může nový produkt nabízet. Christensen a Bower (1996) ale ukázaly, že některé firmy jsou příliš velké, než aby alokovaly zdroje do nových technologií, které tak kvůli jejich nečinnosti potenciálně nemusí najít své místo na většinovém trhu. Tyto firmy se specializují na pokrytí stávající poptávky, nemají potřebu vytvářet novou, a menšinové poptávky tak nemusí být pokryty.



Christien a Bower dále ukázaly, že rozkladné technologie jsou potenciálně prodejné na trzích s odlišnými ekonomickými a finančními pravidly, než které vykazuje trh v současnosti. Pro dospělé firmy je taková změna neatraktivní, protože generuje náklady, které by firmy musely alokovat do změny stabilních organizačních struktur. Autoři tak usoudili, že čím novější je produkt, tím spíše bude inovace na trh umístěna novými firmami pomocí útočné výhody nad stávající společnostmi.

Tento závěr je v souladu se Schumpeterovou kreativní destrukcí, kvůli výše popsanému strategickému spojení ovšem plně neodpovídá realitě. Mediální firmy přišly na způsob, jak konsolidovat svoje zájmy a minimalizovat riziko i míru konkurence.

- f) Stáří firmy. Doba, kterou firma působí na trhu, může na adopci inovací působit pozitivně i negativně. Velice často je svázána s velikostí firmy, proto má podobné důsledky. Dlouhá historie firmy poskytuje určité jistoty, na druhou stranu může způsobit nepružnost a neefektivitu v přijímání inovací. Je také prokázáno, že s věkem společnosti roste averze k riziku.

2) *Charakter mediální technologie.* Druhým velice výrazným faktorem, který ovlivňuje adopci inovací je hned po vlastnostech firmy charakter inovace, kterou se firma chystá přijmout. Faktory, které mají vliv na charakter mediální technologie, dělíme:

- a) Kompatibilita, komplementarita a funkční podobnost. Hodnota nové technologie se v první řadě posuzuje podle stupně, v kterém její implementace rozloží současnou výrobu. Relevantním hlediskem pro adopci inovací je tedy kompatibilita inovace s již používanými mediálními technologiemi. Komplementarita odkazuje k poznatku Brandenburegera a Nalebuffa (1996), že prodaný balík zboží může mít větší hodnotu, než prodej každé jeho součásti zvlášť. Firma proto zkoumá, nakolik inovace doplňuje stávající technologie takovým způsobem, aby mohla vytvořit přidanou hodnotu. Funkční podobnost pak popisuje míru substituce s ostatními produkty na trhu a odkazuje tak k přijetí nové technologie konzumenty.
- b) Novost. Míra, ve které je inovace nová, se může vztahovat k firmě i zákazníkovi. Čím je technologie novější, tím větší je nejistota a riziko její adopce. Booz, Allen a Hamilton (1982) proto určili šest stupňů inovativnosti produktu podle toho, jaký má vliv na fungování firmy:

1. Redukce nákladů – nový produkt, který umožní vytvářet stejný výstup, ale za nižší náklady
  2. Změna pozice – nové produkty zaměřené na nové trhy
  3. Vylepšení již existujících produktů – nové produkty, které vylepšují výkon nebo zvyšují očekávanou hodnotu
  4. Dodatek k již existujícím produkčním řadám – nové produkty doplní již existující produkty firmy
  5. Nové produkční řady – nové produkty, které umožní firmě poprvé vstoupit na existující trhy
  6. Produkty nové pro svět – produkty se snaží vytvořit zcela nové trhy
- c) Znatelnost užitku a efektivita. Ochota firmy k adopci zaleží na tom, zda je užitek z inovací dostatečně zjevný. Například migrace analogových televizí na digitální signál bez dalších možností nepředstavuje pro televizní stanice žádné zvýšení zisků. Efektivita adopce mediální technologie je spojena především s distribučními systémy (inovace by měla umožnit rychlejší, levnější nebo přesnější distribuci) nebo s možností zvýšit výnosy z rozsahu.
- d) Distribuce obsahu nebo rozšíření užitku. Inovace má větší naději na úspěch, pokud lze očekávat zvýšení užitku nebo pohodlí spotřebitelů (např. HDTV).
- e) Uzamčení a síťové externality. Uzamčení (lock-in) je schopnost produktu vytvořit silný podnět k tomu, aby se existující transakce neustále opakovaly, a zabránit spotřebitelům přejít ke konkurenci. Například nová média, která od spotřebitele vyžadují počáteční investici, mají celkem vysokou schopnost uzamčení.

Síťové externality jsou definovány jako změna ve spotřebitelském přebytku s tím, jak více spotřebitelů nakupuje obdobné produkty. Jsou podstatné především pro telefonní společnosti.

- f) Technologické náklady. Adaptace nové technologie může přitáhnout nová publika a vytvořit nové příjmy, což ale není jisté. Náklady jsou přitom dopředu jasné a vyčíslitelné a adopce se tedy odvíjí od jejich absolutní výše.
- g) Strategické sítě. Poskytují firmám přístup k informacím, zdrojům, trhům, technologiím, důvěryhodnosti a legitimitě. Tato charakteristika inovace je podstatná především pro nové firmy vlastníci novou technologii a hledající způsob, jak ji prodat. Jak bylo popsáno dříve, velké firmy pomocí strategického spojení získávají technologii, malé přístup k financím a

výnosům z rozsahu. Vzhledem k tomu, že inovační zdroje jsou na trhu vzácnější než ty finanční, menší firmy mohou dosáhnout rovnocenné vyjednávací pozice.

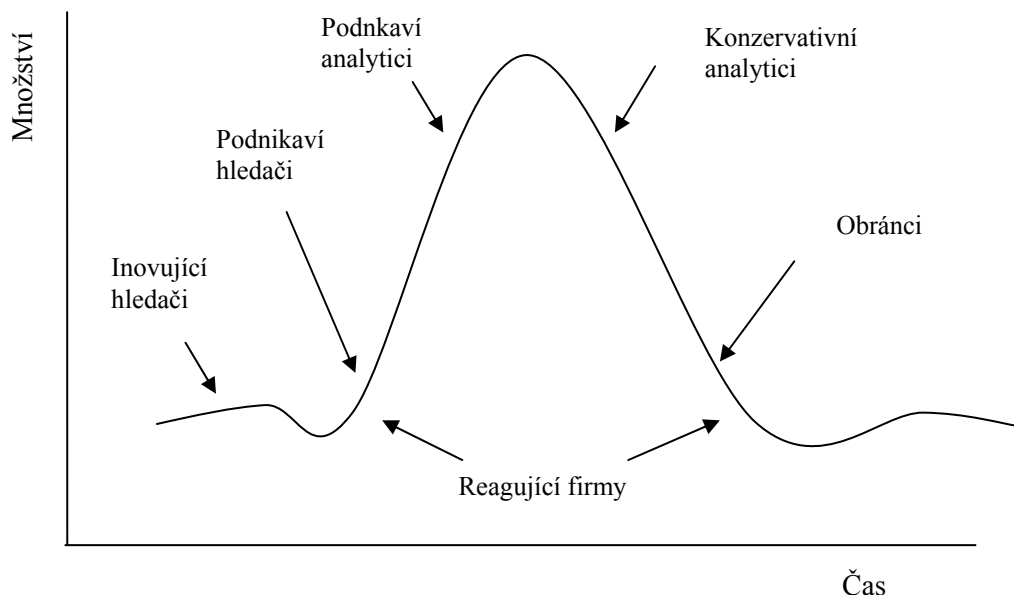
- h) Zaznamenání strategické hodnoty. Hodnota nové technologie může být vyčíslena jako její přídavek k celkové strategické pozici firmy (viz Porterovo rozdělení strategických přístupů: segmentace trhu, nízké náklady, a diferenciací). Hodnota nové mediální technologie tak může být ohodnocena pomocí analýzy toho, jak pomůže firmě snížit náklady, zvýšit příjmy nebo vytvořit synergistickou výhodu.
- i) Manažerské znalosti a podněty vyhledávat alternativy. Strategická rozhodnutí, do kterých adopce inovací spadá, dělá management firmy. Rozhodnutí tak závisí na znalosti a správném posouzení všech alternativ, jež se odvíjí od externích i interních faktorů.
- j) Tržní podmínky, konkurence, a regulace. Goel a Rich (1997) ukázali, že čím vyšší je na trhu konkurence, tím více jsou firmy nakloněny k osvojení inovací
- k) Konkurenční orientační bod. Podle Fiegenbauma Thomase (1988) se firma chová jako příjemce rizika. Když sama vnímá svou pozici nad určitým orientačním bodem inovativnosti, bude při adopci nové technologie averznější k riziku a naopak. Rozhodnutí firmy jsou tedy závislá na poloze tohoto orientačního bodu. Pokud tedy například jedna z televizí zavede internetové vysílání, ostatní se jej pokouší zavést co nejrychleji a to i bez jasné strategie.

### 3) *Charakteristika samotného osvojení*

- a) Načasování osvojení. Firmy hrají strategickou hru v čekání na co nejvíce dostupných informací „Hodnota tohoto čekání by měla být proporcionální k fixním nákladům na osvojení, potenciálním výdajům na krok zpět a pravděpodobnosti, že nová technologie bude ztrátová.“ V současnosti tuto hru hrají například některé televizní stanice, které se rozhodly nevysílat ve vysokém rozlišení a vyčkávají, jestli se tato technologie ujme.
- b) Intensita osvojení. Osvojení nových mediálních technologií na firemní úrovni může probíhat s různou mírou intenzity od kompatibilní přes komplementární, stupňující se (například postupné nahrazování VHS kazet DVD) až po znovu objevování (využití technologie v nové roli, pro kterou

nebyla původně vyvinuta). Mediální společnost přitom může použít všechny tyto strategie nebo jejich kombinaci, nebo si vybrat jen jeden přístup.

- 4) *Taxonomické a relační propozice*. Rogers (1995) vytvořil křivku šíření inovací, která klasifikuje příjemce inovací na straně publika do tříd: inovátoři, brzcí příjemci, brzká většina, pozdní většina, a následovníci. Pokud vyjdeme z tohoto modelu a charakterizujeme inovační firmy podle načasování a intenzity osvojení, můžeme je umístit na časovou křivku, která popisuje kvantitu adopcí podle jejich stáří:



**Graf 3: Časová řada adopcí nových mediálních technologií (Chan-Olmsted 2006a)**

V tomto modelu jsou hledači inovací především malé, aktivní firmy, které neustále experimentují s novými produkty. Podnikaví hledači jsou pak agresivní firmy vyhledávající možnosti růstu, přijímající riziko vyzkoušení nového produktu s cílem být první, kdo přijde s novým produktem na trh. Podnikaví analytici opatrně srovnávají nové technologie se svými dostupnými zdroji, přesto jsou dychtiví po využívání nových příležitostí. Konzervativní analytici se většinou rozhodnou pro strategii počkat a pozorovat, a preferují pomalejší, více propracovanou adopci. Nejopatrnější druh inovačních firem jsou obránci, kteří přijímají novou technologii až ve chvíli, kdy je vyzkoušeným a stabilním produktem.

Skupinou, která stojí částečně mimo toto rozdělení, jsou reagující firmy, které se zaměřují na krátkodobé akce, a mohou se zapojit do soutěže o první místo na trhu, kde budou soutěžit především s hledači, nebo jednoduše počkají, až se nová technologie usadí a chovají se podobně jako obránci.

Umístění firmy na této časové ose ovlivňují všechny externí a interní charakteristiky, které byly popsány dříve. Kompatibilita, komplementarita, funkční podobnost, znatelnost užitku, efektivita, distribuce obsahu, zvětšení užitku a potenciál uzamčení jsou pozitivně korelované s přijímáním inovací. Na druhou stranu novost, potřeba zasíťování (externalit) a náklady na inovaci jsou k načasování a intenzitě inovací korelované negativně.

Na výběr firemní strategie, jak byly popsány v kapitole o konkurenční výhodě, tedy u mediálních firem působí kromě celé skupiny endogenních (tržní prostředí, prostředí v mediálním průmyslu) a exogenních (struktura společnosti, charakter podniku) proměnných. Systém faktorů, které tento proces ovlivňují, popisuje Sylvia Chan-Olmstedová<sup>[18]</sup>:

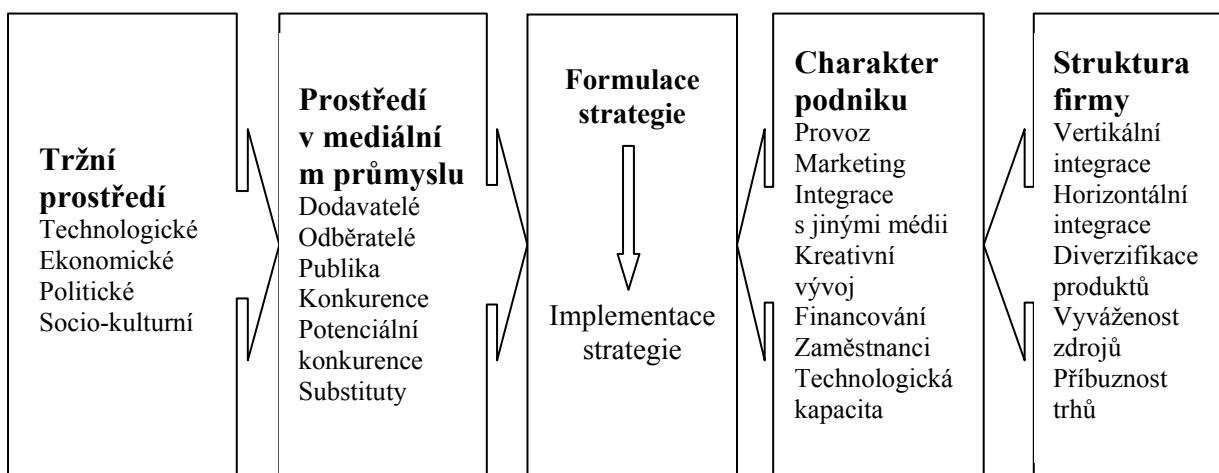


Schéma 1: Faktory ovlivňující mediální strategii (Chan-Olmsted)<sup>[17]</sup>

Pokud agregujeme popsany model, charakteristiky mediálního produktu a vlastnosti mediálního trhu, máme dostatečný aparát na to, abychom popsali chování mediálních firem v inovačním procesu. On-line média a multimediální společnosti jsou tradičně aktivnější, pokud jde o osvojení inovací, protože jejich trhy jsou mladší, mají nižší náklady na vstup do odvětví, jsou na vyšší úrovni přímé konkurence, čelí vyšší elasticitě poptávky a mají méně stabilní spotřebitelské preference. Tyto firmy navíc mohou být agresivnější v osvojování inovací, protože jejich podnik musí využít nový produkt k tomu, aby vytvořil přidanou hodnotu k již existujícím nabídkám.

Naproti tomu filmový průmysl je pod menším vnitřním tlakem k zavádění inovací, ale musí čelit sekundárním trhům (jako je trh s videokazetami, CD, DVD), které nutí filmové společnosti inovovat distribuční sítě. Stejně tak rádia musí čelit silnému externímu tlaku, a to zejména kvůli větší elasticitě poptávky po reklamě. Oproti tomu mají nižší vnitřní finanční nebo provozní důvody k inovaci.

Kvůli vyšším bariérám vstupu do odvětví čelí televizní společnosti oproti předchozím dvěma typům médií nižšímu tlaku z externího trhu. Nicméně vyšší provozní náklady mohou nutit televizní firmy k osvojení nových technologií, aby tak rozšířily svou diváckou základnu nebo snížily náklady na jednoho diváka. Obdobně jsou na tom kabelové televize, jejichž kapitálové provozní požadavky jsou velice vysoké.

Noviny jsou nuceny inovovat, protože jsou nejvíce ohroženy zaváděním nových technologií. Novinový trh je navíc již plně vyvinutý a vykazuje jen nízký potenciál k růstu, zatímco je velice kapitálově náročný. Oproti tomu knižní průmysl není tolik jako denní tisk ohrožen novými médii, a proto je i méně inovační. Kvůli vysokým nákladům na distribuci jsou ale všechna tištěná média postupně nucena hledat nové cesty k distribuci.

Přestože obsah a funkce starých médií zůstává znatelná, jejich způsoby distribuce se tak musí drasticky změnit. Většina novin se bude muset bezpodmínečně stát výhradně elektronickými médii, které budou distribuovány skrze Internet, kabelem nebo bezdrátovými technologiemi do mediálních zařízení (PDA, e-books). Rádio bude pokračovat v přesunování svého těžiště na internet, a to zejména proto, že lidé budou stále více svého pracovního i volného času trávit právě online. U televize však bude průběh odlišný – zatím není jasné, jestli televizní obrazovky umožní přístup na internet nebo se přes internet budeme dívat na televizní obrazovky. „Jedno je však jasné – obsah všech těchto médií bude distribuován skrze internet.“ (Carveth 2006)

## **4.2 Winstonův model vytlačení**

V předchozích kapitolách byl na základě charakteristik mediálního trhu a produktu popsán vztah jednotlivých mediálních firem k inovačnímu procesu. Co je však pro Schumpeterův model kreativní destrukce podstatnější, je odhalit vztahy, které mezi jednotlivými inovacemi v jednotlivých typech médií panují.

Model, který bere v potaz jak sociologické, tak ekonomické faktory vztahů mezi jednotlivými komunikačními technologiemi popisuje ve své knize *Mediální technologie a společnost – od telegrafu k internetu* Brian Winston<sup>[39]</sup>, který říká, že vývoj nových médií je produktem stále trvající soutěže mezi nutností a vytlačováním. Tato soutěž je pak nepsaným pravidlem, podle kterého se do společnosti zavádí nové technologie.

Podle Winstona nemůžeme v případě komunikačních technologií mluvit o revolučním vývoji, protože tento proces byl dlouhý a kontinuální. „Mým záměrem je ukázat, že chápání naší dnešní technologické situace jako středu informační revoluce

nebo jako začátku informačního věku, může být nahlíženo odlišně, pokud vezmeme v úvahu historii technologického pokroku jako celek.“ (Winston 2000: 1) Winston se tak snaží ukázat, že současný vývoj v mediálních inovacích se neliší od vývoje, který v médiích probíhá od jejich vzniku a není důvod předpokládat, že by se tento trend měl právě teď měnit. Díky této kontinuitě je pak možné z minulých inovačních procesů odvodit vztahy pro inovace budoucnosti.

Winstonův model vychází z primárnosti sociální sféry jako té části procesu, která je aktivní, podmiňuje a vymezuje technologický pokrok. Nové technologie pak vychází ze schopnosti vykonání vědecké kompetence. Poté, co se v sociální sféře vytvoří vědecká schopnost vytvořit nový vynález, do modelu vstupuje první transformace, jež Winston nazývá ‚vytvoření myšlenky‘, která posouvá technologie z pole vědecké schopnosti vzhůru na úroveň technologického provedení.

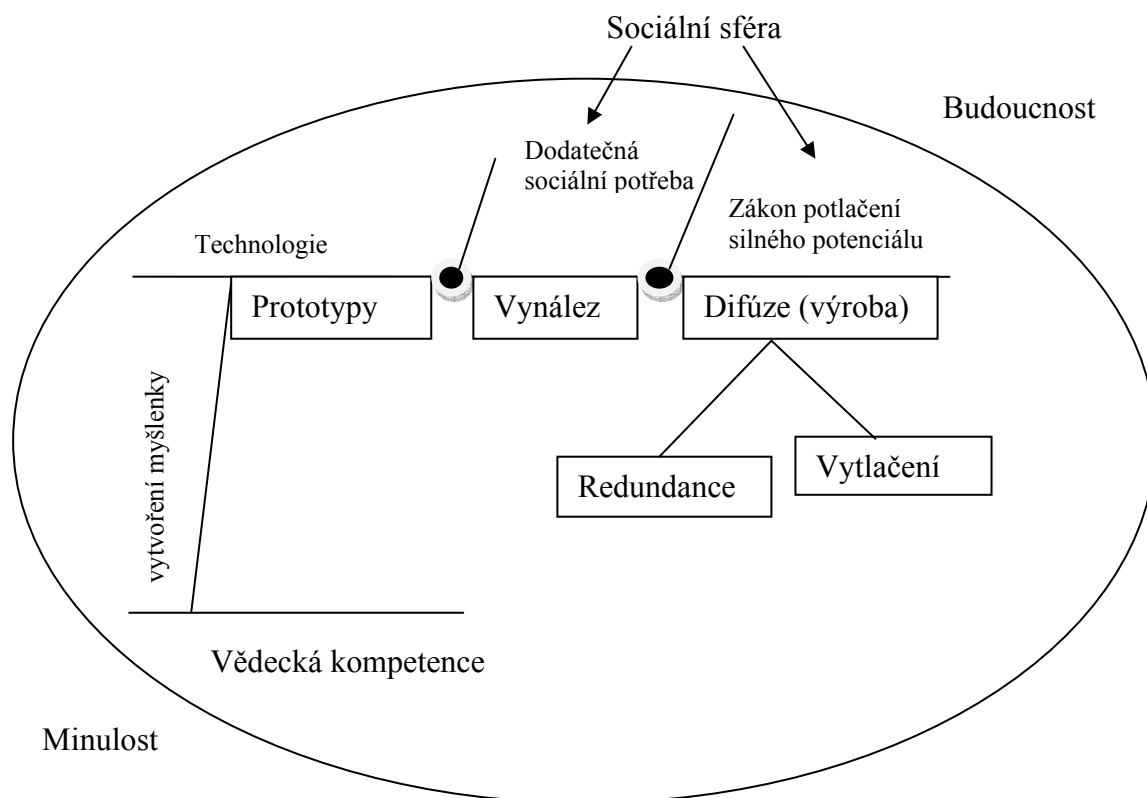


Schéma 2: Winstonův model inovačního procesu (Winston 2000:17)

V této fázi vědeckého procesu se testují jednotlivá zařízení a vznikají prototypy. Pokud se tato jednotlivá zařízení ukážou jako funkční, přichází druhá transformace, která ale již vychází ze společnosti jako takové, což Winston nazývá ‚dodatečnou sociální potřebou‘. Tato koncentrace a sjednocení společenských sil pak posouvá prototypy do reálného života. Teprve poté, co se technologie uchytily na trhu, můžeme mluvit o vynálezu, který má potenciál k efektu vytlačení původní technologie (spin-off).

Přestože Winston nevychází z ekonomické teorie, jeho chápání inovací se velice blíží chápání Schumpetera. Jeho přístup k tomu, co Schumpeter nazývá kreativní destrukcí je ale spíše intuitivní. Místo Schumpeterových pojmů popisuje inovační proces jako systém brzd a akceleratorů. „Nejdříve akcelerator, poté brzda: historie technologií se ukazuje být konsistentní v obou těchto procesech, často v rychlém sledu – to je to, co pohání lidský život kupředu, postupně dosahuje nových forem rovnováhy na vyšší úrovni, než jakých se dosahovalo v minulosti.“ (Winston 2000: 11)

Aby se pak inovační proces dostal do stavu schumpeterovské destrukce, musí projít přes třetí transformaci, kdy existující sociální struktury brzdí vývoj nové technologie, aby nenarušila existující sociální struktury. Tento odpor, který například v současnosti v mediálním odvětví probíhá, Winston nazývá ‚zákonem potlačení silného potenciálu‘. Jeho model touto transformací obohacuje Schumpeterův přístup, protože lépe popisuje současnou realitu digitalizace mediálního trhu. Je to právě zákon potlačení, který například donutil britskou vládu v roce 1997 ignorovat potenciál digitální TV, která byla schopná poskytnout vysoké standardy vysílání. Místo toho udělila licenci zavedeným firmám, které v konečném efektu zahrnovaly jak satelitní, tak pozemní vysílání. Teprve pokud se mediální technologie dostane přes tuto transformaci, se inovace dostává do fáze rozšíření.

Pokud se technologie přes tyto tři transformace na trh dostane, její budoucnost ještě nemusí být jistá. V případě, že nové zařízení kopíruje funkčnost některé již zavedené technologie, nebo je její adopce nesprávně načasovaná, na trhu se neuchytí. Takové médium pak Winston označuje za redundantní. Redundance většinou nastává, pokud technologický vývoj probíhá bez potřebného vynálezu. Takové inovace pak mohou pracovat stejně dobře, nebo někdy i hůře než zařízení, která by měla nahradit. Na tomto stupni vývoje pak redundantní výrobky nenaruší rozšíření předchozí technologie. V poslední době se zdá, že například nová technologie BlueRay do značné míry kopíruje funkčnost CD a DVD, proto je její uchycení na trhu velice problematické.

Aby nastala situace, kterou Schumpeter nazývá destrukcí, musí být nové zařízení v některém směru unikátní a nenahraditelné. Nová technologie pak začne vytlačovat méně efektivní zařízení. Tento efekt Winston nazývá spin-off původní technologie.

Přestože média v dnešním pojetí vznikla již ve středověku, pro jejich dnešní postavení na trhu bylo stěžejní až vynalezení elektřiny. Aby byl Winstonův model jasnější, následuje tedy jeho aplikace na první elektronické médium - telegraf.



Aplikace fenoménu, kterému říkáme elektřina, začalo již za královny Alžběty I. Její fyzik William Gilbert jako první ve své knize použil spojení vis electrica. Jeho pozorování bylo ale jen jedním z prvních, které v případě elektřiny řadíme do fáze vědecké kompetence. V roce 1665 například ubezpečoval Robert Hook své čtenáře, že dokáže přenášet zvuk na dálku a popsal tak funkci telefonu, který známe z 20. století. Pro telegraf bylo stěžejní i objevení zákonů magnetismu, který byl sice znám již od starověku, popsán byl ale až v 19. století. „Myšlenka využití magnetismu a elektřiny k signalizaci se objevila již na začátku moderní éry. Propracování této myšlenky stejně jako první prototypy byly založeny na statické elektřině.... Zařízení na tomto základu byla sestrojována okolo roku 1780.“ (Winston 2000: 20)

V této době začal jeden z bratří Chappů sestrojovat semafor, tedy prvního předchůdce elektrického telegrafu, který sloužil především k civilním potřebám. V roce 1837 ale byl ve Francii ustaven státní monopol na dálkové komunikační systémy a už v roce 1840 tak zde bylo přes 3000 mil semaforových linek, které sloužily především válečným potřebám. Poměrně velký rozmach semaforového telegrafu společně se státním monopolem tak vytvořil určité překážky pro vývoj elektronického semaforu, tedy brzdy. Další vývoj inovačního procesu v případě telegrafu již dostatečně výmluvně popisuje Winstonovo schéma:

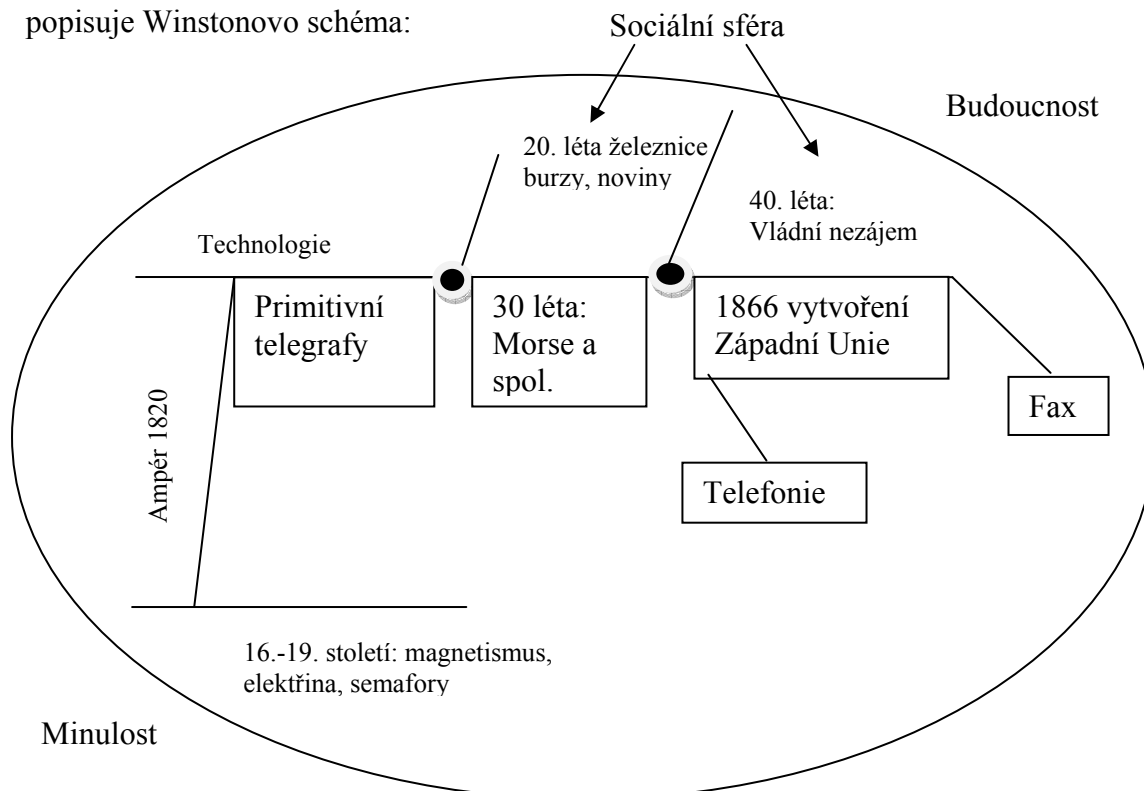


Schéma 3: Winstonův model pro telegraf

## 5 Internet jako zdroj destrukce pro novinový průmysl

Síť vzájemných interakcí mezi jednotlivými médii je velice spleťtá. Aby bylo možné ukázat, zda Schumpeterova kreativní destrukce na trhu mediálních produktů probíhá, je proto vhodné vybrat jen interakci dvou médií. V tomto ohledu se nabízí porovnat vztah novinového průmyslu, jako zástupce nejstarších médií z ještě předelektrické éry, a internetu, jako doposud nejnovější mediální technologie. Právě velký časový odstup, který od sebe tato dvě média mají, poskytuje možnost nahlédnout problém z co nejširšího hlediska.

„Od dob rozšíření elektronických médií zaznívá pravidelně z úst těch, kdo poukazují na obtížnost čtení slov z papíru, na pomalý, těžkopádný a velice nákladný proces tisku, že noviny nemohou ve světě rychlých elektronických informací přežít.“ (Bagdikian 2000: xxxi) Samotné mediální společnosti někdy těmto tendencím podléhají a samy tištěná média pohřbívají (například americká společnost Disney již prodala většinu svých časopisů a novin).

Elektronická média sice skrze dřívější komunikační inovace noviny nezničila, jednoznačně je ale vytlačila z centra pozornosti. Mezi lety 1964 a 1997 poklesla čtenost novin z osmdesáti na 55 procent americké populace, přičemž jen mezi lety 1994 a 1998 klesla průměrná doba, kterou každý konzument strávil čtením novin, o 19 procent. (Hollifield 2004) Lámat hůl nad tištěnými médii je přesto ještě předčasné. Inovace mediální firmy nemusí jen ohrožovat, mohou být i zdrojem jejich vzkříšení.<sup>6</sup>

Předtím, než budeme tištěná média zkoumat z pohledu kreativní destrukce, je nezbytné vzít v potaz běžný životní cyklus firmy. Mediální firma, jako každá jiná prochází fázemi založení, uvedení na trh, růstu, transformace k dospělosti a eventuálně zániku. Analýza jednotlivých firem a jejich zařazení na tuto časovou osu je nezbytné k pochopení dynamiky celého trhu

Většina médií je v současnosti v období dospělosti. Jejich životní cyklus je bez ohledu na typ média jeden z vůbec nejdelších cyklů, které firmy vykazují v jakémkoli jiném průmyslovém odvětví. Jejich přehled společně s jejich charakteristikami shrnuje následující tabulka:

---

<sup>6</sup> Příkladem odvětví, které zažilo takovéto vzkříšení je americký trh s televizory. Poptávka po černobílých televizorech se kvůli nasycenosti trhu začala v 70. letech snižovat. Průmysl tedy vzkřísil nástup barevné televize. (Ferguson 2006)

	<b>Prodeje</b>	<b>Zisky</b>	<b>Spotřebitelé</b>	<b>Bariéry vstupu</b>	<b>Bariéry výstupu</b>	<b>Konkurenti</b>	<b>Mediální odvětví</b>
<b>Uvedení na trh</b>	Nízké	Negativní	Inovátoři	Nízké	Nízké	Málo	On-line video
<b>Růst</b>	Prudce rostoucí	Rostoucí	Brzcí příjemci	Mírné	Mírné	Rapidně přibývající	Satelitní TV, On-line média, multimédia
<b>Dospělost</b>	Na vrcholu	Vysoké	Většina	Vysoké	Vysoké	Relativně stabilní, později ubývající	Knihy, časopisy, film, rádio, televize
<b>Zánik</b>	Klesající	Klesající	Následovníci	Vysoké	Vysoké	Ubývající	Noviny

**Tabulka 3: Charakteristiky jednotlivých fází životního cyklu mediálních firem v roce 2002 (Picard in Van Kranenburg 2006)<sup>38]</sup>**

Z přehledu vyplývá, že mezi všemi mediálními sektory je neblíže poklesu novinový průmysl<sup>7</sup> a s tím, jak se publikum i inzerenti začínají sžívat s novými informačními a komunikačními technologiemi, bude ohrožen čím dál tím více. S klesající poptávkou tak může počet tištěných médií klesat. Takový vývoj by pak implikoval konec odvětví. (Van Kranenburg 2006) Pokud ale vezmeme v potaz ohrožení novin technologickým pokrokem, dostáváme se k Schumpeterově kreativní destrukci.

Životní cyklus vydavatelů novin začal už před vynalezením knihtisku, většina velkých světových firem, která postupem času získala podstatnou ekonomickou sílu, ale vznikla až na konci devatenáctého století, popřípadě ve století dvacátém. V Evropě i Spojených státech noviny vzkvétaly především ve 20. a 30. letech.

Vzhledem k nadprůměrným výnosům se ale začala konkurence v odvětví rychle zvyšovat. Po druhé světové válce se tato situace stabilizovala a firmy se dostaly do fáze dospělosti. Díky inovačnímu pokroku byly schopné generovat výnosy z rozsahu, a zatímco počet firem začal klesat, počet prodaných výtisků rostl. Tento trend můžeme pozorovat například u novin v USA, Argentině, Norsku, Dánsku nebo Irsku. (Van Kranenburg 2006)

<sup>7</sup> Ačkoliv je tabulka již sedm let stará, rozdělení je v převážné většině stále aktuální. Jediný posun je patrný u fáze Uvedení na trh, kam již nepatří on-line vide, ale internetové přímé přenosy.

Jak narůstala koncentrace na trhu, vytvořila se hráz pro vstup do odvětví a zisky opět začaly růst. „Noviny se po desetiletí chovaly stejně těžkopádně jako Tyranosaurus Rex - největší a nejvýznamnější aktér v jungli – a ignorovaly všechny ostatní, což se ale v sedmdesátých letech začalo měnit.“ (Shaver 2006) Přestože prodejnost ještě roste, noviny se dostávají do silného boje o inzerenty s ostatními médii. Díky omezenému prostoru v televizi a prudkému nárůstu poptávky po reklamě si ovšem ještě udržují své dosavadní postavení na trhu.

Reálné ohrožení pro noviny tak přichází až v devadesátých letech společně s internetem, kterému nemůže na lokální úrovni žádné médium konkurovat. Noviny pocítily tuto novou hrozbu zejména v poklesu reklamy, a proto zakládají své on-line deníky. Kvůli akutní potřebě nezameškat tu správnou dobu na internet většinou kopírují svá tištěná vydání a nemají pro podnikání na internetu žádnou propracovanější strategii.

Na přelomu tisíciletí se tak noviny pohybují mezi svými tradičními publiky a publiky, které musí přilákat na nové distribuční kanály. Vzhledem k tomu, že se tyto dvě publika většinou liší, noviny v současnosti hledají svou novou identitu. „Závislost na masových publicích zvyšuje důležitost příjmů z reklamy. Prvotním cílem vlastníků novin je vytvořit nové distribuční a příjmové kanály, které umožní posílit produkční schopnosti tváří tvář rostoucí konkurenci a změnám ve zvycích konzumace médií.“ (Shaver 2006)

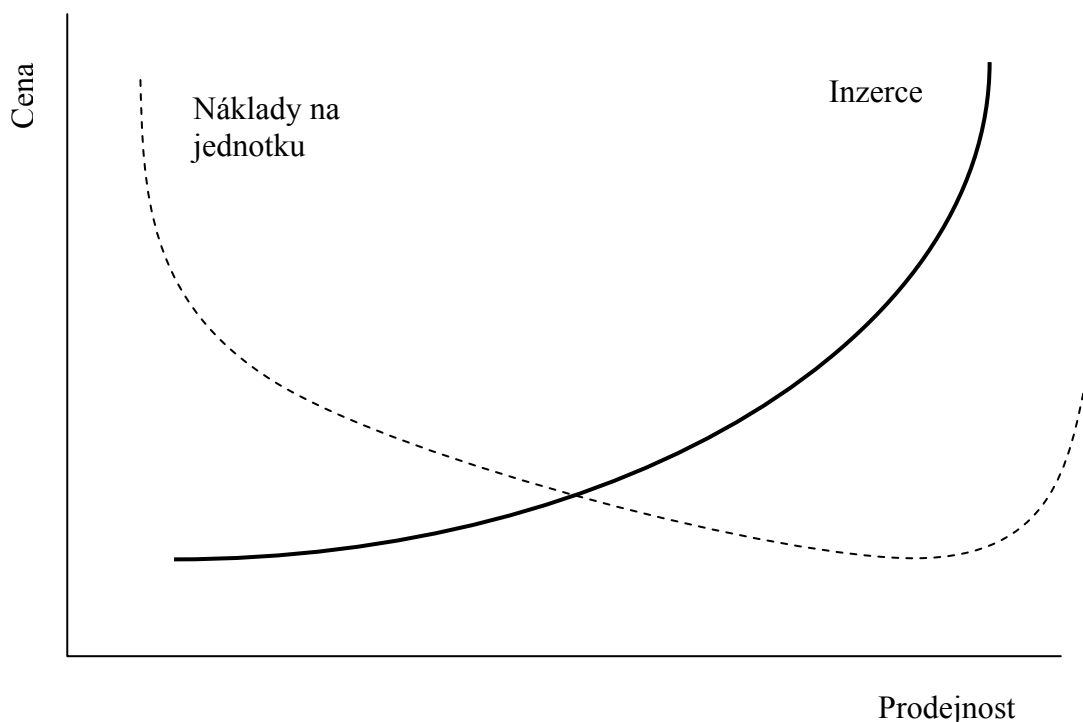
Vydavatelé novin tak stojí před výzvou najít takovou inovaci, která by dokázala novinový produkt kultivovat tak, aby dokázal získat nově přicházející publika a zároveň aby přinesl nové zdroje příjmů. Musí projít ‚migrací k digitálnímu produktu‘, což vyžaduje vývoj všech výrobních i finančních modelů a struktur od začátku. Tento pohyb ovšem dává další podnět pro mezimediální integraci, která může vyústit v ještě vyšší koncentraci.

## **5.1 Charakteristika novinového průmyslu**

Z vlastností mediálních produktů i trhu vyplývá, že se média historicky pohybují na trhu se sníženou mírou konkurence. Albarran (1996) zařazuje knihy, časopisy a rádio do kategorie monopolistické konkurence, televizi, filmový průmysl a nahrávací společnosti mezi oligopoly, a kabelovou televizi a noviny mezi monopoly.“(Hoskins 2004: 156)

Podnikatelský model novin je založen podobně jako u ostatních médií na prodeji dvou produktů – publika inzerentům a obsahu publiku. Oba tyto trhy jsou na sebe blízce navázané. Cena pro inzerenty roste zároveň s růstem prodejnosti a náklady na jednoho

čtenáře klesají s růstem ceny pro inzerenty (rozpuštění fixních nákladů). Tento vztah nákladu a ceny reklamy vyjádřil Robert Picard v následujícím grafu:



**Graf 4: Vztah prodaného nákladu a ceny reklamy v novinovém průmyslu (Picard 2004)**

### 5.1.1 Příjmy

Příjmy novin tedy vychází ze dvou zdrojů - z reklamy a prodeje na stáncích, přičemž důležitost příjmů z reklamy během dvacátého století roste a v roce 2001 tak příjmy z reklamy dosáhly v průměru 81 procent celkových příjmů novin. (Picard 2004) Tento podíl je však pohyblivý, což ostatně dokazují v současnosti tolik rozšířené noviny zdarma.

Velké rozdíly mezi příjmy z reklamy jsou především mezi bulvárním a seriózním tiskem. Například britský seriózní tisk získává z reklamy okolo tří čtvrtin svého zisku, zatímco bulvár okolo 40 procent a je na reklamním průmyslu tedy méně závislý. (Doyle 2004: 119) Tento rozdíl ukazuje i základní dilema vydavatelů – zatímco bulvární noviny, které mají obvykle velkou prodejnost, málo lákají inzerenty, seriózní listy se zaměřením na vyšší sociální vrstvy sice přitahují lukrativní reklamu, ale zájem čtenářů je poměrně malý.

Pro noviny jsou příjmy z reklamy o to důležitější, jak klesá prodejnost. Například v Americe sice vzrostl počet prodaných výtisků mezi lety 1950 a 1990 o téměř 19 procent, ale za dalších deset let o pět procent klesl. Tento pokles zájmu o

noviny vychází podle Picarda<sup>[29]</sup> z toho, že noviny ztratily informační důležitost ve večerním čase, kdy je nahradila televize a internet, a přestaly vydávat večerní vydání. Ještě pesimističtější výhled ale pro noviny přináší statistika se započítáním demografického vývoje. Zatímco v roce 1950 četlo v Americe noviny 353 lidí z tisíce, v roce 2002 už to bylo jen 202 a pokles novinářského zájmu tak byl za půl století téměř padesátiprocentní. Poslední desetiletí tedy noviny žily především z demografického nárůstu, který se ale musí dříve či později zastavit.

Novinová vydavatelé se tak mnohem raději spoléhají na příjmy z reklamy, které jsou na rozdíl od jiných médií celkem ustálené, každoročně do nich proudí v průměru 20 procent z celkových výdajů na reklamu. S touto jistotou ale velice důrazně zahýbala krize, která snižuje výdaje na reklamu jako první. V současné době tedy noviny těží především z toho, že dlouho byly nejnýnosnější ze všech mediálních odvětví. V roce 2001 byly čisté zisky u průměrných komerčních novin 12 procent. (Picard 2004)

Ohrožení příjmů z reklamy ale plyne i z její elektronizace. Interaktivní mediální prostředí totiž dává inzerentům možnosti, o kterých se jim u předchozích typů médií ani nesnilo. V první řadě mohou reklamu platit až podle jejího reálného využití (například podle potu přístupů na stránky zadavatele reklamy skrze reklamu umístěnou na mediálním portálu). Za druhé mají možnost zacílit svou reklamu na mnohem homogennější publikum.

### **5.1.2 Náklady**

Náklady v novinovém průmyslu, které se skládají z nákladů na výrobu a distribuci, díky technologickému pokroku od osmdesátých let prudce klesají. Díky tomu, že se mezní náklady na výrobu novin snížily, jsou výnosy z rozsahu ještě výraznější. V tomto směru usnadnila novinám život nejvíce technologie počítačové výroby novin, která prudce snížila náklady na práci, na kterou i přes velký odpor tiskařů a sazečů většina západních novin přecházela od poloviny osmdesátých let. (Doyle 2004: 119)

Jediný mezní náklad, který výroba další jednotky novin v současnosti vyžaduje, je dodatečný papír a inkoust. Přestože tyto náklady představují asi už jen 20 procent z celkových nákladů novin, vydavatelé se je snaží i dále omezit a to zejména kvůli volatilitě ceně papíru, která mezi lety 1993 a 1995 vyskočila o 50 procent, aby se do konce devadesátých let opět vrátila na svoje původní hodnoty. Vydavatelé se proti cyklickým skokům v cenách základních surovin brání například zmenšením formátu nebo zlehčením papíru, ale tyto změny nelze provádět donekonečna.

Dalším nákladem, který může s další jednotkou výroby růst, je distribuce. Zejména u novin však nelze říct, že by tyto náklady rostly lineárně, spíše než na počtu výtisků závisí na velikosti pokrývaného území. V případě malé změny v prodejnosti se náklady na distribuci v celkových nákladech neprojeví.

S technologickým rozvojem tedy v novinovém průmyslu roste význam fixních nákladů. Nejvyšším výdajem, který nelze odbourat výnosy z rozsahu, je především práce, která tvoří až 40 procent ze všech provozních nákladů, přičemž přibližně 15 procent připadá na redaktory a management, na zajištění prodeje je to asi 12 procent a na reklamu a propagaci procent deset. Dalším podstatným výdejem je administrativa, která tvoří asi deset procent celkových nákladů. (Picard 2004)

### 5.1.3 Konkurenční prostředí

Počet konkurentů na trhu je v novinovém průmyslu silně korelován s velikostí trhu a bariérami (především jazykovými) pro zahraniční vydavatele. Například regionální či lokální noviny v české republice v podstatě musí fungovat na bázi monopolu, protože agregovaná poptávka po novinách je velice malá a malý trh více konkurentů neuživí.

Noviny, jako nejstarší masové médium, navíc mají nejdelší praxi v tom, jak využívat výnosy z rozsahu. Pokud k tomu přidáme přirozený cíl získat co největší moc, tištěná média se již 18. stolní pohybují na trzích s monopolistickými a oligopolními strukturami. (Doyle 2004: 126) Takové uspořádání novinového trhu poskytuje na jednu stranu zúčastněným firmám určitou jistotu, na stranu druhou je to ale vystavuje velkému riziku cenové soutěže. Nízká konkurence sice teoreticky dovoluje vyhnat cenu na nejvyšší možnou úroveň, na které jsou čtenáři ještě ochotní platit za informace, existence blízkých substitutů, jako je například internet ale tuto úroveň posunuje velice nízko. Z toho důvodu není výjimkou, když se noviny prodávají za cenu, která ani nemůže pokrýt jejich výrobní náklady.

S blízkými substituty, které do cesty novinám kladou nové technologie, se tedy poptávka po novinách stává velice pružnou, což znamená dvojitě nebezpečí. Pro noviny totiž není relevantní jen velikost změny prodejnosti. Právě kvůli vysokým fixním nákladům má pro ně jakýkoliv přírůstek čtenosti vyšší než lineární užitek, navíc větší prodej znamená vyšší výnosy z reklamy a naopak. Vydavatelům tak nezbyvá než přehodnotit strategii, která je zacílená na masové publikum, které je cenově velice elastické, a vytvořit natolik specializovaný produkt, který spotřebitel jinde nenalezne. Spolu s vývojem dalších typů médií ovšem bude i tento cíl stále obtížněji dosažitelný.

#### 5.1.4 Hrozby

Největší ohrožení pro noviny vyplývá z výrobních nákladů, soutěže s internetem a poklesem čtenářů. Reálný dopad posledních dvou hrozeb můžeme pozorovat zejména na vývoji výdajů na reklamu, které proudí do novin. Například v Americe jen mezi lety 2000 a 2003 klesly o třetinu, což představuje přibližně miliardu dolarů, o kterou novinový průmysl přišel.

Část těchto peněz sice vydavatelé dostávají zpět díky vlastním on-line deníkům, velkou část příjmů především z osobní inzerce ale spolkl internet. „Pro noviny byly vždycky velkým zdrojem příjmů inzeráty, ale příchod intrapersonální komunikace na Ebay.com nebo na Monster.com smršknul poptávku po inzerátech na prodej zboží nebo na nabídku práce v novinách téměř k nule.“

Čtenáři novinám ubývají především ze dvou důvodů. Kromě toho, že část z nich začala využívat jiný druh média, průměrný člověk přestává číst. Nejnovější průzkumy dokonce mluví o poklesu gramotnosti v úzkém slova smyslu, tedy poklesu schopnosti číst, chápat a vyložit si text. (Ferguson 2006)

V posledních desetiletích novinám pomáhaly udržet svou ekonomickou sílu především inovace, které dokázaly snížit mezní náklady, zároveň ale vytvořily z novin neflexibilní giganty, které mohou fixní náklady stáhnout ke dnu. Hrozbu, která plyne z nepružnosti výrobních nákladů, jež internet dokázal podstatně stlačit, vydavatelé většinou řeší zmenšováním formátu nebo zlehčováním papíru, jak je popsáno výše. K přežití si ale noviny budou muset najít novou formu regulace fixních nákladů, tj. například elektronickou distribuci.

Distribuce bez nákladů by navíc dovolila používat strategii specializace (one to few), která je dosud výsadou internetu. Tato proměna je velice podstatná zejména ve světě marketingu, který reklamu využívající personalizaci nazývá „unikátní prodejní nabídka (Unique-selling proposition). „Problém je v tom, že USP se obtížně rozkrývá. Některé motivy výběru spotřebitele jsou jasné: cena, životnost, vzhled výrobku atd. Ale řada motivů, proč si jednotlivec zvolí konkrétní výrobek, je obtížně odhalitelná a při pohledu zvenčí velmi neracionální.“ (Javůrek 2008)

Získat specializované čtenáře přitom může být pro reklamu v novinách otázkou přežití. „Teorie Long tail říká, že mimo svět hitů je obrovský a dříve nedosažitelný svět méně populárních voleb, jejichž suma je ovšem velmi výrazná.“ Například u internetového prodeje hudby tvoří prodej nepopulární a tím pádem „personalizované“ hudby 40 procent prodeje. (Javůrek 2008)



### **5.1.5 Příležitosti**

Největší příležitostí pro tištěná média vždycky bylo, a v současnosti stále z velké části je, využití dominantního postavení na trhu. Vzhledem k tomu, že v současnosti obsah médií určuje jejich periodicitu, noviny musí podle tohoto pravidla přesněji definovat svou roli - poskytovat hlubší analýzu problému, než jaké je schopný v reálném čase poskytnout internet, a rychlejší zpravodajství, než které poskytují časopisy.

Novinový trh také skrze snahu využít internet ke svému prospěchu stále více konverguje k preferenci on-line zpravodajství před klasickým tištěným vydáním (pravidlo internet first). Nahrává mu k tomu především fakt, že současné mediální konglomeráty jsou natolik velké, že dokážou kontrolovat využití nových informačních technologií. (Hrubý 1999) Tato tendence ovšem musí v dlouhém období směřovat k vykradení obsahu novin, jejichž čtenáři si budou moci celé vydání přečíst na internetu. Jakmile touto cestou odpadne další důvod, proč si noviny kupovat, tisk se zcela přesune na internet, což přesně odpovídá Schumpeterově teorii kreativní destrukce, která pomocí inovace (internetu) destruuje staré struktury (noviny) a posune společnost na vyšší úroveň (noviny na internetu).

## **5.2 *Blogy jako pokus o demonopolizaci tisku***

Od počátku rozvoje internetu bylo zřejmé, že pokud chce nová technologie překonat překážky, které mu klade trh se silně omezenou konkurencí, musí přenést soutěž od klasické žurnalistiky, kterou i na internetu ovládají tradiční média. Novou formou komunikace se měla stát občanská žurnalistika, která dovolí každému uživateli internetu plnit stejnou funkci, kterou vždy okupovala masová média. Velice brzy se ale ukázalo, že podobnému modelu v nových podmínkách sice nebrání vysoké vstupní náklady do odvětví, ale technická náročnost internetu, kterou nebyl běžný uživatel sto ovládnout.

Novou vlnu naděje vzbudily ke konci devadesátých let uživatelsky dostupné redakční systémy blogů. Slovo weblog použil poprvé v roce 1998 John Barger. První velký článek o blokování napsala v roce 1999 tehdy vlajková loď internetové žurnalistiky, webový magazín Salon.com. Jeho šéfredaktor Scott Rosenberg tehdy vizionářsky napsal, že lze čekat vlnu webových žurnalistů. V českém tisku se objevil termín blog poprvé až v článku Miloše Čermáka Blogomanie z roku 2002.

Podobné zpoždění měl český internet i v zavádění jednoduchých redakčních systémů, které ve světě proběhlo skrze portál Blogger.com v roce 1999, u nás tuto myšlenku přebíral až v roce 2003 portál Bloguje.cz. Následný rozvoj byl u nás podobně

rychlý, jako ve světě - během jednoho roku v Česku vzniklo přes 2000 blogů. Nejspíše nejznámější z nich je Ostravak Ostravski, jehož historiky psané ostravským nářečím vyšly v šesti knihách, ale jeho totožnost je doposud neznámá.

Noviny tento prudký nástup blogů dokázaly do určité míry zachytit. V první vlně bez jakékoli propracovanější strategie začaly překlápět svá tištěná vydání na internet. I když v tomto smyslu podstatně podcenily možnosti on-line žurnalistiky, podařilo se jim mezi sebe rozdělit internetové čtenáře. Počáteční vývoj on-line žurnalistiky tedy nasvědčoval tomu, že blogy jsou příliš slabé (podle Winstona špatně načasované nebo redundantní) na to, aby dokázaly přerozdělit ekonomické struktury na stávajícím monopolistickém mediálním trhu.

První zdokumentovaný případ, kdy blogy předběhly zpravodajská média, byl v roce 2001 při velkém zemětřesení v Seattlu, kdy se na blogu objevila zpráva již 4 minuty poté. Tato událost udělala vrásky na čele zejména vydavatelům novin, kteří podobné rychlosti nikdy nemohli konkurovat.

Blogování ale přenesl do přímé interakce se starými médii až Robert Scoble, který sice začal blogovat už koncem 90. let, proslavil se ale až jako zaměstnanec Microsoftu, pro který pracoval v letech 2003 až 2006. Jeho funkce se nazývala ‚technology evangelist‘, tedy člověk zabývající se popularizací nových technologií. Základem jeho práce bylo psaní blogu, na němž zveřejňoval více informací o firmě, než měla média, a v podstatě se tak stal mluvčím Microsoftu.<sup>8</sup>

„Je to svým způsobem typické: zatímco v Americe, Británii a mnoha dalších zemích se blogy nějakým způsobem začlenily do společenské debaty a vyjadřovaly se často k vážným, obvykle politickým tématům, v Česku se kolem blogů vytvořila jakási subkultura, oddělená od většinové společnosti a prakticky nijak neovlivňující ani tradiční média.“ (Čermák 2008) Zatímco světová média se tak musí učit s blogy koexistovat, českému novinovému trhu zatím podobná nutnost nehrozí. O určité nefunkčnosti české blogerské sítě svědčí i to, že si v Česku zakládá blogy jen minimum

---

<sup>8</sup> Práce Roberta Scoble v difuzi inovací, které ohrožují tradiční média, ale blogováním neskončila. Nejenže jsou jeho každoroční rozhovory s nejdůležitějšími světovými finančníky natáčené na mobilní telefon na davoském fóru prototypem občanské žurnalistiky, jako první blogger také začal využívat program Qik.com, který umožňuje vysílat z mobilního telefonu na internet v přímém přenosu. V lednu 2008 tak byl na fóru do Davosu pozván mezi médii jako první blogger. Od března 2008 nastoupil do nové společnosti PodTech.net, která se o internetové vysílání zajímá. Rozšířením podobné technologie by tak Scoble přispěl ze strany internetu ke značnému ohrožení také televizních stanic.

novinářů. Do určité míry je to ale i dobrá vizitka pro média jako celek: ve většině z nich se zaměstnanci cítí do takové míry svobodní, že nemají potřebu publikovat žádné další texty mimo svá média.

Skutečnost, že se české noviny zatím nemusí blogů obávat, ale neznamená, že se je nesnaží ovládnout. V roce 2004 rozjel první redakční systém blogů pod záštitou novinového vydavatele deník SME. „Podařilo se mu něco, co je minimálně střeoevropským, možná evropským a snad i světovým fenoménem.“ (Čermák 2008) Postupem času na tento systém přistoupily všechny důležitější české servery, které blogování pod svým jménem nabízejí (v současnosti využívají systém SME Lidovky.cz, Aktualne.cz, iDnes.cz i Respekt.cz). Tato velká propojenost českých blogů se ukázala jako velice zranitelná, když se v únoru 2008 stěhovala redakce SME a v České republice nefungoval žádný z podstatných redakčních systémů blogů.

Inkorporací blogů získaly noviny navíc zcela zdarma hned několik výhod – mají nový bezplatný zdroj informací, zkušebnu pro novináře, kde testují úspěšnost svých článků a v neposlední řadě získaly i zpětnou vazbu, která v novinové žurnalistice vždy scházela. (Čermák 2008)

## Závěr

Schumpeter popsal svou ekonomickou teorii kreativní destrukce již na začátku dvacátého století. Mediální studia dospěla poněkud odlišnými cestami k podobným závěrům, ale až na přelomu tisíciletí. Z konceptů inovačního procesu Schumpeterově modelu ve světě médií odpovídá například teorie rozkladné technologie, nebo Winstonův model vytlačení. Stejně jako u Schumpetera vychází inovační proces ve Winstonově modelu z určité potřeby (Winston ale nahrazuje podnikatelskou potřebu potřebou sociální). Inovace pak mají v obou případech za určitých podmínek sílu nabourat staré struktury a nastolit nový systém na vyšší úrovni.

Už jen existence takovýchto přístupů v mediálních studiích vypovídá o faktu, že podobné procesy, jako je kreativní destrukce, v mediálním odvětví probíhají. Stejný závěr ale vyplývá i z ověření předpokladů Schumpeterova modelu. Mediální firmy opravdu téměř od svého vzniku konstruují své monopolistické postavení. Koncentraci mediálního odvětví kromě podstaty mediálního produktu, který generuje rostoucí výnosy z rozsahu, přispěla i poměrně prudká vlna deregulace a liberalizace na konci minulého století. A opravdu, s příchodem nových digitálních technologií, mají mnohem větší inovační potenciál malé a střední podniky, které jsou díky své pružnosti schopny překonat obrovskou konkurenční východu, kterou si zatím tradiční média vybudovala. Tento potenciál sice vždy nemusí znamenat konec tradičních firem, ale má schopnost nabourat starou rovnováhu.

Velké multimediální podniky se destrukci zavedených struktur samozřejmě brání. První možnost, která se jim nabízí, je strategické spojenectví s menší inovující firmou, jež otevře přístup k inovacím. Druhá cesta je pro tradiční média většinou bolestivější – musí změnit svoje zvyky chování a pokusit se být co nejflexibilnější tak, aby zachytily nástup inovací samy.

Ačkoliv se větší inovativní síla, která vychází se strategického spojení, může zdát pro mediální trhy velice výhodná, tento postup není v dlouhém období udržitelný. Pokud velké společnosti pohltnou malé inovační firmy, jejich inovační potenciál se sníží na potenciál velké firmy. Tím, že nepřijde fáze destrukce a nenastaví se nové vztahy, bude ekonomický systém mnohem rigidnější a jen stěží bude reagovat na současné potřeby. Vzhledem k tomu, že destrukce neproběhne, trh se nevyčistí a je stále náchylnější na příchody nových destruuujících firem. Finanční potíže společnosti AOL Time Warner

navíc ukazují, že ani strategické spojení společností nemusí zaručit následující ekonomický úspěch.

Ačkoliv se tak může zdát, že otázka zní, zda digitalizace bude destrukcí pro tradiční média, tento proces už nám za zády probíhá. Ať firmy zvolí jednu z předchozích dvou strategií, vždy to znamená rozboření starých struktur (i když třeba jen v rámci firmy) a vytvoření nových, na vyšší technologické úrovni.

Analýza novinového průmyslu ukazuje, že nejstarší odvětví prožívá inovační vlnu digitalizace nejcitelněji. Pokud by v průběhu dějin tištěných médií nedocházelo skrze inovace ke stálému snižování nákladů (knihtisk, autotypický štoček, počítačové zpracování) a prudkému demografickému vývoji, tato restrukturalizace novin by pravděpodobně přišla už mnohem dříve a možná i mnohem citelněji.

Je velice obtížné odhadovat, jak bude vypadat inovační proces v budoucnosti. Stěžejní je ale vzít na vědomí, že média se již dostala za bod, kdy mohla koncentrovat a upevňovat svoje monopolistické postavení na trhu, a posunula se do fáze destrukce. Otázka, zda noviny zaniknou, je tedy kvůli vysokým nákladům na distribuci v současnosti už jen záležitost interpretace tohoto pojmu. Pokud je chápeme jako médium svázané s papírem, tento model již nemůže dlouho vydržet. Pokud je ale budeme brát jako médium vycházející s denní periodicitou, mají možnost v digitální podobě přežít.

Tento závěr vychází zejména z charakteristik inovačního procesu na internetu a v novinách. On-line média jsou aktivnější, pokud jde o osvojení inovací, protože jejich trhy jsou mladší, mají nižší náklady na vstup do odvětví, jsou na vyšší úrovni přímé konkurence, čelí vyšší elasticitě poptávky a mají méně stabilní spotřebitelské preference. Navíc mohou být agresivnější v osvojování inovací, protože musí využít nový produkt k tomu, aby vytvořila přidanou hodnotu k již existujícím nabídkám.

Oproti tomu noviny jsou nuceny inovovat, protože jsou nejvíce ohroženy zaváděním nových technologií. Novinový trh je již plně vyvinutý a vykazuje jen nízký potenciál k růstu, zatímco je velice kapitálově náročný. Kvůli vysokým nákladům na distribuci jsou tak všechna tištěná média postupně nucena hledat nové cesty jak dostat obsah ke čtenářům. Většina novin se tak nejspíš bude muset stát výhradně elektronickými médii, které budou distribuovány skrze internet, kabelem nebo bezdrátovými technologiemi do mediálních zařízení (PDA, e-books).

Jak bude nové mediální prostředí, které z kreativní destrukce vyjde, vypadat, je již otázka předpovědi. Ačkoli není možné modelovat budoucí průběh inovačního

procesu, lze odhadnout mantinely, ve kterých se bude muset mediální průmysl v nejbližší době pohybovat.

Neomezené množství distribučních kanálů vycházejících z digitalizace již v současnosti nutí média vytvářet nové tržní strategie, které by mohly na volném trhu obstát. Postupem času se tak ukazuje, že snahy o oslovení nespécifického a co největšího publika už nejsou únosné a že místo toho může být komerčně úspěšným řešením přesné zacílení média na konkrétní skupinu. Publikum je tak sice menší, ale o mnoho homogennější pokud jde o sociální charakteristiky. Změna médií z masových na úzce zacílená, tak probíhá na principu obsazování volných míst, neboli děr na trhu (niche media). Získat specializované čtenáře přitom může být pro reklamu v novinách, a tak i pro noviny samotné, otázkou přežití. Podle teorie Long tail je totiž oblast mimo populární obsahy, kterou by média mohla specializací pokrýt, velice obsáhlá.

## Conclusion

Schumpeter described the economic theory of creative destruction at the beginning of the twentieth century. Media studies took slightly different ways to similar conclusions, but up to the turn of the millennium, mainly in concept of disruptive technology and Winston's theory of spin-off. Both of them, Schumpeter as well as Winston, occur source of innovative process in some kind of necessity, which switch itself to destruction of established system and generate new equilibrium at higher level.

Just the existence of these models in media studies illustrates the fact that similar processes, such as creative destruction, in the media sector proceed. The same conclusion follows when we verify assumptions of Schumpeter's model.

Multimedia giants obstruct the destruction of old structures in two ways – by strategic alliances with smaller innovative company and by change their innovative structure. Strategic alliances, mainly because of inelasticity of giant media firms, are in long run unsustainable. It was demonstrated by unsuccessful merger of AOL Time Warner. Nevertheless both of these two ways conduct to destruction of traditional structures.

Although it may seem that the question is, whether the digitalization will be the destruction of traditional media, this process already takes place in secret. Whether the company chooses one of the previous two strategies, it is always broken down old structures (even if just within the company) and the creation of new, at a higher technological level.

It is very difficult to estimate how it will look the innovation process in the future. It is important to note that the media have already reached the point where had been possible to concentrate and consolidate their monopoly in the market, and moved into the phase of destruction.

Newsprint industry analysis shows that the oldest media industry is experiencing a wave of innovative digitization in a most sensible manner. The question of whether newspapers terminate is currently only a matter of interpretation of the concept. If we understand the media as related to paper, this model cannot long endure. But if we take it as a medium based with daily, it has the opportunity to survive in digital form.

This conclusion is mainly based on the characteristics of the innovation process on the internet and in newspapers. On-line media are more active in terms of adoption of innovation, because their markets are younger, have lower costs of entry into the

industry, are at a higher level of direct competition, face a higher elasticity of demand and have less stable consumer preferences. In addition, they may be more aggressive in the adoption of innovation, because they must use a new product to create added value to existing proposals.

In contrast, newspapers are forced to innovate because they are most at risk by introducing new technologies. Newsprint market is already fully developed and while it is very capital intensive, it offers only a low potential for growth. Due to high cost of distribution are all printed media gradually forced to seek new ways to readers. That's why newspapers probably will be distributed through the internet, cable or wireless technologies to the media device (PDA, e-books).

How will the new media environment, which comes from creative destruction, look, is the question of prediction. Unlimited number of distribution channels based on the digitization has now forced the media to create new market strategies, which could compete on the open market. Over time, it shows that efforts to reach a mass audience are no longer viable and it can be commercially successful to targeting specific media for specific groups. The audience is smaller, but much more homogeneous in terms of social characteristics. Amendment of the mass media to the closely targeted arises from the principle of filling holes in the market (niche media). Getting specialized reader can be for newspapers the question of survival. According to the theory of Long tail, the area outside the popular levels is very comprehensive.



## Použitá literatura

- [1] AGHION, Philippe, HOWITT, Peter. *Endogenous Growth Theory*. 3rd edition. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1999. 694 s. ISBN 0262011662.
- [2] ALBARRAN, Alan B. Historical Trends and Patterns in Media Management research. In ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M., WIRTH, Michael O. *Handbook of media management and economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. s. 3-22. ISBN 080585004X.
- [3] BAGDIKIAN, Ben H. *The Media monopoly*. 6th enl. edition. Boston: Beacon Press, 2000. 288 s. ISBN 0807061794.
- [4] BALÁŽIOVÁ, Linda. *Teoretický odkaz diela J. A. Schumpetera*. [s.l.], 2004. 52 s. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Inštitút ekonomických štúdií. Vedoucí bakalářské práce Milan Sojka.
- [5] BOČÁK, Michal, RUSNÁK, Juraj. Na ceste za poslucháčom a divákom : Poznámky o trendoch v programovaní v elektronických médiách. In FORET, Martin, LAPČÍK, Marek, ORSÁG, Petr. *Média dnes: Reflexe mediality médií a mediálních obsahů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. s. 363-385. ISBN 978-80-244-2023-3.
- [6] CARVETH, Rod. The Economics of Online Media. In ALEXANDER, Alison, et al. *Media Economics : Theory and Practice*. 3rd edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. s. 265-282. ISBN 0805845801.
- [7] ČERMÁK, Miloš. Blogosféra: rezervace plná šelem, anebo krásný nový svět?. In FORET, Martin, LAPČÍK, Marek, ORSÁG, Petr. *Média dnes: Reflexe mediality médií a mediálních obsahů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. s. 397-407. ISBN 978-80-244-2023-3.
- [8] DAY, George S., SCHOEMAKER, Paul J. H., GUNTHER, Robert E. *Wharton on managing emerging technologies*. New York: John Wiley and Sons, 2000. 460 s. Dostupný z WWW: <<http://www.amazon.com/Wharton-Managing-Emerging-Technologies-George/dp/0471361216#reader>>. ISBN 0471361216.
- [9] DOYLE, Gillian. *Understanding media economics*. 2nd edition. London: SAGE Publications, 2002. 184 s. ISBN 076196875X.
- [10] FERGUSON, Douglas A. Industry-Specific Management Issues. In ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M., WIRTH, Michael O. *Handbook of media management and economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. s. 297-324. ISBN 080585004X.
- [11] GERSHON, Richard A. Issues in Transnational Media Management. In ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M., WIRTH, Michael O. *Handbook of media management and economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. s. 203-228. ISBN 080585004X.
- [12] HARCOURT, Alison. *The European Union and the regulation of media markets*. Manchester: Manchester University Press, 2005. 258 s. ISBN 0719066450. Str. 16
- [13] HOLLIFIELD, Ann C. The Economics of International Media. In ALEXANDER, Alison, et al. *Media Economics: Theory and Practice*. 3rd edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. s. 85-107. ISBN 0805845801.

- [14] HOSKINS, Colin, MCFADYEN, Stuart, FINN, Adam. *Media economics: Applying economics to new and traditional media*. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2004. 356 s. ISBN 0761930965.
- [15] HRUBÝ, Zdeněk. Media in Transition Countries : Development and market changes. In HRUBÝ, Zdeněk, et al. *The Economics of the Media: The Convergence of the Transition Countries with EU Member States*. Prešov: Research Centre of the Slovak Foreign Policy Association, 1999. s. 14-31. ISBN 8096815504.
- [16] CHAMBERS, Todd, HOWARD, Herbert H. The Economics of Media Consolidation. In ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M., WIRTH, Michael O. *Handbook of media management and economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. s. 363-386. ISBN 080585004X.
- [17] CHAN-OLMSTED, Sylvia M. Issues in Media Management and Technology. In ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M., WIRTH, Michael O. *Handbook of media management and economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2006a. s. 251-276. ISBN 080585004X.
- [18] CHAN-OLMSTED, Sylvia M. Issues in Strategic Management. In ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M., WIRTH, Michael O. *Handbook of media management and economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2006b. s. 161-180. ISBN 080585004X.
- [19] JAVŮREK, Adam. hyperlokální žurnalistika. In FORET, Martin, LAPČÍK, Marek, ORSÁG, Petr. *Média dnes: Reflexe mediality médií a mediálních obsahů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. s. 409-421. ISBN 978-80-244-2023-3.
- [20] KLÍMOVÁ, Viktorie. *Inovační procesy: Distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko správní fakulta, 2006. 181 s. ISBN 8021041668. Str. 17
- [21] KONEČNÝ, Miloslav. *Management transferu výsledků vědy a výzkumu do praxe: Inovační centra inovační podnikání*. Karviná: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta, 1995. 205 s. ISBN 8085879352.
- [22] MIERZJEWSKA, Bozena I, HOLLIFIELD, Ann C. Theoretical Approaches in Media Management Research. In ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M., WIRTH, Michael O. *Handbook of media management and economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. s. 37-66. ISBN 080585004X.
- [23] MÜLLER, Karel. *Industriální zdroje, ekonomický růst a sociální změna*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002. 225 s. Studie; sv. 34. ISBN 8086429075.
- [24] NELSON, Richard R., ROSENBERG, Nathan. Technical Innovation and National Systems. In NELSON, Richard R. *National Innovation Systems: A comparative analysis*. New York: Oxford University Press, 1993. s. 3-21. ISBN 0195076176.
- [25] *Oslo Manual : Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd edition. OECD PUBLICATIONS, 2005. 163 s. Dostupný z WWW: <<http://www.sourceoecd.org/scienceIT/9264013083>>. ISBN 9264013083. Čl. 146 a 148
- [26] OWERS , James, CARVETH, Rod, ALEXANDER, Alison. An Introduction to Media economics theory and Practice. In ALEXANDER, Alison, et al. *Media Economics : Theory and Practice*. 3rd edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. s. 3-47. ISBN 0805845801.

- [27] OZANICH, Gary W., WIRTH, Michael O. Structure and Change: A Communications Industry Overview. In ALEXANDER, Alison, et al. *Media Economics: Theory and Practice*. 3rd edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. s. 69-84. ISBN 0805845801.
- [28] PICARD, Robert G. Historical Trends and Patterns in Media economics. In ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M., WIRTH, Michael O. *Handbook of media management and economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. s. 23-36. ISBN 080585004X.
- [29] PICARD, Robert G. The Economics of Daily Newspaper Industry. In ALEXANDER, Alison, et al. *Media Economics: Theory and Practice*. 3rd edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. s. 109-126. ISBN 0805845801.
- [30] *Prophet Finance* [online]. 2009, 19. 5. 2009 [cit. 2009-05-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.prophet.net/analyze/sc.jsp?symbol=\\$72&duration=50y&frequency=2&chartType=1&scheme=blugray](http://www.prophet.net/analyze/sc.jsp?symbol=$72&duration=50y&frequency=2&chartType=1&scheme=blugray)>.
- [31] RANTANEN, Terhi. *The media and the globalization*. 2nd edition. London: SAGE Publications, 2006. 180 s. ISBN 0761973133.
- [32] RECA, Ángel Arrese. Issues in Media Product Management. In ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M., WIRTH, Michael O. *Handbook of media management and economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. s. 181-202. ISBN 080585004X.
- [33] SÁNCHEZ-TABERNEO, Alfonso. Issues in Media Globalization. In ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M., WIRTH, Michael O. *Handbook of media management and economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. s. 463-492. ISBN 080585004X.
- [34] SHAVER, Dan, SHAVER, Mary Alice. Directions for Media Management Research in the 21st Century. In ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M., WIRTH, Michael O. *Handbook of media management and economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. s. 639-655. ISBN 080585004X.
- [35] SCHUMPETER, Joseph Alois. *Kapitalismus, socialismus a demokracie*. Jiří Ogrocký. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2004. 470 s. Klasikové společenských věd. ISBN 8073250446.
- [36] STOLPER, Wolfgang F. *Joseph Alois Schumpeter: The Public Life of a Private Man*. 1st edition. Princeton: Princeton University Press, 1994. 400 s. ISBN 0691043051.
- [37] ŠMÍD, Milan. Czech republic. In PETROVIC, Brankica. *Media ownership and its impact on media independence and pluralism*. Ljubljana: Peace Institut, 2004. s. 141-161. ISBN 9616455265.
- [38] VAN KRANENBURG, Hans, HOGENBIRK Annelies. Issues in Market Structure. In ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M., WIRTH, Michael O. *Handbook of media management and economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. s. 325-344. ISBN 080585004X.
- [39] WINSTON, Brian. *Media Technology and Society: A history: From the Telegraph to the Internet*. 4th edition. London: Routledge, 2000. 374 s. ISBN 041514230X.