

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Diplomová práce

2013

Lenka Soukupová

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut mediálních studií a žurnalistiky

Lenka Soukupová

**Internet jako prostor pro sociální inovace?
Analýza prostředí digitálních podob
současného českého tisku**

Diplomová práce

Praha 2013

Autor práce: Mgr. Lenka Soukupová

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Jirák, Ph.D.

Rok obhajoby: 2013

Bibliografický záznam

Soukupová, Lenka. *Internet jako prostor pro sociální inovace? Analýza prostředí digitálních podob současného českého tisku*. Praha, 2013. 67 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce Prof. PhDr. Jan Jiráček, Ph.D.

Rozsah práce: 159 664 znaků

Abstract

Taking into account the theoretical approaches of Joseph Alois Schumpeter and Clayton Christensen to innovation, this case study is mapping the current Czech environment of written online media. Traditional media houses are dealing with the crisis of finances and information as generally described by Christensen, which means they are in real need for innovation yet they are not always successful. Other new incentives also appear on the market.

Similarly to the situation abroad, the NGO sector is able to provide quality content on issues of its interest. Social innovation is rather a buzzword in the country, yet the author identifies a couple of efforts in the online written media. The author also suggests there might even be a niche for a social enterprise in the area to cooperate with the NGO sector and blogosphere.

Keywords

creative destruction, disruptive innovation, social entrepreneurship, social innovation, Czech Republic, print media online, watchdog journalism

Abstrakt

Tato případová studie nahlíží teoretickou optikou kreativní destrukce dle Josepha Aloise Schumpetera a rozkladných technologií dle Clayтона Christensena prostředí digitálních podob současného českého tisku. Zatímco velké mediální domy se snaží ustát krizi financí a informací, potřebují také v duchu Christensenova přístupu systematicky přijímat inovativní prvky. Ne vždy se jim to daří. Podobně jako ve světě by mohl finančně nákladnou roli „hlídače demokracie“ přejmout neziskový sektor. I v něm lze předpokládat konkurenci, když by se dále rozšířilo sociální podnikání. Sociálně inovativní snahy na českém psaném internetu lze identifikovat, ale prozatím jich není mnoho, přičemž se jejich autoři za sociální inovátory mnohdy ani nepovažují. Součástí studie je i črta pro PR malého společensky odpovědného podniku.

Klíčová slova:

kreativní destrukce, rozkladná inovace, sociální inovace, sociální podnikání, sociálně prospěšné podnikání, Česká republika, online podoby tisku, investigativní žurnalistika

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely, **s výjimkou oddílu 4.2. závěrečné črty: ideální model sociálně odpovědného podnikání v oblasti psaných médií v ČR.**

V Praze

Lenka Soukupová

Poděkování

Vím, že nic nevím. Děkuji všem, kteří měli a mají pochopení.

Obsah

ÚVOD	1
1. ROZPRAVA O METODĚ	4
1.1. HIC SUNT LEONES: NOVÉ OBZORY KOMPARATIVNÍHO VÝZKUMU MÉDIÍ.....	5
1.2. DIVIDE ET IMPERO: STUDIE NÁRODA V DOBĚ INTERNETU?	8
2. VELKÁ VÝPRAVA ZA CESTAMI INOVACE	13
2.1. SCHUMPETERŮV VÍTR DO PLACHET: ROLE PODNIKÁNÍ A KREATIVNÍ DESTRUKCE V EKONOMICE..	13
2.2. JEŠTĚ K VĚTRNÝM BOUŘÍM: CHRISTENSENŮV KONCEPT ROZKLADNÉ INOVACE.....	22
2.3. INOVACE V REALITĚ TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ: NOVINY ZE STROMŮ.....	27
3. SOCIÁLNÍ INOVACE (N)A TRH	36
3.1. SPOLEČENSKÝ A SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝ EXPERIMENT?.....	36
3.2. DISKURS SOCIÁLNÍ INOVACE V SOUČASNÉM ČESKÉM PROSTŘEDÍ	39
3.3. SOCIÁLNÍ INOVACE – PSANÝ INTERNET – ČESKÉ PŘÍKLADY.....	43
4. OTEVŘENÉ PŘÍLEŽITOSTI PRO SOCIÁLNÍ INOVACI V TISKU	50
4.1. KDO SE UJME „HLÍDACÍHO PSA“?.....	50
4.2. ZÁVĚREČNÉ ČRTY: IDEÁLNÍ MODEL SOCIÁLNĚ ODPOVĚDNÉHO PODNIKÁNÍ V OBLASTI PSANÝCH MÉDIÍ V ČR.....	53
ZÁVĚR	57
SUMMARY	60
POUŽITÁ LITERATURA	61

Úvod

To be irreplaceable, one must always be different.

- Coco Chanel

Tato práce je založena na myšlence, že sociální inovace je v digitálním prostředí českého tisku přítomna, jen je zapotřebí se ji naučit vnímat, abychom ji mohli využít a případně i podpořit. Jednotlivé kapitoly této práce mi tedy pomáhají s touto hypotézou pracovat. Aby se má linie výzkumu neztratila, ustavuji vodítkem pro svou práci postavení podnikatele jakožto držitele moci v kapitalistické společnosti a mechanismy jeho nakládání se ziskem. Převoditelnost moci skrze ekonomické páky totiž považuji za nezpochybnitelný mechanismus.

Hodlám přiblížit teoretické koncepty inovace a sociální inovace a použít zahraniční příklady současně s bližším zaměřením na český trh tiskem, přičemž nejsem přesně vázána výběrem informací.

V první části si pokládám otázku, kterou vyvolává posun perspektiv komparativního výzkumu médií k nadnárodnímu vnímání. Může mít případová studie omezená na národní, tedy české internetové prostředí svůj smysl?

Zde mi pomáhá přijetí přístupu Soniy Livingstone (2003; 2012), který mi pomohl se zorientovat v pojetí mé studie a snaže tak rozlišit, kde je vhodné hledat obecné kontury a čemu se věnovat více do hloubky. Především se se Soniou Livingstone shodují v motivaci pro samotný výzkum, když přináší „zacílení na struktury moci za účelem plně využít národní i nadnárodní příležitosti ke společenské změně“ (2009: 426). Přesněji popisuje, že komparativní výzkum je užitečný na občansko-demokratické úrovni, když jsou politiky ovlivňovány kriticky doplňovaným diskursem odjinud přebíraných znalostí a zkušeností. Jak je proměna diskursu pro dění ve společnosti podstatná, jsem ve své předchozí diplomové práci (Soukupová: 2011) řešila na příkladu přístupu britské Labour Party k liberalizaci vysílacího trhu. Jsem přesvědčena, že sociální inovace je pozitivní šancí pro společenskou změnu, právě přinejmenším skrze proměnu diskursu, a proto se na ni zaměřuji s vědomím, že tato studie může být vnímána jako příliš interpretativní. Mezi internetovými podobami

tisku za hranicemi českého kulturního prostoru i v něm se snažím najít převoditelné příklady, které by mohly být další inspirací při postupu sociální inovace.

V druhé části pracuji s teorií inovací. Joseph Alois Schumpeter (nar. 1883– zemř. 1950) zdůrazňoval během své akademické kariéry ekonomiku jako dlouhodobý společenský proces, v němž se dříve či později objevují krize. Tyto krize mají potenciál ničit, ale také obnovovat. V této kontinuitě „kreativní destrukce“ má velmi podstatné místo každý z nás, protože jsme každý podnikatelem ve své snaze udržet své místo na slunci. Především lze identifikovat klíčovou roli malých podnikatelů v celkovém procesu, i když jejich krokům nebývá věnována tak výrazná pozornost. Pro posun celé ekonomiky je přitom hlavní, aby podnikatelé vnímali inovace jako nezvratný proces v čase a přizpůsobili se jim.

Vzhledem ke koncentraci vlastnictví na mediálním trhu a pochopení dění na novinovém trhu je pak vhodné pochopit teorii „rozkladné technologie“ Claytona Christensena (1995; 1997), který dále rozpracovává chování monopolů ve vztahu k inovacím a potenciál nových hráčů. V online prostředí (i českých) tištěných médií nacházím některé případy úspěšného postupu ve velkých vydavatelstvích a naopak ne zcela úspěšných či s nejistým výsledkem.

Třetí kapitola se věnuje obecnému myšlenkovému trendu, proměně diskursu opakováním mantry „sociální inovace“. Výraz by mohl být chápán jako jistá podmnožina pojmu inovace. Jde ale především o proměnu společenského uvažování. To se nutně nepodřizuje technologickým změnám, ale může si technologii ve svém zájmu podřídit. České prostředí si výrazy sociální inovace, sociální podnikání a společensky prospěšné podnikání teprve definuje a vžívá. Přesto se snažím ukázat příklady sociálně inovativních přístupů převážně v českém online prostředí.

Poslední kapitola si všímá, že i sociální inovace může nabýt podobu rozkladné. Zatímco tištěná média jsou v krizi a ztrácejí schopnost produkovat kvalitní obsah, dokáží s mnohem menšími výstupními náklady pro konečného čtenáře tuto práci zvládnout stakeholdeři (Hunter & Wasserhove 2010). Přebírají tak dlouho omílanou hlavní roli médií jakožto „hlídacího psa demokracie“. Navíc i v neziskovém sektoru panuje tržní konkurence, která dělí inovační potenciál. Při navrhování tezí práce jsem netušila, že se nechám tématem natolik zaujmout, až se sama dostanu do pozice

stakeholdera. V závěru práce si tedy dovoluji vstoupit na nejistou půdu spekulace, když si na základě mně známých příkladů a dat zkouším představit hrubé obrysy pro malý projekt sociálního podnikání realizovatelný v českém internetovém prostředí.

Pokud hovořím o digitálních podobách českého tisku, mám na mysli internetový obsah, který je primárně zaměřen na čtenáře. Nechci se zajímat o psané stránky především audiovizuálně zaměřených médií. Také se nechci zaměřit na pouze překlopené podoby fyzicky tištěných titulů, protože Internet je jiným prostředím s jinými možnostmi.

Tato práce přemostuje řadu témat, pracuji s ní jako s křížovatkou myšlenek. U teoretických pohledů pracuji s klíčovými texty od Soniy Livingstone, Josepha Aloise Schumpetera a Claytona Christensena. S nimi související materiály z novější doby pak již není problém dohledat, protože na oblast tištěných médií se jej nesnaží vztáhnout mnoho autorů. Pro vstup do prostředí českých online tištěných médií se hodí webové stránky mediar.cz, mediaguru.cz a stránky Sdružení pro internetovou reklamu (SPIR).

1. Rozprava o metodě

V předložených tezích jsem se zmínila o potřebě dále zvážit zvolenou metodu, aby se co nejvíce omezilo riziko, že se práce vnitřně zacyklí. Přitom ale není v dosahu mých možností v této práci provést rozsáhleji pojatý výzkum mimo prostředí České republiky. Může vůbec případová studie souviset s komparativním výzkumem? Z mého pohledu ano, pokud se správně vymezí jeho cíle a vhodně začlení do současného kontextu poznání. Jak se lze dočíst v příručce pro kvalitativní výzkum v sociálních vědách *Jak zkoumat politiku*: „V zásadě všechny hlavní cíle, které si klade případová studie jako taková, mohou vystupovat i jako cíle komparativních studií“ (Karlás 2008: 65). První úsek tedy sleduje hrubé, obecné obrysy komparativní metodologie v oblasti výzkumu médií, který vždy narážel na kulturocentrická omezení, pro uchopení základního kontextu.

V druhé části kapitoly si tedy potřebuji vyjasnit, jestli je v době globalizace a zvláště Internetu, který nezná hranice, v pořádku se ohraničit pouze českým národním prostředím, kterému se mám v úmyslu věnovat více. Zde mi pomáhá ryze praktický výzkumný přístup Soniy Livingstone, který se věnuje možnostem aplikace různých metodologických pojetí na praxi, aby nevznikala čistě 'studie pro studii'. Pomohl mi se zorientovat v pojetí této studie a snáze tak rozlišit, čemu se věnovat více do hloubky. Livingstone také pojímá výzkum, tedy i ten komparativní, jako otevření nových utilitárních pohledů k diskusi a aplikaci ve veřejném prostoru. Obecně její přístup přijímám, pouze s ohledem na internetové prostředí této studie dávám místo výrazu národ přednost výrazu *cultural thickening/ zhuštění kultury* (Löfgren: 2001).¹

¹ Diskuse viz dále.

1.1. Hic sunt leones: nové obzory komparativního výzkumu médií

In a time of globalization, one might even argue that the choice not to conduct a piece of research crossnationally requires as much justification as the choice to conduct cross national research.

– Sonia Livingstone (2003)

V roce 1956 poprvé vyšla kniha *Čtyři teorie tisku* (Schramm et al: 1974), která načrtává čtyři celospolečenské přístupy k roli a utváření obsahu veřejných sdělovacích prostředků. Pokud ji otevírá současný čtenář, snadno – v poměrně čtivé knize – rozpozná zaměření na společnost západní polokoule, nedostatečné podložení dané interpretace daty a v celkovém důsledku poměrně normativní pohled. Vlastně z ní přímo číší problémy, se kterými se komparativní výzkum médií musí potýkat.²

Přestože jde tedy o pohyb na tenkém ledě, mediální studia se přirozeně setkávají s potřebou srovnávat. Vznikaly případové studie, ale neexistoval mechanismus, jak toto vědění efektivně propojit. Kaarle Nordenstreng, spolueditor sborníku *International Media Monitoring* (1999) popisujícího překážky takového srovnávání, sám v jednom svém článku (2001) vzpomíná na impulsy vysílané v polovině osmdesátých let směrem k UNESCO ve snaze zaznamenat roli médií i jejich vlastnické struktury napříč národy. Takové výzkumy by jistě byly průlomové, i když zrovna v té době je bylo politicky složité navrhnout.

Směřování výzkumů k srovnávání médií podobně potvrdil i značný zájem o konferenci Mezinárodní komunikační asociace (International Communication Association, ICA)³ v roce 1989, jež zvolila téma „*Comparatively Speaking...*“. Zde nabyté společné nadšení podnítilo trojici Blumler, Mc Leod a Rosengren k editaci sborníku z konference s názvem *Comparatively Speaking: Communication and culture across space and time* (1992). Museli si stanovit velmi přísná kritéria při vyřazování všech zájemců o spolupráci (Blumler et al. 1992 : 5-7). Hned v úvodu ale píše (ibid: 4; překl.aut.): „Současný stav komparativního výzkumu komunikace je zřejmě nejlépe

² Odkazují na Schramm et al.(1974) pro relativně snadnou dostupnost. Detailněji rozebírá problémy způsobené zaslepením skrze vlastní kulturní prostředí například sborník Curran&Park (2000), když jednotlivé příspěvky zaměřují rozdílné kontexty pro vztah médií k moci a společnosti.

³ K současnosti i historii ICA blíže její web: http://www.icahdq.org/about_ica/history.asp, platnost odkazu k 15.3.2013

charakterizován jako 'průzkumný': povstává jako aktivnější, rozmanitější, produktivnější, ale zároveň jako zkusný, předběžný.⁴

Od té doby více než dvě dekády rostoucího propojování v akademických sférách i obecně v rámci globalizace jen potvrdily jejich výzvu, že jde o „rozsáhlý prostor pro otevírání obzorů“ (ibid: 3). Vzniklá diskuse i postupně nabírané zkušenosti zprostředkovávání, které bylo dříve velmi náročné operacionalizovat, nyní hledají nástroje k vytvoření celkového obrazu a zároveň příležitost k zaměření na detail i v mediálním výzkumu.

Čistě pro ilustraci tohoto posunu používám článek *Television Fictions Around the World: Melodrama and Irony in Global Perspective* (2007) napsaný Ien Ang. Autorka je známá především svou studií *Watching Dallas* (1982 /holandsky vydáno 1979/), v níž se zabývá přijetím amerického seriálu Dallas diváky v Nizozemsku. Ve svém článku se ohlíží zpět, jakoby stále překvapena odezvou na svou studii Dallasu, která se stala jednou z ikonických klasik v oboru. Článek, k němuž se odkazuji já, není takto průlomový. Autorka v něm souhlasí s názory Appadurai (1996) a Tomlinson (1999), že globální kulturní ekonomika již nemůže být poměřována modelem centrum-periferie, kde dominují výraznější uzly.⁵ Naopak klade obzvláštní důraz na tzv. „glokalizaci“ (Robertson 1995). Při glokalizaci nedochází k bezpodmínečnému přijetí daného vzoru formátu a ztvárnění,⁶ ale lze postihnout lokální specifika. Ta se odvíjejí od možností šíření a mnoha – častokrát nově odkrytých – rozdílů (Ang 2007: 9). Ang, která se systematicky zabývá televizní kulturou v celosvětovém kontextu, tak mohla bez složitého vysvětlování a zbytečného ukotvování pojmů stručně vyjádřit své postoje k interpretaci mezinárodního výzkumu a v závěru s klidem použít větu: „Globalizace přináší propojení napříč kulturami a míšení vlivů, ale neodstranila drobné rozdíly – a již vůbec ne na nejintimnější možné úrovni vnímání“ (Ang 2007: 13).

Podobně, sledujeme-li nově posouvané obzory optikou kulturních studií, šlo by si dále hrát s významem McLuhanova pojetí „globální vesnice.“ Pojem byl vymezen jako smrštění časoprostoru, znovuprohloubení společenské pospolitosti a posílení verbální komunikace díky revolučním možnostem, která s sebou nesou

⁴ Pokud v práci cituji česky zdroj, který je v přehledu literatury uveden jako cizojazyčný, přebírám plnou odpovědnost za nabídnutý překlad.

⁵ Za hlavní bývají obvykle považovány Spojené státy vzhledem k postavení tamějšího kulturního průmyslu v distribuci na mezinárodním trhu.

⁶ Opět se většinou se v tomto kontextu hovoří o amerikanizaci vzhledem k množství materiálu, kterým kulturní průmysl Spojených států výrazně převyšuje zahraniční distribuci ostatních zemí.

elektronická média (Reifová et al. 2004: 309). Již jen při doslovném pojetí slov „globální“ a „vesnice“ lze narazit na vnitřní rozpor celého výrazu. Uvažování „vesnic“ nikdy nepůjde zcela ztotožnit s uvažováním „měst“ či „světa“. Pohled, pochopení a případné přijetí obecných procesů budou roztroušeny optikami různých adresátů, jakkoli se k nim informace v daném čase a prostoru dostanou. Komparativní výzkum dává společenským vědám optický nástroj pro zvětšení a zmenšení, který si dokáže celkový obraz rozštěpit a zároveň složit. V případě „globální vesnice“ tak možná není nutné spojení zcela vyrušit. Jen by již nemělo znamenat iluzi o zázračném propojení celého světa do jediné komunity. Naopak musí zahrnovat i odstíny, které příliš obecně formulovanou teorii potvrzují či zpřesňují. Vesnice žije, žije ve světě, ale žije svým způsobem, přičemž ale není reálné, že by zůstala ušetřena vlivu globálních trendů v elektronické masové komunikaci.

Výše uvedené drobné příklady jen namátkově ukazují, jak může být nadnárodní hledání podobností a rozdílů přínosné. Otevírá možnosti si klást nové cíle především v oblastech:

- poznání a pochopení, kde lze navyšovat povědomí o systémech médií v jiných zemích, identifikovat jedinečnost, rozsah fenoménů v nejširší možné podobě
- dalšího vyvíjení, testování a obohacování teoretických základů v nových a nových kontextech
- využití těchto poznatků k otevření a plnému vzájemnému dialogu nejen na celosvětových fórech, ale v rámci tzv. policy learning dosáhnout až na lokální úroveň.

Nezůstávání u čistého popisování, ale zvýšené možnosti komunikace, spolupráce a napojení výsledků mimo čistě akademické prostředí samozřejmě budí u vědců touhu dále poznávat. S převratným vývojem komunikačních technologií a jejich zpřístupnění veřejnosti se navíc takový výzkum těší finanční podpoře soukromého i veřejného sektoru. Ovšem i v takovýchto příznivých až podmínkách se nadále potýká s praktickými i teoretickými problémy, které jej dříve držely při zemi a které je nutno řešit mnohdy až za pochodu.

1.2. Divide et impero: studie národa v době Internetu?

*Comparing apples with oranges is okay as long as we possess a fruitology,
a theory of fruits.*

- Harry Triandis (in Geert Hofstede, 1998)

Profesorka sociální psychologie na London School of Economics, Sonia Livingstone, se dlouhodobě snaží uplatnit právě komparativní, kritický a kontextualizovaný přístup k otázkám, proč a jak se mění lidské identity v závislosti na kontinuálních proměnách hlavních prostředků komunikace, ať již u dětí a mládeže, digitální gramotnosti či obecněji na publika, veřejnost a aktivitu občanů ve veřejné sféře.⁷ U prací, s nimiž jsem se doposud setkala, obdivuji právě její realistický přístup a důraz na praxi, při které problémy komparace v mediálním výzkumu řeší.

V článku *On the challenges of cross-national comparative media research* z prosince 2003 vychází z praktické zkušenosti z programu *Evropské nadace pro vědu* (European Science Foundation, ESF) *Changing Media, Changing Europe* (MEDIA, oficiálně probíhal v letech 2000 – 2004) a ještě dřívějšího *Children and their Changing Media Environment* (Livingstone et Bovill eds : 2001). Potvrzuje v něm, že se při náročnosti celého výzkumu opakují chyby organizačního i obsahového charakteru, zvláště když se málokdo vyjadřuje navenek k metodologii. Přitom je při navrhování výzkumu velmi důležité věnovat pozornost nejen sledování proměnných, ale také otázce, v jaké formě je do výzkumu zahrnout v závislosti na jeho celkovém pojetí.

V podstatě se zdá nejpřirozenější vzít jedno prostředí a položit jej vedle druhého, přičemž doposud převážně zkoumané uzavřené kulturní jednotky se k tomu mohou zdát nejvhodnější. Za takové prostředí si bere národ, když argumentuje že „globalizace je pokračující proces, který doposud nepodryl existenci samotného národa a v praxi jsou mnohé fenomény stále definovány národními podmínkami (národní vysílatelé, vzdělávací systémy, HDP etc.)“ (Livingstone 2003:6). Zároveň působí zklamání, když čistý popis podobností a rozdílů dvou či více národů je považován za dostačující, místo aby tvořil základ pro další teoretický či praktický rozvoj (tamtéž:45).

⁷ Pro bližší profil a propojení na (mezinárodní) výzkumné projekty, za které odpovídá, viz stránky LSE (<http://www2.lse.ac.uk/media@lse/whosWho/AcademicStaff/SoniaLivingstone/soniaLivingstone.aspx> pl. 22.4.2013)

Jako pomůcku, obecné základní vodítko při operacionalizaci proměnných i ujasnění cílů výzkumu, navrhuje akademikům hlouběji propracované ideální typy pohledu na národ podle sociologa Melvina Kohna (1989, 22 – 24).⁸ Jeho typologii čtyř základních pohledů na národ při komparativním výzkumu se snaží dále modelovat vhodnými doporučeními pro volbu metod:⁹

- 1) národ jako předmět studia – cílem je pochopení země v jejích jedinečných podmínkách, porovnávají se jakékoli či podobné země, nemusí se předem pečlivě určovat metodologické standardy, protože výzkum předchází utváření teorie a spíše mapuje. O to silněji je ale výstup vázán na kontext vzniku a je velmi pravděpodobné, že výsledná analýza bude ponechána až samotnému čtenáři.
- 2) národ jako kontext pro studium – tento přístup obvykle testuje přítomnost fenoménu či obecné tvrzení v dané zemi, aby tak došlo k podpoření jednotné hypotézy či linie výzkumu. Je vymezeno, která data je třeba vybrat, a ta jsou přijímána spíše eticky, tj. s cílem získat je co nejrozmanitější pro jeden daný ohled.¹⁰ Pokud se získaná data výrazně odchýlí od linie, postačí v závěrečném shrnutí studie nabídnout vysvětlení.
- 3) národ jako jednotka analýzy – předpokládá rozsáhlý výzkum, kde se testuje více linií hypotézy a hledají se korelace mezi jednotlivými národy. Opět je vymezeno, která data jsou zapotřebí, protože se opět sbírají co nejrozmanitější. Ve výzkumu mohou taková data sehrát stěžejní úlohu, pokud v rámci linií nabídnou jinou perspektivu. Pak je kromě etického zapotřebí přidat i emický přístup.

⁸ Kohnovo rozvržení připomínají již Blumler et al: 1992. Sonia Livingstone toto rozvržení dále rozpracovává, když neváhala nahlédnout do souvisejících disciplín, které se v diskusi o srovnávání dostaly o krok napřed - sociologie (např. Szalai and Petrella, 1977; Kohn, 1989) a antropologie (např. Clifford and Marcus, 1986; Hammersley a Atkinson, 1983). Zvláště návodná je její vlastní infografika, kterou vlastně v celém článku vysvětluje a podkládá příklady a svými dosavadními zkušenostmi.

⁹ Jde skutečně jen o ideální typy, takže nepovažuji za vhodné přiřazovat k nim jako příklad reálné výzkumné publikace.

¹⁰ V antropologickém slova smyslu znamená etický přístup pohled zcela nezúčastněné, celkově objektivizující a zobecňující vědy. Opakem bývá emický přístup, který je závislý na kontextu dané kultury a vnímá kategorie a představy aktérů jednání.

- 4) národ jako součást rozsáhlejšího mezinárodního či nadnárodního výzkumu – předpokládá další rozpracování velké teorie (např. teorie kulturní závislosti) na národní úrovni a interpretaci její platnosti. Dává tedy volnost ve výběru a zpracování dat, ale předpokládá vyvážení místní a globální úrovně, tak aby se neztratila vzájemná relevance obou částí výzkumu. (Livingstone 2003 :12-29).

Komparativní výzkum ale pro řadu autorů znamená přesah hranic národních států, jejichž význam (jakožto výzkumných jednotek) upadá. Povahu „všude a nikde“ prolínání se pokusil zachytit antropolog Arjun Appadurai (1996) pojmem „*scape*“, když upozornil na perspektivy, kde dochází ke společenskému míšení.¹¹ Podobně upřednostnil David Morley (2000) použití výrazu „*home territory*“ či Orvar Löfgren (2001) „*cultural thickening*.“ Andreas Hepp a Nick Couldry (2009)¹² se snažili zdůraznit potřebu opustit hranice přijetím výrazu „nadkulturní“ (*transcultural*): „že v současnosti nemohou být důležité kulturní fenomény rozděleny do dimenzí tradičních kultur uhnízděných v daných teritoriích,“ že se globální mediální kapitalismus v pojetí obchodním i komunikačním „zdá zdrojem kulturního štěpení“ a lze jej použít jako klíč k uchopení nejen teritorializovaných politických systémů, ale třeba i „diaspor, populárních kultur, sociálních hnutí a náboženských komunit“ (tamtéž: 40). Cokoli se bude takto zkoumat ale stále potřebuje „společné jádro“ (*thematic core*; tamtéž : 41).

Nelze tvrdit, že by Sonia Livingstone (2003) přehlížela podobné argumenty, naopak si byla velmi dobře vědoma, že pro některé národy ztrácí ve výzkumu svou platnost (ibidem: 6). O dva odstavce výše jsem upřednostnila dle mého názornější vysvětlení přístupů v článku z roku 2003.¹³ V loňském roce nově vydala v rámci sborníku *Handbook of Comparative Communication Research* (Esser, Hanitzsch eds.: 2012) příspěvek, v němž zpracovává tento antagonický postoj k národu do slučující perspektivy:

¹¹ Mediascapes, technoscapes, ideoscapes, etnoscapes, financescapes. V oblasti sociologie lze hledat potřebu opustit tzv. „container thinking“ například u Ulricha Becka (1997), Anthonyho Giddense (1990), Johna Urryho, Manuela Castellse (viz. diskuse Moores 2008).

¹² Podobně Hepp (2009), zde velmi inspirativní diagram.

¹³ Zvláště přehledná je v onom článku tabulka na straně 28.

„dávám do kontrastu dva ideální typy pojetí a navrhování komparativního výzkumu pro média ... Prvně беру v úvahu mezinárodní /*cross-national*/ srovnání pečlivě propojených národních případových studií. Poté, v reakci na obvinění z „metodologického nacionalismu“ a nedostačujícího podložení kontextu v takovýchto studiích, zvažuji otevřenější...mapování nadnárodních /*transnational*/ mediálních toků. Přestože jsou epistemologické i ontologické předpoklady...skoro až v protikladu, v praxi ... lze studie podle těchto předpokladů těžko vytřídit. (Toto)...není tak náhodné, jak by se mohlo zdát. Spíše je oblast médií a komunikace jasně rozdělena do...zemí výrazně přijímaných vlastními publiky..., a přesto... (propojena)...komplexními toky..., které utvářejí kultury. ... **V reflexi (proto) navrhuji znovu vymezit rámec...pro výraz „národ“, bez (jeho) bezmyšlenkovitého odmítnutí nebo romantického přijetí, (ale) jako součást širší analýzy globalizované ... modernity.**“ (Livingstone 2012: 415-416, zvýraznění přidáno)

Ostatně, i Kohn píše, že „status národa je zčásti záležitostí empirie“ (Kohn 1989: 94). Livingstone v loňském sborníku tedy jeho pojetí ještě obecněji dopracovává, rozšiřuje, zapracovává rozdílnou argumentaci. Tentokrát Kohnovy přístupy dělí do dimenzí napříč národy (*cross-national*) a nadnárodní (*transnational*).¹⁴ První tři, tentokrát přejmenované na idiografický model, model testování hypotézy a systémově senzitivní model, mají být určeny k testování napříč národy. Čtvrtý, nadnárodní model, svým způsobem zastřešuje co nejvíce obecných perspektiv, protože „zachází se zeměmi jako místy pro globální či nadnárodní trend“ (Livingstone 2012:422).

Pro každý z modelů se Livingstone snaží najít vhodný ilustrativní příklad a popsat hlavní aspekty, které zmiňovaný výzkum řadí do dané kategorie. Zároveň si je ale dobře vědoma, že jde o metodologické ideální typy, které slouží jako pomocné vodítko při navrhování výzkumu, a v komplexním výzkumu se tato role společně s hypotézami dynamicky mění či dokonce opouští. Mezi jinými uvádí i příklad vlastní účasti na výzkumu *Children and their Changing Media Environment* (Livingstone et Hasebrink 2010):

„Teprve ve zpětném zrcátku dokáží klasifikovat strategii, kterou jsme sledovali ... Zprvu jsme vytvořili detailní profily zemí (Kohnův národ jako předmět studia). Potom jsme testovali určité abstraktní hypotézy ve všech zemích, například věkové trendy, rozdíly pohlaví, socioekonomické nerovnosti ve využití médií (národ jako kontext pro obecnou hypotézu). Po nalezení rozdílů mezi národy jsme hledali systémově napojené faktory, které by je mohly vysvětlit (národ jako jednotka v analýze vícera dimenzí). Vcelku se toto srovnání starých a nových médií zabývalo globálním procesem inovace a ovládnání nových technologií, jak se šířil mezi zeměmi,

¹⁴ Livingstone nepoužívá výraz *transcultural* (Hepp a Couldry 2009), ale model samotný je pro takové využití nastaven. Například lze pod něj začlenit porovnávání měst, jako v případě studie o zavádění wi-fi ve městech Audenhove et al (2007).

a zároveň vnímalo jejich rozmanitost až rozdílnost (národ jako prostor pro nadnárodní trend).“ (Livingstone 2012 : 423).

Metodologicky tedy její přístup umožňuje volně řešit splývavost a přece rozmanitost, a nechává co nejvíce otevřených možností ve výzkumu. Pro mne to znamená, že omezení výzkumu na národ jako jednotku analýzy je v pořádku. Přesto raději upřesňuji, že v době prostupnosti skrze Internet jde o vymezení spíše kulturně - jazykové (*cultural thickening* dle Löffgren 2001) než geografické.

Zároveň odpadá nutnost řešit, jak výzkum pojmout přesně v hranicích ideálních typů. Jde pracovat s nadnárodní teorií či obecně přijímanou myšlenkou – Schumpeterova teorie inovací (i její další ekonomické rozpracování) je velmi obecná. Podobně myšlenka sociální inovace stále ještě hledá své výrazové ukotvení. V duchu hermeneutického „poznej sám sebe a poznáš mě“ aspekty lokálního mohou zdůraznit rysy globálního, globální může mít vliv na lokální a obojí se může doplňovat ve snaze lépe pochopit obecný trend. Přístup Livingstone vlastně zdůrazňuje, že při výzkumu se nemusí vědec vázat k předem vybraným informacím, pokud ale neztratí společné vodítko.

Především se ale se Soniou Livingstone shodují v motivaci pro samotný výzkum, když přináší „zacílení na struktury moci za účelem plného využití národní i nadnárodní příležitosti ke společenské změně“ (2009: 426). Já se na základě konceptů inovace a sociální inovace ve své práci snažím zacílit aktivitu jednotlivce, podnikatele s mocenským a zároveň inovativním potenciálem. Ten by měl tedy být klíčovým pojítkem pro sledování. Jsem přesvědčena, že sociální inovace je pozitivní šancí pro společenskou změnu, právě přinejmenším skrze proměnu diskursu, a proto se na ni zaměřuji. Ve výsledku se mi snad podaří najít alespoň dobré příklady na české mediální scéně nebo převoditelný příklad pro policy learning, které by mohly být další inspirací pro další postup sociální inovace.

2. Velká výprava za cestami inovace

2.1. Schumpeterův vítr do plachet: role podnikání a kreativní destrukce v ekonomice

Cars have breaks so they go fast.

Kde se bere síla pohybující společností? Proč existuje a kam směřuje? Kdo se chce v ekonomii více zaměřit na podobné otázky spojené s inovací, narazí dříve či později na jméno Josepha Aloise Schumpetera, ekonoma, jenž je všeobecně považován za otce teorie inovací,¹⁵ když inovační proces popsal výrazem „kreativní destrukce“. Tento „český“ Němec z moravské Třešti (nar. 8.2.1883) vystudoval ve Vídni, kde na universitě působili špičkoví ekonomové jako Carl Menger, Eugen von Böhm-Bawerk nebo Friedrich von Wieser. Ti se aktivně zapojovali do debaty s „německou historickou ekonomickou školou“. Kromě metodologických sporů¹⁶ tehdy na akademické půdě probíhaly diskuse o povaze monopolizace a jejím vlivu na opožďování středoevropských zemí. Než diskuse ustoupily do pozadí se Schumpeter otevřeně nepřipojil na žádnou stranu. Později ve společnosti dvacátých let získával podporu přístup Maxe Webera, který nabízel zobecňující myšlenky vycházející právě z historické školy. Během první světové války, v roce 1911 publikoval svoji knihu *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, kde se poprvé projevil jeho pohled na kapitalismus, podnikatele a monopolizaci. Po válce se stal součástí rakouské vlády, ale ještě během roku 1919 ji opustil kvůli názorovým neshodám, když odmítal přijímat krátkodobá opatření, aby v dlouhodobém ohledu nepodpořil růst inflace (Drucker: 1983). Zkušenosti se soukromým sektorem získal ve vedoucí pozici v bankovní akciové společnosti Biedermann & Co. Ta v roce 1924 padla za oběť ekonomické krizi, jíž zrovna celé Rakousko čelilo, takže přišel o místo a dluhy z osobního bankrotu splácel postupně v průběhu následných deseti let. Vrátil se na

¹⁵ Viz. např. Sundbo 1991, Larson 2000, Hall 2002.

¹⁶ Velmi zjednodušeně: německá historická škola prosazovala pečlivou analýzu historického a kulturního prostředí oblasti jako klíčovou pro další ekonomické modelování. Rakouská škola ekonomie kladla pro vnímání sociálních fenoménů důraz na sledování samotných aktérů jako formu rozpoznání a výkladu ekonomického vývoje. Zatímco hlavní představitelé historické školy měli obecně blíže k socialistickým myšlenkám, rakouská škola spíše ke koncepci volného trhu. Historická škola ovlivňovala ekonomické myšlení hluboko do dvacátého století, rakouská se dostala na okraj ekonomického zájmu. (Zdroj: Wikipedia, relevantní česká, anglická a německá hesla k 6.5.2013).

akademickou půdu na universitě v Bonnu, ale s houstnoucí atmosférou v Německu přijal pozvání na Harvard. Ve Spojených státech pak zůstal až do své smrti (8.1.1950).¹⁷

U velkých makroekonomických teorií, které jsou vázané na politické přístupy, je klíčové pochopit, jak se autor staví k roli podnikatele. Podnikatel je totiž jak stavebním kamenem ekonomického procesu, tak představitel (mocensky) aktivní části společnosti. Zvláště anglosaská literatura četla Schumpetera s dělením na prvotní a pozdější fázi, přičemž přikládala důležitost právě zlomovému životnímu přesunu z Evropy do Spojených Států, kde v praxi viděl fungování koncernů ve volném kapitalistickém systému. Schumpeter údajně právě v té době změnil svůj pohled na roli podnikatele. Profesor Richard Langlois (2007), který se dlouhodobě věnuje dynamice technologických změn a posunům trhu,¹⁸ si ale všímá, že minimálně od roku 1926, kdy Schumpeter upravoval svou knihu *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (1911, česky *Teorie hospodářské soutěže*), držel ve své teorii ohledně role podnikatele konzistentní linii.¹⁹ Langlois své čtenáře tedy navrhuje k následující úvaze:

„Proč tedy tolik autorů přitahuje pohled na „dva Schumpetery“? Jednoduchou odpovědí je, že Schumpeter se vyznačuje tím, že je klíčovým zdrojem myšlenky, že podnikavost (zkrácené slovo pro celý systém teoretických idejí) je podstatná pro celý ekonomický proces, a zároveň je zdrojem pro přesně opačný koncept: že podnikavost (orig. *entrepreneurship*) již není (nebo nebude) mít jakýkoli dopad na ekonomický proces, když bude nahrazena zcela racionální kalkulací. Jsou zde tedy dvě rozlišitelné myšlenkové linie, které jsou samostatně v souladu, ale nemohou se vzájemně smířit. Čist je je tedy jakýmsi lakmusovým papírkem, kdy se lze naklonit na jednu či druhou stranu. Schumpeter I. tak vede „neoschumpeteriány“ jako Nelson a Winter (1982) a Klein (1977), při výběru druhého se dostaneme k Johnu Kenneth Galbraightovi.“ (Langlois 2007 : 25).

Schumpeterovo vnímání ale pro podnikatele nestavělo přesně vymezenou roli, dávalo co nejširší prostor empirii (Schumpeter 1934 : 80). Samotný Schumpeter byl vášnivým stoupencem kapitalismu. Při zkoumání historických souvislostí, jeho trendů a mechanismů, dospěl právě k závěru, že kapitalismus podkopává sám sebe, takže si dříve či později padne za obětí.²⁰ Studenti ekonomie ale znají Schumpetera především

¹⁷ Pro Schumpeterův podrobný životopis je vhodné vyhledat Thomase McCraw (2007), pro hloubku propojení jeho života s myšlenkovými koncepty spíše Richarda Swedberga (1992).

¹⁸ Medailon autora zde: <http://web.uconn.edu/ciom/langlois%20bio.pdf> k 9.5.2013.

¹⁹ Naopak dodává, že úpravy tohoto druhého vydání pravděpodobně spíše braly v potaz právě pohledy Maxe Webera, jehož názory se začínaly těšit vlně společenské přízně, a práce tak byla lépe uzpůsobena společenskému porozumění a poptávce (Langlois 2007 : 24). Svoji upřesněnou pozici také Schumpeter vyjádřil v esejí *The Instability of Capitalism* (*Economic Journal*, 1928). Zde vyjadřuje názor, že soutěžní kapitalismus přejde v soutěž velkých firem.

²⁰ Celou logiku tohoto uvažování se Schumpeter pokusil shrnout v sérii tří esejů knihy *Capitalism, Socialism and Democracy*, s níž budu pracovat níže.

právě v Galbraithově podání, který částečně zkresluje míněním, že se postavení podnikatele v moderním podniku vytrácí. Galbraight proto navrhuje co nejvyšší možnost regulace v rámci socialistické demokracie (Kyjovská 2010: 8-10).

Sám Schumpeter došel ve svém uvažování k nenaplněné předpovědi, že socialismus, který bude ovládat trh spojený do koncernů, pravděpodobně převáží nad kapitalismem. Ale Galbraightovy závěry by pro Schumpetera byly zřejmě příliš radikální. Při pohledu do zpětného zrcátka dvacátého století se zdá, že kapitalismus převážil nad socialismem. Schumpeterova koncepce, kterou pro současnost asi nejvíce prezentují díla *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (1911, rev. 1926), během druhé světové války dopsaný soubor tří esejů *Capitalism, Socialism, and Democracy* (1942) a nedokončená, posmrtně vydaná *History of Economic Analysis* (1954), by tak mohla být brána jako scestná. Vždyť ani ve své době nezapadala do převažujícího společenského diskursu. Ten po zkušenosti s velkou hospodářskou krizí přijal - na tehdejší dobu převratný - keynesiánský pohled, který se přikláněl k pojetí ekonomiky jako systému, jenž je třeba stabilizovat, ukotvit. Pokud dle Keynesa ekonomické ukazatele dlouhodobě dosahovaly hodnot, které nepodporovaly růst HDP, bylo pro stát přijatelné použít podpůrné (především monetární) nástroje, aby se ve stávající situaci eliminovala nezaměstnanost, prvek narušující přirozenou rovnováhu ekonomiky. Šlo ale o v podstatě krátkodobé nástroje. Schumpeterův pohled, zasazující dění do historického kontextu a dlouhých ekonomických cyklů s obdobími růstu a poklesu, v nichž je nezaměstnanost zcela přirozeným jevem a prostorem pro nové impulsy, době neodpovídal. Té vládli zkratkovitý výtržek Johna Maynarda Keynesa, že „v dlouhodobém ohledu jsme všichni mrtvi“.²¹ Přesto byl na počátku devadesátých let podle Diamonda (2009) Schumpeter citován častěji než jeho současník Keynes.²²

Schumpeter totiž v ekonomii zcela průlomově odmítl stavět na teoretickém modelu dokonalé konkurence a pevném ukotvení ekonomiky. Naopak zdůrazňoval proměnu tržních podmínek v čase, která znamená životní nutnost neopozdit se za konkurencí, vlastními slovy „realita kapitalismu je především a navždy procesem změny“ (Schumpeter 2003 : 21).²³ V modelu dokonalé konkurence, jak byl přijímán od klasických ekonomů, si všichni vystačí s vypěstovanými či vyměněnými prostředky, takže nemají důvod navyšovat zisk. Pro Schumpetera byl model dokonalé konkurence prostě mrtvý.

²¹ „In the long run, we are all dead“ (Keynes zřejmě 1924 : kap 3).

²² Velmi citlivě napsaný článek o vztahu obou současníků viz. Drucker : 1983.

²³ „Capitalist reality is first and last a process of change.“

Když ale Schumpeter stočí pohled na dynamiku v čase, čistý zisk vystupuje jako klíčový faktor dalšího ekonomického vývoje. Všechny tyto aspekty Schumpeterova přístupu se odráží v druhé části knihy *Capitalism...(2003)*, kterou jsem pro účely této práce studovala hlouběji se zaměřením na vymezení a pochopení výrazu „kreativní destrukce“ a upřesňuji si na jejím základě postavení podnikatele v tomto procesu.

Schumpeter v ní zdůrazňuje, že tabulkové sesbírání dat poskytuje statický, do kontextu ekonomických cyklů²⁴ nezasazený obrázek. Přesto se podle Schumpetera ekonomové „teprve nyní šnečím krokem odpoutávají od čistého sledování cenové konkurence“ (Schumpeter 2003 : 84). Nové spotřební zboží, způsoby výroby a dopravy, nové trhy a formy průmyslové organizace tak byly doposud považovány spíše za náhlé impulsy, které vedou kapitalismus dopředu, místo aby byly vnímány jako přirozená součást ekonomického vývoje.

Jak bylo zmíněno, bod dokonalé konkurence je pro Schumpetera jen nereálným teoretickým konceptem, ve kterém v ekonomice nikdo nezískává více než nutně potřebuje (ibid: 72-80). Každý podnikatel v Schumpeterově vnímání se naopak „snaží – a musí snažit - vybudovat [vlastní strategie] produktového odlišení“ (ibid:79), tedy stále vymýšlet a zkoušet nové postupy, jak získat a udržovat své jedinečné místo na slunci. Jinak by o něj zákazníci ztratili zájem, dospěl by k bodu nasycené poptávky, kdy by nemohl růst a pravděpodobně vstoupil do červených čísel. Každý, kdo podniká, se přitom potřebuje uživit, nezůstává s rukama v klíně, dále hledá možnosti a příležitosti.

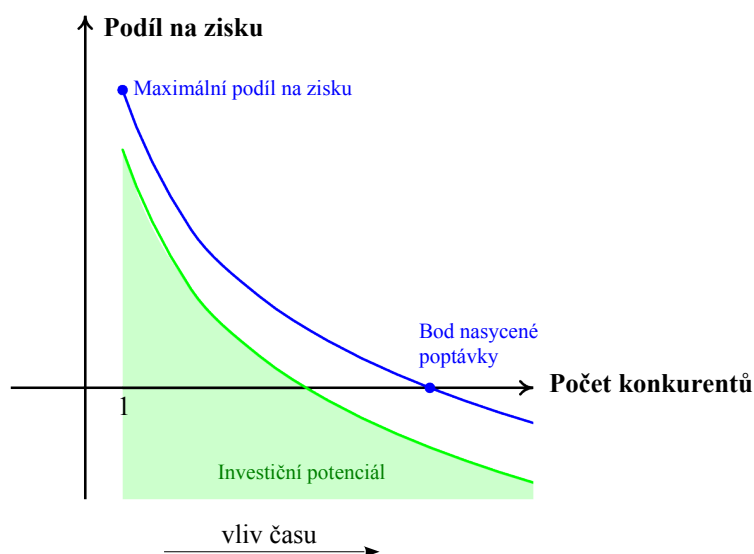
Právě zde upozorňuje Schumpeter na vývojový proces, který poprvé označí jako „kreativní destrukci“, tj. „proces ... průmyslové mutace, jenž neustále způsobuje revoluci v ekonomické struktuře *zevnitř*, neustále ničící původní, neustále vytvářející nové.“ (tamtéž :83). Dále o celém procesu píše: „běžně vizualizovaný problém je, jak kapitalismus spravuje existující struktury, zatímco relevantním problémem je, jak je vytváří a ničí“ (ibid:107).

Tím, že si podnikatel hledá vlastní charakteristiku, své jedinečné místo vlastně projevuje sklony k „monopolizaci“. Bez ohledu, zda se trh bude teoreticky označovat za volný nebo monopolizovaný, stále bude jen jedním trhem. A v něm bude pro

²⁴ Například si všímá dat o nezaměstnanosti členů britských odborů, všímá si v podstatě uzavřeného cyklického poklesu a růstu tohoto ukazatele a ptá se, co se s tímto ukazatelem může stát, když bude poskytnuta dostatečná podpora zvnějšku tak, že se zaměstnání nestane životní nutností. Obecně poznamenává, že staví na zkušenostech anglosaské ekonomiky.

každého podnikatele klíčový posun bodu nasycené poptávky v čase a jeho vázanost na zisk (viz. Schema 1). Při pohledu na schema musí být také jasné, jak silný potenciál mají jedineční hráči, monopoly a oligopoly, když ovládají prostředky investovatelné do vlastního vývoje, inovací i efektivního vedení.

Velké organizace si za určitých okolností mohou dovolit zbrzd'ovat či zcela blokovat nástup některých inovací.²⁵ Díky technologickému posunu a proměnám poptávky v čase se přirozeně protlačují i nové koncerny. Již starší, etablované velké



Schema 1: Inovace v čase

firmy se musí vypořádávat s vývojem (konkurenčních) trhů. „Během procesu kreativní destrukce se objevují situace, kdy zaniknou firmy, které by [...] bezproblémově pokračovaly, kdyby ustály určitou bouří. I když se zrovna nedostaví celoeconomická krize, nastávají dílčí situace, [...] které rychlou proměnou dat mohou způsobit dezorganizaci celého průmyslu, čímž dojde ke zbytečným ztrátám a propouštění. Také není důvodu se snažit zachovat zastarávající odvětví [...], ale není od věci pád [...] zpomalit do spořádaného odchodu“ (Schumpeter 2003: 90). Ostatně, autor se spíše zaměřil na chování monopolů, vzhledem k jejich výsadnímu postavení na trhu.²⁶

²⁵ Zajímavý interpretativní pohled na Schumpeterovu teorii nabízí ve svém proslovu Thomas Barnett (2007) z antimonopolního oddělení ministerstva vnitra USA (<http://www.justice.gov/atr/public/speeches/227291.htm> pl k 12.5.2013).

²⁶ V této části nehovoří o schopnosti monopolů pohlcovat menší hráče, spíše má z jeho pohledu každý hráč svůj více či méně úspěšný monopol.

Samostatnému podnikateli hlavní pozornost v daném úseku textu nevěnuje. Dal mu úlohu při budování a udržování své jedinečnosti, „monopolu“ (Schumpeter 2003: 79). Podnikatel je ale pro celý proces vstupní branou. On totiž neusiluje o dokonalou konkurenci, ale o zisk. Přirozeně se tedy také snaží o růst svého „monopolu“, protože získané prostředky mu dávají možnost hledat vlastní inovaci a jedinečnost. Ty mu mají udržet či zvýšit poptávku, aby si zajistil stálou životaschopnost podniku. Je iniciátorem procesu kreativní destrukce, i když mu sám může padnout za oběť, ať již jde o vnitřní nebo vnější krizi, zásahy konkurence nebo zastarání technologie. Pokud Schumpetera čtu správně, tak jsou koncerny/monopoly poháněny dopředu menšími hráči, protože jinak by se mohly zacyklit v tichých vodách jen minoritních posunů a ustálené konkurence. Dokud ale podnikatel neztratí zdroj svého zisku a/nebo se nepodřídí zájmu svrchu (například pohlcení větším koncernem), drží si svou soběstačnost, svou individualitu a nestává se cizí loutkou. Má tedy stále potenciál narušovat případné zacyklení všemi dostupnými prostředky. Naopak vstupem do velké organizace nadšení u jednotlivců poměrně snadno vyprchává.

Že se proces kreativní destrukce přirozeně vztahuje i na oblast mediálních technologií, podložil ve své knize mnoha příklady Brian Winston (1998). Pro oblast výzkumu médií zdůraznil, že „co bývá přehnaně [nazýváno] revolučním řetězením událostí [...], lze nahlížet jako na proces - mnohem spíše vývojový a méně převratný.“ (Winston 1998: 1). Popisuje, jak z prvních postřehů možné budoucí potřeby, *prototypů*, vědecké schopnosti sestavit, si společnost - po mnohdy dlouhém upozornění – povšimne potenciálního využití vynálezů pro vlastní potřeby. Když se tyto *vynálezy* osvědčují, společnost je přijímá, šíří, až posléze tato *technologie* převáží nad dříve využívanými postupy. Ke svému „modelu potlačení“ (Kyjonková 2010: 13) došel Winston čistě sledováním mediálního vývoje v kontextu dějin a zaměřením na průlomové proměny. Vlastně zcela bez odkazu na Schumpetera²⁷ si podobně klade otázky o pokroku jakožto plynule a postupně navazujícím vývoji, kde průlomové změny nepřicházejí náhlým zhmotněním ze vzduchu při sociálním přijetí pokusů, kterými se lidstvo snaží krok za krokem zlepšovat starší pořádky. Místo Schumpeterova monopolu hovoří spíše o „koncentraci určitých sociálních faktorů“ (Winston 1998: 11). Podobně se při uvědomění celé návaznosti chce zaměřit na klíčové období vzniku - na zárodky inovace, prototypy, které častokrát vzniknou

²⁷ Winston vidí svou inspiraci u Saussura a Chomského (1998 : 3).

zcela nezávisle na sobě, ale předvídají určitou inovační poptávku ve společnosti.²⁸ Winston si je rozdělil do čtyř kategorií (1998: 7-8), ke kterým jsem se pokusila přiřadit co nejjasnější příklady z poslední doby, protože probíhající inovace lze rozpoznávat a třídit jen stěží.²⁹

- odmítnutý – je takový, který předběhl svou dobu a společnost ještě nevidí potřebu jeho využití. Příkladem by mohla být softwarová platforma Newton od společnosti Apple. Ta byla v roce 1993 vypuštěna na trh formou PDA modelu, který již tehdy pracoval s dotykovou obrazovkou rozpoznávající rukopis i elektronické pero, počítal s připojením klávesnice a monitoru i s paměťovými kartami a měl o trochu menší obrazovku než dnešní smartphony. Poslední ze série MessagePad se dostal na trh v roce 1998. Ještě o osm let později skvěle obstál ve srovnání s podobně průlomově myšleným přístrojem Samsung Q1, protože byl jeho software přímo navržen pro ovládání dotyky, místo aby se odvíjel od softwarového základu Windows navrženého pro práci s myší (Stevens & Reid 2006).
- přijatý – prototyp, který by mohl mít k propracované dokonalosti ještě daleko, je na základě společenské poptávky po dané technologii přijat i ve stávající podobě. Takto bychom mohli pohlížet například na čtečky elektronických knih. První zařízení se na trh dostala sice již roku 1998,³⁰ ale v roce 2007 způsobila boom společnost Amazon se svým přístrojem Kindle, který byl při uvedení na trh vyprodán během půl dne.³¹ Přitom šlo o přístroj nabízený pouze v USA za celých 399 dolarů, o rozlišení 800x600 se čtyřmi odstíny šedi. Barevný dotykový displej nabídl Amazon až o 4 roky později v modelu Kindle Fire, s rozlišením 600x1024 a cenou přibližně poloviční. Průzkumy už ukazují, že preference čtenářů do budoucna směřují k univerzálním tabletům s barevným displejem,³² čemuž se mimo jiné i dále přizpůsobuje produktová řada Amazon,

²⁸ Například na straně 24 popisuje Winston drobné nápady a vynálezy, které posouvaly telegrafování od signálního k elektrickému.

²⁹ Neuvádím příklady z novinového trhu, protože probíhající zkoušení v rámci obchodních modelů mi ještě neposkytlo dostatečný nadhled pro hodnocení úspěšnosti a navíc je situace na trhu velmi nepřehledná.

³⁰ Zajímavou retrospektivu vizionářských nápadů na čtečku lze najít na blogu Ivana Mironchuka, pracovníka DPCI, jedné z nejrychleji rostoucích amerických společností v oblasti online a digitálních řešení, <http://www.databasepublish.com/blog/e-books-how-far-have-we-come> pl odk k 17.5.2013.

³¹ Screenshot z Amazon e-shopu o situaci je zobrazen zde: <http://www.engadget.com/2007/11/21/kindle-sells-out-in-two-days/>

³² Průzkum americké Book Industry Study Association (BIGS) z února 2013 si všímá, že u čtenářů čteček stoupl zájem o tablety na 44% a poprvé tak převážil nad zájemci čistě o čtečky, kterých bylo 42%. Loni v srpnu bylo těchto sedm procent přitom rozloženo opačně. Trend bude zřejmě pokračovat,

když se u ní vedle čteček objevují právě Kindle Fire tablety s upravenou verzí systému Android.

- paralelní – u prototypu je použita technologie, která již vznikla a je možná i využívána, ale původně byla myšlena pro jiný účel. Takovým případem může být systém reCAPTCHA. Technologie CAPTCHA slouží k odlišení lidského a automatického uživatele.³³ Nejčastěji je dnes realizována předložením obrázku s textem, který je obtížně rozluštitelný běžným systémem rozpoznávání znaků (Optical Character Recognition, OCR) ale lidé jej jsou schopni přečíst. Využívána pak je pro ochranu internetových stránek před tzv. boty, softwary automaticky šířícími nevyžádané zprávy. Technika reCAPTCHA funkci převrátila - využívá lidi k určení textů, se kterými má použitý OCR software potíže. Na čtení původního textu jsou použity dva různé OCR programy. Pokud se navzájem neshodnou, je slovo posláno k určení reCAPTCHA technologií - je uživateli předloženo během CAPTCHA testu vedle slova již známého. Uživatel neví, které slovo je nám neznámé a snaží se správně určit obě. Slovo je pak určeno podle toho, ke kterému OCR má uživatelem určený text nejbližší. Technika byla vytvořena roku 2007 a roku 2010 zakoupena společností Google. Je dostupná zdarma, využívána např. pro digitalizaci archivu The New York Times nebo Google Books. Nasazena je na nejméně sto tisíc webových stran a denně rozpozná více jak 40 milionů slov (Ellison: 2012).
- částečný, neúplný – prototyp vznikl na základě společenské poptávky, ale (prozatím) není pro její potřeby plně funkční. Mezi takové bychom mohli řadit technologii rozpoznávání řeči společnosti Microsoft (MS SAPI).³⁴ Efektivní zprovoznění této technologie by zásadně zpřístupnilo celé prostředí operačního systému lidem se zdravotním postižením, stejně jako ulehčilo ovládání počítače v běžném životě (přeladění internetového rádia, vyhledání receptu, přečtení příchozí pošty, apod.). Přestože úspěšnost MS SAPI velmi výrazně pokročila

protože respondenti neprojevují o další čtečky do budoucna zájem, narozdíl od tabletů (Zpráva z 9.4.2013 na <http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/digital/devices/article/56727-tablets-overtake-dedicated-e-readers-as-most-popular-devices.html> pl odk k 17.5.2013). Dlouhodobé vytrácení zájmu o čtečky předpokládá i analytická společnost IHS iSuppli, při meziročním poklesu celosvětového prodeje z 20,2 milionů kusů v roce 2011 na 14,9 milionů v roce loňském (Tibken 2012).

³³ CAPTCHA je akronym pro “completely automated public Turing test to tell computers and humans apart”, tj. plně automatický Turingův test pro rozlišení počítačů a lidí.

³⁴ Speech recognition and synthesis API, tj. aplikační rozhraní pro rozpoznávání a syntézu lidského hlasu).

zvláště v operačních systémech Vista a novějších (verze 5), stále je použitelnost této technologie omezena - ať již kvůli stále ještě ne naprosté úspěšnosti rozpoznávání mluveného slova nebo přirozené různorodosti jazyků (MS SAPI verze 5 zatím rozpoznává anglický, čínský, japonský, francouzský, německý a španělský jazyk). Úspěšnější technologie na trhu již existují, jsou ale specializované a relativně drahé - pro češtinu jde např. o NewtonDictate³⁵ vyvinutý společně s Technickou univerzitou v Liberci.

V současném online prostředí se prototypy testují kontinuálně. Jejich úspěch se ale zobrazí spíše až ve zpětném ohledu, kde ale u těch méně výrazných bude zřejmě problém dohledat, že kdy vůbec existovaly. Navíc současné zlepšení jsou navrhována a sdílána rychleji než kdykoli předtím. Takže zatímco v jednu chvíli dosáhne prototyp přijetí, může snadno ztratit v rychlém vývoji a konkurenci svou přední pozici.³⁶ Winstonova práce otevřela dveře evolučnímu pohledu na inovační proces v médiích.³⁷ Ať již jej podložíme teorií potlačení či kreativní destrukcí, svět médií do této evoluce patří.

Paradoxně se často diskutovaným pohledům na inovační proces začala mediální studia věnovat více až na přelomu tisíciletí, přičemž se spíše než na Schumpetera odvolávala na článek Clayтона Christensena *Disruptive technologies: Catching the wave* z roku 1995 (Kyjonková 2010 : 20). Tento článek vyšel v době, kdy se vládnoucí společenský diskurs posunul k uvolnění telekomunikačního trhu³⁸ (např. Thussu 2000), a zároveň v období postupující digitalizace, která dále posouvá hranice telekomunikace, včetně internetu (např. Goldsmith, Wu: 2008). Oba tyto procesy jen zvětšily mediální konglomeráty v již poměrně uzavřeném odvětví, vymezujícím se vysokými náklady pro vstup i silně konkurenčním prostředím. V roce 1983 zaznamenal novinář Ben Bagdikian padesát klíčových hráčů na americkém mediálním trhu, při revizi publikace v roce 2004 již jen pět (1983; 2004). Christensenův ekonomický přístup k monopolům a jejich potřebě reakce na inovace se tak pro svět médií stal silně relevantním.

³⁵ <http://www.diktovani.cz/newton-dictate>

³⁶ Například na vyhledávače Altavista nebo Jyxo už si dnes vzpomene jen málokdo.

³⁷ Kyjonková (2010) odkazuje na průzkum, podle kterého bylo šedesát procent textů zaměřených na technologie a inovace v médiích, jak je otiskly vědecké časopisy, publikováno až po roce 2000 (Mierzwjovska & Hollifield : 2006).

³⁸ Konkrétně mám na mysli dohodu Světové obchodní organizace v rámci GATS z roku 1998 a v následném roce transformaci Mezinárodní vysílací unie (ITU) tak, aby dala slovo velkým korporátním hráčům v telekomunikační oblasti.

2.2. Ještě k větrným bouřím: Christensenův koncept rozkladné inovace

Místo, abych mu řekl, co si má myslet, jsem mu ukázal, jak uvažovat.

– Clayton Christensen

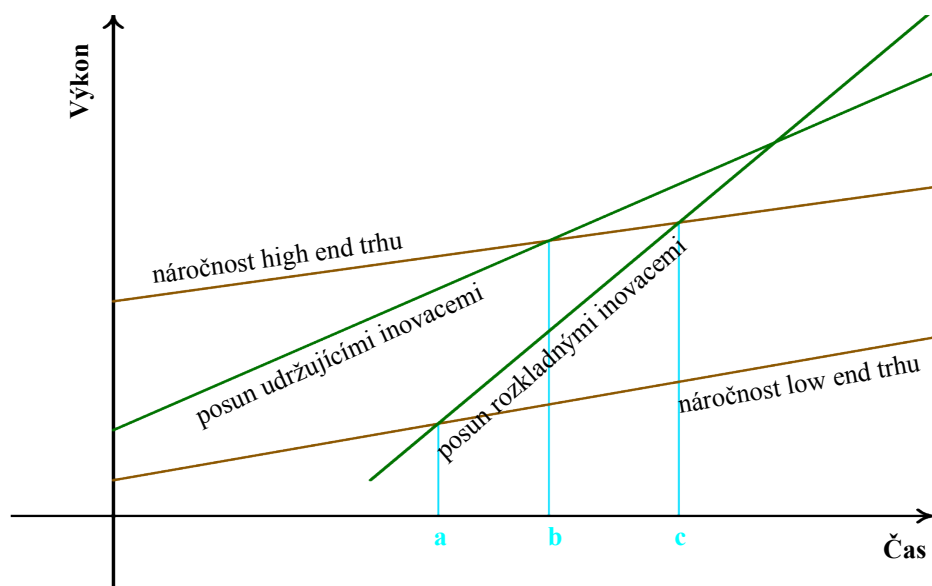
Harvardský profesor Clayton M. Christensen je v současnosti uznávaným ekonomem, když se na své akademické dráze úspěšně věnuje otázce dlouhodobého přežití velkých firem. Když se trhy či technologie mění, řada z nich ztratí svou přední pozici, přestože jsou očividně úspěšné a dobře vedené. Přitom paradoxně mohou ty samé procesy, které organizace používají k splnění rostoucích zákaznických potřeb, postavit při náhlé změně trhu organizaci do zranitelné pozice (Bower, Christensen: 1995). Právě v této souvislosti začal Christensen používat výraz „rozkladná inovace.“³⁹ Sám ji definuje takto:

„Rozkladná inovace není nutně průlomová inovace, která z dobrých produktů vytvoří o mnoho lepší – ona mění produkt, který byl v minulosti tak drahý a náročný, že k němu měla přístup jen hrstka lidí s finančním a znalostním zázemím. Rozkladná inovace tvoří [produkt] natolik dostupný, že na něj dosáhne mnohem větší část populace.“ (videorozhovor s Christensenem).

Christensen⁴⁰ rozkladnou inovaci označil jako protipól inovace udržující. Udržující přispívá ke stálému zlepšování hlavního produktu, který uspokojuje stále náročnějšího zákazníka. Dostupné zdroje pro velké firmy jsou definovány zájmy investorů a zákazníků. Investor nebude chtít podporovat vývoj produktu, u něž nevidí reálné uplatnění na „svém“ segmentu trhu. Pro firmu je tak zcela logické věnovat se systematickému zlepšování na základě očekávaného vývoje trhu, jak jí může mimo jiné napovědět marketingový průzkum u stávajících klientů. Bohužel se tento průzkum zaměřuje na stávající zákazníky.

³⁹ Christensen ještě v původním článku hovoří o rozkladné technologii. O pět let později v článku *Meeting the Challenge of Disruptive Change* (2000) již používá sousloví rozkladná inovace. Kyjonková (2010: 23) píše, že se novější výraz neujal. Christensen ale sousloví v uplynulém desetiletí systematicky využíval při zvyšování povědomí o celé teorii, takže by toto mohlo být diskutabilní. Pro vyhledávání souvisejících prací je vhodné zadávat klíčová slova postupně, jako „disruptive change“, „disruptive technology“ a „disruptive innovation.“ Každopádně jádro konceptu zůstává vždy stejné. Vzhledem k tématu práce, dávám osobně přednost slovu inovace.

⁴⁰ U různých článků i knih se objevují i další jména spoluautorů, která ale neopakují, takže konzistentní linie teorie rozkladné inovace je přičítána Christensenovi, a já se v tomto smyslu také vyjadřuji k teorii. V letošním roce se dokonce Innosight, think-tank zaměřený na aplikaci teorie a poradenství zvláště pro oblast v vzdělání a zdravotnictví, u jehož zrodu Christensen také stál, rozhodl (po pěti letech existence) přejmenovat na The Clayton Christensen Institute.



Schema 2: Dynamika rozkladné inovace

Zdroj: Christensen (1997)

Schopnost předvídat tedy firmu i omezuje. Pro velkou firmu bývají malé „niche“ trhy nezajímavé, mnohdy se takové trhy musí teprve vytvářet. I když je tedy technologie k dispozici, neodpovídá stávající poptávce, vývoj trhu je pomalejší než vývoj technologický (viz *Schema 2*, bod **a** – rozkladná technologie dosáhne bodu, kde uspokojí zájem nejméně náročných zákazníků, kteří jsou ochotni přejít z původního produktu). Pokud se firmy chovají „racionálně,“ s pohledem čistě zaměřeným na zákazníka – „plánují a investují zcela jinak než ti, kdo chápou nejistoty stále se vyvíjejícího trhu“ (Christensen 1997: 117). Mnohdy jim ale hrozí, že při vývoj svého (klíčového) produktu dosáhnou takové dokonalosti, že za ni zákazníci již ani nebudou ochotni platit (bod **b**). Zvláště když jejich zájem vzbudí výstupy rozkladné technologie, které si dříve ani neuměli představit, a které jsou nyní relativně dostupné (bod **c**).

Schumpeter si všímá obroušení inovačního potenciálu u velkých hráčů, které zaměstnávají, oproti těm, kdo musí zaměstnat sami sebe. Podobně Christensen zmiňuje, že tak rozkladné technologie na trh často uvádějí malé, nově založené firmy. „Zřejmě nejsilnější ochranou, které se malé vstupující firmy těší, když vytvářejí trhy pro rozkladné technologie, je, že dělají něco, co prostě nedává zavedeným tahounům smysl dělat“ (Christensen 1997: 174). Hráči prosazující novou technologii tak získávají (přibližně dvouletý) náskok před již na trhu zavedenými hráči.

Každopádně, ať již se rozkladná technologie objeví uvnitř nebo vně firmy, všechny velké organizace musí na novou technologii dokázat zareagovat a pokud možno dohnat své otálení⁴¹ - v dlouhodobém ohledu jde u nich o otázku života a smrti. Většinou nastupuje naprosté přehodnocení dosavadního způsobu podnikání, protože „jestliže společnost neobětuje sama sebe, konkurence to udělá za ni“ (Christensen & Bower 1995: 53).

Každopádně nemají stávající struktury důvod neočekávat nové inovace se zděšením. Petra Kyjonková, která se v rámci svých závěrečných prací na půdě této fakulty zajímala o koncepcce a aplikace inovací v českém mediálním prostředí (2010; 2009), cituje Lucy Küng (2008: 127): „Hollywood byl nepřátelský k televizi. Hollywood s televizí se pak obávaly nástupu videorekordérů. Hudební průmysl pak blokoval rozšíření magnetofonu, kompaktních disků a naposledy pak internetu.“ V podobném smyslu lze chápat její rozhovor se Štěpánem Hornem, který stál u založení internetové redakce v Lidových novinách, když zmiňuje, že při vstupu na internet šlo spíše o reaktivní snahu „nezaspát,“ jinak by tato inovace přišla zřejmě až později (Horn in Kyjonková 2010: 72).

Christensen načrtává tři hlavní směry, jak v rámci velké společnosti na rozkladnou inovaci reagovat. Lze (a) přijmout inovaci přímo uvnitř společnosti a rovnou ji zkusit napojit na firemní kulturu, dále provést (b) akvizici nebo (c) iniciovat vznik zcela nové větve, která neohrozí zájmy stále stejného vlastníka (Christensen&Overdorf 2000). Ve svých pracích sice Christensen hovořil o technologiích, které měly na mediální svět výrazný vliv (inovace v oblasti počítačových disků), ale sám se do tohoto světa nikdy myšlenkově zbytečně hluboko nevypravoval. Obecně jde spíše o manažerský koncept, pro každé odvětví a každého ve vedoucích pozicích. Day a Schoemaker (2000) adaptovali Christensenův koncept do svého modelu, který dovozuje, že mediální firma je různě závislá na rozkladném potenciálu nové technologie, když jde o zavádění technologií a management inovací. Podobně dochází k testování platnosti Christensenova modelu v empirickém výzkumu médií.⁴² Z novějších prací jsem zachytila dvě zkoumající úspěšné přijetí online tiskového prostředí již velkou zavedenou organizací na místním trhu (tj. bez výhod nadnárodního sdílení trhu se všemi, kdo hovoří anglicky, jako například *New York*

⁴¹ Než dojde k prvním reakcím na rozkladnou technologii, uplynou obvykle dva roky.

⁴² Např. Peterson et al (2003), Lyytinen a Rose (2003), Picard (2003), Rao et al (2006), Pascu et al (2007), Lucas a Gohe (2009).

Times nebo *The Economist*). Neznamená to, že zkoumané předměty studia Christensena vědomě následovaly, ale jejich postup zapadá do jeho vzorce monopolního uvažování [viz (a),(b),(c)].

Konow Lund & Puijk (2013) kladou vedle sebe postup dvou velkých soukromých mediálních organizací v Norsku – tradičního vydavatele novin *Verdens Gang* a vlastníka tamější nejsledovanější soukromé televizní společnosti TV2.⁴³ *Verdens Gang* úspěšně vybudoval zvláštní redakci pro „plynoucí“ online zpravodajství, která má ale jiné pracovní mechanismy než tradiční novinová redakce s danými uzávěrkami (a). Od roku 2000 působí na norském trhu tato redakce jako firma *VGNett* (c), bez napojení na původní redakci, ale s potřebou editorské spolupráce se vznikajícím oddělením zaměřeným na tvorbu internetových audiovizuálů, jež se také brzy oddělí od mateřské *Verdens Gang*. *VGNett* si udržuje pozici nejnavštěvovanější norské stránky. Možná došlo k jistému kanibalismu na úkor původního tištěného titulu, ale provozní zisk koncernu VG Multimedia stoupl z 19 milionů v roce 2004 na 108 milionů norských korun v roce 2007 (ibidem: 74).

Naopak společnost TV2, hlavní soukromý vysílatel v Norsku, se v roce 2002 přetřansformovala na TV Group a v rámci širší strategie mediálního domu provedla mimo jiné akvizici (b) serveru *Nettavisen*, jenž byl ve své době v silném konkurenčním vztahu k *VGNett*. Vzájemná očekávání (rozšíření portfolia vs. podpora v soutěži o internetovou čtenost) ani firemní kultury TV2 a *Nettavisen* se nedokázaly skloubit, takže byl tento nadějný novinový server v roce 2009 prodán a TV2 se na webu spíše zaměřuje na své vlastní televizní aktivity.⁴⁴

Experimentální vývoj úspěšného novinového serveru *Ynet* popisuje i Tamar Ashuri (2013) ve své případové studii z Izraele. Tam již od poloviny devadesátých let tajně fungoval ve vydavatelství dominantního deníku Yedith Anronoth (YA) maličký tým, který zkoumal možnosti Internetu ve zcela off-line prostředí. V roce 1999, když do Izraele přišlo ve větším rozsahu širokopásmové připojení (broadband), byli schopni nabídnout překvapivě pěkné a funkční stránky a úspěšně demonstrovat jeho možnosti na případu tehdy probíhajících voleb – jak pro návštěvníky, tak pro vlastní

⁴³ Nejsledovanější ze soukromých televizí v Norsku, nikoli nejsledovanější.

⁴⁴ Tuto strategii mj. ovlivnila nejistota ohledně vydání vysílací licence na další období. Nesmí se zapomínat, že do rozhodování o strategii nevstupuje nikdy jen zvažování potenciálu rozkladné technologie.

management. V následných dvou letech bylo nutno dotlačit vedení mateřského vydavatelského domu Yedioth Ahronoth k vysoké vstupní investici pro online prostředí navržený obchodní model, který oproti doposud zavedeným zvyklostem neočekával, že by čtenář za obsah platil. Vedení se k této investici odhodlalo, přičemž ale byla zřízena zcela zvláštní redakce, aby případné nesrovnalosti nenarušily stávající pracovní mechanismy (c). Ta v současnosti sídlí dokonce v jiné budově. I v tomto případě se investice do budoucna vyplatila. Navíc se také každá redakce vyprofilovala jinak, dle zaměření na segment s pevnou uzávěrkou nebo na „plynoucí“ zprávy (toto dělení viz. např. Deuze 2008:205).

VGNett i *Ynet* jsou nyní úspěšné servery, které se díky množství prokliků bezproblémově užívají. Vznikly na základě experimentálních investic bokem od hlavního pracovního mechanismu svých mateřských podniků a, v duchu Christensenova náčrtu reakce na rozkladnou technologii, uspěly.⁴⁵ I když šlo v obou případech především o experimenty, které se podařilo dotáhnout ke zdárnému konci, překvapilo mne přesvědčení vyjádřené v jednom rozhovoru s tehdejší manažerem zárodku toho, co se později stalo serverem *Ynet*: „Věděli jsme v té době, že vytváříme ohromnou zpravodajskou stánku. Tak to s YA bylo vždy – je to špičková organizace.“ Tato vyjádřená důvěra ve vlastní organizaci jakoby demonstrovala sílu „monopolu“ v praxi – jeho potenciál pro inovaci a jeho zázemí, které mu v konečném důsledku dovolí převládnout, vlastně tak, jak na ně poukazoval Schumpeter.

⁴⁵ Schumpeterovu a Christensenovu teorii je nutno brát jen jako jeden z mnoha aspektů dění na trhu. Z ekonomického pohledu se bere v potaz mnohem více faktorů. Například výnosy z rozsahu, efekty zasíťování, náklady na změnu technologie, cenová diskriminace, transakční náklady, možnosti uzamčení spotřebitele, regulace trhu – více rozebráno v Kyjnková: 2009.

2.3. Inovace v realitě tržního prostředí: noviny ze stromů.

Markets that do not exist cannot be analyzed: Suppliers and customers must discover them together.

– Clayton Christensen (1997:117)

V českém prostředí tisku je zajímavé sledovat aktivity mediální skupiny Mafra v provozu Lidových novin. U Lidových novin, stejně jako dalších titulů, se původně celé tištěné verze překlápěly na web Trafika, přičemž společnost Newton platila redakci stabilní částku. Na web vstoupila iDnes a v závěsu iHned. Vytvoření online podoby lidovky.cz, jak se objevila v květnu 2000, tedy proběhlo poměrně narychlo a byl přijat redakční systém iDnes (nijak překvapivé vzhledem k majetkovému propojení obou subjektů ve vydavatelském domě Mafra). Na fungování maličkého týmu internetové redakce byly zprvu použity příjmy z Newtonu a později paušální částka odsouhlasená vedením Mafry. Šlo přitom o slibný projekt s řadou neotřelých myšlenek⁴⁶ na zvláštní rubriky a třeba také konceptem zapojení občanů (Napište nám, v roce 2003 zasilání námětů pro pokračování románu Ondřeje Neffa, který pak vycházel v Lidových novinách atd.)⁴⁷. „V té době bylo naprosto ideální propojení internetu s papírem, kterého se pokoušíme dosáhnout i v současnosti. Když pak přijeli němečtí majitelé, aby nám ukázali, jak by měl internet fungovat, odvezli si zpátky domů spoustu nápadů, co by se dalo vylepšit u nich.“

Kyjonková si všímá, že prudšímu rozletu serveru bránila především nepromyšlená strategie a konzervativní vedení v MF Dnes. Například snaha lidovky.cz přijít s blogy mezi prvními ležela zcela zbytečně rok na stole ve vedení, než bylo příliš pozdě, aby se v této oblasti povedl výsadní průlom. Obchodní oddělení také pro server (a noviny) zajišťovalo inzerci, ale pro obchodníky nebylo umístování inzerce na lidovky.cz prioritou. Různí šéfredaktoři se různě stavěli k množství zveřejněného obsahu z Lidových novin na webu, panovaly obavy z kanibalizace tištěného titulu i Mladé fronty. Po povodních v roce 2002 fungovala internetová redakce poměrně samostatně, v napojení na vyhledavač Centrum.cz, později došlo v rámci snižování nákladů k maximální integraci obou redakcí a ponecháno jen minimum internetových redaktorů. Prvotní inovační dynamika při vytváření webu se ale s různými necitlivými

⁴⁶ „Do zahraničí jsme se moc neřídili, i když jsme to zkoušeli. Protože nás vlastnil německý vydavatel, chtěli jsme vědět, jak se to dělá v Německu, ale oni to tam vůbec neuměli, byli ve stejném rozpoložení jako my.“

⁴⁷ Reálné spuštění ADSL proběhlo v roce 2003.

zásahy a neefektivními reakcemi zřejmě nezúročila tak, jak by bývala mohla – zcela v duchu Schumpeterova pohledu na obušování inovačního potenciálu jednotlivce při přechodu do zaměstnaneckého poměru u velké organizace.

Celá mediální skupina Mafra je dlouhodobě podrobena velkému tlaku. Na podzim 2012 došlo k reorganizaci redakcí hlavních deníků vydavatelství. „Musíme prověřit struktury a procesy v našich redakcích. Z toho důvodu vypracovali šéfredaktoři MfD, iDnes a LN v uplynulých týdnech inovativní koncept, který bude v nejbližších dnech realizován. Konkrétně se jedná o vytvoření pro všechny tituly centrální rubriky Zahraničí, Sport a Foto-oddělení. Cílem tohoto kroku bylo spojit síly a zabránit tak stejné práci, která se ve vydavatelství dělá dvakrát a je tudíž značně neefektivní,“ citoval Týden (2012) předsedu představenstva společnosti Mafra, který zároveň hovořil o celkové reorganizaci a snižování stavů. Mafra nedávno použila outdoorovou reklamu k oživení zájmu o MFDnes. Také využila pozitivních výsledků za druhé pololetí 2012⁴⁸ k sebepropagaci pro investory, aniž by samozřejmě jakkoli zmínila, že Novinky.cz mají v rubrice Zpravodajství návštěvnost 3 591 044 RU, zatímco celkové portfolio „jedničky mezi zpravodajskými servery“ po odečtení návštěvnosti Jízdních řádů (cca 1,7mil RU) dosahuje cca 1800 tisíc RU. Přitom u iDnes je také zajímavé sledovat, že Zpravodajství sice neklesá, ale ani neroste (Dočekal 2013). Otázkou zůstává, zda se lze stagnující rubrice divit, vzhledem k povaze publikovaných zpráv. Na ozdobu není ani přebírání obsahu, kdy bývá uveřejněn překlad povrchního zahraničního článku doplněný upraveným screenshotem či videem z Youtube (Rožánek 2013 nabízí mj. zajímavý odkaz na fotogalerii screenshotů z cizojazyčných novin, tj. převzatých, zřejmě nikdy nezaplacených obrázků), přičemž si v tomto ohledu zřejmě nemohou Novinky a iDnes vzájemně příliš vyčítat. Novinky, u nichž se příliš nezdůrazňuje příslušnost pod Borgis, který zároveň vydává deník Právo, jen mají velkou konkurenční výhodu díky smluvnímu umístění na nejnavštěvovanější české stránce Seznam.cz.

Mafra je ale jen příkladem mediálního domu, který se snaží ustát vleklou krizi na trhu a současnou potřebu digitální inovace, když stále více čtenářů přechází od papíru k obrazovce. V loňském roce dosáhl denní prodaný náklad českých deníků 1,013 milionu a meziročně se tak snížil o 9%, tj. podobným tempem jako v předcházejících třech letech. V pětiletém srovnání (2007-2012) jde o pokles

⁴⁸ Dle tiskové zprávy organizace měly v lednu 2013 stránky iDnes.cz 4 109 947 a lidovky.cz 1 021 658 reálných uživatelů (RU) (Mafra 2013).

o půlmilionu kusů čili asi o třetinu (-35%). Za loňský rok byl nejvíce zasažen deník Blesk, s poklesem -12,2%⁴⁹ a Deník s 10,1% (Mediaguru 2013, zdroj ABC ČR).⁵⁰

U tisku tak dochází k prohlubování rozpolcení, které přišlo s internetem. Původní vydavatelé se snažili prchat právě na web, přičemž v České republice dávali přednost především vyvinutí internetových aktivit uvnitř stávající firmy.⁵¹ Toto řešení se zdá spojováním synergií nejvíce ekonomické. Existuje ale reálné riziko, že se inovační potenciál zadusí, jako v případě lidovky.cz.

Küngová et al. (2008) taktéž poukazují, že finálně se v empirii ukazuje, že si nové médium obvykle projde při/po založení nejvyšší autonomií. Při reintegraci (často zdůvodňované nutností udržení pozice připojených klasických součástí mediálního portfolia) se inovační potenciál opět celkově sníží.

Současné velké reorganizace – jak v mediálním domě Mafra, tak ve vydavatelsví Economia – tomuto pohledu taktéž odpovídají. Economia sloučila své redakce do společného newsroomu v červnu 2013.⁵² Takovéto kroky jsou v dlouhodobém ohledu diskutabilní,⁵³ ale zřejmě nevyhnutelné.

V rámci úspor nákladů i ve snaze oslovit inzerenty z řad výrobců luxusního a modního zboží se navíc české deníky často uchylují k tématům dříve vyhrazeným spíše pro časopisy o životním stylu, což ale hrozí skluzem k infotainmentu.⁵⁴ Příliš mnoho dostupných informací s bezplatným zpravodajstvím na webu zadusí růst. Je potíž i v tom, že ti, kteří kupují noviny, jsou zpravidla náročnější než hlavní proud a povrchní témata odvrátí jejich pozornost. Že pracovat s nekvalitním obsahem nejde,

⁴⁹ Blesk sice zůstává nejčtenějším deníkem, ale jeho online strategie je složitá. Nikdo mu nezaplatí za (kvalitní) zpravodajství. Došlo ke slučování redakcí Blesk a Aha. Pro efektivní přítomnost v online prostředí potřebuje na svůj web přilákat dostatečnou návštěvnost, aby zůstal atraktivní v této oblasti. Spekuluje se o možném prodeji titulu a zájmem podnikatele Andreje Babiše (AGF Media), který se v současnosti snaží vybudovat mediální portfolio, jej od Ringieru odkoupit (<http://www.mediar.cz/sef-zprav-novy-muzik-zlobi-byvaleho-chlebobdarce-ringier-bulvarni-deniky-se-topi-v-problemech/>).

⁵⁰ http://www.mediaguru.cz/2013/02/prodane-naklady-deniku/#.UaEwzdf8m_N

⁵¹ Kromě tohoto postupu popisují Küng et al (2008) ještě cestu partnerství mezi nově vytvořenou firmou a stávajícím médiem, vytvoření mediální sítě, fúzi nebo akvizici a nahrazení novou firmou.

⁵² <http://www.mediaguru.cz/2013/02/economia-vytvori-jeden-newsroom-pro-vsechny-tituly/#.UT24thx22TC>; http://www.mediaguru.cz/2013/03/economia-stavi-jeden-newsroom-pro-vsechny-tituly/#.UVmUhRzeW_M

⁵³ http://www.mediaguru.cz/2013/04/jak-integrovat-newsroom-v-multimedialni-ere/#.UYeJldf8m_M

⁵⁴ Web Unie vydavatelů www.reklamavnovinach.cz je velmi dobrým zdrojem informací o tématu i souvisejícím vývoji novin obecně.

vyjádřil i Jakub Unger, ředitel pro obsah Centrum Holdings,⁵⁵ tedy i za obsah nového online deníku Insider:

„Co média historicky živí? Obchod s nedostatkem informací. My lidi prostě potřebujeme vědět, co se kolem nás děje. Média tuhle potřebu saturovala. Chceš vědět – vyber si – zaplat'. Bud' si nás kup za peníze, nebo „zaplat“ tím, že nás sleduješ (a my si tě zpeněžíme jinak). Tenhle úhledný model přestal fungovat, když jsme se během extrémně krátké doby z „nedostatku informací“ překotili do věku information overload. Informace jsou všude, pro všechny, zdarma. Na jeden klik.

A mě (*sic*) přijde, že se tím nechali omámit i poskytovatelé obsahu. Začali do otevřeného prostoru valit masy obsahu, rozdávat ho. V Česku to pokračuje pořád. Jak se teď krize na mediálním trhu prohlubuje, dělají to stále extrémněji, protože lapají po každé naději nových příjmů – nové a nové digitální sekce, weby, obsahové nástroje. „Když má někdo regionální zprávy, tak já je budu mít na internetu taky“. V překladu: Více nákladů na pořád víc obsahu, který nevydělá, protože nemá zákazníka. V konečném důsledku nejen proděláváte, ale rozředíte hlavně pocit výlučnosti, kvality, všecho je to na jedno brdo. Vydavatelé sami prohlubují information overload, i když jejich bytí a nebytí je stovky let postaveno na pravém opaku: vydělávají na tom, že lidem informace chybí a nemají je kde vzít. To je pro mě sebedestrukce.“⁵⁶

V podobnosti volně dostupných obsahů tkví dle mého i celá diskuse kolem agregátorů zpráv, kterou na začátku roku ve svých dvou tištěných číslech rozvířil týdeník Agenda. Protože se online informuje téměř okamžitě a i další obecně volená témata jsou si dost podobná, čtenář po přečtení titulku a perexu již nemusí mít o skutečný obsah zájem.⁵⁷ Překážky, které byly kladeny Google News ve Francii za využívání tzv. snippets (titulky a úryvky článků), byly vyřešeny speciálním fondem na transformaci francouzských médií do online podoby (60 milionů eur). Google ale zároveň naváže spolupráci s vydavateli, u nichž bude moci nasadit AdSend či AdMob a také jim poskytnout platformu pro prodej přes Google Play. Podobně urovnal Google spor i v Belgii.⁵⁸ Trh si obvykle dohodne své samoregulační mechanismy a tak mnohdy posouvá dopředu standardy. K vytvoření českého standardu k přebírání obsahů se v loňském roce rozhodlo Sdružení pro internetovou reklamu (SPIR).⁵⁹ Předpokládá se,

⁵⁵ Vyhledavač Centrum.cz, dále Aktuálně.cz a právě deník Insider spadají pod aktivity Centrum Holdings, které v dubnu koupila Economia.

⁵⁶ <http://www.mediaguru.cz/2012/08/media-chrli-obsah-ktery-nevydelava-nici-se-%E2%80%A6/#.UaITRNf8lOo> rozhovor s Martinou Vojtěchovskou.

⁵⁷ Blíže k funkci agregátoru Tomáš Bleša, <http://blog.lupa.cz/bizwiz/hledani-dokonaleho-agregatoru-1/> 6.2.2013.

⁵⁸ <http://www.lupa.cz/clanky/google-zaplati-mediim-ve-francii-60-milionu-eur-zrejme-na-tom-ale-vydela/> David Slížek, 3.2.2013. V Německu se k obdobnému tématu diskutuje nad tzv. Lex Google (viz. http://www.mediaguru.cz/2013/03/prvni-zakon-printu-proti-googlu-se-miji-ucinkem/#.UVxoXBzeW_P)

⁵⁹ Etický kodex přebírání zpráv na internetu, SPIR: <http://www.samoregulace.cz/en/node/531>

že poskytovatelé nekvalitního obsahu se z trhu postupně sami eliminují vzhledem k nízké návštěvnosti. Napřed by ale museli kodex dodržovat hlavní hráči.⁶⁰

Protože prosperovat na trhu s bezplatným zpravodajstvím nelze, snaží se redakce uchýlit k alespoň částečnému zpoplatnění. Čtenář, který hledá podstatné informace, (což obvykle čtenář tisku bývá), by měl mít pochopení, že pro dlouhodobé vytváření kvalitního obsahu je třeba poskytnout finanční prostředky. Ostatně, v současnosti už je v zahraničí u seriózního tisku obsah často zpřístupněn jen částečně nebo skrze teaser. Čtenář pak narazí na paywall⁶¹ nebo nabídku zakoupení celého článku, časopisu nebo předplatného třeba i jen elektronické formy. Přesto bude zřejmě potřeba jisté kulturní proměny, než se čtenáři za obsah skutečně naučí platit. V jistém ohledu by mohly být ve změně tohoto uvažování nápomocné virtuální trafiky,⁶² na českém trhu se dosud objevily Publero, Zinio, Flookie a iKiosk, které nabízejí rozšířené softwarové platformy pro přidání interaktivních prvků pro tablety (zvuk, video, extra fotografie atp.)⁶³ Podle odhadů Unie vydavatelů mohlo v České republice v prvním čtvrtletí 2012 vlastnit smartphone 11% , tablet 3,4% a čtečku 1,9% obyvatel.⁶⁴ Nyní, o rok později, vlastní tablety konkrétně 7% lidí ve věku 12-79 let, tj. něco přes 600 tisíc lidí.⁶⁵ Pro srovnání uvádím data z Velké Británie (OFCOM 2012), kde byl zaznamenán rychlý nárůst vlastnictví přenosných přístrojů s připojením na Internet. Jeden z deseti britských dospělých má nyní čtečku, dvě pětiny dospělých vlastní smartphone. Během dvanácti měsíců stoupl počet vlastníků tabletů z dvou na jedenáct procent.

Novin a časopisů v elektronické podobě se nyní v Česku prodává přes sedm tisíc na vydání, což je asi pětkrát více než v listopadu 2011, kdy se prodávalo asi 1 400

⁶⁰ Ján Simkanič: <http://www.lupa.cz/clanky/jan-simkanic-unikatni-obsah-ma-svou-cenu-a-stoji-za-to-ho-chranit/> vs. Petr Koubský: <http://www.lupa.cz/clanky/jan-simkanic-unikatni-obsah-ma-svou-cenu-a-stoji-za-to-ho-chranit/>

⁶¹ Washington Post, asi nejdéle otálející americké noviny, zavede paywall zřejmě v létě. Podobně nyní testuje paywall Politico.

⁶² Systémy plateb za články či celá čísla jsou k dispozici, některé profitují a především se přizpůsobují trhu: asi nejvýraznější je slovenské Piano, s rozšířením trhu do Polska a výhledově i Rakouska. Ve Francii se objevil Cleeng. Zvláštní systém měl být také Google One Pass, který byl ale odložen. Vhodná webová stránka pro sledování situace na různých trzích je www.paidcontent.org.

⁶³ „Vydavatelům nabízíme nástroje, kterými mohou svá vydání připravit či obohatit. Jen na nich záleží, jestli multimediální prvky vloží. Byli bychom rádi, kdyby je všechny využívali, ale nemají na to zřejmě čas ani prostředky. Kolikrát nemají ani data, třeba deset dalších fotek do fotogalerie,“ popsal stávající situaci Jakub Kadeřábek z trafiky Publero, která v lednu 2013 ohlásila 40 000 registrovaných <http://www.mediar.cz/sef-digitalni-trafiky-publero-jakub-kaderabek-prodavame-tisice-casopisu-mesicne/>

⁶⁴ Mediaprojekt, 2011/2012, 4.čtvrtletí +1.čtvrtletí, <http://www.unievydavatelu.cz/Upload/999.pdf>

⁶⁵ Aust, Ondřej, 16.5.2013 <http://www.mediar.cz/tablet-v-cesku-ma-pres-600-tisic-lidi-vydavatele-zacali-zjistovat-jejich-ochotu-platit/> zdroj Media Projekt.

výtisků na vydání (ABC ČR).⁶⁶ Hospodářské noviny sice prodávají v elektronické podobě přes polovinu toho, co na stáncích (5 536 ks), ale v poměru k celkovému dennímu nákladu (39 164 ks) nedosahuje ani desetiny. Jak ale čísla napovídají, trh vykazuje silný potenciál do budoucna, přičemž pomáhá dobře zacílit inzerci na ty, kdo si mohou vhodný přístroj i (mobilní) internetové připojení dovolit.

PRODEJE DIGITÁLNÍCH VERZÍ NOVIN A ČASOPISŮ													
titul	11/11	12/11	01/12	02/12	03/12	04/12	05/12	06/12	07/12	08/12	09/12	10/12	11/12
Deník					113	115	110	113	114	119	125	129	130
HN	247	1228	1880	2104	2140	2156	2173	2183	2195	2202	2626	3176	3307
LN	269	284	320	340	335	352	366	377	359	345	353	363	361
MF Dnes	104	111	267	423	492	544	553	574	617	649	669	688	708
Computerworld											7	5	7
Ekonom									148	174	462	799	861
Respekt	772	931	1103	1211	1240	1353	1434	1148	1506	1587	1633	1603	1592
Týden					185	191	274	271	186	170	160	139	147

Zdroj dat: ABC ČR

Tabulka 1: převzato z www.mediar.cz

O příchod tabletů na český trh se začala zajímat tři „vydavatelství“. Forsage - Team, jenž běžně vytváří firemní periodika a katalogy, představil čistě lifestyleový časopis *Adam*. Magazino Media, spřízněné s agenturou pro venkovní reklamu MaxMedia, připravuje asi deset měsíčníků – první, *Architural* vyšel poprvé 21.května 2013. Zcela první časopis pouze pro tablet je týdeník *Dotyk* od Tablet Media. Pro zájemce o Schumpeterovu a Christensenovu teorii v praxi bude ale asi nejzajímavější tento start-up. V něm se totiž na začátku roku 2013 sešlo pět výrazných postav z Bakalova vydavatelství *Economia*, včetně majitele Michala Klímy. Nové vydavatelství má široké možnosti spolupráce s externisty, flexibilitu pro vyjednávání, možnost vnitřní diskuse a zkoušení konceptů, včetně zatím ne zcela precizně dopracované strategie. Navíc se zaměřuje na movitější niche market zajímavý pro inzerenty a nabízí zcela jedinečný produkt, navíc zdarma. Oproti velkým vydavatelským domům, kde běžně majitelé/akcionáři tlačí na co nejvyšší zisk, má také prostor se maximálně zaměřit na investice do rozvoje svého produktu i zatím ještě neodhaleného dalšího portfolia. Stává se tak příkladem, kde pracovníci opustili monopol a rozhodli se využít s předstihem inovační potenciál pro trh, který teprve vzniká.

⁶⁶ Aust, Ondřej, 16.1.2013; <http://www.mediar.cz/prodej-digitalnich-verzi-novin-a-casopisu-se-za-rok-zpetinasobil-hlavne-diky-titulum-economie/>

Inovace, které jsem doteď zmínila, vycházejí spíše z (ne)adaptace větších tiskových subjektů na velmi rychle se měnící situaci na trhu, které se potřebují přizpůsobit. Nelze tvrdit, že by zmizeli čtenáři. Náklady tisku v Asii, na Středním Východě i v Africe rostou tak, že se v roce 2011 prodalo celosvětově o 1,1% výtisků více než rok předtím. Ubývají naopak v USA (-4%) a trochu pomalejším tempem i v Evropě (-3,5%) (WAN IFRA). Především se ale, ani v oblastech s nárůstem, nepodařilo zastavit pokles výnosů z inzerce, které v roce 2011 dosahovaly 76 miliard dolarů oproti 128 miliardám v roce 2007.⁶⁷

Při přeskupování tiskového trhu, jak v současnosti probíhá v západních zemích, kde si již čtenáři zvykli na jistou úroveň tiskovin, mohou ještě více vystoupit do popředí jinde nárůstem skryté aspekty vydavatelského byznysu, jež mohou vést k celkovému negativnímu zacyklení:

- zadlužení a omezování kapacit – při akvizicích spojených s liberalizací trhu a přechodu na nové technologie od počátku devadesátých let, bylo nutno vynaložit nemalé finanční prostředky. Akcionáři očekávají co nejvyšší výnosy, takže se vydavatelství snaží co nejvíce ušetřit na běžném provozu – v důsledku úsporných opatření si ale média přestávají platit špičkové novináře, a ani neobnovují mízu otevíráním nových pracovních příležitosti.

- ztráta hodnoty obsahu – místo motivovaných zkušených pracovníků vytvářejí obsah narychlo ti zbylí z tištěných zpráv a podkladů zveřejňujících institucí. Celkově ubývá zdrojů na kvalitní žurnalistiku a vybírají se povrchnější témata. Zvláště v době internetu pak začíná postrádat smysl za obsah platit.

- klesající příjmy – především z inzerce, po které poptávka klesá dlouhodobě, vzhledem k rostoucí diverzifikaci komunikačních prostředků, i s ohledem na klesající zájem čtenářů – opět napojení na úsporná opatření.

- ztráta důvěry – vzhledem k rozložení vlastnictví se šíří názor, že zpravodajství není vyvážené. Komerční média tak ztrácejí dlouho pěstěnou a ochrannou roušku „hlídacího psa demokracie“ (více k celému procesu např. Gitlin 2009).

V důsledku se tak stále více stahuje smyčka kolem schopnosti nabízet kvalitní obsah a tisk ztrácí pevnou půdu pod nohama. Pokud opravdu přispíval kvalitě společenskému

⁶⁷ Kruml, M. 12.9.2012, Proč přibývá čtenářů novin, <http://www.mediar.cz/proc-pribyva-ctenaru-novin/>

prostředí, nyní svou kredibilitu postrádá. Chybí prostředky na kvalitní investigativní žurnalistiku a ani si mnohdy nezajistí spolehlivé zdroje.⁶⁸

Při hledání obchodních modelů, které by novinám pomohly z krize, bude jistě (bezplatný) server newspaperdeathwatch.com, který monitoruje celou upadající situaci, mít ještě nějakou dobu o čem psát – ale také přicházet s užitečnými tipy.⁶⁹

Jak je ale vidět, na trhu lze rozpoznat inovační potenciál menších hráčů i maximální nasazení při hledání obchodních modelů vhodných pro další využití. Velmi zajímavou akvizicí společností AOL je americký server Huffington Post. Existence tohoto serveru se vztahuje do května 2005. Zprvu na něm publikovali čtyři komentátoři v liberálně levicovém duchu a šlo o agregátor zpráv,⁷⁰ který byl ale dále rozšířen o blogy, na které přispívaly třeba i zajímavé celebrity. Poměrně záhy se serveru s vysokou návštěvností podařilo získat velkou investici, díky níž vzniklo „*The Internet Newspaper: News, Blogs, Video, Community*“ (slogan HuffPo) – velmi úspěšné médium zaměřené na masový trh. Po obsahové stránce nebylo nikdy příliš vyzdvihováno – s tím, že jde o agregaci a právě přebírání z blogů. HuffPo úspěšně ustál nařčení, že by měly být bloggerům nabídnuty autorské honoráře. Jak ale poznamenal *The Economist*, pokud by HuffPo zůstal čistě u přebíraného obsahu, mohlo by se stát, že by na konci neměl co přebírat.⁷¹ V roce 2012 získal jako první soukromé americké digitální médium Pulitzerovu cenu za sérii článků o životě válečných veteránů. Z původního obsahu jsou populární specializované poradny. HuffPo se také dokázal zaměřit regionálně, a po zmíněné akvizici v únoru 2011 vytváří či přebírá pod svou hlavičku i podobně směřované zahraniční weby. Akvizice byla oboustranně výhodná. AOL se co nejvíce zaměřovalo na SEO, když přes Demand Media vytvořilo obchodní model zaměřený na levný a obsáhlý materiál, který snadno

⁶⁸ V kontextu českého trhu mám na mysli nejen výše zmíněné přebírání obsahu a sklony k infotainmentu, ale třeba i úspěšnost serveru motejlek.com, který od roku 2010 nabízí exkluzivní a aktuální obsah ze světa obchodu. Motejlek.com se užívá, přičemž jen výjimečně propustí některou svou zprávu do médií. Hospodářské noviny ani E15 se mu svou formou ani obsahem nikdy nebudou moci rovnat. Přitom tuto službu obstarává pouze majitel a jeden spolupracovník.

⁶⁹ Zde například několik nápadů jak znovu oživit potenciál místních periodik vázaných na komunitu: <http://newspaperdeathwatch.com/how-to-save-local-newspapers/> How to save local newspapers, paulgillin, 28.4.2010. K velmi zajímavému potenciálu místních novin se také pozitivně vyjádřil americký investor Warren Buffett, http://www.reklamavnovinach.cz/zpravy/1277-warren_buffett_stale_sazi_na_lokalni_noviny publikováno 11.3.2013.

⁷⁰ Podobného typu jako Drudge Report, první americký agregátor svého druhu, který mj. jako první publikoval příběh Moniky Lewinské, poté co jej odmítl Newsweek.

⁷¹ <http://www.economist.com/blogs/prospero/2011/07/huffington-post-launches-britain.>; The Huffington Post Launches in Britain, Huffing and tweeting, 8.7.2011

zachytí reklamu přes algoritmy Google (např. ehow.com).⁷² I HuffPo dobře pracuje s nalákáním návštěvnosti přes SEO. Nelze ale zůstat jen u tohoto, protože změna vyhledávacích algoritmů Google by mohla podrazit jejich úspěch. HuffPo i Demand Media se tak, při co nejvyšší optimalizaci nákladů, snaží zaměřit střední třídu vytvořením puncu kvalitního a přece čtivého obsahu a integrace přes komunitu blogů a komentářů.⁷³

Odvětví tisku, zacyklené v krizi nedostačujících prostředků a nekvalitních informací, musí čelit rozkladnému potenciálu Internetu a s ním spojených příležitostí, včetně odstanění původních zábran pro publikování informací. Na inovaci není předem daný návod. Každé tiskové médium, které chce přežít, tj. udržet si svou jedinečnost na trhu, bude muset najít vlastní postup pro svou online strategii, aby využilo všech vhodných komunikačních (distribučních) kanálů se zákazníkem. Inovace je ale také plynulý společenský proces, který umožňuje se inspirovat těmi, kdo se o inovaci již pokusili. Zvláště u produkování neplacených online služeb se úspěšný obchodní model může opravdu jen inspirovat, nikoli kopírovat⁷⁴. Každý podnikatel potřebuje chránit své „monopolní“ postavení, každé tiskové médium potřebuje svůj exkluzivní obsah. Aby přežila, potřebují být soukromá média službou, kterou si kupujeme my nebo zájemci o naši pozornost – a nelze donekonečna prodávat pod cenou.

⁷² Od vyhledávače lze také zakoupit často poptávané dotazy a napsat texty odpovědi přímo na míru.

⁷³ http://www.economist.com/blogs/newsbook/2011/02/online_media Why AOL wants the Huffington post, Feb 2011

⁷⁴ Viz. například příkazy „slevomatů“, které všechny použily stejný obchodní model.

3. Sociální inovace (n)a trh

Pro Schumpetera byly otázky vždy podstatnější než odpovědi.

– Peter Drucker

3.1. Společenský a společensky odpovědný experiment?

Jak výše uvedené příklady ukázaly, vývoj trhu je o stálém experimentování, o pokusech a chybách, o pádech a nových cestách. Vývoj trhu nestojí jen na velkých organizacích, ačkoli zkoumání reakcí takových společností strhává často vyšší míru pozornost. Možná tedy, že se inovačními mechanismy velkých organizací zabývali Schumpeter i Christensen převážně, ale rozhodně neopomenuli roli malých ekonomicky aktivních hráčů. Lze možná navrhnout racionální modely ekonomického chování, které lze aplikovat na monopolní či jiné firmy a jednotlivce, ale byla by hloupost zapomenout, že lidské chování je nevyzpytatelné. Vstupují do něj zájmy, emoce a vášně, které vědecká metoda zohledňuje jen těžko.⁷⁵ A přitom zvláště u inovace platí, že „není objevů bez inspirace a nadchnutí pro věc“, přičemž ještě dále pokračují slovy Tomáše Sedláčka (2012: 333) z knihy *Ekonomie dobra a zla*:

„Skutečnou otázkou není, zda tržní ekonomika funguje, nebo ne. Skutečnou otázkou je (to se totiž ptáme *skutečně*), zda funguje tak, jak bychom *chtěli*, aby fungovala. Otázka po tom, zda *co*si funguje, je sama o sobě nesmyslná, pokud není vztažena ke smyslu a k účelu sledovaného jevu. Teprve podle toho můžeme posoudit, zda něco (ne)funguje. Otázka po funkčnosti trhů či neviditelné ruky trhu je tedy ve skutečnosti otázka bytostně normativní (jak *chceme*, aby fungovala?).“ [kurziva i závorky původní]

Celá Sedláčkova kniha je stavěna tak, aby čtenáři tuto normativní otázku podsunula. Snad se jí nyní dostává takové čtenosti, protože vyšla v období finanční krize, když se začala odhalovat zvláště nepříjemná zákoutí celého společenského systému. Ale tato připomenutá otázka, jak se jí Sedláček snaží doložit už od Gilgameše, dotváří úplnost ekonomie tam, kam modely nemohou sahat.

Dobří ekonomové si opravdu takovou otázku nad rámec každodennosti umí položit. Clayton Christensen vydal v loňském roce lehce a populárně psanou knihu *How do you want to measure your life* (2012). Má podnítit čtenáře, aby se čtenáři ptali sami sebe na to, co možná ve víru života poněkud pozapomněli a měli si připomenout

⁷⁵ Ostatně, ekonomové by na základě svých modelů mohli psát alternativní budoucnost asi stejně, jako lze na základě dějinných souvislostí psát alternativní historii.

či dokonce ujasnit odpověď tak, aby se nenechali oním vírem strhnout tam, kde by nebyli šťastní. Ani v oddílu Schumpetera, se kterým jsem pracovala, nebyla vynechána drobná zmínka o „morálním úsudku,“ který není nutně odvislý od ekonomického modelu, který si právě zobrazujeme (2003:84). Pro Schumpetera inovace vždy byla a vždy bude součástí trhu. Že má v dlouhodobém ohledu svá sociální pozitiva ukazují jednoduchým srovnáním životní úrovně: „... není pochyb, že některé věci dostupné moderním pracujícím neměl ani francouzský král Ludvík XIV. - například současnou péči o zuby“ (2003: 67).⁷⁶ Nelze ale vyloučit, že přijatá inovace může být pro společnost nějakým způsobem škodlivá. Například inovace v metodách těžby ropy v rizikových oblastech spíše přináší zisk tomu, kdo ropu těží. Pro společnost ale znamená pozdržení ve vývoji alternativních zdrojů energie. Stručně vzato, inovace jako taková je společenský experiment. Sociální inovace by ale měla být společensky odpovědný experiment, pokud se ztotožníme s následujícím vysvětlením současného vnímání tohoto sousloví.

Sociální inovací se chtěl zabývat například think tank Centrum pro sociální inovaci (*Zentrum für Soziale Innovation*) v roce 1990 ve Vídni. Sociální inovace je zmíněna třeba v *Zelené knize pro inovaci* vydané Evropskou komisí roku 1995, dávno před finanční krizí. Spíše než historií tohoto sousloví má ale smysl se zajímat, v jaké formě chápání se mu podařilo tak efektivně proniknout do společenského slovníku po přelomu tisíciletí. Rozhodně by bylo velmi zajímavé její podrobit kritické analýze diskursu v duchu Normana Fairclougha (2010),⁷⁷ který právě jazyková spojení používá jako vstupní klíč pro uchopení náročného propletení společenských, mocenských a ekonomických vztahů v kapitalistických společnostech, v nichž vše souvisí se vším.

Převládající diskurs bude zřejmě odkazovat k etickému vyvažování excesů volného trhu, jak vyplávaly do společenského povědomí během finanční krize.⁷⁸ Kromě sociální inovace, věčně opakovaného slova, by bylo zapotřebí do zkoumaného „oblaku“ slov přiřadit i další výrazy vázané na proměnu společnosti: například sociální změna (*social change*), sociální/společenská odpovědnost (*social responsibility*), šíření

⁷⁶ Schumpeter se ale ve své práci, vzhledem k výše zmíněné poznámce usuzuji že úmyslně, neptá a nesoudí jakých prostředků bude v jednotlivých případech využito. Od společenského uvažování se Schumpeter distancuje – inovace nemusí nutně vyvolat jeho okamžitou změnu.

⁷⁷ Zatím jsem v tomto ohledu výzkum k „social innovation“ neobjevila, pouze k nadnárodnímu vnímání liberalismu. Dobrý vstup do problematiky poskytují práce Geoffa Mulgana. Obecně stoupá akademický zájem o proces, viz například Howaldt&Schwarz (2010).

⁷⁸ Například kniha Naomi Klein, *Bez loga* vyšla poprvé v roce 1999 a *Doktrína šoku* v září 2007. Podobně krátký film Annie Leonard *The Story of Stuff* v roce 2007.

myšlenek (*spreading/sharing ideas/inspiring*), původci změny (*agents of /social/ change*).

Jan Trybenekr (2013: 72) popisuje současnost tak, že

„se nacházíme uprostřed určitého přechodného období vedoucího k vyvážené a holistické éře ve vývoji lidstva. V podnikatelské oblasti lze v této souvislosti pozorovat pozvolný nárůst významu hodnot jako osobní a firemní odpovědnost, integrita, etické jednání, udržitelnost, vyšší účel, smysluplnost či služba ostatním. V širším kontextu však jde o mnohem hlubší transformaci, zásadní posun v kolektivním myšlení a pohledu na svět, popisovaný jako paradigma 21. století, mezi jehož hlavní charakteristiky je možné zařadit globální či globální pohled, proaktivní přístup k situaci ve firemním okolí, tvorbu udržitelné/smíšené hodnoty pro klíčové stakeholdery, udržitelný, nemateriální a kvalitativní růst, snahu o spolupráci a sdílení znalostí a zkušeností, růst významu představitosti, inovace a kreativity a integrativní způsob myšlení both/and.“

Objevuje se myšlenka, že k původním společenským pilířům, tj. byznysu, státní administrativě a neziskovému sektoru, se přiřadí čtvrtý sektor. Ten by měl být inovativním spojením společenské odpovědnosti s efektivními podnikatelskými přístupy, a při holistickém přístupu ostatní scelit, zkombinovat, zastřešit (Trybenekr 2013: 24; Ellis 2010: 120). Je těžké předvídat, zda takový sektor vznikne. Ale vyčlenění myšlenky, která odmítá bezohledné prostředky dosavadního kapitalismu bez zpětného vyvážení, a snaha ji efektivně aplikovat na rozpolcenou společnost, se zdá být lékem na současnou depresi. I když by se současné iniciativy vstřebaly do stávajících institucí, klíčem k sociální inovaci není a nebude ani definice, ani vyčlenění, ale změna mechanismu lidského myšlení a konání.

Každý (podnikatel) začíná s pohnutkou proměněnou v touhu, která by měla zapadat do výše zmíněného systému hodnot a kterou bude bránit. Když se podnikatelé naučí na svých hodnotách stát, pak by měli získat dostatečnou moc k posilování a prosazování svých hodnot napříč celou společností až v ní převládnu. V každé teorii demokracie se ctí aktivita jednotlivce, který uplatňuje či vyžaduje alespoň základní stabilizující pravidla ve společnosti, která by mu dávala svobodu, ale zároveň ji nebrala druhým. Moje generace dostala rokem 1989 do vínku dar svobody. Potřebuje si jej vážít a ošetřovat, jinak bude pošlapán. Potřebuje se vzepřít letargii „blbě nálady,“ kterou s sebou přinesla ztráta ideálů v období transformace. Z mého pohledu potřebuje Česká republika posílit a osamostatnit nezávisle uvažující občanskou vrstvu s jasným společensky odpovědným přístupem k hodnotám, pokud chce podpořit celkovou stabilizaci naší demokratické společnosti. V sociální inovaci a sociálním podnikání

vidím příležitost, jak se jí pokusit dobudovat. Z celé iniciativy nemusí vzniknout „čtvrtý pilíř,“ ale každá snaha aktivně obnovit pozitivní společenské „já“/“my“, má svůj, i když těžko měřitelný, dopad. Tímto odstavcem se snažím nastínit směr uvažování, jakým se vyvíjel u mne. Níže jsem hledala, jak lze v českém prostředí tento diskurs podchytit obecně.

3.2. Diskurs sociální inovace v současném českém prostředí

Sousloví sociální inovace sice překračuje hranice, ale každý kulturní prostor jej pak vnímá jinak. V českém prostředí se začalo sousloví snadno používat, ale vykazuje potřebu se ukotvit, definovat. Po zkušenosti se socialismem nemá česká společnost dostatečně širokou představu o různorodosti forem takovéto inovace, protože chybí návaznost na kontinuitu emancipačních mechanismů využívaných veřejností, jak jsou například již zavedené v západoevropských státech.⁷⁹ Slovo inovace bylo dosud vnímáno spíše v souvislosti s výrobními postupy. V zemi se také na tento pojem nikdo příliš výzkumně nezaměřoval (Kadeřábková: 2011) a myšlenkový posun nastává teprve s rostoucí iniciativou v občanské společnosti, přičemž mu výrazně napomáhá napojení na Evropskou unii, (která v rámci Evropského sociálního fondu sociální inovace zvláště podporuje a předpokládá další navýšení podpory v rozpočtovém rámci od roku 2014). Respekt Institut, obecně prospěšná společnost při týdeníku Respekt, potřeboval při pořádání prvního Social Innovation Camp na svém webu vysvětlit, co vlastně sociální inovace jsou (2010):

„Sociální inovace jsou nové nástroje, myšlenky, instituce nebo způsoby práce, které zlepšují či od základu řeší potřeby společnosti efektivněji než tradiční existující řešení. Pokud mluvíme o sociálních inovacích, nemusí se nutně jednat o nápady nové, ale také o změny či úpravy existujících řešení a systémů. Sociální inovace pak nabývají podoby nových služeb, iniciativ nebo organizací, případně nového přístupu v distribuci sociálních služeb.

Inovace zasahují do různých oborů a oblastí společnosti jako je například vzdělávání, zdravotnictví, sociální služby... Inovace jsou často přenositelné, nebývají vázány výhradně region, ve kterém vznikly.

Sociální inovace jsou vytvářeny a šířeny především organizacemi zaměřenými na sociální péči a pomoc. Protože se sociální inovace mohou šířit i ve formě myšlenek, hodnot, softwaru nebo nástrojů práce, ne všechny inovace musí mít nutně charakter konkrétního produktu nebo služby.

⁷⁹ Velmi zevrubné srovnání funkce sociálních podniků v Česku a Itálii v diplomové práci

Sociální inovace vychází z mnoha zdrojů a mnoha míst, stejně tak mohou mít na mnoho oblastí společnosti vliv. Podnět může vycházet z vědeckého výzkumu, politické vůle, sociálního podnikání nebo například z možností využití nových technologií.⁸⁰

Jak je vidět, pod sociální inovaci se dá opravdu zahrnout mnoho. Například Hub Praha, soukromý coworkingový prostor maximálně podporující veškerou inovaci, se rozhodl k vymezení pojmů na svém facebookovém profilu v reakci na zkratkový článek o tom, že Jiří Paroubek navrhuje v boji proti nezaměstnanosti zakládání sociálních podniků,⁸¹ takto:

„Jsme zachráněni! Jirka to zařídí :)) Jen pro upřesnění: Často se zaměňují pojmy sociální firma/podnik, sociální podnikání a sociální inovace. Velmi zjednodušeně řečeno: Sociální podnik (tak jak se o něm píše v uvedeném článku) je společnost, zaměstnávající osoby znevýhodněné na trhu práce (např. s handicapem jako Pucle služby s.r.o. ve Svitavách nebo se sociálním znevýhodněním jako např. Café Rozmar nebo Pragulic). Sociální podnikání už je širší pojem, ekvivalent pro anglický pojem „social business“ tedy podnikání, jehož cílem není maximalizace zisku, ale odstranění společenského problému nebo dosažení změny ve společnosti (zisk je reinvestován zpět do firmy). Sem se dá zařadit Hub Praha. Všechno jsou to pak podmnožiny pojmu sociální inovace, což jsou všechny aktivity (podnikatelského, neziskového i veřejného sektoru a jejich partnerství) směřující k odstranění společenských a ekologických problémů a k podpoře trvale udržitelného rozvoje. Uf :))“

(Hub Praha, komentář ke sdílenému článku na Facebooku, 20.2.2013, needitováno, pouze odstraněny hyperlinky)

Jednotlivé pojmy snadno splývají. Jak snadno jediná koncovka zamění výraz sociální podnik s výrazem sociální podnikání. Definice a diskurs se vlastně mění dle potřeb vysvětlovat a jsou velmi volné. Ti, kdo svůj projekt představují, musí být schopni vysvětlit (zvláště investorovi), o co jde, i bez pevně stanovených pojmů. A rozhovor o rozlišení obchodního pojetí projektu se může stát i vhodným způsobem jak navázat kontakt. Při mém prvním náhodném rozhovoru s Lucií Lankašovou, první českou výherkyní Social Impact Award s projektem komunitního kompostování a zahrady (Kokoza), jsme takto vycizelovaly tři pojmy:

Sociální podnik jakožto dotovaný (z prostředků neziskových organizací, dobrovolnickou prací atp.), dále sociální podnikání jako jakákoli podnikatelská aktivita beroucí ohled na komunitu, v níž probíhá. Třetím bylo společensky prospěšné podnikání, které není nutně prioritně zaměřeno na zisk (hledá optimální zisk), ale

⁸⁰ Odkaz <http://www.respektinstitut.cz/social-innovation-camp-praha-co-jsou-socialni-inovace> pl. k 15.9.2012. Detailní informace k Social Innovation Camp na inovaceprospolecnost.cz.

⁸¹ Odkaz <http://www.mediafax.cz/politika/4120856-Paroubek-navrhuje-v-boji-proti-nezaměstnanosti-zakladani-socialnich-podniku> platný k 19.2.2013 již k 22.5.2013 není dostupný.

obvykle je malé, potřebuje na sebe umět vydělat a v případě úspěchu rádo vytváří nová pracovní místa. V myšlenkovém jádru má společensky prospěšné podnikání přímo zabudován prvek společenského zlepšení.⁸² Mnohdy se pak lze vymezit, že projekt není „sociálním, ale společensky prospěšným podnikáním,“ což následnou komunikaci někdy usnadňuje, i když angličtina s podobnými ekvivalenty nepracuje.⁸³

O sociálně odpovědném přístupu firem⁸⁴ se běžně nehovoří, nepsaně je považován za poněkud důstojnější formu marketingu velkých firem. Vypisované projekty v rámci CSR také povětšinou příliš svazují své žadatele, ale je zaznamenatelný jistý zájem o Rok jinak, kdy Nadace Vodafone sponzoruje po dobu jednoho roku plat odborníka, který se rozhodne pracovat pro neziskovou organizaci a projde dvoukolovým hlasováním.⁸⁵

Každopádně, do Social Impact Award se může přihlásit jakýkoli plán na „společensky prospěšné podnikání,“ ale je zařazen jakýkoli projekt, který hodlá být na trhu ekonomicky a společensky prospěšně aktivní a nebude bezostyšně navyšovat zisk na úkor zdravého a eticky přijatelného chování ve výsledku vytvořeného subjektu. Obecně se ale toto drobné slovíčkaření obvykle vztahuje spíše na malé a střední podniky, případně neziskové organizace (obecně prospěšné společnosti) s podnikatelskými aktivitami (tj. se sociálními podniky).⁸⁶ Možná protože do světa velkého byznysu ještě sociální inovace v současném chápání neměly dostatečnou šanci proniknout.

Sociální podniky se snaží sdružovat P3 People-Planet-Profit o.p.s., v rámci projektu TESSEA (tematická síť pro sociální ekonomiku).⁸⁷ V lednu 2013 měla 240 členů, přičemž asi polovinu tvoří právnické osoby. V rámci společného, webově dostupného adresáře se ale do kategorie médií nezařadil žádný. České sociální podnikání je v začátcích, či si jeho majitelé ani neuvědomují, že sociálně podnikají,⁸⁸ (pokud rovnou nezaměstnávají sociálně handicapované). Především ale začaly i

⁸² Anglický ekvivalent výrazu asi nejlépe *social entrepreneurship*, viz Sherman (2011).

⁸³ Social business, social entrepreneurship, social innovation, social change.

⁸⁴ V podstatě aktivity Corporate Social Responsibility (CSR).

⁸⁵ <http://rokjinak.cz/rok-jinak/> platné k 30.6.2013

⁸⁶ Pro společenské aktivity velkých firem se vžil výraz sociální odpovědnost (Corporate Social Responsibility, CSR). Aktivity CSR jsou obvykle společností vítány, ale často brány jako alternativní forma marketingu. Proč společnost ČEZ osvětluje přechody, když jsou její vazby na politickou scénu tak neprůhledné?

⁸⁷ <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz> a také průzkum stovky podniků hrazený z programu TESSEA: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/novinky/644-v-ceske-republice-byl-proveden-rozsahly-pruzkum-100-socialnich-podniku-vcetne-jejich-financi-situace>

⁸⁸ Trybenekr (2013:8-9) ve své práci také vnímá splyvání pojmů, přičemž rozlišuje diskurs P3 se sociálním podnikáním spíše jako způsoby řešení problému, zatímco v HUBu preferované označení společensky prospěšné bere problém jako příležitost.

zaznamenané podniky přibývat skokově od roku 2008, s dotační podporou z výzev č. 30 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost a č.1 a č.8 Integrovaného operačního programu. Sociální inovace a sociální podnikání tedy v České republice stojí oficiálně spíše na začátku možné cesty. Podle všeho ale ve společnosti zmíněné mechanismy fungují, aniž by se k tomu hlásily. V rámci TESSEA se do společné databáze sociálních podniků nezařadil žádný aktivní pro sekci média.

3.3. Sociální inovace – psaný internet – české příklady

But the nature of the universe is such that the ends never justify the means. On the contrary, the means always determine the end.

– Aldous Huxley, Ends and Means

Ať již dojde k sociální inovaci u institucemi stanovených priorit v oblastech vývoje, výzkumu, pracovních příležitostí, znalostí, technického pokroku, nebo k hůře identifikovatelnému vývoji sociálních hnutí,⁸⁹ klíčovým komunikačním bodem minimálně od fáze Webu 2.0 zůstává Internet, na němž každý „prozument“ může – úspěšně či méně úspěšně – vytvářet i používat obsah. Tato pozice z Internetu vytváří jedinečný prostor pro případnou iniciativu a provádění sociální inovace, či ji alespoň nějakým způsobem spojuje s celkovým diskursem,⁹⁰ a ovlivňuje ji každý, kdo se jí účastní. Přitom ale nejde oddělit komunikaci na Internetu od vnějšího světa.

Nepovažovala bych tuto práci za přesné vyjmenování všech sociálních inovací na psaném českém internetu. Ačkoli jich není příliš mnoho, je pravděpodobné, že jsem nezaregistrovala iniciativu nebo prostě jejího sociálně inovativní náboj (i když definice pro sociální inovaci je velmi volná – viz výše). Spíše jsem se pokusila zaměřit na hlavní rysy a inspirativní fenomény ve zdejších prostředí. Jako základní vodítko jsem použila rozdělení na firmy zaměřené na zisk, na neziskové instituce a poté na sociální podnikání. V praxi se ale toto dělení stírá, už jen protože každý z inovativních projektů se snaží být ve své povaze jedinečný.

Že některé sociální inovace jsou zavedenými firmami nutně implementovány v potřebě držet krok s konkurencí, je pochopitelné. (Pro naše účely by tak šlo vnímat otevření částí redakčních systémů pro psaní blogů širokou veřejností⁹¹). Ve světě je dlouhodobě vžito, že se firmy (možná i v rámci budování vlastní image) rozhodnou

⁸⁹ Přes web vytvořené a propojení hnutí Anonymous určitě nebylo výsledkem inovačních priorit daných státem.

⁹⁰ Pro bližší seznámení s centry sociální inovace je vhodné jako klíčová slova vyhledat Skoll Centre for Social Entrepreneurship (založeno 2003, zabývá se i výzkumem), Ashoka (zal 1981), The Young Foundation (2005), držitele Nobelovy ceny za koncept mikrokreditů Muhammad Yunus. K interakci s vládními kruhy třeba Let's hear those ideas, <http://www.economist.com/node/16789766>. V ČR k sociální inovaci asi nejlépe shrnuto v Trybenekr (2013).

⁹¹ Např. rozhovor o úskalí spouštěných blogů s Adamem Javůrkem, který měl na starosti spuštění a provoz blogů na webu časopisu Respekt, z 13.2. 2008: <http://www.itbiz.cz/rozhovor-adam-javurek>
Prostor pro blogy poskytuje iDnes, iHned, lidovky.cz, denik.cz, ac24.cz...Právo (ani Novinky) se do vlny nezapojilo.

pro filantropii či společenskou odpovědnost. Mediální firmy si také mohou zajišťovat své renomé poskytováním prostředků. Zároveň ale v systému mohou zastat úlohu hlídače, když dokáží monitorovat filantropické aktivity ostatních. V důsledku lze v USA nebo Kanadě bezproblémově dohledat informace o řadě dárců. V českém prostředí ale tato mechanika (zatím) nefunguje. Pro české prostředí průkopnický přístup naznačil týdeník Respekt.

S koncem listopadu 2012 ukončil svou činnost *Respekt Institut*. Ten vznikl v roce 2008 transformací z *Obecně prospěšná společnost při týdeníku Respekt* (založena 2001). Jeho cílem bylo přispívat k rozvoji občanské společnosti, zprvu organizací veřejných debat (například k problematice EU), později došlo k rozšíření aktivit na analýzy a doporučení, které by dále podporovaly princip dobrého vládnutí („good governance“). I po ukončení činnosti zůstávají mediální výstupy aktivit institutu na internetu. Stále například probíhá komunikace komunity na Facebooku i projekty, které pro svou činnost zastřešení Respekt Institutu dále nepotřebují (např. inovaceprospolecnost.cz).

Na dříve zmíněném webu motejlek.com lze najít banner Nadace Via. Po zevrubném dotazu se ukazuje, že podobně jako HN, Respekt a ČRo, podepsal s nadací smlouvu o spolupráci, takže poskytuje možnost prezentace na stránkách a umístění případných bannerů. Dobrovolnictví se ale meze nekladou a došlo k zapojení i do dalších aktivit – dárcovství, běh a zapojení dalších účastníků na Pražském maratonu, spolupráce na dobročinné aukci, účast v redakční radě nadačního časopisu a na fundraisingových aktivitách – vcelku majitel pomáhá navýšit povědomí o roli a povaze nadačních aktivit.⁹² U dalších zmíněných projektů se aktivitám mimo mediální prostředí budu snažit vyhýbat a zaměřovat se především na online psané podoby, i když mi může být vyčítáno, že tím některé inovace budou ochuzeny o kontext.

Neziskové organizace své weby (a profily na sociálních sítích) mohou využít k formám sebeprezentace, které před příchodem internetu nebyly ani představitelné. Asi nejlepší školou využití Internetu k sociální inovaci, či přesněji online oslovení co nejširší veřejnosti v psané podobě, jsou v České republice aktivity Člověka v tísní (ČvT). Přímo na hlavním přístupovém webu se nachází mix zpráv, informací o akcích i videí k tématu lidských práv a sociální integrace, kterými se Člověk v tísní zabývá v České republice i ve světě.⁹³ ČvT nespolehá pouze na servis pro novináře a co

⁹² Ze soukromé korespondence s Nadací Via, dne 22.5.2013.

⁹³ www.clovekvtisni.cz

nejlepší spolupráci s tištěnými médii (např. speciální přílohy v LN, živá spolupráce s aktualne.cz a online deníkem *Insider* během festivalu Jeden Svět), ale i na vlastní online interakci s veřejností a povzbuzení každého jednotlivce k jakékoli formě spolupráce.

Pozornost si zaslouží server rozvojovka.cz, který v ČvT zajišťuje sekce Humanitární pomoc a rozvoj. Od začátku funguje jako vstupní brána pro každého, koho spojená témata zaujmou. Na webu lze dlouhodobě najít související články, do emailu přichází pravidelný bulletin. S vnější finanční podporou vycházejí i časopisy, bezplatně online dostupné včetně svého archivu (v roce 2007 šlo o *Zpravodaj* financovaný přes program *Česká republika pomáhá*;⁹⁴ od roku 2008 v rámci projektu *To Act You Have to Know* financované z EU fondů došlo k transformaci do čtivé a otevřené formy s kvalitními články a přejmenování na *Rozvojovka*). Do aktivit této sekce Člověka v tísní také spadá www.skutecnydarek.cz, kde lze nakoupit dárkové poukazy přes e-shop. Jde o nápadité spojení fundraisingu s osvětou, nebo možná i o sociální podnikání s komoditou dobrého pocitu.⁹⁵

V rámci ČvT se již od roku 2002 věnuje otázkám migrace a života cizinců „Informační a mediální Program migrace“. Na stránkách www.migration4media.net plní svůj cíl „poskytovat veřejnosti objektivní informace o migraci v Česku,“⁹⁶ a volí co nejčtivější formy témat a článků. Aktivní je třeba i přes Facebook skupinu Forum migrantů nebo blog na serveru iDnes. Opět je zde zapojení i mimo psané formy do rozhlasového pořadu Crossings na ČRO Wave, monitorují se témata v českém tisku i mediálně školí. Finance proudí převážně z Evropského sociálního fondu (program EU pro občany) skrze projekt *Migration to the Centre*.

V zeleně uvažujících kruzích si pomalu získává své renomé ekolist.cz. Tuto stránku s více než 700 tisíci unikátních uživatelů ročně⁹⁷ provozuje od roku 1997 nevládní nezisková organizace Brontosauří ekocentrum Zelený klub. Do roku 2009 vycházel i tištěný měsíčník, vzhledem k rostoucí návštěvnosti internetových stránek se ale vydavatelé rozhodli přejít čistě na web. Ekolist sice nabízí související zpravodajství, ale je náročné jej s malým rozpočtem pečlivě vypracovávat. Také ale dokáže agregovat zelené zprávy z ostatních českých tištěných médií. Zřejmě má ambice se v oblasti zpravodajství zlepšit, ale hlavní oblibě se vždy těší zprávy

⁹⁴ Prostředky z českého Ministerstva zahraničních věcí.

⁹⁵ Zde byla mj. navázána spolupráce s výrobcem prání Albi, který zajišťuje tisk a distribuci certifikátů.

⁹⁶ <http://migration4media.net/o-nas/>

⁹⁷ Informace z ekolist.cz, návštěvnost dle Netmonitor leden 2013: 45304 RU měsíčně

o přírodě a zvířatech a tipy na zelenou domácnost.⁹⁸ Stránky působí dojmem spolehlivého média, snažícího se o objektivní pohled, ačkoli – zcela transparentně – podbarvený zájmy o prostředí, v němž žijeme. Narozdíl od stránek ČvT nenajde čtenář rubriky *O nás a Jak můžete pomoci?* v základní liště. Přitom Ekolist stále hledá příspěvatele, jak do názorové rubriky, tak finanční. Na jeho webu se sice objevují bannery, ale většinou upozorní na menší firmy nebo iniciativy, a okno pro reklamu ze Seznam.cz.⁹⁹ Financování projektu je podle všeho složité a nedosahuje na evropské dotace. Ekocentrum alespoň na svých stránkách nabízí webové služby nabyté správou portálu, které ale zřejmě mnoho děr v celkovém rozpočtu nezalepí.

Na internetu se objevily dva – podle všeho v základní myšlence konkurenční – weby s koncepcí freecyclingu, tedy bezplatného darování věcí, které by jinak byly vyhozeny. Server vsezaodvoz.cz z roku 2011 čeká během příštích šesti měsíců velká změna, která ale ještě není dopracovaná. Zatím web žije z volného času svých zakladatelů a zanedbatelných příjmů z reklamy. Z dlouhodobého hlediska ale projekt předpokládá posílení komunity a zvažuje stabilní obchodní model.¹⁰⁰ Pokud se ale tato změna nezdaří, mohlo by se ve zpětném pohledu jednat o neúplný prototyp zapomenutý v čase. Nevyhazujto.cz, taktéž z roku 2011, prochází kontinuálními změnami takřka neustále. Možná není zcela jasné, kdo fyzicky tvoří jeho tým, ale je nutno ocenit jeho komunikaci s uživateli a rychlou reakci na diskutované potřeby. Portál je nastaven pro využití v ČR i SR a používá nenáročnou registraci uživatelů. Snaží se hledat partnerství – na jeho stránkách jsou bannery pro Google reklamu, ale také je vyjádřena podpora Rádia Impuls a nabídka samosprávám ke spolupráci. Oba portály jsou postaveny na myšlence inzerce věcí z druhé (poslední) ruky a – vzhledem k návštěvnosti inzertních stránek jako bazos.cz, aaapoptavka.cz nebo aukro.cz i k inspirativní myšlence darovat - lze u nich do budoucna předpokládat přijatelnou návštěvnost. Je otázkou, zda se budou schopny (či ochotny) posunout k nějakému sociálně odpovědnému obchodnímu modelu.

Překvapivě vysokou míru čtenosti, 156 554 RU měsíčně, vykazuje internetový deník ac24.cz (Alternative Conception 24). Za jeho existencí stojí Ondřej Geršl, mladík, který prostě odmítá přijímat jen nastavený diskurs převažujících médií a je například přesvědčen, že oficiální interpretace útoků z 11/9 není v pořádku

⁹⁸ <http://ekolist.cz/cz/ekolist/mesicni-souhrn/kveten-2013-co-si-na-ekolistu-neprectete-pokud-si-to-sami-nenapisete>

⁹⁹ Například nyní „pomozte nám věci rozhýbat“ k iniciativě za snižování mýtného.

¹⁰⁰ Osobní rozhovor s Lubomírem Kroupou, jedním z hlavní dvojice zakladatelů.

(Vidlák: 2012). „Česká mediální scéna podléhá propagandě mocenských kruhů, myšlenkové lenosti a zjednodušené představě světa do té míry, že se na stránkách novin a v televizním zpravodajství málokdy dozvíme něco podstatného o dění v dnešním světě, který prochází obrovskou revolucí na všech úrovních,“ opakuje myšlenkovou podstatu serveru poděkování čtenářům v březnu 2012.¹⁰¹ Témata i články jsou mnohdy přejímány ze zahraničních serverů (Global Research, The Daily Bell) nebo po dohodě s autory.¹⁰² Čtenář se dostane k velmi nezvyklému mixu komentářů i nejrůznějších konspiračních teorií. Nelze jim upřít jistou míru poutavosti, i když stylistická a vizuální úroveň pokulhávají. Především si je ale nutno udělat opravdu na každý příspěvek samostatný názor. Kupodivu tento server funguje s diskusním forem, které není vázáno registrací. Pokud bychom chtěli hledat analogii takového média v zahraničí, bude zřejmě klíčové slovo indymedia, tj. alternativního média k většinovému diskursu. Ta hlavní si své okamžiky slávy vydobyla díky anti/alterglobálnímu hnutí a žijí svým vlastním životem emailové distribuce, na sociálních sítích, zrušených, znovuobnovovaných a zastarávajících serverech, a občas nečekaně ožijí v době vyostřeného protestu (www.indymedia.org). Existence této české stránky jen potvrzuje, že hnutí alternativního uvažování o dění ve světě dorazilo i do České republiky. Protože však jde o myšlenkové hnutí, zde existující server je především vyjádřením hodnot, které přijal jeho tvůrce a jím oslovení (spolu)autoři. Na webu lze najít žádost o finanční příspěvek, reklama se na něm vyskytuje, ale v nijak rušivém množství.

Tři výše zmíněné příklady jsou někde na hranici osobní iniciativy a sociálně odpovědného podnikání. Otázce blogů, jejich tvorbě, existenci i autoritě nemám v úmyslu se věnovat. Pro tvorbu obsahu blogů je ale důležité rozlišení pisatele a čtenáře, přičemž se tyto role mohou měnit, ale vždy budou existovat a klást na autora nebo naopak čtenáře obvyklé nároky. Pokud má mít blog úspěch, potřebuje vytrvalého pisatele a čtenáře, kteří pisatele oceňují (blíže např Picone). Na českém internetu jsem našla dva blogy, oba specializované na svá témata, které jdou doceněny tak, aby autorům v současnosti pokryly vložené snahy. Asi se nevyrovnají velkorysému a riskantnímu kroku Andrewa Sullivana, který se rozhodl ze svého blogu *The Dish* vytvořit značku („*biased and balanced*“), vynechat všechny reklamy a požádat své čtenáře o předplatné.¹⁰³ Nutno podotknout, že svůj blog píše již dvanáct let, vystřídal

¹⁰¹ Březen 2012, <http://www.ac24.cz/zpravy-z-domova/299-podekovani-ctenarum-ac24>.

¹⁰² Erik Best aj.

¹⁰³ <http://dish.andrewsullivan.com>

několik platforem a zaznamenává 4,8 milionu uživatelů měsíčně. Mnou vybrané blogy by šlo zřejmě považovat za formu společensky odpovědného podnikání.

Každopádně od svého založení v roce 2006 prošel zajímavým vývojem blog o jídle pana Cuketky, civilně Martina Kuciela. Z amatérského nadšence pro vaření s plynovým sporákem se postupem času stal průkopník nových pohledů na české i cizozemské suroviny a jejich způsoby zpracování, se schopností vtipně a zajímavě psát se autor zřejmě už narodil. Pokud lze bourat zažitá stereotypy a předsudky vidličkami, pak má za sebou mnoho bouří za hranicemi sklenic s vodou. Blog je výrazně zacílený a byl mezi prvními kvalitními, takže příjmy z reklamy po třech letech fungování umožnily panu Cuketkovi volněji dýchat. Nakonec jde o práci na plný úvazek, zvláště po přidání gastronomického průvodce Scuk.cz a nabídky speciálních ochutnávacích kurzů.¹⁰⁴

FFFilm byl od konce roku 1997 internetový týdeník o filmu, zprvu na serveru Neviditelnypes, později na Novinky.cz. V roce 2007 se autor tohoto e-zinu, František Fuka, rozhodl umístit tento „prostor pro filmové nadšence“ na blog, přičemž požádal čtenáře o finance k udržení dalšího smysluplného pokračování. Blog funguje, takže se Fukou navržený „crowdfunding“ zřejmě daří. Nutno podotknout, že k možnostem financování je pokrokově otevřený: kromě zavedených možností (účet, platební karta, PayPal) navrhuje využití Bitcoin, digitální měnu (kterou je ale prozatím složité používat) nebo systém Flattr, který mu zároveň s platbou dává informace o úspěšnosti jednotlivých příspěvků.

Flattr je převratný způsob mikroplatby. Uživatelé každý měsíc platí drobnou částku ze svého účtu (minimum jsou dvě eura) a při prohlížení Internetu mohou – na podobném principu jako u sociálních sítí - „flattrovat“ stránky či konkrétní příspěvky, které je zaujaly.¹⁰⁵ S koncem měsíce se pak zaplacená částka rozdělí mezi všechny, kdo byli daný měsíc „flattrování“ a autoři stránek dostanou svůj honorář. Dokonce mohou podle „flattrování“ rozpoznat, které příspěvky se těšily největšímu zájmu čtenářů a stály jim za ocenění. Flattr byl spuštěn ve Švédsku Peterem Sundem a Linusem Olsonem v roce 2010. V České republice se tato služba objevila vcelku nedávno, v květnu 2012. Zatím jej zde spravuje skupina dobrovolníků a využívá necelá

¹⁰⁴ Blogování o jídle má neomezený potenciál, nabírá druhý dech, 29.3.2013, <http://magazin.ceskenoviny.cz/zpravy/blogovani-o-jidle-ma-neomezeny-potencial-nabira-druhy-dech/919984>

¹⁰⁵ Existuje i varianta, která pracuje se smartphony a QR kódy.

stovka českých webových stránek (www.flattr.cz). Pokud by se skutečně stalo zvykem oceňovat na internetu autorské dílo, přinesl by do světa psaných médií naprostou revoluci. Kromě možnosti přispívat na různé projekty by šlo také ocenit konkrétní autory textů, nikoli jen oficiální značku vydavatele.

Pokud se navíc vydavatelé potýkají s finančními problémy a tedy i nedobrym financováním špičkových novinářů, mohou se právě tito novináři stát sami o sobě konkurencí svých stávajících zaměstnavatelů.¹⁰⁶ Vždyť dříve zmíněném začarovaném kruhu klesajících příjmů, ztráty obsahu, ztráty důvěry a poklesu zájmu se nachází vydavatelé, nikoli samotní novináři.

¹⁰⁶ Ze strany vydavatelů je možno nabídnout hlasování o výši prémie, kterou autor za článek dostane. Tuto možnost teď využívá pctuning.tyden.cz. Hlasování je časově omezeno, pro články po expiraci hlasovat nelze.

4. Otevřené příležitosti pro sociální inovaci v tisku

"Chceme, aby kvalitní žurnalistika zůstala základním obchodním modelem."

– Mathias Döpfer, šéf představenstva Springer Verlag, při zpoplatnění die WeltOnline dne 12.12.2012¹⁰⁷

4.1. Kdo se ujme „hlídacího psa“?

Již jsem zmínila paradox ztráty obsahu v tištěných novinách, způsobený tím, že při omezování nákladů se ztrácí i kvalita obsahu. Znamená to zároveň, že se pro čtenáře s kvalitou obsahu postupně vytrácí i investigativní žurnalistika a dlouho chráněná narativa médií jako „hlídacích psů demokracie.“ Prostředky získané z prodeje novin či reklamy již nestačí k jejímu udržení. Že média v rámci úsporných opatření neinvestují do nejistých investigativních projektů a zkušených špičkových novinářů ale neznamená, že po úkolech „hlídacího psa“ již není ve společnosti zapotřebí a zcela po nich schází poptávka. Jen je potřeba najít finančně přijatelnější způsob, jak výsledky špičkové novinářské práce znovu zpřístupnit dostatečně širokému segmentu veřejnosti, protože v tuto chvíli jsou nedosažitelné. Přitom se zainteresované strany (stakeholderi) maximálně snaží dostat svá témata do médií, samy iniciují sběr kvalitních podkladů i psaní článků a nabízí tak snadný a přehledný zdroj informací k tématu pro jakéhokoli zájemce s téměř nulovými náklady. Českým příkladem může být právě zmíněná činnost ČvT.

Hunter & Wasserhove (2010) si tohoto aspektu všímají:

„Média nabízená stakeholdery již nezávisí na „gatekeeperech“ zpravodajství ani aby vyslaly zprávy, ani aby na zprávy získávaly ohlas. Naopak, zpravodajská média jsou stále více závislá na médiích stakeholderů jakožto zdrojích informací a názorů. V důsledku zpravodajská média přizívají „rozkladnou technologii,“ která je připravuje o sledovanost.“ (ibidem: 12).

Spolehlivá novinářina se tedy neztrácí, jen je myšlení těch, kteří ji dělají, převedeno z práce pro tisk na práci pro stakeholdery. Předpokládá přesun hodnot – z naprosté objektivity k jasně čitelnému názoru, místo jednoho produktu je nabízena nepřetržitá služba – která ale není zaměřena na celou veřejnost, ale na tu komunitu, které jsou zpracovaná témata blízká. Hunter a Wasserhove se snažili tento posun

¹⁰⁷ <http://www.mediar.cz/proc-se-stal-welt-online-placenou-sluzbou/> platnost odkazu k 18.6.2013

standardů a hodnot zachytit v tabulce (viz níže). Ze současného pohledu se zdá, že mnohdy některé jimi rozlišené aspekty mají v současnosti konvergenční tendenci ve snaze stále ještě navenek dosáhnout co nejméně objektivitu.

Druh média	Média	Stakeholder
Profesní přístup	Objektivní, vyvážený	Transparentní, ale se stanoviskem
Cílový čtenář	Široká veřejnost	Komunita zájmu
Hodnota obsahu/tón	Úplná/neutrální	Částečná/straníci
Funkce vysvětlení	Co celkově zvažovat	Co dělat se situací do budoucna
Zdroje informací	Primární	Interpretace sekundárních, výjimečně zprostředkování primárních
Časové zaměření	Současnost	Mínulost a budoucnost

Tabulka 2: Rozdílné přístupy k „watchdog“ novinářině u zpravodajství tradičních médií a informační služby stakeholderů, Hunter a Wasserhove (2010).

I stakeholderi ale musí být schopni na poskytovanou službu získat prostředky. Mohou se rozhodnout zůstat na zcela neziskové půdě a tento model funguje: českým příkladem budiž právě financování informačních projektů v rámci ČvT, které je zajištěno z Evropského sociálního fondu.

O mnoho stupňů výše posouvají žurnalistiku například Centre for Public Integrity ve Washingtonu, novinářský think tank s dlouhou historií, který se od roku 2001 rozhodl zkoumat a zpravovat o otevřenost, odpovědnost a dodržování zákonů v různých zemích. Podobně ProPublica, redakce nezávislých novinářů pracující od roku 2008 v New Yorku, nabízí kvalitní jedinečnou novinářinu, kterou je možno volně přebírat. Jejich weby jsou pečlivě propracované, aby všichni případní donoři ocenili výsledky jejich práce.

Podle všeho platí v prostoru neziskových organizací stejné pravidlo trhu jako u firem. Větší organizace má lepší zázemí pro vytváření a administraci projektu i rozsáhlejší renomé. Menší organizace musí pracovat s omezenějšími zdroji, ale vzhledem k zvýšenému tlaku na zdroje mohou přijít s nápaditějšími formami financování. Člověk v tísní nemá na rozdíl od Ekolistu zapotřebí nabízet webové služby.

Pokud se ale hovoří o vytváření tzv. „čtvrtého pilíře“, jde především o narážku na dlouhodobě nestabilní, nevyzpytatelný a tedy neodpovědný systém financování neziskového pilíře. Ten je závislý na států nebo na donorech. Není ale připraven na náhlý propad ve financování, ačkoli právě v dobách krizí by potřeboval nejvíce finančních prostředků. Proto je namístě sociální podnikání. Nemusí nutně zajistit všechny zdroje (příjmů), ale může je pomoci diverzifikovat.

Wassenhove&Hunter (2010) přináší následující příklady inovativních zdrojů:

- dánskou (ziskovou!) organizaci Kaas og Mulvad, která nabízí stakeholderům předpřipravenou informační databázi, která jim poskytuje potřebné informace k rychlému vytváření vlastní sebe prezentace;
- francouzskou organizaci Radins.com testující v zájmu spotřebitelů výrobky (s výsledky dostupnějšími než u českého časopisu Dtest) a fungující jako spolehlivý zdroj na bázi předplatného, spotřebitelské slevové karty i třeba využití testovaných výrobků;
- organizaci Greenpeace, která funguje téměř jako mezinárodní tisková agentura k oblastem své činnosti a která na svých stránkách kromě nabídky donorství nabízí přibližně čtrnáct možností, jak jinak ji více či méně, aktivněji či méně aktivně podpořit.

Obecně lze na základě jejich příkladů shrnout, že pro jakoukoli online snahu rozšířit tisk je potřeba zapojit správnou kombinaci všech přijatelných možností financování/získávání zdrojů, protože dosavadní obchodní model prodávající čtenáře a čtenářům je ve velké míře v troskách. Ačkoli jde obvykle o nabízenou službu, měly by být pod kontrolou jak vstupní zdroje, tak proces, tak i doručení služby. V každé fázi je třeba prověřit, jestli nelze skrze cílovou komunitu najít prostor, jak ji zapojit.

Novou cestou je tedy, ať již ji nazveme sociální inovací, společenskou adaptací na změnu technologie či zapojením imaginace, přijmout obchodní model úzce napojený na prostředí/komunitu, které má sloužit. Lze se adaptovat na různé možnosti spolupráce, inspirovat v zahraničí, začlenit zároveň úspěšné obchodní taktiky, ale toto inovace vyžaduje. Zvláště při zkušenosti s finanční krizí také není rozumné spoléhat na dosavadní způsoby financování, ale hledat stále nové, přičemž ne vždy musí být zdrojem přímo peníze. Toto se vztahuje nejen na tisk v současné podobě, ale i na jakékoli další (sociálně inovační) aktivity.

4.2. Závěrečné črty: ideální model sociálně odpovědného podnikání v oblasti psaných médií v ČR

Push the button, change the world.

– slogan Social Impact Award, středoevropské soutěže, která v roce 2013 vstoupila v ČR do druhého ročníku

V uplynulém roce jsem se zapojila do přípravy projektu Bezobalu, společensky prospěšného podnikání. Ten je prozatím velmi vizionářsky koncipován dvěma směry. Pro pevnou půdu je plánován obchod potravinami do vlastních či vratných obalů, s případným přičleněním kavárny/polévkárny a pronajimatelnou místností pro komunitní aktivity.¹⁰⁸ Ve velmi velmi vzdáleném časovém horizontu by mohly vzniknout franšízy mimo Prahu.

Další nedílnou součástí projektu je jeho online forma. Ta předpokládá souběžně vytvořit kvalitní alternativní web, který by jednak propojoval komunitu našich zákazníků, jednak zajímal co nejširší okruh dalších čtenářů. V této části si tedy pokládám otázky, které byly inspirovány psaním této práce, a snažím se v rámci svých kapacit odpovědět.

Otázka 1) Kdo je cílová komunita?

Prozatím je komunita co nejširěji charakterizována jako otevřená improvizaci, odpovědná vůči svému prostředí, rozložená od stabilních rodin po singles – intelektuální střední třída. Míří se na ty, kdo chtějí sebe i věci kolem měnit krok za krokem správným směrem. Vzhledem k této specifikaci se předpokládá orientace na internetu.

Alternativní web by na sebe měl do budoucna volně nabalovat čtenáře z celé České republiky a stát se komunikačním prostorem zastřešujícím (nejen) všechny komunity, kde se franšíza objeví.

Web nemusí nutně obsahovat kontinuální sled zpravodajství. Spíše by měl být prostorem pro klidné čtení populárně naučných a myšlenkově stimulujících témat

¹⁰⁸ Tato část odpovídá zmíněnému výzkumu TESSEA, kde se většina sociálních podniků zaměřovala na potravinářství a pohostinství.

napříč společností. Musí zároveň zapadat do režimu domácnosti, která kupuje potraviny a výrobky v Bezobalu – nabídnout nápady na vaření, vyrábění, zpracování odpadu atp.

Otázka 2) Jaký bude obsah, přesněji jak v současnosti vygenerovat kvalitní obsah s co nejnižšími náklady na produkci?

Jako první stupeň se předpokládá foodblog. Měl by být zaměřen na co nejširší variace nakládání s kvalitními lokálně dostupnými surovinami. V současnosti se do ČR šíří trend blogování o jídle, snad se čerstvě založenému blogu podaří svést s vyvolaným čtenářským zájmem. Je pravděpodobné, že foodblog bude zvláště ze začátku upravovat více členů týmu dohromady podle jejich preference ve vaření (např. místní suroviny, bezlepkově, vegetarián...). Případně půjde přidat občasné příspěvky jiných bloggerů – např. stoupají na popularitě poznámky z farem (třeba conovehonakopci.cz). Na oplátku by stránka Bezobalu napomohla nasměrovat své čtenáře přímo na web přispěvatele.

Médium jako takové by mělo nabídnout kvalitní mix odlehčených, ale i náročnějších témat. Stakeholdeři – ČvT, Ekolist, euroskop.cz, ale i další tvůrci nemainstreamového obsahu – by měli mít přirozený zájem o šíření třeba i starších článků přes web, takže by nemělo být složité navázat spolupráci. Komunikace přes tento web by pro ně měla být příležitostí, jak oslovit čtenáře mimo obvyklou komfortní zónu, ve které nabízejí svůj servis, a přesměrovat je případně na sebe. Služba Flattr, stejně jako sdílení na sociálních sítích, jež se se samozřejmostí předpokládá pro celý web, by pak měly tento efekt dále prohlubovat. Použití automatického agregátoru zpráv by server pravděpodobně odosobnilo, což vzhledem k zaměření na komunitu není přijatelné. Úspěch ac24.cz i HuffPo patrně tkví v tom, že ačkoli přejímají zprávy, edituje je jasně čitelná lidská ruka. Navíc tento krok umožní vyhnout se čistému přejímání agendy nastolené ostatními stakeholdery (případně jinými sledovanými médii). Sice dojde k navýšení nákladů, ale bude klíčové pro dlouhodobou aktivní účast komunity na webu, což je jednou z priorit projektu.

Ze začátku bude zřejmě vhodné nejdříve zapojit dlouhodobou strategii udržování návštěvnosti po vzoru Demand Media. Na stránkách by měly být připraveny seriózní odpovědi na s webem tematicky související otázky, ve kterých by se dalo snadno vyhledávat v rámci serveru a zároveň byly přizpůsobeny pro SEO. V rámci

různých tipů by šlo také upozorňovat přes bannery i na různé myšlenkově spřízněné projekty v oblasti sociálních inovací, související kulturní akce atp. V ideálním případě by protistrana přispěla k naší propagaci na svém webu. Reklama by se měla i v případě úspěšnosti bezobalu.org zvažovat opatrně, s ohledem na potřebu rentability webu ale také přijatelnosti pro uživatele serveru (nesmí překážet, nesmí jí být příliš mnoho).

Otázka 3: Svým způsobem se sami stavíte do role stakeholdera „zprostředkujícího“ službu komunitě. Jaké jsou možnosti podpořit a nechat se podpořit (online) komunitou?

Kromě reálné editace a komunikace na sociálních sítích je velmi důležité umět přijímat podněty a aktivně na ně reagovat, což se krásně ukazuje na vývoji webu nevyhazujto.cz. Především je tedy nutné na stránkách vymezit vhodný a přátelský prostor pro kontakt a diskusi přímo s námi.

Autorům by nemělo nic bránit, pokud budou chtít poslat příspěvek publikovaný jinde či zvláště napsaný pro Bezobalu. Část svého renomé získal HuffPo právě díky existenci svých blogů. Poskytovat ale blogerům zázemí jako iDnes nebo iHned by v počátcích nemělo být prioritou, naopak je zapotřebí zvážit, jestli je vůbec někdy k serveru přidružovat. V současnosti se hovoří o vymírání blogů, protože vydávání a udržování blogu je pro autory poměrně náročné s minimální odměnou. Dokud nebude jasnější situace kolem Flattru či způsobu platby za obsah, vyhnula bych se zbytečnému vytváření neplacených a nespolehlivých obsahů, které by mohly stránku zbytečně zahltit. Podobně by měl projekt umět kontinuálně zvažovat další (technické) příležitosti Internetu. Jak by asi webové stránky vypadaly na smartphonu či tabletu? Mělo by pro komunitu smysl s nimi takto pracovat? Některé servery obsahují okénko s aktivními posty z Twitteru, při designu webu bych ale s něčím takovým váhala. Webu obecně hrozí zahlcení zbytečnostmi.

Naopak je zapotřebí klást celkový důraz na diskusi, uchování její slušné podoby a samostatného uvažování. Kromě diskusí pod články by mohla existovat sekce pro různé dotazy, které by si komunita mohla navzájem zodpovídat – trochu verze webu ask.com na velmi specifické lokální úrovni. (Zde by existovala i návaznost na dříve zmíněné uplatnění taktiky Demand Media). Zdá se, že i v síti LinkedIn diskuse fungují v rámci profesních skupin se stejnými zájmy. Pravděpodobně bude

nutné vyžadovat registraci (třeba i přes profil na sociální síti) pro možnost přispívat do diskusního fora. Současný odpor uživatelů k registracím by mohla vyvážit nabídka (jednorázové) zákaznické slevy pro pevný sortiment v provozovnách Bezobalu. Identifikací přispěvatelů by navíc měla stoupat jejich důvěryhodnost a celkový status v očích komunity.

Vytvoření volného, ale sdíleného prostoru pro setkávání je jednou z klíčových hodnot celého konceptu Bezobalu. Obecně je zapojení (lokální) komunity do funkce webu i celého projektu velmi podstatné a bude zapotřebí jej pečlivě promyslet v závislosti na vývoji jeho potřeb. Mohlo by se jednat téměř o cokoli, od poskytnutí rady nebo odkliknutí Flattr příspěvku, přes dobrovolnou pomoc až po tipy na dodavatele kvalitních surovin v dané lokalitě. Stačí zapojit fantazii... a získat a udržovat volnou a vstřícnou komunitu. Rozhodně při podpoře serveru nelze spoléhat jen na získání nějaké dotace či žádost o příspěvek. Obecně lze předpokládat, že při generování dalších inovačních projektů bude pro server v čase klesat možnost dosáhnout na podporu crowdfundingu a crowdsourcingu. Měly by být zváženy extra balíčky služeb pro ty, kdo se rozhodnou funkci webu podpořit větším darem.

Jak bylo zmíněno výše – zákazník i čtenář se musí v rámci komunity cítit vřele přijat, i když možná v danou chvíli nemá zájem se aktivně účastnit jejího života či zatím ani ještě netuší, co chce. Naší potřebou je takové prostředí vytvořit a spravovat, aby z něj mohly vycházet sociálně prospěšné iniciativy. Celkově se náš projekt řídí pravidlem, že je to myšlenka, nikoli značka, která je inspirativní. Úkolem je inspirovat názorově spřízněné k vlastním myšlenkám a ochotě jakoukoli participací podpořit myšlenky, se kterými souhlasí.

Závěr

*‘Everyone thinks of changing the world, but no one thinks of changing themselves.’ –
Leo Tolstoy*

Tato práce je vlastně věnována inovaci, či přesněji experimentálnímu a neustálému překračování vlastních stínů jakožto nedílné součásti života.

První překročení je věnováno hranicím komparace. V současném globalizovaném světě se lze ptát, zda je ještě národ vhodnou jednotkou pro zkoumání obecných teorií a trendů, když se propustnost hranic zvláště v online prostředí tolik navýšila. V odpovědi souhlasím se britskou profesorkou Soniou Livingstone, která při řešení celé této složité otázky využívá své praktické zkušenosti s výzkumem mimo hranice svého vlastního národa.

Zaujalo mne stanovisko, že abychom mohli lépe poznat svůj kulturní prostor, potřebujeme mít přehled o něm samotném. Pak lze navázat na obecné teorie i trendy a porovnat je s konkrétním prostředím. Tímto lze zároveň obohatit obecný pohled i najít prostory, které se vymykají či dokonce zcela schází na národní úrovni. Tyto skulinky/niche/, jsou pak vhodným zdrojem inspirace využitelné k vzájemnému sdílení zkušeností. V dalších částech textu tedy pracuji s teorií inovace a rozkladné technologie, které se primárně vyvíjely v průmyslové sféře, a také s obecným trendem myšlenky sociální inovace, který se snaží o společenskou udržitelnost ekonomických poměrů. Pochopení jejich obecného vnímání mi pomáhá rozpoznat jejich aspekty v českém prostředí. Později v práci se pak utvrzuji v domněnce, že kvalitně postavený výzkum může přinést příklady, ze kterých se pak lze učit, čehož se ve výsledku zkusmo dopouštím na příkladu projektu Bezobalu, do něhož jsem zapojena. Tento přístup naprosto odpovídá názoru Soniy Livingstone, že v době současných možností usnadněných integrací Evropy může smysluplný výzkum přispět k vzájemnému učení, sdílení zkušeností a nepřímo i posilování stávajícího demokratického systému.

Druhá část pracuje právě s teorií inovací. Její otec Joseph Alois Schumpeter zapracoval do ekonomické teorie pojetí času a vysvětlil nutnost kontinuální inovace. Každý podnikatel je tak nucen znovu a znovu hledat svou vlastní komparativní výhodu, svůj „monopol“, v němž spočívá také jeho síla – mocenská autonomie v celém společenském systému. Větší, sdružené „monopoly“ mají pak přirozeně více

prostředků na inovace, což ale nezaručuje, že v inovaci budou úspěšné. Proč monopoly nejsou vždy úspěšné a jak se o zajištění úspěšnosti mohou pokusit, vysvětluje Clayton Christensen modelem rozkladné inovace. Mediální studia jeho pohled přejala a ve výzkumu řeší jeho dopad na silně koncentrované vlastnictví v tomto odvětví.

Zvláště noviny čelí krizi, když úspory snižují kvalitu obsahu a díky snadnému sdílení obsahu na internetu ztrácejí informace svoji cenu. Hrouť se tedy tradiční obchodní model, kdy službu poskytování informací hradili inzerenti a čtenáři. Vedle nich se vynořují prototypy možných řešení, u kterých ale nejde v současnosti rozpoznat jejich budoucnost. Do jisté míry je přináší malé firmy. Naopak snaha velkých firem vyvinout inovaci při spojení v rámci vlastní firmy, akvizici nebo detašovaném rozvoji technologie bokem od jádra klíčového byznysu nemusí být vždy úspěšná a také má tendenci zadušovat inovační potenciál.

Třetí část si všímá, že rozkladná technologie nemusí nutně znamenat proměnu společenského uvažování. Proměna společenského uvažování, jak k ní nyní dochází po/při finanční krizi, ale může zkusit zapojit možnosti nové technologie pro své potřeby. Sociální inovace jako obecný myšlenkový proud šířící se výrazně po roce 2000 znamená překročení stínů nás samých. V různých kulturách na sebe bere různou podobu i rozdílný inovační potenciál. Každopádně znamená překročení stínů ponechaných ve skrytu v době volného kapitalismu, který se orientoval čistě na navyšování zisku svých majitelů. Jde o společenské přechýlení blíže k společným hodnotám.

Možná se tak sami neidentifikují, ale různí hráči na trhu svým chováním na trhu společenské hodnoty ctí a podporují, a já se je pokusila rozpoznat na poli vymezeném touto diplomovou prací.

Poslední část je věnována rozkladnému potenciálu společenského přerodu, společenské inovace. Média zde, vzhledem k jim tradičně přičítané roli „hlídacího psa demokracie“, hrají podstatnou roli. Jsou to novináři, kteří překračují svůj stín, když z maximální snahy o objektivitu pro tištěné noviny, nově přejímají transparentní, ale zaujatou pozici. Mohou tak nadále poskytovat kvalitní žurnalistiku, ale tentokrát pro stakeholdery, kteří jsou schopni zajistit finanční prostředky mimo dosavadní obchodní model tištěných médií.

Paradoxně funguje teorie inovací i v prostoru „sociální ekonomiky“. Větší hráči mají vyšší šanci dosáhnout na prostředky z Evropských fondů a také o nich panuje větší povědomí mezi donory. Menší hráči mohou zaměřit menší, partikulární fenomén, a na něm si vybudovat profil spolehlivosti. Menší hráči mohou prokázat vyšší míru podnikavosti a inovativního získávání zdrojů, aby nebyli závislí pouze na grantech či darech. Zcela na konci se snažím překročit svůj vlastní stín, když se stavím do role pro mediální prostředí ne zcela tradičního stakeholdera, který se snaží promyslet koncept ufinancování aktivního provozu alternativního psaného webu na českém internetu a věří, že je uskutečnitelný.

Shrnu-li stručně:

Každá inovace, i společenská inovace, je vázána na místo, čas, komunitu, hodnoty a pohled do budoucna. A každá tak může být příležitostí i hrozbou.

Summary

The theories of Joseph Alois Schumpeter and Clayton Christensen are also applicable to the Czech newspaper market, which like in many other Western countries suffers from decline of advertisement. There are messy attempts to adapt to the quickly changing online environment but there are also some start-ups getting ready for competition (esp. in the tablet area) and already entering the market.

Stakeholders can probably get in charge of watchdog journalism, as has already happened abroad. *Člověk v Tísni* could easily go this way, having ensured enough gunding for its informative activities.

I identify a food blog, a freecycling website and an alternative media outlet as examples of social innovation. Social innovation is rather a buzzword in the country, with no clear definiton or boundaries. But more and more innovative activities are inspired and supported.

There are no large restrictions to discourage a social entrepreneur from entering into the sector of online written media. This can cause competition for resources such as reader participation or volunteer writing, in contrast to the current stiff world of donors and fundraising departments in large NGO's. There might even turn out a niche for a social enterprise in the area to cooperate with the NGO sector and blogosphere, thus offering an alternative voice to mainstream media.

Použitá literatura

Ashuri, Tamar, 2013. Envisioning the Internet: Implementing 'disruptive innovation' in media organizations *First Monday*, Volume 18, Number 5 - 6 May 2013. Dostupné z: <http://uncommonculture.org/ojs/index.php/fm/article/view/4216/3668>
doi:10.5210/fm.v18i5.4216

Ang, Ien, 1985. *Watching Dallas, Soap Opera and the Melodramatic Imagination*, Methuen.

Ang, Ien, 2007. *Television Fictions Around the World: Melodrama and Irony in Global Perspective*, Centre for Pre-Print Journal Articles. Dostupné z: <http://www.ingentaconnect.com/content/manup/cstv/2007/00000002/00000002/art0003>

Appadurai, Arjun, 1996. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalisation*, University of Minnesota Press

Audenhove, Leo van, Ballon, Peter, Poel, Martin, Stoelens, Tomas, 2007. Government policy and wireless city networks: a comparative analysis of motivations, goals, services and their relation to network structure in *The South African Journal of Information and Communication*, Issue 8, p 108 – 135, Dostupné z: <http://link.wits.ac.za/journal/j08-van-audenhove.pdf> k 23.4.2013

Aust, Ondřej, 16.5.2013, Tablet v Česku má přes 600 tisíc lidí, vydavatelé začali zjišťovat jejich ochotu platit. dostupnost: <http://www.mediar.cz/tablet-v-cesku-ma-pres-600-tisic-lidi-vydavatele-zacali-zjistovat-jejich-ochotu-platit/>

Bagdikian, B., 1983. *The media monopoly*. Boston: Beacon

Bagdikian, B., 2004. *The new media monopoly*. revid. a rozšíř. vyd. Boston: Beacon Press.

Barnet, Thomas O., 2007. *Maximizing Welfare Through Technological Innovation*, Presentation to the George Mason University Law Review 11th Annual Symposium on Antitrust Washington, DC, October 31, 2007. Dostupné z: <http://www.justice.gov/atr/public/speeches/227291.htm> pl k 12.5.2013

Beck, Ulrich, 1997. *Was ist die Globalisierung? Intümer des Globalismus - Antworten auf Globalisierung*, Suhrkamp, Frankfurt am Main

Bekkers, Victor; Van Duivenboden, Hein; Thaens, Marcel. Information and Communication Technology and Public Innovation: Assessing the ICT-Driven Modernization of Public Administration. Amsterdam: IOS Press, 2006. Preface, s. 1-6. ISBN 1-58603-626-2.

Blumler, Jay G., McLeod, Jack M., Rosengren, Karl Erik, 1992. An introduction to comparative communication research. In Blumler, Jay G., McLeod, Jack M., Rosengren, Karl Erik (eds), *Comparatively Speaking: Communication and culture across space and time*. Newbury Park, Sage, s. 3-18

Carlew, Kenneth, et al. Beyond the Hype: Intellectual property and Knowledge society/Knowledge economy *Journal of Economic Surveys*. 2006, 20, 4, s. 633-690

Clifford, J., & Marcus, C. E. (Eds.), 1986. *Writing Culture: The poetics and politics of ethnography*, Chicago: Chicago University Press.

Curran, James Park, Myung Jin (Eds.), 2000. *De-Westernizing Media Studies*, London, Routledge

Day, George; Paul, Schoemaker, 2000. Avoiding the pitfalls of emerging technologies. *California management review*. 2000, 42, 3, s. 8-33

Deuze, M., 2008. Epilogue. *Toward a Sociology of Online News in Paterson, C. Domingo, D.(eds) Making Online News: The Etnography of New Media Production*, New York: Peter Lang.

Dočekal, D. (28.2.2013), *iDnes je prý jednička mezi zpravodajskými servery. Skutečně?* dostupné z <http://www.lupa.cz/clanky/idnes-je-pry-jednicka-mezi-zpravodajskymi-servery-skutecne/>

Drucker, Peter F., 1983. Schumpeter And Keynes, Cover Story, *Forbes*, 23.5.1983. Dostupné z http://www.forbes.com/2007/10/10/schumpeter-keynes-economics-biz-cz_pd_1011schumpeter.html od 10.10.2007, pl. Odk. k 11.5. 2013

ELLIS, Tania 2010. *The New Pioneers: Sustainable business success through social innovation and social entrepreneurship*. New York: Wiley, ISBN 978-04-707-4842-7

Elisson, Jesse : reCAPTCHA (a.k.a. Those Infernal Squiggly Words) Almost Done Digitizing the New York Times Archive. *Blog.newsweek.com* (2009-11-13). Retrieved on 2012-05-13

Eüropäische Kommission, 1995. Grünbuch zur Innovation [online]. Dostupné z: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_de.pdf k 23.5.2013, posl. úprava 4.11.2005

Evropská komise, 2011, tisková zpráva - Odpovědnější podniky mohou podpořit růst v Evropě
Brusel 25. října 2011, dostupné z europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1238_cs.pdf

Fairclough, N., 2010. Critical Discourse Analysis, The Critical Study of Language, second edition, Longman/Pearson, London, 591 p

Galbraith, John Kenneth, 1967. The New Industrial State. Boston: Houghton-Mifflin.

Giddens, Anthony, 1990. The Consequences of Modernity, Cambridge: Polity

Gitlin, T. 2009. Journalism's Many Crises, [Opendemocracy.net](http://www.opendemocracy.net), 25.5.2009, dostupné z <http://www.opendemocracy.net/article/a-surfeit-of-crises-circulation-revenue-attention-authority-and-deference>

Golsmith, J. Wu, T., 2008. Kdo řídí internet? Iluze o světě bez hranic. Praha: Nakladatelství Dokořán a Argo. 43-65.

Hall, J. Sustainable development innovation; a research agenda for the next in *Journal of Cleaner Production*. 2002, 10, 3, s. 195-196.

Hammersley, M., & Atkinson, P., 1983. *Ethnography: Principles in practice*. London: Tavistock

Hepp, A., 2009. Transculturality as a Perspective: Researching Media Cultures Comparatively. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 10(1). Dostupné z: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1221/2657> k 22.4.2013

Hepp, Andreas & Couldry, Nick, 2009. What should comparative media research be comparing? Towards a transcultural approach to "media cultures". In Dayan K. Thussu (Ed.), *Transnationalising media studies*. London: Routledge.

Hofstede, Geert, 1998. A Case for Comparing Apples with Oranges: International Differences in Values in *International Journal of Comparative Sociology*, Vol. 39, No.

1. Dostupné z: <http://www.questia.com/library/1G1-20576569/a-case-for-comparing-apples-with-oranges-international> k 22.4.2013

Horák, David. leden 2013, 2013: Tisk mezi úpadkem a elitářstvím, *Strategie*, leden 2013, s 17

Horn, Štěpán (2010), přepis rozhovoru v Kyjonková 2010

Howaldt, Schwarz, 2010, *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*, Dortmund, dostupnost
http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf

Hunter, M.L.. Van Wassenhove, Lun.N. 2010. *Disruptive News Technologies: Stakeholder Media and the Future of Watchdog Journalism Business Models*, INSEAD Working Paper, dostupné na http://markleehunter.free.fr/documents/IJ_business.pdf

Christensen, Clayton; Bower, Joseph L., 1995. *Disruptive Technologies: Catching the Wave* in Harvard Business Review. Dostupné z: <http://business.fiu.edu/emba-consortium/pdf/Elam-disruptive-technologies.pdf> [online] pl k 20.5.2013

Christensen, Clayton M., 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

Christensen, Clayton M.; Overdorf, M., 2000. Meeting the Challenge of Disruptive Change, Harvard Business Review, March-April

Christensen, Clayton, 2012. How will you measure your life? HarperBusiness, 240 s ISBN 0062102416

Christensen, Clayton, videorozhovor pro Harvard Business Review. Dostupné z: <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/> [online], k 20.5.2013

Kadeřábková, Anna, 2011. profil České republiky v kontextu sociální inovace. Dostupné z: <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/node/1899> [online] k 23.5.2013

Karlas, Jan, 2008. Komparativní případová studie in Drulák, Jak zkoumat politiku: kvalitativní metodologie v politologii a mezinárodních vztazích, Praha, Portál

Keynes, John Maynard, 1924. "The Theory of Money and the Foreign Exchanges". *A Tract on Monetary Reform*.

Klein, Burton H., 1977. *Dynamic Economics*. Cambridge: Harvard University Press.

Kohn, M. L., 1989. Introduction. In M. L. Kohn (Ed.), *Cross-national Research in Sociology*. Newbury Park: Sage.

Konow Lund, Maria Theresa; Puijk, Roesl, 2013. Rolling News as Disruptive Change, A managerial Perspective on TV2 and VG in Norway. In *Nordicom Review*. Volume 33, Issue 1, Pages 67–81, ISSN (Online) 2001-5119, DOI: [10.2478/nor-2013-0005](https://doi.org/10.2478/nor-2013-0005), March 2013

Kruml, M. 12.9.2012, Proč přibývá čtenářů novin, dostupnost <http://www.mediar.cz/proc-pribyva-ctenaru-novin/>

Kruml, Milan, 9.1.2013, Proč se osamostatnil Andrew Sullivan, dostupné z <http://www.mediar.cz/proc-se-osamostatnil-andrew-sullivan/>

Kung, Lucy. *Strategic management in the media: From theory to practice*. Los Angeles: SAGE, 2008. 248 s. ISBN 9781412903134.

KYJONKOVÁ, Petra, 2009. *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.

Kyjonková, Petra, 2010. *Rozkladné mediální technologie : teorie a aplikace na české mediální prostředí*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 122 listů. Vedoucí práce Jan Jiráček.

Langloise, Richard N., 2007. *The Dynamics of Industrial Capitalism, Schumpeter, Chandler, and the New Economy*, Routledge, Dostupné z: <http://web.uconn.edu/ciom/Graz.pdf> k 9.5. 2013

Larson, Andrea. Sustainable innovation through an entrepreneurship lens in *Business Strategy and the Environment*. 2000, 9, s. 304–317

Livingstone, Sonia; Bovill, Moira(eds), 2001. *Children and their Changing Media Environment: A European Comparative Study*, Lawrence Erlbaum Associates

Livingstone, Sonia, 2003. On the challenges of cross-national comparative media research [online]. London: LSE Research Online. Dostupné z: <http://eprints.lse.ac.uk/archive/00000403>

Livingstone, Sonia, 2012. Challenges to Comparative Research in a Globalizing Media Landscape. In Esser, Frank; Hanitzch, Thomas (eds), Handbook of Comparative Communication Research, Routledge, p. 415 - 429

Löfgren, Orvar, 2001. The nation as home or motel? Metaphors of media and belonging. Sosiologisk Årbok, 1, 1-34.

Lucas Jr., Henry C.; GOH, Jie Mein. Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. The Journal of Strategic Information Systems. 2009, 18, 1, s. 46-55.

Lyytinien, Kalle; Rose, Gregory M. The Disruptive Nature of Information Technology Innovations: The Case of Internet Computing in Systems Development Organizations. MIS Quarterly. 2003, 27, 4, s. 557-596.

Mafra, 27.2.2013, tisková zpráva, dostupnost na http://www.mafra.cz/cs/mafra-tiskove-zpravy.asp?c=A130227_173329_mafra-tiskove-zpravy_bap

McCraw, Thomas K., 2007. *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Belknap Press. ISBN [978-0-674-02523-3](https://www.isbn-international.org/view/title/978-0-674-02523-3).

Mediaguru.cz (12.2.2013) Finální účet 2012: prodej deníků klesl o více než 100 tisíc, dostupné z <http://www.mediaguru.cz/2013/02/finalni-ucet-2012-prodej-deniku-klesl-o-vice-nez-100-tisic/#.UaH5Ctf8lOo>

Mironchuk, I, E-books - how far have we come, dostupné z <http://www.databasepublish.com/blog/e-books-how-far-have-we-come>

Moores, Shaun, 2008. Conceptualizing Place in a World of Flows in Hepp, A; Krotz; Friedrich, Moores S, Winter C. (eds), Connectivity, Networks and Flows: Conceptualizing Contemporary Communications, Cresskill, NJ: Hampton Press, s. 183-200

Nordenstreng, K. Griffin M. 1999. International Media Monitoring, Cresskill, NJ: Hampton Press

Nordenstreng, K 2001. Something to Be Done: Transnational Media Monitoring, TBS Archives, No.6 Spring/Summer 2001, dostupné z :
<http://www.tbsjournal.com/Archives/Spring01/nordenstreng.html>

Nelson, Richard R., and Sidney G. Winter. 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge: Harvard University Press.

OFCOM, 2012, Communications Market Report 2012, dostupnost na
<http://stakeholders.ofcom.org.uk/market-data-research/market-data/communications-market-reports/cmr12/uk/>

Ostini, Jennifer; Fung, Anthony Y.H., 2002. Beyond the Four Theories of the Press: A New Model of National Media Systems. In Mass Communication and Society, 5(1), 41-56

Pascu, Corina, et al. The potencial disruptive impact of Internet 2 based technologies. First Monday: Peer-reviewed journal on the internet. 2007, 12, 3.

Picard, Robert G. Cash Cows or Entrecote: Publishing Companies and Disruptive Technologies. Trends in Communication. 2003, 11, 2, s. 127-136.

Picone, Ike(2011) 'Prodisusage as a form of self-publication. A qualitative study of casual news produsage', New Review of Hypermedia and Multimedia, 17: 1, 99 — 120, To link to this Article: DOI: 10.1080/13614568.2011.552643

Reed, Rory & Graham, Flora, 2009. , Apple Newton vs Apple iPhone, <http://crave.cnet.co.uk/gadgets/apple-newton-vs-apple-iphone-49304363/3/> [online], publikováno 26.11.2009, náhled dne 16.5.2013

Reifová, Irena et al, 2004., Slovník mediální komunikace, Portál, Praha

Respekt Institut, 2010. Co jsou sociální inovace?. 26.8.2010 [online] Dostupné z: <http://www.respektinstitut.cz/social-innovation-camp-praha-co-jsou-socialni-inovace> pl k 15.9.2013

Robertson, R., 1995. Glocalization: Time-Space and Homogeneity, Sage

Rožánek, F (13.4.2013), Přebírání obsahu podle iDnes, dostupné z <http://www.rozaneck.cz/prebirani-obsahu-podle-idnes/>

Sedláček, Tomáš, 2012. *Ekonomie dobra a zla. Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. 65.pole, Praha

Sherman, Scot. 2011. *World Change 2.0*, dostupné na <http://utenportugal.org/wp-content/uploads/sherman-2011-world-change-2.0.pdf>

Schramm, Wilbur; Siebert, Fred S., Peterson, Theodore, 1974. *Four Theories of the Press: the authoritarian, libertarian, social responsibility and soviet communist concepts of what the press should be and do*, University of Illinois Press, Urbana, ISBN 0252724216

Schumpeter, Joseph A., 1934. *The Theory of Economic Development*. Tr. Redvers Opie. Cambridge: Harvard University Press. (New York: Oxford University Press, 1961.) Translation based on Schumpeter (1926).

Schumpeter, Joseph A., 2003, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Routledge, London, ISBN 0-203-26611-0 (Adobe eReader Format)

Soukupová, Lenka (2011): *In conversation with Norman Fairclough : introducing neoliberalism into the television policy of the Labour Party in the UK, 1992-1997*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2011. 63 s, [7] příl. Vedoucí práce Lenka Rovná.

Stevens, Chris; Reid, Rory, *Apple Newton vs Samsung Q1 UPMC*, 27 July 2006, <http://crave.cnet.co.uk/laptops/apple-newton-vs-samsung-q1-umpc-49282099/> pl.k 15.5.2013

Swedberg, Richard, 1992. *Schumpeter: A Biography*. Princeton University Press. ISBN [978-0-691-04296-1](https://www.isbn-international.org/view/title/978-0-691-04296-1).

Szalai, A., & Petrella, R. (Eds.), 1977. *Cross-national Comparative Survey Research: Theory and practice*. Oxford: Pergamon Press

Tibken, Shara, 12.12.2012, *RIP e-book readers? Reise of tablets drives e-reader drop* [online] Dostupné z: http://news.cnet.com/8301-1035_3-57558710-94/rip-e-book-readers-rise-of-tablets-drives-e-reader-drop/ pl k 17.5.2013

Thussu, Daya Kishan, 2000. *International Communication: Continuity and Change*, Bloomsbury Academic, 342 s.

Tomlinson, John, 1999. *Globalisation and Culture*, Polity

Trybenekr, Jan 2013, Hodnotová inovace ve společensky prospěšném podnikání, Diplomová práce, Vysoká škola ekonomická v Praze, Vedoucí Ing. Monika Barton, MBA

tyden.cz, 10.11.2012, MF Dnes a Lidové noviny propouštějí a spojují některé redakce. dostupné z http://www.tyden.cz/rubriky/media/tisk/mf-dnes-a-lidove-noviny-propousteji-a-spojui-nektere-redakce_248767.html

Vidlák, Martin, 2012 Temný blogger povstal: Ondřej Geršl in Zen, 08/2012, dostupnost <http://www.ac24.cz/images/zen82012.pdf>

Vojtěchovská, Martina, 15.8.2012, Media chrlí obsah, který nic nevydělává. Ničí se. dostupné <http://www.mediaguru.cz/2012/08/media-chrli-obsah-ktery-nevydelava-nici-se%E2%80%A6/#.UaITRNf8lOo>

Winston, Brian, 1998. Media Technology and Society : A History from the Telegraph to the Internet. Routledge, <http://site.ebrary.com/id/10055945>