

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

Diplomová práce

2015

Ondřej Liška

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

Ondřej Liška

**Vliv nových internetových koncernů na
transformaci tradičních vydavatelství střední
Evropy**

Diplomová práce

Praha 2015

Autor práce: **Ondřej Liška**

Vedoucí práce: **PhDr. Václav Štětka, Ph.D.**

Rok obhajoby: 2015

Bibliografický záznam

LIŠKA, Ondřej. *Vliv nových internetových koncernů na transformaci tradičních vydavatelství střední Evropy*. Praha, 2015. 102 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce PhDr. Václav Štětka, Ph.D.

Abstrakt

Diplomová práce „*Vliv nových internetových koncernů na transformaci tradičních vydavatelství střední Evropy*“ se na základě teorie mediální konvergence a teoretických podkladů z oblasti současných trendů v mediálním odvětví zabývá změnami, kterými podstupují tradiční vydavatelské domy. Práce mapuje digitální portfolia tradičních mediálních domů Axel Springer v rámci německého trhu a mediálních domů Mafra, Bauer Media a CME v rámci českého trhu. Současně se zabývá portfoliem vybraných globálních internetových společností a vztahy těchto nových mediálních koncernů s tradičními vydavatelskými domy, zaměřuje se na konkurenční výhody zkoumaných online platforem nových internetových společností, které potenciálně konkurují svým zaměřením klasickým vydavatelům, a zabývá se výhodami a možnostmi pro uživatele a inzerenty a vzájemnou spoluprací a závislostí obou typů mediálních koncernů.

Abstract

The thesis „*The Influence of New Internet Concerns on Transformation of the Traditional Publishing Houses in Central Europe*“, based on the media convergence theory and theoretical sources from the area of current trends in media field, focuses on changes the traditional publishing houses are going through. The paper maps the digital portfolio of the traditional media houses of Axel Springer in the German market and of media houses of Mafra, Bauer Media and CME in the Czech market. The paper parallelly focuses on portfolio of the chosen global Internet companies and the relationships between these new media concerns and the traditional publishing houses,

focuses on the competitive advantages of the examined online platforms of the new Internet companies, which potentially compete by their aims with the traditional publishers. The paper also focuses on the advantages and the options for the users and advertisers, and on the mutual cooperation and dependency of the both types of media concerns.

Klíčová slova

Konvergence médií, internetové společnosti, tradiční vydavatelství, digitální portfolio, online platformy, webové portály, elektronická komerce, online marketing

Keywords

Media Convergence, Internet Companies, Traditional Publishing Houses, Digital Portfolio, Online Platforms, Web Portals, e-commerce, Online Marketing

Rozsah práce: 166 444 znaků s mezerami, tj. 92 normostran

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil 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.

V Praze dne 14. 5. 2015

Ondřej Liška

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval své rodině a přátelům za podporu během studia.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT:

Příjmení a jméno diplomanta:

Liška Ondřej

Razítko podatelny:

Imatrikulační ročník diplomanta:

2009/2010

E-mail diplomanta:

ondrej.liska@yahoo.com

Studijní obor/forma studia:

Mediální studia / kombinované studium

Předpokládaný název práce v češtině:

Vliv nových internetových koncernů na transformaci tradičních vydavatelství střední Evropy

Předpokládaný název práce v angličtině:

The Influence of New Internet Concerns on Transformation of the Traditional Publishing Houses in Central Europe

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013)

(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezi)

LS 2015

Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků):

Rostoucí význam globálních internetových koncernů jako je Google nebo Facebook, které rozšiřují svá portfolia o mladé mediální a komunikační online platformy, vede v současné době tradiční vydavatelství jako Axel Springer AG k přehodnocení podoby stávajících a k vývoji a akvizicím nových digitálních médií ve snaze konkurovat zmíněným monopolizujícím společnostem. Téma doposud nebylo kromě jednotlivých společenských a mediálních fenoménů sociální sítě Facebook akademicky zpracováno.

Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků):

Cílem práce je na základě deskriptivní analýzy současné situace rozvoje nových digitálních médií na světovém mediálním trhu charakterizovat směr vývoje nových mediálních koncernů a budoucí vývoj vybraných klasických vydavatelských domů střední Evropy.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Úvod

2. Specifika a proměny potřeb mediálního trhu ve střední Evropě vlivem nástupu nových médií

- Specializace na problematiku proměn mediální a společenské poptávky s příchodem moderních technologií, a to zejména digitálních médií.

3. Nové mediální online platformy jako náhrada za tradiční média a jejich rostoucí vliv

- Analýza a popis procesu nahrazování tradičních médií nově vzniklými online platformami a jejich koncentrace v rukách velkých internetových společností. Zaměření na konkurenční výhody nových digitálních platform oproti tradičním médiím.

4. Tradiční mediální domy střední Evropy a jejich strategické zaměření na digitální média

- Analýza a popis aktivit velkých vydavatelských domů Axel Springer, Ringier, Bauer Media a CME v oblasti digitálních médií ve snaze čelit konkurenci nových globálních internetových společností včetně reflexe kritiky směrem k novým světovým koncernům za použití evropských regulací.

5. Závěr

Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období):

Digitální mediální a e-commerce platformy v letech 2009 – 2015 portfolia společností **Google** – především služby Google Vyhledávání, Google Nákupy a YouTube; **Facebook** – především sociální síť Facebook a služba Instagram; **Yahoo** – zaměření zejména na službu Tumblr; mobilní aplikace **Snapchat**; **Apple** – iTunes, Soundcloud, Axel Springer SE – především start-up akcelerator Axel

Springer Plug and Play a online služby Idealo.de, Ladenzeile.de, GoFeminin.de, Zanox; Mafra – webové stránky idnes.cz a lidovky.cz; Bauer Media – online projekty televize, bravo.cz, jenprozeny.cz; CME – webové stránky voyo.nova.cz; Rocket Internet – stránky a služby Foodpanda, eDarling, Zalando, Wimdu

Postup (technika) při zpracování materiálu:

Budu postupovat pomocí techniky deskriptivní analýzy.

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

1. **ALBARRAN, Alan B.** Management of electronic and digital media. 5th ed. Boston, MA: Wadsworth, Cengage Learning, 2013, xxii, 307 s. ISBN 11-113-4437-X.
 - Kniha se podrobně věnuje technikám řízení a strategiemi v oblasti elektronických a digitálních médií. Detailně reflektuje rozvoj mediálního trhu a zaměřuje se na celou řadu aspektů od řízení, etiky, sdružování médií do aliancí, marketingem, strategií mediálních obsahů, managementem novin a technologickými, společenskými a regulátorními vlivy na mediální řízení.
2. **ZITTRAIN, Jonathan.** The future of the internet and how to stop it. New Haven, Conn.: Yale University Press, c2008, vi, 342 s. ISBN 978-014-1951-812.
 - Autor ve své knize polemizuje nad nebezpečími, kterým síť Internet může čelit, pokud selže rovnováha mezi technologiemi, které umožňují síť inovativně rozšiřovat, či pouze konzumovat kontrolované technologické inovace výrobců.
3. **KAWAMOTO, Kevin.** Digital journalism: emerging media and the changing horizons of journalism. Lanham, Md.: Rowman, c2003, xiv, 189 s. ISBN 07-425-2681-X.
 - Kniha se zabývá aspekty digitální žurnalistiky od jejich počátků až po budoucí směřování. Zaměřuje se na nejdůležitější otázky nových médií a žurnalistiky, etiku, online média a politiku, alternativní digitální zdroje informací a zejména na změnu technologií používaných v médiích.
4. **COULY, Nick.** Media, society, world social theory and digital media practice: emerging media and the changing horizons of journalism. S.l.: Polity Press, 2013, xiv, 189 s. ISBN 978-074-5680-767.
 - Kniha se zabývá implikacemi sociálních teorií na digitální média. Zaměřuje se na otázky ohledně síly a rituálů, kapitálu a společenské objednávky, politických problémů a všedního života, které jsou dnes přenášeny prostřednictvím kombinace tradičních a nových médií.
5. **STRAUBHAAR, Joseph, Robert LAROSE a Lucinda DAVENPORT.** Media Now: Understanding Media, Culture, and Technology. 8. vyd. Cengage Learning, 2013, 608 s. ISBN 9781285499826.
 - Kniha je kritickou reflexí účinků médií na současnou kulturu prostřednictvím rozvoje technologií. Zabývá se oblastmi od tradičních médií, síti Internet, interaktivními médii, rozvojem globálního mediálního prostředí a vývojem technologií, kultury a kritických teorií.
6. **LUCCHI, Nicola.** Digital media. Berlin: Springer, 2006. ISBN 978-354-0365-433.
 - Kniha je vyčerpávající komparativní analýzou moderního technického, komerčního a ekonomického rozvoje v oblasti digitálních médií. Popisuje vliv nových obchodních a distribučních modelů, zabývá se otázkami práva a regulace, společenské praxe a očekáváním konzumentů.
7. **ALEXANDER, Bryan.** The new digital storytelling: creating narratives with new media. Santa Barbara, Calif.: Praeger, c2011, xvii, 275 s. ISBN 03-133-8750-8.
 - Kniha se zabývá aspekty demokratizace sdílení informací a příběhů, které díky novým médiím nejsou přenášeny pouze od technologických nadšenců, ale celým spektrem veřejnosti. Kniha poskytuje vhled do historického kontextu od počátku digitálních médií až po současnost.

8. ČURÍK, Jaroslav a Rudolf BURGR. *Nové trendy v médiích*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2012, 239 s. ISBN 978-802-1058-392.

- Autoři se zabývají proměnami tradiční a online žurnalistiky, vývojem zpravodajství v tištěných a online médiích, vybranými aspekty české žurnalistiky po roce 1989, vývojem současné češtiny, proměnami obsahů a forem českých deníků, rekakčním managementem a právní a etickou regulací médií.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

1. Skleničková, Kateřina. *Hypermediální a interaktivní žurnalistika*. Č. Bud., 2014. bakalářská práce (Bc.). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Pedagogická fakulta.
2. Bujna, Rudolf. *Vývoj českého denního tisku v posledních letech a možnosti jeho přežití v budoucnosti*. Vysoká škola ekonomická, 2012.

Datum / Podpis studenta/ky

.....

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

.....

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

.....

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na UK FSV vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

.....

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNĚ, PODEPSANĚ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY UK FSV. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU KOPÍÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE DOPORUČENÉ PEDAGOSEM/PEDAGOŽKOU BUDE VEDENÍ IKSŽ POUZE BRÁT NA VĚDOMÍ, TEZE PODÁVANÉ STUDENTEM SAMOSTATNĚ BUDE PROJEDNÁVAT.

Obsah

ÚVOD.....	3
1 SPECIFIKA A PROMĚNY POTŘEB MEDIÁLNÍHO TRHU VE STŘEDNÍ EVROPĚ V LIVEM NÁSTUPU NOVÝCH MÉDIÍ	6
1.1 SOUČASNÁ DYNAMIKA MEDIÁLNÍHO PROSTŘEDÍ.....	6
1.2 VLIV KONVERGENCE NA ZMĚNY MEDIÁLNÍHO PROSTŘEDÍ.....	9
1.3 SOUČASNÉ PROMĚNY TRADIČNÍCH MEDIÁLNÍCH DOMŮ POD VLIVEM KONVERGENCE	12
1.4 ZMĚNY TÝKAJÍCÍ SE MEDIÁLNÍCH OBSAHŮ	13
1.5 NOVÉ MEDIÁLNÍ FORMÁTY	15
1.6 ZMĚNY V OBLASTI REKLAMY	17
1.7 DALŠÍ ZMĚNY VE ZPŮSOBU FINANCOVÁNÍ MÉDIÍ.....	21
1.8 VZTAHY MEZI TRADIČNÍMI MÉDII A NOVÝMI MÉDII.....	24
1.9 SPECIFIKA NEJVĚTŠÍCH ČESKÝCH A NĚMECKÝCH VYDAVATELSTVÍ.....	27
1.10 GLOBALIZACE MEDIÁLNÍCH ORGANIZACÍ.....	31
2 NOVÉ MEDIÁLNÍ ONLINE PLATFORMY A JEJICH VZTAHY S TRADIČNÍMI MEDIÁLNÍMI DOMEY.....	34
2.1 GOOGLE	34
2.1.1 Vyhledávání Google.....	38
2.1.2 Nákupy Google.....	39
2.1.3 Zprávy Google	40
2.1.4 YouTube	41
2.2 YAHOO!	43
2.2.1 Yahoo! News	44
2.2.2 Tumblr.....	44
2.4 FACEBOOK	45
2.5 SNAPCHAT.....	50
2.6 ROCKET INTERNET	51
2.7 SHRNU TÍ A VÝSLEDKY	53
3 TRADIČNÍ MEDIÁLNÍ DOMEY A JEJICH ZAMĚŘENÍ NA DIGITÁLNÍ MÉDIA.....	55
3.1 AXEL SPRINGER	55
3.1.1 Zpravodajské a lifestylové online portály.....	56
3.1.2 Online marketingové modely a projekty elektronické komerce	59
3.1.3 Inzertní modely.....	61
3.1.4 Axel Springer Plug and Play Accelerator.....	62
3.1.5 Shrnutí a výsledky	63
3.2 MAFRA.....	64
3.2.1 Zpravodajské a lifestylové portály.....	65
3.2.2 Komunitní portály	67
3.2.3 Portály elektronické komerce	69
3.2.4 Shrnutí a výsledky	71
3.3 BAUER MEDIA.....	71
3.4 CME.....	75
3.4.1 Portály VoD	76

3.4.2 Webové stránky TV stanic.....	77
3.4.3 Zpravodajské a lifestylové portály.....	78
3.4.4 Herní platformy.....	80
3.4.5 Webové stránky TV pořadů.....	80
3.4.6 Ostatní online platformy.....	80
3.4.7 Shrnutí a výsledky.....	81
ZÁVĚR.....	83
SUMMARY	85
POUŽITÁ LITERATURA.....	86

Úvod

Současné mediální prostředí zaznamenává celou řadu změn, které jsou vyvolávány rozšiřující se penetrací digitálních a online prostředků komunikace. S rozvojem nových technologií vznikly i moderní internetové společnosti, které začaly nabízet inovativní služby nejen pro uživatele Internetu, ale i pro zadavatele reklamy. Internetové prostředí přináší nové zážitky z mediálních obsahů především díky kombinaci a novým způsobům využívání mediálních formátů, umožňuje interakci s médii a ostatními uživateli a pro inzerenty nabízí efektivní zacílení svých sdělení, což s sebou přináší úsporu oproti tradičním offline mediálním typům. Úspěch nově vzniklých internetových firem se promítá do jejich růstu, uzavírání strategických partnerství a kupování technologicky či investičně zajímavých projektů. Svoje náklady šetří díky koncentraci pracovní síly a kontaktů na několika málo místech, např. v kalifornském Silicon Valley ve Spojených státech, či v Berlíně v Německu. Postupně se z nich stávají koncerny s celosvětovou působností, které jsou schopny konkurovat historicky etablovaným mediálním domům. Tradiční mediální korporace současně zaznamenávají úbytek inzerentů a s tím související pokles příjmů. Musí tak hledat různá řešení, jak se vyrovnat se svojí nelehkou situací. Na jedné straně musí zachovat produkci dostatečně důvěryhodných žurnalistických obsahů, či atraktivního mediálního obsahu, přičemž musí současně zohledňovat hospodárnost svého provozu ve snaze nebankrotovat.

Základní hypotézou mé práce je předpoklad, že nové internetové společnosti nabízejí atraktivní mediální produkty a služby, kvůli nimž klesá počet loajálních konzumentů tradičních tiskovin klasických vydavatelství. Ta tak ve snaze udržet své podnikání musí reagovat různými druhy opatření. Kromě úspor v produkci obsahů, hledání nových způsobů financování, či kooperacemi s jinými subjekty, se snaží přizpůsobovat i svá mediální portfolia a rozšiřovat je o nové digitální a online platformy. Tradiční mediální domy stále více investují do nových digitálních projektů, které se zaměřují nejen na média, ale i na online marketing a elektronickou komerci.

Primárním cílem mé práce je pomocí deskriptivní analýzy zjistit, jaké výhody pro uživatele a pro inzerenty nabízejí vybrané mediální domy prostřednictvím svých digitálních produktů a služeb v prostoru německého a českého mediálního trhu ve snaze čelit konkurenci globálních internetových společností. Mezi další cíle mé práce patří snaha zjistit, jakým způsobem a kterými produkty a službami ovlivňují internetové

koncerny podobu portfolií vybraných vydavatelství. Na základě těchto analýz se budu v závěru snažit charakterizovat směr vývoje nových i klasických mediálních koncernů. Dalším cílem je teoreticky vymezit průvodní jevy, které stojí za změnami na mediálním trhu a které přímo ovlivňují zkoumané kroky tradičních vydavatelství. Záměrem mé práce je tedy uvést do kontextu práci internetových korporací a práci vybraných mediálních koncernů.

V úvodní teoretické části si kladu za cíl uvést zejména do problematiky fenoménu konvergence médií a změn v oblastech fungování mediálních domů, které s sebou tento jev přináší, a to zejména v proměně tvorby a podoby mediálních obsahů, využívání nových mediálních formátů a nosičů, ve změnách v reklamě a v hledání jiných způsobů financování médií. V závěru teoretické části se budu zabývat problematikou vztahů mezi tradičními médii a internetovými mediálními platformami, a jelikož jsem zkoumaná vydavatelství omezil na mediální domy působící na českém a německém trhu, ve stručnosti popíšu situaci na českém a na německém mediálním trhu.

V druhé části zanalyzuji portfolia vybraných internetových společností, konkrétně se zaměřím na platformy potenciálně konkurující tradičním médiím, a to zejména na výhody pro uživatele a možnosti pro inzerenty. Také se zaměřím na vztah tradičních mediálních domů a jejich produktů se zkoumanými produkty internetových platforem.

Třetí část své práce budu věnovat analýze portfolií vymezených mediálních domů s hlavním zaměřením na jejich hlavní online platformy. Zaměřím se zejména na nabídku pro uživatele a na možnosti pro zadavatele reklamy.

V závěru se budu snažit odpovědět na výzkumné otázky: *„Jaký vliv mají internetové společnosti na transformaci podoby portfolií vybraných tradičních mediálních domů v Německu a v České republice?“*, *„Je vztah tradičních mediálních domů a nových internetových společností pouze konkurenční, nebo i kooperativní?“*, *„Představují nové internetové společnosti náhradu za tradiční mediální domy?“*, *„Jaká další opatření by měly etablované mediální domy uskutečnit ve snaze přizpůsobit se změnám v mediálním průmyslu pod vlivem digitalizace?“*

Teoretický výklad se budu snažit opřít o vybraný souhrn poznatků mediálních teoretiků, žurnalistů, akademických pracovníků a dalších profesionálů z oborů marketingu, digitalizace, médií a žurnalistiky. Použitá literatura a další zdroje se budou skládat z mixu obecných teoretických poznatků k tématu a z co možná nejaktuálnějších výsledků zkoumání jednotlivých diskutovaných aspektů z posledních let. V analytické

části se zaměřím na předem vymezené internetové a další digitální platformy internetových korporací a tradičních mediálních domů.

Oproti předloženým tezím jsem změnil název druhé kapitoly, upustil jsem od analýzy produktů Apple a Soundcloud pro jejich nízkou relevanci k vymezenému tématu, vzhledem k zaměření na český a německý trh jsem se soustředil na aktivity čtyř mediálních domů: Axel Springer SE, Mafra, Bauer Media a CME.

1 Specifika a proměny potřeb mediálního trhu ve střední Evropě vlivem nástupu nových médií

1.1 Současná dynamika mediálního prostředí

„Vzestup nové technologie obvykle zcela nezatlačí do pozadí stará média, ale nutí je přizpůsobit se novým tržním podmínkám.“¹ Mediální struktury podléhají podle mediálního teoretika Denise McQuaila na různých trzích dynamickým proměnám, zapříčiněným a charakterizovaným svými specifickými kulturními a ekonomickými silami. Mezi ně patří zejména zisk, aktuálně převládající používané technologie, kulturní a hospodářské trendy ve společnosti, či politická situace. K procesům vedoucím k proměnám masových médií patří zejména koncentrace mediální síly na trhu ve snaze jej kontrolovat a stejně jako v jiných odvětvích obchodu k nim patří i cyklické střídání pozitivní a negativní hospodářské situace mediální společnosti, investiční politika a změny společenských a kulturních trendů. Podle McQuaila se mediální instituce nutně proměňují pod vlivem rozšiřování nových technologií mezi masové publikum, čímž se stávající tržní prostředí narušuje a vzniká nové.²

Nová média McQuail chápe jako „soubor inovací soustředěných kolem systému, jehož podstatou je vizuální zobrazovací jednotka (...) spojená s počítačovou sítí,“ přičemž rozlišuje několik základních druhů technologií: „přenosová technologie (kabelem nebo pomocí satelitu), miniaturizace, technologie ukládání a vyvolávání dat, technologie zobrazení (užívá pružnou kombinaci textu a grafiky), technologie ovládní (pomocí počítače).“³ Od klasických médií, jako je tisk, film, rozhlasové nebo televizní vysílání, se nová média odlišují především *decentralizací* (šířený mediální obsah není pod výhradní kontrolou dodavatele komunikace), *vyšší kapacitou* (díky použití kabelů a satelitů se snižují omezení ohledně nákladů, rychlosti a objemu přenesených dat), *interaktivností* (účastníci mohou komunikovat mezi sebou navzájem, jednotlivě či ve skupinách interagovat s médii a sdílet mediální obsahy) a *flexibilitou formy, obsahu i užití*.⁴

Podle Jaroslava Čuříka „nové technologie ovlivňují produkci mediálních obsahů, a to na úrovni fungování mediální organizace (například přestavby redakcí pro

¹ MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2002, s. 197. ISBN 80-7178-714-0.

² MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2002, s. 196.

³ MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2002, s. 41.

funkčnější spolupráci tradičního a online média), novinářské práce, samotné podoby mediálního obsahu či s ohledem na čtenářské zvyklosti.“⁵ Americký historik žurnalistiky a profesor na University of Maryland, Carl Sessions Stepp, hovoří o tzv. „nadvládě digitálních informací a počítačů“ jakožto o zásadním jevu ovlivňující média stejným dosahem jako mediální prostředí ovlivnily zásadní technologické milníky v podobě vynálezu knihtisku či telegrafu. Informace v digitální podobě umožňují příjemcům snadnou dostupnost k téměř neomezenému množství dat v textové, či audio a video podobě. Výhodou satelitního přenosu a digitální distribuce dat je okamžité obousměrné komunikační propojení v celosvětovém měřítku, mobilní technologie navíc poskytují komunikaci a informace kdekoliv a kdykoliv, což má za následek větší míru demokratizace. Uživatelé tak mají volnost vyrábět a spotřebovávat mediální obsahy podle svých možností a nemusí se nechat omezovat institucemi masových médií.⁶

Již v roce 1968 velmi přesně určil úlohu nových technologií americký vědec v oblasti informatiky a kybernetiky, Joseph C. R. Licklider. Tvrdil, že kreativní a interaktivní komunikace vyžaduje plastické či tvárné médium, dynamické médium, u něžž předpoklady povedou ke konsekvencím a nad nimi typ média, do něhož je možné přispívat všemi účastníky. Za takovéto médium považoval digitální počítač, jehož působení mění naturel a hodnotu komunikace mnohem hlouběji než tisk či obraz.⁷

Americký teoretik nových médií Lev Manovich hovoří o současném přechodu kultury do počítačově zprostředkovaných forem produkce, distribuce a komunikace jako o novém mediálním revolučním období, srovnatelným s vynalezením knihtisku ve čtrnáctém století a fotografie v devatenáctém století, jež mělo mimořádný dopad na rozvoj moderní společnosti a kultury. Podle něj je tato revoluce mnohem hlubší než ty předchozí. Vynalezení knihtisku ovlivnilo pouze jednu úroveň kulturní komunikace, tedy distribuci médií, stejně jako fotografie, která ovlivňuje úroveň statického obrazu. V tomto kontextu pak počítačová mediální revoluce postihuje všechny úrovně komunikace včetně pořízení, zacházení, uložení a distribuce, ale také postihuje všechny

⁴ MCQAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2002, s. 41.

⁵ ČUŘÍK, Jaroslav a Rudolf BURGR. *Nové trendy v médiích*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2012, s. 10-11. ISBN 9788021058392.

⁶ STEPP, Carl Sessions. *Editing for today's newsroom: a guide for success in a changing profession*. 2nd ed. New York: Routledge, 2008, s. 10. ISBN 1410616029.

⁷ LICKLIDER a TAYLOR. The Computer as a Communication Device. In: *UTexas.edu* [online]. Science and Technology, 1968, 1990 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: http://www.utexas.edu/lbj/archive/news/images/file/20_20_03_licklider-taylor-1.pdf, s. 22

mediální typy, tedy text, statický obraz, pohyblivý obraz, zvuk a prostorové konstrukce.⁸

Z hlediska užití a použitelnosti spustila další revoluci, projevující se nárůstem společenské poptávky, zejména digitální zařízení menších velikostí, jejich lepší grafické vlastnosti a softwarové možnosti. Využití a chápání počítačů se na konci 20. století posunulo od pozice výpočetních strojů k roli zařízení s všeobecným využitím, simulující všechny předchozí formy médií. Jejich nová role začala spočívat v multifunkčním využití v podobě pracovního nástroje, prostředku komunikace a zdroje zábavy. Hlavním revolučním prvkem se stalo vedle spojení dosavadních mediálních forem a jejich přeložení do digitální podoby zejména propojení počítačů. Síť umožnila propojení zařízení a jejich vzájemnou výměnu mediálních obsahů, a to všem uživatelům bez rozdílu. Základním příkladem propojenosti a vzniku síťových médií je celosvětová síť Internet.⁹

WWW, neboli World Wide Web, byl veřejně spuštěn v roce 1991 a spolu s rozvojem grafických prohlížečů rostla během devadesátých let téměř exponenciálně i základna celosvětových uživatelů (360 milionů v roce 2000 oproti 2,4 miliardám v roce 2012). S nimi stoupala i nabídka mediálních obsahů publikovaných na vysoce rostoucím počtu webových stránek: v srpnu 1995 existovalo 18 957 online webových stránek, v roce 1996 jich fungovalo již 342 081, v roce 2000 téměř dvacet milionů, v září 2011 přibližně 458 milionů a v roce 2008 společnost Google zaznamenala více než 1 bilion unikátních URL. Tento fakt je jedinečný zejména v tom, že velká část těchto mediálních obsahů nebyla vytvořena a publikována tradičními mediálními společnostmi, nýbrž díky obyčejným lidem, skupinám, firmám a institucím. Během posledního desetiletí dvacátého století došlo díky veřejné a snadno dostupné počítačové síťové komunikaci a obsahu (spolu s rozvojem levných a výkonných počítačových zařízení) k novému kulturnímu dopadu na svět masových médií a vysílacího modelu, který do té doby převládal po celé století. Díky vysokému stupni vývoje obou těchto trajektorií začalo čím dál častěji docházet k současné digitální revoluci, jež spočívá v konvergenci starších forem médií s digitalizací.¹⁰

⁸ MANOVICH, Lev. *The language of new media*. 1st ed. Cambridge: MIT Press, 2002, s. 19. ISBN 0-262-63255-1.

⁹ MERRIN, William. *Media studies 2.0*. New York: Routledge, 2014, s. 23. ISBN 9780415638623.

¹⁰ MERRIN, William. *Media studies 2.0*. New York: Routledge, 2014, s. 25. ISBN 9780415638623.

Sociolog Manuel Castells vidí „schopnost připojit se k Internetu z bezdrátového zařízení jako kritický faktor pro novou vlnu rozšíření Internetu na světě.“¹¹ Na Internet se dnes nedíváme jako na televizi, ale s Internetem doslova moderní člověk žije. Je používán ke konzumaci tradičních masových médií, stejně jako ke konzumaci ostatních digitalizovaných kulturních produktů. Zpravodajství je generací pod 30 let konzumováno primárně z online platform, z novin se staly globálně internetem propojené informační sítě, a internetová komunikace se stala prostředkem masové komunikace, přičemž tradiční média používají internetové formáty (sociální sítě, blogy apod.) k šíření vlastního obsahu a k navazování vztahů s publiky.¹²

1.2 Vliv konvergence na změny mediálního prostředí

Pojem „konvergence módů“ popsal už v roce 1983 Ithiel de Sola Pool jako „stírání hranic mezi médii, mezi komunikací mezi dvěma body (pošta, telefon a telegraf) a masovou komunikací (tisk, rádio, televize). Samotné fyzické způsoby (dráty, kabely či rozhlasové a televizní vysílání) mohou přenášet služby, které byly v minulosti zprostředkovávány oddělenými cestami. Naopak služba, jež byla dříve poskytována jedním médiem, (...) může být dnes poskytována různými fyzickými způsoby. Z toho vyplývá, že vztah „jeden na jednoho“, který existoval mezi konkrétním médiem a jeho použitím, se vytrácí.“¹³

Henry Jenkins konvergenci chápe jako výraz, jenž popisuje technologické, průmyslové, kulturní a společenské změny ve způsobech, jakými média prostupují naši kulturu. Jev se projevuje jako tok obsahu skrze vícero mediálních platform, spolupráce mezi různými odvětvími mediálního průmyslu, hledání nových cest k financování médií pro stírání mezery mezi starými a novými médii a jako fenomén nestálosti mediálních publik, která jsou ochotna k čemukoliv, co uspokojí jejich potřeby po zábavě. Mediální konvergence představuje podle Jenkinse situaci, v níž rozmanité mediální systémy společně koexistují a mediální obsah jimi plynule protéká. Termínem

¹¹ CASTELLS, Manuel. *Communication power*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2009, s. 63. ISBN 9780199567041.

¹² CASTELLS, Manuel. *Communication power*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2009, s. 64-70. ISBN 9780199567041.

¹³ POOL, Ithiel de Sola. *Technologies of freedom*. Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1983, s. 23. ISBN 0674872320.

rozumí nepřerušovaný proces nebo sérii průsečíků mezi různými mediálními systémy, mezi nimiž nepanují vázané vztahy.¹⁴

David Hesmondhalgh vidí základ konvergence v propojení počítačů s telekomunikačními sítěmi. K rozvoji digitalizace a Internetu podle něj přispěla zejména informační společnost a komercializace kultury 90. let 20. století, ale také tehdejší vlády ve víře, že Internet přinese propojení prosperity a participace společnosti. Internet byl chápán jako demokratizující prostředek k zlepšení života v oblastech kultury a komunikace. Digitalizace a Internet umožňuje větší participaci a kreativitu obyčejných uživatelů, a proto se postupně síla profesionálních, průmyslových a institucionálních kulturních produkcí zmenšuje a nastupuje místo ní výrazně demokratičtější a pružnější systém komunikace.¹⁵

Podle McQuaila „*změny mají tendenci se zrychlovat a směřují ke stavu, který lze charakterizovat dvěma pojmy – „konvergenčí“ a „fragmentací“.* Znějí sice neslučitelně, ale konvergence ve skutečnosti odkazuje především ke způsobům distribuce, zatímco fragmentace odkazuje k nabízeným službám a obsahům a k rozrůžňování publika.“ Konvergenčí charakterizuje jako „sblížování“ masové komunikace, šířené centrálně, a síťové komunikace, do níž zasahují a utvářejí ji jednotliví uživatelé, kteří mají možnost volit si svůj vlastní obsah. Rostoucí míru individualizace a stírání rozdílů mezi masovými médii považuje za fragmentaci, tedy nabídku různých mediálních obsahů různými kanály různým příjemcům. Fragmentaci vidí v přímém protikladu k dřívějšímu integrovanému modelu, postaveného na menším počtu mediálních typů, poskytujících tytéž obsahy masovému publiku.¹⁶

Mediální konvergence je vícevrstevným fenoménem, který skrze různé souvislosti rezonuje nejen v rámci mediální transformace, ale především v našich každodenních životech jak společensky, tak i politicky, ekonomicky a technologicky.¹⁷ Ke konvergenčí dochází i na dalších úrovních od způsobu práce žurnalistů, financování, vlivu v oblasti reklamy, public relations, sociálních médií či internetových vyhledávačů.¹⁸

¹⁴ JENKINS, Henry. *Convergence culture: where old and new media collide*. New York: New York University Press, c2006, s. 2-4. ISBN 9780814742815.

¹⁵ HESMONDHALGH, David. *The cultural industries*. London: SAGE, 2013, s. 313-315. ISBN 9781446209264.

¹⁶ MCQAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2002, s. 43.

¹⁷ DWYER, Tim. *Media convergence*. Maidenhead: Open University Press, 2010, s. 21. Issues in cultural and media studies. ISBN 9780335228737.

¹⁸ NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 3. ISBN 978-311-0302-882.

Konvergence probíhá i na dalších úrovních, jako je produkce, distribuce a konzumace mediálních obsahů. Ve snaze přežít na globálním mediálním trhu, se snaží mediální korporace kontrolovat produkci a distribuci mediálních obsahů, současně mezi sebou a s dalšími partnery různých velikostí spolupracují, fúzují, či je přímo skupují. Jelikož na trzích vyspělých ekonomik dochází k fragmentaci způsobů, jak lidé konzumují média, a současně klesají příjmy z reklamy v klasických médiích, musejí nutně tradiční média expandovat své aktivity do online a mobilního světa.¹⁹

Z hlediska kontroly koncentrace vlastnictví a globální vs. lokální osy mohou světové mediální korporace rozvíjet horizontální (skrže podobné produkty a služby) a vertikální vlastnické strategie (skrže platformy nebo řetězce stejných hodnotových segmentů). Publika získávají přístup k celému spektru obsahových žánrů bez ohledu na to, kde na světě se jejich poskytovatel nachází. Dochází tak ke stírání geografických hranic, které je umocňováno stavbou softwarových řešení v konfiguraci jeden na jednoho. Díky konvergenčnímu procesu „*internetizace*“ tradičních médií a medializace Internetu dochází na příkladu internetových koncernů jako Google či Yahoo k jejich stále silnějšímu postupnému ovlivňování tradičních mediálních trhů od procesu tvorby obsahu, přes jejich design a „*zabalení*“ až po jejich distribuci. Mediální konvergence je tedy fenoménem, který provází téma ovlivňování podoby fungování tradičních mediálních domů novějšími internetovými giganty na různých úrovních a v různých kontextech nejen z hlediska technologií, kulturních proměn, ekonomické situace, nebo společenských potřeb, ale i v otázce regulací a aktuální politické situace a úspěšnosti jednotlivých zemí světa.²⁰

V současné době jsme svědky neměnného, stále se zrychlujícího transformačního procesu v médiích a komunikačním průmyslu, který s sebou přinesly jevy digitalizace, konvergence, interakce a obchodní operace světových mediálních korporací. Tento vývoj redefinuje charakter osobních, lokálních, místních a národních médií a publik. Způsoby, jakými dnes média používáme, se současně mění s našimi životními vzorci. Tradiční mediální společnosti ve vysoké rychlosti přestavují své obchodní aktivity z jednostranně zaměřených na modely využívající mnoha platform, integrujících do sebe online prvky. Klasická vydavatelství své nové online platformy budují různými způsoby, od základu, akvizicemi, či fúzemi, aby je posléze využily pro

¹⁹ DWYER, Tim. *Media convergence*. Maidenhead: Open University Press, 2010, s. 3. Issues in cultural and media studies.

své nově nastavené strategické cíle. Současně tak dochází k další pokračující koncentraci vlastnictví, jelikož velké tradiční mediální domy stále disponují dostatečným jměním, které jim umožňuje investovat do jakýchkoli mediálních odvětví, díky čemuž mohou dostát povinnostem vůči svým akcionářům. Z dalšího úhlu pohledu tyto akvizice představují nové způsoby strategií v distribuci obsahu, které spočívají ve využívání vlivu jejich značek k prezentaci a prosazování jejich mediálních a dalších aktivit různým publikům prostřednictvím různých platforem.²¹

1.3 Současné proměny tradičních mediálních domů pod vlivem konvergence

Charakter proměny tradičních mediálních korporací významně utváří podoba poptávky po obsahu, formě i dostupnosti mediálních obsahů. Vydavatelství jsou tedy ovlivněna nejen konvergencí, ale také procesem zrychlování a vyššími požadavky na aktuálnost, rostoucími nároky na interaktivnost a na přívětivý vizuální a uživatelský zážitek. Nároky uživatelů se stále zvyšují, jimi požadované informace chtějí dostat rychle a v kvalitní formě bez formálních a faktických chyb. Z technologického hlediska požadují rychlé načtení webové stránky, její optimalizaci pro různé velikosti obrazovek nepřenosných i mobilních zařízení včetně mobilních telefonů a tabletů. Vysoké nároky uživatelé kladou i na přehlednou orientaci na webové stránce, či v mobilní aplikaci. Důležitým požadavkem je i prvek sdílení na sociálních sítích a vlastní možnosti interakce např. v rámci diskusí pod mediálními obsahy.²²

Rostoucí počet lidí, kteří čerpají informace a zprávy z domova i ze zahraničí z internetových zdrojů, ve Spojených státech amerických v roce 2008 převážil v podílu 35% dotázaných nad těmi, kteří čerpají zprávy z tisku. U lidí mladších třiceti let jsou rozdíly ve prospěch internetových zdrojů zpráv ještě vyšší (59% ve prospěch Internetu). U mladší i starší generace přitom hraje ve výběru zdrojů informací a novinek stále významnou roli i televizní vysílání (přibližně 70%). Na základě měnící se poptávky a

²⁰ DWYER, Tim. *Media convergence*. Maidenhead: Open University Press, 2010, s. 4-5. Issues in cultural and media studies.

²¹ DWYER, Tim. *Media convergence*. Maidenhead: Open University Press, 2010, s. 47-48. Issues in cultural and media studies.

²² ČUŘÍK, Jaroslav a Rudolf BURGR. *Nové trendy v médiích*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2012, s. 14-16.

zároveň z důvodu odlivu inzerentů proto tradiční vydavatelství přistupují ke krokům, jež mají za cíl udržet si zisk a vliv.²³

Z pozorování každodenních návyků publik, konzumujících mediální obsahy, lze vyčíst i změnu v organizaci konzumace zpravodajství. Speciálně mladší uživatelé významně využívají vyhledávačů a RSS kanálů, sloužících k personalizovanému odběru zpráv z více webových stránek, zpravidla zpravodajských serverů. Díky těmto nástrojům si mohou uživatelé svobodně tvořit vlastní mix mediálních obsahů podle vlastního vkusu a potřeb. Nejen individualizace, ale i demokratizace a pestrost distribuce obsahů v oblasti mediální poptávky hraje významnou roli pro změny formátů tradičních mediálních domů. Publikum stále častěji zajímají názorové blogy jednotlivců či spolků, institucí a firem, dále možnosti si mediální obsahy např. v podobě aktualizovaných online zpráv přečíst na webovém prohlížeči, v mobilní aplikaci apod. Poptávka publik také roste po interakci s médii a dalšími uživateli, ale také prostřednictvím komunikace na sociálních sítích. Díky stále vyšší penetraci mobilních zařízení, vybavených čím dál kvalitnějšími fotoaparáty, mezi masovou společností navíc roste popularita občanské žurnalistiky.²⁴

Měnící se návyky publik vedou v mediálních společnostech k souborům různých opatření a provádění strategických změn v oblasti tvorby obsahů, práce žurnalistů, reklamy a PR, komunikace na portfoliu online platforem a sociálních sítí, v oblasti distribuce mediálních obsahů a v neposlední řadě v oblasti akvizic nových mediálních a marketingových platforem, změn v oblasti financování a v otázce regulací.

1.4 Změny týkající se mediálních obsahů

Oblast způsobu tvorby mediálních obsahů a práce novinářů a dalších profesionálů, je ovlivňována zejména procesem zrychlování, který je projevem závislosti žurnalistiky na čase.²⁵ Výrazně se mění povaha rozvržení pracovního času novináře, který opouští koncept tradiční večerní uzávěrky a nahrazuje jej uzávěrkou okamžitou, což je způsobeno požadavky online média na aktuální zpracování tématu,

²³ DWYER, Tim. *Media convergence*. Maidenhead: Open University Press, 2010, s. 48. Issues in cultural and media studies.

²⁴ DWYER, Tim. *Media convergence*. Maidenhead: Open University Press, 2010, s. 51. Issues in cultural and media studies.

²⁵ ČUŘÍK, Jaroslav a Rudolf BURGR. *Nové trendy v médiích*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2012, s. 11.

jelikož publikum vyžaduje potřebu neustálého přísunu novinek a aktualizovaných zpráv kdykoliv během dne.²⁶ Navíc často vlivem okolností dochází ke kumulaci pracovních povinností novinářů, které dříve provádělo více lidí různého odborného zaměření.²⁷ Mezi příležitosti těchto trendů patří vedle zrychlení a aktuálnosti i snížení nákladů. Mezi potenciální hrozby naopak patří možné snížení kvality mediálních sdělení a dalších obsahů, jelikož vzhledem k časové tísní může docházet k méně kvalitnímu ověřování relevance informací, či ke stereotypnímu a rutinnímu způsobu zpracování mediálních výstupů.²⁸ Jednou z dalších hrozeb ohledně kvality obsahů, produkovaných tradičními i novými médii, je nízká ochota publika platit za online obsahy, následkem čehož často média sahají po uměle vytvořených placených či neplacených PR materiálech, což může vést až ke snížení důvěryhodnosti média.²⁹

Především vlivem konvergence dále dochází k tzv. „překlápění obsahu“, tedy k dvojímu použití mediálního obsahu či jeho recyklování z jedné platformy pro druhou. I když v teoretické rovině platí pravidla, která určují jasná kritéria pro obsahovou, formální a strukturální podobu mediálního sdělení a která se odlišují pro různé platformy (především tištěnou a online verzi), nezřídka se totožný text a jeho doprovodné atributy (grafika apod.) vyskytují v obou platformách, nejčastěji jsou přepisovány tištěné články do online podoby.³⁰

Vedle tohoto jevu se můžeme setkat s propojením různých platform za účelem jejich vzájemné propagace a využití všech jejich rozdílných potenciálů daných jejich vlastnostmi. Obsah je v tomto případě strategicky rozmístěn na vzájemně propojených mediálních platformách. Pomocí takovéto multimediální strategie může např. tištěný novinový článek pomocí odkazu (např. díky QR kódu³¹) na webovou stránku obohatit tištěný text s fotografií o více textu, obrázků nebo videí apod., umístěných na Internetu.

²⁶ STOVALL, James Glen. *Web journalism: practice and promise of a new medium*. Boston: Allyn and Bacon, c2004, s. 41. ISBN 0205353983.

²⁷ QUINN, Stephen a Vincent F FILAK. *Convergent journalism: an introduction*. Burlington, MA: Elsevier/Focal Press, c2005, s. 155. ISBN 9780240807249.

²⁸ ČUŘÍK, Jaroslav a Rudolf BURGR. *Nové trendy v médiích*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2012, s. 11.

²⁹ NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 4.

³⁰ KÜNG, Lucy, Robert G PICARD a Ruth TOWSE. *The internet and the mass media*. London: SAGE, 2008, s. 79. ISBN 9781412947343.

³¹ QR kód (zkratka pro Quick Response, tedy „rychlá odpověď“) je seskupení dvojrozměrných čtverců tvořících jeden čtvercový celek, který má v sobě zapsanou informaci, zpravidla odkaz na internetovou stránku. Zdroj: Co je QR kód?. *QR-KODY.cz* [online]. 2009 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.qr-kody.cz/qr-kod>

Díky tomu lze sdělení zprostředkovat v hlubším a širším kontextu a prostřednictvím většího počtu publicistických žánrů.³²

Z hlediska tvorby obsahu také dochází k „*deprofesionalizaci*“ žurnalistiky, což je zapříčiněno rostoucím trendem využívání občanské žurnalistiky, kdy mediální obsahy, publikované pod hlavičkou mediálních společností, ale i přímo soukromými osobami, vytvářejí jednotlivci či skupiny jednotlivců neškolených v oblasti mediální produkce a žurnalistiky. Současně „*se stírá rozdíl mezi producentem a konzumentem, novinářem a uživatelem.*“³³ Prakticky je tento jev umožněn všem lidem, kteří mají v bezprostředním dosahu technologická zařízení, zpravidla fotoaparáty, mobilní telefony s fotoaparátem, webové kamery a podobnými zařízeními, která umí offline i online komunikovat a přenášet a editovat vytvořený obsah díky interaktivním prvkům a propojenosti internetové sítě. Tito lidé mohou své mediální obsahy poskytovat ostatním uživatelům takřka kdykoli a kdekoli, sami působí nejen jako tvůrci a přenositelé, ale i jako konzumenti a kritici ostatních obsahů.³⁴ Tímto jsou ovlivňovány mediální návyky publik, která čím dál častěji hrají důležitější roli v ovlivňování nastolování agendy a ovlivňují podle aktuální míry návštěvnosti online obsahů např. pořadí zpráv v online zpravodajství apod.³⁵

Kvalita, náplň a forma mediálních obsahů je v dnešní době klíčovým prostředkem k úspěchu a zároveň hrozbou tradičních i nových mediálních organizací. Obsah představuje jeden ze základních podnětů ke společenské debatě a vzbuzování pozornosti, které jsou jako efektivní nástroje budování značek velmi žádoucí zejména pro zadavatele reklamy. Inzerenti se snaží ovlivňovat mediální obsahy tradičních i nových médií a dokonce se sami stávají médií, a to zejména v oblasti zábavy a umění.³⁶

1.5 Nové mediální formáty

Z hlediska nových formátů využívajících Internet, které tradiční mediální domy začínají vlivem konvergence používat, aby uspokojily poptávku svých uživatelů a

³² QUINN, Stephen a Vincent F FILAK. *Convergent journalism: an introduction*. Burlington, MA: Elsevier/Focal Press, c2005, s. 24-25.

³³ ČUŘÍK, Jaroslav a Rudolf BURGR. *Nové trendy v médiích*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2012, s. 14.

³⁴ STEPP, Carl Sessions. *Editing for today's newsroom: a guide for success in a changing profession*. 2nd ed. New York: Routledge, 2008, s. 10. ISBN 1410616029.

³⁵ ČUŘÍK, Jaroslav a Rudolf BURGR. *Nové trendy v médiích*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2012, s. 16.

požadavky inzerentů, vyjmenujme alespoň ty nejčastější služby. Patří mezi ně online zpravodajské webové portály, mobilní aplikace, internetová rádia, webové stránky a názorové blogy, věnované zájmovým skupinám či profesionálům v různých oborech, podcasting audio a video obsahů, využívání nejpoblárnějších sociálních sítí, či dokonce vytváření vlastních sítí. Díky přesunu obsahů do online prostředí dosáhly tradiční mediální domy za využití vlastního silného kapitálu a dominantní pozice na trzích i velmi konkurenceschopné pozice na mediálním internetovém trhu. Díky své schopnosti přesunout svoji dominantní pozici z offline do online prostředí dosáhly opět pozice mainstreamových médií, čímž docílily žádaného výsledku oslovit co největší publikum. Díky tomu mohou být stále výrazně atraktivní pro zadavatele reklamy. Tradiční vydavatelé disponují kvalifikovanými lidskými zdroji v podobě profesionálních novinářů a stále zastávají úlohu hlavních producentů a sběratelů informací a mediálních obsahů, a to zejména těch investigativních, od nichž nové online mediální korporace jako Google News či, Yahoo News originální obsah pouze přebírají.³⁷

Chytrá mobilní zařízení v podobě tabletů, čteček, mobilních telefonů, či nositelných zařízení poskytují uživatelům pohodlný způsob konzumace mediálních obsahů, na druhou stranu mediální koncerny musí hledat cesty, jak efektivně do svých aplikací pro mobilní zařízení umístit reklamní sdělení. Na ně vzhledem k rozměrům displejů nezbyvá tolik prostoru, jako na větších obrazovkách. V tomto ohledu mají výhodu tablety, pro něž vznikají nové mediální tituly určené pouze pro tato zařízení.³⁸

Další fenomén současného digitálního světa médií představuje online video. Stává se klíčovým elementem pro zaujetí publik a jeho konzumace stále vzrůstá. Pro mediální koncerny představuje vysoké investice do jeho výroby se zatím nejistými výsledky ohledně rentability. Obecně mediální organizace používají online videa spíše ke zprostředkování zábavného obsahu, než k seriózním tématům a událostem, jelikož jeho největší konzumenti patří do věkové skupiny pod 25 let. Tvůrci online videí mají větší prostor ke zkoušení nových prvků a mohou si více dovolit, být nekonvenční a provokující, jelikož konzumace online videa probíhá zpravidla v soukromí jednotlivce

³⁶ NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 7-8.

³⁷ DWYER, Tim. *Media convergence*. Maidenhead: Open University Press, 2010, s. 51-52. Issues in cultural and media studies.

³⁸ GRUESKIN, Bill, Ava SEAVE a Lucas GRAVES. *The story so far: what we know about the business of digital journalism*. New York: Columbia University Press, c2011, s. 55. Columbia journalism review books. ISBN 9780231500548.

(a jeho počítače či jiného zařízení), a ne např. v rámci reprodukce pro celý obývací pokoj.³⁹

1.6 Změny v oblasti reklamy

Vliv činnosti nových internetových společností zákonitě nutí tradiční mediální domy podstatně měnit jejich strategie k udržování dostatečně vysokých příjmů a zároveň snižování nákladů. Jelikož jsou nové online mediální platformy, ať už velcí globální hráči, či jen malé začínající firmy, na rozdíl od těch starých osvobozené od mnoha fixních nákladů (jejich byznys potřebuje kromě kvalitních lidských zdrojů zjednodušeně jen stůl a počítač), vytvářejí tak na tradiční vydavatele silný tlak. Stabilní chod komerčních médií závisí na dostatečném příjmu zdrojů od zadavatelů reklamy.⁴⁰

Tradiční mediální domy utratí velké množství prostředků na fixních nákladech, které strukturálně převyšují variabilní náklady. Z tohoto hlediska velmi těžko konkurují čirým digitálním platformám. První číslo tištěných novin či magazínu obecně stojí vydavatelství vysoké náklady, i když produkce a distribuce dalších čísel zatěžuje vydavatele daleko méně. Ovšem v případě digitálních platform se počáteční náklady značně eliminují a častokrát mohou začít téměř s nulovými počátečními investicemi (např. blog.). Online mediální platformy také na rozdíl od klasických médií disponují takřka neomezeným prostorem pro tvorbu obsahu, a tudíž i místem pro umístění inzerce, placeného článku apod. Reklama je tak doručována přesně požadované cílové skupině v přesně vybranou dobu.⁴¹

Od počátků fungování prvních redakcí tiskovin jsou jejich vydavatelé kromě přímých zisků z prodeje a dalších zdrojů vysoce odkázáni na finance plynoucí od inzerentů, aby tak mohli financovat aktivity nezávislých novin v demokratické společnosti. Zadavatelé reklamy potřebují tyto tiskoviny jako zprostředkovatele svých sdělení co možná největšímu podílu cílových skupin. Obě strany se snaží oslovit masy a vytvářejí velmi svázané pouto, i když se snaží částečně vyvázat hledáním nových cest, např. využíváním přímého marketingu a podlinkových médií. Změny v reklamním odvětví jsou stále silnější, a tudíž dochází i ke změnám u tiskových médií, která se

³⁹ GRUESKIN, Bill, Ava SEAVE a Lucas GRAVES. *The story so far: what we know about the business of digital journalism*. New York: Columbia University Press, c2011, s. 59-60.

⁴⁰ NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 6.

v oblasti svého financování dostávají do stále větších potíží. To se děje zejména kvůli nestabilitě příjmů z reklamy, jelikož ty obecně závisejí na ekonomických změnách na trhu, a to cyklických i strukturálních. Tisková média jsou přitom k těmto výkyvům náchylnější např. více než média v oblasti zábavy.⁴²

Vliv konvergence je v oblasti reklamy esenciální, jelikož je přímo provázána s obsahem a způsoby distribuce a užívání konzumenty. Klíčovými hybateli jsou technologické změny, spojené s interaktivností (obsah je vytvářen přímo uživateli v podobě videí, textů, obrázků, hudby, vytvářením komunit apod.), integrací (advertoriály, product placement, či zábava podpořená komerční značkou) a personalizací (přímý osobní marketing, personalizovaný obsah, či behaviorální zacílení). Tyto online obsahy však přímo konkurují tradičním tiskovým médiím, potažmo jejich vydavatelům. Ti se tedy musejí ve snaze konkurovat přizpůsobit své aktivity proměnám v reklamním odvětví.⁴³

Změny v reklamě probíhají z důvodu mediální konvergence a změn v používání médií. Mezi ty nejdůležitější patří změny v reklamních cílech. Mezi ně stále patří v rámci marketingové komunikace informování a ovlivnění postojů či chování cílové skupiny, ale stále větší důraz je kladen na získání pozitivních doporučení a vyvolání rozruchu či šeptandy (Word of Mouth) a debaty ve společnosti na požadované téma. Největší a nejefektivnější prostor pro realizaci budování značky pomocí tohoto nástroje (WoM) poskytují online mediální platformy, které umožňují dostatečnou míru interpersonální komunikace a síťového propojení. Toto tradiční tisková média neposkytují. Významně se také projevují změny v reklamních sděleních. Při profesionálním budování pozice a komunikace značky je zapotřebí editorského a kreativního uvažování, jelikož právě neotřelé nápady a obsah vzbuzují požadovaný rozruch a diskusi. Vytváření obsahu a příběhů je esenciální jak pro tradiční tisková, tak i pro zábavní média. Zadavatelé reklamy pracují na realizaci obsahů, v nichž je začleněna komunikace značky, společně s reklamními agenturami a médii, čímž se zdá, že jejich vztah je velmi úzce spojen. Avšak díky novým možnostem online technologií začínají čím dál častěji sami zadavatelé vytvářet obsah pouze vlastním úsilím a zejména realizují vlastní online kanály k jeho šíření cílové skupině. Mediální platformy a prostředky

⁴¹ GRUESKIN, Bill, Ava SEAVE a Lucas GRAVES. *The story so far: what we know about the business of digital journalism*. New York: Columbia University Press, c2011, s. 16-17.

⁴² NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 30-31.

vytvářené a kontrolované přímo určitou korporací využívají formátů např. v podobě virálních videí, či vlastních bulletinů, webových mikrostránek apod. Mezi další změny v reklamním odvětví patří proměna reklamních formátů. Snaha odlišit se, vedoucí k zaujetí publika, je spojena s marketingovou komunikací od jejích počátků. V současnosti dosahují největší popularity formáty a nástroje jako přímý marketing, podlinková komunikace, zahrnující např. ambientní média či ambush marketing, a integrovaná marketingová komunikace, využívající public relations jako nezastupitelného nástroje marketingového komunikačního mixu. Navíc dochází k čím dál užšímu propojování reklamy a zábavního průmyslu, což vede k zvýšené frekvenci nasazování nových hybridních reklamních nástrojů, jako je product placement (umístění značky či produktu do uměleckého nebo mediálního obsahu), advertoriály či počítačové hry spojené se značkou, virální marketing, šeptanda (WoM), mobilní propagace, sponzoring, přímý marketing a personalizace. Tyto nástroje a formáty mohou stát ve velké míře samy o sobě a nutně nepotřebují ke svému působení tradiční mediální formáty. Reklamní průmysl také mění prostředky pro šíření svých sdělení. Stále více rostou investice do inzerce na Internetu a tradiční média začínají být vnímána jako zastaralá. Výhoda nových prostředků spočívá v jejich schopnosti zasáhnout velkou část cílové skupiny za mnohem nižší náklady a co víc – díky počítačovým technologiím lze exaktně změřit jejich efektivitu, což u tradičních mediálních formátů takto přesně nelze. Koncept tradičních vydavatelství postavený jen na žurnalistice a jejich obsazích ve formě zpráv a aktualit velmi těžko čelí integrovanému charakteru mobilních technologií. Aplikace využívající internetového připojení a technologie mobilních zařízení do sebe mohou integrovat kombinaci reklamy, obsahu, mobility, sociálních sítí a elektronického obchodu. Tento přístup se zaměřuje na opravdový život lidí a jejich všední záležitosti. Oblast elektronické komerce zaznamenává v poslední době rychlý vzestup, zároveň roste počet nákupů uskutečněných prostřednictvím mobilních zařízení, a tak je nasnadě, že zadavatelé inzerce alokují svoje investice do obsahů a reklamy tímto směrem a investice do reklamy v tradičních tiskových médiích omezují. Např. mobilní aplikace pro vaření může obsahovat recepty (obsah), seznam ingrediencí propojený na konkrétní produkty či prodejce (reklama) s možností přímého uskutečnění nákupu (obchod), navíc s možností interakce v reálném čase s ostatními uživateli

⁴³ NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 31-32.

(WoM). Klasický novinový článek, či rozhlasové nebo televizní zpravodajství zatím nenabízí pro takový integrovaný přístup dostatečný prostor.⁴⁴

Mezi nejrozšířenější základní internetové reklamní formáty patří kontextová reklama, založena na práci s klíčovými slovy v rámci vyhledávání na internetových vyhledávačích, jako je Google (přes službu AdWords), či lokální český Seznam (přes službu Sklik). V této oblasti hraje dominantní roli optimalizace webových stránek (tzv. SEO, neboli Search Engine Optimization) pro lepší umístění v rámci pořadí nalezených webových stránek po zadání konkrétních klíčových slov na těchto internetových vyhledávačích. Mezi rozšířené aktivity v této oblasti patří například tzv. „*linkbuilding*“, neboli budování zpětných odkazů, které jsou relevantní pro vyhledávače a jejich uživatele, čímž při aplikování správných technik dochází k budování důvěryhodnosti webové stránky a její vyšší relevanci a reputaci. Mezi další online marketingové prostředky patří displejová a bannerová reklama, která spočívá ve statickém či pohyblivém vizuálu různých formátů různě rozmístěných v prostoru webové stránky, nesoucí v sobě odkaz na požadovanou webovou stránku inzerenta. Vzhledem k zvyšujícímu se trendu bannerové slepoty, kdy uživatelé přestávají vnímat tento formát reklamy, poplatky za reklamu lze účtovat jak za každý proklik, tak i za pouhé zhlédnutí, čili impresi. Bannerová reklama dnes spíše slouží k posílení image značky, než k samotnému přivedení návštěvnosti. Mezi další formáty patří klasická video reklama, umístěna do (před) video obsahu sociálních sítí jako např. YouTube s možností přeskočení reklamy po několika vteřinách. Mezi další formáty patří např. reklamní zprávy zasílané na chytré telefony na základě GPS zeměpisné polohy přístroje, či sdílení své lokace přes sociální sítě, např. Foursquare.⁴⁵

Zmíněné změny v reklamě mají přímý dopad na mediální průmysl. Tradiční mediální domy se s nimi mohou vyrovnávat různými způsoby. I když už některým zadavatelům reklamy klasická média nebudou stačit např. v oblasti interaktivnosti, stále se najdou inzerenti, kteří si vystačí se základním požadavkem prodat co nejvíce výrobků. To zejména platí u základních rychlo-obrátkových produktů jako pivo, či jogurt. Tradiční média jim stále mohou nabídnout lákavé formáty, jako jsou oblíbené seriály, či prestižní sportovní přenosy, které stále oslovují širší masy obecnstva. I když dochází vlivem konvergence k vyššímu používání online médií, celková mediální

⁴⁴ NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 33-36.

spotřeba se i tak dramaticky nemění. Pokud se podíváme na reklamu z jiného úhlu, nelze ji již vnímat pouze jako nástroj k dosažení vyšších prodejů, přesvědčení či ke změně chování, ale také jako nástroj k pobavení. Díky němu dochází při budování značky k vytváření vztahu s recipientem, a to díky příběhu, neotřelým nápadům a humoru. Tradiční žurnalistická média tomuto požadavku mohou konkurovat zpravidla použitím zábavních prvků, či bulvárním obsahem a atraktivní formou. Seriózní zábava a reklama najde uplatnění zejména v zábavních médiích, i když celé toto odvětví začíná čelit výzvám přímo či nepřímo konkurujících původními obsahy a vlastní distribucí komerčních společností a jejich značek. Z hlediska proměny reklamy, které nestačí už jen značku prodávat, ale stále častěji požaduje, aby se o ní i mluvilo, tradiční média mají šanci před online platformami konkurovat širší záběru publika. Zatím nové online platformy oslovují především mladší ročníky uživatelů, ale pokud chce inzerent vyvolat diskusi napříč celou společností, stále ještě vedle Internetu musí využít tradičních komunikačních kanálů. Alespoň z pohledu výběru, či nastolení určitého tématu. Z pohledu, kdy reklama nechce už jen prodávat, ale záleží jí na interakci a účasti všech aktérů komunikace, klasická média mohou v nezměněném pojetí své podoby konkurovat jen velmi těžko. Z tohoto důvodu musí vytvářet kvalitní obsah v online prostředí, či oslovit publikum tradičními offline cestami obsahem (nejčastěji z oblasti životního stylu), který budou moci recipienti použít pro vlastní všední a osobní potřeby. Obecně lze říci, že tradiční média pod vlivem konvergence a konkurence internetových projektů, které jim ukrajují z příjmů za reklamní prostor, musí hledat nové způsoby atraktivní distribuce žurnalistických obsahů, inovovat klasické formy a snižovat náklady na jejich výrobu, investovat do vlastních online platforem, využívat partnerství s novými online platformami a investovat do dalších přidružených odvětví, např. v oblasti online marketingu a elektronické komerce.⁴⁶

1.7 Další změny ve způsobu financování médií

Mezi další novodobé způsoby financování, k nimž se tradiční média uchylují, patří mikroplatby a tzv. „paywall“ neboli zpoplatněný internetový mediální obsah či služba, v tomto kontextu zpravidla zpoplatněné online zpravodajství. Tato forma

⁴⁵ ALBARRAN, Alan B. *Management of electronic and digital media*. 5th ed. Boston, MA: Wadsworth, Cengage Learning, 2013, s. 194-195. ISBN 111134437x.

⁴⁶ NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 36-37.

financování médií je zejména zapříčiněna nedostatečnými příjmy za reklamu, či pro zvýšení prestiže značky média a jejího mediálního obsahu s argumentací, že kvalitní obsah není zdarma, což opět implikuje otázky nad kvalitou neplaceného obsahu. Právě reputace nezávislosti mediálního obsahu stojí v přímém rozporu s rozšířeným názorem, že informace by měla být zdarma. Její vytvoření či zpracování a distribuce vytváří náklady, čímž vzniká závislost na inzerentech a dalších zdrojích příjmů. Zatím zaznamenáváme, že pouze několik mediálních organizací (The Wall Street Journal, The Financial Times atd.) přesvědčilo své publikum, aby za online obsah platilo, ale naopak jen několik mediálních odborníků přesvědčilo masu o názoru, že placený online obsah není správným směřováním způsobů financování chodu médií.⁴⁷ Ovšem stále přetrvává otázka, zda se vydavatelstvím vyplatí přijít o příjmy z reklamy u neplaceného obsahu výměnou za platící předplatitele, které velmi náročně hledají. Z tohoto důvodu se vydavatelé uchylují k metodě, kdy zpoplatňují pouze část svých obsahů (tzv. soft paywall), namísto zpoplatnění většiny či celého obsahu (tzv. hard paywall).⁴⁸

I když se obecně zatím klasickým médiím ve větší míře nedaří financovat své tradiční mediální aktivity výhradně z projektů využívajících nová média, nelze upřít reálný růst jejich zisků v oblasti reklamy spojené s online vyhledáváním a sociálními sítěmi. Do aktivit, které zahrnují kombinaci audiovizuálního obsahu, cílené reklamy a sociálních sítí, doposud masivně investovala jak americká firma Google, tak i mnoho tradičních mediálních korporací. Důležitým milníkem v tomto odvětví se stala akvizice sociální sítě YouTube společností Google v roce 2006, což jí přineslo výhodné postavení na trhu s online video reklamou, kterému do té doby dominovala společnost Yahoo. Svoji roli také sehrály společnosti jako Microsoft, Intel, IBM, či Apple, které svými masivními investicemi do tohoto odvětví významně ovlivnily směřování a formování rozvoje nových médií jako technologií sociálního charakteru. V oblasti online video reklamy čelí jak klasické, tak i nové mediální korporace otázce správného vybalancování poměru mezi obsahem vytvořeným uživateli a obsahem, který přináší zisky a obchodní příležitosti, nad nimiž mohou mít samotné korporace přímou kontrolu ve snaze o jisté a předvídatelné naplňování obchodních zájmů akcionářů.⁴⁹

⁴⁷ NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 9-10.

⁴⁸ GRUESKIN, Bill, Ava SEAVE a Lucas GRAVES. *The story so far: what we know about the business of digital journalism*. New York: Columbia University Press, c2011, s. 67.

⁴⁹ DWYER, Tim. *Media convergence*. Maidenhead: Open University Press, 2010, s. 53-54. Issues in cultural and media studies.

Pro klasické mediální korporace se stala konsolidace vlastnictví tradičních médií a nová generace cílené reklamy za pomoci nových technologií důležitým předmětem zájmu. Akvizice zajímavých nových mediálních a online marketingových platforem, stejně jako akvizice a uzavírání strategických partnerství se subjekty z oblasti elektronické komerce, se staly pro tradiční i nové mediální koncerny atraktivním řešením svého financování a budoucího růstu na mnoha úrovních a v mnoha oblastech. A to jak mezinárodně a národně, tak i regionálně a lokálně. Díky nákupu např. portálů věnujících se tématům ohledně životního stylu, dosáhly mediální domy agregace publik, pro která jsou jejich rozličné tematické portály zajímavým ozvláštňením žurnalistického obsahu, a vytvářejí tak mediální značky o mnoha spektrech. Akvizice online marketingových platforem a portálů elektronické komerce tradičními mediálními domy, jako např. online portály pro obchodování s nemovitostmi apod., představují pro tyto koncerny zajímavý zdroj financování, ať již jako způsob k zlepšení pozic dosavadních tiskových médií, či jako čistý investiční záměr. Akvizice, fúze či uzavírání strategických partnerství mezi novými a tradičními mediálními korporacemi v posledních deseti až patnácti letech ukazují na přesun reklamy do online prostředí a růst důležitosti investic všech hráčů mediálního trhu do nových online služeb.⁵⁰

Dalším z řešení, jak financovat své aktivity pod tlakem úbytku příjmů z reklamy, představuje pro tradiční mediální domy možnost filantropie, tedy získávání financí na svůj chod bez očekávání finančního zisku poskytovatelem či skupinou poskytovatelů prostředků. U tohoto modelu vždy nastávají otázky ohledně transparentnosti a nezávislosti média včetně jeho přístupu k veřejnému zájmu.⁵¹ Vzdávající frekvence filantropického financování klasických i nových médií nadacemi či jednotlivci a přímá subvence jejich offline i online projektů s sebou nese poptávku po obezřetnosti a kontrole požadavků, aby tato média vždy zůstávala jasná a průhledná pro čtenáře a demokratická a komunikativní ve vztahu se širším publikem. Teoreticky hrozí, že média závislá na takovéto formě financování, mohou být náchylná k více či méně skrytému omezenému ideologickému směřování. Ovšem pokud jsou plněna všechna důležitá kritéria na transparentnost, může být filantropie cestou, jak udržet roli tradičních tiskových médií a žurnalistiky jako strážců veřejného zájmu. I v době, kdy je toto

⁵⁰ DWYER, Tim. *Media convergence*. Maidenhead: Open University Press, 2010, s. 54-55. Issues in cultural and media studies.

⁵¹ NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 63.

odvětví odkázáno vlivem nových technologií a změn ve způsobech financování k rezolutnímu přehodnocení své podoby a existence.⁵²

1.8 Vztahy mezi tradičními médii a novými médii

Podle Hesmondhalgha „*Internet nenahrazuje televizi, ani ostatní kulturní formy, nýbrž je doplňuje.*“⁵³ Vlivem konvergence také nutně vznikají vztahy mezi tradičními mediálními domy a novými médii, zejména sociálními sítěmi a internetovými vyhledávači. Podle výzkumu panelu 1000 respondentů z řad německých uživatelů Internetu, který byl uskutečněn v roce 2011 a splňoval základní kritéria vyvážení vzorku podle věku, pohlaví a úrovně vzdělání, nedochází k větší konkurenci mezi profesionálními tiskovými médii a sociálními sítěmi či internetovými vyhledávači ve smyslu konkurování si v oblasti zprostředkovávání žurnalistického obsahu. Naopak mezi nimi v tomto ohledu dochází k celé řadě kooperačních aktivit. Z výzkumu vyplynulo, že mezi jedenácti nabídnutými mediálními formáty splnily požadavky na kvalitní obsah pouze tradiční masmédiá a internetová encyklopedie Wikipedia. S výjimkou Wikipedie si lidé sociální média téměř vůbec nespojovali se žurnalistikou a jejími obsahy, což je pro ně pozitivní zprávou, která jinými slovy říká, že pokud lidé mají zájem o žurnalistický obsah, tedy profesionálně zpracované události apod., stále inklinují k tradičním mediálním zdrojům. Encyklopedii Wikipedia podle dat z výzkumu lidé vyhledávají především pro její užitečnost v denním životě. I když sama nevykazuje prvky žurnalismu, získává nad tiskovými médii vyšší hodnocení v oblasti důvěryhodnosti a nezávislosti zdrojů. Zpravodajské vyhledávací služby jako Google News si v tomto hodnocení stojí lépe než sociální média, a to zejména pro svůj široký záběr a včasnost šíření informací. Z hlediska motivů k používání jednotlivých formátů uživatelé preferují obsahy tradičních médií na Internetu, pokud potřebují získat přehled o regionu, Německu a o zahraničním dění. Podle respondentů profesionální tisková média vybírají témata, jež jsou důležitá pro informování příjemců jako občanů, což odpovídá tradiční roli tzv. strážce brány (gatekeeper) v otázce nastolování agendy. Uživatelé si však chtějí sami aktivně vyhledávat témata a okruhy informací jejich zájmu, k čemuž využívají služeb zpravodajských vyhledávačů anebo Wikipedie. Online

⁵² NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 75-76.

⁵³ HESMONDHALGH, David. *The cultural industries*. London: SAGE, 2013, s. 350. ISBN 9781446209264.

zpravodajské vyhledávací portály spíše slouží k přehlednější orientaci v rámci zpravodajského obsahu Internetu pro uživatele a k náhodnému objevování informací. Sociální média pak slouží zejména pro uspokojení komunikačních potřeb, jako je diskuse a vytváření a udržování vztahů. Pro potřeby zábavy se lidé nejčastěji obracejí na sociální sítě a video portály. I když sociální sítě mezi dotázanými neslouží jako primární zdroj aktuálních událostí, hrají velmi důležitou roli k výběru nejdůležitějších témat ke konverzaci.⁵⁴

Z tohoto hlediska lze chápat vztah klasických masmédií a nových online platforem jako vzájemně se doplňující a kooperující. Aktivním doporučováním, komentováním a hodnocením mediálního obsahu šířeného a diskutovaného prostřednictvím sociálních sítí dochází k jeho filtraci pro ostatní uživatele. Jinak řečeno, publikováním mediálního obsahu tradičního média na sociálních sítích dochází z podstaty fungování sociálních médií k hodnocení tohoto obsahu, díky čemuž se pro ostatní uživatele automaticky vyfiltrují pro ně ty potencionálně nejatraktivnější zprávy. Díky tomu může efekt sociálních médií zvýšit pozornost na některé zprávy, a stejně tak vypovídat o atraktivitě a kvalitě jednotlivých mediálních obsahů. Sociální média a internetové vyhledávače tudíž přivádějí značný počet uživatelů na internetový obsah online zpravodajských portálů (nejen) tradičních mediálních domů.⁵⁵

Podle posledních výzkumů vyplývá, že většina uživatelů nevyhledává přímo konkrétní zdroj informací a není věrná pouze jedné značce či formátu média, ale je naopak otevřena jakýmkoli zdrojům. Důležitá je pro ně zpráva sama o sobě. Sociální sítě sice přivádějí návštěvnost, ale samy zpravodajským institucím přímo nekonkurují. Jejich hlavní role je v rozšiřování distribučních kanálů zpravodajství a zábavy pro média a jejich konzumenty.⁵⁶

V roce 2010 proběhl prostřednictvím amerického Pew Research Center výzkum mezi uživateli Internetu, jenž se zaměřoval na zmapování nejdůležitějších cest, jakými se uživatelé dostávají na 25 největších zpravodajských webových stránek ve Spojených

⁵⁴ NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 120-124.

⁵⁵ NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 124.

⁵⁶ GAYOMALI, Chris. STUDY: SOCIAL MEDIA ISN'T REPLACING TRADITIONAL NEWS OUTLETS AT ALL. *Fast Company* [online]. 2014 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.fastcompany.com/3027633/fast-feed/study-social-media-isnt-replacing-traditional-news-outlets-at-all>

státech.⁵⁷ Z něj vyplývá, že v průměru 30 procent uživatelů přišlo ze stránek Google, přičemž jsou do nich započítány všechny služby, které Google provozuje. Google se stal nejvýznamnějším generátorem přicházejících uživatelů na webové stránky třetích stran v 17 z 21 případů.⁵⁸ Sociální síť Facebook se stala druhým až třetím nejdůležitějším zdrojem přístupů pro pět ze zkoumaných portálů.⁵⁹ Stejně jako roste trend, kdy se uživatelé dostávají k mediálním obsahům tradičních mediálních domů skrze platformy nových médií, zvyšuje se i opačný trend, kdy profesionální novináři používají internetové vyhledávače a sociální sítě jako zdroje pro své výzkumné účely.⁶⁰

Mediální organizace, které zakládají vlastní profily na sociálních sítích jako Facebook, Twitter či YouTube, věří, že jim sociální sítě kromě budování vztahů se zákazníky přinesou více návštěvnosti, než jsou schopny získat přes vyhledávání. Pro mnohé platformy představují sociální sítě nejlepší zdroje návštěvníků. Tito uživatelé se přitom chovají jinak. Podle Vadima Lavrusika ze serveru Mashable „*si tito lidé zobrazují o 20% více článků a v průměru zůstávají na webové stránce o třetinu déle.*“⁶¹

Ovšem pestrost výběru, jeho všudypřítomnost, bezplatná dostupnost a zaměnitelnost služeb snížily loajalitu k mediálním značkám, což zapříčinilo zvýšení neochoty publik platit za tyto služby. Mezi další zajímavé a do jisté míry negativní jevy související s tímto tématem patří fakt, že sociální sítě a internetové vyhledávače přispívají k povrchní spotřebě mediálních obsahů, zejména žurnalistického charakteru. Přibližně čtvrtina uživatelů Google News přečte pouze novinové titulky a dále nepřechází k přečtení celého článku, stejně jako velká část uživatelů sociálních sítí pociťuje, že jsou na základě zhlédnutí pouhých titulků odkazů na zprávy dostatečně

⁵⁷ OLMSTEAD, Kenny, Amy MITCHELL a Tom ROSENSTIEL. Navigating News Online: Where People Go, How They Get There and What Lures Them Away. In: *Pew Research Center* [online]. 2011 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.journalism.org/files/legacy/NIELSEN%20STUDY%20-%20Copy.pdf>

⁵⁸ OLMSTEAD, Kenny, Amy MITCHELL a Tom ROSENSTIEL. Navigating News Online: Where People Go, How They Get There and What Lures Them Away. In: *Pew Research Center* [online]. 2011, s. 7 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.journalism.org/files/legacy/NIELSEN%20STUDY%20-%20Copy.pdf>

⁵⁹ OLMSTEAD, Kenny, Amy MITCHELL a Tom ROSENSTIEL. Navigating News Online: Where People Go, How They Get There and What Lures Them Away. In: *Pew Research Center* [online]. 2011, s. 10 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.journalism.org/files/legacy/NIELSEN%20STUDY%20-%20Copy.pdf>

⁶⁰ NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 126.

⁶¹ GRUESKIN, Bill, Ava SEAVE a Lucas GRAVES. *The story so far: what we know about the business of digital journalism*. New York: Columbia University Press, c2011, s. 32.

informování, aby byli schopni veřejné debaty. Z toho vyplývá, že mnoha uživatelům stačí nová média jako zdroj informací zkrácených na délku novinového titulku.⁶²

1.9 Specifika největších českých a německých vydavatelství

Pod vlivem politických a ekonomických změn ve střední a východní Evropě po roce 1989 došlo v devadesátých letech k rozvoji mediálního trhu v této oblasti. Zvýšil se počet mediálních výstupů, typů mediálních obsahů a produktů, dále rozmanitost vlastníků médií a zmizení monopolu státem kontrolovaných médií. Mediální trhy se otevřely ostatním zemím a globálnímu mediálnímu prostředí. Postupně došlo ke koncentraci médií v několika úrovních. Horizontální spojení představují korporace ve stejné pozici z pohledu dodávaných služeb a zájmových aktivit, vertikální spojení docilují růstu expanzí do dalších úrovní produktů a služeb a diagonální expanze korporací představují diverzifikaci portfolia mezi jiné oblasti byznysu.⁶³

Postkomunistické mediální trhy lze charakterizovat jako malé a fragmentované s vysokým počtem médií, vysokým podílem bulvárních médií a koncentrací regionálního trhu. Navíc na těchto trzích dochází k úzkému propojení největších a nejvlivnějších médií s místními největšími kapitalisty a politiky.⁶⁴

V letech 2003/2004 operovaly na trzích střední Evropy v oblasti tisku, rozhlasu a televize vedle národních společností i zahraniční vlastníci původem zejména z Německa, Švýcarska, Rakouska, severovýchodních zemí a Francie.⁶⁵

Z obecného hlediska lze říci, že mediální trhy střední Evropy se stále rozvíjí a ještě nedosáhly úrovně prvních 15 zemí Evropské Unie. Zajištění plurality názorů a pestré nabídky zpočátku devadesátých let zajišťovala komerční média, zatímco dnes tuto roli zajišťují spíše veřejnoprávní média. Z pohledu vlastnictví významná část médií v devadesátých letech patřila zahraničním investorům a v posledních několika letech dochází k jejich opětovnému převzetí lokálními vlastníky.⁶⁶

⁶² NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, s. 128.

⁶³ SÜKÖSD, Edited by Karol Jakubowicz and Miklós. *Finding the Right Place on the Map Central and Eastern European Media Change in a Global Perspective*. Bristol: Intellect, 2008, s. 166-167. ISBN 9781841502670.

⁶⁴ SÜKÖSD, Edited by Karol Jakubowicz and Miklós. *Finding the Right Place on the Map Central and Eastern European Media Change in a Global Perspective*. Bristol: Intellect, 2008, s. 169-170.

⁶⁵ SÜKÖSD, Edited by Karol Jakubowicz and Miklós. *Finding the Right Place on the Map Central and Eastern European Media Change in a Global Perspective*. Bristol: Intellect, 2008, s. 174-175.

⁶⁶ SÜKÖSD, Edited by Karol Jakubowicz and Miklós. *Finding the Right Place on the Map Central and Eastern European Media Change in a Global Perspective*. Bristol: Intellect, 2008, s. 183.

Právě na přelomu let 2013 a 2014 došlo k prodejm dvou největších českých mediálních domů opět do rukou českých vlastníků. Švýcarsko-německá joint-venture⁶⁷ společnost Ringier Axel Springer Media AG (společnými vlastníky jsou Ringier AG a Axel Springer SE) podle oficiálního prohlášení „ze strategických důvodů“ prodala své aktivity na českém trhu finanční skupině J&T českých podnikatelů Daniela Křetínského a Patrika Tkáče a jedny z nejčtenějších titulů, jako Blesk, Aha!, Sport či Reflex nově vydává společnost Czech News Center.⁶⁸

V roce 2013 německé vydavatelství Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft GmbH také ze strategických důvodů prodalo vydavatelství Mafra, do jehož portfolia patří zejména deníky Mladá fronta Dnes a Lidové noviny, bezplatný tištěný titul Metro, provoz online zpravodajských portálů iDnes.cz, Lidovky.cz a celá řada lifestylových online webů, hudební televizní stanice Óčko, provoz virtuálního operátora Mobil.cz, další aktivity v oblasti elektronické komerce a poskytování dalších služeb. Novým vlastníkem se stal podnikatel a politik Andrej Babiš prostřednictvím svého koncernu Agrofert. Mezi ostatní vydavatelství v České republice patří Borgis Zdeňka Porybného s deníkem Právo a serverem Novinky.cz a Super.cz (kooperace s portálem Seznam.cz), vydavatelství Economia podnikatele Zdeňka Bakaly, vydávající tituly Hospodářské noviny, Ekonom, Respekt či Aktuálně.cz, vydavatelství Mladá fronta ve vlastnictví Františka Savova, vydávající lifestylové, odborné a tituly pro děti (Dieta, Lidé a země, Strategie, Mateřídouška, či ekonomicky zaměřený deník E15), vydavatelství Vltava-Labe-Press, patřící německé společnosti Verlagsgruppe Passau, které vydává regionální tituly Deník nebo lifestylové tituly, např. Gourmet.⁶⁹

Mezi lety 2008 a 2014 se český mediální trh poměrně proměnil. Došlo zejména k poklesu čtenosti tištěných periodik (u některých více jak o 50%), a to zvláště u časopisů zaměřených na ekonomiku, informační technologie, sport, zahradu a hobby, životní styl, dámské časopisy i bulvární časopisy. Čtenost se zvýšila pouze u titulů věnujících se gastronomii (24%), televiznímu programu (12%) a mírně u titulů v řádech jednotek procent zaměřených na cestování a přírodu a v kategorii levnějších společenských magazínů. „Z denního tisku od roku 2008 nejvíc ztrácí Deník (- 38%),

⁶⁷ Forma společného podnikání dvou firem, viz. <http://slovník-cizich-slov.info/joint-venture>

⁶⁸ Prodej Ringieru je uzavřen, přebírá ho Křetínský. *Mediaguru* [online]. 2014 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2014/04/prodej-ringieru-je-uzavren-prebira-ho-kretinsky/#.VRpfMz00WSo>

⁶⁹ KEJLOVÁ, Tamara. Babiš koupil Mafru. Do obsahu novin zasahovat nebude, říká jeho mluvčí. *Českátelevize.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z:

dále pak *Mladá fronta Dnes* (- 34%), *Sport* (- 27%), *Blesk* (- 24%), *Hospodářské noviny* (- 22%), *Aha!* (- 21%), *Právo* (- 16%), *Lidové noviny* (- 15%). Neplacenému deníku *Metro* od roku 2008 stoupla čtenost o 11%. V denních kategoriích bulvár a tzv. seriózní tisk poklesl zájem o nebulvární deníky a jejich přílohy od roku 2008 o 15%, o bulvární deníky a jejich přílohy pak o 22%. Bulvár do značné míry supluje zejména levnější společenské časopisy (*Rytmus života*, *Nedělní Blesk*, *Nedělní AHA!*, *Magazín Šíp*).⁷⁰

Podle výzkumu společnosti Mediaresearch z února 2015 patří mezi nejvyužívanější denní zdroje zpravodajství v ČR online server *Novinky.cz* (38%), *TV Nova* (38%), *ČT1* (33%), *iDnes.cz* (32%), *Prima FTV* (25%), *ČT24* (25%), *Facebook.com* (21%), *Aktuálně.cz* (18%), rádio *Impuls* (14%), Český rozhlas – *Radiožurnál* (13%).⁷¹ Pokles zájmu o tištěná média ve prospěch televize a Internetu popisuje výzkum Mediaresearch z roku 2014, který mimo jiné upozorňuje na trend rostoucí oblíbenosti krátkých zpráv, videí, obrázků a fotografií. Silným trendem je konzumace online médií prostřednictvím mobilních zařízení. „Zprávy v mobilu čte denně necelá čtvrtina lidí aktivně využívajících internet, což je více než dvojnásobek oproti roku 2010.“ Výzkum konstatuje chápání sociální sítě Facebook uživateli jako zdroj zpravodajských informací.⁷²

Německý masmediální trh tvoří velký potenciál více než 80 milionů obyvatel spolkových zemí a více jak 20 milionů lidí žijících v okolních německy hovořících státech. V rámci Evropské unie tak tato oblast představuje největší jazykové území, čehož využívají německé společnosti působící na švýcarských a rakouských trzích. Mediální tradice zde sahá až 400 let do historie. Po druhé světové válce, kdy byla média zneužívána ve prospěch nacistické propagandy, došlo k nastolení principů svobody slova, která však fungovala pouze v západní části rozděleného Německa. Po sjednocení státu v roce 1990 došlo i ke konsolidaci na mediálním trhu, avšak rozdíl mezi západními a východními spolkovými zeměmi je stále patrný. Největší a nejvlivnější média sídlí na

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/232763-babis-koupil-mafnu-do-obsahu-novin-zasahovat-nebude-rika-jeho-mluvci/>

⁷⁰ MAHDALOVÁ, Kateřina. Český mediální trh v letech 2008 – 2014. *Datová žurnalistika* [online]. 2014 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.datovazurnalistika.cz/cesky-medialni-trh-v-letech-2008-2014-2/>

⁷¹ MEDIARESEARCH. TZ Mezi zpravodajskými zdroji vedou *Novinky.cz*, zprávy v televizi sledují spíše starší lidé. In: *Netmonitor.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.netmonitor.cz/tz-mezi-zpravodajskymi-zdroji-vedou-novinkycz-zpravy-v-televizi-sleduji-spise-starsi-lide>

⁷² IVÁNKOVÁ, Alena. Alena Ivánková pro Strategii: Zprávy sledujeme online, noviny pouštíme k vodě. In: *Mediaresearch* [online]. 2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z:

Západě, původní východoněmecká média jsou ve většině případů kontrolována západními společnostmi a vysílání je integrováno do společného duálního systému komerčních a veřejnoprávních médií. Německý trh s tiskovinami čítá velké množství titulů. V roce 2008 zde fungovalo 135 nezávislých vydavatelů denních novin vydávajících 354 titulů. Při započítání všech regionálních mutací číslo jednotlivých titulů vyšplhá na 1,512. Od roku 1990 přitom klesá náklad tištěných deníků, v roce 2008 čítal 20,2 milionů výtisků. V Německu jsou oblíbené především regionální tituly, celonárodních titulů je poměrně málo: Das Bild, Süddeutsche Zeitung, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Die Welt, Frankfurter Rundschau a Die Tageszeitung. Nejúspěšnějším prodejním titulem je bulvární deník Das Bild s nákladem přes 3 miliony výtisků denně, což je nejvíce v Evropě. Nejúspěšnějším novinovým týdeníkem je Die Zeit. V roce 2008 existovalo na trhu 906 různých obecně zaměřených časopisů v nákladu kolem 118 milionů kusů a 1,218 odborných magazínů v nákladu 13,6 milionů výtisků. Mezi nejvlivnější patří politický a investigativní týdeník Der Spiegel s nákladem kolem jednoho milionu kusů. Německý tisk je silně závislý na příjmech z reklamy, které stále klesají. Mezi největší vydavatelství patří mediální koncern Axel Springer SE s cirkou 22% podílem na trhu (2008) a hlavními tituly Das Bild, Die Welt, Hamburger Abendblatt, či Berliner Morgenpost. Mezi další významná vydavatelství patří Verlagsgruppe Stuttgarter Zeitung s 8,5% podílem na trhu, Westdeutsche Allgemeine Zeitung (6%), DuMont Schauberg (4%) a Ippen Gruppe (4%). V oblasti magazínů trhu dominují Bauer Media Group, Axel Springer SE, Huber Burda Media a vydavatelství Bertelsmann. Dohromady v roce 2008 tyto společnosti získaly přibližně 60% trhu. V roce 2009 využívalo online služeb přes 67% německé populace, a to především u mladých lidí do dvaceti let, mezi nimiž penetrace Internetu dosahovala více jak 97%. Mezi rostoucí trendy patří zejména zvýšená poptávka po video obsahu. Všechna hlavní vydavatelství provozují online služby, z nichž je nejúspěšnější zpravodajský portál Spiegel-online.⁷³

Mezi poslední změny na poměrně stabilním mediálním trhu v Německu patří akvizice Saarbrücker Zeitungsgruppe společností Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft GmbH v roce 2012, či prodej regionálních titulů, dámských magazínů a televizních časopisů skupiny Axel Springer SE společnosti Funke

Mediengruppe. Koncern Axel Springer se navíc začal věnovat restrukturalizaci svého portfolia (např. také prodejem svých aktivit v ČR) s cílem posílit svůj vliv v digitální oblasti.⁷⁴

1.10 Globalizace mediálních organizací

Sociolog Manuel Castells argumentuje, že pravé globální organizace téměř neexistují, avšak jako globální vidí „sítě, které spojují mediální financování, produkci a distribuci v rámci států a mezi státy. Hlavní organizační transformace médií, kterou pozorujeme, je formování globálních sítí propojených multimediálních podniků, organizovaných kolem strategických partnerství.“⁷⁵ Světový mediální byznys kontroluje jen malý počet velkých korporací, které tvoří jádro mediálních sítí. Právě ony mohou zajistit světovou mediální produkci, avšak svoje globální produkty musí přizpůsobit lokálním potřebám a kultuře místních publik. Jedním z nástrojů, jak se jednoduše rozšířit na nové trhy, je v dnešní době strategický integrovaný systém multimediálních sítí mediálních organizací, které se opírají o nové komerční produkty a služby distribuované prostřednictvím sítě Internet.⁷⁶

V rámci globalizovaného mediálního prostoru lze pozorovat zvýšenou mediální koncentraci, schopnost mediálních koncernů poskytovat své produkty v rámci jedné platformy (stejně jako v rámci více platforem a jejich kombinacemi), přizpůsobení a segmentaci publik ve snaze maximalizovat příjmy z reklamy, vytváření partnerství mezi internetovými a tradičními mediálními organizacemi, diverzifikaci poskytovaných služeb. Pro nadnárodní mediální koncerny přitom jejich mateřské země představují stále hlavní a největší trhy.⁷⁷

Internetové koncerny uzavírají partnerství a uskutečňují fúze a nové akvizice podobným způsobem jako tradiční mediální domy. Právě společnosti jako Facebook či Google představují propojení mediálních sítí, komunikačních sítí, obchodních zájmů a

⁷³ THOMASS, Barbara a Hans J. KLEINSTEUBER. Media Landscapes: Germany. *European Journalism Centre* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: http://ejc.net/media_landscapes/germany

⁷⁴ ZENKNER, Petr. 2013: Konec německého tisku v Čechách. *Newton Media* [online]. 2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.newtonmedia.cz/cs/mediainfo-cz/komentare/2013-konec-nemeckeho-tisku-v-cechach/detail>

⁷⁵ CASTELLS, Manuel. *Communication power*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2009, s. 72. ISBN 9780199567041.

⁷⁶ CASTELLS, Manuel. *Communication power*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2009, s. 72-73. ISBN 9780199567041.

⁷⁷ CASTELLS, Manuel. *Communication power*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2009, s. 74-84. ISBN 9780199567041.

politických aktérů. Klíčovým obchodním zájmem je reklama, již stále více utvářejí samotní uživatelé prostřednictvím uživatelsky vytvářených obsahů, či participaci ze strany uživatelů na výsledcích vyhledávacích platform, na jejichž reakcích a preferencích jsou jejich algoritmy z části založeny.⁷⁸

Úspěšné internetové společnosti mohou díky globalizované síti dosahovat na trhy po celém světě a mají potenciál rychlého růstu. Ze strategických důvodů se mnohdy uchylují k partnerstvím či akvizicím dalších online platform, mobilních aplikací apod., čímž rozšiřují své portfolio nabízených služeb, a jsou tak schopny cílit na větší množství diverzifikovaných cílových skupin ve více geografických oblastech, různých časech a během více jejich činnostech. Postupem času tak dochází k podobné koncentraci ekonomického, společenského, politického, kulturního a mediálního vlivu, jako se to děje u klasických mediálních konglomerátů. Mezi největší mediální domy světa⁷⁹, mezi něž patří společnosti Walt Disney, Bertelsmann, News Corporation, Viacom, AOL Time Warner, či Sony, které v rámci svých portfolií agregují důležitá média, telekomunikační a jiné služby, se tak dnes dají zařadit i novější internetové společnosti. Mezi hlavní patří koncerny Google, Yahoo, Microsoft, Apple a Facebook, které vedle vlastních inovací masivně investují do akvizic dalších projektů. Ke klíčovým ukazatelům, jež určují jejich konsolidaci, lze zahrnout zvýšení již tak významného vlivu těchto společností na veřejnost, tradiční média a obchodníky, ale i další účastníky na trhu; fakt, že tyto největší koncerny mají možnost masivně investovat do zlepšení kvality své prezentace a image svých produktů a služeb, do intenzivnějšího marketingu a do integrace svých online aktivit s offline aktivitami, stejně jako do užšího a chytřejšího propojení nových obchodních příležitostí (elektronická komerce apod.) s tradičními sférami byznysu.⁸⁰

Zkoumané tradiční mediální domy také fungují mezinárodně. Kromě Německa působí vydavatelství Axel Springer samostatně ve Francii, Španělsku a Rusku. Spolu se švýcarským vydavatelstvím Ringier AG navíc působí v rámci společně založené firmy (joint-venture) Ringier Axel Springer Media AG také na trzích v Polsku, Maďarsku,

⁷⁸ CASTELLS, Manuel. *Communication power*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2009, s. 96-97. ISBN 9780199567041

⁷⁹ Media Giants. PUBLIC BROADCASTING SERVICE. *Pbs.org* [online]. 2001 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/cool/giants/>

⁸⁰ SHAH, Anup. Media Conglomerates, Mergers, Concentration of Ownership. *Global Issues* [online]. 2009 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.globalissues.org/article/159/media-conglomerates-mergers-concentration-of-ownership>

Slovensku a v Srbsku, do roku 2014 také v České republice.^{81;82} Mediální skupina Bauer Media kromě svého domácího německého trhu operuje v České republice, Austrálii, Číně, Francii, Velké Británii, na Novém Zélandu, v Rakousku, Polsku, Portugalsku, Rumunsku, Rusku, Slovensku, Španělsku, Thajsku, na Ukrajině a ve Spojených státech.⁸³ Vydavatelství Mafra kromě mateřského trhu v České republice působí i na Slovensku⁸⁴ a nadnárodní mediální skupina CME se sídlem na Bahamách působí kromě České republiky také v Bulharsku, Chorvatsku, Rumunsku, na Slovensku a ve Slovinsku.⁸⁵ Významným akcionářem skupiny je americký multimediální koncern Time Warner.⁸⁶

⁸¹ Axel Springer International. 2015. *Axelspringer.de* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z:

https://www.axelspringer.de/en/standort/cw_standort_index_en_85245.html

⁸² About Ringier. 2015. *Ringier.com* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z:

http://www.ringier.com/en/about_ringier

⁸³ Standorte. 2015. *Bauermedia.com* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z:

<http://www.bauermedia.com/kontakt/standorte/>

⁸⁴ O spoločnosti. 2015. *Mafra Slovakia* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z:

<http://mafraslovakia.hnonline.sk/o-spolocnosti>

⁸⁵ CME Countries: Leading Broadcast Networks. 2015. *CME* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z:

<http://www.cetv-net.com/en/operations/index.shtml>

⁸⁶ CHAMONIKOLAS, Krystof. 2011. CME Rallies as Time Warner Buying Shares Shows

‘Confidence’. *Bloomberg.com* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z:

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-03-03/time-warner-buys-3-1-million-shares-in-central-european-media>

2 Nové mediální online platformy a jejich vztahy s tradičními mediálními domy

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, nová média a jejich online platformy konkurují tradičním médiím mnohými způsoby, i když to však nutně nemusí znamenat úpadek tradičních médií. Naopak pod výše diskutovanými vlivy dochází k utváření vzájemných vztahů mezi různými druhy médií, ne však zpravidla k rivalským, ale naopak i ke kooperujícím a vzájemně se doplňujícím. Nová online média tak alespoň prozatím nepředstavují plnou náhradu za stará média, a to z důvodů návyků publik, potřeb inzerentů, ale i díky snaze tradičních vydavatelství přizpůsobovat se poptávce po nových mediálních produktech a službách. Tento fakt ostatně dokládají i další studie.^{87;88} Komplikovaný vztah nových a starých médií se stále dynamicky vyvíjí a s každou novou službou, produktem, změnou poptávky, vývojem ekonomické situace, či proměnou technologických nastavení (aktualizace algoritmů vyhledávačů apod.), se mění i míra konkurence, nebo naopak spolupráce a vzájemné závislosti internetových koncernů, rozšiřujících svá portfolia o vlastní či získané online i offline aktivity, a tradičních mediálních domů. Do tržního prostředí díky snížení nákladů a demokratizaci navíc v čím dál vyšší míře zasahují malé soukromé firmy, start-upy s významnými investory na pozadí, či nezávislí jednotlivci.

V následujících částech se zaměřím na vybrané internetové platformy a jejich produkty, které mohou mít vliv na fungování tradičních mediálních domů, a provedu analýzu jejich vzájemných vztahů.

2.1 Google

Americká společnost Google, založena v roce 1998 podnikateli Lawrenceem „Larrym“ Pagem a Sergejem Brinem⁸⁹, poskytuje celosvětově širokou řadu produktů a služeb pro soukromé uživatele i firmy. Její základní službou je fulltextový webový

⁸⁷ NGUYEN, A. a M. WESTERN. The complementary relationship between the Internet and traditional mass media: the case of online news and information. *Information Research* [online]. 2006, 11(3) paper 259 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.informationr.net/ir/11-3/paper259.html>

⁸⁸ AHLERS, D. News Consumption and the New Electronic Media. *The Harvard International Journal of Press/Politics* [online]. 2006-01-01, vol. 11, issue 1, s. 29-52 [cit. 2015-04-03]. DOI: 10.1177/1081180X05284317. Dostupné z: http://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r26_ahlers.pdf

⁸⁹ Informace o společnosti. GOOGLE, Inc. *Google.cz: Společnost* [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.google.cz/about/company/>

vyhledavač Vyhledávání Google. Spoluzakladatel firmy a její současný generální ředitel Page popisuje „*dokonalý vyhledávač jako nástroj, který dokáže přesně pochopit, co máte na mysli, a nabídnout vám přesně to, co hledáte.*“⁹⁰ V tomto duchu firma vybuďovala celé portfolio původem vlastních i později zakoupených služeb a platform, které se různými způsoby vzájemně doplňují a propojují. Přibližně čtyřicet různých služeb se zaměřuje na oblasti webu, mobilních zařízení, firemního servisu, médií, geografických služeb, specializovaného vyhledávání, na služby pro využití v domácnosti a kanceláři, na inovace pro vývojáře a v neposlední řadě na oblast sociální komunikace.⁹¹

Od svého založení do roku 2015 Google koupil přes 170 různých společností z celé řady odvětví od vývoje softwaru, přes hardware, až po investice do vývoje nových zařízení na produkci ekologické energie. Podle digitální agentury Aptitude zaplatila firma Google jen za deset nejdražších akvizic přes 24,5 miliardy amerických dolarů. V roce 2011 Google koupil za 12,5 miliardy USD výrobce mobilních telefonů Motorola kvůli jeho patentům, aby jej z důvodů neziskovosti po dvou letech prodal čínskému výrobci počítačů Lenovo. V roce 2014 Google koupil za 3,2 miliardy USD společnost NestLabs, zaměřující se na vývoj chytrých termostatů a detektorů kouře, pro expanzi v odvětví internetu věcí a chytrých domácností. V roce 2007 Google koupil společnost DoubleClick, aby posílil svůj vliv ve světě online marketingu. Kromě softwaru akvizice Googlu přinesla i hodnotné kontakty a vztahy s webovými vydavateli, inzerenty a agenturami. V roce 2006 Google koupil za 1,6 miliardy USD službu YouTube, síť na vyhledávání, přehrávání a sdílení videí. Mezi další významné akvizice patří aplikace pro GPS navigování, Waze; mobilní inzertní platforma AdMob, kterou Google koupil z důvodu rostoucího segmentu reklamy v mobilních zařízeních; ITA Software, vedoucí službu v oblasti cestovních rezervací, kterou Google využil pro platformu Google Lety; anebo technologii Skybox Imaging, která pomocí satelitu pořizuje kvalitní a aktualizované fotografie pro platformu Google Mapy. Klíčem pro uskutečňování nových akvizic, je pro CEO Googlu, Larryho Page, „*něco, co musíte použít nejméně jednou či dvakrát za den a co vám zlepší život.*“⁹²

⁹⁰ Naše produkty a služby. GOOGLE, Inc. *Google.cz: Společnost* [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.google.cz/about/company/products/>

⁹¹ Služby. GOOGLE, Inc. *Google.cz: Společnost* [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://www.google.cz/about/products/>

⁹² D'ONFRO, JILLIAN. Google's Ten Biggest Acquisitions. *Businessinsider.com* [online]. 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/googles-ten-biggest-acquisitions-2015-1>

Společnost Google svým širokým záběrem strategicky integrovaných technologických, mediálních a obchodních aktivit konkuruje nejen tradičním vydavatelstvím, ale i celé škále dalších oborů, a je velmi často kritizována a obviňována z omezování konkurence a monopolizace. V otevřeném dopise⁹³ Mathiase Döpfnera, výkonného ředitele největšího německého vydavatelství Axel Springer SE, z dubna 2014, adresovaného výkonnému řediteli Googlu, Ericu Schmidtovi, německý mediální koncern společnost Google kritizuje a podezřívá ze snahy o vytvoření globálního „digitálního superstátu“ a z využívání své dominance na trhu fulltextového vyhledávání a investic do automaticky řízených automobilů, či investic do bezpilotních letadel, tzv. dronů, k neomezenému přehledu nad osobním soukromím jednotlivců, přičemž Google přirovnává k Velkému bratrovi z antiutopického románu 1984 od anglického spisovatele George Orwella. Právě Axel Springer stojí v čele vydavatelů lobujících u institucí Evropské unie, za legislativní úpravu autorských práv, která by vydavatelům udělila právo na licencování svých autorských online obsahů pro použití dalšími stranami, např. Zprávy Google či Yahoo News, tedy zpravodajskými agregátory mediálních obsahů jiných vydavatelů apod. Kritika ze strany německého vydavatelství směřovala i na uzavření dohody EU s Googlem, která vyhledavači dovoluje umisťovat placené odkazy nad ostatní neplacené algoritmicky vyhledané výsledky. Google se k dopisu pouze vyjádřil ve smyslu, že je jeho zájmem spolupráce s vydavatelstvími, a varoval před regulacemi a autorskými poplatky.⁹⁴

Komplikovaný vztah vydavatelů se společností Google provází stále významnější vzájemná závislost, která se zdá být vyšší ze strany vydavatelů vůči americkému koncernu. To dokládají opatření, která se stala na podzim roku 2014, kdy sdružení vydavatelů v čele s Axel Springer zažalovalo společnost Google z porušování autorských práv a dožadovalo se kompenzací. Z tohoto důvodu Google přestal publikovat úryvky (zejména perexy) z novinových článků sporných médií v rámci své služby Zprávy Google a začal publikovat pouze titulky s odkazy na konkrétní články. Vleklý spor evropských vydavatelství s Googlem mimo jiné ovlivnil i přípravu

⁹³ DÖPFNER, Mathias. An open letter to Eric Schmidt from Mathias Döpfner. In: *Axelspringer.de* [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <https://www.axelspringer.de/dl/433625/LetterMathiasDoepfnerEricSchmidt.pdf>

⁹⁴ VASAGAR, Jeevan. Axel Springer accuses Google of seeking digital ‘superstate’. *The Financial Times* [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.ft.com/cms/s/0/41507d26-c575-11e3-89a9-00144feabdc0.html#axzz3X1BCGfLM>

antimonopolních opatření, která Google vyjednával s Evropskou unií.⁹⁵ Ovšem po pouhých čtrnácti dnech od zavedení tohoto opatření od něj Axel Springer upustil a znovu umožnil Googlu publikovat i úryvky z článků. Svůj obrat zdůvodnil významným poklesem návštěvnosti portálů, kterých se omezení týkala (Welt.de, Computerbild.de, Sportbild.de, Autobild.de). Počet přístupů z běžného Vyhledávání Google poklesl o 40% a z platformy Zprávy Google se návštěvnost snížila o 80% od zavedení opatření. Podle představitelů Axel Springer se tak pouze potvrdila převažující síla Googlu na trhu online vyhledávání, podle zástupců Googlu toto rozhodnutí naopak potvrzuje příspěvek americké firmy k ekonomickému úspěchu německých vydavatelství, kterým dohromady měsíčně přináší více než půl miliardy přístupů a jimž za poslední tři roky zaplatil za online marketingové poplatky více než miliardu eur.⁹⁶

Podle článku The Wall Street Journal⁹⁷ z března 2015 Google zneužil své monopolní postavení a poškodil uživatele a své konkurenty jako Yelp nebo TripAdvisor. Kritici zejména namítají, že Google vložil své produkty do vyhledávání, čímž docílil efektu, že uživatel nemusí stránky Googlu opustit, aby získal téměř jakoukoli informaci, kterou však vyprodukovala konkurence, což poškozuje ji a její výnosy z investic do reklamy na Googlu.⁹⁸ V praxi jejich znevýhodnění proběhlo tak, že Google v rámci algoritmického vyhledávání postavil odkazy na své vybrané služby (např. Google Nákupy) před odkazy konkurence, které by jinak bez záměrného zvýhodnění služeb Googlu skončily na prvním místě. Společnost Google událost okomentovala tak, že se v rámci experimentu snažila uživatelům dodat co nejrelevantnější mix kvalitních produktových srovnávačů.⁹⁹ V reakci na tuto událost obvinila v dubnu 2015 Evropská komise společnost Google „ze zneužití dominantního postavení na evropském trhu s vyhledávači.“ Komisi se zejména nelíbí, že Google

⁹⁵ VASAGAR, Jeevan a Murad AHMED. Google to stop publishing extracts from Axel Springer. *The Financial Times* [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/fc20e900-4988-11e4-80fb-00144feab7de.html#axzz3X1BCGfLM>

⁹⁶ TEN WOLDE, Harro a Eric AUCHARD. Germany's top publisher bows to Google in news licensing row. *Reuters* [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.reuters.com/article/2014/11/05/us-google-axel-sprngr-idUSKBN0IPIYT20141105>

⁹⁷ MULLINS, WINKLER a KENDALL. Inside the U.S. Antitrust Probe of Google. *The Wall Street Journal* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.wsj.com/articles/inside-the-u-s-antitrust-probe-of-google-1426793274>

⁹⁸ PAGLIERY, Jose. Google abused its monopoly power, FTC experts found. *CNN Money* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://money.cnn.com/2015/03/19/technology/google-monopoly-ftc/>

⁹⁹ SULLIVAN. FTC Report: Google Purposely Demoted Competing Shopping Sites. *Marketing Land* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://marketingland.com/ftc-report-google-purposely-demoted-competing-shopping-sites-122234>

poškodil evropské srovnávače zboží a hrozí mu pokuta za více než šest miliard dolarů a rozdělení svých obchodních aktivit.¹⁰⁰

2.1.1 Vyhledávání Google

Služba Vyhledávání Google je založena na prohledávání veřejně dostupných webových stránek roboty, kteří zkoumají odkazy a sbírají z jejich obsahu data, čímž posléze dochází k indexaci stránek v seznamech Googlu. Google dále pracuje s informacemi a třídí je podle různých kategorií.¹⁰¹ Při samotném vyhledávání po zadání klíčových slov uživatelem pak na základě algoritmů, které tvoří přes dvě stě unikátních indicií, systém umí předpovědět smysl toho, co uživatel hledá. Systém se orientuje podle lokace uživatele, klíčových slov na stránkách či míry aktuálnosti obsahu a také podle hodnocení webové stránky, tzv. „PageRank“,“ skládajícího se z veřejných i tajných kvalitativních ukazatelů (které se s větší či menší pravidelností aktualizují), který rozhoduje o relevantnosti a reputaci stránky pro zadavatele klíčových slov do vyhledávání.¹⁰²

Vyhledávání Google nabízí pro uživatele celou řadu služeb. Primární službou je vyhledávání webových stránek na Internetu. Po zadání klíčového slova se uživateli zobrazí v levé části obrazovky seznam neplacených, neboli tzv. organických relevantních odkazů, obsahujících nadpis stránky, její URL a maximálně dvouřádkový podtitulek charakterizující webovou stránku. V horní a v pravé části uživatel může také vybírat z placených odkazů inzerentů, cílících na určitá klíčová slova, viz níže, či odkazy na relevantní hesla v internetové encyklopedii Wikipedia apod. Mezi sekundární služby Vyhledávání Google patří na stejném principu vyhledávání fotek a obrázků (místo textu se zobrazí obrázky a fotky), videí (propojené převážně s vlastní službou YouTube, viz níže), vyhledávání v Mapách Google, v Knihách Google, v aplikacích (zejména propojené s vlastní službou Google Play, která obsahuje seznam aplikací pro mobilní zařízení s operačním systémem Android), v Nákupch Google (viz níže), v Zprávách Google (viz níže), v profilech lidí v rámci sociálních sítí, či ve Vyhledávání letů Google.

¹⁰⁰ HOUSKOVÁ, Silvie. Brusel jde tvrdě po Googlu. *Hospodářské noviny: ihned.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63868060-brusel-jde-tvrde-po-nbsp-googlu>

¹⁰¹ Procházení a indexování. In: *Google* [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.google.com/intl/cs/insidesearch/howsearchworks/crawling-indexing.html>

¹⁰² Algoritmy. In: *Google* [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.google.com/intl/cs/insidesearch/howsearchworks/algorithms.html>

Koncern tak díky těmto i dalším poskytovaným službám nabízí ucelený a stále se rozšiřující integrovaný systém navzájem propojených služeb, který pro ostatní účastníky na trhu na jedné straně znamená konkurenci, ale na druhé straně i inzertní prostor pro své vlastní produkty a služby v rámci online marketingu. Jelikož je Google podle stránek pro sběr dat o návštěvnosti webových stránek, Alexa¹⁰³ a SimilarWeb¹⁰⁴, ve většině zemí světa nejpoužívanějším internetovým vyhledávačem, stává se jedním z nástrojů online propagace. Zadavatelé reklamy mají možnost své online inzeráty sami tvořit prostřednictvím aplikace Google AdWords¹⁰⁵, v níž si pomocí plánovače klíčových slov mohou vybírat konkrétní slovní spojení s různou cenou inzerce podle jeho atraktivity pro ostatní inzerenty, na která chtějí vytvořit své inzeráty pro uživatele vyhledávající stejná a zároveň relevantní klíčová slova. Inzeráty se posléze na základě své relevance zobrazují označené malým štítkem „reklama“ vedle ostatních organických nálezů a inzerent platí pouze za uskutečněný proklik na odkaz na své stránky. Vedle placených odkazů se komerční společnosti také snaží prostřednictvím investic do technik optimalizace webových stránek pro vyhledavače (SEO) umisťovat po zadání vybraných klíčových slov co nejvýše v pořadí organických (neplacených) výsledků vyhledávání. K potřebné optimalizaci výkonu svých webových stránek Google nabízí i službu Google Analytics, hodnotící klíčové faktory návštěvnosti webových stránek apod.

2.1.2 Nákupy Google

Služba Nákupy Google¹⁰⁶ funguje na principu vyhledávání zboží participujících internetových obchodů a jeho porovnávání mezi sebou. Uživateli nabízí jednoduché rozhraní, které na levé straně zobrazuje možnost výběru podle základních kategorií jako cena v různých rozpětích, pohlaví, prodejce apod. relevantních k druhu zboží, ale také na základě lokalizace uživatele. V hlavní části stránky se zobrazují vyhledané produkty ve formě seznamu, či jako mřížka. Každý odkaz obsahuje obrázek zboží a jeho stručnou specifikaci (název, cena, prodejce apod.). Po kliknutí na vybraný produkt se zobrazí vysouvací okno, které zvětší náhled detailu zboží, z něhož uživatel může rovnou přejít

¹⁰³ Site Overview: How popular is google.com? 2015. *Alexa.com* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.alex.com/siteinfo/google.com>

¹⁰⁴ Traffic Overview: Google.com. 2015. *Similarweb.com* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/google.com>

¹⁰⁵ Google Adwords. 2015. *Google.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.google.cz/adwords>

na detail produktu v samotném obchodě, či si jej může uložit do seznamu pro pozdější návrat. Společnost Google uživatele v patičce každé webové stránky službu transparentně informuje¹⁰⁷ o tom, že prodejci zobrazeného zboží za tuto službu platí poplatek a že umístění v pořadí produktů závisí na výši smluvního poplatku. Nákupy Google uživatele mohou navštívit přímo, či odkazem z Vyhledávání Google, v jehož rámci společnost Google svoji službu Nákupy propaguje (častokrát kontroverzním způsobem, viz výše).

Pro inzerenty služba Nákupy Google představuje nástroj vizuální propagace svých produktů. Prostřednictvím stránek pro obchodníky¹⁰⁸ a inzertní služby AdWords mohou vytvářet a spravovat své kampaně. Inzerent vkládá detaily inzerovaného zboží sám a společnosti Google platí v případě, že uživatel klikne na jeho reklamu a dostane se na stránku inzerenta.¹⁰⁹

2.1.3 Zprávy Google

Služba Zprávy Google¹¹⁰ funguje na bázi agregace online zpravodajských, ale i odborných, sportovních, či kulturních serverů a portálů zaměřujících se na životní styl. Zprávy jsou aktualizovány každých 15 minut a jejich pořadí je tříděno automaticky robotem, který o jejich důležitosti rozhoduje podle údajů návštěvnosti konkrétních online článků. Služba nabízí přes 400 různých mediálních zdrojů v češtině¹¹¹ a více než 700 zdrojů v němčině¹¹², přičemž další jazykové a regionální verze Google nabízí různým publikům v mnoha zemích světa. V levém sloupci se uživatelům zobrazuje nabídka tematických okruhů, v prostřední části je zobrazen aktualizovaný seznam článků mixu různých online médií. Každá položka je pouze náhledem článku, obsahující úvodní fotku článku, titulek, informace o zdroji, stáří článku a dvou až třířádkový perex. Po kliknutí na fotku nebo titulek je uživatel přesměrován na originální článek konkrétního online média v novém okně, v původním se přitom článek rozbalí a uživatel má možnost si stejné téma přečíst i z jiných zdrojů. V pravém sloupci se

¹⁰⁶ Nákupy Google. 2015. *Google.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.google.cz/shopping>

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Google Merchant Center. 2015. *Google.com* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <https://www.google.com/retail/merchant-center/>

¹⁰⁹ Google Reklamy. 2015. *Google.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://www.google.cz/intl/cs_cz/ads/shopping/getstarted.html

¹¹⁰ Zprávy Google. 2015. *Google.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <https://news.google.cz/>

¹¹¹ Zprávy Google. GOOGLE, Inc. *Google* [online]. 2011 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://news.google.cz/intl/cs_cz/about_google_news.html

zobrazuje deset nejpůvodnějších článků (podle návštěvnosti). Nabídku článku mohou uživatelé upravovat podle svého personalizovaného nastavení a dostávat mix tematických okruhů nebo zdrojů, které je zajímají nejvíce. Služba nenabízí klasický inzertní prostor, ale svým založením slouží jako jeden ze zdrojů návštěvnosti pro zobrazované online mediální portály.

2.1.4 YouTube

Webová stránka YouTube.com je podle analytického serveru Alexa v současnosti třetí nejnavštěvovanější doménou na světě.¹¹³ Je tak nejpůvodnější stránkou pro sdílení videí na světě a zároveň funguje jako sociální síť. Uživatelům nabízí nahrávat svá videa, tvořit vlastní video kanály, anebo jen kdykoliv a kdekoliv zhlížet ostatní videa. Ta nejpůvodnější mají miliony fanoušků, kteří pravidelně odebírají nové obsahy jejich tzv. „vlogů“ neboli video blogů. Díky této bezplatné službě mohou lidé svobodně projevovat své názory, či dát ostatním vědět o svých schopnostech. Uživatelé mohou vyhledávat v obsahu na základě klíčových slov stejně jako v rámci Vyhledávání Google. Služba doporučuje relevantní výsledky např. podle lokalizace, nebo podle předchozího hledání. Na výběr je možnost tvořit vlastní video kanál, přihlásit se k odběru jiných kanálů, prohlížet si historii již zhlédnutých videí, či uložit videa k pozdějšímu zhlédnutí. Video lze prohlížet v různé kvalitě, po přihlášení je hodnotit a komentovat je. Jejich tvůrci tak mohou díky interaktivnosti debatovat s uživateli a získávat zpětnou vazbu.

Služba je díky jejímu počtu uživatelů atraktivní i pro firmy a instituce, které ji používají ke komunikaci se svými cílovými skupinami. Nahrávají vlastní videa, nebo využívají možnosti umístit vlastní video reklamu před zvolená videa pro konkrétní cílové skupiny. Zpravidla lze takovou reklamu po několika vteřinách přeskocit. YouTube využívají i profesionální umělci, kteří jeho prostřednictvím šíří vlastní oficiální video obsahy jako hudební videoklipy, umělecká představení apod. Jednotlivá videa lze navíc vložit na vlastní webové stránky, blog apod.

Zkoumaná vydavatelství přitom službu YouTube využívají v různé intenzitě také. Vydavatelství Axel Springer SE provozuje vlastní YouTube kanál Axel

¹¹² Alles über Google News. *Google, Inc.* [online]. 2011 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://news.google.com/intl/de_de/about_google_news.html

¹¹³ Alexa: How popular is youtube.com?. *Alexa* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.alexa.com/siteinfo/youtube.com>

Springer¹¹⁴, který čítá necelých 500 odběratelů a obsahuje několikaminutová videa v němčině a angličtině z oblastí inovací, vybraná videa svých digitálních projektů a slouží i jako prostředek komunikace vedení společnosti. Službu YouTube navíc využívají i další digitální projekty vydavatelství, provozující vlastní video kanály. Některé z nich, jako např. platformy elektronické komerce Ladenzeile¹¹⁵ a Idealo¹¹⁶, obsahují jen několik desítek videí, z většiny představujících své zaměstnance a společnost, či produkty a služby. Ovšem neaktivnějšími kanály s nejvíce videi, největšími počty odběratelů a zhlédnutí jsou kanály nejpůvodnějších médií Axel Springer v Německu, a to kanál zpravodajského DIE WELT Video¹¹⁷, lifestyleový kanál pro ženy Gofeminin¹¹⁸, kanály tematických mutací titulů Bild¹¹⁹ s bulvárním a zábavním obsahem, či YouTube kanál zpravodajského servisu N24¹²⁰.

Mediální skupina Mafra se na síti YouTube prezentuje kanálem Mafra, a.s.¹²¹, který obsahuje zpravidla půlminutové reklamní video spoty, propagující tištěná vydání deníků Lidové Noviny a Mladá fronta Dnes. Vlastní YouTube kanály aktivně provozují jen některé z portfolia mediálních projektů, a to hudební stanice Óčko¹²² s více než 21 tisíci odběrateli, obsahující zejména videa z pořadů vlastní tvorby. Ostatní média vydavatelství Mafra službu YouTube využívají jen okrajově v podobě neaktualizovaných video kanálů s maximálně desítkami videí, např. MF Dnes¹²³, u některých dokonce nelze s jistotou říci, že fungují jako oficiální kanály daných médií, v některých případech existuje i více variant s obdobnými názvy – bezplatný Deník Metro¹²⁴, online zpravodajský portál iDNES.cz^{125;126}, či regionální týdeník 5plus2¹²⁷.

¹¹⁴ Axel Springer. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/axelspringer/videos>

¹¹⁵ Ladenzeile. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/Ladenzeile/feed>

¹¹⁶ Idealo.de. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/idealoChannel/videos>

¹¹⁷ DIE WELT Video. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCQvoecyOebOnkH56CxN7-PA>

¹¹⁸ Gofeminin. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCDO9YkkFuuz9iGe2XIhYwhg>

¹¹⁹ Bild.de. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: https://www.youtube.com/channel/UC4zcMHyrT_xyWlgy5WGPFFQ/videos

¹²⁰ N24. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCZMsvbAhhRbIVGXmEXW8TSA>

¹²¹ Mafra, a.s. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UC9DuTweBgi1M20TeVis7x6w/feed>

¹²² Óčko. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/TVOcko>

¹²³ Mladá Fronta Dnes. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/MladaFrontaDnes/feed>

¹²⁴ Deník Metro. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/denikmetrocz>

YouTube kanál Bauer Media¹²⁸ obsahuje v převážné většině krátké reklamní upoutávky na čísla tištěného bulvárního časopisu *Pestrý svět*, naopak k aktivnějším kanálům vydavatelství patří videa Časopisu Bravo¹²⁹ zaměřená na dívky a životní styl.

Mezi neaktivnější YouTube kanály zkoumaných mediálních domů patří český kanál TV Nova¹³⁰ mediální společnosti CET 21, spadající pod nadnárodní mediální koncern CME. Kanál odebírá přes 37 tisíc lidí a obsahuje zejména upoutávky na vlastní tvorbu TV Nova, krátké sekvence jednotlivých pořadů či vybrané zpravodajské reportáže.

2.2 Yahoo!

Yahoo! Inc. je americký internetový koncern provozující internetový portál Yahoo.com¹³¹ a další online služby jako Yahoo Mail¹³², aplikaci na sdílení fotografií Flickr¹³³, blogovací službu Tumblr¹³⁴, zpravodajský servis Yahoo News¹³⁵, internetový vyhledávač Yahoo Search¹³⁶ a další portály pro zábavu, životní styl a volný čas. Podle statistického serveru Alexa jsou webové stránky Yahoo.com pátým nejnavštěvovanějším webem na světě.¹³⁷ Pro inzerenty Yahoo na svých stránkách nabízí reklamní prostor v podobě sponzorovaných odkazů, článků umístěných mezi ostatní obsah, displejovou reklamu, či placené odkazy v rámci vyhledávacích služeb postavené na principu relevantních klíčových slov.

¹²⁵ IDNES.cz. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/idnescz>

¹²⁶ IDnes.cz news. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCqgMhHn-izUUe7K4s3UYmaQ/featured>

¹²⁷ 5plus2. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/user/5plus2dnyboleslav>

¹²⁸ Bauer Media. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/user/ljerabekbauer/videos>

¹²⁹ Časopis Bravo. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/user/BravoTube2CZ/videos>

¹³⁰ TV Nova. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/tvnova>

¹³¹ YAHOO! INC. *Yahoo!* [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <https://www.yahoo.com/>

¹³² YAHOO! INC. *Mail* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.mail.yahoo.com/>

¹³³ YAHOO! INC. *Flickr* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.flickr.com/>

¹³⁴ YAHOO! INC. *Tumblr* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.tumblr.com/>

¹³⁵ YAHOO! INC. *News* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://news.yahoo.com/>

¹³⁶ YAHOO! INC. *Search* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://search.yahoo.com/>

¹³⁷ Alexa: How popular is yahoo.com?. *Alexa* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.alexa.com/siteinfo/yahoo.com>

2.2.1 Yahoo! News

Portál Yahoo! News¹³⁸ obsahuje články z oblasti zpravodajství, zdraví, či vědy a techniky. Uživatelé si mohou v levém sloupci vybrat z těchto tematických okruhů, v prostřední části se zobrazuje seznam článků v podobě náhledů obsahujících titulek, dva až tři řádky perexu, zdroj a ilustrační fotografii. Mezi články jsou umístěny i sponzorované články, které jsou tak také označené. V pravém sloupci se zobrazuje mix displejové reklamy, odkazů na sponzorované a další články, či jiných služeb Yahoo. Po kliknutí na titulek je uživatel přesměrován na článek, který je umístěn stále na doméně Yahoo.com. Hlavními zdroji článků jsou zpravodajské agentury AP, Reuters, server ABC News a také vlastní obsah Yahoo! Originals.

2.2.2 Tumblr

Společnost Yahoo! Inc. v roce 2013 koupila úspěšnou platformu Tumblr¹³⁹ za 1,1 miliardy USD od jejího zakladatele Davida Karpa, který pro službu dodnes pracuje jako její generální ředitel.¹⁴⁰ Podle statistik Alexa je portál 32. nejnavštěvovanějším webem na světě¹⁴¹ a kombinuje prvky blogu a sociální sítě. Obsahuje přes 232 milionů blogů a lze jeho prostřednictvím sdílet text, fotografie a obrázky, citace, odkazy, GIF animace, hudbu a videa¹⁴². Uživatelé prostřednictvím svých účtů vytvářejí vlastní obsah, který mohou sdílet s ostatními, a zároveň mohou odebírat obsah jiných účtů, s nímž také mohou interagovat. Ten se zobrazuje v hlavním panelu, tzv. „*dashboardu*“. Kromě sdílení obsahu služba také umožňuje chatovat. Inzerentům služba nabízí umisťovat jejich sdělení (fotky i videa) mezi obsahy nabízené uživatelům v rámci sponzorovaných odkazů, cílené podle pohlaví, lokace a zájmů. Firmy a instituce mohou také vytvářet obsah prostřednictvím vlastních účtů, které mohou nechat zviditelnit jako sponzorované blogy. Navíc mají možnost propagovat své příspěvky Tumblr i v rámci obsahů webových stránek portálu Yahoo!. Vedle inzerce navíc služba vydělává i na

¹³⁸ YAHOO! INC. *News* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://news.yahoo.com/>

¹³⁹ YAHOO! INC. *Tumblr* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.tumblr.com/>

¹⁴⁰ TISKOVÁ ZPRÁVA. Yahoo! to Acquire Tumblr. *Businesswire* [online]. 2013 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.businesswire.com/news/home/20130520005659/en/Yahoo%21-Acquire-Tumblr#.VTUiLj00WSo>

¹⁴¹ Alexa: How popular is tumblr.com?. *Alexa* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.alexa.com/siteinfo/tumblr.com>

¹⁴² About. YAHOO! INC. *Tumblr* [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.tumblr.com/about>

poplatečů od uživatelů za pořízení originálních motivů¹⁴³ pro své blogy. Platforma je dostupná jak ve webové verzi, tak i pro mobilní zařízení.

2.4 Facebook

Facebook.com¹⁴⁴ je podle serveru Alexa druhým nejnavštěvovanějším webem na světě,¹⁴⁵ a současně nejpoužívanější sociální sítí světa s více než 1,39 miliardy alespoň jednou měsíčně aktivních uživatelů (data k 31. 12. 2014).¹⁴⁶ Podle výzkumu Piper Jaffray¹⁴⁷ mezi mladými Američany je Facebook až třetí nejdůležitější sociální sítí, a to jen pro 14% mladistvých. Pro celých 32% je nejdůležitější služba Instagram. Americká společnost Facebook, Inc. kromě této sociální sítě provozuje i další služby jako sociální síť Instagram¹⁴⁸, která uživatelům umožňuje pomocí mobilních zařízení vytvářet fotografie a koláže pomocí efektních filtrů a sdílet je s ostatními uživateli, šířit je pomocí hashtagů, komentovat je a označovat jako „to se mi líbí“. Sítí je propojena se sociální sítí Facebook a je využívána i komerčními společnostmi včetně vydavatelů, např. profil deníku Bild¹⁴⁹ sleduje 11 tisíc lidí, profil Idnes.cz¹⁵⁰ pouze 266 lidí. Dále Facebook provozuje mobilní aplikace pro komunikaci WhatsApp¹⁵¹ a Messenger¹⁵², technologickou společnost Oculus VR¹⁵³ zaměřující se na virtuální realitu a softwarový start-up PrivateCore¹⁵⁴.

Uživatelé webu Facebook.com vytvářejí vlastní profilové stránky, na nichž sdílejí s různými druhy publik informace ze svého života, zájmů, událostí či názorů, fotografie a videa. V tzv. News Feedu uživatel může sledovat aktivity ostatních uživatelů, událostí, skupin, stránek atd. a interagovat s tímto obsahem pomocí označování jako To se mi líbí, sdílení a komentování. Lze vyhledávat pomocí

¹⁴³ Themes. YAHOO! INC. *Tumblr* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z:

<https://www.tumblr.com/themes/>

¹⁴⁴ FACEBOOK, Inc. *Facebook* [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/>

¹⁴⁵ How popular is facebook.com?. In: *Alexa* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:

<http://www.alexa.com/siteinfo/facebook.com>

¹⁴⁶ Company Info: Stats. In: *Newsroom.fb.com* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:

<http://newsroom.fb.com/company-info/>

¹⁴⁷ Taking Stock With Teens: A Collaborative Consumer Insights Project, Spring 2015. *Piper Jaffray* [online]. 2015, s. 17 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z:

http://www.piperjaffray.com/private/pdf/Sp_2015_TSWT_Report.pdf

¹⁴⁸ FACEBOOK. *Instagram* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://instagram.com/>

¹⁴⁹ Bild. *Instagram* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://i.instagram.com/bild/>

¹⁵⁰ Bild. *Idnes.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://i.instagram.com/idnescz/>

¹⁵¹ FACEBOOK. *WhatsApp* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://www.whatsapp.com/>

¹⁵² FACEBOOK. *Messenger* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.messenger.com>

¹⁵³ FACEBOOK. *Oculus VR* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://www.oculus.com/>

fulltextového vyhledávání v rámci celého webu, posílat a přijímat zprávy a dostávat upozornění na aktivitu dalších uživatelů. Uživatelé mohou následovat oblíbené stránky institucí, firem a zájmových skupin, vytvářet a účastnit se událostí, či vytvářet a být členy veřejných i uzavřených skupin uživatelů. V rámci Facebooku lze také využívat jeho aplikací a aplikací třetích stran. Pro komerční i nekomerční společnosti, organizace a veřejně známé osobnosti je služba zajímavá pro vytváření vztahů a přímou komunikaci se svými cílovými skupinami pomocí šíření mediálních obsahů v rámci vlastních stránek, vytváření událostí, placenou propagací jejich obsahu objevujícího se v News Feedu, pomocí vytváření a provozu aplikací či propagace displejové reklamy v rámci pravého postranního sloupce na hlavní stránce.

Všechny zkoumané mediální domy využívají služeb Facebooku, a to zejména prostřednictvím profilových stránek svých mediálních a dalších produktů. V rámci německého portfolia vydavatelství Axel Springer SE je co do počtu fanoušků nejúspěšnějším profilem Bild,¹⁵⁵ stejnojmenného bulvárního deníku, se 1,7 miliony označení To se mi líbí. Profil nejčastěji zveřejňuje komentované odkazy na články vlastního online portálu Bild.de a s příspěvky interagují v průměru stovky, ve výjimečných případech jednotky tisíc lidí. Nové příspěvky jsou přidávány nejčastěji od ranních do večerních hodin v průměru každou hodinu. Ostatní facebookové profily titulů Axel Springer mají podstatně nižší podporu fanoušků. Profil Bild Sport¹⁵⁶, zaměřující se zejména na téma fotbalu, se líbí více než 556 tisícům lidí (příspěvky v průměru každou hodinu se stovkami interakcí), profil televizního kanálu N24¹⁵⁷ se líbí přibližně 484 tisícům uživatelů (příspěvky jsou přidávány i několikrát za 1 hodinu se stovkami interakcí) a profil Die Welt¹⁵⁸ seriózního deníku se líbí 333 tisícům uživatelů. 201 – 300 tisíc fanoušků mají i profily dalších titulů, sestupně: Immonet¹⁵⁹, Ladenzeile.de¹⁶⁰, Auto Bild¹⁶¹; 101 – 200 tisícům uživatelů se líbí profily Computer

¹⁵⁴¹⁵⁴ FACEBOOK. *PrivateCore* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://privatecore.com/>

¹⁵⁵ Bild. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/bild?fref=ts>

¹⁵⁶ Bild Sport. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/BILDsport?fref=ts>

¹⁵⁷ N24. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/N24/timeline>

¹⁵⁸ Die Welt. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/welt?fref=ts>

¹⁵⁹ Immonet. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/immonet?fref=ts>

¹⁶⁰ Ladenzeile.de. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/ladenzeile?fref=ts>

¹⁶¹ Auto Bild. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/autobild?fref=ts>

Bild¹⁶² a Radio Hamburg¹⁶³. Ke stu tisícům fanoušků se ještě blíží profil GoFeminin.de¹⁶⁴ stejnojmenného lifestylového portálu pro ženy.

Sociální síť Facebook využívají i české mediální domy. Nejoblíbenějším profilem vydavatelství Mafra je profil hudební televizní stanice Óčko¹⁶⁵ s více než 532 tisíci fanoušky. Obsah je přidáván v průměru 5x denně, nejvíce interakcí (v jednotkách až desítkách tisíc označení to se mi líbí, sdílení a komentářů) zaznamenávají zábavné obrázky a fotky, koláže a humorné citáty. Hudební video klipy a další obsahy získávají průměrně desítky až stovky interakcí. Druhým nejúspěšnějším profilem vydavatelství Mafra je profil sportovní rubriky zpravodajského portálu iDnes.cz, s názvem Sport / iDnes.cz¹⁶⁶ se 100 tisíci fanoušky. Obsahuje výhradně odkazy na články z portálu sport.idnes.cz, které dosahují průměrně desítek až stovek interakcí. Třetím významným profilem je iDnes.cz¹⁶⁷, který se líbí více než 77 tisícům uživatelů a obsahuje zejména příspěvky v podobě odkazů na články zpravodajského portálu iDnes.cz, které dosahují průměrně desítek až stovek interakcí a během dne jsou přidávány v průměru každé 1 – 2 hodiny. Ostatní mediální tituly a projekty vydavatelství Mafra dosahují menšího počtu označení To se mi líbí: 10 – 16 tisíc: Ona.idnes.cz¹⁶⁸, Technet.cz¹⁶⁹, Rungo.cz¹⁷⁰, Tvůj

¹⁶² Computer Bild. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/COMPUTERBILD?fref=ts>

¹⁶³ Radio Hamburg. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/RadioHamburg?fref=ts>

¹⁶⁴ GoFeminin.de. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/goFeminin?fref=ts>

¹⁶⁵ Óčko. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/tvocko?fref=ts>

¹⁶⁶ Sport / iDnes.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/sportiDNES.cz/timeline>

¹⁶⁷ iDnes.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/iDNES.cz?fref=ts>

¹⁶⁸ Ona.idnes.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

https://www.facebook.com/OnaDnes?fref=pb&hc_location=profile_browser

¹⁶⁹ Technet.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

https://www.facebook.com/Technet.cz?fref=pb&hc_location=profile_browser

¹⁷⁰ Rungo.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

https://www.facebook.com/www.rungo.cz?fref=pb&hc_location=profile_browser

příběh¹⁷¹, Lidovky.cz¹⁷², AAA Poptávka¹⁷³; 1000 – 10 tisíc: Mladá fronta Dnes¹⁷⁴, VratnéPeníze.cz¹⁷⁵, AkcniCeny.cz¹⁷⁶, Mobil.cz¹⁷⁷, Rajče.net¹⁷⁸, 5plus2¹⁷⁹.

Také vydavatelství Bauer Media v rámci českého trhu pro své tištěné a online tituly využívá ke komunikaci služeb Facebooku. Nejoblíbenějším profilem portfolia je Bravo¹⁸⁰ stejnojmenného časopisu pro náctileté s více než 129 tisíci fanoušky. Nejčastějšími příspěvky jsou komentované odkazy na vlastní články serveru bravoweb.cz či fotografie celebrit. Příspěvky jsou přidávány několikrát za den a příspěvky dosahují maximálně desítek až stovek interakcí. Druhým nejpoblíbenějším profilem je JenProMuze.cz¹⁸¹ se 125 tisíci fanoušky, s příspěvky odkazujícími na obsah vlastního webu jenpromuze.cz a s desítkami až maximálně stovkami interakcí. Profil JenProZeny.cz¹⁸² dosahuje 72 tisíc fanoušků a 40 tisíc dosahuje profil JenProHolky.cz¹⁸³; 10 – 20 tisíc fanoušků odebírá obsah profilů JenProAuta.cz¹⁸⁴, Spy¹⁸⁵, Cosmopolitan Czech republic¹⁸⁶; 1000 – 10 tisíc fanoušků oslovily profily Dolce Vita¹⁸⁷, Top Gear Czech Republic¹⁸⁸, Speed¹⁸⁹, Harper's Bazaar Czech Republic¹⁹⁰, Žena a život¹⁹¹, Esquire Czech Republic¹⁹², JenProKrasu.cz¹⁹³ a Chvilka pro tebe¹⁹⁴.

¹⁷¹ Tvůj příběh. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/tvujpribeh/timeline>

¹⁷² Lidovky.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/lidovky.cz?fref=ts>

¹⁷³ AAA Poptávka.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/AAAOPTAVKA.CZ?fref=ts>

¹⁷⁴ Mladá fronta Dnes. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MladaFrontaDNES/timeline>

¹⁷⁵ VratnéPeníze.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/VratnePenize?fref=ts>

¹⁷⁶ AkcniCeny.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/AkcniCenycz?fref=ts>

¹⁷⁷ Mobil.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MOBIL.CZ?fref=ts>

¹⁷⁸ Rajče.net. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.facebook.com/rajce.net?fref=pb&hc_location=profile_browser

¹⁷⁹ 5plus2. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/5plus2.cz?fref=ts>

¹⁸⁰ Bravo. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/bravocz>

¹⁸¹ JenProMuze.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/JenProMuze/timeline>

¹⁸² JenProZeny.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/JenProZeny?fref=ts>

¹⁸³ JenProHolky.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/JenProHolky?fref=ts>

¹⁸⁴ JenProAuta.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/JenProAuta?fref=ts>

¹⁸⁵ Spy. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/www.spy.cz>

¹⁸⁶ Cosmopolitan Czech republic. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/CosmopolitanCZ>

¹⁸⁷ Dolce Vita. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/dolcevitaCZ?fref=ts>

Mediální skupina CME a její aktivity na českém trhu v podobě značek multimedialní skupiny Nova Group provozuje facebookové profily svých televizních stanic, online projektů i jednotlivých televizních pořadů. Mezi profily televizních stanic patří TV Nova (oficiální)¹⁹⁵ s více než 281 tisíci fanoušky, který obsahuje příspěvky v podobě odkazů na články a obsahy webů TV Nova s průměrně desítkami až stovkami interakcí pro příspěvek. Profil také obsahuje videa, fotky a aplikace. Profil TV stanice Fanda¹⁹⁶ oslovuje více než 155 tisíc uživatelů (obsahuje opět odkazy na články webů Nova relevantní cílové skupině mužů), profily ostatních televizních kanálů Nova dosahují či se blíží hranici 100 tisíc fanoušků: Nova Cinema¹⁹⁷, Nova Sport¹⁹⁸ a Smíchov¹⁹⁹, ovšem profil stanice Telka²⁰⁰ dosahuje jako jediná výjimka více než 27 tisíc fanoušků, přičemž nové příspěvky, převážně tvořené zábavnými fotkami, jsou přidávány nepravidelně několikrát do měsíce. Mezi další úspěšné profily skupiny patří TN.cz²⁰¹ s více než 167 tisíci fanoušky, který obsahuje zejména komentované odkazy na články webu tn.cz se zpravodajským a publicistickým obsahem. Z kategorie facebookových profilů původní televizní tvorby patří mezi nejoblíbenější seriály a zábavné pořady: Ulice²⁰² s více než 293 tisíci fanoušků, Prásk²⁰³, Ordinance v růžové

¹⁸⁸ Top Gear Czech Republic. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/TopGearCZ>

¹⁸⁹ Speed. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/SPEEDCz>

¹⁹⁰ Harper's Bazaar Czech Republic. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/HarpersBazaarCZ>

¹⁹¹ Žena a život. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/zenaazivot>

¹⁹² Esquire Czech Republic. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/EsquireCZ?fref=ts>

¹⁹³ JenProKrasu.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/JenProKrasu?fref=ts>

¹⁹⁴ Chvilka pro tebe. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/chvilkaprotebe?fref=ts>

¹⁹⁵ TV Nova (oficiální). *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/novatelevize?fref=ts>

¹⁹⁶ Fanda. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/fandatv?fref=ts>

¹⁹⁷ Nova Cinema. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/novacinema?fref=ts>

¹⁹⁸ Nova Sport. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/novasport?fref=ts>

¹⁹⁹ Smíchov. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/smichovtv?fref=ts>

²⁰⁰ Telka. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/telka.cz?fref=ts>

²⁰¹ TN.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/tn.nova?fref=ts>

²⁰² Ulice. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/serialulice>

²⁰³ Prásk. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/prasktv?fref=ts>

zahradě 2²⁰⁴ a Okresní přebor²⁰⁵ s více než 200 tisíci fanoušků, které obsahují fotky a odkazy na články ze zákulisí natáčení, či příspěvky poutající na další díly, či komentující ty uplynulé.

2.5 Snapchat

Snapchat²⁰⁶ je mobilní aplikace stejnojmenné americké společnosti Snapchat, Inc., která je založena na pořizování a sdílení fotek, textu a videí s ostatními uživateli. Tento sdílený obsah je zároveň po omezeně krátké době (1 – 10 vteřin u přímých zpráv a až 24 hodin v rámci služby My Story) pro uživatele zneprístupněn. Uživatelé mají možnost své fotografie a videa editovat pomocí textu a kreslení, omezovat viditelnost přímé zprávy na 1 – 10 vteřin, či vytvářet v rámci služby My Story na sebe navazující obsah o libovolném počtu foto a video sekvencí, který dostávají spojení uživatelé v odběru a který mohou sledovat i vícekrát po dobu 24 hodin. Uživatelům se kromě adresáře kontaktů, informací o odeslaných zprávách a editorského okna zobrazují i seznamy a aktualizace odebíraných profilů. Zde se také zobrazuje dočasný obsah služby Our Story, který funguje na principu geografických filtrů aktuálně nastavených pro určitou oblast světa. Pokud se uživatel nachází v oblasti, pro niž je ve stejné době umožněn určitý filtr, má možnost přispět do toku foto a video obsahu z této oblasti, či události. Mezi takové toky patří kulturní, sportovní a společenské události s koncentrací mnoha lidí, či jen nahodilý obsah určitých míst na světě. Od června 2014, kdy byla služba Our Story spuštěna²⁰⁷, se zintenzivňuje počet událostí, které lze živě sledovat. V současnosti lze odebírat denně aktualizovaný obsah po dobu trvání události (v řádu jednotek dnů), z uplynulých v roce 2015 vyjmenujme např. toky: New York City, Los Angeles, White House Easter, Paris Fashion Week, hudební festival Coachella, Stanley Cup Playoffs, Oslo, Bridal Fashion Week, Boston Marathon. Uživatelé prostřednictvím této služby mohou dát vědět o svých prožitcích z místa, avšak od sociálních sítí se služba liší editací před zařazením k publikování, čímž je pro ostatní zaručena určitá úroveň obsahu podle úvahy editorů Snapchatu. Inzerenti mohou provozovat vlastní

²⁰⁴ Ordinace v růžové zahradě 2. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ordinace>

²⁰⁵ Okresní přebor. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.facebook.com/serial.okresni.prebtor?fref=pb&hc_location=profile_browser

²⁰⁶ SNAPCHAT, Inc. *Snapchat* [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.snapchat.com/>

²⁰⁷ Product Evolution. In: *Snapchat.com* [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://support.snapchat.com/a/product-evolution>

profily, a udržovat tak přímý kontakt se svými cílovými skupinami. Vedle sdílení uživatelského obsahu Snapchat od ledna 2015²⁰⁸ provozuje v rámci aplikace službu Discover. Ta uživatelům umožňuje konzumaci profesionálních mediálních obsahů, které byly zeditovány spolupracujícími mediálními společnostmi do formy připravené přímo pro Snapchat. Tento obsah je uživatelům dostupný na 24 hodin, po jejichž uplynutí je nahrazen novým obsahem od stejného média. Mezi spolupracující média, která šíří svůj obsah prostřednictvím Snapchatu, patří: CNN, MTV, Cosmopolitan, Daily Mail, Snapchat, Bleacher Report, Food Network, National Geographic, People, Vice, Yahoo! News a Fusion. Každé z médií má v rámci aplikace vytvořen vlastní profil, který je naplněn zpravidla maximálně deseti články či video reportážemi, které jsou představeny titulní upoutávkou (animací, videem). Uživatelé tak mohou rozbalit jen články, které je zajímají.

2.6 Rocket Internet

Společnost Rocket Internet SE je německým start-upovým inkubátorem, který vyhledává zajímavé internetové obchodní koncepty a pomáhá jim v jejich růstu a rozvoji. Svým charakterem představuje jak zdroj nových akvizic digitálních projektů tradičních vydavatelství, tak i jejich významnou konkurenci v segmentu elektronické komerce.

Firma byla založena v roce 2007 a sídlí v Berlíně v Německu. Misí společnosti je stát se největší světovou internetovou platformou mimo USA a Čínu. Obchodní model společnosti spočívá v implementaci úspěšných online komerčních projektů na nových trzích, kde je přizpůsobuje lokálním potřebám cílové skupiny. Zavedené značky pak mají za cíl dohromady tvořit globální obchodní síť. Kromě investic firma buduje i vlastní offline infrastrukturu a logistiku. Rocket Internet působí v oblastech elektronické komerce (móda, potřeby do domácnosti, kancelářské potřeby, potraviny apod.), online tržištích (zpravidla inzertní modely, kde mohou prodejci a kupci interagovat přímo, zpravidla se jedná o inzerci nemovitostí, vozidel, dodávek potravin apod.), v oblasti finančních technologií (zprostředkovávání online plateb) a v oblasti cestovního ruchu (online rezervace letenek, ubytování, dovolených apod.). Jednotlivé platformy operují

²⁰⁸ 131 - Ibid.

ve stovce zemí na 6 kontinentech. Síť platform se soustřeďuje nejen na webové projekty, ale ve velké míře i na mobilní aplikace.²⁰⁹

Do portfolia společnosti patří několik desítek menších či větších projektů, od roku 2009 inkubátorem prošlo více než 60 platform²¹⁰, z nichž byly některé úspěšně prodány, např. v roce 2011 vydavatelství Axel Springer koupilo od Rocket Internet společnost Visual Meta GmbH a její online marketingovou platformu Ladenzeile.de²¹¹, nebo v roce 2014 Rocket Internet prodal svůj mezinárodně úspěšný online obchod s módou a obuví Zalando.²¹² Zalando je mezinárodní internetový obchod s módou a obuví, který pochází z Německa a sídlí v Berlíně. Jeho německá verze Zalando.de²¹³ se stala jednou z nejvýznamnějších platform německé elektronické komerce, která podle statistiky Similarweb²¹⁴ měsíčně zaznamenává přes 8 milionů návštěv. Online obchod provozuje webovou stránku i nákupní aplikaci pro mobilní zařízení. Portál vyniká moderním designem a vlastními vizuály. Mezi základy úspěchu obchodu patří kromě zboží a cenové politiky i doručení a případné vrácení zboží zdarma na účet společnosti.

Mezi další úspěšné investorské koncepty Rocket Internet patří i portál elektronického seznamování eDarling²¹⁵, který byl založen v roce 2008 a sídlí v Berlíně. Kromě Německa je aktivní i v dalších více než 20 zemích Evropy. Platforma je založena na porovnávání profilů lidí na základě předem vyplněného testu a matematickém výpočtu kompatibility rysů osobností, či demografických charakteristik.²¹⁶

Jiným úspěšným konceptem Rocket Internet se stala donášková služba jídel Foodpanda²¹⁷, která uživatelům umožňuje vybrat si z nabídky pokrmů spolupracujících restaurací a nechat si jej dovézt domů, do kanceláře apod. Služba je dostupná ve více

²⁰⁹ About. *Rocket Internet* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://www.rocket-internet.com/about>

²¹⁰ WAUTERS, Robin. Everything you always wanted to know about Rocket Internet, courtesy of its biggest investor. *Http://tech.eu/* [online]. 2014 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://tech.eu/features/1413/how-big-is-rocket-internet-kinnevik/>

²¹¹ Company. *Visual Meta* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.visual-meta.com/en/company/>

²¹² MAC, Ryan. Zalando Valued As High As \$7.1 Billion As Company Announces \$818 Million IPO For October. *Forbes* [online]. 2014 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/ryanmac/2014/09/18/zalando-valued-as-high-as-7-1-billion-as-company-announces-818-million-ipo-for-october/>

²¹³ *Zalando* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://www.zalando.de/>

²¹⁴ Traffic Overview: Zalando.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/zalando.de>

²¹⁵ *Edarling* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.edarling.cz/>

²¹⁶ O nás. *Edarling* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.edarling.cz/o-nas>

²¹⁷ *Foodpanda* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://www.foodpanda.com/>

než 500 městech 40 zemí světa a spolupracuje s více než 45 tisíci restaurací.²¹⁸ Uživatelé mohou k vyhledání restaurace používat mnoha filtrů, prohlížet si nabídky restaurací, nebo hodnotit své zážitky. Platforma funguje jako web i jako mobilní aplikace.

K dalším konceptům patří platforma Wimdu²¹⁹, která umožňuje uživatelům poptávat a nabízet ubytování v soukromí. Koncept funguje na podobné bázi jako služba Airbnb²²⁰. Uživatelé si podle kritérií jako je lokalita, cena, typ ubytování, či vybavení vybírají z profilů ubytovacích prostor, které obsahují základní popis nabízených služeb a fotografie, mohou přímo zkontaktovat majitele a rezervovat si ve zvoleném termínu ubytování, stejně jako po příjezdu domů ohodnotit ubytování v komentářích pod profilem. Transakce je zprostředkována portálem, čímž je zajištěna bezpečnost obou stran. Portál nabízí přes 300 tisíc ubytovacích možností ve více než 100 zemích světa.²²¹

K dalším etablovaným konceptům společnosti patří podle Rocket Internet i značky Dafiti, Hello Fresh, Home24, Jabong, Jumia, Lamoda, Lazada, Linio, Namshi, Westwing a Zalora.²²²

2.7 Shrnutí a výsledky

Na základě zkoumaného souboru médií lze vyvodit, že vztahy mezi novými internetovými společnostmi a klasickými mediálními domy jsou jak konkurenční, tak i kooperující. Internetové společnosti konkurují vydavatelům především novými formami a jejich možnostmi, které klasické produkty vydavatelů nenabízejí, nebo je nabízejí jen velmi omezeně. Jedná se zejména o aktuálnost obsahů, možnost interakce, publikování a konzumování uživatelského obsahu, možnost vytváření kontextové reklamy, transparentní měřitelnost a přesnější cílení reklamy a využívání kontextové reklamy.

Internetové společnosti dovedou díky atraktivitě svých produktů generovat mnohem vyšší návštěvnost svých platform, čímž konkurují zavedeným mediálním domům. Ty přicházejí o část pozornosti, času a peněz zákazníků, kteří před nástupem Internetu měli možnost konzumovat převážně jejich média.

²¹⁸ About. *Foodpanda* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://www.foodpanda.com/about>

²¹⁹ *Wimdu* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.wimdu.com/>

²²⁰ *Airbnb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://www.airbnb.com/>

²²¹ About us. *Wimdu* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z:

<http://www.wimdu.com/aboutus#about-us-about-us>

²²² Proven Winners. *Rocket Internet* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://www.rocket-internet.com/companies/proven-winners>

Přímý konkurenční vztah funguje v oblasti projektů elektronické komerce, kdy nové internetové společnosti, zejména Google a Rocket Internet, zakládají a provozují nové inzertní platformy konkurující zavedeným tištěným i nově etablovaným online inzertním médiím a platformám klasických vydavatelství.

Ze zkoumání také vyplývá, že mezi oběma stranami nefunguje pouze konkurenční, ale také kooperační vztahy. Tradiční vydavatelé mají možnost využívat produktů internetových společností a jejich propojených komplexních služeb. Vzhledem k jejich potřebě přivádět na své vlastní online platformy co nejvyšší relevantní návštěvnost a budování vztahů mezi svými mediálními značkami a cílovými skupinami, zakládají a provozují profily těchto značek v rámci nových platform internetových společností. Vydavatelství Axel Springer, Bauer Media Praha a Mafra se v současnosti zaměřují pouze na omezený počet využívaných platform a svoje působení zde omezují zejména na oslovení uživatelů ve snaze přilákat je na své stránky. Potenciál budování vlastní image naplňují pouze charakterem svých mediálních obsahů. Naopak skupina Nova využívá sociální sítě také k budování vztahů s diváky svých offline pořadů, které dosahují vysoké oblíbenosti. Uživatelé nových platform podle svého chování rozlišují mezi danými médii a profily klasických vydavatelů a platformy internetových společností využívají k třídění a filtrování pro ně zajímavého obsahu, který jim je prezentován na základě jejich online historie a socio-demografického profilu.

V oblasti žurnalistických obsahů jim prozatím nekonkurují přímo vlastním profesionálně editovaným obsahem, i když např. Yahoo spolupracuje se zavedenými zpravodajskými agenturami, ale konkurují jim především nepřímo, a to uživatelsky vytvářeným obsahem.

Internetové společnosti se na základě zkoumaného vzorku služeb a produktů snaží stále více rozšiřovat své portfolio o nové platformy a produkty (online, offline i kombinované), které zavedeným vydavatelům konkurují v oblasti elektronické komerce, a to jak v segmentu online inzerce, tak i v dalších formách online marketingu. Rozšiřování portfolií v oblasti elektronické komerce, vyšší míra propojení vlastních služeb, nové akvizice a fúze a rozšiřování aktivit i do offline prostředí naznačuje budoucnost jejich směřování.

Vliv nových internetových platform na klasické vydavatele spočívá zejména ve skutečnosti, že vydavatelé jsou konkurenčními okolnostmi nuceni spolupracovat s novými internetovými společnostmi, jsou částečně závislí na návštěvnosti, kterou jsou

jim nové platformy schopné doručit, a pod vlivem konkurence vytvářejí vlastní online platformy a významně mění strukturu svých portfolií.

3 Tradiční mediální domy a jejich zaměření na digitální média

S novými trendy rozšiřující se digitalizace v mediálním odvětví, jak již bylo řečeno v první části práce, se tradiční mediální domy vypořádávají různými způsoby. Následující část rozebírá uživatelské možnosti a nabídky pro inzerenty vybraných digitálních platforem zkoumaných mediálních domů, tedy aktivity vydavatelství Axel Springer SE na německém trhu a aktivity mediálních domů Bauer Media, Mafra a CME na českém trhu.

3.1 Axel Springer

Vydavatelství Axel Springer SE bylo založeno v roce 1946 v německém Hamburku a v průběhu dvacátého století se z něj stal jeden z největších evropských mediálních domů. Dnes sídlí v Berlíně a vedle svých aktivit v Německu se prostřednictvím svých dceřiných, joint-venture společností (např. Ringier Axel Springer Media AG operující v zemích střední Evropy a na Balkáně) a licencí podílí i na mediálních trzích ve 40 zemích světa. I když je vydavatelem mnoha tiskovin a nejprodávanějších tištěných novin v Evropě (bulvární deník Bild), téměř tři čtvrtiny příjmů společnosti pocházejí z digitálních mediálních platforem.²²³

Portfolio vydavatelství tvoří mediální produkty z oblasti zpravodajství, zábavy a služeb distribuovaných formou novin, časopisů a digitálních kanálů, přičemž značky jako Bild či Die Welt jsou distribuovány multimediálně (tisk i online). Vydavatelství rozděluje své portfolio do čtyř kategorií obchodních modelů. Prvním je placený model, do něhož spadají média, za jejichž obsah platí primárně čtenáři a za reklamu zadavatelé inzerce. Zpravidla se jedná o tištěné novinové tituly a magazíny, či placené digitální platformy. Druhou kategorií je marketingový model, který do sebe zahrnuje zpravidla online marketingové projekty, výkonnostní marketing a elektronickou komerci. Hlavní

zdroje příjmů plynou od zadavatelů reklamy. Třetí kategorii tvoří inzertní model, jehož příjmy plynou zejména z online inzertních platforem pro segmenty inzerce nemovitostí, automobilů, práce apod. Čtvrtá kategorie je tvořena službami.²²⁴

Z hlediska struktury příjmů v roce 2014 tvořily placené tituly 51,4%, marketingové projekty 26,1%, inzertní tituly 16,9% a služby 5,6%.²²⁵ 74,5% všech příjmů z reklamy plynuly z oblasti digitálních médií a ta rovněž tvořila 53,2% všech příjmů mediálního koncernu. Podle prohlášení generálního ředitele, Mathiase Döpfnera, „je dnes Axel Springer pravým digitálním vydavatelem.“²²⁶

Úspěšné německé tištěné tituly vydavatelství (převážně skupin Bild a Welt), dostávají i vlastních online verzí v podobě webových stránek a aplikací pro mobilní zařízení – Bild.de, aplikace Bildmobil, Autobild.de, Autobild.tv, Auto Bild iPad App, Computerbild.de, Sportbild.de, Die Welt Online, mobilní aplikace kanálu N24, Die Welt iPad App, Die Welt iPhone App či Transfermarkt.de.²²⁷

3.1.1 Zpravodajské a lifestylové online portály

Podle výroční zprávy koncernu z roku 2014²²⁸ došlo v tomto roce k výraznému prohloubení digitalizace a server Bild.de²²⁹ se stal po vzoru nejprodávanějšího tištěného titulu v Evropě, deníku Bild, největším německým online zpravodajským a zábavním portálem. Portál Bild.de podle online monitoringu AGOF navštíví každý měsíc průměrně více než 16 milionů unikátních uživatelů²³⁰. Podle statistiky Similarweb²³¹ portál zaznamenává každý měsíc průměrně 60 – 70 milionů návštěv, jedna průměrně trvá 4 minuty a 46 sekund; necelých 67% přístupů je přímých, 13,76% uživatelů

²²³ Brief Portrait. In: *Axelspringer.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: https://www.axelspringer.de/en/artikel/Brief-Portrait_40171.html

²²⁴ Company Structure. In: *Axelspringer.de* [online]. 2014 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: https://www.axelspringer.de/en/artikel/Company-Structure_40339.html

²²⁵ Business Development. In: *Axelspringer.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: https://www.axelspringer.de/en/artikel/Business-Development_40395.html

²²⁶ TISKOVÁ ZPRÁVA. Axel Springer profited in 2014 from increasing revenues and earnings contributions from digital activities. In: *Axelspringer.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://www.axelspringer.de/en/presse/Axel-Springer-profited-in-2014-from-increasing-revenues-and-earnings-contributions-from-digital-activities_22817400.html

²²⁷ National Paid Models. AXEL SPRINGER SE. *Axelspringer.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: https://www.axelspringer.de/en/media/Our-Offerings-Paid-Models-National_21139179.html

²²⁸ *Annual Report 2014* [online]. Berlin: Axel Springer, 2015, s. 13. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: https://www.axelspringer.de/dl/19209217/Annual_Report_2014.pdf

²²⁹ AXEL SPRINGER SE. *Bild* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.bild.de/>

²³⁰ Offerings Rankings: Offerings Rankings, February 2015: Overview all offerings. In: *AGOF* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.agof.de/studien/internet-facts/aktuelle-rankings/angebotsranking/?lang=en>

²³¹ Traffic Overview: Bild.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/bild.de>

přichází z odkazů, 9,85% z vyhledávání (většina Google) a přes 8% ze sociálních sítí (85,29% Facebook).

Obsah zpravodajského webového portálu bulvárního charakteru odráží grafickou úpravu tištěného deníku Bild, založenou na velkých fotografiích a palcových titulcích. Portál obsahuje rubriky Bild Plus (zpoplatněný obsah), zprávy, politika, peníze, zábava, sport, národní liga, životní styl, rádce, cestování, auta, digital a hry. Kromě tematického dělení mají uživatelé možnost jednotlivé články filtrovat podle tlačítka Nálada, obsahující filtry podle různých druhů emocí. Jednotlivé hlavní rubriky se pak dále dělí do bohaté nabídky v průměru 5 – 8 vedlejších rubrik s výjimkou sportu, kde jich funguje více než 20. Hlavní straně a rubrikám dominují odkazy na hlavní články ve formě fotografií, koláží a videí. Pravá strana je vždy věnována displejové reklamě. Každý článek lze po přečtení ohodnotit pěti různými emocemi/reakcemi a sdílet je na sociálních sítích. Články jsou prokládány obrázky, fotografiemi i videi a pasážemi tučného písma. Napravo od nich portál propaguje pomocí náhledů další články, z nichž je část tvořena těmi zpoplatněnými. Kromě žurnalistiky portál také nabízí v rámci subdomény shop.bild.de nákup ve vlastním internetovém obchodě Bild Shop s módou a lifestyleovými produkty. Obsah portálu je dostupný i v rámci mobilních aplikací (viz. výše).

Ostatní zpravodajské a zájmové online portály fungují na podobném principu částečně zpoplatněného obsahu. Zpravodajský portál Welt.de²³² stejnojmenného seriózního deníku měsíčně podle statistik AGOF²³³ navštěvuje přes 9 milionů unikátních uživatelů a podle Similarweb²³⁴ měsíčně stránka v průměru zaznamenává 19 milionů návštěv, z nichž bylo téměř 40% přímých, téměř 30% z vyhledávání na Googlu a 17,3% přístupů pochází ze sociálních sítí (přes 80% z Facebooku, 13% z Twitteru). Portál Welt.de nabízí seriózní články z oblastí politiky, ekonomiky, investic, sportu, cestování, zajímavostí, regionálních událostí, módy, techniky a názorů. Uživatelé mají možnost diskuse pod články a jejich sdílení na sociálních sítích. Portál také propaguje možnost konzumace svého obsahu pomocí aplikací pro mobilní zařízení (viz. výše). Pro inzerenty portál nabízí prostor pro displejovou reklamu v podobě statických a rolovacích bannerů kolem obsahu, či video reklamu.

²³² AXEL SPRINGER SE. *Die Welt* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.welt.de/>

²³³ Offerings Rankings: Offerings Rankings, February 2015: Overview all offerings. In: *AGOF* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.agof.de/studien/internet-facts/aktuelle-rankings/angebotsranking/?lang=en>

Další tematicky zaměřené online portály fungují na stejné uživatelské a inzertní bázi nabízející převážně displejovou reklamu. Portál *Computerbild.de*²³⁵ se zaměřením na techniku a recenze měsíčně oslovuje přes 13 milionů unikátních uživatelů²³⁶ a dosahuje průměrně 17 milionů²³⁷ návštěv, přičemž přes 60% návštěvnosti generuje vyhledávání (Google). Server televizní stanice *N24*²³⁸ je založen zejména na video obsahu doplněný o text a fotografie. Zadavatelé reklamy mohou vkládat své komerční spoty před video reportáže. Server dosahuje měsíčně v průměru 12 milionů návštěv a téměř 40% z nich přichází ze sociálních sítí (95% Facebook).²³⁹ Dalším vysoce navštěvovaným tematickým portálem je *Finanzen.de*²⁴⁰ se zaměřením na oblast finančnictví, investic, burzovních zpráv a analýz. Zaznamenává průměrně přes 5 milionů návštěv měsíčně.²⁴¹ Vedle těchto zpravodajských, oborových a zábavních portálů koncern také provozuje dámský lifestyleový portál *GoFeminin.de*²⁴² Jeho hlavními rubrikami jsou buzz, zaměřující se na celebrity, zábavu a populární videa, láska a psychologie, zdraví, mateřství, svatba, horoskopy, domácnost, hry a komunitní fórum. Každá rubrika obsahuje až 10 vedlejších rubrik. Uživatelé mají možnost diskutovat pod články a sdílet je na sociálních sítích. Inzerenti mohou využívat bannerové displejové reklamy posazené kolem článků a v rámci videí. Kromě toho články obsahují komerční obsah, např. ve formě produktových testů a advertoriálů. Web pracuje převážně s velkými stylizovanými ilustračními fotografiemi. Web měsíčně zaznamenává přes 3,5 milionu návštěv (téměř 80% přichází z vyhledávání Google), přičemž nejpoblárnější sekci je rubrika Forum.²⁴³ Web tak zejména funguje jako komunitní a poradní server pro ženy, které hledají odpovědi na otázky z oblasti

²³⁴ Traffic Overview: *Welt.de*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z:

<http://www.similarweb.com/website/welt.de>

²³⁵ AXEL SPRINGER SE. *Computerbild* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z:

<http://www.computerbild.de/>

²³⁶ Offerings Rankings: Offerings Rankings, February 2015: Overview all offerings. In: *AGOF* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.agof.de/studien/internet-facts/aktuelle-rankings/angebotsranking/?lang=en>

²³⁷ Traffic Overview: *Computerbild.de*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/computerbild.de>

²³⁸ AXEL SPRINGER SE. *N24* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.n24.de/n24/>

²³⁹ Traffic Overview: *N24.de*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/n24.de>

²⁴⁰ AXEL SPRINGER SE. *Finanzen.net* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.finanzen.net/>

²⁴¹ Traffic Overview: *Finanzen.net*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/finanzen.net>

²⁴² AXEL SPRINGER SE. *GoFeminin.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.gofeminin.de/>

²⁴³ Traffic Overview: *GoFeminin.de*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/gofeminin.de>

životního stylu. Nejdiskutovanějšími tématy ve fóru jsou těhotenství (přes 300 000 příspěvků), láska (200 000 příspěvků), miminko, psychologie a sexualita.²⁴⁴

3.1.2 Online marketingové modely a projekty elektronické komerce

Vedle webových portálů z oblasti zpravodajství, zábavy, životního stylu a jejich verzí upravených pro aplikace mobilních zařízení koncern na německém trhu provozuje v rámci své strategie širokého digitálního portfolia i online marketingové platformy a projekty elektronické komerce. Podle výroční zprávy koncernu za rok 2014²⁴⁵ je tento model založen na příjmech od obchodníků či drobných inzerentů, kteří si v rámci možností jednotlivých platforem kupují inzertní prostor, nebo tento prostor funguje na bázi výkonnostního marketingu.

Mezi největší patří srovnávač cen zboží Idealo.de²⁴⁶. Portál uživatelům nabízí vyhledávání mezi téměř 200 miliony produktových nabídek od více než 34 tisíc internetových obchodů. Domovská stránka rozlišuje 13 hlavních kategorií produktů (počítače, televize, outdoor, domácnost, fotografie, audio, telekomunikace, hry a hračky, zahrada, zdraví, auta a kola, krása a móda) a 2 kategorie vyhledávání mezi službami (letenky a hotely, energie). Mezi jednotlivými produkty a službami lze vyhledávat pomocí klíčových slov, podkategorií a také pomocí filtrů na základě různých parametrů. Uživatelé mají možnost produkty komentovat, hodnotit a přidávat své uživatelské zkušenosti. V rámci platformy mají také možnost zjistit o kategoriích produktů informace důležité pro správný výběr. Část textového a video obsahu je navíc vytvářena ve spolupráci se sesterským webem Computerbild.de. Po výběru konkrétního produktu se uživateli zobrazí seznam prodejců seřazený podle cen, či doby doručení anebo hodnocení uživatelů. Po výběru konkrétní nabídky je uživatel přesměrován na detail produktu v daném online obchodě, kde může uskutečnit objednávku. Za přesměrování do obchodu portál dostává sjednanou provizi (model CPC - Cost per Click), případně je provize vyplacena až po uskutečnění nákupu (model CPA – Cost per Action – pomocí souborů Cookies se po určitou dobu sleduje aktivita uživatele), což záleží na konkrétním smluvním vztahu. Podle Similarweb²⁴⁷ portál Idealo.de dosahuje

²⁴⁴ AXEL SPRINGER SE. *GoFeminin.de: Forum* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.gofeminin.de/world/communaute/forum/forum0.asp>

²⁴⁵ *Annual Report 2014* [online]. Berlin: Axel Springer, 2015, s. 15-17. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: https://www.axelspringer.de/dl/19209217/Annual_Report_2014.pdf

²⁴⁶ AXEL SPRINGER SE. *Idealo.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.idealo.de/>

²⁴⁷ Traffic Overview: Idealo.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/idealo.de>

průměrně 15 milionů návštěv, 29% návštěvnosti je generováno přímo a přes 56% přichází z vyhledávání (92% z neplaceného Vyhledávání Google). Nejvíce uživatelů z cenového porovnávače míří do online obchodu Amazon.de.

Dalším vysoce navštěvovaným online marketingovým portálem koncernu je Ladenzeile.de²⁴⁸, který funguje jako vizuální produktový srovnávač a jako online nákupní galerie, čímž se odlišuje od portálu Idealo.de. Uživatelé mají možnost vybírat z produktových kategorií z oblastí oblečení, obuvi, batohů a kabelek, zahradních potřeb, sportovního vybavení, hraček, klenotů, hodinek, brýlí, vín, chovatelských potřeb, kancelářských potřeb, potravin, kosmetiky, drogerie a doplňků stravy. Vyhledávat lze ve více než 2300 online obchodech a uživatelé mají možnost fulltextového vyhledávání či procházení kategorií pomocí filtrů podle parametrů jednotlivých druhů produktů. Domovská strana pomocí stylizovaných bannerů propaguje vybrané produktové kategorie a sezónní zboží. Při filtrování kategorií se uživatelům zobrazují náhledy produktů se základními informacemi. Po kliknutí na políčko produktu je uživatel bez upozornění přeměrován na detail produktu u konkrétního online obchodu, kde lze posléze uskutečnit samotný nákup. Inzerenti platí podle typu smlouvy provizi za proklik (CPC) či za později uskutečněný nákup (CPA).²⁴⁹ Podle statistik Similarweb²⁵⁰ platforma měsíčně získává necelé 3 miliony návštěv, přičemž 74% z nich pochází z vyhledávání, z čehož je téměř 96% neplacených přístupů. Hlavními obchodníky, kam se lidé z portálu dostávají dále, jsou Amazon.de, Otto.de a Zalando.de.

Mezi další úspěšné projekty elektronické komerce koncernu Axel Springer patří projekt Zanox²⁵¹, který je funguje jako affiliate síť pro více než milion obchodních partnerů po celém světě. Funguje jako zprostředkovatel online marketingových služeb mezi obchodníky (zadavateli reklamy) a vydavateli. Inzerenti mohou jednoduchým způsobem díky široké partnerské síti propagovat své výrobky na mnoha online inzertních platformách a naopak poskytovatelé inzertního prostoru získávají nové inzerenty. Inzerent platí komisioní poplatek vydavatelům pouze v případě uskutečněné konverze (CPA). Prostřednictvím Zanoxu lze uskutečňovat kampaně podle

²⁴⁸ AXEL SPRINGER SE. *Ladenzeile.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.ladenzeile.de/>

²⁴⁹ *Sales Presentation: Ladenzeile.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: http://de.vmstatic.com/img/misc/2015-04-15_Sales_Presentation_DE_20150415_114753.pdf

²⁵⁰ Traffic Overview: Ladenzeile.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/ladenzeile.de>

²⁵¹ AXEL SPRINGER SE. *Zanox* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.zanox.com/>

individuálních potřeb inzerentů, nabízí také marketingové kampaně pro mobilní aplikace a displejové kampaně.

K nejdůležitějším online marketingovým platformám Axel Springer také patří platforma KaufDa²⁵², která funguje jako webová stránka i jako mobilní aplikace. Její funkcí je zobrazování aktuálních letákových kampaní obchodních řetězců a dalších obchodníků. Uživatelé mohou podle lokace listovat elektronickými verzemi slevových letáků a získávat informace o místních pobočkách (otevírací hodiny apod.) obchodních řetězců. Podle Similarweb²⁵³ webová verze dosahuje průměrně 3 milionů návštěv.

3.1.3 Inzertní modely

Mezi nejnavštěvovanější online inzertní platformy koncernu na německém trhu patří webová stránka Immonet.de²⁵⁴, která se specializuje na online inzerci nemovitostí. Uživatelé mají možnost nabízet a poptávat nemovitosti k prodeji či k nájmu, vyhledávat pomocí několika kategorií filtrů, vypočítat financování bydlení, získat informace o daních, pojištění apod. Jednotlivé inzeráty, obsahující text a fotografie, mohou uživatelé vkládat sami. Po rozkliknutí konkrétní nabídky se zobrazí hlavní fotka, lokace nemovitosti na vložené mapě od Bing²⁵⁵ a popis. Vedle webové verze platforma nabízí i mobilní aplikace. Kromě inzerce mohou zadavatelé reklamy umístit svoje sdělení v rámci bannerové reklamy, či komerčních článků. Podle údajů Similarweb²⁵⁶ měsíčně stránku navštíví průměrně 6 milionů uživatelů. Podle Immonet.de je prostřednictvím webu nabízeno 1,5 milionů objektů, které měsíčně dosahují 90 milionů zobrazení.²⁵⁷

K úspěšným inzertním modelům koncernu také patří portál Meinestadt.de²⁵⁸, který na základě výběru města, či obce (v databázi je 11 tisíc sídel) umožňuje vyhledávat nabídky místních podnikatelů od kultury, přes gastronomii, volný čas a užitečné informace, až po lokální inzertní nabídky práce, aut, nemovitostí či seznámení. Portál funguje na principu agregace několika inzertní portálů na jednom místě, jako

²⁵² AXEL SPRINGER SE. *KaufDa* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.kaufda.de/>

²⁵³ Traffic Overview: KaufDa.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/kaufda.de>

²⁵⁴ AXEL SPRINGER SE. *Immonet.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.immonet.de/>

²⁵⁵ Maps. MICROSOFT. *Bing.com* [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.bing.com/maps/>

²⁵⁶ Traffic Overview: Immonet.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/immonet.de>

²⁵⁷ Anbieten. AXEL SPRINGER SE. *Immonet.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://www.immonet.de/anbieten.html>

²⁵⁸ AXEL SPRINGER SE. *Meinestadt.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.meinestadt.de/>

například značek inzertních webů Scout24.de. Podle Similarweb²⁵⁹ portál měsíčně navštíví v průměru 6 milionů uživatelů, z nichž přes 72% přichází z vyhledávacích služeb.

Neméně významným inzertním portálem je Stepstone.de²⁶⁰, který je jedním z největších německých online portálů práce, nabízející přibližně 60 tisíc pracovních nabídek po celém Německu. Uživatelé mohou vyhledávat podle několika kategorií napříč profesemi a nechávat si zdarma zasílat upozornění ohledně nabídek na e-mail. Zadavatelé inzerce mohou využít k prezentaci pracovních nabídek jednoduché textové formy, či připravit individuálně graficky zpracovanou nabídku obohacenou o fotky, vlastní design a možnosti odpovídat přímo pomocí jednoho tlačítka. Podle údajů Similarweb²⁶¹ každý měsíc platformu navštíví kolem 5 milionů uživatelů.

3.1.4 Axel Springer Plug and Play Accelerator

Vedle provozování tištěných titulů, online titulů, online marketingových a internetových inzertních platforem a mobilních aplikací koncern spolupracuje s obchodním akcelerátorem Plug and Play Tech Center²⁶² z amerického Silicon Valley a dohromady se obě společnosti podílí na start-upovém inkubátoru Axel Springer Plug and Play Accelerator²⁶³.

Akcelerátor vznikl v roce 2013 se sídlem v berlínské čtvrti Kreuzberg a jeho posláním je vyhledávání a podpora nových digitálních projektů. Ta spočívá v pořádání tříměsíčních programů třikrát do roka, během nichž je vybraným start-upům poskytnut pracovní prostor, profesionální vedení, budování kontaktů, pořádání workshopů, událostí a finance v podobě 25 tisíc euro. Na konci programu mají zúčastněné projekty možnost své prezentace před vrcholnými představiteli mezinárodního byznysu a investory ze Silicon Valley v Kalifornii, USA.²⁶⁴

²⁵⁹ Traffic Overview: Meinestadt.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/meinestadt.de>

²⁶⁰ AXEL SPRINGER SE. *Stepstone.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.stepstone.de/>

²⁶¹ Traffic Overview: Stepstone.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/stepstone.de>

²⁶² *Plug and Play Tech Center* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://plugandplaytechcenter.com/>

²⁶³ *Axel Springer Plug and Play* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.axelspringerplugandplay.com/>

²⁶⁴ The Accelerator. AXEL SPRINGER SE. *Axel Springer Plug and Play* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.axelspringerplugandplay.com/about/>

Od roku 2013 projektem úspěšně prošlo na 55 začínajících firem²⁶⁵ z oblastí online marketingu: ASUUM, Foodscovary, Clacciqs, Styleup!, Zizooboats, Attensee; mobilních aplikací: MPax, Embraase, Dataspin, TickTickTickets; prodeje a budování značky přes sociální sítě: NextSocial, Socius, Momente.io; hudebního softwaru: Solid Sound, Get2Play, IT: ZenMate, CrossCloud; financí: Coyno, SatoshiPay, Number26, Pagido; neziskového sektoru: Share the Meal; online burz práce: Truffls, Jobspotting, GetJob a dalších segmentů.

Představitelé podpořených projektů se velmi často rekrutují z řad univerzitních absolventů a mladých talentů do 30 let. Jejich inovativní projekty s globálními ambicemi jsou tak přitahovány nejen ostatními velkými internetovými společnostmi, ale také mediálními domy, klasickými firmami z celého spektra oborů a investičními společnostmi.

3.1.5 Shrnutí a výsledky

Vydavatelství Axel Springer sice stále provozuje širokou škálu offline médií a tiskne nejúspěšnější bulvární deník v Evropě, avšak vlivem konkurence internetových společností tři čtvrtiny svého portfolia přebudovalo na digitální, přičemž struktura portfolia je tvořena placenými tituly, online marketingovými projekty, online inzertními platformami a z menší části službami. Největší návštěvnost zaznamenávají online verze nejznámějších značek tištěných médií, které se nově etabloují i na Internetu a v rámci mobilních aplikací. Uživatelé chodí na servery jako Bild.de či Welt.de z většiny přímo, což je zapříčiněno silou těchto značek a obsahem webů, které uživatelům poskytují žádaný bulvární obsah. Tyto servery se také snaží učit své uživatele platit za prémiový obsah, přičemž ostatní obsah zpřístupňují zdarma. Značka Bild funguje díky síle své domény jako nástroj pro lepší postavení nových platforem, fungujících na stejné doméně, ve výsledcích vyhledávačů. Lifestylové online platformy kromě článků poskytují zejména prostor pro diskuse uživatelů s odborníky i mezi sebou na různá témata. Hlavní zdroj přístupů na tyto servery pramení z vyhledávání, což je zapříčiněno také šířkou témat v komunitních diskusních fórech a samozřejmě kombinací dalších faktorů jako je návštěvnost, či linkbuilding. Zpravodajské a lifestylové portály nabízejí podobné rozvržení a design systému hlavních a vedlejších rubrik, propojení zejména se

²⁶⁵ Startups. AXEL SPRINGER SE. *Axelspringerplugandplay.com* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.axelspringerplugandplay.com/startups>

sociální sítí Facebook a možnost diskusí pod články. Inzerenti mají prostor zejména pouze v oblasti bannerové reklamy a PR sdělení.

Online marketingové projekty vydavatelství se zaměřují především na produktové vyhledávání a jejich hlavní zdroje návštěvnosti pocházejí z vyhledávání, což opět ukazuje na závislý vztah zejména se společností Google. Vzhledem k tomu, že jsou tyto platformy závislé na vyhledávání, musí investovat do optimalizace svých stránek právě pro vyhledávače. Na jedné straně jsou tedy závislé na umístění ve vyhledávání Google a staví svoji strategii na spolupráci s ním, na druhé straně jim Google přímo konkuruje svými novými online marketingovými platformami Google Nákupy, či Google vyhledáváním letenek.

Na stejném principu stojí i online inzertní portály vydavatelství, jejichž hlavní tok návštěvnosti pochází z vyhledávání. Axel Springer se svým záběrem snaží oslovit široké spektrum druhů inzerovaných produktů.

Vydavatelství se snaží o stále hlubší segmentaci a úzké zacílení svých mediálních a marketingových produktů ve snaze oslovit inzerenty, kteří budou mít jistotu přesnějšího zacílení svých komerčních sdělení, když už vydavatelství nedisponuje informacemi o uživateli jako např. Google, který tak může využívat kontextovou reklamu.

Spor Axel Springer s Googlem je provázen právě vzájemnou závislostí (obsah pro Google a návštěvnost pro Axel Springer), na niž podle citovaných vyjádření představitelů vydavatelství koncern těžko přistupuje. Vzhledem k inovacím, které Google a další internetové společnosti provádějí, a snaze Axel Springer o svou autonomnost a nezávislost na nich, se vydavatelství snaží investovat do vlastní podpory nových online projektů v rámci start-up inkubátoru Axel Springer Plug and Play Accelerator.

3.2 Mafra

Vydavatelství Mafra patří mezi přední české mediální domy. Od svého vzniku v roce 1991 přes změny ve vlastnictví její tištěné i elektronické tituly patří k nejčtenějším v zemi. V roce 1994 Mafru koupilo v rámci své východoevropské expanze německé vydavatelství Rheinisch-Bergische Druckerei und Verlagsgesellschaft. V roce 2013 německý vlastník prodal 100% akcií společnosti

v rámci změny strategie koncernu Agrofert podnikatele a politika Andreje Babiše.²⁶⁶ K postupné digitalizaci svých aktivit se však vydavatelství rozhodlo ještě za německého vlastnictví. Podle slov bývalého předsedy představenstva, Johannese Werleho, z roku 2012 se vydavatelství muselo z důvodu poklesu příjmů z tištěné inzerce soustředit na zefektivnění spolupráce mezi jednotlivými redakcemi a zaměřit se na rozvoj a akvizice nových internetových projektů a mobilních aplikací.²⁶⁷ Tištěný deník Mladá fronta Dnes je podle agentury Median v rámci výzkumu Media projekt za rok 2014 nejprodávanějším a nejčtenějším seriózním titulem v ČR²⁶⁸. Vedle tištěných titulů (placené seriózní deníky Mladá fronta Dnes a Lidové noviny s tematickými přílohami, bezplatný deník Metro, týdeník Téma a bezplatný týdeník 5plus2), pražských regionálních rádií (Expresradio a Rádio Classic FM), hudební televizní stanice Óčko a vedle virtuálního mobilního operátora Mobil.cz vydavatelství Mafra provozuje řadu internetových portálů a platform elektronické komerce. O prodej online reklamního prostoru malým a středním firmám se ve vydavatelství stará divize Mafra Digital regio.²⁶⁹

3.2.1 Zpravodajské a lifestylové portály

Nejnavštěvovanějším zpravodajským serverem vydavatelství Mafra je Idnes.cz, propojený s tištěným deníkem Mladá fronta DNES, který je podle statistiky NetMonitor²⁷⁰ zároveň druhým nejnavštěvovanějším seriózním zpravodajským online portálem v ČR po serveru Novinky.cz. Jeho webová i mobilní verze měsíčně dohromady osloví přes 4 miliony reálných uživatelů. Průměrný měsíční počet návštěv domény idnes.cz se podle údajů Similarweb²⁷¹ pohybuje kolem 40 milionů, přičemž více jak 7,5% z celkového počtu tvoří návštěvy subdomény Jízdnířády.idnes.cz. O silné značce média vypovídá téměř 60% podíl přímých přístupů. Zpravodajský portál idnes.cz²⁷² přináší nepřetržitě aktualizované zpravodajství v hlavních rubrikách Zprávy,

²⁶⁶ Die Geschichte der Rheinische Post Mediengruppe. *Rheinischepostmediengruppe.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.rheinischepostmediengruppe.de/Unternehmen/Historie>

²⁶⁷ VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. Budoucnost je v efektivnějším printu a rostoucím digitálu. *Mediaguru.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/10/budoucnost-je-v-efektivnejsim-printu-a-rostoucim-digitalu/#.VT90Kz00XN8>

²⁶⁸ MEDIAN a STEM/MARK. *Media projekt 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: http://www.median.cz/docs/MP_2014_zprava.pdf

²⁶⁹ Mediální skupina Mafra. *Mafra.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_all/cs_o-spolecnosti_portret-spolecnosti.htm

²⁷⁰ SPIR. *Netmonitor.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://online.netmonitor.cz/>

²⁷¹ Traffic Overview: Idnes.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/idnes.cz>

²⁷² MAFRA. *Idnes.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.idnes.cz/>

Kraje, Sport, Kultura, Ekonomika a lifestyle články v rubrikách Bydlení, Technet, Ona, Revue (zprávy ze společnosti), Auto, Cestování, Finance (rady a tipy např. ohledně výběru hypotéky), Hobby, Mobil, Hry a Xman. Vedle editovaných článků server uživatelům nabízí i sekci Blog pro vyjádření názorů a komentářů. Portál Idnes.cz kolem plně bezplatného obsahu, integrujícího jak text, obrázky, videa a diskuse a jeho propojení se sociálními sítěmi, nabízí inzerentům jak displejovou reklamu, tak i kontextovou reklamu a budování linkbuildingu pomocí klíčových slov díky spojení své silné domény (autorita domény Idnes.cz je podle MOZ²⁷³ 82 bodů ze 100) a zpoplatněného katalogu internetových adres TopKontakt.idnes.cz. Právě integrace různých subdomén představuje pro nové internetové projekty Mafry konkurenční výhodu při optimalizaci jejich webových stránek pro vyhledávače. V rámci svých tematických (zejména lifestyleových) rubrik pak mezi články vkládá placená komerční sdělení zadavatelů těchto advertoriálů a placených či neplacených PR článků hlavních inzerentů vydavatelství. Dalším zpravodajským portálem mediální skupiny je server Lidovky.cz²⁷⁴, propojený s tištěnými Lidovými novinami, který je svým obsahem zaměřen více na kritické názory a kontext. Hlavními rubrikami jsou Domov, Svět, Byznys, Sport, Kultura, Cestování, Relax (články o vědě, módě, zdraví a dalších zajímavostech), Design, Dobrá chuť (recepty a články z oblasti gastronomie), Názory a Lidé (lifestyleová témata). Server funguje i v mobilní verzi a články propojují text, obraz, video i sociální síť. Na stejné doméně funguje i portál Česká pozice (zejména zprávy a názory z oblasti politiky a byznysu) a portál Neviditelný pes. Zadavatelé inzerce mají možnost zobrazovat svá sdělení pomocí displejové reklamy kolem obsahu. Lidovky.cz mají podle dat NetMonitoru²⁷⁵ přibližně milion reálných uživatelů a podle Similarweb²⁷⁶ doména dosáhne za měsíc průměrně 4 miliony návštěv.

Server Metro.cz²⁷⁷ stejnojmenného bezplatného deníku nabízí zejména zpravodajství a zábavný obsah z Prahy, ovšem průměrný měsíční počet návštěv se pohybuje kolem 500 tisíc²⁷⁸, které přicházejí zejména z referenčních stránek Idnes.cz (přes 55%).

²⁷³ MOZ [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://moz.com/>

²⁷⁴ Lidovky.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.lidovky.cz/>

²⁷⁵ SPIR. Netmonitor.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://online.netmonitor.cz/>

²⁷⁶ Traffic Overview: Lidovky.cz. In: Similarweb [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z:

<http://www.similarweb.com/website/lidovky.cz>

²⁷⁷ Metro.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.metro.cz/>

3.2.2 Komunitní portály

Mezi další pilíř digitálního portfolia skupiny patří online komunitní portály s vlastní doménou zaměřené na životní styl, zábavu apod. Nejnavštěvovanějším takovým serverem vydavatelství je podle Similarweb²⁷⁹ s téměř 2 miliony návštěv měsíčně portál Emimino.cz²⁸⁰. Přes 70% návštěv na server přijde z vyhledávání, což koresponduje s obsahem webu, který se zejména specializuje na témata rodičovství a obsahuje dotazy, rady, zkušenosti a diskuse uživatelů. Server funguje na komunitní bázi, kde se lze zaregistrovat, zadávat údaje o svých dětech včetně fotografií, psát si elektronický deník, získávat rady a tipy od odborníků nejčastěji z řad lékařů, ale i právníků, či výživových poradců na specifická témata. Hlavní sekci je diskusní fórum rozdělené do tematických okruhů. Nejpočetnějšími tématy je těhotenství (15968 témat), miminko (13251) a manželství a partnerství (přes 8000). Součástí serveru je i elektronický bazar nejčastěji s dětskými potřebami a oblečením. Uživatelé tedy mohou získávat nejen informace, ale i formou inzerátů prodávat a kupovat. V rámci portálu také fungují soukromé a uzavřené skupiny o jednotkách až desítkách aktivních členů, dělících se podle měsíce termínu porodu, snažení se o početí, podle zájmů a podle měst. V rámci nich mohou rodiče sdílet své zkušenosti, fotky, či jen v rámci těchto skupin probíhá chat. Mezi další části patří recenze porodnic, recenze výrobků pro děti a rodiče, či sekce slev, která propaguje akční nabídky partnerských serverů a online prodejců. Pro inzerenty cílící na (nastávající) rodiče server tedy nabízí přímé spojení produktu s uživateli nejen ve formě displejové reklamy, ale i velký prostor pro komerční sdělení ve formě PR článků, slev, recenzí a rad.

K nejnavštěvovanějším serverům kategorie patří portál Rajče²⁸¹, který funguje jako prostor pro sdílení fotografií a videa. Uživatelé mohou zdarma nahrát neomezené množství obsahu, vytvářet alba, či zpracovávat fotky do podoby kalendáře, pexesa apod. Mohou prohlížet ostatní obsah, sdílet jej na sociálních sítích či jej hodnotit. Web měsíčně v průměru zaznamenává přes 2,5 milionu²⁸² návštěv.

²⁷⁸ Traffic Overview: Metro.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/metro.cz>

²⁷⁹ Traffic Overview: Emimino.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/emimino.cz>

²⁸⁰ *Emimino.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.emimino.cz/>

²⁸¹ *Rajče.net* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.rajce.idnes.cz/>

²⁸² Traffic Overview: Rajce.idnes.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/rajce.idnes.cz>

Mezi další patří módní server *Módní peklo*²⁸³, který obsahuje články z oblasti odívání, uživatelé mohou vkládat fotky outfitů a vzájemně získávat zpětnou vazbu, získávat informace o událostech spojených s módou a pozvánky na ně, mají možnost diskutovat a také nabízet a kupovat bazarové oblečení, obuv, doplňky atp. Zadavatelé inzerce mohou využívat reklamních bannerů umístěných vedle obsahu, či propagovat prostřednictvím PR. Server každý měsíc průměrně zaznamenává přibližně 400 tisíc návštěv.²⁸⁴

Do portfolia vydavatelství patří také server *Labužník.cz*²⁸⁵, který se svým obsahem soustřeďuje na gastronomii. Hlavním obsahem jsou kulinářské recepty (text a fotka nebo vložené video ze serveru YouTube, či z video sekce portálu Idnes.cz), rozdělené do 12 základních a čtyř dalších kategorií. Registrovaní uživatelé mohou komentovat, přispívat recepty či vlastním blogem a diskutovat. Pod každým receptem lze diskutovat o zkušenostech a dojmech. V diskusním fóru patří mezi nejoblíbenější témata hledání receptů na pokrmy, ale uživatelé diskutují i na témata, kde se dobře najít v různých městech, o praktických řešeních v kuchyni apod. Server obsahuje i informace o ingrediencích, podle nichž lze filtrovat recepty, a také články včetně PR sdělení. Inzerenti mají kromě displejové reklamy v okolí receptů i možnost umístit své komerční články, spotřebitelské soutěže apod. Podle údajů *Similarweb*²⁸⁶ portál měsíčně v průměru zaznamenává přes 600 tisíc návštěv.

Na základě podobného konceptu vydavatelství provozuje i další tematicky zaměřený web *Vitalion.cz*²⁸⁷ zaměřený na zdraví. Uživatelé mohou diskutovat a číst články na téma nemocí, léčby, vyšetření, příznaků, doporučení lékařů, na téma léčiv a doplňků stravy. Inzerenti mohou umístit vedle článků a diskusí displejovou bannerovou reklamu, umístit PR články a spotřebitelské soutěže. Web měsíčně v průměru získává přes 400 tisíc návštěv, z nichž přes 90% přichází z vyhledávání.²⁸⁸ Nejmenšími a nejnovějšími podobnými projekty Mafrý jsou diskusní zahradnický portál

²⁸³ *Módní peklo* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.modnipeklo.cz/>

²⁸⁴ Traffic Overview: *Modnipeklo.cz*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/modnipeklo.cz>

²⁸⁵ *Labužník.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.labuznik.cz/>

²⁸⁶ Traffic Overview: *Labužník.cz*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/labuznik.cz>

²⁸⁷ *Vitalion.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.vitalion.cz/>

²⁸⁸ Traffic Overview: *Vitalion.cz*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/vitalion.cz>

Konev.cz²⁸⁹ s méně než 40 tisíci návštěv měsíčně²⁹⁰ a teprve připravovaný portál Koumák.cz²⁹¹ pro kutily.

3.2.3 Portály elektronické komerce

Své multimediální portfolio vydavatelství rozšiřuje i o online marketingové projekty, inzertní platformy a portály elektronické komerce. Nejnavštěvovanější platformou jsou IDOS Jízdnířady.idnes.cz²⁹², která funguje jako vyhledavač městské hromadné dopravy 115 měst v ČR, krajských integrovaných dopravních systémů, regionálních a mezinárodních vlakových a autobusových linek a omezeně i leteckých spojení. Kromě vyhledání konkrétního spoje mohou uživatelé prostřednictvím přesměrování na partnerský portál AMSBus.cz jízdenku koupit či rezervovat online. Portál kromě jízdních řádů nabízí i inzerci displejové reklamy. Návštěvnost se pohybuje kolem 7,5 milionu přístupů měsíčně a služba provozuje i vlastní mobilní aplikaci²⁹³.

Inzertní portály Mafry dosahují podle statistik Similarweb průměrně statisíc návštěv měsíčně. Nejnavštěvovanějším portálem jsou Akčniceny.cz²⁹⁴, který uživatelům umožňuje vyhledávat a zobrazovat aktuální akční letáky obchodních řetězců v elektronické podobě, vyhledávat zboží v akčních slevách a ukládat si o něm informace do personalizovaného profilu, stahovat slevové kupony, vyhledávat informace o prodejnách a obchodních centrech v celé ČR, či si nechat zasílat zprávy o probíhajících slevách. Portál provozuje i mobilní aplikaci. Spolupracuje přibližně s 80 obchodními značkami z řad prodejců potravin, drogerie, oblečení, elektroniky, nábytku, hraček a lékáren. Měsíčně portál získává v průměru 850 tisíc návštěv²⁹⁵.

Dalším významným inzertním portálem jsou Reality.idnes.cz²⁹⁶, který umožňuje uživatelům nabízet a poptávat reality. Server nabízí přes 100 tisíc nemovitostí po celé ČR, každý inzerát umožňuje obsahovat textový popis a sérii fotografií, vloženou mapu

²⁸⁹ Konev.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.konev.cz/>

²⁹⁰ Traffic Overview: Konev.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/konev.cz/>

²⁹¹ Koumak.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.koumak.cz/>

²⁹² Jizdnirady.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusy/spojeni/>

²⁹³ Traffic Overview: Jizdnirady.idnes.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/jizdnirady.idnes.cz/>

²⁹⁴ Akcniceny.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.akcniceny.cz/>

²⁹⁵ Traffic Overview: Akcniceny.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/akcniceny.cz/>

²⁹⁶ Reality.idnes.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://reality.idnes.cz/>

Google, kontakty a možnost sdílení na sociálních sítích. Průměrně web dosahuje kolem 800 tisíc návštěv, v zimě polovinu.²⁹⁷

Mezi ostatní inzertní platformy a portály elektronické komerce patří burza práce Jobdnes.cz²⁹⁸ a online inzerce automobilů a jiných dopravních prostředků Automodul.cz²⁹⁹, které podle Similarweb^{300:301} dosahují průměrně kolem 200 tisíc návštěv měsíčně. Mezi další platformy patří AAAPoptávka.cz³⁰², která se soustředí na zprostředkovávání poptávek ve formě soutěží mezi dodavateli, kteří po obdržení poptávky připraví nabídku. Server obsahuje přes 700 tisíc aktuálních soukromých poptávek a přes 250 tisíc veřejných zakázek. Poptávky mají formu inzerátu. Nejčastěji se na serveru objevují poptávky z oblasti stavebnictví. Portál Vratnépeníze.cz³⁰³ funguje jako online marketingový nástroj pro online obchody. Uživatelé se po registraci mohou prokliknout do jednoho z více než 200 partnerských obchodů. Pokud u nich nakoupí, dostanou několikaprocentní slevu z nákupu zpět. Dojem slevy má tedy na potenciální zákazníky motivační potenciál ke koupi, přičemž partnerským obchodům má potenciál generovat větší konverze. Mafra provozuje i internetové knihkupectví Knihy.idnes.cz³⁰⁴, kde lze knihy přímo koupit, a zobrazuje zájezdy v rámci portálu Dovolená.idnes.cz³⁰⁵, přičemž tato platforma funguje jako agregátor a samotné zájezdy jsou prodávány smluvními cestovními kancelářemi a agenturami po přesměrování z detailu nabídky na detail zájezdu konkrétního prodejce. K dalším menším projektům elektronické komerce s nižší návštěvností podle Similarweb patří slevový portál Raketa.cz³⁰⁶, mobilní aplikace pro správu věrnostních karet a slevových kupónů Mojeportmonka³⁰⁷, online obchod s parfémami Arome.cz³⁰⁸, či v dubnu 2015 pozastavený online obchod s módou Modissimo³⁰⁹.

²⁹⁷ Traffic Overview: Reality.idnes.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/reality.idnes.cz>

²⁹⁸ Jobdnes.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.jobdnes.cz/>

²⁹⁹ Automodul.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.automodul.cz/>

³⁰⁰ Traffic Overview: Automodul.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/automodul.cz>

³⁰¹ Traffic Overview: Jobdnes.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/jobdnes.cz>

³⁰² AAAPoptávka.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.aaapoptavka.cz/>

³⁰³ Vratnépeníze.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.vratnepenize.cz/>

³⁰⁴ Knihy.idnes.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://knihy.idnes.cz/>

³⁰⁵ Dovolená.idnes.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://dovolena.idnes.cz/>

³⁰⁶ Raketa.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://raketa.cz/>

³⁰⁷ Mojeportmonka [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.mojeportmonka.cz/>

³⁰⁸ Arome.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.arome.cz/>

³⁰⁹ Modissimo [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://vice.idnes.cz/modissimo/modissimo.aspx>

3.2.4 Shrnutí a výsledky

Vydavatelství Mafra se z důvodů klesajících příjmů z tištěné inzerce svoje portfolio také postupně přeorientovává do oblasti digitálních médií. Hlavním projektem je zpravodajský portál Idnes.cz, elektronická obdoba nejprodávanějšího seriózního deníku v ČR. Díky vysoké návštěvnosti server pracuje se silnou doménou idnes.cz i v rámci dalších online projektů, které mají díky vysoké autoritě domény výhodu v pořadí výsledků vyhledávačů oproti jiným nově vzniklým online projektům, které silnou doménu postrádají. Tuto doménu využívá i k aktivnímu budování zpětných odkazů za provizi (Topkontakt). Tento kooperační vztah vydavatelství a internetových společností funguje i v rámci komunitních serverů, jejichž hlavní návštěvnost pochází z vyhledávání. Díky širokému obsahu těchto komunitních serverů a silné doméně se mohou tyto komunitní servery umisťovat po zadání konkrétních klíčových slov v předních příčkách a generovat tak platformě návštěvnost.

Rostoucí potenciál také v rámci portfolia představují portály elektronické komerce. Mafra tak kromě zpravodajství a lifestyle snaží své portfolio opřít i o další pilíř. Online služby a inzertní portály nabízejí služby všedního dne, tak aby je co nejvíce lidí používalo co nejčastěji, jako např. online jízdní řády. Portály elektronické komerce Mafra propojuje s ostatními online platformami a dohromady vytváří integrovaný systém. Inzertní prostor online projektů se zaměřuje výhradně na bannerovou reklamu, PR obsah a linkbuilding.

3.3 Bauer Media

Společnost Bauer Media Praha je součástí nadnárodního mediálního koncernu se sídlem v německém Hamburku. Celá skupina provozuje v 16 zemích světa na 600 tištěných titulů, na 400 digitálních projektů a 50 rozhlasových stanic. Od svého založení na konci 19. století se zaměřuje zejména na tištěná média. Na českém trhu Bauer Media vydává na 30 tištěných časopisů zejména pro ženy.³¹⁰ Mezi nejčtenější tituly vydavatelství patří podle výzkumu Media projekt³¹¹ za rok 2014 společenský týdeník Rytmus života, který s více než 600 tisíci čtenáři a nejvíce prodaných výtisků vede kategorii společenských časopisů, týdeník pro ženy Chvilka pro tebe s téměř půl

³¹⁰ O společnosti Bauer Media. *Bauermedia.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.bauermedia.cz/o-spolecnosti-bauer-media>

milionem čtenářů, nebo televizní magazín TV Max také s téměř půl milionem čtenářů a více než 300 tisíci prodaných výtisků. Bohaté portfolio lifestyleových a oborových časopisů pro ženy, muže i děti vydavatelství doplňuje i o online magazíny.

Nejnavštěvovanějším online portálem vydavatelství je podle Similarweb³¹² s průměrně 1,5 milionovou měsíční návštěvností web Jenpromuze.cz, na nějž přichází přes 50% návštěv ze sociálních sítí (99% ze sítě Facebook) a přibližně 30% návštěv přímo. Portál tak dokáže generovat návštěvnost především díky propagaci svého obsahu na Facebooku (viz. výše). Samotný portál Jenpromuze.cz³¹³ obsahuje především odlehčený zábavný obsah založený zejména na fotkách a videích. Mezi hlavní rubriky patří „*Holky*“ obsahující fotografie žen na různá témata, „*Start*“ obsahující zábavné články ze společnosti, „*Mixer*“ zaměřující se na zábavné zajímavosti, „*Manuál*“ obsahující tipy, návody či pozvánky na události, „*Video*“ obsahující virální videa, rubriku „*Auta*“, která funguje jako subdoména Jenproauta.cz³¹⁴ se 40 tisíci návštěv měsíčně³¹⁵ a obsahující informace z oblasti motorismu, recenze a testy automobilů. Rubrika „*Soutěže*“ obsahuje spotřebitelské soutěže. Uživatelé mají možnost diskutovat pod články pomocí vloženého plug-inu komentářů sociální sítě Facebook. Pro inzerenty web nabízí kolem obsahu umístit bannerovou reklamu, video reklamu před publikovaná videa, či možnost umístění PR článků, advertoriálů a spotřebitelských soutěží.

Dalším online portálem vydavatelství je server Jenprozeny.cz³¹⁶ opět zakládající svůj obsah na fotkách a videích. Mezi hlavní rubriky patří „*Legrácky*“ obsahující zábavné články, fotky a videa především virálního charakteru, rubrika „*Krása a móda*“ se zaměřením na rady z oblasti kosmetiky a módy, „*Vlasy*“ s radami a informacemi ohledně vlasů, „*Celebrity*“ s články ze společnosti, „*Láska*“ s články obsahující rady a informace ohledně partnerství, psychologie a sexu, „*Volný čas*“ obsahující zejména informace a pozvánky na události a jiné tipy na trávení volného času, rubrika „*Gurmet*“ zaměřující se na vaření a recepty, „*Zdraví*“ s radami pro zdravý životní styl, sekce „*Pro maminky*“ s články ohledně mateřství, výchovy dětí, tipů na akce pro děti a rodiče apod. a samostatná sekce „*Soutěže*“, kde jsou vyfiltrovány spotřebitelské soutěže jinak

³¹¹ MEDIAN a STEM/MARK. *Media projekt 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: http://www.median.cz/docs/MP_2014_zprava.pdf

³¹² Traffic Overview: Jenpromuze.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/jenpromuze.cz>

³¹³ JPM: *Jen pro muže.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.jenpromuze.cz/>

³¹⁴ *Jen pro auta.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.auta.jenpromuze.cz/>

³¹⁵ Traffic Overview: *Auta.jenpromuze.cz*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/auta.jenpromuze.cz>

³¹⁶ *Jenprozeny.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.jenprozeny.cz/>

prostupující celý všechny rubriky. Uživatelé mohou články komentovat pomocí Facebook plug-inu pro komentování. Pro inzerenty web nabízí umístění displejové reklamy kolem článků a rubrik, možnost umisťovat PR články a spotřebitelské soutěže. Portál měsíčně v průměru zaznamenává přes 300 tisíc návštěv, z nichž téměř 40% přichází ze sociální sítě Facebook.³¹⁷ Pod stejnou doménou také funguje portál Jenprokrasu.cz³¹⁸ který se zaměřuje na články o kosmetice, líčení, ze společnosti, obsahuje poradnu a blog. Jeho návštěvnost se pohybuje kolem 25 tisíc návštěv měsíčně.³¹⁹ Doménu také využívá portál Dolcevita³²⁰ zaměřující se na luxusní životní styl, design, architekturu, módu a cestování. Funguje jako online verze stejnojmenného tištěného měsíčníku. Měsíčně subdoména zaznamenává 4 tisíce návštěv.³²¹

K dalším online titulům Bauer Media na českém trhu patří server Bravoweb³²², který se zaměřuje svým obsahem na dospívající mládež a je online variantou tištěného čtrnáctideníku Bravo. Portál provází výrazně barevný design, výrazné titulky a expresivní slovník. Články jsou tvořeny zejména fotkami a videem doplněným o text. Hlavní rubriky se věnují tématům ze společnosti, příběhům o lásce a sexu, radám ohledně vzhledu, líčení apod., zábavným zajímavostem, zábavným testům a spotřebitelským soutěžím. Uživatelé mají možnost klást dotazy a číst odpovědi v sekci Poradna, registrovaní uživatelé mohou nabízet k prodeji své věci v bazaru a provozovat svůj vlastní blog. Uživatelé mohou diskutovat přímo pod články a sdílet je na sociálních sítích. Portál nabízí stejný inzertní model (bannery a PR obsah) jako v předchozích analyzovaných online titulech. Podle Similarweb³²³ portál dosahuje měsíčně v průměru 250 tisíc návštěv. Více než 50% návštěv je generováno ze sociální sítě Facebook.

Ve stejném obsahovém i inzertním duchu Bauer Media provozuje portál Jenproholky.cz³²⁴. Webu opět dominuje výrazně barevný vzhled, fotky a obsah ze života celebrit, o vztazích, sexu, módě a spotřebitelských soutěžích. Web měsíčně

³¹⁷ Traffic Overview: Jenprozeny.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/jenprozeny.cz>

³¹⁸ *Jen pro krásu.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://jenprokrasu.jenprozeny.cz/>

³¹⁹ Traffic Overview: Jenprokrasu.jenprozeny.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30].

Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/jenprokrasu.jenprozeny.cz>

³²⁰ *Dolcevita* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.dolcevita.jenprozeny.cz/>

³²¹ Traffic Overview: Dolcevita.jenprozeny.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/dolcevita.jenprozeny.cz>

³²² *Bravoweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.bravoweb.cz/>

³²³ Traffic Overview: Bravoweb.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z:

<http://www.similarweb.com/website/bravoweb.cz>

³²⁴ *Jen pro holky.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.jeproholky.cz/>

dosahuje přibližně 200 tisíc návštěv, z nichž pochází přes 60% ze sociální sítě Facebook.³²⁵

Do online portfolia vydavatelství také patří bulvární portál Spy.cz³²⁶ obsahující krátké články využívající text, fotky i videa z oblastí showbyznysu, zábavy, spotřebitelských soutěží, virální videí a reportáží ze společenských a kulturních událostí. Uživatelé mohou diskutovat přímo pod články a obsah sdílet na sociálních sítích. Velký prostor mají inzerenti bannerové reklamy a komerčních sdělení. Podle Similarweb³²⁷ server měsíčně dosahuje 200 tisíc návštěv, z nichž přes 40% pochází ze sociální sítě Facebook.

Vedle lifestyleových a bulvárních online portálů Bauer Media na českém trhu provozuje i online televizní program Televize.cz³²⁸, který zobrazuje programy vysílání více než 50 televizních stanic z ČR i ze zahraničí. Každý pořad lze rozkliknout a získat o něm základní informace a případně prohlédnout fotografie z pořadu. Uživatelé si mohou ukládat zvolené stanice a jejich programy podle vlastního vkusu, hledat v programech až 14 dní dopředu, po přihlášení si ukládat vlastní pořady, účastnic se soutěží a získávat informace o výsledcích výroční ankety TýTý od jejího vzniku v roce 1991. Vydavatelství v rámci webu také prezentuje vlastní tištěné tituly televizních programů a magazínů Týdeník Televize, TV Plus 14, TV Max a TV Revue. Web obsahuje kontextovou bannerovou reklamu Google a inzerenti mohou sponzorovat spotřebitelské soutěže. Web zaznamenává měsíčně v průměru 80 tisíc návštěv.³²⁹

Vydavatelství Bauer Media také na webové stránce Jenpročasopisy.cz³³⁰ nabízí kromě možnosti předplatného svých tištěných titulů i jejich předplatné v elektronické verzi pro čtečky Wooky. Vedle časopisů web také nabízí k prodeji elektronické knihy čtečky pro Wooky, Kindle a PocketBook. Uživatelé mohou nakoupit přímo v rámci portálu.

Vydavatelství Bauer Media na českém trhu zakládá své portfolio z většiny stále na tištěných titulech a online aktivity tvoří menšinu. Ty v rámci charakteru tištěných médií omezuje na stejnou oblast online společenských portálů vymezených pro muže,

³²⁵ Traffic Overview: Jenproholky.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/jenproholky.cz>

³²⁶ Spy.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.spy.cz/>

³²⁷ Traffic Overview: Spy.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/spy.cz>

³²⁸ Televize.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.televize.cz/>

³²⁹ Traffic Overview: Televize.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/televize.cz>

³³⁰ Jenpročasopisy.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://wooky.jenprocasopisy.cz/>

ženy a dospívající dívky. Jejich ztvárnění a obsah se sobě velmi podobají, stejně jako inzertní možnosti omezené na bannerovou reklamu a PR obsah. Výjimku tvoří portál Televize.cz nabízející online televizní program. Potenciál vydavatelství mohou mít případné budoucí projekty elektronické komerce či mobilní aplikace, které mohou v rámci integrace do stávajícího online portfolia oslovit vybrané cílové skupiny, které dnes tituly vydavatelství již konzumují. Vliv internetových koncernů se také projevuje využíváním zejména sociální sítě Facebook, která generuje návštěvnost online portálům vydavatelství a umožňuje přímou interakci s cílovými skupinami.

3.4 CME

Nadnárodní mediální skupina CME Group, se sídlem na Bermudách, byla založena v roce 1994 americkým podnikatelem Ronaldem Lauderem spuštěním televizní stanice TV Nova v ČR, odkud se rozšířila do 6 zemí východní a střední Evropy, kde provozuje 33 televizních stanic.³³¹ Na českém trhu provozuje mediální skupinu Nova Group, pod níž spadá šest televizních stanic: Nova, Fanda, Smíchov, Telka, Nova Cinema a placená Nova Sport. Vedle televizního vysílání se skupina zaměřuje i na online obsah.³³² Podle rozhovoru s ředitelem TV Nova a vrcholným představitelem celé skupiny CME, Christophem Mainuschem, se zdroje příjmů nemohou dále spoléhat pouze na televizní reklamu, ale portfolio by se mělo více zaměřovat na online digitální produkty, mezi něž patří video portál Voyo.³³³ Online portfolio skupiny Nova na českém trhu obsahuje několik segmentů. Mezi ně patří webové stránky jednotlivých televizních stanic, portály s video obsahem na vyžádání, lifestyle portály, webové stránky vybraných televizních pořadů, herní platformy, blog a nástroj instantní komunikace. Některé webové stránky fungují v rámci vlastní domény, ale velká část portálů funguje jako subdomény nejsilnější domény mediální skupiny, Nova.cz, která v součtu měsíčně v průměru zaznamenává přibližně 9 milionů návštěv podle statistik Similarweb.³³⁴

³³¹ Company Overview. CME. *Cetv-net.com* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.cetv-net.com/en/about-cme/company-overview.shtml>

³³² Profil: Nova Group. *Novagroup.cz* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.novagroup.cz/kdo-jsme/profil>

³³³ NOVOTNÝ, Pavel. Interview with Christoph Mainusch, CEO and Executive Director of Nova Group. *Cetv-net.com* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.cetv-net.com/en/press-center/company-news/13.shtml>

³³⁴ Traffic Overview: Nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/nova.cz>

3.4.1 Portály VoD

Portály VoD (Video on Demand, neboli video na vyžádání) nabízejí uživatelům zhlížet poskytovaný video obsah kdykoliv a kdekoliv s připojením na Internet. Mediální skupina Nova provozuje na českém trhu dva takovéto portály – neplacený video archiv Nova Plus a placenou platformu Voyo.

Video portál Nova Plus³³⁵ obsahuje archiv pořadů odvysílaných televizními stanicemi skupiny na českém trhu. Uživatelé si mohou bezplatně a bez nutnosti registrace přehrávat pořady v době do jednoho týdne od vysílání. V obsahové nabídce je na 40 seriálů a pořadů, vedle nich také rubrika Levně a chutně s krátkými video recepty (stopáž průměrně kolem 2,5 minut), které jsou běžně obsahem hlavní zpravodajské relace Televizní noviny stanice TV Nova, bonusová videa z více než dvou desítek vybraných pravidelných pořadů TV Nova a několika nepravidelných pořadů. Uživatelé si také mohou ze záznamu pustit pořad Televizní noviny. V případě, že uživatel chce vidět více dalších dílů pořadu, než server v rámci sedmidenní lhůty od vysílání umožňuje, je mu nabídnuto zhlédnout další díly v rámci placené platformy Voyo. V rámci sledování videa lze podle potřeby přeskakovat mezi minutami. Zadavatelé reklamy mohou umisťovat reklamní bannery kolem obsahu jednotlivých sekcí a vedle videí. V rámci přehrávání videí lze umístit reklamní bloky (zpravidla 1 – 2) v podobě bannerové lišty umístěné ve spodní třetině obrazovky, reklamu lze klikem myši ihned skryt. Měsíčně portál zaznamenává v průměru 1,6 milionu návštěv.³³⁶

Video portál Voyo³³⁷ obsahuje přes 2000 českých a zahraničních filmů, seriálů a také pořady z produkce TV Nova. Vedle toho mají uživatelé přístup i k obsahu placeného kanálu Nova Sport a Voyo Cinema. Obsah je přístupný pouze pro registrované předplatitele, kteří jej mohou sledovat na chytrých televizorech připojených k síti Internet, na počítačích, či v rámci vlastní mobilní aplikace i na mobilních zařízeních. Uživatelé mohou pořady sledovat neomezeně kdykoliv po dobu předplatného a videa neobsahují reklamu. Portál rozděluje videa podle abecedy a tematických kategorií filmy, seriály, pořady TV Nova, zpravodajství TV Nova, pořady pro děti, sportovní pořady, erotické pořady a pořady vysílané živě v rámci stanic Voyo Cinema, Nova Sport, Nova, Nova Cinema, Fanda a Telka. Video platformu využívá

³³⁵ Nova Plus. *Nova.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://novaplus.nova.cz/>

³³⁶ Traffic Overview: Novaplus.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/novaplus.nova.cz>

³³⁷ Voyo. *Nova.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://voyo.nova.cz/>

přibližně 28 tisíc předplatitelů³³⁸ a podle serveru Similarweb³³⁹ měsíčně webový portál zaznamenává v průměru 650 tisíc návštěv.

3.4.2 Webové stránky TV stanic

Hlavním webovým portálem skupiny je s půl milionovou měsíční návštěvností³⁴⁰ web Tv.nova.cz³⁴¹, který funguje jako webová stránka TV Nova a obsahuje zejména odkazy na webové stránky vlastních televizních pořadů, na články o nich, odkazy na webové stránky ostatních televizních stanic, videí portálů Nova Plus a Voyo a profily osobností zpravodajství, pořadu Snídaně s Novou a vybraných herců seriálů Ordinace v růžové zahradě 2, Ulice a Doktoři z Počátků. Kromě odkazů server nabízí program vysílání stanic skupiny Nova, či výzvy a formuláře k přihlášení do připravovaných reality show pořadů. Server obsahuje prostor pro bannery kontextové Google reklamy.

Webová stránka televizní stanice Fanda³⁴² obsahuje informace, jak tento kanál naladit, schematický program vysílání a články obsahující text, fotky a videa z oblastí sportu, zábavných zajímavostí a erotiky, jež je přístupná uživatelům starším osmnácti let z důvodu sexuálně a eroticky orientovaného obsahu. Inzertní prostor umožňuje umístění PR sdělení a bannerovou reklamu v okolí obsahu. Portál měsíčně zaznamenává 200 tisíc návštěv.³⁴³

Portál Cinema.nova.cz³⁴⁴ televizní stanice Nova Cinema obsahuje program televizního vysílání, rubriku Magazín, která se zaměřuje na články a recenze z oblastí kinematografie, informace o filmových premiérách v ČR, programy kin ve všech krajích ČR a ve spolupráci s Filmovou databází FDb.cz i žebříčky popularity českých i zahraničních filmů a seriálů. Uživatelé se mohou v rámci portálu registrovat a hodnotit filmová a seriálová díla. Inzerenti mohou využít bannerové reklamy v okolí obsahu

³³⁸ NOVOTNÝ, Pavel. Interview with Christoph Mainusch, CEO and Executive Director of Nova Group. *Cetv-net.com* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.cetv-net.com/en/press-center/company-news/13.shtml>

³³⁹ Traffic Overview: voyo.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/voyo.nova.cz>

³⁴⁰ Traffic Overview: tv.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/nova.cz>

³⁴¹ *Nova* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://tv.nova.cz/>

³⁴² *Fanda* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://fanda.nova.cz/>

³⁴³ Traffic Overview: fanda.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/fanda.nova.cz>

³⁴⁴ *Cinema.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://cinema.nova.cz/>

webu, ale i video reklamy a umístění spotřebitelských soutěží. Měsíční návštěvnost portálu je přibližně 10 tisíc přístupů.³⁴⁵

Webové stránky stanic Telka³⁴⁶ a Smíchov³⁴⁷ obsahují program vysílání, stručnou definici televizního konceptu a návod, jak stanici naladit. Vedle toho weby obsahují odkazy na další online projekty skupiny Nova a jejich obsah (zejména odkazy na články) a kontextovou bannerovou Google reklamu. Portály podle Similarweb dosahují 15 tisícové³⁴⁸ návštěvnosti měsíčně v případě TV Smíchov a 4 tisíc³⁴⁹ v případě TV Telka.

3.4.3 Zpravodajské a lifestylové portály

Nejnávštěvovanějším portálem skupiny (a domény Nova.cz) je s necelými pěti miliony návštěv³⁵⁰ měsíčně zpravodajský server TN.cz³⁵¹. Přes 40% návštěv na portál přichází ze sociální sítě Facebook. Web funguje jako online zpravodajský portál redakce zpravodajství a publicistiky TV Nova. Obsahuje články z oblasti českých i zahraničních událostí, politiky, sportu, video recepty, zdraví, bydlení a spotřebitelské soutěže. Jednotlivé příspěvky pracují s textem, fotkami i videem (např. části reportáží pořadu Televizní noviny). Vedle informací o počasí portál obsahuje i odkazy na články a obsah dalších online projektů skupiny Nova. Inzerenti mohou využívat možnosti umístit PR články, spotřebitelské soutěže, video reklamu a bannerovou reklamu v okolí obsahu.

Skupina Nova provozuje i portál Prásk!³⁵² stejnojmenného pořadu TV Nova. Portál obsahuje jednoduchou strukturu v podobě hlavního toku bulvárních článků ze společnosti, obsahujících text, fotky i videa. Články se v toku řadí postupně nad sebe, levý sloupec obsahuje tematické části „*Top témata*“ a „*Nepřehlédněte*“. Inzerenti mohou umístit bannerovou reklamu v okolí článků, či komerční sdělení v rámci PR. Portál dosahuje měsíčně přibližně 1,7 milionu návštěv.³⁵³

³⁴⁵ Traffic Overview: cinema.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/cinema.nova.cz>

³⁴⁶ *Telka* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://telka.nova.cz/>

³⁴⁷ *Smíchov* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://smichov.nova.cz/>

³⁴⁸ Traffic Overview: smichov.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/smichov.nova.cz>

³⁴⁹ Traffic Overview: telka.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/telka.nova.cz>

³⁵⁰ Traffic Overview: Tn.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/tn.nova.cz>

³⁵¹ *TN.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/>

³⁵² *Prásk!* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://prask.nova.cz/>

³⁵³ Traffic Overview: Prask.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/prask.nova.cz>

Mezi další projekty patří online portály s lifestyleovým obsahem. Portál *Krásná.cz*³⁵⁴ svým obsahem cílí zejména na dospívající dívky. Web výrazně barevného designu obsahuje otevřené poradny bez nutnosti registrace na témata ohledně vztahů, módy, kosmetiky a fitness, v nichž může každý uživatel prostřednictvím zadání jména a textu dotazu vznášet otázky na daná témata, na něž odpovídají blogeři portálu. Další rubriky obsahují blogy a vlogy (video blogy) více než 35 stálých přispěvatelů, články ohledně vztahů, články inspirované příběhy čtenářek, rady ohledně módy a kosmetiky, zdravého životního stylu, zábavné články z oblasti esoteriky, zajímavosti ze společnosti a zábavné online kvízy. Uživatelé také mohou hodnotit fotografie v sekci Galerie, odpovídat na anketní otázky, diskutovat pod články prostřednictvím plug-inu sociální sítě Facebook, či se zapojit do spolupráce s redakcí portálu. Inzerenti mohou umisťovat k obsahu bannerovou reklamu, video reklamu, či PR články. Podle *Similarweb*³⁵⁵ server měsíčně zaznamenává průměrně 350 tisíc návštěv.

K lifestyleovým portálům mediální skupiny patří také portál *Doma.cz*³⁵⁶ určený zejména ženám. Server obsahuje zejména články inspirující se příběhy čtenářek, články na témata z oblasti zdraví, krásy a módy, vztahů, rodičovství, diet, články ze společnosti, rady pro domácnost a články ohledně obsahů pořadů TV Nova. Uživatelé mohou také hodnotit fotografie na různá témata v sekci Galerie, číst blogy 16 spolupracujících blogerek a procházet recepty (často překlopené z ostatních portálů a televizních pořadů). Portál také zastává komunitní funkci. Registrovaní uživatelé se mohou ptát spolupracujících odborných lékařů na otázky ohledně zdraví. Inzerenti mohou kromě umisťování PR sdělení využívat bannerové reklamy v okolí obsahu. Server měsíčně zaznamenává přibližně 270 tisíc návštěv.³⁵⁷ V rámci subdomény *Doma.nova.cz* mediální skupina rovněž provozuje portál *Poklička.cz*³⁵⁸ obsahující recepty (včetně video receptů). Tato sekce subdomény *Doma.nova.cz* s vlastní značkou dosahuje průměrně 20 tisíc návštěv měsíčně.³⁵⁹

³⁵⁴ *Krásná.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://krasna.nova.cz/>

³⁵⁵ Traffic Overview: *Krasna.nova.cz*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/krasna.nova.cz>

³⁵⁶ *Doma.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://doma.nova.cz/>

³⁵⁷ Traffic Overview: *Doma.nova.cz*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/doma.nova.cz>

³⁵⁸ *Poklička.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://poklicka.doma.nova.cz/>

³⁵⁹ Traffic Overview: *Poklicka.doma.nova.cz*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/poklicka.doma.nova.cz>

Mediální skupina Nova také provozuje online magazín o pokeru PokerFan.cz³⁶⁰ s obsahem článků a video reportáží s oblasti karetní hry poker. Server obsahuje herní tipy, zprávy a informace ze světa pokeru, živé přenosy z her apod. Inzerenti mohou využít možnosti umístění reklamních bannerů a PR sdělení. Server měsíčně zaznamenává 10 tisíc návštěv.³⁶¹

3.4.4 Herní platformy

Skupina také v rámci svého digitálního portfolia provozuje online herní server Dobyvatel³⁶², v rámci něhož registrovaní uživatelé hrají online vědomostní hru, která spočívá ve virtuálním obsazování mapy ČR nebo Evropy. Hráči odpovídají na otázky z oblastí přírodních i humanitních věd, kultury apod. Mohou přidávat nové otázky, hrát proti náhodným hráčům i v rámci uzavřených komunit a mohou mezi sebou komunikovat v rámci chatu. Inzerenti mohou umisťovat reklamní bannery. Server dosahuje měsíčně 300 tisíc návštěv.³⁶³

3.4.5 Webové stránky TV pořadů

TV Nova provozuje také na třicet webových profilů (např. seriál Helena³⁶⁴, pořad Koření³⁶⁵) vybraných pořadů napříč portfoliem stanic. Obsahují základní informace o pořadu, články o náplni připravovaných a odvysílaných epizod, reportáže ze zákulisí, či videa s upoutávkami. Obsahují prostor pro obsah, který se nevede do vysílání, a odkazují na další online platformy skupiny Nova, např. na možnost přehrání všech epizod na portálu Voyo. Pro inzerenty nabízejí prostor pro bannerovou reklamu a PR obsah.

3.4.6 Ostatní online platformy

Online portfolio mediální skupiny Nova obsahuje také jeden z největších publikačních portálů Blog.cz³⁶⁶. Svůj blog si bez omezení může založit kdokoli, k přihlášení stačí registrace, která je jednotná pro ostatní online platformy skupiny Nova. Portál umožňuje uživatelům procházet jednotlivé blogy podle kategorií:

³⁶⁰ *PokerFan.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://poker.nova.cz/>

³⁶¹ Traffic Overview: *Poker.nova.cz*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/poker.nova.cz>

³⁶² *Dobyvatel* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://dobyvatel.nova.cz/>

³⁶³ Traffic Overview: *Dobyvatel.nova.cz*. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/dobyvatel.nova.cz>

³⁶⁴ *Helena* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://helena.nova.cz/>

³⁶⁵ *Koření* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://koreni.nova.cz/>

nejnavštěvovanější, nejnovější, nejlépe hodnocené nebo podle různých témat. Blogeři mohou ve svých příspěvcích používat text, fotografie a vložená videa, např. pomocí plug-inu sítě YouTube. Svoje články mohou třídit do rubrik a mohou také přidávat ankety a odkazy, využívat nabídky designových šablon, vložit možnost komentářů a vytvářet vlastní profily. Inzerenti mohou portál využívat k umístování bannerové reklamy, či PR spolupráce s blogery. Nejnavštěvovanějším blogem portálu je blog „Prvopodstata“³⁶⁷ s 32 tisíci zobrazeními, který se zábavnou formou zabývá politickými a společenskými událostmi a záležitostmi. Podle statistik Similarweb³⁶⁸ dosahuje portál více než 5 milionů návštěv měsíčně, přičemž 63% návštěvnosti přichází z vyhledávání.

Nova také na českém trhu provozuje online úložiště fotografií Galerie.cz³⁶⁹, kde mohou uživatelé prohlížet a po registraci i nahrávat fotografie, třídit je do složek, komentovat je, hodnotit, či označovat na fotkách ostatní registrované uživatele. Kromě hlavní složky, která je vždy veřejně přístupná, mohou být ostatní podle potřeby pouze soukromé. Prostor pro inzerenty je omezen na bannerovou reklamu na domovské stránce. Portál průměrně dosahuje 30 tisícové měsíční návštěvnosti.³⁷⁰

Mediální skupina Nova také provozuje českou licenci instantní komunikační platformu ICQ³⁷¹, umožňující bezplatný chat a video hovory, či zpoplatněné volání na mobilní telefony za pomoci propojení se sociálními sítěmi.³⁷²

3.4.7 Shrnutí a výsledky

Multimediální skupina Nova na českém trhu také stále více rozšiřuje svoje online portfolio. To zakládá na pilířích tvořených videem na vyžádání, a to jak zpoplatněným, tak i bezplatným; tvořených webovými stránkami svých televizních stanic, zpravodajskými a lifestylovými portály, online hrami, webovými mikrostránkami vybraných televizních pořadů, blogovací službou a jinými menšími online projekty.

³⁶⁶ *Blog.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://blog.cz/>

³⁶⁷ WOODMAN, Jiří. Prvopodstata.cz. *Blog.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://prvopodstata.blog.cz/>

³⁶⁸ Traffic Overview: Blog.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/blog.cz>

³⁶⁹ *Galerie.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://galerie.cz/>

³⁷⁰ Traffic Overview: Galerie.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/galerie.cz>

³⁷¹ *ICQ* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.icq.com/cz>

³⁷² Naše značky. *Nova Group* [online]. 2012 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.novagroup.cz/nase-znacky/internet>

Skupina Nova svoje portály propojuje a napříč celým portfoliem propaguje ostatní online platformy, a to zejména zpoplatněný video obsah služby Voyo. V rámci těchto platforem nabízí zejména bannerovou reklamu a možnosti umístění PR sdělení, ale také video reklamu. Velká část portálů využívá silné domény nova.cz, díky níž dosahují lepších výsledků při vyhledávání, stejně jako v případě domény idnes.cz či bild.de.

Skupina Nova výrazněji než ostatní zkoumaná média, působící na českém trhu, využívá komunikace na sociální síti Facebook. Kromě získávání návštěvnosti na své online portály buduje i dlouhodobé vztahy s diváky svých televizních pořadů, které si udržují jejich loajalitu aktivní komunikací v rámci sociální sítě i vlastních webových stránek, přinášejících rozšířený obsah, který se nevešel do vysílání.

Závěr

Z provedené analýzy vyplývá, že internetové společnosti svými inovativními online produkty a službami vytvářejí tlak na klasické mediální domy, avšak důležitá je i otázka, jak k novým výzvám tyto domy přistupují. Právě od přístupu se odvíjí i odpovědi na otázky vytyčené v úvodu. Portfolia klasických vydavatelů se pod vlivem procesu konvergence a výše zmíněným tlakem mění v značně digitální, v případě Axel Springer digitální platformy dokonce dominují a tvoří přibližně polovinu všech příjmů. Komplikovaný vztah nových a klasických mediálních společností se dá charakterizovat jako provázaný a částečně vzájemně závislý. Popsaný spor mezi společnostmi Axel Springer a Google ukazuje na různé způsoby chápání problematiky propojování vzájemných obsahů a služeb (pozitivně – kooperativně, či negativně – konkurenčně). Analyzované online produkty klasických vydavatelů vykazují značnou míru propojenosti v rámci daného portfolia, soustřeďují se zejména na formát webových stránek a jejich optimalizaci pro vyhledávače. Jak v rámci českých, tak i v rámci německých portálů se opakuje podoba rozvržení webů, struktur, rubrik a možností pro uživatele i pro inzerenty jak v rámci zpravodajských, tak i lifestyleových portálů. Jejich nabídka pro inzerenty se omezuje výhradně na bannerovou reklamu a na přiznaný či skrytý PR obsah, ovšem omezený výběr reklamních možností je kompenzován vysokou návštěvností a měřitelností efektivity reklamy. Online marketingové projekty představují zajímavé příležitosti pro všechny strany, jelikož mohou podle charakteru svého zaměření nabízet různé formáty propagace a prodeje. Zajímavou skupinou portálů jsou také komunitní weby a fóra, která si postupně budují své značky, ale stále díky svému obsahu a autoritě mateřské domény umí generovat vysokou návštěvnost z vyhledávání i bez výrazných investic do budování jména. V oblasti poskytování produktů a služeb pro mobilní zařízení se mediální domy zatím soustřeďují výhradně na mobilní verze či aplikace vytvářející prostor pro obsah jejich webových verzí.

Internetové koncerny přímo nekonkurují svými produkty v rámci žurnalistických a zábavných obsahů, v oblasti internetové komerce už je situace odlišná. Uživatelé stále mají zájem o editované zpravodajství, mají ale zároveň zájem i o uživateli tvořený obsah. Umí odlišovat od nabídky sociálních sítí a od nabídky zpravodajských platform. Klasičtí vydavatelé využívají nabídky nových online platform a integrují je přímo do svých online portálů, ale také např. v rámci sociálních sítí vytvářejí vlastní profily pro komunikaci se svými cílovými skupinami. Zkoumaní vydavatelé zatím nejvíce

využívají služeb sociální sítě Facebook, Axel Springer v omezené míře i sociální sítě Youtube. Ostatní vydavatelé sítí Youtube a další online platformy využívají v rámci komunikace s uživateli jen velmi omezeně. Se svými fanoušky a odběrateli však přímo nevytváří bližší vztahy, nýbrž sociální sítě využívají pouze jako prostředek k šíření svého mediálního obsahu. Vztah obou stran je tedy do jisté míry kooperativní a v některých oblastech konkurenční. Konkurenční ve smyslu, že klasické mediální domy nejsou již výrazně exkluzivními a jedinými nositeli informací, zábavy a inzerce a musí se dělit o čas uživatelů s novými internetovými společnostmi, a konkurenční v oblasti elektronické komerce.

Vydavatelé stále umí svými mediálními obsahy oslovit množství lidí, avšak stejně jako se fragmentují publika, musí i vydavatelé přizpůsobovat své mediální projekty a cílit je mnohem přesněji na užší skupiny. Z tohoto důvodu vytvářejí zpravodajské a lifestyleové platformy, které se od sebe příliš neliší svojí formou. Největší míru návštěvnosti generují nejsilnější značky, které čerpají svoji online popularitu z úspěchu etablovaných tištěných předobrazů, či nejsledovanějších pořadů. Kromě těchto portálů zkoumané mediální domy, vyjma Bauer Media, vytvářejí i portály elektronické komerce a online marketingové platformy, které propojují se svými zpravodajskými a lifestyleovými platformami. Ty používají jako zdroj návštěvnosti díky propagaci svých dalších online projektů v rámci mediálních obsahů, ale také výrazně využívají jejich silných internetových domén s vysokou autoritou ve prospěch nových online projektů ve snaze, aby se tyto webové stránky umístovaly na prvních příčkách ve vyhledávání. Díky tomu mohou ušetřit na investicích do jejich propagace a mohou si dovolit díky této SEO strategii vytvářet širokou škálu nových projektů.

Internetové společnosti podle mých závěrů nepředstavují čistou náhradu za tradiční mediální koncerny, ale představují jakési rozšíření nabídky pro uživatele, který si dnes stále umí vybrat, zda nebo jak, kdy a kde a za jakou cenu chce konzumovat profesionálně vyrobené mediální obsahy, či amatérsky nebo instantně vytvářené obsahy.

Klasické mediální domy by se podle mých zjištění měly zaměřit více na kooperaci s novými internetovými společnostmi, než na souboj s nimi. Kooperace už dnes (i přes kritiku Axel Springer) přináší oběma stranám užitek minimálně v podobě generování návštěvnosti, propagace či poskytování obsahu sobě navzájem. Tradiční vydavatelé v ČR a v Německu by měli pomocí spolupráce a používání nových online platform (stejně jako to už v některých zmíněných případech, např. Snapchat, praktikují klasické americké vydavatelské domy) oslovovat své cílové skupiny, jelikož

právě v prostoru těchto platforem se uživatelé pohybují. V oblasti projektů elektronické komerce a online marketingu je nejvíce aktivní Axel Springer, a to zejména díky šíři svého portfolia a investicím do inovací a podpoře začínajících firem. Ze zkoumaných společností na českém trhu se v tomto ohledu daří nejvíce skupině Mafra, avšak má stále rezervy v podpoře inovací. Skupina Nova se sice nesoustřeďuje na elektronickou komerci, což pro ni může znamenat velký potenciál do budoucnosti vzhledem k velikosti a šíři publika, které dokáže oslovit online, avšak alespoň se zaměřuje na nabídku video obsahu na vyžádání. Bauer Media na českém trhu svoji online produkci omezuje výhradně na elektronické lifestyleové portály, které až na výjimky pouze doplňují své tištěné předobrazy. Vydavatelství by se mělo soustředit na vlastní projekty elektronické komerce např. v oblasti životního stylu, v níž je etablovaná a umí zasáhnout tuto cílovou skupinu, jež by mohla o takové online projekty stát.

Jelikož se z nových internetových firem stávají multimediální společnosti, měly by se jim podle mého mínění tradiční mediální domy umět přibližovat mnohem rychleji, než je tomu doposud, tedy více spolupracovat a nabízet více interaktivních digitálních platforem a významněji se soustředit na své působení nejen v rámci webových stránek, ale zejména v rámci produkce obsahu a rozšiřování nabídky produktů a služeb přes mobilní zařízení.

Summary

The traditional publishing houses and the new Internet companies are in a complicated relationship characterized by an amount of competition on the one hand and by the amount of cooperation and dependency on the other hand. The traditional publishing houses have no longer the monopoly in the media market and they need to share the attention of the users with the new players. They use the new innovative online platforms to generate a traffic for their own new online portals and to communicate with their target groups. The traditional media houses base their portfolio mainly on journalistic portals with strong brands of their offline products, and on new online marketing and e-commerce platforms creating additional space for advertising and business to business partnerships incomes. They do not fully use the potential of the new internet platforms, but they mainly use the Facebook social network and search engines. They should focus on mobile applications to compete in the future.

Použitá literatura

ALBARRAN, Alan B. *Management of electronic and digital media*. 5th ed. Boston, MA: Wadsworth, Cengage Learning, 2013, xxii, 307 p. ISBN 11-113-4437-X.

CASTELLS, Manuel. *Communication power*. New York: Oxford University Press, 2009, xvii, 571 p. ISBN 01-995-6704-2.

ČUŘÍK, Jaroslav a Rudolf BURGR. *Nové trendy v médiích*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2012, 239 s. ISBN 978-802-1058-392.

DWYER, Tim. *Media convergence*. Maidenhead: Open University Press, 2010, xvi, 200 p. Issues in cultural and media studies. ISBN 9780335228737.

GRUESKIN, Bill, Ava SEAVE a Lucas GRAVES. *The story so far: what we know about the business of digital journalism*. New York: Columbia University Press, c2011, 139 p. Columbia journalism review books. ISBN 9780231500548.

HESMONDHALGH, David. *The cultural industries*. 3rd ed. London: SAGE, 2013, xx, 456 p. ISBN 978-144-6209-264.

JENKINS, Henry. *Convergence culture: where old and new media collide*. New York: New York University Press, c2006, xi, 308 p. ISBN 978-081-4742-815.

KÜNG, Lucy, Robert G PICARD a Ruth TOWSE. *The internet and the mass media*. London: SAGE, 2008, xiv, 182 p. ISBN 978-141-2947-343.

MANOVICH, Lev. *The language of new media*. 1st ed. Cambridge: MIT Press, 2002, xxxix, 354 s. ISBN 02-626-3255-1.

MCQAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2002, 447 s. ISBN 80-717-8714-0.

MERRIN, William. *Media studies 2.0*. New York: Routledge, 2014, 207 pages. ISBN 9780415638623.

NIENSTEDT, Heinz-Werner, Stephan RUSS-MOHL a Bartosz WILCZEK. *Journalism and media convergence*. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, 2013, 170 pages. ISBN 978-311-0302-882.

POOL, Ithiel de Sola. *Technologies of freedom*. Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1983, 299 p. ISBN 06-748-7232-0.

QUINN, Stephen a Vincent F FILAK. *Convergent journalism: an introduction*. Burlington, MA: Elsevier/Focal Press, c2005, ix, 227 p. ISBN 978-024-0807-249.

STEPP, Carl Sessions. *Editing for today's newsroom: a guide for success in a changing profession*. 2nd ed. New York: Routledge, 2008, xiii, 233 p. ISBN 14-106-1602-9.

STOVALL, James Glen. *Web journalism: practice and promise of a new medium*. Boston: Allyn and Bacon, c2004, xv, 239 p. ISBN 02-053-5398-3.

SÜKÖSD, Edited by Karol Jakubowicz and Miklós. *Finding the Right Place on the Map Central and Eastern European Media Change in a Global Perspective*. Bristol: Intellect, 2008, 305 s. ISBN 978-184-1502-670.

Elektronické zdroje:

LICKLIDER a TAYLOR. The Computer as a Communication Device. In: *UTexas.edu* [online]. Science and Technology, 1968, 1990 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: http://www.utexas.edu/lbj/archive/news/images/file/20_20_03_licklider-taylor-1.pdf

Co je QR kód?. *QR-KODY.cz* [online]. 2009 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.qr-kody.cz/qr-kod>

GAYOMALI, Chris. STUDY: SOCIAL MEDIA ISN'T REPLACING TRADITIONAL NEWS OUTLETS AT ALL. *Fast Company* [online]. 2014 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.fastcompany.com/3027633/fast-feed/study-social-media-isnt-replacing-traditional-news-outlets-at-all>

OLMSTEAD, Kenny, Amy MITCHELL a Tom ROSENSTIEL. Navigating News Online: Where People Go, How They Get There and What Lures Them Away. In: *Pew Research Center* [online]. 2011 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.journalism.org/files/legacy/NIELSEN%20STUDY%20-%20Copy.pdf>

Prodej Ringieru je uzavřen, přebírá ho Křetínský. *Mediaguru* [online]. 2014 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2014/04/prodej-ringieru-je-uzavren-prebira-ho-kretinsky/#.VRpfMz00WSo>

KEJLOVÁ, Tamara. Babiš koupil Mafru. Do obsahu novin zasahovat nebude, říká jeho mluvčí. *Česká televize.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/232763-babis-koupil-mafu-do-obsahu-novin-zasahovat-nejbude-rika-jeho-mluvci/>

MAHDALOVÁ, Kateřina. Český mediální trh v letech 2008 – 2014. *Datová žurnalistika* [online]. 2014 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.datovazurnalistika.cz/cesky-medialni-trh-v-letech-2008-2014-2/>

MEDIARESEARCH. TZ Mezi zpravodajskými zdroji vedou Novinky.cz, zprávy v televizi sledují spíše starší lidé. In: *Netmonitor.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.netmonitor.cz/tz-mezi-zpravodajskymi-zdroji-vedou-novinkycz-zpravy-v-televizi-sleduji-spise-starsi-lide>

IVÁNKOVÁ, Alena. Alena Ivánková pro Strategii: Zprávy sledujeme online, noviny pouštíme k vodě. In: *Mediaresearch* [online]. 2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.mediaresearch.cz/news/alena-ivankova-pro-strategii-zpravy-sledujeme-online-noviny-poustime-k-vode/>

THOMASS, Barbara a Hans J. KLEINSTEUBER. Media Landscapes: Germany. *European Journalism Centre* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: http://ejc.net/media_landscapes/germany

ZENKNER, Petr. 2013: Konec německého tisku v Čechách. *Newton Media* [online]. 2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.newtonmedia.cz/cs/mediainfo-cz/komentare/2013-konec-nemeckeho-tisku-v-cechach/detail>

NGUYEN, A. a M. WESTERN. The complementary relationship between the Internet and traditional mass media: the case of online news and information. *Information Research* [online]. 2006, 11(3) paper 259 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.informationr.net/ir/11-3/paper259.html>

AHLERS, D. News Consumption and the New Electronic Media. *The Harvard International Journal of Press/Politics* [online]. 2006-01-01, vol. 11, issue 1, s. 29-52 [cit. 2015-04-03]. DOI: 10.1177/1081180X05284317. Dostupné z: http://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r26_ahlers.pdf

Media Giants. PUBLIC BROADCASTING SERVICE. *Pbs.org* [online]. 2001 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/cool/giants/>

SHAH, Anup. Media Conglomerates, Mergers, Concentration of Ownership. *Global Issues* [online]. 2009 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.globalissues.org/article/159/media-conglomerates-mergers-concentration-of-ownership>

Informace o společnosti. GOOGLE, Inc. *Google.cz: Společnost* [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.google.cz/about/company/>

Naše produkty a služby. GOOGLE, Inc. *Google.cz: Společnost* [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.google.cz/about/company/products/>

Služby. GOOGLE, Inc. *Google.cz: Společnost* [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://www.google.cz/about/products/>

D'ONFRO, JILLIAN. Google's Ten Biggest Acquisitions. *Businessinsider.com* [online]. 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/googles-ten-biggest-acquisitions-2015-1>

DÖPFNER, Mathias. An open letter to Eric Schmidt from Mathias Döpfner. In: *Axelspringer.de* [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <https://www.axelspringer.de/dl/433625/LetterMathiasDoepfnerEricSchmidt.pdf>

VASAGAR, Jeevan. Axel Springer accuses Google of seeking digital 'superstate'. *The Financial Times* [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.ft.com/cms/s/0/41507d26-c575-11e3-89a9-00144feabdc0.html#axzz3X1BCGfLM>

VASAGAR, Jeevan a Murad AHMED. Google to stop publishing extracts from Axel Springer. *The Financial Times* [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/fc20e900-4988-11e4-80fb-00144feab7de.html#axzz3X1BCGfLM>

TEN WOLDE, Harro a Eric AUCHARD. Germany's top publisher bows to Google in news licensing row. *Reuters* [online]. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.reuters.com/article/2014/11/05/us-google-axel-sprngr-idUSKBN0IP1YT20141105>

MULLINS, WINKLER a KENDALL. Inside the U.S. Antitrust Probe of Google. *The Wall Street Journal* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.wsj.com/articles/inside-the-u-s-antitrust-probe-of-google-1426793274>

PAGLIERY, Jose. Google abused its monopoly power, FTC experts found. *CNN Money* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://money.cnn.com/2015/03/19/technology/google-monopoly-ftc/>

SULLIVAN. FTC Report: Google Purposely Demoted Competing Shopping Sites. *Marketing Land* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://marketingland.com/ftc-report-google-purposely-demoted-competing-shopping-sites-122234>

HOUSKOVÁ, Silvie. Brusel jde tvrdě po Googlu. *Hospodářské noviny: ihned.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63868060-brusel-jde-tvrde-po-nbsp-googlu>

Procházení a indexování. In: *Google* [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.google.com/intl/cs/insidesearch/howsearchworks/crawling-indexing.html>

Algoritmy. In: *Google* [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.google.com/intl/cs/insidesearch/howsearchworks/algorithms.html>

Site Overview: How popular is google.com? 2015. *Alexa.com* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.alexa.com/siteinfo/google.com>

Traffic Overview: Google.com. 2015. *Similarweb.com* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/google.com>

Google Adwords. 2015. *Google.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.google.cz/adwords> 2015.

Nákupy Google. 2015. *Google.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.google.cz/shopping>

Google Merchant Center. 2015. *Google.com* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <https://www.google.com/retail/merchant-center/>

Google Reklamy. 2015. *Google.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://www.google.cz/intl/cs_cz/ads/shopping/getstarted.html

Zprávy Google. 2015. *Google.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <https://news.google.cz/>

Zprávy Google. GOOGLE, Inc. *Google* [online]. 2011 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://news.google.cz/intl/cs_cz/about_google_news.html

Alles über Google News. *Google, Inc.* [online]. 2011 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://news.google.com/intl/de_de/about_google_news.html

Alexa: How popular is youtube.com?. *Alexa* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.alexa.com/siteinfo/youtube.com>

Axel Springer. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/axelspringer/videos>

Ladenzeile. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/Ladenzeile/feed>

Idealo.de. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/idealoChannel/videos>

DIE WELT Video. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCQvoecyOebOnkH56CxN7-PA>

- Gofeminin. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCDO9YkkFuuz9iGe2XlhYwhg>
- Bild.de. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: https://www.youtube.com/channel/UC4zcMHyrT_xyWlgy5WGpFFQ/videos
- N24. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCZMsvbAhhRblVGXmEXW8TSA>
- Óčko. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/TVOcko>
- Mafra, a.s. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UC9DuTweBgi1M20TeVis7x6w/feed>
- Mladá Fronta Dnes. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/MladaFrontaDnes/feed>
- Deník Metro. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/denikmetrocz>
- IDNES cz. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/idnescz>
- IDnes.cz news. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCqgMhHn-izUUe7K4s3UYmaQ/featured>
- 5plus2. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/5plus2dnyboleslav>
- Bauer Media. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/ljerabekbauer/videos>
- Časopis Bravo. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/BravoTube2CZ/videos>
- TV Nova. *YouTube* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/tvnova>
- YAHOO! INC. *Yahoo!* [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <https://www.yahoo.com/>
- YAHOO! INC. *Mail* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.mail.yahoo.com/>
- YAHOO! INC. *Flickr* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.flickr.com/>
- YAHOO! INC. *Tumblr* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.tumblr.com/>
- YAHOO! INC. *News* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://news.yahoo.com/>
- YAHOO! INC. *Search* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://search.yahoo.com/>
- Alexa: How popular is yahoo.com?. In: *Alexa* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.alexacom/siteinfo/yahoo.com>
- TISKOVÁ ZPRÁVA. Yahoo! to Acquire Tumblr. *Businesswire* [online]. 2013 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.businesswire.com/news/home/20130520005659/en/Yahoo%21-Acquire-Tumblr#.VTUiLj00WSo>

Alexa: How popular is tumblr.com?. In: *Alexa* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.alexacom/siteinfo/tumblr.com>

About. YAHOO! INC. *Tumblr* [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.tumblr.com/about>

Themes. YAHOO! INC. *Tumblr* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.tumblr.com/themes/>

SNAPCHAT, Inc. *Snapchat* [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.snapchat.com/>

Product Evolution. In: *Snapchat.com* [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://support.snapchat.com/a/product-evolution>

FACEBOOK, Inc. *Facebook* [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/>

How popular is facebook.com?. In: *Alexa* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.alexacom/siteinfo/facebook.com>

Company Info: Stats. In: *Newsroom.fb.com* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://newsroom.fb.com/company-info/>

Taking Stock With Teens: A Collaborative Consumer Insights Project, Spring 2015. *Piper Jaffray* [online]. 2015, s. 17 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: http://www.piperjaffray.com/private/pdf/Sp_2015_TSWT_Report.pdf

FACEBOOK. *Instagram* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://instagram.com/>

Bild. *Instagram* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://i.instagram.com/bild/>

Bild. *Idniesz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://i.instagram.com/idniesz>

FACEBOOK. *WhatsApp* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://www.whatsapp.com/>

FACEBOOK. *Messenger* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.messenger.com>

FACEBOOK. *Oculus VR* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://www.oculus.com/>

FACEBOOK. *PrivateCore* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://privatecore.com/>

Bild. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/bild?fref=ts>

Bild Sport. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/BILDsport?fref=ts>

N24. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/N24/timeline>

Die Welt. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/welt?fref=ts>

Immonet. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/immonet?fref=ts>

Ladenzeile.de. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ladenzeile?fref=ts>

Auto Bild. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/autobild?fref=ts>

Computer Bild. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/COMPUTERBILD?fref=ts>

Radio Hamburg. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/RadioHamburg?fref=ts>

GoFeminin.de. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/goFeminin?fref=ts>

Óčko. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/tvocko?fref=ts>

Sport / iDnes.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/sportiDNES.cz/timeline>

iDnes.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/iDNES.cz?fref=ts>

Ona.idnes.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.facebook.com/OnaDnes?fref=pb&hc_location=profile_browser

Technet.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.facebook.com/Technet.cz?fref=pb&hc_location=profile_browser

Rungo.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.facebook.com/www.rungo.cz?fref=pb&hc_location=profile_browser

Tvůj příběh. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/tvujpribeh/timeline>

Lidovky.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/lidovky.cz?fref=ts>

AAA Poptávka.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/AAAPOPTAVKA.CZ?fref=ts>

Mladá fronta Dnes. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MladaFrontaDNES/timeline>

VratnéPeníze.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/VratnePenize?fref=ts>

AkcniCeny.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/AkcniCenycz?fref=ts>

Mobil.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MOBIL.CZ?fref=ts>

- Rajče.net. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.facebook.com/rajce.net?fref=pb&hc_location=profile_browser
- 5plus2. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/5plus2.cz?fref=ts>
- Bravo. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/bravocz>
- JenProMuze.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/JenProMuze/timeline>
- JenProZeny.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/JenProZeny?fref=ts>
- JenProHolky.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/JenProHolky?fref=ts>
- JenProAuta.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/JenProAuta?fref=ts>
- Spy. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/www.spy.cz>
- Cosmopolitan Czech republic. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/CosmopolitanCZ>
- Dolce Vita. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/dolcevitaCZ?fref=ts>
- Top Gear Czech Republic. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/TopGearCZ>
- Speed. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/SPEEDcz>
- Harper's Bazaar Czech Republic. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/HarpersBazaarCZ>
- Žena a život. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/zenaazivot>
- Esquire Czech Republic. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/EsquireCZ?fref=ts>
- JenProKrasu.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/JenProKrasu?fref=ts>
- Chvilka pro tebe. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/chvilkaprotebe?fref=ts>
- TV Nova (oficiální). *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/novatelevize?fref=ts>
- Fanda. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/fandatv?fref=ts>

Nova Cinema. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/novacinema?fref=ts>

Nova Sport. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/novasport?fref=ts>

MTV (oficiální stránky). *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.facebook.com/mtvoficialni?fref=pb&hc_location=profile_browser

Smíchov. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/smichovtv?fref=ts>

Telka. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/telka.cz?fref=ts>

TN.cz. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/tn.nova?fref=ts>

Ulice. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/serialulice>

Prásk. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/prasktv?fref=ts>

Ordinace v růžové zahradě 2. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ordinace>

Okresní přebor. *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.facebook.com/serial.okresni.prebtor?fref=pb&hc_location=profile_browser

Brief Portrait. In: *Axelspringer.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: https://www.axelspringer.de/en/artikel/Brief-Portrait_40171.html

Company Structure. In: *Axelspringer.de* [online]. 2014 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: https://www.axelspringer.de/en/artikel/Company-Structure_40339.html

Business Development. In: *Axelspringer.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: https://www.axelspringer.de/en/artikel/Business-Development_40395.html

TISKOVÁ ZPRÁVA. Axel Springer profited in 2014 from increasing revenues and earnings contributions from digital activities. In: *Axelspringer.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://www.axelspringer.de/en/presse/Axel-Springer-profited-in-2014-from-increasing-revenues-and-earnings-contributions-from-digital-activities_22817400.html

National Paid Models. AXEL SPRINGER SE. *Axelspringer.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: https://www.axelspringer.de/en/media/Our-Offerings-Paid-Models-National_21139179.html

Annual Report 2014 [online]. Berlin: Axel Springer, 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: https://www.axelspringer.de/dl/19209217/Annual_Report_2014.pdf

AXEL SPRINGER SE. *Bild* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.bild.de/>

Offerings Rankings: Offerings Rankings, February 2015: Overview all offerings. In: *AGOF* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.agof.de/studien/internet-facts/aktuelle-rankings/angebotsranking/?lang=en>

Traffic Overview: Bild.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/bild.de>

AXEL SPRINGER SE. *Die Welt* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.welt.de/>

Traffic Overview: Welt.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/welt.de>

AXEL SPRINGER SE. *Computerbild* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.computerbild.de/>

Traffic Overview: Computerbild.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/computerbild.de>

AXEL SPRINGER SE. *N24* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.n24.de/n24/>

Traffic Overview: N24.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/n24.de>

AXEL SPRINGER SE. *Finanzen.net* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.finanzen.net/>

Traffic Overview: Finanzen.net. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/finanzen.net>

AXEL SPRINGER SE. *GoFeminin.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.gofeminin.de/>

Traffic Overview: GoFeminin.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/gofeminin.de>

AXEL SPRINGER SE. *GoFeminin.de: Forum* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.gofeminin.de/world/communaute/forum/forum0.asp>

AXEL SPRINGER SE. *Idealo.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.idealo.de/>

Traffic Overview: Idealo.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/idealo.de>

AXEL SPRINGER SE. *Ladenzeile.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.ladenzeile.de/>

Sales Presentation: Ladenzeile.de [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: http://de.vmstatic.com/img/misc/2015-04-15_Sales_Presentation_DE_20150415_114753.pdf

AXEL SPRINGER SE. *Zanox* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.zanox.com/>

AXEL SPRINGER SE. *KaufDa* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.kaufda.de/>

Traffic Overview: KaufDa.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/kaufda.de>

Traffic Overview: Ladenzeile.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/ladenzeile.de>

AXEL SPRINGER SE. *Immonet.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.immonet.de/>

Traffic Overview: Immonet.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/immonet.de>

Maps. MICROSOFT. *Bing.com* [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.bing.com/maps/>

Anbieten. AXEL SPRINGER SE. *Immonet.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://www.immonet.de/anbieten.html>

AXEL SPRINGER SE. *Meinestadt.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.meinestadt.de/>

Traffic Overview: Meinestadt.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/meinestadt.de>

AXEL SPRINGER SE. *Stepstone.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.stepstone.de/>

Traffic Overview: Stepstone.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/stepstone.de>

Plug and Play Tech Center [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://plugandplaytechcenter.com/>

Axel Springer Plug and Play [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.axelspringerplugandplay.com/>

The Accelerator. AXEL SPRINGER SE. *Axel Springer Plug and Play* [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.axelspringerplugandplay.com/about/>

Startups. AXEL SPRINGER SE. *Axelspringerplugandplay.com* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.axelspringerplugandplay.com/startups>

Die Geschichte der Rheinische Post Mediengruppe. *Rheinischepostmediengruppe.de* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.rheinischepostmediengruppe.de/Unternehmen/Historie>

VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. Budoucnost je v efektivnějším printu a rostoucím digitálu. *Mediaguru.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/10/budoucnost-je-v-efektivnejsim-printu-a-rostoucim-digitalu/#.VT90Kz00XN8>

Mediální skupina Mafra. *Mafra.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_all/cs_o-spolecnosti_portret-spolecnosti.htm

MEDIAN a STEM/MARK. *Media projekt 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: http://www.median.cz/docs/MP_2014_zprava.pdf

SPIR. *Netmonitor.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://online.netmonitor.cz/>

Traffic Overview: Idnes.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/idnes.cz>

MAFRA. *Idnes.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.idnes.cz/>

MOZ [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://moz.com/>

Lidovky.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.lidovky.cz/>

Traffic Overview: Lidovky.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/lidovky.cz>

Metro.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.metro.cz/>

Traffic Overview: Metro.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/metro.cz>

Traffic Overview: Emimino.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/emimino.cz>

Emimino.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.emimino.cz/>

Labužník.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.labuznik.cz/>

Traffic Overview: Labužník.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/labuznik.cz>

Vitalion.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.vitalion.cz/>

Traffic Overview: Vitalion.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/vitalion.cz>

Traffic Overview: Konev.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/konev.cz>

Konev.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.konev.cz/>

Koumak.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.koumak.cz/>

Jizdnirady.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusy/spojeni/>

Traffic Overview: Jizdnirady.idnes.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/jizdnirady.idnes.cz>

Akčniceny.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.akcniceny.cz/>

Traffic Overview: Akcniceny.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/akcniceny.cz>

Reality.idnes.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://reality.idnes.cz/>

Traffic Overview: Reality.idnes.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/reality.idnes.cz>

Jobdnes.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.jobdnes.cz/>

- Automodul.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.automodul.cz/>
- Traffic Overview: Automodul.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/automodul.cz>
- Traffic Overview: Jobdnes.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/jobdnes.cz>
- AAAPoptávka.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.aaapoptavka.cz/>
- Vratnépeníze.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.vratnepenize.cz/>
- Knihy.idnes.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://knihy.idnes.cz/>
- Dovolená.idnes.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://dovolena.idnes.cz/>
- Raketa.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://raketa.cz/>
- Mojeportmonka* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.mojeportmonka.cz/>
- Arome.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.arome.cz/>
- Rungo.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://rungo.idnes.cz/>
- Módní peklo* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.modnipeklo.cz/>
- Traffic Overview: Modnipeklo.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/modnipeklo.cz>
- Rajče.net* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.rajce.idnes.cz/>
- Traffic Overview: Rajce.idnes.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/rajce.idnes.cz>
- O společnosti Bauer Media. *Bauermedia.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.bauermedia.cz/o-spolecnosti-bauer-media>
- Traffic Overview: Jenpromuze.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/jenpromuze.cz>
- JPM: Jen pro muže.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.jenpromuze.cz/>
- Jen pro auta.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.auta.jenpromuze.cz/>
- Traffic Overview: Auta.jenpromuze.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/auta.jenpromuze.cz>
- Jenproženy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.jenprozeny.cz/>
- Traffic Overview: Jenprozeny.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/jenprozeny.cz>
- Jen pro krásu.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://jenprokrasu.jenprozeny.cz/>
- Traffic Overview: Jenprokrasu.jenprozeny.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/jenprokrasu.jenprozeny.cz>

- Bravoweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.bravoweb.cz/>
- Traffic Overview: Bravoweb.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/bravoweb.cz>
- Jen pro holky.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.jeproholky.cz/>
- Traffic Overview: Jenproholky.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/jenproholky.cz>
- Spy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.spy.cz/>
- Traffic Overview: Spy.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/spy.cz>
- DolceVita* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.dolcevita.jenprozeny.cz/>
- Traffic Overview: DolceVita.jenprozeny. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/dolcevita.jenprozeny.cz>
- Televize.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.televize.cz/>
- Traffic Overview: Televize.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/televize.cz>
- Jenpročasopisy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://wooky.jenprocasopisy.cz/>
- Company Overview. CME. *Cetv-net.com* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.cetv-net.com/en/about-cme/company-overview.shtml>
- Profil: Nova Group. *Novagroup.cz* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.novagroup.cz/kdo-jsme/profil>
- NOVOTNÝ, Pavel. Interview with Christoph Mainusch, CEO and Executive Director of Nova Group. *Cetv-net.com* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.cetv-net.com/en/press-center/company-news/13.shtml>
- Nova Plus. *Nova.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://novaplus.nova.cz/>
- Traffic Overview: Novaplus.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/novaplus.nova.cz>
- Voyo. *Nova.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://voyo.nova.cz/>
- Traffic Overview: voyo.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/voyo.nova.cz>
- About. *Rocket Internet* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://www.rocket-internet.com/about>
- WAUTERS, Robin. Everything you always wanted to know about Rocket Internet, courtesy of its biggest investor. [Http://tech.eu/](http://tech.eu/) [online]. 2014 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://tech.eu/features/1413/how-big-is-rocket-internet-kinnevik/>
- Company. *Visual Meta* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.visual-meta.com/en/company/>

MAC, Ryan. Zalando Valued As High As \$7.1 Billion As Company Announces \$818 Million IPO For October. *Forbes* [online]. 2014 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/ryanmac/2014/09/18/zalando-valued-as-high-as-7-1-billion-as-company-announces-818-million-ipo-for-october/>

Traffic Overview: Zalando.de. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/zalando.de>

Zalando [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://www.zalando.de/>

Edarling [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.edarling.cz/>

O nás. *Edarling* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.edarling.cz/o-nas>

Foodpanda [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://www.foodpanda.com/>

About. *Foodpanda* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://www.foodpanda.com/about>

Wimdu [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.wimdu.com/>

Airbnb [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://www.airbnb.com/>

About us. *Wimdu* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.wimdu.com/aboutus#about-us-about-us>

Proven Winners. *Rocket Internet* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <https://www.rocket-internet.com/companies/proven-winners>

Traffic Overview: Nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/nova.cz>

Nova [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://tv.nova.cz/>

Fanda [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://fanda.nova.cz/>

Traffic Overview: fanda.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/fanda.nova.cz>

Cinema.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://cinema.nova.cz/>

Traffic Overview: cinema.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/cinema.nova.cz>

Telka [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://telka.nova.cz/>

Smíchov [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://smichov.nova.cz/>

Traffic Overview: smichov.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/smichov.nova.cz>

Traffic Overview: telka.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/telka.nova.cz>

Traffic Overview: Tn.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/tn.nova.cz>

- TN.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/>
- Krásná.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://krasna.nova.cz/>
- Traffic Overview: Krasna.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/krasna.nova.cz>
- Prásk!* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://prask.nova.cz/>
- Traffic Overview: Prask.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/prask.nova.cz>
- Doma.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://doma.nova.cz/>
- Traffic Overview: Doma.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/doma.nova.cz>
- Poklička.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://poklicka.doma.nova.cz/>
- Traffic Overview: Poklicka.doma.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/poklicka.doma.nova.cz>
- PokerFan.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://poker.nova.cz/>
- Traffic Overview: Poker.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/poker.nova.cz>
- Dobyvatel* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://dobyvatel.nova.cz/>
- Traffic Overview: Dobyvatel.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/dobyvatel.nova.cz>
- Helena* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://helena.nova.cz/>
- Koření* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://koreni.nova.cz/>
- Blog.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://blog.cz/>
- WOODMAN, Jiří. Prvopodstata.cz. *Blog.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://prvopodstata.blog.cz/>
- Traffic Overview: Blog.nova.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/blog.cz>
- Galerie.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://galerie.cz/>
- Traffic Overview: Galerie.cz. In: *Similarweb* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.similarweb.com/website/galerie.cz>
- ICQ* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.icq.com/cz>
- Naše značky. *Nova Group* [online]. 2012 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.novagroup.cz/nase-znacky/internet>
- Axel Springer International. 2015. *Axelspringer.de* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: https://www.axelspringer.de/en/standort/cw_standort_index_en_85245.html

About Ringier. 2015. *Ringier.com* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: http://www.ringier.com/en/about_ringier

Standorte. 2015. *Bauermedia.com* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.bauermedia.com/kontakt/standorte/>

O spoločnosti. 2015. *Mafra Slovakia* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://mafraslovakia.hnonline.sk/o-spolocnosti>

CME Countries: Leading Broadcast Networks. 2015. *CME* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.cetv-net.com/en/operations/index.shtml>

CHAMONIKOLAS, Krystof. 2011. CME Rallies as Time Warner Buying Shares Shows 'Confidence'. *Bloomberg.com* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-03-03/time-warner-buys-3-1-million-shares-in-central-european-media>