

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Petra Kyjonková

Rozkladné mediální technologie
- teorie a aplikace na české mediální prostředí

Rigorózní práce

Praha 2011

Autor práce: **Petra Kyjonková**

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

Oponent práce:

Datum obhajoby: 2011

Hodnocení:

Bibliografický záznam

KYJONKOVÁ, Petra. *Rozkladné mediální technologie – teorie a aplikace na české mediální prostředí*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií, 2010. 95 s. Vedoucí rigorózní práce Prof. PhDr. Jan Jiráček, Ph.D.

Anotace

Rigorózní práce „Rozkladné mediální technologie – teorie a aplikace na české mediální prostředí“ pojednává o konceptu rozkladných technologií, který vychází z ekonomického modelu kreativní destrukce otce zakladatele teorie inovací Josepha Aloise Schumpetera. Ačkoli Schumpeter popisoval nepříznivé vlivy inovací na stávající struktury trhu už na počátku 20. století, mediální studia je objevila až v modelu jiného ekonomy Clayтона Christensena z roku 1995. Na konci minulého století, s počátkem rozvoje internetu, tedy vznikaly na základě obchodního modelu mediálních firem první studie zkoumající rozkladný dopad nových komunikačních kanálů na ty staré. Tato rigorózní práce pak přenáší tyto úvahy do českého mediálního prostředí, které je ovšem dosud silně poznamenáno transformací započatou před dvaceti lety. Ukazuje, jaký má přeměna vliv na inovační proces a proč je nutné zkoumat ji v postkomunistických zemích odděleně. Práce poté analyzuje dopad internetu jako nového média na trh periodického tisku. Speciálně pak diskutuje soužití internetového a tištěného vydání Lidových novin, které v mnohém odhaluje slabiny a možnosti českých seriózních deníků a jejich internetových vydání jako celku. Z důkladného rozboru vztahů obou mediálních technologií pak vyplývají i základní prognózy dalšího rozvoje médií se speciálním důrazem na otázku, zda mohou noviny přežít věk internetu.

Annotation

Rigorous thesis „Disruptive media technologies – theories and application to the Czech media environment“ deals with a concept of disruptive technologies, which results from the economical model of creative destruction made by founder of innovation theories Joseph Alois Schumpeter. Although he had described adverse impact on present market structure at the beginning of 20th century, media studies revealed them lately, precisely in the year 1995 in an economical model of another economist Clayton Christensen. In the late 20th century, with the evolution of the internet, first studies based on media corporations' trade model have investigate disruptive impact of new communication channels on the older ones. This rigorous thesis transmits these analyses onto Czech media environment, which is still strongly affected by the transformation process started 20 years ago. It illustrates the influence of the whole transmutation on the innovation process and the reason why it is so necessary to examine it separately for all Post-communist countries. This work then discusses the impact of internet as a new sort of media on the market, especially analyzing the symbiosis of the internet version and the printed version of the Lidové noviny journal, and unfolds the weak points and the potentials of this co-existence, not only in the case of Lidové noviny, but of all Czech respectable diaries and their internet versions. The regression model then gives a basic prognosis of further development of media in general; with a strong accent on matter whether printed media can survive in the era of internet.

Klíčová slova

Média, technologie, inovace, nová média, internet, noviny, Lidové noviny

Keywords

Media, technologies, innovation, new media internet, newspapers, Lidové noviny

Prohlášení

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

V Praze dne 15.2.2011

Petra Kyjonková

Obsah

ÚVOD.....	2
1. TEORETICKÉ KONCEPTY.....	5
1.1 SCHUMPETERŮV MODEL KREATIVNÍ DESTRUKCE	5
1.1.1 <i>Schumpeter z dnešního pohledu</i>	10
1.2 WINSTONŮV MODEL POTLAČENÍ	13
1.3 KONCEPT ROZKLADNÉ TECHNOLOGIE	20
2. ROZKLADNÉ INOVACE V SOUČASNÉM MEDIÁLNÍM SVĚTĚ.....	25
2.1 PERIODICKÝ TISK V OBDOBÍ INTERNETU.....	31
2.2 VYSÍLACÍ MÉDIA V DOBĚ INTERNETU	42
3. SPECIFIKA ČESKÉ MEDIÁLNÍ KRAJINY A JEJÍ VÝVOJ	47
2.3 BOUŘLIVÁ PRIVATIZACE	49
2.4 POČÁTKY INTERNETU A SOUČASNÁ STRUKTURA	58
4. INTERNET JAKO ROZKLADNÁ TECHNOLOGIE V LIDOVÝCH NOVINÁCH	68
4.1 HISTORIE ON-LINE ZPRAVODAJSTVÍ V LN	71
4.2 MODEL: ROZKLADNÝ POTENCIÁL INTERNETU V LN.....	83
4.2.1 <i>Metodologie a data</i>	85
4.2.2 <i>Výsledky a interpretace</i>	87
ZÁVĚR	90
RÉSUMÉ	93
POUŽITÁ LITERATURA.....	94
SEZNAM PŘÍLOH.....	108
PŘÍLOHY	109

Úvod

Pokud zkoumáme jakoukoli oblast lidské činnosti, musíme se zaměřit v zásadě na tři hlediska – popis historických souvislostí, poznání současné struktury a pochopení procesu, jakým se v čase mění. Ne jinak je tomu při studování médií.

První dvě hlediska mediální studia využívají celkem běžně, příkladem mohou být Dieter Prokop (2005), Asa Briggs a Peter Burke (2005), Lyn Gorman a David McLean (2003), David Crowley a Paul Heyer (2003), Anthony Smith et al. (1998), Irving Fang (1997) nebo Paul Levinson (1997) v případě zkoumání historických souvislostí a Jonathan Hardy (2008), Bogusława Dobek-Ostrowska a Michał Głowacki (2008), Daniel Hallin s Paolo Mancini (2004), Mark Balnaves et al. (2001) v případě struktury současných médií. K dynamice mediálního prostředí se ale vážou v podstatě jen dva užší směry v rámci sociálních věd – teorie nových médií, které ovšem často jen popisují status quo a dotýkají se tak spíše druhého hlediska, a ekonomická teorie inovací, která je sice na zkoumání průběhu změn založena, na druhou stranu nebere v potaz technologickou podstatu médií.

V rychle se měnícím mediálním světě je přitom otázka aktuální technologie důležitější než obsahová brilantnost nebo ekonomická strategie. Pokud by měl například vydavatel novin výbornou organizační strukturu, zaměstnal nejváženější novináře a vymyslel úspěšnou strategii prodeje, stejně by na trhu nemohl uspět s novinami sázenými ručními sazeči, jejichž výroba je časově i finančně náročná.

V oblasti mediálních studií přesto zatím není zcela běžné samotný proces zavádění nových technologií analyzovat, na což poukazuje i několik významných mediálních teoretiků. Například DeFleur (1998) označuje současných stav za nedostatek kreativity ve vývojových teoriích médií, přičemž za zlaté období zkoumání procesů v masové komunikaci označuje teoretické práce vznikající mezi roky 1930 a 1980. „Od té doby vykazalo jen pár výzkumů alespoň nějaký reálný přínos.“ (DeFleur 1998: 85) Podobný pocit má ale například i Wilbur Schramm, jeden z otců zakladatelů komunikačních teorií, když říká, že „produkujeme pouze ingredience komunikační teorie.“ (Schramm in Mancini 1994: 108)

Na odcizení zkoumání technologického pokroku od dějinných souvislostí ale upozorňuje v poslední době i James Carey (2005), když říká, že pokud zasadíme různé komunikační technologie do historického kontextu – ne pouze do dějin a technologické

podstaty, ale do širších politických, ekonomických a kulturních souvislostí – tak teprve poté jsme schopni problém smysluplně uchopit a generalizovat.

O reálný přínos na poli mediálních inovací, o kterém mluví DeFleur, se pokusili v sedmdesátých letech například Rogers a Shoemaker, když definovali inovativnost jako „stupeň, na kterém jedinec přijímá inovaci relativně dříve vzhledem k ostatním členům jeho sociálního systému.“ (Rogers a Shoemaker 1971: 27) Autoři také rozlišují mezi kontinuálními a nespojitými inovacemi, které narušují předchozí uspořádání. Následující studie pak ukázaly (Lin 1998), že počítače jsou nejspíše nejvíce nespojitou mediální technologií vůbec. Při bližším pohledu se ale ukáže, že ekonomická teorie zachází se všemi těmito termíny už od druhé světové války.

V první části své práce proto vysvětlím proces změny v libovolném průmyslovém odvětví, jak jej chápal zakladatel teorie inovací Joseph Alois Schumpeter už v roce 1942. Podle Schumpetera je právě pochopení dynamických modelů v jednotlivých odvětvích klíčem k tomu, abychom pochopili základní vztahy v kapitalistické společnosti. „Problém, který se obvykle řeší a zviditelňuje, se redukuje na to, jak kapitalismus zvládá stávající struktury, kdežto relevantní problém je v tom, jak je vytváří a ničí. Pokud si to badatel neuvědomí, dělá nesmyslnou práci.“ (Schumpeter 2004: 102).

Mediální historii se podobným dynamickým způsobem pokusil uchopit Brian Winston. Jeho systém inovačního procesu v médiích sice ze Schumpeterova modelu kreativní destrukce přímo nevychází, neúmyslně do něj ale zcela zapadá. Pro mediální studia je ale Winstonova práce zásadní právě především proto, že nepopisoval dějiny médií jako revoluční proces, naopak ukázal, že jde o evoluci, která kontinuálně probíhá od vynalezení papíru, a umožnil tak vytvoření modelu inovačního procesu v médiích.

Od Schumpeterovy práce se pak odvíjí i teorie Claytona Christensena z roku 1995 o rozkladných technologiích, která je sice stále založena spíše na ekonomických základech, mediální studia s ní ale již pracují, a tak představuje určitou syntézu ekonomického a mediálního přístupu. Christensen ukazuje, jak se firmy liší v zavádění nových technologií a jaký vliv to pak má na jejich další existenci.

Druhá kapitola práce se pak zabývá především aplikací zkoumaných teorií na současný svět médií, a to s ohledem na nejnovější vývoj. Na základě jednoduchých ukazatelů, jako je pozornost čtenářů, kterou věnují jednotlivým médiím, ukazuje, jak rozkladné technologie typu internetu nebo digitalizace postupně nahrazují tradiční média. Popsán je také vztah ke konvergenci médií, která je jedním z nejžhavějších témat

současných mediálních studií, a inovační změny jak byla popsána v první kapitole. Zároveň jsou načrtnuty základní teorie o budoucích trendech na mediálním trhu.

Třetí část práce pak zasazuje teoretické koncepty popsané v první části společně s celosvětovými trendy z druhé kapitoly do českého mediálního prostředí, které je charakteristické nedávnou přestavbou, a proto jeho dynamiku nelze zkoumat odděleně od historického a systémového hlediska. Ukazuje, jaký měla nedávná transformace celé společnosti vliv na opoždění technologického vývoje a tak i na současný inovační proces.

V poslední kapitole se pak práce věnuje konkrétnímu působení internetu jako rozkladné technologie v Lidových novinách. Detailně je popsáno soužití redakce tištěných novin a internetového zpravodajství. Z této analýzy vyplývají největší překážky a výzvy pro inovační proces v Lidových novinách. Zároveň je vytvořen jednoduchý regresní model, který aktualizuje dopad internetu na průměrný prodaný náklad Lidových novin na základně nejnovějších dostupných dat. Z popsaných teoretických konceptů, analýzy současného stavu a empirického modelu pak vychází i základní trendy, které by mohly Lidové noviny v nejbližší budoucnosti následovat.

1. Teoretické koncepty

Jak probíhá změna ve společnosti? Kdo je jejím původcem? Odkud čerpá svou sílu? Proč existuje? A k čemu směřuje? Takové otázky si musí klást každý vědní obor, pokud chce pochopit své kořeny a odhadnout stav, ke kterému v nejbližší budoucnosti směřuje. Následující kapitola proto rozebírá teorie, které popisují, jak změny ve společnosti probíhají. Začíná přitom od nejstaršího Schumpeterova konceptu, který udává rámec všem dalším modelům. Východiska Schumpeterových myšlenek pak srovnává s teoriemi, které popisují přeměnu v mediální krajině tak, aby bylo jasné, jak se od původního konceptu liší, a kam by tedy případně myšlenky o proměnách médií mohly směřovat.

1.1 Schumpeterův model kreativní destrukce

Joseph Alois Schumpeter je všeobecně označován za otce teorie inovací (Sundbo 1991, Larson 2000, Bekkers et al. 2006, Hall 2002), které popisuje jako proces kreativní destrukce. Přestože se dívá na přeměnu společnosti zejména z ekonomického hlediska, další teorie věnující se mediálnímu prostředí se k němu vědomě či nevědomě odkazují, upravují ho, nebo se vůči němu vymezují, a proto je podstatné jeho myšlenky alespoň v základních rysech popsat. Podrobnější rozbor Schumpeterových ekonomických modelů je pak dostupný v práci *Inovační proces – teorie a aplikace na trh mediálních produktů* (Kyjonková 2009).

V první řadě je třeba Schumpeterovo dílo zasadit do historického zázemí, které v předmluvě k Schumpeterovu zásadnímu dílu *Kapitalismus, Socialismus a Demokracie* popisuje Richard Swedberg (2004: ix - xxi)¹. Schumpeter se narodil v Třešti na Moravě v roce 1883, brzo ale české prostředí opustil. Na univerzitě ve Vídni ho vedli nejvýznačnější ekonomové jeho doby, jako byl Carl Menger, Eugen von Böhm-Bawerk nebo Friedrich von Wieser. Byl tak bezprostředně ovlivněn metodologickými spory na ekonomické půdě mezi Mengerem a Schmollerem, kteří se přeli o povahu

¹ Velice podrobně se Schumpeterovým životem zabývá Thomas McCraw: *Prophet of Innovation* (2007), jehož popis Schumpeterových konceptů je ale značně zjednodušující. Na tomto místě proto vycházím jen ze Swedberga (pokud není uvedeno jinak) a připomenu jen ty události, které měly vliv na pozdější formování Schumpeterových závěrů o inovačním procesu.

monopolizace, a debatami o vlivu opoždění středoevropských zemí v modernizačním procesu.

Pohled na monopol, který je stěžejní pro další Schumpeterovy teorie, proto také vychází z rakouské školy, která odmítala model dokonalé konkurence. Jasným východiskem Schumpeterových modelů je dílo Friedricha von Wiesera, který myšlenku pozitivní vůdcovské funkce monopolu publikoval už v roce 1914 v práci *Grundriss der Sozialökonomik*. Místo toho, aby tak Schumpeter ve jménu své doby považoval velké společnosti za hlavní důvod selhání neviditelné ruky trhu, spatřoval v nich motor ekonomického růstu.

Ve Vídni také hned v letech 1908 až 1914 napsal tři zásadní ekonomické spisy, ze kterých teorie kreativní destrukce vychází. V knize *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (1911) již ukazuje, že jádrem ekonomie je podnikatel a že společenská změna začíná energickým jednáním jednotlivce a teprve pak se rozšíří do zbytku ekonomiky. Zde popsal i svou teorii ekonomického růstu vycházejícího z inovačního procesu. Národní ekonomika se podle něj dostává do pohybu novými kombinacemi výrobních faktorů, jako je použití nových strojů, zavedení masové výroby, využití levnějších zdrojů, a výhodnějších obchodních cest, vstup na nové trhy nebo zavedení výroby zcela nových produktů. (Schumpeter 1911)

Hned po první světové válce se Schumpeter nejdříve stává na půl roku ministrem financí v socialistické vládě, kvůli názorovým neshodám ale musí konzervativní ekonom tento post opustit. Začíná neúspěšně podnikat, což se podepisuje i na jeho názorech na kapitalismus. Zatímco myšlenku, že kapitalismus bude jednou nahrazen socialismem, publikuje už v roce 1918 v článku *Crisis of the Tax State*, mezi válkami začíná poprvé prezentovat názor, že kapitalismus nakonec zahubí jeho vlastní úspěch. Ve spisu *Sozialistische Möglichkeiten von heute* z roku 1921 zdůvodňuje rozpad kapitalismu přesvědčením, že čím více se bude kapitalismus rozvíjet, tím více budou podnikatele nahrazovat byrokraticky založení manažeři. A jelikož budou fyzické vlastnictví vytlačovat akcie, bude také slábnout smysl pro vlastnictví, který je hnací silou rozvoje v kapitalismu. (Schumpeter 1921: 305 - 360)

Na svou akademickou kariéru Schumpeter navazuje na Harvardu, kde své dosavadní myšlenky shrnuje v knize *Business cycles* (Hospodářské cykly, 1939). V tomto spise poprvé nahradil sousloví nové kombinace výrobních faktorů z dříve zmíněné knihy *Teorie hospodářské soutěže* termínem inovace. Hned poté začíná pracovat na krátkých esejích, které mají jeho názory předvést stručnou a populární

formou. Psaní mu ale nakonec zabralo tři roky, a tak nakonec stěžejní Schumpeterova kniha vychází až za války v roce 1942 pod názvem *Capitalism, Socialism and Democracy*, v době, kterou sám konzervativní Schumpeter popisuje jako atmosféru nepřátelství ke kapitalismu. „Ve veřejném mínění se rozladění z kapitalismu uchytilo tak důkladně, že jeho odsouzení se všemi jeho výtvary je už hotovou věcí – téměř požadavkem etikety v diskuzi.“ (Schumpeter 2004: 81)

Přestože je tato kniha ve své době převratná pohledem na mnoho společenských fenoménů (především na socialismus a dokonalou konkurenci), pro tuto práci je stěžejní hlavně model kreativní destrukce, který Schumpeter popisuje v druhé části své knihy (Schumpeter 2004: 77-182). Věnuje se zde probíhajícím změnám forem organizace výroby zejména v procesu monopolizace, které je svědkem. Klade si otázku, jakou úlohu hraje technologie a systematicky založená tvořivost v ekonomickém vývoji.

Motivaci k technologickým inovacím Schumpeter v této knize našel především v podnikatelském myšlení, které se upíná na generování zisku. Toto myšlení způsobuje, že pozitivní ekonomický zisk, který mohou monopolisté získávat v dlouhém období, motivuje podnikatele vynalézat a inovovat tak, aby se k těmto ziskům dostali.

Skrze tyto objevy a inovace může být i malá firma schopna obejít patenty, monopolistickou kontrolu nad zdroji, přirozený monopol vycházející ze současné technologie, ale i jiné bariéry v odvětví. Na začátku inovačního procesu tedy není vznešená myšlenka, ale touha po zisku, který je tak lákavý právě díky svému nerovnoměrnému rozdělení. Většina podnikatelů totiž dostane jen velice malou kompenzaci za své úsilí, „ale přesto dělají vše, co je v lidských silách, protože mají před očima ty velké odměny a přeceňují své šance na úspěch.“ (Schumpeter 2004: 92)

Schumpeterův podnikatel ale není jen homo economicus s výrazným sklonem ke kalkulativnosti, ale i člověk, jenž je „zcela bez tradic a vztahů opravdovou pákou prolomení všech svazků, /... / nástrojem přeorganizování hospodářského života ve směru soukromohospodářské účelnosti.“ (Schumpeter 2004: 179)² Jeho inovační aktivita je živena nejen vůlí k moci, ale i perspektivou, která vychází z neustálé transformace dosažených výsledků do nových aktivit.

² Toto přeorganizování světa podle Schumpetera vede společně s faktory, které jsou popsány dále, k zhroutilí kapitalismu zevnitř. Tyto sociologické úvahy jsou nejslabším článkem Schumpeterovy teorie a je pravděpodobné, že zejména kvůli nim se předpověď o nahrazení kapitalismu socialismem nenaplnila. Jak ukazuje Langlois (2007) úvahy o roli a povaze podnikatele jsou zároveň částí *Kapitalismu, Socialismu a Demokracie*, která se nejvíce liší v porovnání se Schumpeterovými ranými pracemi.

Vývoj společnosti od řemeslné výroby až po nadnárodní monopoly tak „neustále revolucionizuje ekonomickou strukturu zevnitř, neustále boří starou a vytváří novou. Tento proces tvořivé destrukce je pro kapitalismus zásadní.“ (Schumpeter 2004:101)

Inovace zosobněná podnikatelem má tedy nejdříve destrukční charakter. Narušuje stabilitu, zavádí nové vztahy a potřeby a vytváří nutnost přesouvat zdroje. Přesun lidského kapitálu přitom často znamená i zvýšení nezaměstnanosti, které by za normální situace vůbec nemuselo nastat. Rozbití starých struktur dokonce ohrožuje i některá tradiční odvětví, která mohou zaniknout. Schumpeter takové změny ve výrobě označuje za zbytečné ztráty.

Koncerny, které zavádějí nové produkty nebo procesy, jsou podle Schumpetera agresory. Tito agresori pak mají nemalou konkurenční výhodu, a tak jejich působením roste kvalita nebo kvantita celkové produkce. Konkurence v inovačním procesu se stává podle Schumpetera důležitější než cenová konkurence, kterou argumentují zastánci potlačování monopolů. Ekonomika se tak postupně dostává do nové rovnováhy, která je podle Schumpetera na vyšší úrovni.

Pojem kreativní destrukce tak odkazuje k poznatku, že monopolistické uspořádání tím, jak generuje nadměrné zisky, v dlouhém období vytváří pramen destrukce sama sebe. Přesto není možné, aby vznikaly inovace bez zisku plynoucího z monopolistického postavení firem³ a kruh se tak uzavírá. Schumpeter proto kladl i velký důraz na to, čemu říkal různé restriktivní taktiky (patenty, dočasné utajení výrobních procesů, uzavírání dlouhodobých smluv atd.), skrze něž je zajištěn alespoň dočasný monopol, který podnikatelům umožňuje dosahování zisků.

Hlavní výhoda výrazné tržní pozice je pak především v možnosti dlouhodobějšího plánování. Velice důležitá je také v případě ekonomických depresí, kdy monopolistické praktiky tlumí jejich dopady a celý systém je tak stabilnější. I v tomto případě je nutné nahlížet na konkurenci Schumpeterovým pohledem – nevytváří ji cenová soutěž, ale soutěž v objevování, a proto není ekonomicky nežádoucí takovéto praktiky v obchodování podporovat. „Není to o nic větší paradox, než když řekneme, že auta jezdí rychleji, protože jsou vybavena brzdami“ (Schumpeter 2004:107)

³ Ze Schumpeterovy kritiky dokonalé konkurence přímo vyplývá, že inovace jsou v podmínkách dokonalé konkurence nemožné. (Schumpeter 2004: 124) Tuto ideu lze jen těžko rozporovat, protože podmínky dokonalé konkurence v reálném světě nelze simulovat.

Významné Schumpeterovy závěry vychází zejména z jeho zájmu o historii. Už prvotní myšlenka síly monopolů pramení z faktu, že místo toho, aby s rostoucím množstvím monopolů rostla cena a snižoval se výstup, jak praví liberální ekonomie, tento trend je opačný. (Schumpeter 2004: 100)

Zkoumáním historických souvislostí ale Schumpeter dospěl i k některým trendům ve formách ekonomické moci, jak je známe z dnes populární institucionální ekonomie, tedy například k přesunu kompetencí od individuálních vlastníků ke sdruženým vlastníkům a placeným manažerům. Obdobné diferenciační trendy ale objevil i v badatelské činnosti: růst vlivu sdružených a organizovaných forem výzkumu (zejména průmyslového výzkumu) a ústup vlivu individuálního vynálezce. (Schumpeter 2004: 150-161)

Odosobněním a automatizací výroby, které kvůli těmto trendům vznikly, si pak kapitalismus podle Schumpetera podkopává základy vlastní existence. Evoluční proces totiž pokračuje k dezintegraci kapitalismu, zejména z důvodu postupného zastarávání funkce podnikatele, kterou nahrazuje rutinní práce managementu, kvůli dematerializaci vlastnictví, změnám ve vztazích mezi podnikem a zaměstnanci a zejména kvůli postupnému zmenšování kvantity té části obyvatelstva, která je přímo spjatá s kapitalistickým způsobem výroby. „Právě úspěchy kapitalismu podryvají sociální instituce, které ho chrání, a nevyhnutelně⁴ vytváří podmínky, v nichž se nebude moci udržet a které nápadně ukazují na socialismus jako na jeho zřejmého dědice.“ (Schumpeter 2004: 79)

Ačkoliv se z dnešního pohledu může zdát, že Schumpeter se ve svých závěrech spíše mylil, když se místo kapitalismus zhroutil socialismus⁵, přesto jeho dílo poskytuje silný odkaz, že „kapitalistická realita je především procesem změny, a proto ji nelze analyzovat staticky.“ (Schumpeter 2004: 100)

⁴ Schumpeter používá slovo nevyhnutelně v uvozovkách, protože mu přikládá slabší význam. Jakákoli analýza se totiž odvíjí jen od stávajících podmínek a předpokládá, že se tyto podmínky nezmění. Není ale důvod myslet si, že síly které působí v době našeho pozorování, nenaruší nové faktory. (Schumpeter 2004: 79). Sám sobě pak dává za pravdu v roce 1950 při revizi svých závěrů o konci kapitalismu (McCraw 2007: 486)

⁵ Schumpeter chápe socialismus jako protiklad kapitalismu tedy „takový institucionální model, v němž je kontrola nad výrobními prostředky a výrobou samotnou svěřena do rukou ústředního orgánu.“ (Schumpeter 2004: 186)

1.1.1 Schumpeter z dnešního pohledu

Koncept kreativní destrukce si za 70 let své existence získal především svým přístupem k realitě, která se nutně nemusí blížit extrému socialismu ani dokonalé konkurence, velkou řadu stoupců. Diamond (2009) dokonce ve své práci ukázal, že na počátku 90. let byl Schumpeter citován častěji, než nejvýznamnější ekonom od Adama Smithe John Maynard Keynes.

Studenti ekonomie ale znají Schumpetera především v podání jiného významného ekonom Kennetha Galbraitha, jehož interpretace Schumpeterových závěrů je částečně zkreslená. Podle Galbraitha Schumpeter dochází k tomu, že v rámci moderního podniku už podnikatel neexistuje. (Galbraith 1967: 71) Odkazuje tak k oddělení vlastnických práv od vedení firmy, jak jej popisoval Schumpeter. Galbraith tak došel k nutnosti nejvyšší možné regulace v rámci socialistické demokracie, což je ale v přímém rozporu se Schumpeterovým odkazem. Schumpeter je naopak stoupencem liberálního trhu, i když přiznává, že toto zřízení vede k nepružnostem, které jsou ale pro fungování celého systému zásadní. Schumpeter tedy přiznává, že podnikatel je sice oslaben, stále ale zůstává jedinou hybnou silou ekonomiky.

Často zjednodušovaný problém vyprchání funkce podnikatele je přitom pro Schumpeterův odkaz zásadní. Bez jakýchkoli pochybností můžeme potvrdit Schumpeterovo východisko, že proces výroby je v moderní firmě organizován zcela jinak, než tomu bylo na konci 19. století. Tento jev je důsledkem specializace práce, ze které vycházel už Adam Smith (Smith [1776] 1976: 17). Přesto se Schumpeter proti liberální ekonomii vymezuje, proměnu výrobního prostředí vidí na rozdíl od objevitele neviditelné ruky trhu jako důvod pro snížení inovačního potenciálu. Pokud je totiž podnikatel z vnějšího prostředí přenesen dovnitř firmy, jak se to v modernizačním procesu děje, vyprchává jeho sociální role.

Přestože máme v současnosti při pohledu na moderní kapitalismus před Schumpeterem velkou časovou výhodu, otázka rozlišení potenciálu inovací uvnitř a vně firmy je stále aktuální. Podle Langloise (2007: 65) neexistuje důvod, proč by inovace měly vycházet z přebudování současných společností, i když se to v současnosti děje. Inovační aktivitu vidí jako proces, který se v moderním kapitalismu dělí do dvou skupin – inovace, které jsou zřejmé, vychází z přirozeného vývoje, a pro firmu, která je zavádí, jsou poměrně málo riskantní. Takové inovace většinou přináší velké společnosti se svými vývojářskými týmy, tedy inkorporovaným podnikatelem.

Pak ale existují ještě inovace druhého řádu, takzvané radikální inovace, které leží na nejvyšším místě poznání, kterého je lidské myšlení v danou chvíli schopno dosáhnout. Takové inovace jsou poměrně riskantní a dosahují jich většinou podnikatelé mimo tradiční strukturu, podnikatelé v Schumpeterově pojetí. Proto podle Langloise musí vždy alespoň nějaká část kapitalismu zůstat na osobní podnikatelské úrovni.⁶

Ke stejným závěrům ale můžeme dojít na základě instuice i bez Langloisova konceptu. Pokud si uvědomíme, že všechny technologické změny ve 20. století mířily ke snižování nákladů z rozsahu a zjednodušování produkce, je zřejmé, že inovace samy o sobě směřovaly ke vzniku velkých korporací. Protože je tento trend v inovacích zřejmý od průmyslové revoluce, můžeme se domnívat, že podobný vývoj bude následovat i v budoucnosti. Pokud by ale přeci jen monopolistické společnosti přestaly být ve snižování svých nákladů a zjednodušování produkce úspěšné, vždy je tu prostor pro jednotlivého podnikatele. Takovéto „opoždění“ velkých společností se čas od času stane, v poslední době je to například zaváhání Microsoftu při rozvoji internetu, kdy nejrozšířenější webový vyhledávač na světě Google vyvinuli dva podnikatelé v Schumpeterově pojetí. Přestože se Microsoft snaží toto zaváhání dohnat, Google se stal v roce 2006 nejhodnotnější značkou světa a zatímco se Microsoft dále propadá, vyhledávač si drží první příčku dodnes. (MillwardBrown 2010:13)

Tímto jednoduchým prohloubením se Schumpeterova kreativní destrukce přiblížila k pohledu na inovaci, jak jí popisuje liberální ekonomie. Pokud budou monopolistické společnosti ohroženy alespoň jediným podnikatelem vyhledávajícím nadměrné a lehce dostupné zisky, vždy budou muset vyvinout maximální aktivitu, aby neztratily inovační výhodu. Nutnost zhroucení kapitalismu kvůli své úspěšnosti v Schumpeterově pojetí tak odpadá.

Když tedy shrneme odpověď na klíčovou otázku, kdo ve společnosti inovuje, v Schumpeterově podání se dostaneme k podnikateli vně firmy, při zavedení několika argumentů je ale zřejmé, že inovovat musí i zavedené firmy, jednotlivý podnikatel pouze udává tempo a intenzitu inovací.

Druhou aktuální otázkou podle Langloise (2007: 95) je, zda firmy inovují tak, aby se vertikálně spojovaly (jak vyplývá ze zjednodušování procesů výroby), nebo aby se vertikálně specializovaly, což Langlois považuje za nejnovější fenomén v inovacích.

⁶ Langloisova teorie tak má mnoho společného s modelem rozkladných technologií Claytona Christensena (1995), jež je rozebrán v další kapitole.

V obou případech inovace vychází z toho, že se technologie a firma spoluvyvíjí. Moderní technologie přitom snižují jedinečnost aktiv a zároveň mohou předávat komplexní informaci levněji. „Jelikož mohou být informace neustále a levně sdíleny mnoha lidmi na různých místech, hodnota centralizovaného řízení a nákladné administrativy se snižuje.“ (Langlois 2007: 96)

Zatím není možné potvrdit, že specializační trend, který popisuje Langlois, ve společnosti nastává. Pokud by tomu ovšem tak bylo, syntézou Schumpeterovy kreativní destrukce, liberální ekonomie a jejího posledního podnikatele, který vytváří konkurenci, a Langloisovy změny z vertikální integrace na specializaci dostáváme obraz ideálního inovačního kapitalismu, který čerpá svou sílu z monopolů. Ty sice umožňují inovační zisk, ale nerostou nad všechny meze a jsou neustále ohrožovány možností, že jejich inovační potenciál převezme soukromý podnikatel.

1.2 Winstonův model potlačení

Nejpřirozenějším způsobem, jak lze zachytit proces jakékoli změny, je sledování daného oboru v kontextu dějin a popis průlomových zvrátů v tomto vývoji. Tuto práci udělal v oblasti studia médií Brian Winston ve své knize *Media Technology and Society. A History: From telegraph to the Internet*, která poprvé vyšla v roce 1998.

První Winstonova (2000:1-2) poznámka k technologické proměně médií je popření sousloví informační revoluce. Autor upozorňuje, že implementace nových komunikačních kanálů je produkt konstantního souboje společenské potřeby a potlačování, které vychází ze stávajících mediálních struktur. Dlouhou historii vývoje mediálních technologií ukazuje například na televizním přístroji, jenž byl poprvé patentován v roce 1884, nebo na digitalizaci, která započala v roce 1938. „Co je hyperbolicky označováno jako revoluční zástup událostí, pak můžeme chápat spíše jako evoluci než bouřlivý transformační proces.“ (Winston 2000: 1)

Sousloví informační revoluce, které se s oblibou pro současnou přeměnu médií zažilo, je tak podle autora projevem technologické ignorance. Winstonovi dává v tomto ohledu za pravdu i Mark Stefik (2000: 107), když říká, že „z historického pohledu není informační exploze nic nového. Objem dostupných informací v rozvinutém světě roste kontinuálně už několik století.“

Druhým okruhem, kterým se Winston zabývá, je otázka úspěšnosti či neúspěšnosti jednotlivých mediálních technologií. Pro tento účel Winston sestavil model, který popisuje vliv působící na mediální technologie.

Model vychází především z prvního poznatku, že současná přeměna médií není nic revolučního. Technologie se naopak v posledních dvou stech letech proměňují a rozšiřují do světa stejnou cestou. Primárním prvkem v této přeměně je pak podle Winstona sociální sféra jako oblast, kde se objevují zárodky pro budoucí inovace a kde se zároveň střetávají dva základní prvky vývoje – věda a technologie.

V odkazu na de Saussura a Chomského pak Winston označuje technologie za projev vědecké kompetence, která vychází z duševní schopnosti vědců projevit jazyk vědy. Věda je zde přitom chápána jako obeznámení s ovládním jakéhokoli oboru učení. „Model nahlíží na jednotlivé komunikační technologie v rámci sociální sféry jako na vyjádření (projev) teoretiků v odpovědi na zázemí vědecké kompetence.“ (Winston 2000: 3)

Právě tento projev kompetence vytvořit novou mediální technologii je pro celý proces zásadní. Winston tuto změnu od kompetence k technologii označuje za vytvoření myšlenky (ideation), což je proces první transformace v celém modelu. Tato transformace spočívá v činnostech jako je dostat nápad nebo formulovat problém a hypotézu. V této přeměně je také zosobněn nejhůře definovatelný prvek celého procesu, který můžeme označit za kreativitu, představivost nebo intuici.⁷

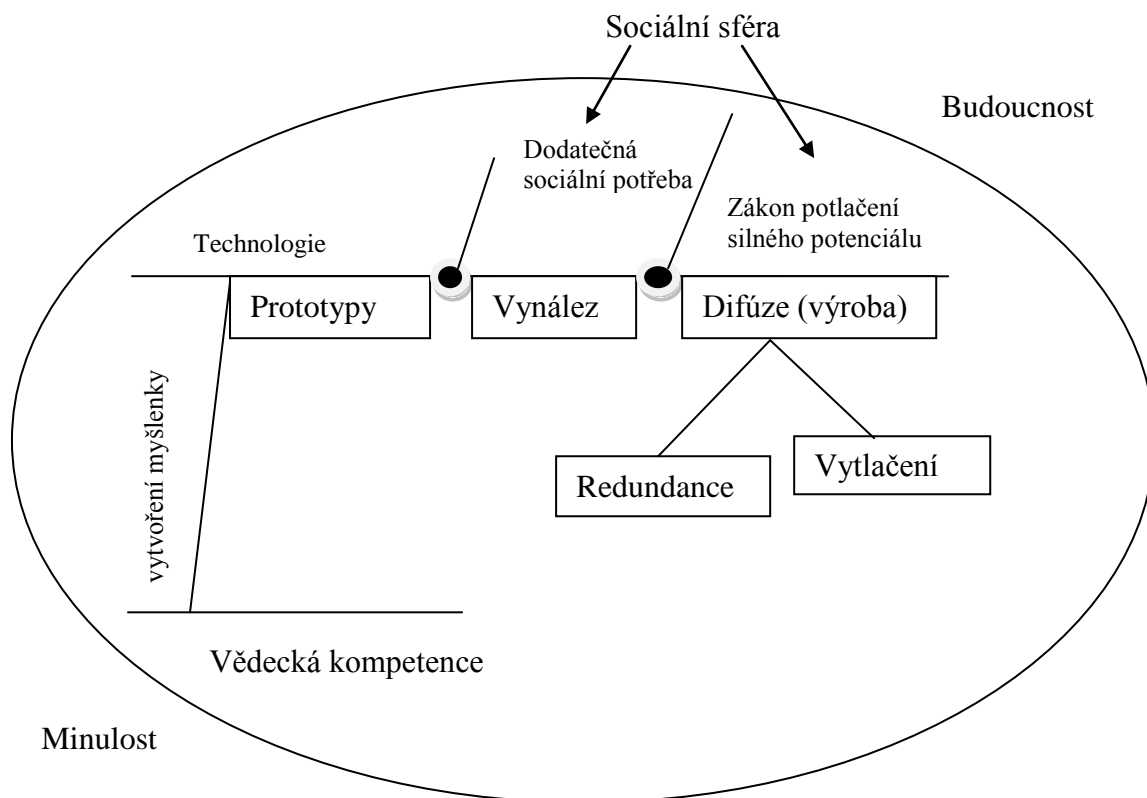


Schéma 1: Winstonův model inovačního procesu v médiích (Winston 2000:14)

První transformace tedy posouvá technologii z vědecké kompetence do prostředí technologického projevu, kde se testují různá řešení. Zařízení, která jsou v této době konstruována, se označují za prototypy.

Winston zároveň připomíná, že všechny události inovačního procesu stále probíhají v rámci sociální sféry. Společenské okolí pak určuje, proč jsou některé nápady označeny za vynálezy a některé jsou naopak zapomenuty.

⁷ Dostat nápad je nejsložitější fáze z celého inovačního procesu nejspíš právě proto, že lze její původ jen velice těžko teoreticky popsat. Prvotní myšlenka přitom nemusí být, a často ani není, prostorově ani časově svázaná s reálným technologickým projevem. První hypotéza o vytvoření telegrafu se objevila v Německu na konci 18. století, třicet let před tím, než byl sestaven první funkční přístroj. Telefon byl popsán ve Francii již roku 1854, dvě desetiletí před Bellem. (Winston 2000:5)

Tyto vlivy pak Winston shrnuje do druhé transformace, kterou nazývá dodatečnou sociální potřebou. Potřeba je koncentrací všeobecných sociálních sil ve společnosti, které determinují celý inovační proces. Druhá transformace je pak zároveň i silou, která posouvá prototypy z laboratoří do reálného světa, a tak z nich vytváří vynálezy. Pokud se potřeba vyskytne na několika místech ve stejný čas, což lze předpokládat, je možné, že se i jeden nápad a pokus o jeho implementaci objeví několikrát nezávisle na sobě. Na stejnou sociální poptávku odpovídali například Gray a Bell, když si ve stejný den v únoru roku 1876 patentovali elektrický telefon.

Dodatečná sociální potřeba představuje zásadní bod v celém Winstonově modelu. Právě při této druhé transformaci se rozhoduje, jaký bude osud celého inovačního procesu. Podle toho, jakou mají prototypy budoucnost, je Winston dělí do čtyř tříd:

- Odmítnutý prototyp – společenská potřeba zatím není dostatečně silná a využití pro případný vynález neexistuje. Příkladem odmítnutého prototypu je demonstrace fungujícího telegrafu již v roce 1816, která byla ovšem odmítnuta britskou vládou, která považovala za stěžejní komunikaci mechanickými semaforey.
- Přijatý prototyp – dodatečná společenská potřeba po podobném zařízení již ve společnosti částečně existuje. Podobnou potřebu uspokojil například vynález daguerrotypie v polovině 19. století, který poprvé umožnil mechanické snímání obrazu.
- Paralelní prototyp – nové zařízení v některých oblastech kopíruje funkčnost jiného vynálezu, který je v jiné fázi inovačního procesu, ale bojuje s určitým technologickým problémem.
- Neúplný prototyp – zařízení, které je vyvinuto pro určitou činnost, kterou ovšem poté není schopno efektivně naplnit. Příkladem takového prototypu je Reissův telefonní přístroj z 60. let 19. století.

Pokud prototyp projde neúprosným sítem sociální potřeby, vstupuje na trh, setkává se s třetí transformací. Winston tuto transformaci popisuje s pomocí terminologie, kterou používá Braudel ve své knize *Civilisation and capitalism* (1981: 430), když říká, že v inovačním procesu jsou aplikovány jak akcelerátory, tak brzdy.

Pro naše účely je ale mnohem vhodnější odvolat se k Schumpeterovi a jeho teorii kreativní destrukce, jak byla popsána v předchozí kapitole. V takovém případě je

akcelerátorem inovačního procesu tržní poptávka, kterou Winston označuje za dodatečnou sociální potřebu. Naopak brzdou je v Schumpeterově pojetí monopolistické uspořádání trhu, které Winston označuje za zákon potlačení silného potenciálu, který určuje i třetí transformaci v jeho modelu. Při této přeměně všeobecná sociální omezení splynou v ohraničení potenciálu nového zařízení ohrožit stávající uspořádání. Winston tedy nahrazuje Schumpeterův monopol „koncentrací určujících sociálních faktorů.“ (Winston 2000: 11)⁸

Jediným důvodem, proč se vynález může dostat přes třetí transformaci až do fáze difuze, je příliš pomalé fungování sociálních omezení. Přesto mají tyto síly na implementaci inovací vliv a jsou podle Winstona i důvodem, proč zavádění inovací trvá většinou dvě až tři desetiletí. Autor ale na druhou stranu připomíná, opět ve stejném duchu jako Schumpeter, že bez těchto sil by byla síla nových produktů příliš radikální, což by vedlo k turbulencím a zisk z přinášení nových projektů na trh by byl omezen.

Tento souboj akceleratorů a brzd se v další části modelu promítá i ve fázi difuze produktu. Pokud převáží sociální potřeba, vynález se začne vyrábět. Teprve produkcí se ale ukáže, jestli má inovace schopnost vytlačit a nahradit původní produkt, nebo zda je redundantní k původní technologii a trh ji proto nepřijme.

Například diskům CD se podařilo vytlačit gramofonové desky, protože poskytovaly vysokou míru inovačního potenciálu. Na druhou stranu RCA videodisky se na trhu neuchytily, přestože jako ukazuje ve svém výzkumu Margaret Grahamová

⁸ Pokud budeme rozdělovat přístup ke komunikačním technologiím na technologicky a sociálně deterministický (Tejkalová 2009: 43-44), Schumpeterův model musí být ze své ekonomické podstaty převážně technicko-deterministický. Pokud se snaží definovat společenská vztahy, selhává. (Langlois 2007: 40-41) Oproti tomu Winston zapojuje do svého modelu i sociální prvky, po vzoru Raymonda Williamse (2003) se domnívá, že technologie je vždy výsledkem souboje o její směřování, a proto se blíží sociálně deterministickému přístupu. Blízko má i k názoru Rudolf Stöbera (2004: 483), který říká, že „médiá nejsou výsledkem technických vynálezů, ale vycházejí z dvoustupňového procesu vynalézání a sociální institucionalizace. Nové technologie pak jen vylepšují stará média.“ Winston ale přesto neustupuje z přesvědčení, že vývoj technologie následuje společenská změna, a proto je na pomezí obou přístupů. Pokud bychom podle Cantoniho a Tardiniho (2006: 13-14) rozdělovali technologické deterministy dále na utopisty a dystopisty, Winston i Schumpeter by s přesvědčením, že jsou nové technologie ničující pro současnou strukturu, spadali do druhé skupiny. Technologický determinismus, který je v poslední době populární zejména kvůli nástupu tzv. nových médií, je návratem k teoriím Marshall McLuhana a jeho slavnému heslu, že médium je poselství: „Poselstvím každého média nebo technologie je změna měřítka, tempa nebo modelu, které zavádí do lidských záležitostí“ (McLuhan, 1991: 20).

(1986) měly nejlepší možné zázemí, pozitivní ohlasy trhu, podporu médií a dobře definovaný přístup na trh.

Brian Winston samozřejmě není jediným mediálním teoretikem, který se inovacemi v médiích zabývá. Jeho teorii, která je v mnohém srovnatelná se Schumpeterovou kreativní destrukcí, za posledních deset let rozvinula řada dalších. Výjimečnost Winstonovy práce ale spočívá právě v tom, že ve vývoji médií nespatořoval žádné revoluce, naopak se zaměřil na pravidelný vzorec, který média při své změně opakují. Teprve díky takovému pohledu je pak možné popsat vývoj komunikačních technologií jako proces.

Evoluční přístup navíc umožňuje implementovat inovační proces, který ekonomové zkoumají už několik desetiletí, na mediální podmínky. Podle Kennetha Carlewa et al. (2006) tak nejsou změny v médiích odlišné svou charakteristikou od změn v celém průmyslu. „Inovativní podnikatel žijící v nejistém světě, kde výnosnost inovací vede k vytvoření nových technologií, kde hraje intelektuální vlastnictví důležitou roli, musí položit rovnítko mezi průmyslovou revolucí a informační revolucí. Technologie jsou odlišné a liší se i poměr mezi vstupním kapitálem, ale všeobecné paradigma má stejnou vysvětlující hodnotu.“ (Carlew et al. 2006: 660) Carlew navíc dává za pravdu Winstonovi i v tom ohledu, že současné dopady internetu nejsou ničím výjimečným a zcela zapadají do evoluce médií.

Z tohoto pohledu se zdá poněkud kontraproduktivní například přístup Irvinga Fanga (1997), který naopak označuje dějiny médií za historii plnou informačních revolucí, od vzniku masmédií jich napočítal šest.⁹ Přestože jeho revoluční pohled na historii médií nedává prostor po vytvoření modelu, podle kterého by se média v toku času měnila, jeho práce přináší několik poznámek o společných rysech informačních revolucí, které mohou Winstonův model obohatit.

Společných rysů, které mají podle Fanga informační revoluce, je celkem osmnáct, přičemž Winstona rozvíjí v deseti z nich, a to zejména v sociální oblasti:

- inovace přicházejí ve dvojicích (papír a písmo, televize a satelit)

⁹ Přestože se tak Fang používáním sousloví informační revoluce proti Winstonovi vymezuje, při bližším pohledu zjistíme, že jde v podstatě jen o terminologický spor, zda může být revoluce něco, co přichází v dějinách pravidelně a stejným způsobem. Fang totiž sám píše, že „touha vytvářet komunikační kanály stejně jako přijímat sdělení byla přítomna ve všech generacích./.../ Naši předci kdysi dávno odstartovali nikdy nekončící cestu zaznamenávání informací, komunikace a ukládání znalostí mimo lidský mozek“ (Fang 1997: xv). Proto i pro Fangovu revoluci je přesnější používat Winstonův termín evoluce.

- dopad nových mediálních technologií je rovnostářský, přispívá k rozvoji demokracie
- nové komunikační kanály vedou k větší specializaci a zároveň dezinformaci
- proces fragmentace neproběhl jen v přerodu z modernismu na postmodernismus, naopak se opakuje v každé informační revoluci
- zatímco každá technologie se v průběhu své existence rozvíjí a tím se stává složitější, pro příjemce je její konzumace stále jednodušší
- potřebu přemísťovat sebe při každé informační revoluci nahrazuje lepší schopnost přemísťovat informace
- s každou revolucí přichází vytvoření nové vzdělanosti (od schopnosti psát po znalost počítačového kódu)
- nové technologie přináší možnost rozvoje lidského protestu a tak přispívají k humanizaci společnosti
- nové komunikační kanály sice umožňují lepší komunikaci, zároveň ale společnost rozdělují, protože nevyžadují setkání tváří v tvář (v extrémním případě může nedostatek osobní komunikace vést až k sociální dysfunkci)
- žádná z revolucí není ohraničená, tzn. nikdy reálně nekončí

Tento Fangův (1997: xviii-xix) výčet společných rysů všech informačních revolucí tedy může být dobrým vodítkem, kam by se Winstonův model inovačního procesu v médiích mohl rozvíjet. Na první pohled je zjevné, že původní model nedostačuje především ve společenské oblasti, kde mluví jen o sociální potřebě zavedení nové inovace, ale svou orientací na pomezí technologické determinace opomíjí souvislosti, které přeměnu médií ve společnosti doprovází.

Fangova tvrzení jsou ovšem na druhou stranu poměrně silná, v některých případech by s nimi nesouhlasilo mnoho mediálních teoretiků. Například Briggs a Burke (2005) postupují při zkoumání historie médií velice podobným způsobem jako Fang, přesto dochází k závěru, že společenské souvislosti byly vždy v případě zkoumání médií velice různorodé. Každý jednotlivý bod ve Fangově výčtu by proto bylo nutné

pečlivě zkoumat a dokázat před tím, než by bylo možné ho do modelu inovačního procesu v médiích zařadit.¹⁰

Fang (1997) ale není v pohledu na vývoj médií jako na řadu revolucí osamocen. O informačních revolucích mluví mnoho teoretiků, jako je například Martin Lister et al. (2003), Paul Levinson (1997), Tom Forester (1985) ale i celá řada dalších. Poměrně populární je i pohled Marka Postera, který ve své knize *The Second media age* dělí historii médií jen do dvou skupin – první mediální doba a druhá mediální doba, která přišla s vynálezem internetu na začátku 90. let, což byla jediná revoluce v historii médií. (Poster 1995: 3-4)

Winston tak svým evolučním přístupem ke zkoumání historie médií přispěl ke zcela novému pohledu na možnosti inovačního procesu. To potvrzuje i průzkum Mierzjewské a Hollifieldové (2006), podle kterého bylo šedesát procent textů zabývajících se technologiemi a inovacemi v médiích, které otiskly vědecké časopisy, publikováno až po roce 2000. Většina těchto výzkumů podle autorek navíc reflektovala fakt, že média, stejně jako řada jiných průmyslových odvětví, čelí nárůstu potenciálně ‚rozkladných‘ (disruptive) technologií.

¹⁰ V případě vývoje počítačových komunikačních technologií tento výzkum udělal Patrice Flichy (2006: 187:196), který nejspíš naprosto nevědomě popsal zavádění počítačů potažmo internetu do společnosti téměř shodně s Winstonovým modelem. Stejně jako Fang si ale všímá i sociologických souvislostí, které Winston opomenul. Upozorňuje tak například na společenskou změnu, která přichází společně s inovací médií, na nutnost nové vzdělanosti, stále menší podíl osobní komunikace atd. Speciálně na sociální aspekty nových médií se pak zaměřuje Leah Lievrouw (2006), který si klade především otázku, zda sociální změna přináší nové technologie, nebo je tomu naopak.

1.3 Koncept rozkladné technologie

„Rozšíření tisku vlivem Gutenbergova tiskařského lisu v roce 1448 rozložilo celý průmyslový sektor odvíjející se od tisku pomocí vydlabaných dřevěných desek.“ (Küng 2008: 125)

Pokud srovnáme dosud diskutované pohledy na inovační proces, oblast mediálního výzkumu zatím jakoby opomenula tu část modelu, která se zabývá dopadem nových technologií na ty stávající.

Jak už víme od Mierzjewské a Hollifieldové (2006), mediální studia se totiž začala rozkladným potenciálem technologií důkladně zabývat až v novém tisíciletí. Neodvolávala se přitom na model kreativní destrukce Aloise Schumpetera z roku 1942, ale na článek jiného ekonoma Clayтона M. Christensena *Disruptive technologies: Catching the wave* z roku 1995.¹¹

Christensen (1995) poukazuje především na to, že jeden z nejstabilnějších vzorců v ekonomice je neschopnost firem udržet se na čele jejich odvětví, pokud přijde technologická změna. Toto selhání pak vychází zejména z toho, že se velké společnosti příliš orientují na své stávající zákazníky. Manažeři si kladou otázky, jakým je nová technologie nebo distribuční kanál přínosem pro jejich klienty, a tak opominají objevovat nové příležitosti mimo jejich zúžený pohled nad trh. Orientovat se na nesignifikantní nebo možná dokonce ještě neexistující zákazníky pro ně přináší příliš velké riziko. Christensen navíc poznamenává, že přestože se takové firmy již několikrát přesvědčily o nebezpečích podobné ignorace, je v tomto ohledu jejich chování stále perfektně racionální.

Technologie, které Christensen definuje jako rozkladné, totiž nemusí být, a obvykle ani nejsou, radikálně nové nebo technologicky náročné. Nicméně mají dva důležité znaky:

- Prezентují odlišný soubor výkonnostních atributů, které nemají hodnotu pro stávající zákazníky

¹¹ Nelze tvrdit, že je to pravidlo. Küng, Picard a Towse se v knize *The internet and the mass media* odvolávají k Schumpeterovi a jeho kreativní destrukci. „Přestože tento koncept spatřil světlo světa téměř století před digitalizací a internetem, pro současnou mediální situaci má jedinečnou relevanci.“ (Küng, Picard a Towse 2008b:25).

- Vylepšují výkonnost atributů, které stávající zákazníci dokážou ocenit, v takové míře, že nové technologie mohou být invazivní vůči zavedeným trhům (Christensen 1995: 44)

Pravidlem pak podle Christensena je, že si většinové publikum výslovně nepřeje využívat rozkladné technologie způsobem, který zná a chápe. Z počátku jsou tedy takové technologie využívány a doceněny na nových trzích s novým způsobem použití.

Pro zavedené společnosti v daném odvětví tak zbývá velice úzký prostor pro inovace – zavádějí jen takové technologie, které jejich zákazníci ocení, ale nejsou příliš radikální. Christensen nazývá takové inovace udržujícími. „Pokaždé, když se rozkladná technologie objeví, jedna polovina až dvě třetiny stávajících firem v inovačním procesu selže, což je v ostrém kontrastu ke správně načasovanému zavádění udržovacích technologií.“ (Christensen 1995: 46) Toto selhání se projevuje tak, že již zavedené firmy implementují rozkladné technologie přibližně s dvouletým zpožděním oproti nováčkům v oboru.

Na první pohled se tak zdá, že pokud stávající firmy mají znalost o existenci rozkladných technologií, manažeři by se měli selhání vyhnout. Jak ale říká Christensen, rozpoznat rozkladnou technologii a přijít na to, jak jí prolomit, jsou dvě rozdílné věci. Popisuje proto postup, který by měl pomoci stávajícím firmám se s rozkladnými technologiemi vyrovnat:

- 1) *Rozpoznat, zda je technologie rozkladná nebo udržující.* V první fázi musí manažer určit, které z řady inovací na obzoru jsou rozkladné a které z nich jsou reálnou hrozbou. Zatímco společnosti mají ustálený proces, jak detekovat udržující technologie, v případě rozkladných tomu tak není. Jedním z procesů, který mohou společnosti implementovat, je zjišťování vnitřních nesouladů ve vývoji různých nových produktů a technologií. Pokud zde existuje rozpor v zavádění nových technologií mezi manažery a jednotlivými zaměstnanci, je pravděpodobné, že manažeři hájí udržovací technologii a jednotlivci rozkladnou.
- 2) *Definovat důležitost rozkladné technologie.* Zde je znovu potřeba zavést nové kanály, které míru signifikance nové technologie určí. Manažeři totiž obvykle pokládají špatné otázky nesprávným respondentům (ptají se na využitelnost nové technologie stávajících zákazníků). Christensen proto určení důležitosti rozkladné technologie popisuje graficky:

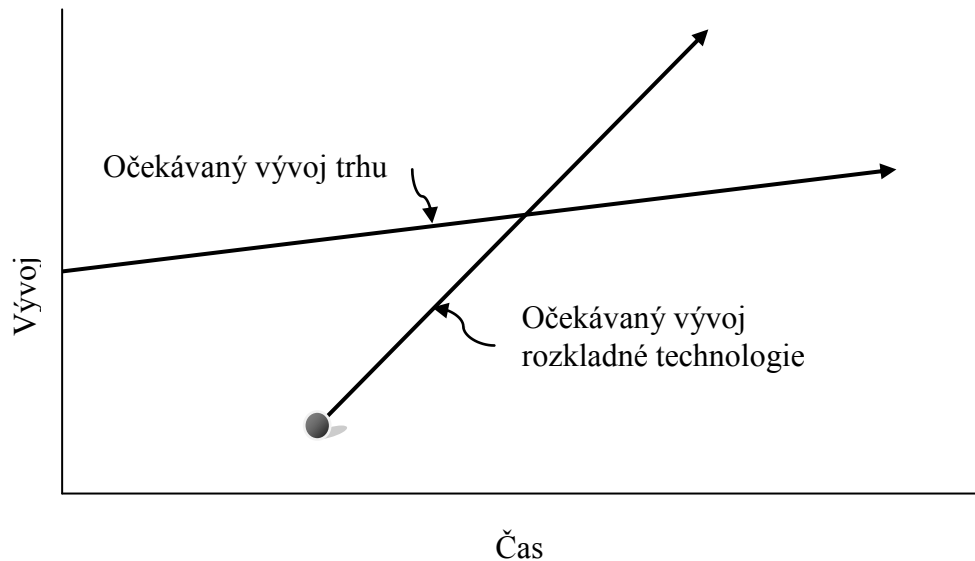


Schéma 2: Christensenův model pro rozpoznání rozkladné technologie
(Christensen 1995: 49)

Graf zobrazuje vývoj produktu na trhu (vertikální osa) v závislosti na času (horizontální osa). První přímka zobrazuje zlepšování stávajících produktů v takové míře, na kterou jsou většinou zákazníci zvyklí a kterou od trhu očekávají. Druhá přímka pak představuje míru zlepšení, které nabízí nová technologie. Pokud je tato technologie rozkladná, její sklon bude mnohem vyšší, než jak vyplývá z poptávky většinového publika. Invazivnost rozkladných technologií pak závisí především na tom, jaký je rozdíl mezi rychlostí inovačního procesu u udržovacích technologií a rychlostí inovací, po kterých je poptávka na trhu. Čím více se tento rozdíl blíží nule, tím nižší mají rozkladné technologie invazivní potenciál. (Christensen 1995: 50)

- 3) *Definovat zodpovědnost za implementaci rozkladné technologie v nové nezávislé organizaci.* Podle Christensena je pro novou technologii potřeba zformovat malý tým izolovaný od diktátu dusivé poptávky vládnoucí ve většinových společnostech. Právě tato změna kontextu je pro inovační proces zásadní.
- 4) *Udržet rozkladnou technologii nezávislou.* Nová společnost pak má možnost dostat se na vedoucí pozici v právě vznikajícím odvětví. Naopak sloučení obou společností za účelem snížení fixních nákladů může být pro většinovou společnost fatální, protože firma zavádějící rozkladnou technologii začne dříve či později parazitovat na zdrojích a produktech většinové společnosti (Christensen 1995: 52)

Podle Christensena tak jsou rozkladné technologie součástí životního cyklu firmy. Společnosti, které tento proces pochopí, mohou vytvořit nový podnik jako náhradu za ten, který musí nevyhnutelně zemřít. Aby se jim to podařilo, manažeři nově zaváděných firem musí mít volnou ruku k využití plného potenciálu rozkladné technologie, i kdyby to mělo znamenat konec stávající společnosti. „Jestliže společnost neobětuje sama sebe, konkurence to udělá za ni.“ (Christensen 1995: 53)

Pět let po svém prvním článku Christensen svůj model rozkladných technologií revidoval v článku *Meeting the Challenge of Disruptive Change* (2000), který napsal společně s Michaelem Overdorfem. Zásadním rozdílem je, že zde Christensen termín rozkladné technologie nahrazuje termínem rozkladné inovace.¹² Další přínos tohoto článku spočívá zejména v důkladnější definici strategií, které může firma implementovat, aby rozkladnému potenciálu odolala. Autoři se zaměřují především na zdroje, postupy a hodnoty stávající společnosti.

Přestože Christensen jako ekonom demonstroval svůj model na mediálních technologiích, do oblasti mediálního výzkumu jej plně přenesli až Day a Schoemaker (2000), kteří k rozkladným médiím přidali ta nerozkladná a vytvořili tak úplný model inovačního procesu v médiích, který říká, že mediální firma je svým přístupem k zavádění technologií a managementem inovací různě závislá na rozkladném potenciálu technologie.

Model směrem k mediálním studiím ale konkretizuje i Lucy Küng (2008), když popisuje, jak stávající struktury očekávají nové technologie se zděšením, což odpovídá i reakcím stávajících médií na ty nově přichozí. „Hollywood byl nepřátelský k televizi. Hollywood s televizí se pak obávaly nástupu videorekordérů. Hudební průmysl pak blokoval rozšíření magnetofonu, kompaktních disků a naposledy pak internetu.“ (Küng 2008: 127)

Na Christensenovu analýzu rozkladných technologií ale navazuje v oblasti médií i mnoho empirických výzkumů, jako je Peterson et al. (2003), Lytinen a Rose (2003), Picard (2003), Rao et al. (2006) nebo Pascu et al. (2007).

Z poslední doby je to pak například práce Lucase a Goha (2009), kteří v původním modelu především zdůraznili nutnost změny stávajících procesů uvnitř

¹² Vzhledem k historii termínu rozkladné technologie se ale nový termín neujal, pojem technologie používaly i všechny následující zmíněné studie. Vzhledem k věcným významům obou slov se ale jedná spíše jen o formální rozdíl.

firmy a jeho platnost otestovali na zavádění digitální fotografie. Lucas a Goh také analyzují, nakolik vztahy uvnitř firmy ovlivňují přístup k rozkladné technologii. Definují dynamické a rigidní zaměstnanecké skupiny v rámci inovačního procesu a zabývají se i firemní kulturou.

V posledních letech se ale mediální studia začínají zajímat i o odkaz Schumpetera. Například Rudolf Stöber (2004) na základně Schumpeterovy definice inovace a Darwinovy teorie vývoje druhů popsal evoluční proces mediální změny, která má podle něj dvě fáze. „Nejdříve různí lidé objeví malé či větší množství vynálezů. Poté společnost pochopí, že tyto nové technologie nejsou jen vylepšením starých médií, ale že mohou být použity i k novým účelům a formám komunikace.“ (Stöber 2004: 504)

Na inovační proces ale působí v médiích z ekonomického pohledu mnohem více faktorů, než obsahuje Schumpeterův nebo Christensenův jednoduchý model. Mezi nimi jsou výnosy z rozsahu, efekty zasíťování, náklady na změnu technologie, možnosti uzamčení spotřebitele, cenová diskriminace, transakční náklady, regulace a mnoho dalších, které ovšem blíže rozebírá práce *Inovační proces – teorie a aplikace na trh mediálních produktů* (Kyjonková 2009).

2. Rozkladné inovace v současném mediálním světě

„Velká média dvacátého století - tisk a analogové vysílání - čelí vymření, nebo přinejmenším marginalizaci. Stejně jako gramofonové desky v době CD.“ McNair (2009: 21)

Pokud bylo 20. století stoletím masových médií, za posledních 10 let se ukazuje, jak moc je jejich pozice nejistá. Spolu s digitalizací musí mediální konglomeráty, produkty vertikální i horizontální integrace, znovu definovat podstatu své existence. Pro obraz toho, co rozumíme tradičními médii, můžeme využít schéma Lucy Küng (2008: 7), které zobrazje média podle jejich obsahů a funkce:

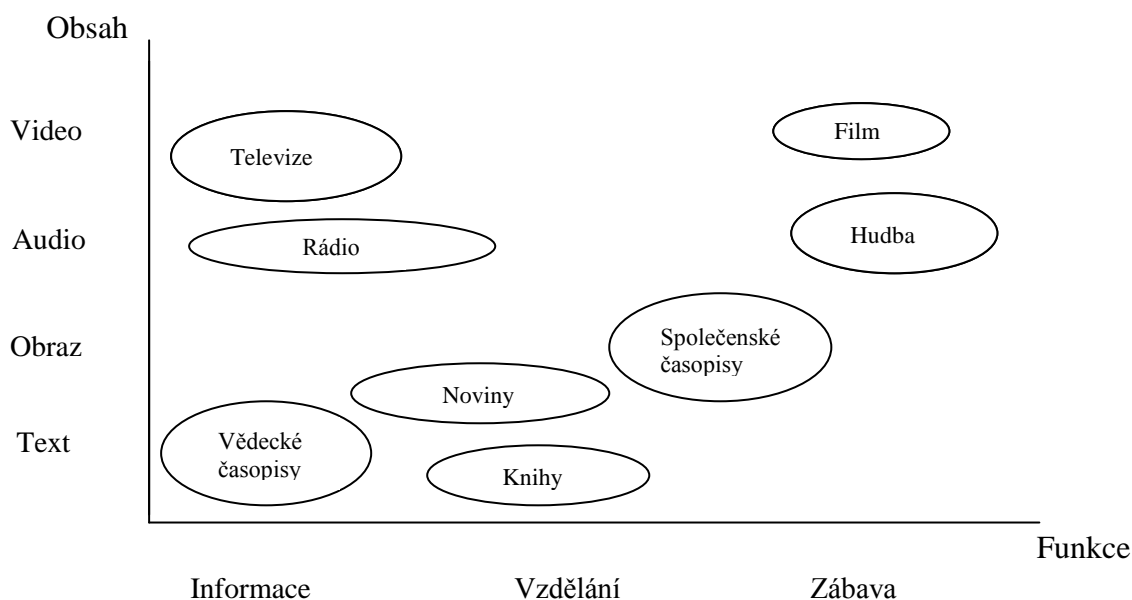


Schéma 3: Tradiční média (Küng 2008: 7)

Při redefinici současných médií se přitom ukazuje, že největší výzvou, která v posledních letech vyvstává, je konvergence mediálních technologií. Už dnes je zcela běžné jedním zařízením přijímat vysílání televize a rádia, telefonovat, číst noviny a internetové zprávy, nebo naopak publikovat vlastní obsah. Pokud bychom tedy chtěli zařadit nová média do předchozího schématu, ukáže se, že to nelze.

Konvergenci médií můžeme popsat buď jako obousměrný proces změny internetu a tradičních médií nebo modelem známým pod jménem 3-C (content, computing, communication):

Konvergence probíhá v obou směrech: Z jedné strany je internet začleňován do jiných masových médií jako jeden z nejdůležitějších informačních zdrojů, na druhou stranu internet představuje pro tradiční média nový komunikační kanál, kterým mohou přenášet poskytované informace. Proces lze popsat jako medializaci internetu a internetizaci médií. (Cantoni a Tardini 2006, Fortunati 2005, Wurff 2005)

Konvergence je technologicky řízené slučování obsahového (médií), počítačového (informačních technologií) a přenosového (telekomunikačních a vysílacích služeb) průmyslu do nového komunikačního a mediálního sektoru. (Chakravarthy 1997, Bradley a Nolan 1998, Küng, Picard a Towse 2008b, Küng 2008)

Sbližování mediálních kanálů má tedy svůj obraz i v ekonomickém prostředí. Technologická konvergence vede i k podnikatelské konvergenci, kdy noviny, časopisy, televize a rádia již dále nemohou existovat jako samostatné služby – jejich oddělení je demonstrováno spíše pro konzumenty, než že by dávalo jakýkoli technologický smysl. (Gunter 2003: 2) Uživatel si tedy už tolik nevybírám mezi jednotlivými deníky, dokonce ale ani mezi deníkem a televizí, ale jednoznačně vyhledává určitou zprávu s mnohem menší závislostí na kanálu, kterou ji přijme, než jak bylo zvykem u klasických médií. Oddělení jednotlivých typů médií je tak v současné době důležité zejména pro zdání mnohosti informačních zdrojů, než pro fungování mediálního koncernu.¹³

Tento přerod mediální struktury zachytila a na přelomu tisíciletí i Evropská unie a založila skupinu, která měla zkoumat vliv technologických změn na současnou

¹³ Internet opravdu nabízí recipientovi mnohem více informačních zdrojů, než tomu bylo kdy dříve. Toto rozšíření informační společnosti vzbudilo zejména na počátku rozšiřování celosvětové sítě naději, že internet rozbije současné mocenské struktury a jako opravdu mezinárodní médium překoná hranice. (Fang 1997: 218) Jak ale ukazují Goldsmith a Wu v knize *Who Controls the Internet?* (2006) internet se stal pouze řadou národních sítí často ovládaných stávajícími státy. Autoři yjmenovávají zejména tři důvody, proč tomu tak je: jazykové, sociální a kulturní bariéry, technologická omezení bránící rozšíření v rozvojových zemích a na druhou stranu umožňující upoutat informace na síti k danému geografickému místu, a rozdílnost zákonodárství, která se musí i na internetu prosadit. Jak pak ukazuje Wurff (2005) tradiční média navíc získávají na internetu stále větší prostor, čímž se zdroje opět imezují.

strukturu mediálního sektoru. „V roce 2000 bylo nominováno národními agenturami 50 vědců, kteří byli shromážděni do malé vydýchané místnosti v Bruselu, aby definovali vstupy a výstupy Komise evropské vědecké nadace pro vědu a technologie (COST) a hlavně, aby formálně odstartovali projekt COST A20 s posláním zkoumat vliv Internetu na masová média.“ (Küng, Picard a Towse 2008: xiii)

Postupná změna v činnosti skupiny je pak i jedním z důkazů konvergence medií. Zatímco byla původně rozdělena do tří oborů: noviny a tištěná média, televize a film a hudba a rádio, postupem času se ukázalo, že internet má na všechny mediální kanály podobný vliv a byla vytvořena Cross Media Group, která se začala zajímat o vliv internetu na masová média jako celku. (Küng, Picard a Towse 2008: xiii-xiv)

Sbližování jednotlivých komunikačních kanálů je pak ale pozorovatelné i při načrtnutí časové řady mediálních technologií, jak to udělali Henten a Tadayoni:

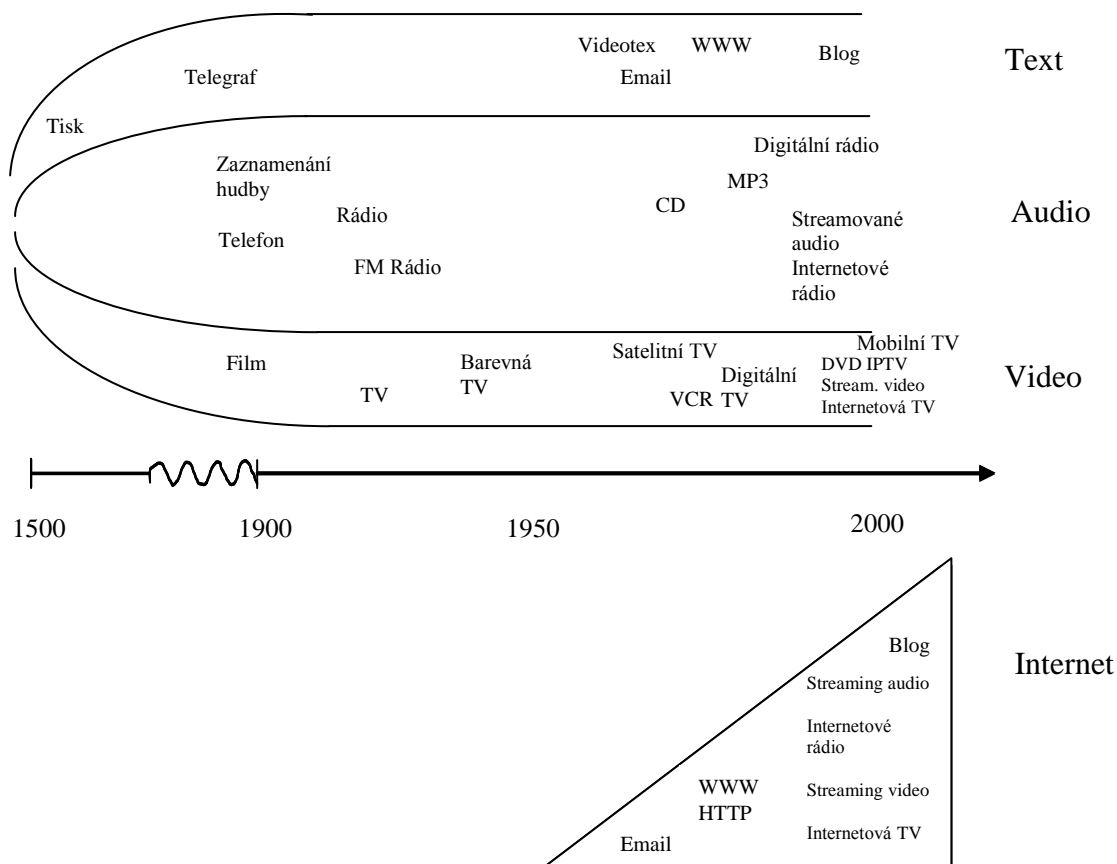


Schéma 4: Časová řada masových médií (Henten a Tadayoni 2008:46)

Dolní část schématu zobrazuje nejdůležitější internetové aplikace a technologie. Tyto funkce jsou pak zahrnuty i do horní části přehledu tak, aby byla zřejmá důležitost internetu pro současná masová média. Schéma ale na druhou stranu potvrzuje definici uvedenou výše, že konvergence není jednosměrným procesem, ale že i tradiční média

ovlivňují internet. Fortunati (2005) proto popisuje konvergenci jako internetizaci médií a medializaci internetu. „Teprve výsledkem tohoto procesu se z internetu stává masové médium, podléhající vlivu tradičních médií a přijímající poslání poskytovat informace a zábavu.“ (Fortunati 2005: 29)

Pro inovační proces v médiích jsou podstatné zejména vedlejší účinky, které s sebou konvergence nese. Na jednu stranu je to zejména monopolizace mediálního trhu, která tlumí inovační potenciál, na druhou stranu je to poměrně velká dávka nejistoty, která mediální konglomeráty naopak nutí udělat vše pro to, aby nezůstaly pozadu. Pro celkové zavádění nových technologií a dopad těchto změn na tradiční média je pak stěžejní poměr těchto dvou sil.

Monopolizací médií se již dlouho zabývá Ben Bagdikian v knize *Media monopoly*, která se od své první publikace v roce 1983 dočkala jen v angličtině šesti vydání. V roce 2004 pak vyšlo revidované a zatím poslední vydání Bagdikianovy knihy pod název *The New media monopoly*, které již plně počítá i s vlivy týkající se internetu.

Podle Bagdikiana (2004) dal internet vzniknout nepředvídatelné síle. Zatímco v roce 1983 bylo po celém světě 50 dominantních mediálních korporací, dnes je jich pět: Time Warner, od roku 2003 největší mediální firma světa, Walt Disney, Murdochova News Corp se sídlem v Austrálii, Viacom a německý Bertelsmann. „V současnosti žádná z dominantních mediálních společností nevystačí s jediným médiem. Jejich strategie je mít majoritní podíly ve všech médiích, od novin po filmová studia. To dává vlastníkům každé z pěti největších společností větší komunikační sílu, než si usurpoval jakýkoli vladař nebo diktátor v historii.“ (Bagdikian 2004: 3)

Bagdikian (2004) ale správně pojmenovává i důsledky, které podobná koncentrace vlastnictví přináší. Všimá si toho, že v dozorčích radách ‚Velké pětky‘ sedí ti samí lidé, kteří investují do stejných projektů a jejichž spolupráce znemožňuje vstoupit na trh nové síle. Také ale popisuje, jak pro veřejnost znepřátelené mediální konglomeráty v reálném životě spolupracují. „Velká pětka si dopřává vzájemnou pomoc a zároveň sdílí investice do totožných mediálních produktů.“ (Bagdikian 2004: 6)

Monopolizací médií se zabývala i celá řada dalších autorů (například Ozanich 2004, Hollifield 2004) a je jí věnována kapitola i v práci *Inovační proces – teorie a aplikace na trh mediálních produktů* (Kyjonková 2009: 45-49). Společně s Bagdikianem (2000) se všichni shodují na tom, že koncentrace vlastnictví v médiích má kořeny zejména v deregulaci celého odvětví, která probíhala na konci minulého století a jejíž zamýšlený dopad byl přesně opačný – přístupem nových firem na trh měla

být zajištěna větší konkurence. Demers (1994) tento vývoj nazývá velkým paradoxem kapitalismu, Mosco (1996) mýtem deregulace telekomunikací.

Owers et al. (2004) popisují devadesátá léta v médiích jako restrukturalizaci odvětví, která představuje rakovinu současného trhu. „V mediálním odvětví panovala slučovací mánie, zatímco v ostatních odvětvích byly naprosto opačné tendence“ (Owers 2004: 42). Autoři tyto změny sice také připisují uvolnění regulace, ale tvrdí, že deregulace měla záměrně vést k monopolizaci, když byla obhajována specifiky mediálních firem, pro které platilo pravidlo „čím větší tím lepší.“¹⁴

Oproti monopolizaci působí na současném mediálním trhu zejména rychlý rozvoj rozkladných technologií, jak byly popsány v předchozích kapitolách. Největší rozkladný potenciál přitom vykazují technologie, které mají schopnost propojit a zastoupit všechna tradiční média, tedy digitalizace a internet.¹⁵

Tyto dvě technologie spolu sice souvisí a jsou i často zaměňovány, přesto je nezbytné mezi nimi rozlišovat. Digitalizace odkazuje k technologii, která umožňuje ukládat informace v binárním kódu (řada jedniček a nul). Díky ní můžeme skladovat text, fotografie, grafiku, audio i video. Na druhou stranu technologie označovaná slovem internet odkazuje pouze k distribuci informací. Data přenesená pomocí internetu, stejně jako prostřednictvím telefonu, televize, rádia nebo počítače, mohou být jak v analogové tak digitální formě.

V případě, že jsou data digitalizovaná, počítač je dokáže pochopit, upravit a poslat po síti v podobě naprosto totožné s originálem a zároveň tak, aby je uživatel na druhém konci sítě byl schopen přijmout a uložit pro další využití. Jakmile je jednou

¹⁴ James Owers, Rod Carveth a Alison Alexanderová (2004) zároveň předpokládají, že „s předzvěstí selhání, které je svázáno s monstrem vytvořenými během devadesátých let, je nejpravděpodobnější vývoj pro následující desetiletí, že přijde opačná, zmenšovací, restrukturalizace.“ (Owers et al. 2004: 43) Přestože nová média opravdu stávající trh mění, mluvit o pravděpodobném snížení koncentrace vlastnictví je ale zatím předčasné.

¹⁵ Debatu vzbuzuje i otázka, zda můžeme internet jako celek považovat za masové médium, protože vždy bude obsahovat podstatný prvek intrapersonální komunikace. Přestože komunikace na síti obsahuje všechny čtyři prvky komunikace – vysílač, přijímač, zpráva a kontext – vysílač může být navíc v tomto případě automatický počítač bez lidského přispění. Gunter (2003:1) internet proto označuje za hybridní technologii, která umožňuje plynule přecházet mezi běžným rozhovorem dvou lidí až v masovou komunikaci. Fortunani (2005) pak ukazuje, že z internetu se stává masové médium hlavně působením tradičních médií (tedy konvergence). Pokud tedy bude v následujícím textu použito slova internet, nejedná se o intrapersonální kanál, ale o masové médium.

informace v digitalizované podobě, nabízí navíc nové možnosti pro využití – může být kombinována a upravována do nových multimediálních výstupů. V kombinaci s internetem pak může být takováto komplexní informace komprimována a zpřístupněna pro jakéhokoli uživatele na jakémkoli místě na světě.

Právě kvůli propojení obou technologií dnes není zcela jednoduché určit, která z nich je pro současnou proměnu mediálního prostředí zásadní. „Pro mnoho pozorovatelů je to spíše digitalizace, než internet, co je pravým hybatelem konvergence.“ (Küng, Picard a Towse 2008: 4)

Přestože digitalizace není nutnou ani postačující podmínkou, aby mohla vzniknout síť celosvětově propojených počítačů, její existence proces rozšiřování internetu v mnoha směrech urychluje. Zajímáme-li se pak o média, je internet podstatnější technologií proto, že umožňuje přenášet obsahy k publiku, což je podstatou masového média. „Internet je nejdůležitější technologickou platformou v rámci širšího digitálního vývoje a bez diskuze je i nejrozšířenější platformou pro konvergenci mezi různými způsoby komunikace.“ (Henten a Tadayoni 2008:45) Následující text proto bude za hybnou sílu v současné mediální přeměně považovat internet, ale vždy s vědomím, že digitalizace je neméně důležitou inovací.¹⁶ Jaký mají tyto dvě související technologie vliv na strukturu tradičních médií, popisují následující dvě kapitoly odděleně se věnující tištěným a vysílacím médiím a jejich vztahu k internetu.

¹⁶ V případě vysílacích médií se toto zjednodušení může zdát až příliš radikální. Jak se ale ukáže v dalším textu, i digitalizace rádia a televize je jen součástí procesu, kdy se mediální obsahy shromažďují na internetu.

2.1 Periodický tisk v období internetu

Historie tištěných médií sahá v evropském prostředí do 15. století až k vynálezu knihtisku. Jejich produkci ovlivňovaly až do 19. století zejména inovace v oblasti produkce (pohyblivý štoček, litografie). Do této kategorie zapadá i vynález telegrafu v roce 1844, který ovšem jako nový komunikační kanál urychlil přenos zpráv a podstatně i zkrátil vzdálenosti mezi místy, kam se zprávy přenášely, a tak pro novinový průmysl znamenal první závan konkurence. (Küng 2008: 36)

Na konci devatenáctého století se pak tisk na základě proměny společnosti, s dalším technologickým pokrokem v oblasti produkčních technik a s vynálezem fotografie stal opravdovým masovým médiem. Období mezi lety 1890 a 1920 je proto označováno za zlatou éru tisku, kdy měly noviny a časopisy monopol na šíření zpráv. Dokonce ani nástup rozhlasu jejich rozmachu nezabránil. Způsobil sice částečnou změnu obsahů, když se tisk zaměřil především na delší zprávy a analýzy (Küng 2008: 37), až do rozšíření televizního vysílání ovšem měly noviny neotřesitelnou pozici.

Když byla v roce 1956 ve Velké Británii spuštěna první komerční televizní stanice, 90 procent všech výdajů na reklamu směřovalo do novin. Už v polovině 60. let ale tento poměr spadl na pouhých 65 procent. (Küng 2008: 46). Noviny jsou přitom na příjmech z reklamy poměrně silně závislé a tato závislost navíc stále roste. Zatímco v roce 1880 tvořily příjmy z reklamy půlku z celkových příjmů novin, v roce 1910 to byly dvě třetiny a v roce 2000 osmdesát procent ze všech příjmů. (Picard 2002: 31)

Tisk navíc poprvé vlivem jiných médií začal přicházet i o čtenáře. V Americe nabral na tempu pokles čtenosti novin zejména v 80. letech, kdy se začaly rozvíjet kabelové a satelitní televize se zpravodajskými kanály. Tento pokles byl ovšem maskován populačním bohem, který udržel čtenost novin na relativně stejných číslech jako před příchodem televize. (Shaver a Shaver 2006) Noviny tak dosud ohrožení jinými médii nepocítily. I přes velké kapitálové nároky na výrobu bylo po většinu druhé půlky dvacátého století vydávání novin jedním z nejvýnosnějších oborů vůbec. (Picard 2003: 128)

Čtenářskou nestabilitu pak tisk pocítil zejména od konce 80. let. V tomto období se mnohé noviny přeorientovaly na regionální obsahy, některé dokonce zanikly. Vydavatelé také hledali nové náměty, noviny se začaly zaměřovat na speciální obory a časopisy začaly vyhledávat specifická témata, která jim umožnila vylepšit kvalitu a za cenu menších publikací i snížit náklady. Množství úzce zaměřených časopisů, které se

v tomto období objevilo, ovšem snížilo bariéry pro vstup do odvětví a trh zavedených magazínů se proto začal štěpit. Zprvu se tedy tato strategie ukázala jako neúčinná, speciálně když většina těchto specializovaných časopisů zanikla do tří let od svého založení. (Hesmondhalgh a Pratt 2005)

Odhadovat celkový dopad televize na noviny je sice složité, nicméně lze říci, že mezi lety 1940 a 1990 prodejnost novin ve Spojených státech spadla z jednoho výtisku na dva dospělé na jeden výtisk na tři Američany. A zatímco v roce 1964 četlo noviny čtyři z pěti Američanů, v roce 2005 to byla už jen polovina, přičemž nejsilnější skupinou čtenářů byli lidé ve věku od 65 do 74 let, zatímco mladí Američané do 24 let nečetli noviny prakticky vůbec. (Čermák 2009:8)

V posledních letech navíc vydavatele už nezachraňuje rychlý populační růst. Podle studie Bughina a Poppa (2005) tak na většině trhů klesla za posledních deset let prodejnost novin o 2-4 procenta, přičemž největší poklesy jsou vidět u vyspělých trhů Evropy, Severní Ameriky a Austrálie. V této nejnovější historii se pak staly pro noviny konkurencí i časopisy, jejichž strategie se s příchodem televize sice zdála jako neúčinná, dnes se ale ukazuje, že se jim specializace vyplatila (zejména s ohledem na stále rostoucí zájem inzerentů a poměrně stabilní základnu). Küng (2008: 48) úspěšnost především společenských časopisů připisuje tomu, že se naučily vytvářet úzký vztah loajality se svými čtenáři.

Zlomový bod v soužití novin a nových médií pak podle Ondrášika (2009: 354) nastal v roce 2008, kdy se množství obyvatel USA, jež jsou ochotni za informace zaplatit, vyrovnalo množství lidí, kteří dají přednost bezplatnému zpravodajství na internetu. V roce 2004 byl přitom tento poměr ještě 3:1 ve prospěch placených zpráv. Trend odchodu čtenářů k ostatním typům médií bude navíc podle Bughina a Poppa (2005) pokračovat. Podle autorů totiž není původcem migrace čtenářů už jen televizní vysílání, na prodejnosti novin se nejméně deset let projevuje i rozmach internetu jako masového média.

Nejen použitím Winstonova modelu, ale i tímto krátkým shrnutím, tak můžeme vidět, že internet nepředstavuje žádný skok či naopak zádrhel v evoluci komunikačních technologií. Aby ale bylo zřejmé, kam rozšiřování internetu jako masového média směřuje, zasadíme ho do jednotlivých transformací, jak je popisuje Winston.

První impuls k vytvoření počítačové sítě byl zaznamenán již roku 1969, kdy americké ministerstvo obrany začalo vyvíjet legendární ARPANET. Dějiny internetu

jako média ale začínají až od prvního veřejného pokusu doručit zprávu elektronickou cestou, který proběhl v sedmdesátých letech pomocí videotextu (Gunter 2003: 19)¹⁷

Velkým projevem vědecké kompetence, pokud použijeme Winstonovu terminologii, pak byl počítačový software, který v roce 1978 vyvinul Bill von Meister. Jeho program Source na síti poskytoval mnoho funkcí, které dnes bereme za samozřejmost, z tehdejšího pohledu se ovšem jednalo o nesmírně vizionářské nápady. Jednou z nejoblíbenějších služeb byl přístup ke zpravodajství 24 hodin denně, Source ale poskytoval i možnost elektronické pošty a jako první poskytl i chatovací místnosti.

Tyto výjimečné služby ovšem nebylo nijak snadné využít – k přeposlání zprávy jinému uživateli programu Source bylo nutné zavolat speciálnímu operátorovi, který zaznamenal text do takzvaného voicegramu a přeposlal ho příjemci. Možná že právě proto měl Source ještě v polovině 80. let pouze 95 předplatitelů. Poté, co ho na konci 80. let koupila společnost Reader's Digest, program pomalu zanikl. (Stefik 2000: 186)

V Roce 1980 pak spisovatel Isaac Asimov v projevu v hotelu Plaza v New Yorku předpověděl, že počítače změní svět. „Elektronická pošta, nová digitální zařízení a on-line knihy budou dostupné široké veřejnosti napříč Amerikou.“ (Stefik 2000: 4) Přestože videotex v 80. letech několikrát projevily svou neschopnost přežít (Li 2005: 1) a většího rozmachu se nedožil ani Source, už tyto první pokusy projevíly vědeckou kompetenci a vytvořily společenskou potřebu k vytvoření multimediální sítě počítačů.

„Zrození“ internetu je přesto obvykle datováno až do roku 1983, kdy speciální agentura pod americkým ministerstvem obrany nazvaná Advanced Research Projects Agency (ARPA) oddělila od dosud užívané počítačové sítě původně vyvíjené pro vojenské účely civilní část, a tím umožnila existenci reálné masové komunikace. (Cantoni a Tardini 2006: 26) ARPANET, jak byl původní vynález nazýván, přitom ve Winstonově modelu představuje už fázi prototypu.

V této době se také projevuje opožděnost velkých hráčů na trhu, jak jí popisuje Christensen. „Na počátku 80. let vidělo mnoho vydavatelů v digitálních obsazích příliš velké riziko. V této době zvyšovaly jejich obavy faktory jako nedostatek počítačů nebo vysoké náklady na produkci. Kvůli oprávněnému strachu ze ztráty svého duševního

¹⁷ Videotext přenášel tištěné informace pomocí telefonního kabelu do televize nebo počítače. Jednou z prvních videotextových služeb byla na začátku 70. let britská společnost Prestel. Podrobnou historii videotextu, ale i dalších služeb, které přeznamenaly příchod internetu, jako byl teletext, popisuje Miloš Čermák (2009:10-14)

vlastnictví mnoho vydavatelů přímo zamítlo vytvoření digitálního média.“ (Stefik 2000:80)

Ani z dnešního pohledu přitom není toto opoždění nijak překvapivé. Počítačový svět totiž v této době vůbec nevypadal tak, jak jsme si na něj dnes zvykli. Většina počítačů ještě fungovala s operačními systémy MS-DOS, první rozšířenější verze Windows 3.1 byla dostupná až od roku 1992. Neexistovaly webové prohlížeče, válka dominantního Microsoft Exploreru s ostatními programy ještě dávno nezačala. (Stefik 2000:7) Strach vydavatelů z přesunu svých médií na internet byl proto perfektně racionální, jak předpovídal Christensen.

První mediální obsahy se tedy objevily na síti ve Spojených státech podle Xigena Li (2005:1) až na konci roku 1992. Elektronické verze ovšem neposkytovali sami vydavatelé, ale poskytovatelé připojení k internetu, jako AOL nebo Computer Serve.

Teprve když se ukázalo, že společenská poptávka po službě nabízené poskytovateli připojení je neuvěřitelně silná, například časopis Time měl po třech týdnech své elektronické existence přes 125 tisíc zhlédnutí, zareagovala tradiční média. Opět přitom splnila dvouleté opoždění při adaptaci na novou rozkladnou technologii, jak je definoval Christensen. V červnu 1994 spustily nové interaktivní zpravodajství New York Times. Služba zahrnující informace od kulturních zážitků v New Yorku až po přehledy nejdůležitějších zpráv byla pro zákazníky AOL zdarma. (Gunter 2003:22)

Ve stejném roce pak začal používat webové stránky i Washington Post. Jeho podoba byla již částečně podobná webům, které známe dnes. Layout stránky měl co nejvíce připomínat tištěné vydání a poskytoval již prostor pro internetovou reklamu. (Gunter 2003:23) Na konci roku 1994 pak bylo na síti asi 60 severoamerických novin, pouze deset z nich ale nerozesílali poskytovatelé internetového připojení, ale byly dostupné přes World Wide Web. (Li 2005: 2)

Přestože celosvětově zůstávalo bez připojení 94 procent populace, tradiční média si začala uvědomovat, že bez online služeb bude v blízké době jejich produkt jednoduše neúplný. „V posledních letech 20. století prudce narostl počet tištěných novin, které zakládaly webové stránky a vydávaly elektronické publikace. Mnohé z nich pouze proto, aby byly na internetu přítomni, jiní ale se strategií přeměny z tištěné na elektronickou distribuci.“ (Gunter 2003: 3).

Prudký nárůst návštěvnosti internetu, který přišel na konci devadesátých let, pak měl za následek i změnu obsahů. Podle Li (2005) se tak opravdová internetová revoluce

odehrála až v roce 1996. „Zatímco předtím byly webové stránky pouze místo, kde se noviny představovaly nebo prostě jen poukazovaly na svou existenci, poté začaly na internetu reálně vydávat zprávy.“ (Li 2005: 2)

Na cestě k dnešní podobě on-line žurnalistiky ovšem vedla ještě dlouhá cesta. Podle Greerové a Mensingové (2005: 15) v roce 1997 stále ještě více než jedna čtvrtina internetových vydání novin nebyla aktualizována déle než 24 hodin, v roce 1999 pak polovina redakcí uváděla, že aktualizuje své stránky jednou denně, druhá polovina zasílala nové informace na síť častěji. Zanedbávána ale byla i největší deviza internetu – multimedialita. V roce 1998 podle autorek využívalo animovanou grafiku, audio nebo video přílohy méně než deset procent všech webových editorů.

V této době tak měla internetová žurnalistika svá zlatá léta stále před sebou. Zatímco v září 1997 mělo internetové vydání 745 amerických novin, v březnu 1998 to bylo už 1290 novin, a v září 1998 se toto číslo vyšplhalo až na 2059 novin. V roce 2002 tak měla naprostá většina amerických médií i své internetové vydání a zároveň on-line fungovalo dalších 4000 redakcí. Nemohlo tedy být pochyb o tom, že se internet stal většinovým médiem. (Li 2005: 2)

Celé toto období vzniku internetu, tedy roky 1995-2000, označují Küng et al. (2008: 126-156) za první internetovou éru. Internet podle nich způsobil ‚znovuzrození‘ mediálního prostředí, které bylo typické vysokou mírou nejistoty, hranice oboru se zdály rozmazané, spotřebitelské chování nepopsané a konkurence přicházela od neznámých hráčů na trhu.

Zaostávání ustavených společností na trhu, jak jej popsal Christensen, se v této době projevilo ztrátou hodnoty tradičních médií a to zejména kvůli entusiasmu na finančních trzích, který vyhnal cenu nově příchozích internetových společností vzhůru. „Od poloviny 90. let do roku 2000 bylo internetové podnikání několikrát zhodnoceno. /... / To vedlo akcionáře a manažery tradičních firem, na jedné straně ohrožené zánikem jejich firmy a na druhé straně nadšené možností rychlého zhodnocení, k přesunu na internet.“ (Küng et al. 2008:126)

Podle Küng et al. (2008: 127-128) tak měl nástup internetových médií za následek velkou restrukturalizaci uvnitř zavedených mediálních společností. Firemní strategie byly nejen upraveny, ale spíše od základu předělány. Se změnou souviselo i velké personální zemětřesení v čele největších vydavatelství světa.

Tato změna ve strategii stávajících firem přitom byla zásadní. Pokud ji médium neaplikovalo, velice silně to pocítilo na hodnotě své firmy jako celku. Například ceny

akcií Reuters, které byly považovány za jednu z jistých investic, se propadly poté, co ředitel agentury prohlásil, že společnost nemá žádnou strategii pro přechod na internet. Podobné propady ale v tomto období zaznamenal i jeden z největších mediálních konglomerátů Time Warner, když jeho internetová strategie selhala, což vedlo až k propojení s poskytovatelem internetového připojení AOL. (Küng et al. 2008: 129-130)

Po prasknutí takzvané dotcom bubliny na finančních trzích¹⁸ pak přišla podle autorů druhá internetová éra. Přestože již opadlo internetové šílenství, bylo jasné, že nová mediální technologie změní dosavadní uspořádání světa komunikace. „Internet se stával více a více součástí běžného života pro stále větší část obyvatel, ale jeho rozkladná síla, která už nebyla hlavním tématem novin a vědeckých konferencí, se stala zřetelnější a nevratná.“ (Küng et al. 2008:130)

V tomto období přijímaly mediální konglomeráty v zásadě dva druhy strategií – kooperaci nebo vytvoření multimediální firmy. Kooperace dvou jinak konkurenčních podniků probíhala na základě synergických efektů vyplývajících ze sdílení produkční sítě. (Küng et al. 2008: 131) Takovouto spolupráci představuje například společný projekt společnosti Yahoo a 176 amerických regionálních deníků z roku 2006, kdy prohlížeč nabídl technologii umožňující novinám získávat výnosy z internetové reklamy.

Mnohem častějším případem je ale vytvoření multimediální firmy, kdy stávající médium vytvoří internetovou redakci. Tato možnost je lákavá zejména kvůli zjevně vyššímu synergickému efektu, jeden obsah je pak možné využít k dosažení publika vícero kanály. O oblíbenosti takového postupu svědčí i fakt, že podle duPlessise a Lia (2005: 167 - 169) spadá 86 procent internetových novin pod některou z multimediálních společností, 79 procent těchto partnerství je přitom uzavřeno s tištěným médiem.

Takováto jednoduchá sázka na minimalizaci nákladů ovšem nemusí být správná. S tím, jak roste komplexnost firmy, narůstá i vnitřní odpor ke změnám a přichází ztráta efektivity. Také rostou náklady na koordinaci kvůli začlenění několika různých systémů a manažerské náklady na čas. Velikost těchto nákladů se odvíjí především od toho, jakým způsobem se multimediální firma vytvoří. Küng et al. (2008: 135-142) popisují

¹⁸ Za dotcom bublinu se označuje překotná investiční aktivita v sektoru technologických firem, jejichž produkty byly on-line. Několikanásobné nadhodnocení těchto firem se projevilo na jaře 2001 prudkým poklesem cen jejich akcií. Například akcie společnosti Yahoo, která provozuje internetový vyhledávač, spadly z 200 dolarů na 12. U mnoha společností byl tento propad ještě drastičtější, akcie se v podstatě rozdávaly zadarmo. (Čermák 2009: 32)

několik možností spolupráce: partnerství mezi nově vytvořenou firmou a stávajícím médiem, vytvoření mediální sítě, fúzi nebo akvizici, nahrazení novou firmou nebo vytvoření internetových aktivit uvnitř stávající firmy.

Pokud se budeme pohybovat v českém mediálním prostředí, nejčastějším způsobem vytvoření multimediální firmy je poslední možnost, tedy vytvoření internetové redakce vedle té již fungující, jednoduše z toho důvodu, že klasická i nová média zde vznikala téměř současně. Ačkoli tato strategie vypadá na první pohled nejvýhodněji (s nejmenšími náklady generuje největší synergický efekt), její dopady nemusí být pro firmu kladné. Starý konglomerát totiž pravděpodobně bude dusit rozlet nové firmy, a později zas nová firma bude parazitovat na zdrojích té stávající. Teoretici včetně Christensena (1995) se proto shodují, že by nová firma měla zůstat vně starého média.

Tlaky na utlumení nákladů, sloučení redakcí a vytvoření jednoho média s dvěma výstupy jsou ale nezanedbatelné a s finanční krizí se ještě zvýšily. Postupem času se proto začalo ukazovat, že není možné udržet internet mimo stávající médium. Spíše než jestli obě firmy sloučit, tak v současnosti vyvstává otázka, kam tato spolupráce povede. Nejnovější empirické poznatky podle Küng et al. (2008: 142) ukazují, že mediální firma v tomto případě většinou kopíruje určitý synergický cyklus: nové médium po založení projde integrací, autonomií až po novou reintegraci, která je nutná pro udržení staršího, klasického média.

V této chvíli ale musí jasně vyvstat otázka, zda je vhodné tradiční médium udržovat. Podle Picarda (2003: 129) internet jako substitut především u mladších čtenářů a inzerentů představuje pro tištěné noviny osudnou hrozbu. Přestože tisk již přišel na to, že internet je nezbytný pro jeho přežití, většina vydavatelů zatím není schopná poklesy nákladu novin překrýt novými příjmy z internetu. (Ala-Fossi et al. 2008: 150)¹⁹

¹⁹ Z toho důvodu se v poslední době stále častěji mluví o zpoplatnění internetových obsahů. Internet by se tak dostal z trhu prodeje čtenářů inzerentům i na nový trh prodeje zpráv čtenářům. Přestože některé významné deníky již s vybíráním poplatků podle Cantoniho a Tardiniho (2006:155) začaly (El Mundo, Le Monde, Der Spiegel, Financial Times), všeobecně stále převládá názor, že internet je příliš rozsáhlý na to, než aby si čtenář místo zaplacení nenašel informaci jinde. Například Ondrášik (2009: 354) upozorňuje na to, že jsou lidé zvyklí od prvopočátků internetu dostávat informace zdarma a že internet představuje příliš mnoho kanálů, které umožňují zaplacení obsahu jednoduše obejít. Poslední průzkumy tak ukazují,

Tento spor o budoucnost médií ovšem není otázkou posledních let. Už s nástupem osobních počítačů a multimediálních technologií na počátku 90. let mnozí říkali, že papír je mrtvý, protože jde o pasivní médium. (Stefík 2000: 24) Internet navíc poskytuje oproti novinám několik zásadních výhod jak pro čtenáře, tak pro vydavatele. Tyto výhody se navíc s technologickou vyspělostí společnosti stále zvyšují:

Výhody pro vydavatele	Výhody pro čtenáře
Téměř nulové náklady na distribuci, mnohem nižší náklady na výrobu	Téměř nulové náklady na konzumaci
Možnost dosažení nových trhů – distribuce není geograficky ani časově omezená	Možnost konzumovat aktuální zprávy kdekoli a kdykoli
Větší atraktivita pro inzerenty skrze profilované obsahy na spotřebitelskou skupinu umožněné nekonečným prostorem	Profilované obsahy zaměřené na zájmy recipienta
Díky multimedialitě a interaktivitě lze k recipientovi dostat obsah vícero kanály a získat tak více výnosů z inzerce	Pestřejší obsah díky multimedialitě a interaktivitě
Zpětná vazba umožňující rychle reagovat na poptávku	Možnost ovlivňovat mediální obsahy, popřípadě se sám účastnit na publikačním procesu
Snadnější přesvědčení čtenáře ke konzumaci dalších obsahů pomocí hypertextu	Dostupnost archivů, snadnější hledání souvislostí

Tabulka 1: Výhody internetu oproti tištěným médiím (Zdroj: Vlastní analýza)

Proč tedy papírové noviny ve své podobě stále přežívají? Z ekonomického hlediska je odpověď založena na diskuzi, zda je internet čistým substitutem k tištěným novinám. Pokud by reálně oba komunikační kanály nabízely stejné obsahy a racionální recipient by si měl vybrat mezi placeným a neplaceným přístupem, vybral by si jistě ten s menšími náklady. Z mediálního pohledu pak jde o hledání odpovědi na problém kanibalizace internetu na obsazích tištěných novin. „Pokud jde o nabízení obsahu, tištěná a internetová média se stávají velice podobnými. V průměru 70 procent nejdůležitějších online zpráv je identických se zprávami publikovanými v tištěných novinách.“ (Wurff 2008: 79)

Kromě odlišného obsahu internetu a novin ale existují i jiné tradiční důvody, proč by se v případě těchto dvou médií nemělo jednat o čisté substituty. Papír je

že současný trend mezi americkými i evropskými on-line médii je zpoplatnit pouze část obsahu. (Cantoni a Tardini 2006: 156)

přenosný, má dobrou barevnost a kontrast, nevyžaduje žádné elektrické zařízení a může být personalizován – lze na něj psát, je možné ho kopírovat, skládat, vybarvovat a neobsahuje žádný software, který by mohl čtenáři něco zakazovat nebo se zasekávat. Například studie z roku 1995 Muellerové a Kamerera ukázala, že pro čtenáře novin není internet substitutem, protože jeho konzumace je nekomfortní při cestování a jeho čtení je náročnější než v případě tištěných novin.²⁰

Podle mnohých autorů ale internet tuto překážku již brzy překoná. Možnosti, které k tomu nová zařízení nabízejí, jako přenosná čtečka novin, popisoval Mark Stefik již v roce 2000. Dnes už většina zařízení jako jsou mobilní telefony, fotoaparáty, nebo i mp3 přehrávače, jeho vizi naplnila a v mnohém i překonala - zároveň se čtečkou poskytují možnost text podle svého upravovat, škrtnat nebo podtrhávat.

V tomto ohledu znamenal opravdovou revoluci mobilní telefon firmy Apple iPhone, jehož užitná hodnota je bez internetu nulová. (Javůrek 2009: 172) Jeho hodnotu pro internetová média ukazují například průzkumy společnosti ComScore, jež říkají, že 79 procent mobilních telefonů v USA, přes které vyhledávají uživatelé mediální obsahy na internetu, je s dotekovým displejem a zároveň, že téměř 95 procent vlastníků iPhone konzumuje média přes internet v telefonu. V případě všech mobilních telefonů (včetně iPhoneů) přitom konzumuje mediální obsahy přes telefon jen 13 procent lidí. (ComScore 2010)²¹

Inovace v tomto smyslu ale mají i další potenciál k dosažení opravdového vytlačení tisku. Technologický vývoj již dnes, i když zatím ne na masové úrovni, zpřístupnil dotykový displej s možností elektronického pera, baterie s kapacitou na několik měsíců, nebo bezdrátové připojení z jakéhokoli místa. Dohromady se stále rychlejším tempem zmenšování již dostupných technologií tak noviny pomalu ztrácí i výhodu přenosnosti.

Internet má také jako mladá technologie stále velký potenciál pro další rozšiřování mezi dosud nezasaženou populací. Na začátku roku 2007 byla penetrace

²⁰ Stupeň, v jakém jsou oba komunikační kanály k sobě substituty, lze v ekonomické teorii vyjádřit křížovými cenovými elasticitami. Vzhledem k tomu, že koncept cenové elasticity ale odpovídá realitě jen v případě podmínky *ceteris paribus* (okolní svět je neměnný), prakticky ho nelze spolehlivě použít.

²¹ Tento přesun masových médií do mobilních zařízení má své důsledky v podstatě mediální komunikace jako takové. Zatímco tradiční média promlouvají k masám, zpráva přijatá na konkrétním telefonu s konkrétním telefonním číslem může být personalizovaná a v mnohém ztrácí rysy masové komunikace. (Fortunati 2005: 33-34)

internetu pouhých 69 procent v Severní Americe, 54 procent v Austrálii, 39 procent v Evropě a v dnes nezadržitelně bohatnoucí Asii používalo celosvětovou síť jen 11 % lidí.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Korea	49,8	63,2	70,2	68,8	86,0	92,7	94,0	94,1	94,3	95,9
Dánsko	46,0	59,0	55,6	64,2	69,4	74,9	78,7	78,1	81,9	82,5
Německo	16,4	36,0	46,1	54,1	60,0	61,6	67,1	70,7	74,9	79,1
Finsko	30,0	39,5	44,3	47,4	50,9	54,1	64,7	68,8	72,4	77,8
Velká Británie	19,0	40,0	49,7	55,1	55,9	60,2	62,6	66,7	71,1	76,7
Austrálie	19,0	..	33,5	37,4	44,6	46,7	52,3	59,6	68,9	..
Francie	11,9	18,1	23,0	31,0	33,6	..	40,9	49,2	62,3	63
EU27	39,5	48,4	49,2	54,1	60,4	65,2
Slovensko	23,3	23,0	26,6	46,1	58,3	62,2
Portugalsko	8,0	18,0	15,1	21,7	26,2	31,5	35,2	39,6	46,0	47,9
Česká republika	14,8	19,4	19,1	29,3	35,1	45,9	54,2

Tabulka 2: Počet domácností s přístupem k internetu (OECD Key indicators 2010)

Zajímavé je v tomto ohledu zejména tempo, v jakém se internet šíří. Například ve Spojených státech byla v roce 2000 penetrace mezi domácnostmi na 41 procentech, na konci roku 2010 to pak bylo 69 procent (za deset let se tedy počet uživatelů zvýšil téměř o sedmdesát procent). (OECD Key indicators 2010) Ještě prudší růst ale vykazují rozvojové ekonomiky. Zatímco v roce 2000 mělo přístup k internetu v Jižní Koreji necelých 50 procent domácností, v roce 2009 to bylo přes 95 procent.

Konvergenci mediální komunikace směrem k internetu ukazuje Srefik (2000) i na proměně zvyků konzumace médií, když ke klíčovému posunu podle něj došlo na začátku devadesátých let. „Dříve osobní počítače sloužily zejména k zadávání slov, počítání, hraní her a emailové komunikaci. Poté, co přišel posun, lidé začali používat internet jako zdroj informací. Poprvé tak došlo k tomu, že objem toho, co od počítače dostáváme, přesáhl to, co do něj vkládáme.“ (Stefik 2000: 50)

Ke změně zvyků přispívá zajisté i generační obměna publika a neustále bohatnoucí společnost. „Když přijde technologická změna, mladší generace ji přijímají rychleji než starší lidé a bohatší lidé a země mají k novým nástrojům rychlejší přístup, než ty chudší.“ (Küng, Picard a Towse 2008:2) Sice není jisté, jestli se konzumní zvyky mladé generace s rostoucím věkem nezmění, a vydavatelé doufají, že mladí budou postupně přejímat zvyky svých rodičů, ale zatím tomu nic nenasvědčuje (Küng 2008: 41) Podle Ala-Fossiho et al. (2008: 149-153) bude trvat ještě přibližně jednu generaci, než internet naplní všechny hrozby pro novinový průmysl, které s sebou nese.

Těmto studijím dávají za pravdu i Bakker a Sádaba (2008: 87), když říkají, že nejenže se zvyky navazující na konzumaci médií mění, tato změna navíc přichází čím dál tím rychleji. Zatímco telefon potřeboval 50 let, aby získal 50 milionů uživatelů, televizi to trvalo 20 let a internet získal stejný počet uživatelů za sedm let.

Podle Branislava Ondrášika (2009: 350) pak nahrazování tisku internetem ještě uspíšila právě doznívající ekonomická krize, což autor ukazuje na řadě amerických novin s náklady v řádech stovek tisíc výtisků, které v roce 2009 ukončily svou činnost. Byl to například druhý největší deník v americkém Denveru s historií přesahující 150 let (delší než má například Wall Street Journal), který přestal vycházet v únoru 2009. Další deníky pak omezily svou periodicitu na dva až tři dny v týdnu. Jen v roce 2009 tak podle Ondrášika v Americe ztratilo práci 12 500 novinářů.

Už před deseti lety tak předpovídal Stefik novinám ne příliš slavnou budoucnost. „S přenosnými čtečkami k nám budou zprávy pohodlně doručovány elektronicky bezdrátovým vysíláním. Informace budou moci být aktualizovány podle toho, jak se budou události v průběhu dne vyvíjet. Zpravodajství bude interaktivní a jednotlivé příběhy budou propojené s jinými podobnými příběhy. Informace budou obsahovat obrázky. Pokud si na obrázky klikneme, budeme moci shlédnout krátké video.“ (Stefik 2000: 47)

Podobně katastrofický scénář pro tradiční média popsal v roce 2004 i Philip Meyer, který z propadu čtenářské důvěry v noviny a poklesu prodejnosti odvodil, že poslední čtenář novin zanikne v prvním čtvrtletí roku 2043. V druhém vydání své knihy z roku 2009 pak předpověděl, že kvůli vlivu ekonomické krize přijde tato „katastrofa“ ještě dříve. „Sebezničení tradičních novin je již nevratné.“ (Meyer 2009:2)

Podle všech těchto trendů tedy již nebude existovat televizní redakce, novinová redakce nebo internetová redakce, ale jednoduše jedno médium, které bude svým čtenářům všemi dostupnými kanály dopřávat všechny dostupné informace.

2.2 Vysílací média v době internetu

Pozice vysílacích médií ve vztahu k internetu nemusí být na první pohled tak zřejmá jako u novin, kterým čtenáři reálně ubývají. Stefik (2000) ovšem z probíhající konvergence médií usuzuje, že postavení televize a rádia nemusí být tak pevné, jak se v současnosti zdá. Podle něj budou muset vysílací média čelit stejným výzvám jako tisk. „S přenosnými čtečkami budou zprávy pohodlně doručovány elektronicky bezdrátovým vysíláním. Informace budou moci být aktualizovány podle toho, jak se budou události v průběhu dne vyvíjet... /... / Od začátku 90. let se vztah mezi televizory a počítači jako prostředky pro přenos informací změnil ze soutěže na konvergenci.“ (Stefik 2000: 177)

Internet totiž dokáže přenášet video a je tak prvním opravdovým substitutem pro televizní vysílání i podle Owena (1999: 8). Na internetu navíc podle něj mohou diváci rozdělit svůj volný čas mezi zábavu a informace přesně podle poměru, který chtějí. Na druhou stranu digitalizace, jak byla popsána dříve, zvyšuje kvalitu klasického televizního vysílání, čímž míru nahraditelnosti streamovaného videa a televize snižuje.

Realita vysílacího světa proto zatím není tak přímočará, vysílací média čeká jistě ještě několik mezistupňů, než se celé přesunou na internet. Možnosti, které se pro rozvoj audiovizuální komunikace nabízejí, popisují Henten a Tadaynoi (2008):

Video		Audio	
Technologie	Popis	Technologie	Popis
Digitální televize	Televizní signál je digitální v celém výrobním řetězci od výroby po spotřebu	Digitální rádio	Digitální kódování signálu. Vyžaduje novou alokaci frekvencí
IPTV (Internet protocol TV)	Streamované video. Jeho kvalita již přesahuje kvalitu pozemního vysílání	Internetové vysílání	Založeno na streamování. Využívá se zejména v kombinaci s mp3 přehrávači
Mobilní televize	Příjem pozemního vysílání v mobilním zařízení. Vzhledem k digitalizaci má smysl jen ve spojení s IPTV		
DRM a podmíněný přístup	Vyhledání způsobu, jak uchránit duševní vlastnictví, většinou zpoplatněným užitím podmíněného přístupu		

Tabulka 3: Možnosti audiovizuálních médií (Henten a Tadaynoi 2008:55-61)

Aniž by to autoři zamýšleli, z tabulky je zřejmý podstatný fakt; pokud budou současné mediální firmy inovovat (a pokud se budou snažit zastavit pokrok, jiní toho využijí) přesun audiovizuálních médií na internet je nevyhnutelný. Navíc se ukazuje, že rozhlas jako starší technologie s pouze jedním komunikačním kanálem má mnohem menší možnosti, jak se rozkladnosti internetu bránit.

Pokud ale vezmeme v potaz ještě další technologie, které již dnes řada vývojářů na internetu testuje, ukáže se i další trend, a to že žurnalistika v nejbližších letech zároveň dokáže minimalizovat lidský prvek v tvorbě zpráv. Nahrazováním člověka strojem se zabývá ve svém článku *Virtuální žurnalistika* Filip Láb (2009). Ačkoliv se může zdát, že jde o hudbu daleké budoucnosti, už dnes je pro nás automatická komunikace s počítačem poměrně běžná (různé hlasové systémy například u telefonních operátorů, automatické záznamníky, prodejní automaty atd.)

Toto odstraňování lidského prvku z mediální komunikace probíhá podle Lába zaváděním robotické technologie v komunikaci s lidmi, přičemž roboti mohou nabývat mechanické nebo digitální podoby a jsou interaktivní a samostatní. Největší posun přitom spočívá v tom, že stroje v takové komunikaci nejsou médii, kterým lidé komunikují, ale médii, se kterým komunikují.

Stroj, tedy přesněji osobní počítač, začal nahrazovat člověka již na přelomu tisíciletí. Od roku 2000 předčítala případným zájemcům zprávy na internetu virtuální hlasatelka Ananova. Její funkčnost v této době ale nebyla zcela ideální, zprávy, které četla, jí musel někdo vybrat, její hlas, který vytvářel systém text-to speech (dnes běžná součást všech operačních systémů) společně se syntetizátorem hlasu rVoice od firmy Rhetorical systems, nebyl zrovna věrný.²²

„Doménou Anannovy měla být kromě internetu rozličná mobilní zařízení typu PDA nebo mobilní telefony, bohužel technologická omezení v této době zabránila většímu rozšíření těchto služeb.“ (Láb 209: 292) Poté, co Ananovu odkoupil mobilní

²² Pokud bychom sledovaly samotnou technologii převádění psaného textu do mluveného, vědecká kompetence se v tomto ohledu projevila již na začátku 80. let. V únoru 1980 se objevily v rubrice Technologická hlídka časopisu Americké unie vydavatelů dvě zmínky o předchůdcích podobného zařízení. První technologie, kterou vyvinul Microsoft, byla schopná k psanému textu kódovat i zvukovou stopu. Zařízení mělo být využito k tomu, aby si lidé společně se čtením zprávy mohli poslechnout hlas jejich účastníků. Druhá technologie pak byla přímým předchůdcem programu text-to speech. Program, který byl schopný naskenovaný text převést do digitální podoby a následně jej přečíst, vyvinula společnost Kurzweil Computer products. (Stefik 2000:168)

operátor Orange za 95 milionu liber, projekt byl ukončen. Ananova si tehdy ani nekladla za cíl nahradit klasické hlasatele, Winstonovými slovy ale prokázala vědeckou kompetenci.



Obrázek 1: Ananova v roce 2000 ještě moc reálně nevypadala

Paralelou k původnímu konceptu Ananovy pak byla virtuální hlasatelka Kate britského týdeníku Grimsby Telegraph. V jejím případě byly zprávy pro čtení sice stále vybírány za pomoci člověka, podle Lába (2009) byl ovšem naplánován posun směrem k automatizaci. V současnosti již ale hlasatelka na Telgraphu zprávy nečte. Vývojářské studio, které službu poskytovalo, ovšem nabízí robotického hlasatele RSS (Really Simple Syndication) zpráv (www.daden.co.uk/).

Automatizace vybírání zpráv je přitom stěžejním prvkem v procesu nahrazování člověka strojem. Vychází z možností počítačové techniky zaznamenávat, ukládat a agregovat data o uživateli a je tak vlastně prostředkem širšího trendu personalizace. „Webová stránka může vaše zájmy a potřeby sama odhadnout podle toho, co jste četli, nebo o co jste se zajímali při svých posledních návštěvách.“ (Čermák 2009: 34) Počítač pak jednotlivé preference porovnává s ostatními a vytváří algoritmus, co je v tuto chvíli zajímavé a důležité pro konkrétního uživatele.

Další fázi nahrazování člověka strojem pak představil Eastern Daily Press (www.edp24.co.uk). Jeho hlasatelka Karena byla vytvořena z autentických filmových záběrů modelky Cariny West. Po natočení byly záběry rozebrány na jednotlivé rysy a při čtení zpráv byla její podoba znovu rekonstruována v potřebném „složení“ a obraz hlasatelky tak byl fotorealistickou animací reálné ženy. Karena byla navíc schopná mimikou reagovat na čtené zprávy na základě jejich sémantické analýzy a její hlas již

zněl zcela realisticky. Na druhou stranu její funkčnost byla na svou dobu technologicky náročná a vytvoření jedné zprávy trvalo několik desítek minut. (Láb 2009: 293-394)

Od Kareny ale byl již jen malý krůček ke zcela automatickému procesu zpráv. Mechanizovaný sběr, třídění a presentaci zpráv robotem vyvinuli v laboratoři americké Northwestern University, kde celý projekt prezentují pod názvem News at seven. Kromě toho, že jsou hlasatelé tohoto pořadu schopní si zprávy na internetu sami vyhledat, zároveň umí i automaticky přiřadit fotografie a videa. Novější verze tohoto systému, která běží od května 2007, je pak schopná vytvářet zpravodajství v reálném čase ve flashovém prostředí, které svou nenáročností urychluje celý proces. Doba zpracování celého zpravodajského bloku je tak 20 vteřin, což umožňuje vytvořit tisíce relací podle zadání a přání uživatele. V září 2008 pak přišla třetí, bulvárnější, fáze projektu News at seven. Zde mezi sebou již hlasatelé běžně diskutují o událostech, které čtou, jak je to běžné i u současných televizních zpráv. (<http://infolab.northwestern.edu>)



Obrázek 2: Moderátoři projektu News at seven spolu o tématech diskutují

Ještě progresivnějším trendem, než je přenesení jedné části komunikačního toku na síť, je komunikace zcela ve virtuálním životě. Příkladem, kdy je na internetu přítomen jak recipient, tak poskytovatel, je 3D sociální síť Second life.

V Second life otevřela jako první svou pobočku agentura Reuters. Uživatelé zde mohli navštívit přesnou kopii newsroomu agentury, nebo si vyzkoušet některou z novinářských profesí. Mezi dalšími virtuálními médii v prostředí Second Life jsou ale i britské televizní stanice BBC a BskyB. Média zde poskytují zprávy z reálného i virtuálního světa, pořádají koncerty, a umožňují návštěvníkům přímo pokládat otázky v diskusních pořadech.



Obrázek 3: Second Life: Virtuální život se vším všudy

I přes všechny uvedené příklady není možné v současnosti s jistotou předpovědět, že některé z tradičních médií spěje k zániku. Zejména pokud se díváme do již poměrně rozsáhlé historie médií, dlouho nebylo možné říct, že některý tradiční komunikační kanál v toku doby zanikl.²³

Pro dopad společenských změn na tradiční mediální struktury proto Roger Fidler definoval poměrně trefný termín *mediomorfoza*, kterým rozumí „transformaci komunikačního média způsobenou komplexní souhrou faktorů jako je očividná potřeba, politické a ekonomické tlaky, nebo společenská a technická inovace.“ (Fidler 1997: 22)

Fidler poukazuje na to, že zavedené formy komunikace se musí změnit a najít si volné místo na trhu, jedinou jinou možností je zánik. Spíše než o nahrazení nových médií starými mluví o jejich změně i Lucy Küng (2008). Oba tak otvírají už spíše filosofickou debatu o tom, kdy můžeme stále ještě mluvit o změně a v jakém případě se jedná už o ukončení činnosti média. Navzdory možnostem, jež byly načrtnuty v této kapitole, je stále možné, že v obývacích pokojích budou i v daleké budoucnosti stát přístroje nazvané televizor. Jejich funkce však s „klasickými“ televizory nebude mít nic společného – jiná bude technika zobrazování a signál bude přenášen pomocí bezdrátového internetu. Budeme pak mluvit o zániku televize nebo její proměně?

²³ Dnes už toho pravidlo s ohledem na telegraf, jehož funkce byla v Česku ukončena k 1. dubnu 2010, neplatí.

3. Specifika české mediální krajiny a její vývoj

Záměrem této práce je přenést teorie kreativní destrukce či rozkladných technologií do českého mediálního prostředí tak, abychom mohli diskutovat na téma inovačního procesu v českých médiích. Aby to ale bylo možné, je vzhledem k nedávné transformaci celé české společnosti naprosto nezbytné definovat podmínky, za kterých zde média v posledních 20 letech vznikala, a jaké měly tyto bouřlivé změny vliv na současnou mediální strukturu.

Transformace mediální krajiny je, kromě schematičnosti, zároveň i důvodem, proč není jednoduché zařadit český mediální systém do modelu podle běžné typologie založené jen na vztahu médií a politiky, kterou vytvořili Daniel C. Hallin a Paolo Mancini (2008). Jejich model aktualizuje jednu ze stěžejních teorií mediálních systémů, kterou v roce 1956 publikovali Peterson, Schramm a Sibert (in Hallin a Mancini 2008) pod názvem *Čtyři teorie tisku*. Odklání se přitom od zkoumání vztahu médií a politiky v pojetí konsensus versus boj a přechází k popisu systému médií, za kterým stojí určitý historický vývoj.

Model	Středomořský (polarizovaně pluralitní)	Severo/středoevropský (demokraticko-korporativistický)	Severoatlantický (liberální)
Mediální systémy	Francie, Řecko, Itálie, Portugalsko, Španělsko	Rakousko, Belgie, Dánsko, Finsko, Německo, Nizozemsko, Norsko, Švédsko, Švýcarsko	Británie, USA, Kanada, Irsko
Novinový průmysl	Nízké náklady, tisk orientovaný na politické elity	Brzký vznik a vysoký náklad	Střední náklad, brzký vývoj komerčního tisku
Politický paralelismus	Silný politický paralelismus, vnější pluralismus, komentáře, systém politiky nad vysíláním	Vnější pluralismus, silný stranický tisk, neutrální komerční tisk, vysílání s podstatnou autonomií	Neutrální komerční tisk, informačně orientovaná žurnalistika, vnitřní pluralismus (až na VB), autonomní systém vysílání
Profesionalismus	Slabý	Silný	Silný
Role státu	Silná	Silná, s ochranou svobody slova	Slabá, dominance trhu

Tabulka 4: Tři modely: Charakteristika mediálního systému (Hallin a Mancini 2008: 97)

Hallina a Manciniho výzkum se totiž bohužel odvíjí od vývojové perspektivy s dopadem na současný stav jen v západní části Evropy a Spojených státech v období do roku 1989, což ve výsledku znamená, že postkomunistické země nemusí v jejich typologii najít své místo. Přestože mohou jednotlivé charakteristicky splňovat, ve výsledku se ukazuje, že je velice obtížné zařadit je do jednoho ze tří modelů.

Například podle Goban-Klase (1996) nebo Blumera a Gurevitche (1995) vývoj transformačních zemí směřuje k polarizovaně-pluralitnímu modelu, a z důvodu nedostatku profesionalismu a tradici tlaku politického světa na ten mediální. Zároveň zde také převládá politický paralelismus mezi oběma oblastmi (politici a novináři sdílí ty samé názory a symboly).

Na druhou stranu zde jsou ale i hlediska, kterými se postkomunistické země z této kategorie vymezují, jako je například geografická poloha nebo silné liberální cítění vyplývající z potřeby protikladu k minulému režimu. „Pokud využijeme kategorizaci Hallina a Manciniho, tak zatímco v 90. letech ve střední a východní Evropě převažoval polarizovaně-pluralistický model, dnes můžeme tvrdit, že je to spíše směs liberálního a polarizovaně-pluralistického modelu.“ (Školka 2008: 39) Benda (2007: 85) pak říká, že již v letech 1990 až 1992 se veřejné mínění v České republice výrazně posunulo k podpoře liberálních pravicových představ fungování společnosti.

V průběhu času se tak může ukázat, že transformační země díky svému specifickému vývoji vytvoří v Halliniho a Manciniho modelu čtvrtou kategorii. I při stále krátkém období, kdy lze jejich historický vývoj zkoumat, je už dnes jasné, že některé společné znaky splňují; všechny transformační země se například rozhodly vytvořit duální systém u vysílacích médií. (Dobek-Ostrowska a Głowacki 2008: 11) Až čas ale ukáže, zda se jednotlivé státy z vývojové perspektivy zařadí do jednodílné nové skupiny, jejich vývoj se rozejde, nebo budou konvergovat k některé kategorii definované Hallinem a Mancinim.

Speciálně český mediální systém diskutují podle jednotlivých charakteristik definovaných Hallinem a Mancinim v předmluvě k českému vydání knihy Jiráka a Trampota (2008: 9-23). Z jejich krátké analýzy vyplývá, že pokud zohledníme geografické hledisko, Česká média by měla patřit do skupiny s Německem a Rakouskem a mediální systém by tedy měl vykazovat demokraticko-korporativistické prvky. Charakteristiky Německého systému se ale oslabují zejména v druhé polovině 20. století, kdy se Česko pod vlivem Sovětského svazu blíží spíše k polarizovaně-pluralistickému modelu, který je typický nadvládou politiky nad médii. Typické rysy, jako je zejména pozdní přechod k demokracii, ale lze nalézt i po listopadu 1989, kdy se Česko dostává pod nadvládu liberálního pojetí médií. Za posledních sto let tedy česká média zakusila fungování všech tří modelů definovaných Hallinem a Mancinim a jejich postavení je tak dosud zcela nejednoznačné.

2.3 Bouřlivá privatizace

„Při hodnocení transformace vycházím z toho, že svoboda tisku je obecně dobrá věc a cenzura špatná; že nezávislost na státním aparátu je dobrá věc a politická kontrola novinářů špatná; předpokládám, že zdravá demokratická společnost vyžaduje fungující veřejnou sféru – zodpovědná, různorodá a kritická média umožňující nejen produkci informací, které povzbuzují občanskou společnost, ale i zkoumající moc a dovolávající se její zodpovědnosti v zastoupení společnosti jako celku.“
(McNair 2009: 13)

Listopad 1989 znamenal pro českou společnost totální změnu nejen politického a ekonomického systému, ale i společenského života, což muselo nevyhnutelně vést i k transformaci médií, která mají v postmoderní společnosti svůj nezanedbatelný význam – jako sociální instituce formují veřejnou sféru prostřednictvím svobody projevu, jako kulturní instituce zajišťují identitu pro určitou skupinu lidí a v neposlední řadě jako ekonomické instituce generují zisk.

Dějiny českých médií jsou navíc plné podobných zvratů, a tak po listopadu 1989 museli novináři hledat svou identitu a postavení ve společnosti už poněkoličké za posledních sto let. Na nespojitost v historii české žurnalistiky upozorňují Jiráček a Köpplová (2009: 50-51), když říkají, že jen od roku 1938 byli čeští novináři nuceni šestkrát vytrpět změnu poměrů se všemi jejími následky. Vždy museli opustit staré pořádky a prosazovat nové ideje a v profesi se tak nemohly odrážet dosavadní zkušenosti, morálka a zručnost. Tyto neustálé změny se tak podílí i na současném stavu žurnalistické profese, jejíž účastníci odmítají přijmout vyšší etické i profesní standardy.

Pro inovační proces je ale transformace podstatná především z toho důvodu, že podle mnohých studií (Alvarado 1988, Rantanen 2001) bylo rozšíření nových komunikačních technologií v centrální Evropě podmíněno právě rozpadem komunistického systému. V předlistopadové éře bránil většímu technologickému rozmachu jak pomalý ekonomický vývoj, který neumožňoval investice do inovací, tak politika strany, která chtěla omezením komunikačních kanálů zamezit mobilizaci společnosti proti stávajícímu systému. (Jakubowitz 2007: 263)

Proces české transformace popisují ve svém článku Jiráček a Köpplová (2009), podle nichž probíhala přeměna na třech základních rovinách – ekonomické, která měla

podobu privatizace a představovala tak komodifikaci a komercializaci obsahů, kulturní, kterou představuje především zezábavnění žurnalistiky, a politické, kterou představovala demokratizace.

V průběhu transformace se média musela prvně proměnit z nástroje propagandy na prostředek svobody slova. Jednou z často opakovaných a importovaných dobových tezí bylo proměnit média v ‚hlídacího psa demokracie‘. (Köpplová a Jiráček 2008: 219)

Zároveň s demokratizací médií se ale podle McNaira (2009) musely nutně objevit i obsahy, které se snažily uspokojit populární nabídku, jako je pornografie nebo bulvár, a přicházely tedy trendy jako infotainment, bulvarizace, celebritizace a skandalizace, což McNair považuje za „legitimní součást demokratické veřejné sféry,“ (McNair 2009: 17) V postkomunistických zemích pak podle něj tento obsahový obrat odpovídá i znechucení z dosavadních morálních vzorů. V tomto pohledu se tak liší od názoru Jiráčka a Köpplové (2009), kteří trendy jako komercializace, bulvarizace nebo kulturní homogenizace označují za limitu růstu a rozvoje skutečně „veřejné“ sféry.²⁴

Idea rychlé privatizace, kterou s sebou poptávka po brzké demokratizaci nese, ale přinesla i převedení českých médií do zahraničních rukou. Nedostatek domácího kapitálu a otevření novinového průmyslu způsobil příval zahraničních mediálních skupin, které zde měly vynikající podmínky pro své investice, kterých by nikdy nedosáhly na svých domácích trzích kvůli antimonopolní ochraně a mediálním zákonům. (Krone 2008: 86)

V České republice navíc byly tendence odtrhnout média od státu co nejpečlivěji a v co nejkratším možném čase i ve srovnání s ostatními transformačními ekonomikami. Ukazuje to například rychlost, s jakou parlament umožnil existenci komerčních vysílacích médií. Nové mediální zákony týkající se vysílacích médií byly nejdříve přijaty v České republice (1991), následně na Slovensku (1992), v Polsku (1992), Rumunsku (1992) a až o řadu let později v Bulharsku (1995, 1996) a Maďarsku (1995).

²⁴ Jiráček a Köpplová se tak blíží pojetí Normana Fairclougha (1995:43), který říká, že „mediální organizace jsou strukturované tak, aby ujistěovaly o dominantních hlasech politické a ekonomické moci.“ Na rozdíl od klasické politické ekonomie komunikace se ale Fairclough odklání od definice textu jako pouhého nástroje vládnoucí ideologie. „Mediální obsahy skutečně plní ideologickou funkci v ohledu na sociální kontrolu a reprodukci, ale zároveň fungují i jako kulturní komodita na konkurenčním trhu.“ (Fairclough 1995:47) Publika jsou tak podle něho konstruována spíše jako skupina spotřebitelů než občanů, což může ohrožovat veřejnou sféru.

(Dobek- Ostrowska a Głowacki 2008:11) Mezi skupinu radikálních reformátorů ale zařazuje Českou republiku i Jakubowitz (2007:147).

Přestože tedy existují rozdíly v procesu transformace i mezi samostatnými postkomunistickými zeměmi, v jejich novodobé historii lze nalézt několik společných vztyčných bodů. V našem případě budeme zkoumat zejména dva transformační modely, které z těchto společných rysů vycházejí, Karola Jakubowitze (2007) a Samuela Brečky (2009).

Jakubowitzův systém představuje v transformačním procesu tři fáze. (Jakubowitz 2007: 52) Teprve poté, co země projde všemi těmito procesy, je možné prohlásit transformaci za dokončenou:

- a) odpoutání od starých pořádků (změna ke starým pořádkům je nevratná)
- b) směřování k novým pořádkům (nový systém krystalizuje v prostředí starých podmínek)
- c) konsolidace nových pořádků

Tyto Jakubowitzovy podmínky transformace pak aktualizují pro český systém Köpplová a Jiráková (2008). Jak vyplývá z předchozího textu, odpoutání od starých pořádků proběhlo v České republice nebyvale rychle, což sebou zprvu neslo i větší míru nejasností ve fungování médií. „Nastalo dost dlouhé období transformace, kdy starý pořádek byl již z části demontován, rozpadl se, nebo byl zrušen, některé jeho části byly modifikovány, ale nový pořádek ještě nebyl zcela stabilizován a v jednom okamžiku a na jednom místě se potkávaly prvky starého a nového systému.“ (Köpplová a Jiráková 2008: 212).

Novela zákona o periodickém tisku a ostatních hromadných informačních prostředcích, která říkala, že je cenzura nepřípustná, a umožňovala českým občanům a firmám sídlícím v Československu vydávat periodický tisk, byla schválena již v březnu 1990, tedy čtyři měsíce po revoluci. V říjnu 1991 pak byl přijat Zákon o provozování rozhlasového a televizního vysílání, který nekladal žádné omezení pro získání licence.

Podobně bouřlivě proběhlo i oddělení vydavatelů od státu. Nejčastějším způsobem u tištěných médií bylo přebrání kontroly zaměstnanci, ačkoli tato možnost byla legislativně povolena až zpětně. Dále se začaly částečně obnovovat dříve zakázané tituly (Lidové noviny) a vznikaly noviny nové (většinou s radikálně liberálně konzervativním zaměřením, většina z nich ale později zanikla).

Překotné přesouvání deníku do soukromých rukou popisuje ve své knize *Konec českého tisku* Bořivoj Čelovský (2002), který ovšem v mnoha ohledech popisu přidává i

subjektivní pohled, a Josef Benda (2007). Například Deník Mladá fronta byl od 1. ledna 1990 převeden pod správu podniku Mladá fronta a odtrhl se tak od SSM. V červenci 1990 pak byla z podnětu redaktorů založena akciová společnost MaF, do které každý z 65 zaměstnanců investoval tři tisíce korun (základní jmění společnosti tedy bylo 195 tisíc korun). 22. srpna 1990 pak byla MaF zapsána do obchodního rejstříku a od prvního září 1990 vydávala deník pod názvem Mladá fronta Dnes s tím, že si ponechala všechna aktiva staré Mladé fronty, jako seznamy předplatitelů, existující čtenáře a distribuční systém.

Na konci ledna 1992 pak byla založena česko-francouzská společnost MaFra, a.s, jejíž valná hromada v červnu odsouhlasila prodej 48 procent akcií francouzskému vydavateli Hersantovi. Prvotní investice tři tisíce korun se tak původním šedesáti akcionářům zhodnotila za tyto dva roky nebyvalým tempem, každý z nich dostal z prodeje 1 100 000 korun. V listopadu 1994 pak prodal Hersant svůj podíl, tehdy již většinový, německému koncernu RBVG za více než jednu miliardu. (Čelovský 2002: 30 - 32)

Podobně bouřlivě pak proběhlo oddělování od státu i v deníku Právo, jež zůstalo po rozhodnutí vlády včetně všech tiskáren a komplexů budov v rukou redaktorů jako akciová společnost Borgis. Většinový 60 procentní podíl pak obdržel Zdeněk Porybný, bývalý šéf Rudého práva ve Washingtonu. Překotným způsobem pak byly převedeny na akciovou společnost i regionální deníky Rudého práva, které byly prodány vydavatelství Verlagsgruppe Passau v roce 2001.²⁵ (Čelovský 2002: 33 - 36)

Naopak u ČTK a vysílacích médií proběhlo oddělení od státu shora za účelem vytvořit duální systém. Přesto i zde vznikala nelegální rádia (Radio Stalin a Faktor) ještě před začátkem udělování licencí. (Köpplová a Jiráček 2008: 221).

Druhá fáze směřování k novým pořádkům, která podle Jiráčka a Köpplové (2008: 224) probíhala v letech 1992 – 1993, pak spočívala zejména v privatizaci médií, vytváření vlastnické struktury, komercializaci, utváření regulace a vzniku dalších, zejména bulvárních, médií.

Právě v tomto období se dostávají zejména tištěná periodika do zahraničních rukou. Největší podíly na českém trhu pak získaly malé německé regionální firmy

²⁵ Vzhledem k tomu, že sami novináři v tomto období prováděli aktivity, které nebyly v souladu s tehdejší právním rámcem, toto spontánní odtržení od státu bývá často označováno za legální krádež. (Benda 2007)

z Německa, jako Verlagsgruppe Passau, Rheinisch-Bergische Druckerei- und Verlagsanstalt (RBVG), dále pak Verlagsgruppe Handelsblatt, a švýcarský Ringier. „Zvláště němečtí vydavatelé neměli zkušenost s vydáváním velkých prestižních listů a úroveň tisku měřili zprvu svými listy, které vlastní v Německu, a jsou určeny výhradně regionálním čtenářům.“ (Köpplová a Jiráček 2008: 224).

Ruku v ruce s mediálním prostředím se v této chvíli začíná ustavovat i reklamní trh, což postupně vedlo ke komercializaci produkce médií, kterou dnes můžeme pozorovat hlavně na trivializaci a bulvarizaci mediálních obsahů. Ke zlehčení informací ale v této fázi přispěla i rostoucí úspěšnost deníku Blesk, která zapříčinila, že bulvarizaci začaly podléhat i tradičně seriózní listy. Reklama se tak podle Benda (2007: 57) stala hned v roce 1991 dostatečnou náhražkou za zrušené státní dotace. V těžkých ekonomických podmínkách, které Benda dále popisuje (zvýšení nákladů, daní, poklesy prodejnosti, nutnost technologického přechodu na počítačový produkční systém), navíc reklama často znamenala i jediný způsob jak přežít.

Prostředí vysílacích médií je v tomto období stále silně ovlivněno radikálně liberálními náladami politické reprezentace, která nepřijala duální systém za svůj. (Köpplová a Jiráček 2008: 226) Prudce se začínají rozvíjet soukromé rozhlasové stanice a vzniká i první významnější televizní stanice Premiéra, která ovšem působí jen regionálně. V únoru 1993 je pak výsledkem těchto nálad udělení celoplošné licence stanici TV Nova.

Právě úspěch Novy je pak určující pro poslední období transformace, kdy probíhala konsolidace nových pořádků se zaměřením na ekonomický úspěch a zhodnocení investic a striktně intelektuální či kulturní média dříve či později zanikla. Ještě v roce 1994, kdy začala vysílat, se Nova stala nejúspěšnějším mediálním projektem a ihned rezignovala na cíle vzdělávacího, kulturního a společensky významného charakteru „Konsolidace poměrů znamená v českých poměrech úspěch komerčních médií a průběžné posilování reklamního trhu.“ (Köpplová a Jiráček 2008: 226).

Právě konsolidace poměrů ale může být v Jakubowitzově dělení trochu nejasný pojem. Podle Köpplové a Jiráčka (2008: 226) konsolidace v Česku proběhla už rozvinutím tržních principů v mediálním prostředí, které představuje stabilizace časopiseckého a novinového trhu a úspěch televize Nova. Benda (2007: 87) ale za konsolidaci označuje až období mezi roky 2001-2006, kdy se ustálila struktura zahraničních vlastníků. Dobek-Ostrowská a Głowacki (2008: 12) jsou ale ještě přísnější,

konsolidace by podle nich měla skončit až po dosažení vyspělosti srovnatelné se západními ekonomikami. Transformační média podle nich všeobecně dosáhnou stavu dospělosti až ve chvíli, kdy je ustavena stabilní demokracie na institucionální i sociální úrovni zároveň s vytvořením profesionálních politických elit a občanské společnosti, což se žádné transformační zemi zatím nepodařilo. „Vypadá to, že takové úrovně ještě nedosahuje žádná z deseti postkomunistických zemí. Masová média zde mají slabé postavení ve vztahu k politickým hráčům na jedné straně a k trhu na straně druhé.“ (Dobek-Ostrowska a Głowacki 2008:11)

O něco komplexnější dělení než Jakubowitz (2007), nabízí slovenský mediální teoretik Samuel Brečka (2009). Podle Brečky je transformace komplexní vývoj ovlivněný globálními tendencemi, zahraničními vlivy a domácími specifiky. Jednotlivé transformační fáze, které Brečka popisuje, se tak překrývají a často probíhají současně. Většinu těchto trendů pak můžeme nalézt i v Jakubowitzově (2007) dělení:

- 1) privatizace (obsazení médií zaměstnanci, příchod silnějších místních a zahraničních investorů, úplné otevření trhu zahraničním vydavatelům)
- 2) emancipace (odstranění vedoucí role jedné strany a garance svobody slova ústavou, osvobození od politiky, ekonomická a národní nezávislost)
- 3) politizace (1994 - 1998, formování vztahu mezi politiky a médii, tento vztah je ustaven na úrovni boje – novináři nejsou natolik konstitutivní, jak by si politici přáli)
- 4) komercializace (po roce 1998, probíhá další koncentrace, ekonomická racionalizace, tabloidizace, snížení různorodosti obsahů a zdrojů, zavádí se infotainment, inzerce začíná mít vliv na obsahy, zároveň s těmito trendy pak probíhá i částečné odpoutání médií od zpolitizovaných obsahů)
- 5) koncentrace (probíhá ze dvou důvodů: postkomunistické trhy jsou příliš malé, a jde o celosvětový trend)
- 6) mezinárodní rozvoj (probíhá zejména ve směru ze zahraničního na domácí trh, narůstá podíl zahraničního kapitálu)
- 7) tabloidizace (následek komercializace, média se snaží zasáhnout co nejširší publikum, impulsem je i pokles nákladů deníků a nástup bulváru s vysokou čteností)

Většina těchto tendencí pak na českém mediálním trhu již probíhala v těsném područí evropských a světových trendů, které vycházely z neoliberálního vidění světa. I zde se tak začaly prosazovat jevy jako globalizace, digitalizace a koncentrace

vlastnictví, které už v 90. letech hýbaly globální ekonomikou, jak popisují předchozí kapitoly. „Transformační země hledající možnost, jak se zapojit do celosvětové ekonomické výměny a získat prospěch z přenosu informací, technologií, kapitálu a zboží, se nemohou vyčlenit z pravidel tržního hospodářství. /... / Jakmile jednou proces transformace začal, postkomunistické země musí vyvinout politiky, které jim umožní následovat, asimilovat se a profitovat z ‚megatrendů‘ současného světa.“ (Jakubowitz 2007: 47)

Jakubowitz (2007: 149) přitom zařazením České republiky do nejrozvinutější skupiny konkurenčních demokracií společně s Polskem a Maďarskem, naznačil, že otevřenost trhu a existence konkurence na trhu nových technologií v České republice umožňují brzkou adaptaci na celosvětové podmínky. S úspěšným postupem transformace v Česku souhlasí i McNair, podle kterého bylo po převratu na rozdíl od Ruska v České republice velice vítané vrátit se k mediální svobodě, občanské společnosti a veřejné sféře, kterou nepřírozeně narušila sovětská okupace. „V Praze, Budapešti a Berlíně byly znovu nalezeny postupy a principy evropského osvícenství, pravděpodobně právě proto, že nebyly nikdy reálně ztraceny.“ (McNair 2009: 20)

To ovšem pro tuto skupinu zemí znamená, že jsou také nejvíce vystaveny zahraničním investicím. Podle Jakubowitze (2007: 216 - 223) tak v postkomunistických zemích vzniká jakýsi paradox, když svou vyspělost prokazují právě množstvím zahraničních investic, které do země proudí. Na druhou stranu vyspělé mediální trhy prokazují svou samostatnost určitou rezistencí vůči internacionalizaci.²⁶ Za jednoznačně negativní trend pak považuje přesun českých médií do zahraničních rukou Bořivoj Čelovský (2002). „Kořeny současné tragédie českého tisku nutno hledat v prvních polistopadových letech. Jde o privatizaci Mladé fronty, Rudého práva a komunistického regionálního tisku.“ (Čelovský 2002:30)

Jak dále upozorňuje Jakubowitz (2007:47-48), jedním z největších světových trendů, kterým se musí transformační země přizpůsobit, je i budování vzdělanostní ekonomiky. Přestože podle něj nikdo přesně neví, jaká cesta k takovému cíli vede, všeobecně přijímaným faktem je, že nové technologie jsou způsobem jak změnit základy současného systému. „Základní otázka, která musí být zodpovězena, je, zda jsou postkomunistické země připraveny se vyrovnat se změnou své mediální politiky

²⁶ Benda (2007: 126-133) ukázal, že v roce 2006 byl kromě nevýznamných periodik český tisk zcela v zahraničních rukou.

tak, aby byly schopny uchopit příležitosti, které přináší nové technologie k postupující sociální, ekonomické a civilizační změně.“ (Jakubowitz 2007: 48)

Jakubowitz si ale sám částečně na tuto otázku odpovídá, když ukazuje, že odpověď středoevropských zemí na výzvu informační společnosti byla ve většině případů pomalá a nedostatečná. „Tyto země v zásadě stále zaostávají za západní Evropou a jinými rozvinutými zeměmi v měřítku rozšíření nových komunikačních technologií. (Jakubowitz 2007: 265)

Toto zaostávání ovšem nemusí být v brzké budoucnosti nijak velké. Jak ukazuje průzkum Richarda Keklaka (2009) mezi mladými Slováky ve věku od 18-24 let, nastupující generace ve střední Evropě dává přednost získávání informací z on-line verzí novin před tištěnými verzemi. Téměř 97 procent z dotázaných čerpá informace z internetu alespoň jednou denně, u novin je tento podíl 53 procent. V běžné komunikaci mladých Slováků tak mají podobně silné postavení jako internet pouze osobní rozhovory, z nichž čerpá informace alespoň jednou denně 84 respondentů ze sta a televize s 87 respondenty ze sta.

Keklakův (2009) výzkum nastupující postkomunistické generace je důležitý i proto, že díky srovnatelné analýze, kterou publikoval před pěti lety, lze popsat určité trendy v konzumačních zvycích médií mezi mladými lidmi. Můžeme tak vidět, že před pěti lety využívalo internetu jen 54 procent mladých Slováků (dnes 97 procent), ale dokonce i pro někoho překvapivý jev, že o deset procentních bodů vzrostl počet mladých lidí, kteří získávají informace z osobních rozhovorů.²⁷ Patrný rozdíl je také v čase stráveném na internetu. Zatímco před pěti lety brouzdalo na internetu devět a méně hodin týdně 59 procent lidí, dnes je to jen 31 procent.

Pro masovou komunikaci v postkomunistických zemích je ale důležitý i trend využívání mediálních služeb. Zatímco v roce 2005 vyhledávalo na internetu klasické mediální obsahy 57,8 procenta mladých Slováků, v roce 2009 to bylo 64,7 procenta. Statistika v tomto ohledu vyznívá příznivě především pro internetové noviny – 84,2 procenta uživatelů z předchozí skupiny navštěvuje stránky domácích novin a časopisů, u televize je to 62,4 procenta, u rozhlasových stanic 33,8 procent. Na druhou stranu je tisk

²⁷ Toto jistění je v rozporu například z klasifikací společných rysů informačních revolucí podle Fanga (1997: xviii), které říká, že nové komunikační kanály sice umožňují lepší komunikaci, zároveň ale společnost rozděluje, protože nevyžadují setkání tváří v tvář. Na druhou stranu proti závěrům v Keklakově měření (2009) mluví fakt, že jsou odvozeny ze subjektivních pocitů recipientů a proto nemusí přesně vypovídat o reálném stavu mezilidské komunikace.

nejméně dynamickým odvětvím – televizím i rádiům tato míra sledovanosti na internetu stoupla za posledních pět let o 100 procent, zatímco tisk získal jen 4 procentní body.

Důležité je ale i srovnání motivů, proč recipienti vybírají jeden druh média. Zatímco u novin se motivace za posledních pět let moc nezměnila (kromě nárůstu poptávky u obdržení novin zdarma a poklesu v případě nedostupnosti připojení k internetu), u on-line služeb je situace dynamičtější. Největší nárůsty poptávky jsou znatelné po aktuálnosti informací, dalším zpracování informací (kopírování a další použití), možnosti multimediálního obsahu, specializaci rubrik a dostupnosti. Mnoho o motivaci využívání internetu vypovídají i kategorie, které se v dřívějším průzkumu z roku 2005 vůbec neobjevily. Velká část mladých lidí dnes hledá informace radši na internetu, protože jsou k němu stejně stále připojeni, anebo proto, že jednoduše patří k internetové generaci.

Z tohoto trendu je pak podle autora výzkumu patrná rychlost zavádění nových technologií na Slovensku vlivem nástupu mladé generace. „Ve sledované skupině se z pohledu věku (83 procent ve věku 18 až 24 let) potvrdily dřívější poznatky, že mladí lidé využívají noviny jako informační zdroj méně často než věkově starší skupiny.“ (Keklak 2009: 338)

Jak tedy vyplývá z průzkumu v porovnání s Jakubowitzovým (2007) popisem, nové technologie, ztělesněné v případě masové komunikace především internetem, se v postkomunistických zemích začínají prudce rozvíjet až v posledních letech. Jaká je situace v České republice, kde se internetová populace začala více zkoumat až od roku 2007, pak naznačí následující kapitola

2.4 Počátky internetu a současná struktura

Podoba mediálního prostředí, jak ho dnes známe v České republice, plně vychází z trendů načrtnutých v kapitole o bouřlivé privatizaci. Většina českých mediálních značek patří do zahraničních vydavatelských koncernů, což je nejčastějším zdrojem kritiky zejména u tištěných médií. „Většina demokratických států omezuje cizí vlastnictví médií na 25 až 30 procent. Spolková republika Německo, právě tak jako ČR, nemá zákonnou ochranu proti nájezdům cizího kapitálu.“ (Čelovský 2002: 22) Bořivoj Čelovský tak mluví o současné situaci jako o konci českého tisku, který připisuje příliš benevolentní legislativě na počátku 90. let.

I v současnosti je tak v České republice jedinou limitou mediálního vlastnictví Zákon o ochraně hospodářské soutěže, který k médiím v tomto ohledu přistupuje naprosto stejně jako k ostatním průmyslovým podnikům. (Benda 2007: 57) Z prudkého porevolučního přílivu zahraničních investic tak vyplývá i druhá významná charakteristika českého mediálního trhu – velká koncentrace vlastnictví. Podle Čelovského (2002:17) a Benda (2007: 159) má koncern Verlagsgruppe Passau monopol v regionálním tisku v Čechách, na Moravě i ve Slezsku a koncern Rheinisch-Bergische Druckerei – und Verlagsgesellschaft (RBVG) pak funguje v oligopolním prostředí v celonárodním tisku. Podle Čelovského (2002: 17) navíc mezi oběma podniky existuje kartelová dohoda o rozdělení jejich činnosti.

Svou dominanci na trhu přitom neskrývají ani samotní vydavatelé. Vydavatelství Vltava-Labe-Press, které je dceřinou společností Verlagsgruppe Passau, na svých webových stránkách uvádí, že v České republice vydává přes sto regionálních titulů, z toho 72 regionálních deníků a 27 týdeníků. „Tyto deníky mají dominantní postavení ve svých regionech, charakteristická je vysoká čtenost. /... / Cíleně lze regionálně oslovit více než 10% obyvatelstva až do úrovně jednotlivých okresů a to nejen ve velkých městech, ale i v nejmenších obcích,“ láká inzerenty vydavatelský dům. (Vltava-Labe-Press 2010) Oblast regionálního tisku tak VLP ovládá z více než 90 procent. (Benda 2007: 158)

Monopolizaci českého regionálního tisku kritizuje i Wash-Císařová (2008: 190 - 192), podle níž bylo před rokem 2000 v České republice pět hlavních vydavatelů regionálního tisku, poté zbyly jen dva: RBVG a Verlagsgruppe Passau. Odpověď na otázku, zda regionální tisk nepodléhá monopolistickým tendencím, hledal v letech 1992, 2001 a 2004 i český antimonopolní úřad, který ovšem na základě argumentu, že

novinový trh nemůže být rozdělen na podoblasti regionálních a lokálních deníků, prohlásil, že je deníkové zpravodajství dostatečně konkurenční. (Benda 2007: 58, Wash-Císařová 2008: 190) V případě podhedu na média jako jednolitý průmysl tak „v České republice existuje pluralita periodického tisku a jeho vlastníků.“ (Benda 2007: 58)

Vydavatel (majoritní deníky)	Průměrných počet čtenářů za den (tis)		Procentuální dosah	
	2008	2009	2008	2009
Ringier ČR (Blesk, Aha!, Sport)	2020	1755	22,9	19,8
Vltava-Labe-Press (Regionální deníky)	1269	1005	14,4	11,3
Mafra (MF Dnes, Metro + LN)	1076+220	1155	12,2+2,5	13
Borgis (Právo)	411	450	4,7	5,1
Economia (Hospodářské noviny)	223	201	2,5	2,3

Tabulka 5: Dosah vydavatelů deníků skrze denní tisk v roce 2008
(Ročenka Unie vydavatelů 2009: 89²⁸, Ročenka Unie vydavatelů 2010: 93)

Podle nejnovějšího průzkumu společnosti Media projekt za 2. a 3. čtvrtletí roku 2010, je zásah tištěných titulů v české populaci stále vysoký. Nejméně jeden placený deník si v posledních 14 dnech přečetlo 73 procent populace, tedy 6,5 milionu osob ve věku od 12 do 79 let. Toto číslo je ale relativní, pokud porovnáme náklady zejména seriózních deníků, jako jsou Hospodářské noviny, MF Dnes, Lidové noviny nebo Právo, oproti roku 2001 (viz tabulka 6), jež se za poslední dekádu téměř ve všech případech propadly bezmála na polovinu. Tento výpadek ve čtenářském zájmu pak částečně vyrovnává zejména bulvární deník Blesk, jehož se prodalo o 30 tisíc výtisků více. Oproti novinám kontinuálně posiluje i trh s časopisy, jejichž prodejnost od roku 2001 stoupla jak u největších seriózních tak bulvárních periodik. (Media projekt 2010)

²⁸ Lidové noviny a Mladá fronta spadají pod koncern RBVG. Značka Lidové noviny oficiálně přešla pod vydavatelský dům Mafra, a.s. až v roce 2009, proto jsou v roce 2008 započteny zvlášť. Mafra je jedním z nejvíce multimediálních koncernů v Česku, podle Moudré (2009) dokonce v současnosti nemá svým rozsahem v ČR konkurenta.

Proces růstu čtenářského nezájmu o seriózní deníky v poslední době urychlila zejména hospodářská krize, která podle Unie vydavatelů dorazila do České republiky v posledním čtvrtletí roku 2008, což přimělo média hledat nová řešení. „Vydavatelé provádí restrukturalizaci svých společností s cílem zvýšení efektivity, koncentrují se na hlavní nosné značky titulů a v neposlední řadě se vydavatelé soustřeďují na širší využívání internetu a dalších digitálních a mobilních platforem pro šíření obsahu.“ (Unie vydavatelů 2009:4)

Zatímco se tedy prodejnost titulů kontinuálně propadá, pořadí čtenosti titulů u denního tisku zůstává celkem stabilní. Nejčtenějším celostátním deníkem je Blesk (1,43 milionu čtenářů), který stále upevňuje svou pozici, dále MF Dnes (874 tisíc čtenářů) a Právo (417 tisíc čtenářů). Regionální Deníky vydavatelství VLP pak měly ve třetím čtvrtletí roku 2010 913 tisíc čtenářů. (Media projekt 2010)

Přehled českého mediálního trhu		
Počet obyvatel	2001	2010
	10 295 317	10 467 542 *
Denní tisk (prodaný náklad)		
MF Dnes	382 tisíc	247 tisíc
Právo	222 tisíc	130 tisíc
Lidové noviny	116 tisíc	51 tisíc
Hospodářské noviny	75 tisíc	45 tisíc
Sport	64 tisíc	55 tisíc
Blesk	352 tisíc	385 tisíc
Regionální deníky	442 tisíc	233 tisíc
Časopisy (prodaný náklad)		
Týden	32 tisíc	44 tisíc
Rytmus života	206 tisíc	307 tisíc
Televize (Share v %)		
ČT1	20,6	18,1
ČT2	11,5	5,3
TV Nova	45,6	37,2
Prima	17,4	15,3
Ostatní	4,9	24,1
Rádia (Share v %, min 2 %)		
ČRo1	12,2	7,8
ČRo2	6,6	4,8
Evropa 2	Nedostupné	8,6
Impuls	13,4	12,6
Frekvence 1	9,5	11,1
Radio Blaník	5,0	7,2
Country Radio	2,0	2,5
Elektronická média (podíl populace v %)		
Digitální TV (dostupnost 4 zákl. programů)	0 %	72,6 %
Přístup k internetu	14 %	53 %*
Mobilní telefon	69 %	91 %*

Tabulka 6: Přehled současné mediální struktury v ČR. Srovnání březen 2001/březen 2010, pokud není uvedeno jinak (* posl. čtvrtletí roku 2009). Zdroje: ČSÚ, ABC ČR, MediaProjekt, RadioProjekt, SPIR

Podstatně méně zájmu, než koncentraci vlastnictví v tištěných periodikách, je věnováno vysílacím médiím, která jsou v České republice založena na duálním systému. Podle ročenky Rady pro rozhlasové a mediální vysílání z roku 2008 (195-198) přítomností vlastnícká situace zejména na komerčním rozhlasovém trhu moc přehledná, jednotlivé stanice tvoří vlastnický různě provázané skupiny:

- Skupina okolo společnosti Media Bohemia a.s.: Rádio City, Rádio Olympic, Rádio Blaník, Hitrádio, Fajn Radio, Radio Šumava a další menší stanice
- Skupina sdružená pod společností Denis O'Brian: Country radio, Radio 1, Radio Kiss, Radio Beat, Radio Jizera, Radio Delta a další menší stanice
- Skupina Mafra: Classic FM, Expres radio
- Skupina okolo Michela Fleischmanna: Evropa 2, Frekvence 1, Radio Bonton, Radio DJ

Poslední „vlastnickou“ skupinou je pak veřejnoprávní rozhlas, jehož nejposlouchanější okruhy jsou ČRo1 Radiožurnál s dosahem (share) k necelým sedmi procentům populace a ČRo 2 Praha s dosahem necelá čtyři procenta. (Radio projekt 2010)²⁹

Veřejnoprávní rozhlas tak zaostává za silnou trojkou celoplošných komerčních stanic, jež dohromady mohou zasáhnout bezmála třetinu populace. Největší komerční stanicí přítomností zůstává Radio Impuls s dosahem téměř 12,8 procenta následované Evropou 2 (9%) a Frekvencí 1 (11,1 %) ze skupiny Michela Fleischmanna, která svou pozici v posledních letech upevňuje. Mezi regionálními rádii má největší dosah Rádio Blaník (7,2 procenta) a Country Radio (2,5 procenta), obě patřící ke skupině okolo společnosti Media Bohemia.

Přestože podle Rady pro rozhlasové a televizní vysílání počet domácností, které přijímají televizní signál pouze analogově, rychle klesá, a projevuje se tak trend digitalizace a kabelové televize, nejpřehlednějším mediálním trhem tak stále zůstává trh televizní. Ve věkové kategorii 15+ si zde stále udržují poměrně velký podíl veřejnoprávní televize, první program v roce 2008 sledovalo v průměru 22,8 procenta

²⁹ Oba tyto okruhy přítomností v poslední době zaznamenávají prudký pokles poslechnutosti. Zatímco v prvním čtvrtletí roku 2010 dosahovaly téměř osmi, respektive pěti, procent populace, o půl roku později se share propadl pod sedm, respektive čtyři, procenta populace.

diváků, druhý program 6,7 procenta. Komerční stanice Nova pak měla 42 procent a Prima lehce přes 17 procent. (RRTV 2009: 14)

Na ostatní televizní stanice, které se díky kabelovému a satelitnímu vysílání počítají na desítky, tak v roce 2008 zbývalo jen 11 procent divácké pozornosti. V tomto ohledu však lze sledovat z pohledu RRTV pozitivní trend především u mladé generace, ve věkové kategorii 15 – 24 let sledovalo netradiční stanice, jak je Rada nazývá, přes 15 procent populace, v kategorii 4-14 dokonce 16,5 procenta. (RRTV 2009: 13). Tento trend, a dokonce i jeho zrychlení, ukazují i poslední výzkumy společnosti Media projekt (2010), podle kterých již mají netradiční televizní kanály téměř čtvrtinový podíl.

Z tohoto rychlého přehledu českého mediálního trhu je tedy zřejmé, že nová média již začínají podstatně ovlivňovat strukturu ustavenou v transformačním procesu. Kvůli odporu předlistopadového režimu k novým technologiím, jak jej popsal Jakubowitz (2007: 263), ovšem tento nástup nových technologií vůbec nebyl snadný.

Internet se mohl zapojovat do českého mediálního prostředí až po roce 1989, a to jen velice pomalu a opatrně. Česko zprvu respektovalo tradici internetu jako vzdělávací technologie, kterou odstartovaly při jeho objevování americké univerzity, a první počítač na území České republiky byl do celosvětové sítě zapojen na půdě ČVUT v listopadu 1991, oficiálně pak ale až v únoru 1992. Tato nová technologie se pak ještě následující tři roky rozvíjela především pod rukama profesorů, učitelů a studentů z technických univerzit. (Čulík 2004: 37)

Akademické období ovšem nemohlo být s ohledem na vývoj ve světě příliš dlouhé. I tak ale byl internet uvolněn pro komerční užití až v roce 1995, tedy v době, kdy většina amerických médií už přinejmenším přemýšlela, jak zde publikovat své obsahy. Přestože mohlo trvat ještě roky, než by si čtenáři přečetli zpravodajství na „českém“ internetu, částečně dílem náhody a částečně vlivem souhry okolností, už na jaře 1996 spustil tehdejší redaktor MF Dnes Ondřej Neff zpravodajský portál Neviditelný pes. V tomto případě se ovšem jen stěží dalo mluvit o masovém médiu, za první den měly jeho stránky 14 přístupů. Obrat k lepšímu nastal až poté, co na průkopnický projekt upozornil časopis Týden. (Čermák 2009: 28)

Po uvolnění internetu pro veřejné účely tak už byl rozvoj celosvětové sítě v Česku poměrně rychlý. Už na jaře 1996 vznikla současná dominanta českého internetového prostředí, vyhledávač Seznam Iva Lukačeviče, který téměř ihned nabízel omezené zpravodajství, a v roce 1998 pak založil úspěšný server Novinky. „Novinky byly asi prvním českým internetovým médiem, které fungovalo jako média tradiční:

minimálně v tom, že autorům platilo celkem slušné honoráře, články se redigovaly a před jejich publikováním je ještě četl korektor. To je dodnes neslýchaný luxus.“³⁰ (Čermák 2009:29)

Většina nadšenců, která od roku 1996 postupně zakládala jednotlivé portály, ale velice brzy narazila na problém financí. Internetová reklama byla totiž i ve světě zatím ještě v plenkách (první banner si zaplatila společnost AT&T na serveru HotWired až v říjnu 1994). I v tomto případě projevil své inovační schopnosti zakladatel Seznamu Ivo Lukačević, když v roce 1996 začal obcházet reklamní agentury s nabídkou prostoru na svých stránkách. Přestože sám v rozšíření internetové reklamy jako zdroje příjmu pro provoz webů moc nevěřil, bannery se na dlouhou dobu staly spouštěcím mechanismem pro existenci velkého množství webů. (Čermák 2009: 31)

Aby ale bylo vůbec reálné reklamu prodávat, webové stránky musely mít nejdříve čtenáře. Tato podmínka byla na konci 90. let pro rozšíření internetu v Česku naprosto zásadní. Vzhledem k neuspokojivým ekonomickým podmínkám před listopadem 1989 nebyly české domácnosti vybaveny počítači a internet tak měl k uživatelům mnohem delší cestu, než to bylo u vyspělých ekonomik, kde začínal již v období počítačově gramotné populace. Důvody, proč si pak domácnosti, které byly vybaveny počítačem, nepoživovaly modemy, byly především ve vysoké ceně připojení. Český Telekom byl totiž pod tlakem veřejného mínění donucen snížit poplatky za vytáčené připojení k internetu až v roce 1999. (Čulík 2004: 37)

Situace v Česku tak byla vlivem technologického opožďení celé společnosti například z pohledu Evropské unie ještě v roce 2000 velice špatná.³¹ Připojení k internetu mělo 14 procent českých domácností, přičemž 80 procent uživatelů internetu byli muži a 88 procent uživatelů mělo alespoň středoškolské vzdělání. O masovosti se proto stále mohlo mluvit jen s nadsázkou. Na druhou stranu čtyři pětiny uživatelů byly pod hranicí 35 let věku, což alespoň přinášelo příslib pro rozvoj internetu do budoucna. (Čulík 2004: 37)

Na přelomu století se pak na český internet začínají kromě psaného zpravodajství dostávat i další média. V roce 2000 vznikl portál ARadio

³⁰ Novinky.cz se pak na začátku roku 2003 spojily s deníkem Právo a brzy se staly nejsilnějším českým zpravodajským serverem. (Novinky.cz 2010) Tuto pozici si udržují dodnes, denně je navštíví okolo milionu reálných uživatelů. (NETmonitor 2010)

³¹ Srovnání je možné nalézt v Tabulce 2. Například v Dánsku mělo v této době přístup k internetu 46 procent domácností.

(www.abradio.cz), který v současnosti nabízí již asi 120 stanic (zahrnuje i klasické FM stanice, čistě internetových stanic je asi 30). (Veverka a Suchomel 2009: 126)

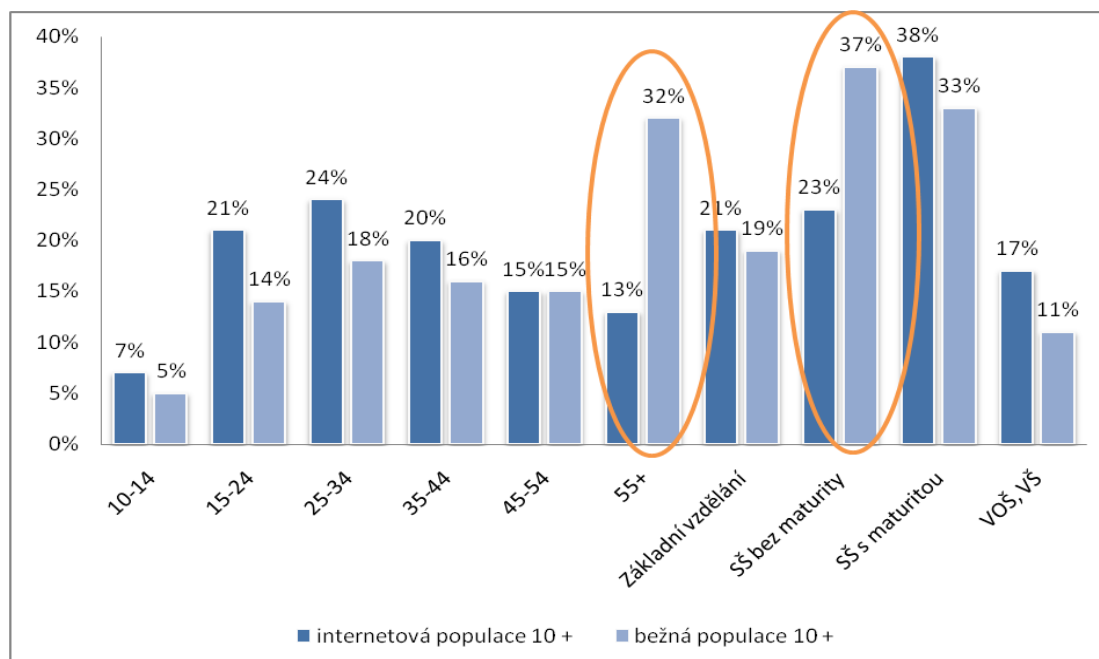
Naopak nástup internetových televizí měl přijít až o několik let později. Pomalé internetové připojení totiž v podstatě znemožňovalo uživatelům spouštět videa bez dlouhého načítání, což dělalo z internetového televizního vysílání naprosto nedostupnou službu. Založení televize Stream v roce 2006 tak patří až k nejnovějším trendům.

Návštěvnost internetu, jako nejpalčivější místo pro internetová masová média, začíná v Česku znatelně růst především od roku 2006. Současná internetová populace dosáhla v prosinci 2010 podle průzkumu společnosti NETmonitor bezmála 6 milionů lidí (ještě v březnu to bylo o 300 tisíc lidí méně), a k internetu se tak běžně dostává již téměř 55 procent Čechů.

	2003	2005	2006	2007	2008	2009
internetová populace celkem	14,8%	19,1%	26,7%	32,0%	41,7%	49,2%
vysokorychlostní připojení	1,5%	5,1%	15,1%	25,6%	33,1%	44,4%
nízkorychlostní připojení	13,8%	14,0%	11,6%	6,4%	8,8%	5,4%

Tabulka 7: Internetová populace v ČR (Zdroj: ČSÚ)

Toto číslo je sice ve srovnání se západními ekonomikami stále nízké, sociodemografická struktura návštěvníků ale ukazuje, že nejmenší přístup k internetu má stále nejvyšší věková skupina. Ze složení návštěvníků ale vyplývá i poměrně malá využitelnost internetu lidmi se středním vzděláním bez maturity. (NetMonitor 2010)



Graf 1: Základní sociodemografická struktura návštěvníků internetu v ČR (NETmonitor 2010)

Podle průzkumu agentury SPIR (2010) je ale pro internetová média pozitivní i rozložení služeb, které čeští uživatelé na internetu hledají. Domácí a zahraniční zpravodajství v tomto ohledu na internetu zajímá 3,6 milionu Čechů, což je čtvrtá nejsilnější pozice hned po vyhledávačích, e-mailech a zábavě. Bulvární zpravodajství pak s 3,43 miliony uživatelů zaujímá sedmou pozici.

Pokud bychom zkoumali koncentraci vlastnictví u internetového zpravodajství podobně, jako jsme to udělali u tištěných deníků, poměry sil se překvapivě celkem zásadně změní. Zatímco regionální a bulvární média ztrácí, posiluje zejména celostátní seriózní zpravodajství.

Vydavatel (majoritní deníky)	Počet obyvatel (tis) (čtenost deníků)	Dosah deníků (%)	Návštěvnost serverů (tis)
Ringier ČR (Blesk, Aha!, Sport)	1755	19,8	1 004
Vltava-Labe-Press (Regionální deníky)	1005	11,3	681
Mafra (MF Dnes, Metro, LN)	1155	13	3 511
Borgis (Právo)	450	5,1	3 385
Economia (Hospodářské noviny)	201	2,3	605

Tabulka 8: Dosah vydavatelů deníků skrze denní tisk a internet v roce 2009 (zdroj: SPIR)

Kromě internetových vydání novin na internetu ovšem existuje ještě řada jiných serverů, jež poskytují relativně sledované textové zpravodajství. Poměrně unikátním a na české poměry i úspěšným projektem je server Aktuálně.cz, který není a nikdy nebyl svázán s žádným tradičním médiem, a přesto je s návštěvností 1 292 tisíc lidí čtvrtým nejsilnějším internetovým médiem. Na hranici jsou pak internetové stránky televizních stanic, které poskytují zpravodajství velice srovnatelné s internetovými novinami. Například návštěvnost webu televize Nova dosahuje měsíčně 1 597 tisíc lidí. (NETmonitor 2010)

Ačkoliv všechna uvedená data vypovídají o počtech uživatelů, kteří navštívili stránky jednotlivých vydavatelů (což je údaj důležitý spíše pro inzerenty), neříkají nic o množství konzumentů internetového zpravodajství. Společnost NETmonitor, která od roku 2007 poskytuje informace o českém internetu, proto rozděluje návštěvnost

jednotlivých portálů podle cíle. Zároveň ale shromažďuje i údaje o tom, jaký čas návštěvníci zpravodajství na jednotlivých serverech věnují.

	Reální návštěvníci za měsíc (tis)	Délka návštěvy (min)
novinky.cz	3 010	3:10
iDnes.cz	1 253	4:46
Aktualne.cz	1 094	4:21
tn.cz	650	3:14
lidovky.cz (*)	515	4:11
denik.cz	502	3:07
blesk.cz	448	2:29
ceskenoviny.cz	319	2:50
ihned.cz	305	4:20

Tabulka 9: Počet návštěv a doba strávená na internetu čtením zpravodajství (NETmonitor 2010)

Přehled potvrzuje trend, který ukázal již vliv tradičních vydavatelů na internetu, a který se odvíjí také od sociodemografické struktury návštěvníků internetu, kdy největší nepoměr mezi běžnou a internetovou populací v neprospěch internetu můžeme pozorovat u lidí se středním vzděláním bez maturity. I v tomto případě tedy můžeme sledovat především odliv čtenářů od bulvárních médií směrem k seriózním, kde navíc návštěvníci tráví až dvakrát více času.

Z pohledu rozdělení NETmonitoru (2010) je pak jasnější i rozdělení směrem k vysílacím médiím. Do skupiny TV a rádia společnost zařazuje jak klasické stanice, které buď jen na internetu prezentují svou existenci (případ řady rádií) nebo poskytují zpravodajství podobné internetovým vydáním deníků, tak stanice, které fungují pouze na internetu.

	Reální uživatelé za měsíc (tis)	Délka návštěvy
stream.cz	1 993	4:29
nova.cz	1 170	6:00
ceskatelevize.cz	963	6:28
ct24.cz	592	4:33
play.cz	267	2:02
evropa2.cz	175	2:42
abradio.cz	169	2:13
frekvence1.cz	120	3:03
poslouchej.net	85	2:00
koule.cz	73	1:17

Tabulka10: Počet návštěv a doba strávená na internetu sledováním audiovizuálních médií (NETMonitor 2010)

I mezi vysílacími rádii se tedy významně prosadil čistě internetový projekt, internetová televize stream.cz, který ve srovnání s ostatními „televizními“ stránkami jako jediný nabízí zejména videopřenosy. Z tabulky ale vyplývá i množství času, který chtějí uživatelé věnovat médiím na internetu. Zatímco u televizních portálů se tento čas pohybuje okolo pěti minut, v případě internetových novin to byly čtyři minuty, radiovým stanicím pak posluchači věnují pouze okolo dvou minut. Za povšimnutí ale jistě stojí i fakt, že mnohem více čtenářů vyhledává na internetu spíše televizní než radiové vysílání.

Přestože je tedy výzkum internetové populace v České republice teprve v počátcích (společnost SPIR prostřednictvím projektu NETmonitor analyzuje data o internetu teprve dva roky) již v současnosti jsou zřejmé trendy, které nová média do českého mediálního prostředí přinášejí. Prvním z nich je změna obchodních modelů tradičních médií, která jsou nucena hledat nové čtenáře na internetu. Potvrzuje to i poslední ročenka Unie vydavatelů: „Faktorem ovlivňujícím zejména vývoj periodického tisku byly projevy strukturálních změn, které probíhají na mediálním trhu, kde vznikají stále nové platformy šíření obsahu konkurující těm zavedeným a tradičním. /... / Samozřejmostí pro většinu vydavatelů je vedle papírové formy také šíření obsahu prostřednictvím internetu, nově však prochází dynamickým vývojem mobilní internet, vydavatelé poskytují řadu aplikací pro různé platformy mobilních telefonů, čteček a pod.“ (Ročenka Unie vydavatelů 2010:4)

Druhým je pak rozdílné rozložení sil tradičních médií ve virtuálním světě v porovnání s tím reálným. Pro přesnější popis těchto dvou trendů důkladněji rozebereme soužití internetu a tradičního tištěného vydání v Lidových novinách.

4. Internet jako rozkladná technologie v Lidových novinách

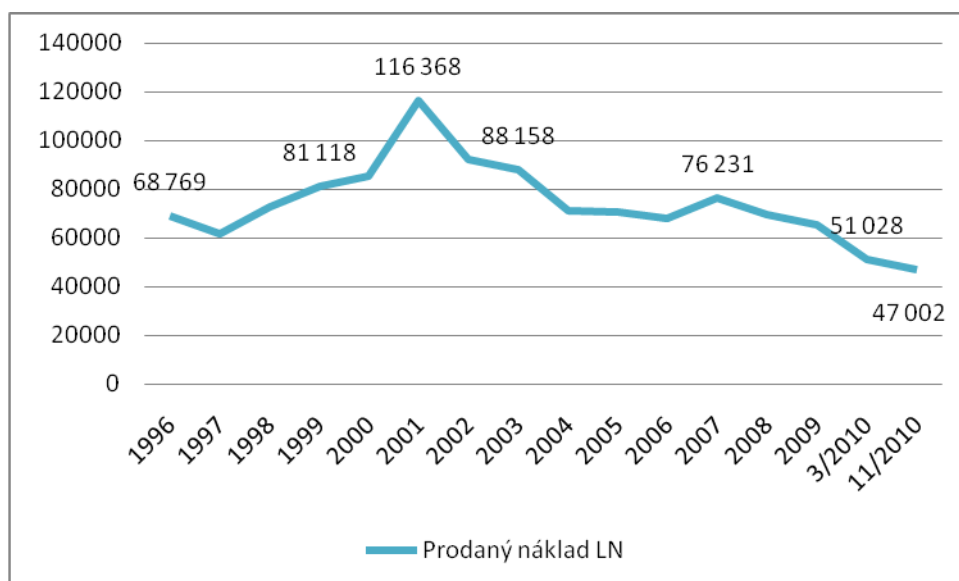
„Tisk je pouze prostředek k přenášení obsahu těsně spojený s určitou fází v technologickém rozvoji. Náklady novin rostou v Indii a jiných rozvojových zemích, zatímco ve vyspělých kapitalistických společnostech klesají. Proč? Protože v rozvinutých ekonomikách jsou média v konečné fázi přesunu k digitálnímu přenosu informací.“ McNair (2009: 21)

Ačkoliv se Lidové noviny pyšní přízviskem nejstarší české noviny (Benda 2007, Lidové noviny 2010, Mediální skupina Mafra 2010), protože odvíjí svou existenci od roku 1893, jejich soudobá podoba vychází až z jejich polistopadové historie a jejich prvního samizdatového čísla z roku 1988, potažmo až od prvního oficiálního čísla, které vyšlo v prosinci 1989 s nákladem 600 tisíc výtisků. (Čelovský 2002: 51, Benda 2007: 105)

Přestože po převratu byla vydavatelská infrastruktura (produkce a distribuce) v Československu ze západního pohledu velice zanedbaná, tradice čtení novin zde měla velkou sílu. Pro vyspělé trhy tak představovaly postkomunistické země příslib nepředstavitelných možností růstu už z tak poměrně dobré základny. (Krone 2008: 86)

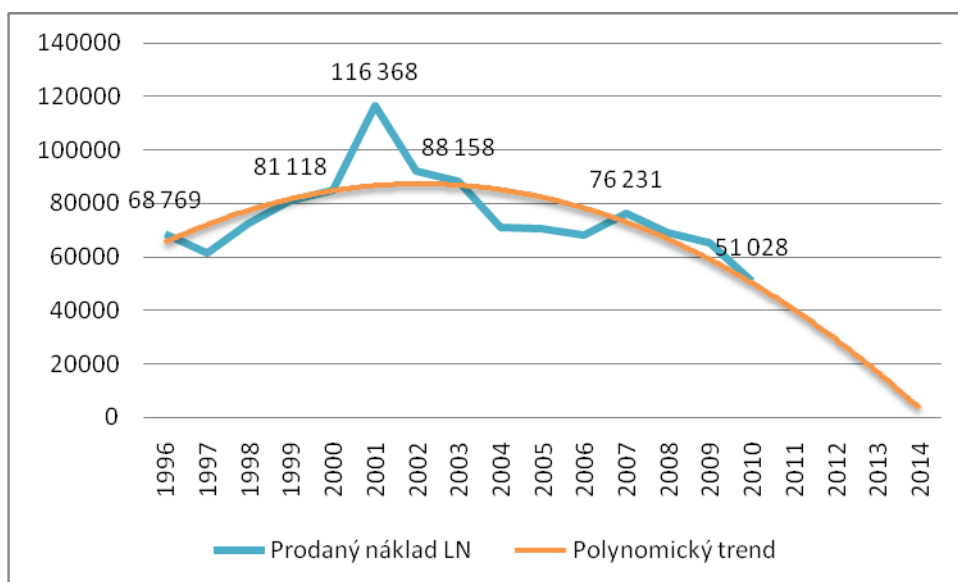
Ani Lidové noviny proto neunikly přílivu zahraničního kapitálu a v roce 1993 je kupuje švýcarský koncern Ringier, který tak odstartoval řetězec předávání jednoho z největších českých seriózních deníků z jednoho vydavatelského domu k druhému. V lednu 1996 se tak pak stává spolujednatel Ringieru německý koncern Axel Springer AG, který ovšem v roce 2000 prodává svůj podíl v Ringieru zpět. Společnost Ringier potom převedla majoritu do společnosti Lidové noviny a.s., kterou zanedlouho prodala společnosti Pressinvest ve vlastnictví skupiny RBVG. (Benda 2007: 115-116) V lednu 2010 pak byly Lidové noviny převedeny pod jinou společnost, kterou RBVG vlastní, tedy pod vydavatele MF Dnes Mafra, a.s.

Náklad 600 tisíc, se kterým vyšlo první oficiální číslo Lidových novin, se v prvních letech ukázal pro český trh přehnaný a klesal společně se zaváděním nových titulů a poklesů čtenářského zájmu. Po původním ustálení na reálných prodaných výtiscích ale deník dokázal až do roku 2000 přesvědčovat stále další čtenáře ke koupi. S novým tisíciletím ovšem přišel zlom a čtenářská loajalita klesala až na pouhých 47 tisíc výtisků, které Lidové noviny prodaly v listopadu roku 2010.



Graf 2: Prodaný březnový náklad Lidových novin od roku 1996 do roku 2010, zdroj: ABC ČR

Na první pohled je tedy zřejmé, že zatímco před nástupem internetu v Lidových novinách prodejnost novin rostla, po spuštění portálu Lidovky.cz v roce 2000 začala prudce klesat. S příchodem ekonomické krize se pak tempo propadů začalo zrychlovat a v současné době Lidové noviny prodávají nejméně výtisků ve své historii. Pokud by tento trend pokračoval dál, jednoduchým polynomickým modelem zjistíme, že by deník přišel o posledního čtenáře někdy v průběhu roku 2014.



Graf 3: Polynomický trend prodaného nákladu Lidových novin mezi lety 1996 a 2010 s prognózou do roku 2014 (zdroj: vlastní výpočty)

Takový model je ale až příliš zjednodušující. Je zcela oprávněné předpokládat, že prodejnost novin se s ustálením ekonomické situace přestane snižovat tak rychlým tempem. Aby ale bylo možné udělat jasnější prognózu odvíjející se od dopadu nově zaváděných technologií na prodejnost Lidových novin, je nezbytné popsat souvislosti zavádění internetu a vytvořit robustnější model.

4.1 Historie on-line zpravodajství v LN

Psát dějiny projektu, který je stále ještě v průběhu realizace a nejspíš má před sebou ještě dlouhou budoucnost, je z mnoha ohledů nevděčné. Prvně, historie internetového zpravodajství v České republice mnohé nezajímá, protože mají pocit, že si ji pamatují. Zadruhé, v současnosti neexistují jiné prameny popisující sled událostí proměňující fungování internetových Lidových novin (LN), než paměť účastníků tohoto děje. Čím bude ovšem přítomnost vzdálenější od počátku založení internetového zpravodajství v LN, tím hůře půjde využít i tento jediný zdroj informací.³²

První myšlenka na založení internetové verze deníku vzešla v Lidových novinách v roce 1999 hned ze dvou zdrojů. Vedení redakce, tehdy reprezentované šéfredaktorem Pavlem Šafrem a zástupcem šéfredaktora Robertem Čásenským, vidělo, jak přínosný je projekt iDnes.cz partnerské Mladé fronty DNES a při pohledu do zahraničí začínalo být zřejmé, že on-line zpravodajství je součástí budoucnosti papírových novin po celém světě. Když pak editor Štěpán Horn navrhl, že by podobný projekt spustil i v redakci Lidových novin, management jeho návrh bez problému schválil. „Kdyby už tehdy neexistoval iDnes, tak by Lidovky.cz vznikly později,“ vzpomíná Horn.

V listopadu 1999 tedy pod vedením Štěpána Horna začala vznikat první podoba serveru Lidovky.cz. Zadání přitom odpovídalo prvním snahám vytvořit mediální portály v zahraničí. Nešlo o to vytvořit zpravodajství na internetu, ale dostat Lidové noviny na internet (viz Příloha 1).

Archiv vydání Lidových novin společně s aktuálním číslem přitom už na celosvětové síti dostupný byl, a to společně s ostatními deníky na portálu Trafika.cz, který vlastnila společnost Newton. Čtenář si zde mohl noviny zdarma přečíst na adrese Lidovenoviny.cz od brzkého rána, dokonce dříve, než je bylo možné kdekoliv koupit. Vydavatelům novin přesto tato internetová služba ve své době těžkou hlavu nedělala,

³² Přestože internetové zpravodajství v Lidových novinách v roce 2010 již desáté narozeniny, stál až do tohoto roku u jeho existence jeho zakladatel Štěpán Horn. Pokud tedy nebude uvedeno jinak, popis dějin serveru Lidovky.cz vychází z hloubkového rozhovoru se Štěpánem Hornem vedeným 18. 2. 2010 s ohledem na téma této práce (viz Příloha 2). Přestože je zřejmé, že popis vycházející z jediného zdroje může být neúplný nebo zkreslený, pro základní přehled o vývoji Lidovek.cz je dostačující. Jeho relevantnost je pak doložena především daty o prodaném nákladu a návštěvnosti Lidovek.cz a ročenkou Lidových novin Jak šel čas z roku 2005.

k internetu měl přístup jen zlomek potenciálních čtenářů. Společnost Newton, která Trafiku vlastnila, navíc platila Lidovým novinám za zveřejňování jejich obsahu poplatky.

Pro vývoj nového webu znamenala existence Trafiky dvě podstatné věci – pro stránky se musela vymyslet nová doména, a zadruhé, když byl archiv LN na síti již dostupný, bylo nutné vymyslet i nový obsah.

Vzhledem k nulovým zkušenostem a časové tísni vznikalo zadání pro nový web velice rychle a spíše intuitivně. Inspirace zahraničními zpravodajskými servery v té době byla jen malá, když už, tak se vzory hledaly zejména v on-line vydání britské BBC a německého Focusu. „Do zahraničí jsme se moc nedívali, i když jsme to zkoušeli. Protože nás vlastnil německý vydavatel, chtěli jsme vědět, jak se to dělá v Německu, ale oni to tam vůbec neuměli, byli ve stejném rozpoložení jako my,“ říká Horn.

Na obsahu nového webu se tak podíleli zejména sami původci projektu: Štěpán Horn, Robert Čásenský a Pavel Šafr. Postupně vymysleli 12 rubrik, přičemž zpravodajství měla být pouze jedna z nich, další byly například přehled zahraničního tisku, komiks nebo služby pro čtenáře typu Napište nám, které představovaly dnes stále aktuální koncept občanské žurnalistiky.

„Šlo spíš o to, že nesmíme zaspát,“ popisuje tehdejší zadání Horn. Kvůli rychlosti se pak místo vyvinutí vlastního redakčního systému jednoduše použil ten, který již sloužil partnerskému serveru iDnes.cz.

Celý projekt byl pak spuštěn z dnešního pohledu v rekordně krátkém čase v květnu 2000, tedy necelého půl roku od první myšlenky na jeho založení. Ze začátku se o jeho obsah staral pouze Štěpán Horn s dalšími dvěma kolegy, brzo se ale ukázalo, že na naplňování všech rubrik je třeba stále více a více lidí. Už v září 2000 se proto redakce rozšířila o redaktorku, která měla vytvářet původní obsah pro on-line vydání do rubriky Akademie. Za chodu se také zjišťovalo, které rubriky jsou pro čtenáře zajímavé a které se mohou naopak zrušit.

Vedle samostatného zpravodajského serveru Lidovky.cz i nadále běžel server Trafika, který na doméně Lidovnoviny.cz nabízel z části totožný obsah v podobě „překlopených“ vydání papírových LN. Po několika týdnech existence Lidovky.cz ale bylo zřejmé, že návštěvníci internetu nadále tuto doménu upřednostňují. Proto redakce v září 2000 tuto doménu přesměřovala na Lidovky.cz. Návštěvnost serveru se tak výrazně zvýšila.

Lidovky ale ještě dlouho své čtenáře inzerentům prodávat neuměly. Inzertní oddělení v Lidových novinách totiž nebylo na nový reklamní prostor připraveno. Pokud tedy uzavřelo smlouvu o reklamě na Lidovkách.cz, šlo především o výměnné obchody. V té době navíc nikdo v redakci nedokázal vyrobit profesionální banner, redaktoři je často vytvářeli sami. Jediné reálné příjmy, které tak server od počátku měl, byly poplatky společnosti Newton za to, že může prodávat obsah tištěných novin.³³ Projekt tak byl od svého startu ztrátový a jeho rozpočet byl proto součástí rozpočtu šéfredaktora.

Ztrátovost Lidovek.cz ovšem v té době neodpovídala jejich kvalitě. Redakce se snažila naplno využít nový prostor, který jí internet poskytoval. Šlo zejména o publikování audio nahrávek, protože video v té době nedosahovalo dostatečné kvality a vzhledem k rychlosti připojení by si našlo jen velice málo diváků. Ukázalo se to hned na konferenci Fórum 2000, jejímž byly Lidové noviny mediálním partnerem. Lidovky.cz tehdy s vynaložením velkého úsilí dělaly z přednášek přímé přenosy, ale kvůli velice pomalému připojení si videa spustilo jen pár čtenářů.

V tomto období byly významnou součástí obsahu i fotogalerie. Lidovky.cz totiž měly přístup do všech světových agentur.³⁴ Každý fotograf Lidových novin měl navíc svou stránku, kterou bychom dnes nazvali fotoblog, kde zveřejňoval všechny své fotografie. Vznikaly tak obsáhlé fotoreportáže z celého světa.

Už v této době bylo také běžné dělat on-line reportáže. Například se zasedání Mezinárodního měnového fondu zabrala reportáž psaná minutu po minutě celou hlavní stránku serveru. Na dnešní poměry byly nebývale rozsáhlé i diskuze. Čtenáři si dokonce zakládali na Lidovkách svá diskusní fóra a spojovali se do uživatelských skupin.³⁵

Hned od počátku projektu také překvapivě dobře fungovala spolupráce s deníkovou redakcí. V tištěném vydání redaktoři vyhlásili téma komentáře a sms číslo, na které mají čtenáři své názory posílat. Došlé textové zprávy se pak automaticky publikovaly na Lidovkách.cz a nejlepší z nich se druhý den vytiskly v novinách. Tato

³³ Ačkoliv by se logicky mělo jednat o příjmy redakce vydávající noviny, účetní položka v příjmech internetové redakce ze strany Newtonu vznikla ještě před spuštěním Lidovek.cz, když se obsah zveřejňoval na Trafice. Tyto poplatky jsou nezanedbatelným příjmem internetového rozpočtu dodnes.

³⁴ Agentury odvíjely cenu přístupu do své fotobanky podle počtu shlédnutých stránek. Jelikož Lidovky.cz v té době měly z jejich pohledu nulovou návštěvnost, ceny byly velice nízké.

³⁵ Diskuse pod články tak předznamenaly oblíbenost pozdějších chatů a dnešních sociálních sítí typu Facebook.

rubrika přitom měla nebývalý ohlas, a pokud se srovná s její dnešní obdobou dopisů čtenářů, byla i technologicky nesmírně vyspělá.³⁶

V roce 2003 pak Ondřej Neff spolupracoval s Lidovkami na neobvyklém projektu, když psal pro Lidové noviny román na pokračování podle toho, co mu navrhovali čtenáři serveru. „V té době bylo naprosto ideální propojení internetu s papírem, kterého se pokoušíme dosáhnout i v současnosti. Když pak přijeli němečtí majitelé, aby nám ukázali, jak by měl internet fungovat, odvezli si zpátky domů spoustu nápadů, co by se dalo vylepšit u nich,“ popisuje tehdejší situaci Štěpán Horn.

Spolupráce přitom neprobíhala na bázi předávání exkluzivních informací z papírové redakce do internetové, jak je to běžné dnes, ale na základě společných projektů, které zvyšovaly zajímavost jak internetu, tak novin. Asi jen třetina obsahu Lidovek.cz tak se skládala ze zpravodajství, další třetinu tvořil archiv a celá třetina speciální projekty. Tomu odpovídalo i personální složení, internetová redakce byla v té době nejrozsáhlejší ve své historii.

Ocenění kvality ale přišlo i z objektivního zdroje. Lidovky.cz dostaly pochvalu od Světové asociace novin, podle které byl server ve světovém měřítku skvělým příkladem rychle rostoucí on-line verze tištěných novin. „Myslím si, že ten web, co jsme měli okolo roku 2002, byl nejlepší v historii,“ říká Horn.

Podle Horna měl navíc portál na tu dobu výborný design (viz Příloha 1). Vymyslet a naprogramovat tu správnou podobu stránek přitom v té době nebylo vůbec snadné. Hned první design, který navrhli renomovaní grafici ze studia Novák & Balihar, se například vůbec nezdařil. Švédská firma Attraction, která se zabývala přímo designem zpravodajských serverů, pak vytvořila ještě před spuštěním původního návrhu moderní a interaktivní webové stránky s funkční strukturou. Té si pak právě všimla i Světová organizace novin. (Jak šel čas: Lidové noviny na internetu 2005)

Výborný nástup LN do světa internetu ovšem v létě 2002 překazily povodně, které vyhnaly redakci z jejího sídla v Karlíně v Pobřežní ulici. Zatímco se zaměstnanci tištěných novin přesunuli do sídla tiskárny v Malešicích, osud internetové redakce byl komplikovanější. Spolu s místem, kde by se mohl web tvořit, totiž přišla i o servery, na kterých Lidovky.cz běžely.

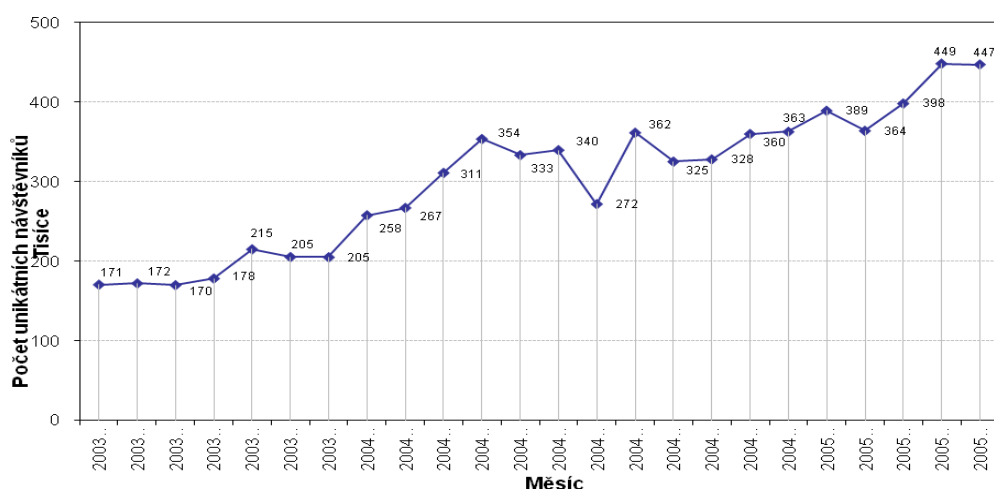
³⁶ V mnohém navíc připomíná podstatu dnes populární sociální sítě Twitter, kde se píše příspěvky do délky 140 znaků, což je rozsah přibližně jedné sms zprávy.

Štěpán Horn, který hledal způsob, jak co nejrychleji Lidovky oživit, proto kontaktoval vedení společnosti Centrum.cz. Jelikož konkurenční vyhledávač Seznam.cz v té době těžil z popularity Novinek.cz a Centrum své zpravodajství nemělo, bylo ke spolupráci s Lidovkami nakloněno.

Původní dohoda s Centrem, podle které měly Lidovky dělat zpravodajství v době povodní, probíhala na základě nejdostupnějšího modelu – redakce Lidovek.cz posílala aktuální zprávy emailem do Centra, kde je programátoři umísťovali na stránky vyhledávače. Když se pak začala vyrábět webová podoba Lidovek znovu, dohoda s Centrem se prodloužila na neurčito.

Spoluprací s Centrem se ale naprosto změnila podstata celého webu. Jiné bylo zadání, protože vyhledávač neměl zájem vytvářet komunitní server a chtěl čistě zpravodajský portál, změnila se i grafika a od základu rozdílná byla i spolupráce Lidovek.cz s redakcí tištěných novin.

I když zpětně můžeme hodnotit tuto změnu jako krok zpět, pro Lidové noviny měla tato spolupráce ve své době racionální opodstatnění. Serveru Lidovky.cz po připojení k Centru najednou skokově narostla návštěvnost (jen za první rok z 50 tisíc uživatelů měsíčně, které měly Lidovky před spoluprací v březnu 2003, až na 300 tisíc uživatelů v březnu 2004 (iAudit 2006)). S tím, jak se zužoval obsah serveru, se ale zmenšovala i internetová redakce a s tím spojené náklady. Výdaje ale klesly i proto, že LN nemusely zajišťovat technické zázemí. Model se tak líbil především tehdejšímu obchodnímu řediteli Lidových novin Tomáši Vaňkovi, který mohl předat starost o prodej reklamy na neprobádaném území společnosti Centrum, která v této oblasti měla mnohem větší zkušenosti.



Graf 4: Vývoj měsíční návštěvnosti Lidovek.cz od června 2003 do května 2005 (zdroj: iAudit 2006)

Převedení internetové redakce pod Centrum tak nebylo podle Horna výsledkem nějaké delší strategie nebo součástí dlouhodobějšího plánu, spíše vyplývalo z určitého zklamání z toho, že byl projekt Lidovek od svého počátku kvůli téměř nulovému prodeji reklamy ztrátový. Tuto interpretaci potvrzuje i ustavení této spolupráce na základě krizové situace po povodních a pouze postupný přechod k dlouhodobé spolupráci.

Pod Centrem se tak zúžila celá internetová redakce na šest lidí a téměř celé náklady na platy těchto redaktorů tak pokryly poplatky od společnosti Newton. Lidovky navíc generovaly skrze Centrum zisk z prodeje reklamy. Projekt se tak poprvé dostal do černých čísel a postupem času se stal nezanedbatelným příjmem pro tištěnou redakci.

Spolupráce s Centrem se na druhou stranu velice rychle podepsala na soužití tištěné a internetové redakce. O zhoršení vztahů se zasloužilo i umístění v budově v Senovážném náměstí. Zatímco redaktori novin byli shromážděni v jednom velkém prostoru v přízemí, Lidovky.cz měly speciální místnost ve třetím patře, která byla pro redaktory prakticky nepřístupná. Zároveň s přechodem k Centru se také zcela ztratila motivace redaktorů novin dávat své exkluzivní informace na internet.

Z požadavků Centra na výhradně zpravodajský obsah serveru pak vyplynulo, že se v průběhu spolupráce Lidovek s portálem žádné inovativní projekty neobjevily nebo byly potlačeny. Například zavedení blogů, které Štěpán Horn navrhl dlouho před jejich příchodem do Česka v roce 2005, vedení Centra razantně odmítlo s tím, že je to absurdní nápad.³⁷ Ve chvíli, když si pak prohlížeč založil vlastní bulvární zpravodajský server, který Lidovkám přímo konkuroval, spolupráce byla ukončena.

V té době se pak ukázala další nevýhoda spojení s Centrem, při kterém Lidovky.cz musely přejít na doménu Lidovky.centrum.cz. Při odtržení v roce 2005 se pak musela internetová adresa vrátit na Lidovky.cz. Čtenáři tak museli internetovou verzi Lidových novin na internetu opět najít.

Po rozchodu s Centrem se proto vedení Lidových novin obávalo, že návštěvnost Lidovek prudce klesne, odhady mluvily o poklesu asi o dvě třetiny čtenářů. Zároveň se spuštěním nového webu od 1. listopadu 2005 se proto začaly k Lidovkám připojovat další tematicky zaměřené weby. Prvním z nich byl Neviditelný pes Ondřeje Neffa, pro kterého fungování na Lidovkách znamenalo především dostatečné technologické zázemí. Za stejným účelem se pak od roku 2006 připojily i portály vysledky.com a

³⁷ Tento nápad byl pro vedení portálu absurdní do té doby, dokud trvala spolupráce se serverem Lidovky.cz. Po jejich odchodu centrum blogy ihned založilo.

ireferáty.cz. Aby byla zachována obsahová nezávislost těchto spolupracujících serverů, Lidovky.cz fungovaly na doméně zpravy.cz. (Jak šel čas: Lidové noviny na internetu 2005)

V rychlém sledu za tímto rozšířením pak mělo na Lidovkách následovat i spuštění blogů, které dosud na českém internetu pod vedením zpravodajského serveru neexistovaly. Redakce proto vytvořila dočasný systém pro jejich správu a spustila ojedinělou soutěž BigBlogger na principu realityshow. V průběhu soutěže se pak Lidovky.cz dohodly se slovenským serverem Sme.sk, že jim pronajme svůj redakční systém. Poté se ale ukázalo, že by o podobný projekt měl zájem i časopis Respekt, který byl se slovenským serverem majetkově provázaný, a proto SME upravilo blogy nejdříve pro spřátelený časopis. V mezičase pak Centrum změnilo názor a webové zápisníky spustilo také. Ve chvíli, kdy pak byl systém konečně připravený pro Lidovky.cz, vedení společnosti rozhodlo, že před nimi musí blogy spustit iDnes.cz. „A pak už to prostě úplně ztratilo význam,“ komentuje nezdar s blogy Horn.

Přes původní obavy a časové opoždění blogů se Lidovky velmi rychle dostaly na návštěvnost, kterou měly při spolupráci s Centrem, tedy asi za čtyři měsíce. Poprvé po šesti letech existence projektu zde tedy mohl vlastník serveru začít prodávat inzerci a vyčíslit tak reálnou hodnotu, kterou Lidovky představovaly. Místo toho se ovšem začala inzerce nabízet zákazníkům v balíčku společně s reklamou mířící na server iDnes.cz. Rozpočet Lidovek.cz byl proto i nadále virtuální a odvíjel se od rozpočtu šéfredaktora Lidových novin.

Kdyby přitom nebyly příjmy on-line zpravodajství fiktivní, je pravděpodobné, že by si Lidovky vydělaly nejen na sebe, dokonce by byly i důstojným ziskem pro papírovou redakci. Například Týden.cz, který měl v té době o polovinu nižší návštěvnost než Lidovky, vydělával na reklamě podobnou částku, kterou Lidovky dostávaly paušálně. „Obchodníci na iDnesu ale prostě odmítali prodávat inzerci na Lidovky, protože to pro ně byly příliš malé peníze,“ vysvětluje Horn. Prodej reklamy na Lidovky tak probíhal jen v těch měsících, kdy na serveru iDnes.cz již nebylo pro objednanou inzerci místo.

Tento obchodní model byl pro Lidovky osudový zejména z toho důvodu, že nikdy nebylo možné změřit návratnost jednotlivých kroků, které Lidovky podnikaly. Vztah redakce ke svému on-line zpravodajství se tak vytvořil na bázi pocitu, že internetové vydání krade papírovým novinám čtenáře.

Internetová strategie proto byla již od odchodu z Centra nestabilní. Internet byl původně v redakci přijímán jako nutnost, později jako účinný nástroj, jak vydělat. V roce 2006 pak přišlo asi šestiměsíční období, kdy měl internet pouze plnit funkci marketingového nástroje pro noviny.³⁸

Těmto změnám pak podléhala i pravidla, jakými se má internetová redakce řídit při publikování obsahu novin. Po ukončení spolupráce s Centrem, kdy se novinový obsah na stránkách vůbec nevyskytoval, platilo pravidlo publikovat on-line všechno, co uzná internetová redakce za vhodné. Potom se možnosti omezily na tři články z novin denně a v jedné fázi bylo dokonce na internetu možné najít pouze jediný novinový článek za den. V dalším období pak o tom, jaký obsah se na internet dostane, rozhodovali hlavní editoři novin, a tak se strategie měnila měsíc od měsíce. „Dlouho trval spor o to, jestli na web dávat články, které ostatní servery citují. Proto se stávalo, že iDnes měl na stránkách otvírák Lidových novin, ale Lidovky.cz ho neměly,“ popisuje situaci Horn.

Teprve když viděl šéfredaktor Lidových novin Veselin Vačkov, že roste návštěvnost serveru a tím i jeho příjmy (i když fiktivní), a partnerský server iDnes.cz se stal nejsilnějším médiem ve vydavatelství, začaly se Lidovky dále rozvíjet. V roce 2007 se tak na internetu vytvořila nová samostatná sportovní redakce, Lidovky.cz se fyzicky přemístily blíže k domácímu oddělení a ustanovilo se pravidlo ve světě známé jako „Internet first“, tedy že všechno exkluzivní zpravodajství míří nejdříve na internet a s jeho publikováním se tak nečeká do rána na vydání novin. Důležitost Lidovek se pak v dubnu 2007 promítla v návratu k doméně Lidovky.cz. V roce 2008 pak Vačkov jmenoval i zástupce šéfredaktora pro internet Davida Shorfa, jehož náplní práce bylo přinášet nové nápady.

Poté, co v roce 2008 vstoupil do společnosti Dalibor Balšínek, který o několik měsíců později vystřídal Vačkova na pozici šéfredaktora, se koncepce on-line zpravodajství změnila znovu. Redakce se začala personálně propojovat s odděleními v novinách tak, aby se postupně úplně vytratila. Z toho důvodu zanikla i pozice zástupce šéfredaktora pro internet. Časem se sice ukázalo, že internetovou redakci zcela odstranit nelze, její dnešní podoba je ale minimalistická. „Samostatné internetové oddělení

³⁸ Toto hledání role internetu ovšem není specialitou Lidovek. Jak ukazuje Wurf (2005: 117), tápání v definici strategie pro internetové vydání je typické pro celou Evropu.

v současnosti ztratilo prestiž. Úplná integrace se nedaří, ale je otázkou, zda se dařit vůbec má,“ říká Horn.

Tato integrace obou redakcí přitom přišla v době, kdy Lidovky.cz od začátku roku 2010 oficiálně patří přímo pod společnost Mafra, respektive pod její multimediální sekci. Obchodní odtržení od Lidových novin prakticky znamenalo, že se od začátku roku 2010 měla začít prodávat i samostatná inzerce na server Lidovky.cz, fakticky ale samostatný prodej začal až od 1. dubna. Poprvé v historii Lidovek.cz je tak možné vyčíslit jejich hodnotu zájmem inzerentů. Kvůli integraci obou redakcí ovšem nelze vyjádřit náklady, které se musí k tomuto zisku vynaložit. Internetoví redaktori specializující se na sport, ekonomiku nebo zahraničí totiž spadají pod rozpočty jednotlivých rubrik v novinách.

Stejně jako v celé historii Lidovek, nemá ani dnes server definovaný jasný inovační proces. Většina nových impulsů přichází buď z podnětu Štěpána Horna, programátora Josefa Urbana a grafika Miroslava Holce, nebo náhodou. Například na jaře roku 2010 se Lidovky.cz společně se spuštěním nové verze wapu³⁹ dostaly do mobilních telefonů, když obchodní oddělení dohodlo spolupráci společností T-mobile a jejich sítí t-Zones. Podle Horna jsou přitom dosažitelné příjmy z tohoto nového komunikačního kanálu, kterým se mohou Lidovky.cz snáze dostat k vlastníkům mobilních telefonů, až desítky tisíc měsíčně.

Největším problémem v zavádění novinek se přitom ukazuje konzervativní strategie partnerského portálu iDnes.cz, která ovlivňuje Lidovky přes společný redakční systém. Například když Lidovky na začátku 2009 chtěly do redakčního systému přidat funkci pro vykreslování grafů, jejich programátor aplikaci otestoval a připravil za 14 dní. Poté ovšem přišla roční pauza, po které se vedení serveru iDnes vyjádřilo, že podobnou funkci v redakčním systému nechce. Lidovky.cz proto v současnosti aplikaci vyvíjejí mimo stávající systém.

Podobných drobných inovací přitom Lidovky ještě v roce 2010 zažily několik. Rozběhl se projekt na sociální síti Facebook, kde mají čtenáři možnost hlasovat o oblíbenosti politiků. V brzké budoucnosti pak jde například o automatické vkládání map do článků tak, aby bylo zřejmé, kde se událost odehrála, nebo propojení Lidovek se

³⁹ Lidovky jsou dostupné přes wap v podstatě od jejich založení, kdy šlo přes telefon stáhnout podstatně odlehčenou verzi poskytovaného zpravodajství (holý text). Na jaře 2010 se ovšem spustila takzvaná m verze, která je srovnatelná s běžnými stránkami, obsahuje fotografie i videa.

sociální sítí Twitter. Ne náhodou všechny tyto projekty probíhají mimo společný redakční systém.

Konzervativní přístup serveru iDnes, který brání Lidovkám v rychlejším rozvoji, je ale nejlépe zřejmý z pokusu zavést technologii, která je schopná převádět přímé přenosy z mobilního telefonu rovnou na webové stránky. Poté, co David Shorf v redakci přednesl funkčnost technologie, kterou náhodou objevil na prezentaci jednoho zahraničního novináře, Štěpán Horn začal připravovat její implementaci. Vzhledem k tomu, že z vlastních zdrojů nebylo možné náročný projekt provést, oslovil znovu firmu Attraction, která na začátku existence Lidovek.cz nakreslila jejich první úspěšný design. Svůj projekt pak předložila i společnost O₂, jež navíc chtěla internetovou technologii propojit s televizním vysíláním. Poté, co byl průkopnický projekt připraven, šéfredaktor LN Dalibor Balšínek ho nechal posoudit vedení serveru iDnes, které ho zamítlo.

Hlavní inovací, o které se ale v současnosti v Lidových novinách mluví na všech úrovních, a která má reálnou naději na implementaci, je zpoplatnění internetového obsahu na Lidovkách a iDnesu, které navrhl šéfredaktor Dalibor Balšínek. Deník již požádal o analýzu zpoplatnění obsahu československou analytickou skupinu NextBig reprezentovanou mediálními odborníky Milošem Čermákem, Tomášem Bellou a Adamem Javůrkem.

Jak šel čas se serverem Lidovky.cz

1995 – 2000

Prvně na webu

Lidové noviny se objevují na serveru Trafika, na kterém jsou časem k nalezení všechny tehdejší důležité tiskoviny. Design stránek je zcela jednoduchý. Nejsou zde žádné aktuální zprávy, žádné ankety, žádné diskuse. S dnešní podobou online zpravodajských webů nemá tato podoba nic společného.

TRAFIKA | ZMJJE | MEDIASERVER | NAMODORO | PIW | MIA

LIDOVÉ NOVINY magazín **pátek** RYCHLÉ HLEBÁ

informace o vydavateli fulltextová centrála

Titulu strana, strana 1

IBM 1946 – první počítač na světě Reklama IMS

Případ dvou faktur

Jak jasně ukázal spor o Novu, podnikání v médiích je byznys, v němž jde o miliardy korun. Na dodržování jakýchkoli pravidel mají v Česku dohlížet čtyři tzv. mediální rady Rada pro rozhlasové a televizní vysílání, Rada České televize, Rada Českého rozhlasu a Rada České tiskové kanceláře. Členy rady volí parlament, za svou funkci pobírají měsíčně nemalé peníze (člen 13 000, místopředseda 16 500 a předseda 20 000 korun). Zákon na oplátku omezuje některé jejich aktivity, především v oblasti sdělovacích prostředků. To aby se zabránilo střetu zájmů. Stanovení určitých mantinelů vymezujících pole působnosti členů rad je více než logické. Jak mohou rozhodovat nestranně, pokud

Červen – září 2000

Neúspěšný pokus

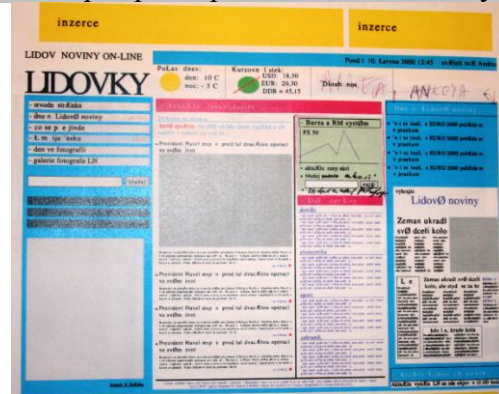
Snaha o vytvoření zpravodajského serveru Lidových novin na adrese www.lidovky.cz. První design, který navrhovali novinoví grafici, se moc nepovedl, nevyhovoval rychlému zpravodajství. Obsahově se zde ale změnilo mnoho, kromě archivu LN se vytvořily online zpravodajské rubriky, přibýlo počasí, televizní program, kurzovní lístek, vtipy Vladimíra Jiráňka. Čtenáři: asi 1500 denně



Květen 2000

Zadání pro první profesionální Lidovky.cz

Brzo se ukázalo, že novinový design pro rychle se měnící a rostoucí zpravodajský server nestačí. Štěpán Horn proto vytvořil zadání, podle kterého měla firma Attraction navrhnut první profesionální stránky pro Lidovky.cz.



Září 2000 – březen 2003

Rychlý růst

S novým profesionálně vytvořeným designem se Lidovky rychle rozrůstají. Přinášejí reportáže minutu po minutě, on-line rozhovory, vědomostní testy, diskusní fóra. Vznikají speciální přílohy k olympijským hrám, k volbám. Lidovky zveřejňují i unikátní projekt - on-line román Ondřeje Neffa. Dostávají pochvalu od Světové asociace novin, podle které je server ve světovém měřítku skvělým příkladem rychle rostoucí on-line verze tištěných novin. Čtenáři: asi 30 tisíc denně.



Duben 2003 – říjen 2005

Lidovky.centrum.cz

Lidové noviny se na internetu spojují s portálem Centrum. LN se starají o obsah, Centrum o technickou stránku. Vytváří se jednoduchý design, z něhož je jasné, že se Lidovky zaměřují čistě na zpravodajství. Díky výrazné upoutávce na hlavní stránce portálu, se návštěvnost rychle zvedá. Čtenáři: asi 65 tisíc denně.



Listopad 2005 – Zář 2007

Samostatné Lidovky.cz

Lidovky.cz se osamostatňují. Kromě aktuálního zpravodajství přináší materiály v nových rubrikách Věda a Názory. Začínají spolupracovat s Neviditelným psem, a proto přechází na doménu zpravdy.cz. Postupně se rozšiřují o další spolupracující weby: blogy, iReferáty, Auto, Bydlení, Vysledky.com. Čtenáři: 30 až 65 tisíc denně



Zář 2007 – březen 2009

V roce 2007 pak přichází velká změna strategie, internet má být vlnkovou lodí a zavádí se pravidlo internet first. Redakce se pak přesouvá k domácímu oddělení a navrácí se k doméně Lidovky.cz. Vytváří se nová rubrika Svět techniky a profesionalizují se rubriky Sport a Byznys. Změna designu je zásadní zejména kvůli přesunutí navigační lišty na horní stranu stránky a sjednocení reklamních formátů se serverem iDnes. Čtenáři: 68 tisíc v den spuštění



Květen 2009 – dnes

S další změnou grafiky pak přichází především další služby pro čtenáře v podobě servisních informací, videa dne, ale i nových rubrik Dobrá chuť, Relax a Lidé. Blogy se rozvíjejí o zápisky vědců a redaktorů. Lidovky.cz se také výrazněji dostávají do mobilních telefonů přes m.wap a t-Zones, zároveň se propojují se sociálními sítěmi Facebook a Twitter. Zavedla se registrace do diskuzí a připravuje se zpoplatnění archivu. Čtenáři: 90 tisíc denně



Tabulka 11: Jak šel čas se serverem Lidovky.cz (Zdroj: Horn 2005, Lidové noviny 2005)

4.2 Model: Rozkladný potenciál internetu v LN

I přes důvody, které byly popsány v teoretické části práce, se empirické důkazy o substituci mezi novinami a internetem zdají být slabé. Řada studií zkoumající americký trh, jako Pew Research center (1999), Stempel, Hargrove a Bernt (2000), Chyi a Lasorsa (2006), naopak ukázala, že negativní dopad používání internetu na prodejnost novin je nesignifikantní. Cao a Li (2006) pak sice efekt nahrazování novin internetem potvrdili, tento trend je podle nich ale velice mírný.

Zkoumání dopadu jednoho média na druhé se navíc v poslední době značně zkomplikovalo. Podle posledních průzkumů se totiž zdá, že spotřebitelé již nevěnují médiím stále stejný podíl svého času a příjmu, jak to ukázal McCombs (1972) v sedmdesátých letech. Naopak, pozdější studie naznačily, že poměrné výdaje spotřebitelů za masová média kontinuálně rostou už od rozšíření kabelové televize. (Dupagne 1994, Son a McCombs 1993). O'Hara a Payne (1993) pak ukázali, že videorekordéry byly rozšířeny bez vlivu na úspěšnost tradičních médií. Už tedy neplatí, že když recipient konzumuje více jednoho média, přestává spotřebovávat nějaké jiné.

Důvodem neprůkazného nahrazování novin internetem tak může být právě zvyšující se podíl celkového času na konzumaci médií. Například Peng et al. (1999) poukázali na to, že čas strávený na internetu nemusí být nutně časem, který dřív čtenáři věnovali novinám. Jen 15 % respondentů v jejich průzkumu odpovědělo, že s nástupem internetu čte noviny méně, 8 % ale pak prohlásilo, že se chová právě opačně. Podle Bakker a Sádaby (2002) tak většina času stráveného on-line pochází z původně nemediálního času – lidé tráví s mediálními obsahy větší část dne, než to dělali kdy předtím.

S rostoucím mediálním časem závisí úspěšnost média zejména na jeho schopnosti udržet recipienty. Například loajalita čtenářů novin podle Fitzgeralda (1999) závisí na velikosti jejich nákladu. Čím jsou podle jeho průzkumu noviny menší, tím méně čtenářů přiznává, že věnuje svůj čas místo novinám internetu. Cao a Li (2006) ale dokázali opačnou závislost, tedy čím jsou noviny větší, tím menší na ně má internet účinek. V tomto ohledu je proto nutné nalézt jiné vysvětlující proměnné než je velikost novin (například velikost trhu), aby bylo možné mluvit o vlivu na prodejnost novin. Wurff (2005) pak ukazuje, že internet může papírovým novinám sloužit i jako prostředek k upevnění jejich pozice, a vzájemná substituce tak závisí zejména na postoji, který tradiční média k novému prostředku komunikace zaujmou.

Tato analýza bude vycházet ze dvou hledisek, která by mohla empirické důkazy o substituci novin a internetu podpořit. Prvním z nich je finanční krize, která pro čtenáře zvýraznila cenovou nevýhodu tištěných novin, druhým je pak méně stabilní čtenářská obec v České republice vycházející z nedospělosti českého mediálního trhu (výzkumy amerického trhu zdůrazňují loajalitu čtenářů k jednomu specifickému tištěnému deníku získanou již v mládí nebo dokonce zděděnou po rodičích).

4.2.1 Metodologie a data

Přestože rozšíření internetu a s ním i mediálních obsahů jeho prostřednictvím brzy ve světě oslaví dvacetiny, studium jeho dopadů na tradiční média je zatím omezeno zejména kvůli nedostatku dat. Internet totiž jako decentralizované médium nikdo nevlastní a nespravuje, a proto bylo dlouhou dobu nemožné shromáždit relevantní údaje.

Tento nedostatek informací pak v posledním desetiletí nahradila nekonečná řada průzkumů čtenosti, návštěvnosti, sledovanosti, pozornosti a jiných ukazatelů, která jsou ovšem jen tak důvěryhodná, jako je jejich poskytovatel. Metodika shromažďování těchto dat se navíc významně mění a data tak nejsou kontinuální a srovnatelná.

Při pokusu o vytvoření modelu vztahu jednotlivých médií a internetu pak ale narazíme i na další problémy, které znemožňují vycházet z přesných dat. Ačkoli například každý webový server shromažďuje informace jako doba strávená na stránkách nebo množství odeslaných dat (Cantoni a Tardini 2006: 127), tyto informace nejsou přístupné v agregované formě. Pro tradiční média pak tyto ukazatele jednoduše neexistují a je téměř nemožné je spolehlivě kvantifikovat i za pomoci sociologických průzkumů. Podobně problémovou skupinou proměnných, která vypovídá o relativní důležitosti jednotlivých médií, je pozornost, kterou lze také jen velice těžko vyčíslit.

Ze všech možností, jak zkoumat přesun recipienta od jednoho média ke druhému, je tedy spolehlivě kvantifikovatelnou proměnou pouze prodaný náklad respektive návštěvnost. I zde ale zejména u internetu, kde nemůžeme zachytit jednoho čtenáře, ale jedno čtecí zařízení, vyvstávají metodologická úskalí.

V našem modelu tak bude návštěvnost internetu aproximována takzvanými reálnými uživateli, kteří jsou vyčísleni na základě unikátních přístupů na stránku vypočítaných podle proměnných, jako je počet přístupů unikátních IP adres nebo nahraných souborů cookie. Data o těchto unikátních uživateli poskytuje společnost NETmonitor měsíčně od roku 2007.

Čtenost tištěných médií je oproti internetu mnohem jasnější a stabilnější proměnná, v našem modelu jí bude zastupovat průměrný prodaný náklad jednotlivých novin. V České republice ověřování nákladu tisku probíhá od března 1993, kdy tuto službu začala organizačně a metodicky zajišťovat Unie vydavatelů. Od 1. ledna 1997 zajišťuje zveřejňování a ověřování nákladu tisku v plném rozsahu sdružení právnických osob ABC ČR.

Zařazení prodejnosti novin a návštěvnosti internetu do výzkumu vztahu obou mediálních kanálů je poměrně běžnou praxí, kterou užívaly všechny zmíněné studie. O úspěšnosti tištěných novin ale vypovídají i další proměnné, zejména pak výdaje na reklamu v obou médiích. Objem reklamy pravděpodobně nebyl do předchozích výzkumů zahrnut, přestože jde o jasně definovanou veličinu, protože se jedná o velice špatně dostupné informace.

V České republice poskytuje údaje o internetové reklamě na měsíční bázi společnost AdMonitoring, u tištěných médií to pak je společnost TNS media Intelligence. V případě našeho modelu místo objemu prodané reklamy na Lidovkách.cz navíc musíme použít součet inzerce na Lidovkách.cz a iDnes.cz, protože reklama se zde prodává (nebo alespoň do nedávné minulosti prodávala) společně, jak vyplývá z předchozí kapitoly.

V modelu tedy bude vysvětlovanou veličinou prodaný náklad Lidových novin, vysvětlujícími pak návštěvnost internetu, objem reklamy na internetu a objem reklamy v Lidových novinách. Druhá část modelu pak otestuje i důležitost vysvětlujících proměnných jako jsou prodané náklady a objemy reklamy u ostatních seriózních deníků a bezplatného deníku Metro. Zkoumané časové období bude od roku 2007 tak, aby byl zřejmý dopad ekonomické krize (zahrnuto tedy bude 39 pozorování do dubna 2010).

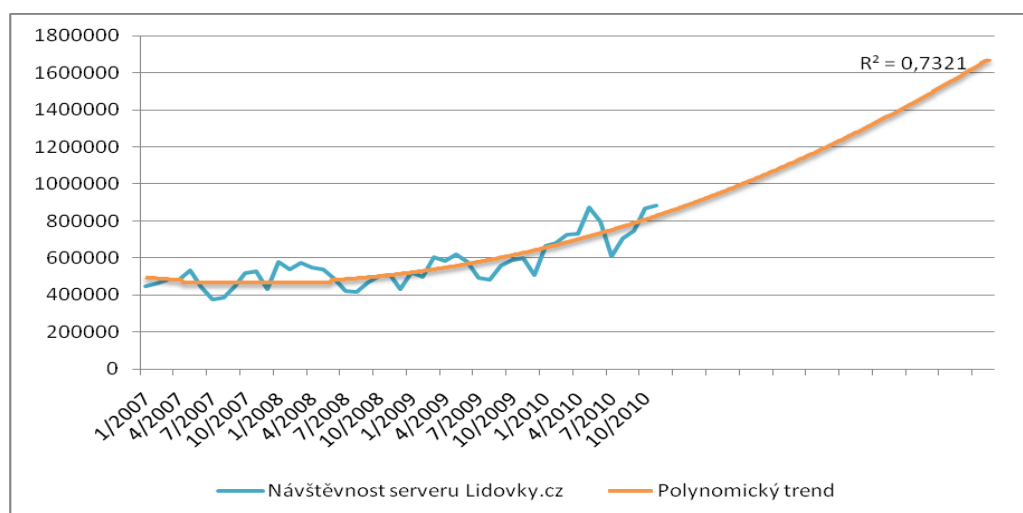
4.2.2 Výsledky a interpretace

V první části modelu⁴⁰, kdy jsme zkoumali dopad návštěvnosti Lidovek.cz a prodeje reklamy pro internetové a tištěné zpravodajství na prodejnost Lidových novin, nám pomocí regresního modelu OLS vyšla následující závislost (viz Příloha 3):

$$\text{Prodejnost LN} = 87\,823 - 0,0624 \text{ návštěvnost serveru Lidovky.cz} + 0,000054 \text{ objem reklamy v LN} - 0,00018 \text{ (objem internetové reklamy Lidovky.cz} + \text{iDnes.cz)}$$

Všechny proměnné jsou silně signifikantní a model má vypovídací hodnotu přibližně 60 procent, což je v případě výzkumů v oblasti sociálních věd vysoká hodnota.

Z uvedených dat tedy vyplývá, že pokaždé, když serveru Lidovky.cz přibude jeden návštěvník, Lidovým novinám klesne prodejnost přibližně o 0,06 výtisku. Přestože se zdá tato souvislost malá, ve srovnání s rostoucí návštěvností ji zanedbat nelze. Pokud bychom chtěli vytvořit prognózu o posledním prodaném výtisku Lidových novin, s prodejností LN 47 002 výtisků v listopadu 2010 Lidovky.cz nahradí své tištěné vydání po získání přibližně dalších 783 tisíc čtenářů. Se stávající penetrací internetu 55 % procent mezi domácnostmi přitom není zdvojnásobení čtenářů Lidovek.cz vůbec nereálné (jen mezi březnem a listopadem 2010 server získal přes 160 tisíc čtenářů).



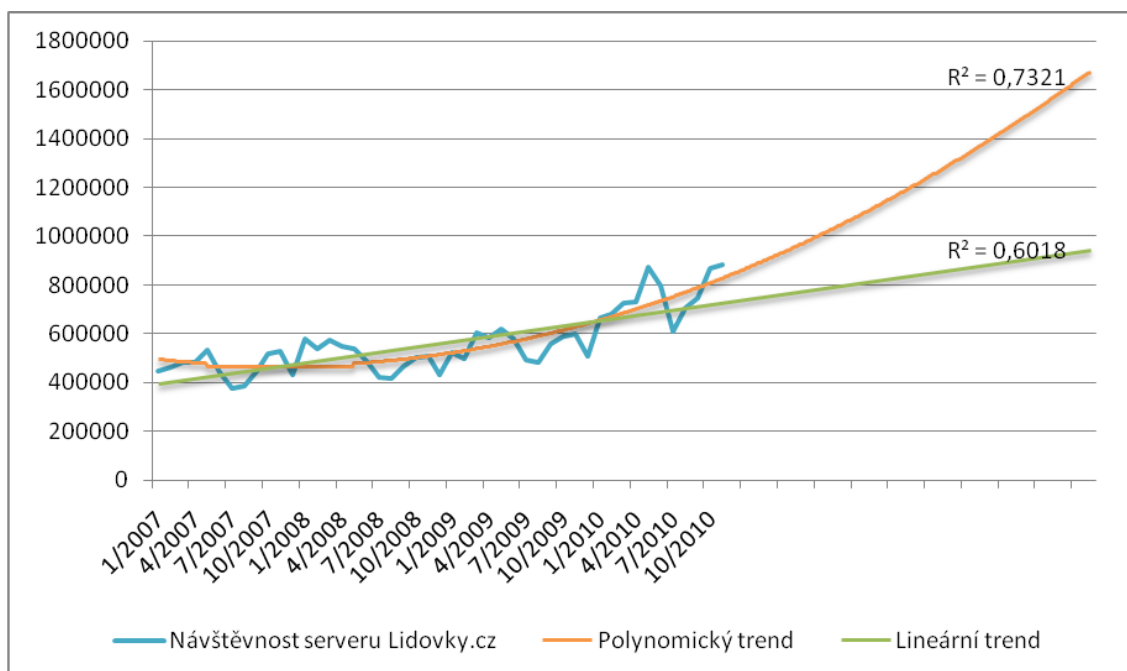
Graf 5: Polynomický trend návštěvnosti serveru Lidovky.cz (zdroj: NETmonitor 2010+ výpočty)

⁴⁰ Použita byla metoda nejmenších čtverců (OLS), model byl vypočítán pomocí programu Gretl 1.8.4. Všechny předpoklady modelu jsou přitom splněny: matice pozorování má plnou hodnost (vyplývá z definice dat), pokud testujeme nulovou hypotézu, že jsou rezidua normálně rozdělena, získáme vysokou p-hodnotu 0,6 (nezamítáme normalitu), pomocí Whiteova testu můžeme homoskedasticitu zamítnout na desetiprocentní hladině významnosti, podmínky jsou splněny i v případě multikolinearity.

Pokud návštěvnost Lidovek.cz poroste stejným tempem jako posledního dva a půl roku, nejsou vyhlídky pro Lidové noviny zrovna dobré. Podle polynomického trendu by pak poslední čtenář koupil papírový výtisk novin v polovině roku 2013. Vysvětlující hodnota takové předpovědi je dokonce 73 procent, což s ohledem na délku předpovídání období relativně vysoké číslo.

Na druhou stranu lze předpokládat, že s mírou rozšíření internetu bude klesat i rychlost penetrace. Podle teorií Schumpetera a Christensena navíc vydavatelé novin jistě udělají vše proto, aby o tradiční noviny nepřišli. V případě Lidových novin je podobnou brzdou v rozkladu tradičního média již dnes fungující registrace v diskuzích, která snížila interaktivitu internetu, nebo nadcházející zpoplatnění archivu.

Pokud by pak trend návštěvnosti Lidovek.cz rostl jen lineárně (což má vysvětlující hodnota 60 procent), ještě na začátku roku 2014 by server měl návštěvnost asi pouze 1 milion lidí. Zisk 120 tisíc čtenářů pro Lidovky.cz by přitom znamenal pokles prodejnosti LN o více než sedm tisíc výtisků (na přibližně 40 tisíc prodaných výtisků denně). Otázkou pak zůstává, s jak velkým prodaným nákladem je vydávání novin a udržování redakce pro vydavatele ještě zajímavé.



Graf 6: Lineární a polynomický trendy návštěvnosti Lidovek.cz (Zdroj: Vlastní výpočty)

Z modelu navíc vyplývá, že „životnost“ Lidových novin závisí i na chování inzerentů. Pokud si je noviny nedokážou udržet, a ti budou přecházet k internetové reklamě, konec papírových novin se ještě urychlí.

V druhé části modelu pak zohledníme i další proměnné, které by mohly mít na prodejnost Lidových novin vliv. Zvláště potom ukážeme, jak se změní prodejnost Lidových novin v závislosti na prodejnosti konkurenčních deníků a zároveň, jak se proměňuje množství inzerce v LN v závislosti na ostatních inzertních objemech.

V případě prodejnosti jednotlivých deníků jsou LN podle modelu signifikantně závislé pouze na Hospodářských novinách a MF Dnes (Právo a Blesk byli v průběhu modelování vyloučeni, viz Příloha 3)⁴¹:

$$\text{Prodejnost LN} = -23\,691 + 0,56 \text{ prodejnost HN} + 0,21 \text{ prodejnost MF DNES}$$

Tento model má přitom vysokou vypovídací hodnotu 78 procent a potvrzuje především pokles prodejnosti seriózních deníků jako celku. Jednotlivé noviny tedy nejsou substituty mezi sebou. Když HN prodají o 56 výtisků novin méně a MF DNES o 21 výtisků méně, Lidové noviny si z prodaného nákladu mohou odečíst 100 výtisků (jejich propad je tedy nejrychlejší).

Pokud zohledníme objemy zpravodajství jak na internetu tak v bezplatných a konkurenčních denících, je zřejmé, že na objem reklamy v Lidových novinách má opět vliv reklama v Hospodářských novinách a MF DNES. K tomu ale na tuto proměnou dopadá i vývoj reklamní poptávky v Blesku a na zpravodajských serverech společnosti Mafra. Zatímco všechny předchozí proměnné se vyvíjí s objemem reklamy v LN v přímé úměrnosti (jsou komplementy, což odráží pohyby reklamního trhu jako celku), jediným substitučním produktem se ukázala být reklama na všech českých zpravodajských serverech. Tento výsledek tedy ukazuje, že inzerenti postupně přecházejí z tištěných médií na internet (za předpokladu klesajícího nákladu novin, jak bylo dokázáno dříve):

$$\begin{aligned} \text{Objem reklamy v LN} = & 0,36 (\text{objem reklamy Lidovky.cz+iDnes.cz}) - 0,21 \text{ objem} \\ & \text{reklamy na všech zpravodajských serverech} + 0,05 \text{ objem reklamy v MF Dnes} + 0,29 \\ & \text{objem reklamy v HN} + 0,09 \text{ objem reklamy v Blesku} \end{aligned}$$

Vypovídací hodnota modelu je přitom opět vysoká, zmíněné proměnné vysvětlí téměř 99 procent všech změn v objemech prodané reklamy v Lidových novinách (viz Příloha 3).⁴²

⁴¹ Opět byl použit model OLS. Předpoklady a výsledky modelu viz Příloha 3.

⁴² Opět byl použit model OLS. Předpoklady a výsledky modelu viz Příloha 3.

Závěr

Při zpětném pohledu na Schumpeterův model kreativní destrukce (1942) vidíme, že je pro mediální studia příliš technokratický. Pokud se navíc Schumpeter pokusil vztáhnout své teorie k sociálnímu systému, čas většinou ukázal, že se mýlil.

Mediální studia proto mají blíže spíš k modelu Claytona Christensena (1995), který nediskutuje inovační proces jako celek, ale rozebírá zejména až jeho poslední fázi, tedy rozšíření nových technologií a jejich dopad na stávající struktury. Místo ekonomické teorie mluví spíše až o strategii firem jak zachytit nové potenciálně nebezpečné inovace a jak se s nimi vyrovnat. Tento přístup je pak pro mediální studia zjevně bližší.

Zjednodušení inovačního procesu na jeho konečnou fázi je ale v jednom ohledu záludné. Pokud se zavedená firma bez zcela propracovaného inovačního procesu pokouší pouze zachycovat nejnovější trendy, její inovační potenciál se sníží.

Direktiva, která firmám velí, že v první řadě nesmí zaspát za svými konkurenty, je pak zdrojem problémů i v Lidových novinách. Neexistuje zde inovační tým, který by přicházel s novinkami, není ustaveno, kdo nové nápady ohodnotí nebo zaplatí. Lidové noviny ale navíc selhávají ve všech čtyřech bodech, které Christensen definuje pro úspěšné překonání rozkladných technologií. Nikdo v LN nemá za úkol rozpoznat, zda je přicházející technologie udržující nebo rozkladná, inovace se vybírají náhodně. Nikdo také nedefinuje prioritu nové technologie, důležitost se určuje většinou podle technické proveditelnosti. Nikdo ale nemá ani zodpovědnost za inovační proces, naopak inovace se implementují buď bez vědomí vedení redakce, v případě větších změn pak zejména pod záminkou pokusů, čímž se odpovědnost snižuje. Zaměstnanecké skupiny v Lidových novinách tak jsou jazykem Lucase a Goha (2009) spíše rigidní.

V Lidových novinách se ale navíc projevuje i negativní monopolizační trend, jak ho popsal Bagdikian (2004), když říkal, že v dozorčích radách velkých firem sedí ti samí lidé, kteří investují do stejných projektů. V případě konzervativního přístupu partnerského serveru iDnes to pak pro Lidovky většinou znamená, že se k novým projektům nedostanou.

Poslední Christensenova poučka, tedy udržet novou technologii mimo stávající firmu, je pak v Lidových novinách aplikována naprosto opačným způsobem, což podle Christensena vede k tomu, že firma zavádějící rozkladnou technologii začne dříve či později parazitovat na zdrojích a produktech původní společnosti. Tato strategie je tak

preferovaná přesto, že Langlois (2007) ukázal, že v dnešním světě rychlých informací se transakční náklady snižují, a proto již navíc nejsou synergické efekty takového sloučení velké.

Při pohledu na světové trendy, které byly popsány v druhé kapitole, ale integrační strategii nelze mít vedení Lidových novin za zlé. Küng et al. (2008) ukazují, že slučovací trendy převažují i ve světě. Když navíc Lidovky vyzkoušely druhou z používaných možností, jak je autoři popisují, a spojily se s vyhledávačem Centrum, jejich inovační potenciál utichl zcela.

Právě integrace staré a nové redakce je tak podle všeho Winstonovu brzdou, za kterou zatáhly tradiční média po celém světě, aby omezily konkurenční inovační boj a uchránily tak svou existenci. V tomto okamžiku se tedy musíme vrátit zpět k Schumpeterovi. Jakkoli neměl pravdu v tom, že kapitalismus sám sebe pohltí (alespoň prozatím), jeho předpověď vyprchávání inovačního ducha při zabudování inovačního podnikatele dovnitř firmy se zjevně plní.

Společně s obrannými mechanismy, které tradiční média vůči internetu budují, ale vyvstává otázka, jaký smysl má trvat na jejich další existenci. Schumpeter obhajuje staré struktury s tím, že při jejich přeměně systém ztrácí stabilitu, což přináší zbytečné náklady. Jak ale ukazuje Fang (1997), žádná z informačních revolucí nikdy nekončí, tj. společnost si s sebou nese svá média v průběhu dějin, a tak nenastává žádná nespojitá změna. Küng (2009) proto mluví spíše než o rozkladu starých struktur o jejich transformaci. Fidler pak tezi změny připouští, ale říká, že jedinou jinou možností než transformace je zánik tradičního média. Christensen (1995) pak svůj názor posouvá ještě o kousek dál, když říká, že staré společnosti musí nevyhnutelně zemřít, jde o jen o to, jestli zvládnou vytvořit odpovídající náhradu v novém médiu. „Jestliže tradiční společnost neobětuje sama sebe, konkurence to udělá za ni.“ (Christensen 1995: 53). Ve stejném duchu mluví i Meyer, když říká, že „sebezničení tradičních novin je již nevratné.“ (Meyer 2009:2)

Tyto radikální názory pak v mnohém potvrzuje i empirický model, který tato rigorózní práce obsahuje. Na příkladu Lidových novin jako jedna z mála prokázala, že substituční vztah mezi internetem a novinami nejen existuje, navíc je poměrně silný. V případě pokračování trendů, které započaly s ekonomickou krizí, by pak Lidové noviny mohly ukončit svou existenci už v roce 2013. Pokud navíc příjmy z reklamy budou následovat publikum, jak předpovídá McNair (2009), tento trend by se mohl podle vypočítaného modelu ještě urychlit.

Druhá část empirického modelu pak ukazuje, že prodaný náklad Lidových novin je z ostatních deníků signifikantně závislý pouze na prodejnosti Hospodářských novin a MF Dnes. Výpočty navíc ukazují, že prodejnosti všech těchto tří seriózních deníků se pohybují stejným směrem, což potvrzuje hypotézu o klesající prodejnosti seriózního tisku jako celku, deníky mají komplementární vztah. Pokles prodejnosti LN je přitom z těchto třech zmíněných deníků nejrychlejší.

Zajímavé hledisko ale nabízí i model vyjadřující závislost prodeje reklamy na inzerci u konkurentů. Zde se ukazuje, že zatímco objem reklamy v Lidových novinách roste společně s reklamou v MF Dnes, v případě inzerce u zpravodajských serverů společnosti Mafra je tato závislost opačná. Zatímco jsou tedy Lidové noviny a MF Dnes komplementy, noviny a internetové zpravodajství vykazují substituční vztah.

Pokud tedy spojíme závěry z teoretické části, popisu struktury současného mediálního trhu a empirického modelu, budoucnost tištěných novin, speciálně pak LN, už není příliš dlouhá. Bylo by samozřejmě unáhlené brát tuto prognózu bez výhrad, o směřování českého novinového trhu ovšem mnohé vypovídá.

Résumé

Rigorous thesis „Disruptive media technologies – theories and application to the Czech media environment“ deals with innovation process and its impact to current structure of media industry from four distinctive perspectives. Firstly, it discusses main economical and media innovation theories and it provides profound analysis of their interconnections and implication for the media firms.

Secondly, the thesis analyses current media structure with respect to innovations which have disrupted it. It also outlines basic predictions about development in established media market not only in terms of convergence of different type of media but also within the meaning of man and computer substitution in mass media communication.

On account of shift the two previous perspectives to Czech media market, the third part of thesis discusses transformation of the Czech society from centrally planned economy to market economy. This transformation is important for appropriation of the differences between innovations in western countries and Czech Republic. There is also described the impact of transformation to current media structure.

Lastly, there is tested the disruptiveness principle in Czech media industry, especially in case of Czech third biggest serious daily Lidové noviny. The coexistence of daily editors and online editors are primarily discussed in terms of theories and descriptions which were performed below. There is placed also basic regression analysis of Czech daily market which states some predictions.

By the incorporation of all four perspectives, we can say that the distribution of serious daily has taken downward motion at the time. According to findings of the model, there also exists relatively high possibility that Lidové noviny falls last reader in year 2013.

Použitá literatura

1. *ABC ČR* [online]. 2010 [cit. 2010-05-19]. Periodický tisk. Dostupné z WWW: <<http://www.abccr.cz/overovana-data/periodicky-tisk/>>.
2. *AdMonitoring: Privátní výstupy* [online]. Duben 2010 [cit. 2010-05-20]. SPIR. Dostupné z WWW: <http://www.admonitoring.cz/index.php?option=com_wrapper&Itemid=21>.
3. ALA-FOSSI, Marko, et al. The impact of the Internet on business models in media industries: a sector by sector analysis. In KÜNG, Lucy; PICARD, Robert G.; TOWSE, Ruth. *The Internet and the Mass Media*. Los Angeles: SAGE, 2008. s. 149-169. ISBN 9781412947350.
4. ALVARADO, Manuel. *Video world-wide An international study*. Paříž UNESCO, 1988. 328 s. ISBN 923102521X
5. BAGDIKIAN, Ben H. *The Media monopoly*. 6th enl. edition. Boston: Beacon Press, 2000. 288 s. ISBN 0807061794.
6. BAGDIKIAN, Ben H. *The New Media monopoly*. 1. Boston: Beacon Press group, 2004. 324 s. ISBN 0807061875.
7. BAKKER, Piet; SÁDABA, Charo. The impact of the Internet on users. In KÜNG, Lucy; PICARD, Robert G.; TOWSE, Ruth. *The internet and the Mass Media*. Los Angeles: SAGE, 2008. s. 86-101. ISBN 9781412947350.
8. BALNAVES, Mark, et al. *The Penguin atlas of media and information: Key issues and global trends*. Hong Kong: Penguin, 2001. 127 s. ISBN 0142000175.
9. BEKKERS, Victor; VAN DUIVENBODEN, Hein; THAENS, Marcel. *Information and Communication Technology and Public Innovation: Assessing the ICT-Driven Modernization of Public Administration*. Amsterdam: IOS Press, 2006. Preface, s. 1-6. ISBN 1-58603-626-2.
10. BENDA, Josef. *Vlastnictví periodického tisku v České republice v letech 1989-2006*. Praha Karolinum, 2007. 273 s. ISBN 9788024613871.
11. BLUMER, Jay G.; GUREVITCH, Michael. *The crisis of public communication*. Oxon: Routledge, 1995. 240 s. ISBN 0415108519.
12. BRADLEY, Stephen; NOLAN, Richard. *Sense and Respond: Capturing value in the Network era*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 323 s. ISBN 0875848354.

13. BRAUDEL, Fernand. *Civilization and capitalism: The structures of everyday life*. New York: Harper a Row, 1981. 623 s.
14. BREČKA, Samuel. Main Development Tendencies of the Slovak Media after 1989. In JIRÁK, Jan; KÖPPLOVÁ, Barbara; KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. *Média dvacet let poté*. Praha: Portál, 2009. s. 56-65. ISBN 9788073674465.
15. BUGHIN, Jacques R. ; POPPE , Henrik Dwindling readership: Are tabloids the answer?. *McKinsey Quarterly* [online]. 2005, 1, [cit. 2010-05-10]. Dostupný z WWW:
<http://www.mckinseyquarterly.com/Dwindling_readership_Are_tabloids_the_answer_1576>.
16. BÜCHER, Karl, SCHUMPETER, Joseph Alois, WIESER, Friedrich von. *Grundriss der Sozialökonomik*. Tübingen: Mohr, 1914. 3 sv. (2, 22, 3 s.).
17. BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. *A social history of the media: From Gutenberg to the internet*. 2. Cambridge: Polity Press, 2005. 304 s. ISBN 074563511.
18. CANTONI, Lorenzo; TARDINI, Stefano. *Internet*. Oxon: Routledge, 2006. 222 s. ISBN 0415352274.
19. CAO, Zhanwei; LI, Xigen. Effect of growing Internet newspapers on circulation of U.S. print newspapers. In LI, Xigen. *Internet newspapers: The making of a Mainstream medium*. Londýn: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. s. 121-137. ISBN 0805854169.
20. CARLEW, Kenneth, et al. Beyond the Hype: Intellectual property and Knowledge society/Knowledge economy *Journal of Economic Surveys*. 2006, 20, 4, s. 633-690.
21. CROWLEY, David; HEYER, Paul. *Communication in history: technology, culture, society*. Boston: Allyn and Bacon, 2003. 331 s. ISBN 0321088050.
22. ČELOVSKÝ, Bořivoj. *Konec českého tisku*. 2. Šenov: Tilia, 2002. 316 s. ISBN 8086101517.
23. ČERMÁK, Miloš. Nová média Úvod a stručná historie. In OSVALDOVÁ, Barbora; TEJKALOVÁ, Alice. *Žurnalistika v informační společnosti*

- digitalizace a internetizace žurnalistiky*. Praha Karolinum, 2009. s. 7-41. ISBN 9788024616841.
24. ČSÚ [online]. 1.3.2010 [cit. 2010-05-19]. Telekomunikační a internetová infrastruktura. Dostupné z WWW:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/telekomunikacni_a_internetova_infrastruktura>.
25. ČULÍK, Jan. Czech Republic. In KELLY, Mary; MAZZOLENI, Gianpietro; MCQUAIL, Denis. *The Media in Europe: The Euromedia Handbook*. 3. Londýn: SAGE, 2004. s. 31-42. ISBN 0761941320.
26. DAY, George; PAUL, Schoemaker. Avoiding the pitfalls of emerging technologies. *California management review*. 2000, 42, 3, s. 8-33
27. DEFLEUR, Melvin L. Where Have All the Milestones Gone? The Decline of Significant Research on the Process and Effects of Mass Communication. *Mass Communication and Society*. 1998, 1, 1, s. 85-98.
28. DEMERS, David Pearce. *Structural pluralism, intermedia competition, and the growth of the corporate newspaper in the United States*. Columbia: AEJMC, 1994. 43 s.
29. DIAMOND, Arthur. Schumpeter vs. Keynes: "In the long run not all of us are dead". *Journal of the History of Economic Thought*. 12.2009, vol. 31, no. 4, s. 531-541.
30. DOBEK-OSTROWSKA, Bogusława; GŁOWACKI, Michal. *Comparing media systems in Central Europe: between commercialization and politization*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2008. 9-19 s. ISBN 9788322929377.
31. DUPAGNE, Michel. Testing the Relative Constancy of Mass Media Expenditures in the United Kingdom *Journal of Media Economics*. 1994, 7, 3, s. 1-14.
32. duPLESSIS, Renee; LI, Xigen. Cross-media partnership and its effect on technological convergence of on-line news content. In LI, Xigen. *Internet newspapers: The making of a Mainstream medium*. Londýn: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. s. 159-176. ISBN 0805854169.

33. FAIRCLOUGH, Norman. *Media Discourse*. Londýn Hodder education, 1995. 214 s. ISBN 9780340588895.
34. FANG, Irving. *A history of Mass communication: Six information revolutions*. Boston: Focal Press, 1997. 280 s. ISBN 0240802543.
35. FIDLER, Roger F. *Mediamorphosis: understanding new media* Thousand Oaks: SAGE, 1997. 276 s. ISBN 0803990863.
36. FITZGERALD, Mark. Readership Measure Grows in Importance. *Editor & Publisher*. 1999, 132, 46, s. 33-35.
37. FORESTER, Tom. *The Information technology revolution* Cambridge: MIT Press, 1985. 674 s.
38. FORTUNATI, Leopoldina. Mediatization of the Net and Internetization of the Mass Media. *GAZETTE: THE INTERNATIONAL JOURNAL FOR COMMUNICATION STUDIES*. 2005, 67, 1, s. 27-44.
39. FLICHY, Patrice. New media history. In LIEVROUW, Leah A.; LIVINGSTONE, Sonia. *The Handbook of new media*. 2. Londýn: SAGE, 2006. s. 187-202. ISBN 1412918731.
40. GALBRAITH, John Kenneth. *The new industrial State*. 1st edition. Boston: Houghton-Mifflin, 1967. 427 s.
41. GOBAN-KLAS , Tomasz. Politics versus the media in Poland: A game witjout rules. *Journal of Communist Studies and Transition Politics*. 1996, 12, 4, s. 24-41.
42. GOLDSMITH, Jack; WU, Tim. *Who controls the internet: Illusions of a bordless world*. New York: Oxford University Press, 2006. 226 s. ISBN 0195152662.
43. GORMAN, Lyn; MCLEAN, David. *Media and Society in the Twentieth Century: A historical Introduction*. New York: Blackwell Publishing, 2003. 284 s. ISBN 0631222359.
44. GRAHAM, Margaret. *The business of research: RCA and VideoDisc*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. 256 s. ISBN 0521322820.

45. GREER, Jennifer D.; MENSING, Donica. The evolution of Online Newspapers: A longitudinal Content Analysis. In LI, Xigen. *Internet newspapers: The making of a Mainstream medium*. Londýn: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. s. 13-32. ISBN 0805854169.
46. GUNTER, Barrie. *News and the net*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2003. 218 s. ISBN 0805845003.
47. HALL, J. Sustainable development innovation; a research agenda for the next. *Journal of Cleaner Production*. 2002, 10, 3, s. 195-196.
48. HARDY, Jonathan. *Western media systems: Communication a od Society*. Oxon: Routledge, 2008. 282 s. ISBN 0415396913.
49. HENTEN, Anders; TADAYONI, Reza. The impact of the Internet on media technology, platforms and innovation. In KÜNG, Lucy; PICARD, Robert G.; TOWSE, Ruth. *The internet and the Mass Media*. Los Angeles: SAGE, 2008. s. 45-64. ISBN 9781412947350.
50. HESMONDHALGH, David; PRATT, Andy C. Cultural industries and cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*. 2005, 11, 1, s. 1-13.
51. HOLLIFIELD, Ann C. The Economics of International Media. In ALEXANDER, Alison, et al. *Media Economics: Theory and Practice*. 3rd edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. s. 85-107. ISBN 0805845801.
52. HORN, Štěpán. Nová éra pro server Lidovky.cz. *Lidové noviny*. 1,11.2005, 16, s. 1.
53. CHAKRAVARTHY, Bala. A New Strategy Framework for Coping with Turbulence. *Sloan management review*. 1997, 38, 2, s. 69-82. ISSN 0019-848X.
54. CHRISTENSEN, Clayton M.; BOWER, Joseph L. Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard business review*. 1995, 73, 1, s. 43-53. ISSN 0017-8012.
55. CHRISTENSEN, Clayton M.; OVERDORF, Michael. Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*. 2000, 78, 2, s. 1-13.
56. CHYI, Hsiang Iris; LASORSA, Dominic. The market relation between online and print newspapers. In LI, Xigen. *Internet newspapers: The making of a*

- Mainstream medium*. Londýn: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. s. 177-192. ISBN 0805854169.
57. *IAudit: Veřejná data* [online]. 21.5.2006 [cit. 2010-05-20]. IAudit International. Dostupné z WWW: <http://www.iaudit.info/cz/?menu=data&kat=verejna_data>.
58. Jak šel čas: Lidové noviny na internetu. *Lidové noviny*. 1,11.2005, 16, s. 1.
59. JAKUBOWICZ, Karol. *Rude awakening: social and media change in Central and Eastern Europe* Cresskill: Hampton Press, 2007. 451 s. ISBN 1572736496.
60. JAMES, Carey. Historical pragmatism and the internet. *New Media & Society*. 2005, 7, 4, s. 443-455.
61. JAVŮREK, Adam. Žurnalistika vw 140 znacích. In OSVALDOVÁ, Barbora; TEJKALOVÁ, Alice. *Žurnalistika v informační společnosti digitalizace a internetizace žurnalistiky*. Praha Karolinum, 2009. s. 171-187. ISBN 9788024616841.
62. JIRÁK, Jan; KÖPPLOVÁ, Barbara. Mass media and Czech society interpreting media transformation after 1989. In JIRÁK, Jan; KÖPPLOVÁ, Barbara; KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. *Média dvacet let poté*. Praha Portál, 2009. s. 46-65. ISBN 9788073674465.
63. KEKLAK, Richard. Prečo uprednostňujeme on-line média?. In JIRÁK, Jan; KÖPPLOVÁ, Barbara; KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. *Média dvacet let poté*. Praha Portál, 2009. s. 334-349. ISBN 9788073674465.
64. KÖPPLOVÁ, Barbara; JIRÁK, Jan. Masová média a česká společnost 90. let 20. století: Průběh a důsledky transformace českých médií. In HEISS, Gernot, et al. *Česko a Rakousko po konci studené války: Různými cestami do nové Evropy*. Ústí nad Labem: Kristina Kaiserová, 2008. s. 207-229. ISBN 9788086971957.
65. KRONE, Jan. Foreign Media Investments. Engagements of western European Newspaper Publishers after the End of the Cold War in the East European Classical Newspapers Market. In DOBEK-OSTROWSKA, Bogusława; GŁOWACKI, Michał. *Comparing Media systems in Central Europe Between Commercialization and Politicization*. Wrocław Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2008. s. 85-96. ISBN 9788322929377.
66. KÜNG, Lucy. *Strategic management in the media: From theory to practice*. Los Angeles: SAGE, 2008. 248 s. ISBN 9781412903134.

67. KÜNG, Lucy; PICARD, Robert G.; TOWSE, Ruth. Introduction. In KÜNG, Lucy; PICARD, Robert G.; TOWSE, Ruth. *The internet and the Mass Media*. Los Angeles: SAGE, 2008. s. 1-16. ISBN 9781412947350.
68. KÜNG, Lucy; PICARD, Robert G.; TOWSE, Ruth. Theoretical perspectives on the impact of the Internet on the mass media industries. In KÜNG, Lucy; PICARD, Robert G.; TOWSE, Ruth. *The internet and the Mass Media*. Los Angeles: SAGE, 2008b. s. 17-44. ISBN 9781412947350.
69. KÜNG, Lucy, et al. The impact of the Internet on media organisation strategies and structures. In KÜNG, Lucy; PICARD, Robert G.; TOWSE, Ruth. *The internet and the Mass Media*. Los Angeles: SAGE, 2008. s. 125-148. ISBN 9781412947350.
70. KYJONKOVÁ, Petra. *Inovační proces - teorie a aplikace na trh mediálních produktů*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 2009. 83 s. Vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Tomáš Cahlík CSc.
71. LÁB, Filip. Dopad digitálních technologií na vizuální krajinu: Virtuální žurnalistika. In JIRÁK, Jan; KÖPPLOVÁ, Barbara; KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. *Média dvacet let poté*. Praha: Portál, 2009. s. 288-298. ISBN 9788073674465.
72. LANGLOIS, Richard N. *The Dynamics of industrial capitalism: Schumpeter, Chandler, and the New economy*. London: Routledge, 2007. 122 s. The Graz Schumpeter lectures. ISBN 9780415771672.
73. LARSON, Andrea. Sustainable innovation through an entrepreneurship lens. *Business Strategy and the Environment*. 2000, 9, s. 304–317.
74. LEVINSON, Paul. *The soft edge: A natural history and future of the information revolution*. Londýn: Routledge, 1997. 233 s. ISBN 04152157854.
75. LI, Xigen. Introduction. In LI, Xigen. *Internet newspapers: The making of a Mainstream medium*. Londýn: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. s. 1-12. ISBN 0805854169.
76. *Lidové noviny* [online]. 2010 [cit. 2010-05-21]. Informace o deníku Lidové noviny. Dostupné z WWW: <http://predplatne.lidovky.cz/predplatne/denik/>.

77. LIEVROUW, Leah A. New media design development: Diffusion of innovations v Social Shaping of Technology. In LIEVROUW, Leah A.; LIVINGSTONE, Sonia. *The Handbook of new media*. 2. Londýn: SAGE, 2006. s. 246-264. ISBN 1412918731.
78. LIN, Carolyn A. Exploring personal computer adoption dynamics. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. 1998, 42, 1, s. 95-112.
79. LISTER, Martin et al. *New media: A critical introduction*. 1. Londýn: Routledge, 2003. 383 s. ISBN 0415223784.
80. LUCAS Jr., Henry C.; GOH, Jie Mein. Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2009, 18, 1, s. 46-55.
81. LYYTINEN, Kalle; ROSE, Gregory M. The Disruptive Nature of Information Technology Innovations: The Case of Internet Computing in Systems Development Organizations. *MIS Quarterly*. 2003, 27, 4, s. 557-596.
82. MANCINI, Paolo. The Legitimacy Gap: A Problem of Mass Media Research in Europe and the United States. *The entity from which ERIC acquires the content, including journal, organization, and conference names, or by means of online submission from the author. Journal of Communication*. 1994, 43, 3, s. 100-109.
83. MCCOMBS, Maxwell. (1972). Mass media in the marketplace. *Journalism Monographs*, 24.
84. MCCRAW, Thomas K. *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge: Harvard University Press, 2007. 719 s. ISBN 9780674034815.
85. MCLUHAN, Marshall. *Jak rozumět médiím: Extenze člověka*. Praha: Odeon, 1991. 349 s. ISBN 8020702962.
86. MCNAIR, Brian. Media in Post-Soviet Russia. *European Journal of Communication*. 1994, 9, 2, s. 115-135.
87. MCNAIR, Brian. The transformation of media and journalism in central and eastern Europe after 1989 from control to chaos?. In JIRÁK, Jan; KÖPPLOVÁ,

- Barbara; KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. *Média dvacet let poté*. Praha Portál, 2009. s. 12-23. ISBN 9788073674465.
88. *Mediální skupina Mafra* [online]. 2010 [cit. 2010-05-21]. Lidové noviny. Dostupné z WWW: <http://www.mafra.cz/cs/mafra-tiskove-zpravy.asp?y=mafra_all\cs_produkty-a-sluzby_lidove-noviny.htm>.
89. *Media Projekt* [online]. 4. listopadu 2010 [cit. 2011-02-05]. Median.cz. Dostupné z WWW: <http://www.median.cz/docs/MP_2010_2+3Q_zprava.pdf>.
90. MEYER, Philip. *The vanishing newspaper: saving journalism in the information age*. Columbia: University of Missouri Press, 2004. 269 s. ISBN 0826215688.
91. MEYER, Philip. *The vanishing newspaper: saving journalism in the information age*. 2. Columbia: University of Missouri Press, 2009. 246 s. ISBN 9780826218582.
92. MIERZJEWSKA, Bozena I, HOLLIFIELD, Ann C. Theoretical Approaches in Media Management Research. In ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M., WIRTH, Michael O. *Handbook of media management and economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. s. 37-66. ISBN 080585004X.
93. MILLWARD BROWN: *Brandz Top 100: Annual release* [online]. 28.4.2010 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z WWW: <http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2010_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx>.
94. MOSCO, Vincent. *The political economy of communication* Londýn: SAGE, 1996. 307 s. ISBN 0803985606.
95. MOUDRÁ, Martina. *Koncentrace vlastnictví koncernu MAFRA v České republice v letech 2000-2007* Praha, 2009. 72 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Institut komunikačních studií a žurnalistiky.
96. MUELLER, Jennifer; KAMERER, David. Reader preference for electronic newspapers. *Newspaper research Journal*. 1995, 16, 3, s. 2-12.
97. *NETmonitor: Data on-line* [online]. Prosinec 2010 [cit. 2010-02-05]. SPIR. Dostupné z WWW: <<http://online.netmonitor.cz/#>>.

98. *Novinky.cz: Reklama* [online]. Březen 2010 [cit. 2010-05-20]. Seznam. Dostupné z WWW: <<http://firma.seznam.cz/cz/novinky-cz.html>>.
99. OECD, Directorate for Science Technology and Industry. *OECD* [online]. Prosinec 2010 [cit. 2011-02-05]. OECD Key Indicators. Dostupné z WWW: <www.oecd.org/sti/ICTindicators>.
100. O'HARA, Keton; PAYNE, Stephen J. Planning and the user interface: the effects of lockout time. *International Journal of Human-Computer Studies* 1999, 50, 1, s. 41-59.
101. ONDRÁŠIK, Branislav. Towards online media domination, Paradoxicality of News and the case of Slovakia. In JIRÁK, Jan; KÖPPLOVÁ, Barbara; KASL KOLLMANNOVÁ, Denisa. *Média dvacet let poté*. Praha Portál, 2009. s. 350-364. ISBN 9788073674465.
102. OWEN, Bruce M. *The Internet challenge to television*. Cambridge: Harvard University Press, 1999. 372 s. ISBN 0674003896.
103. OWERS , James, CARVETH, Rod, ALEXANDER, Alison. An Introduction to Media economics theory and Practice. In ALEXANDER, Alison, et al. *Media Economics: Theory and Practice*. 3rd edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. s. 3-47. ISBN 0805845801.
104. OZANICH, Gary W., WIRTH, Michael O. Structure and Change: A Communications Industry Overview. In ALEXANDER, Alison, et al. *Media Economics: Theory and Practice*. 3rd edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. s. 69-84. ISBN 0805845801.
105. PASCU, Corina, et al. The potencial disruptive impact of Internet 2 based technologies. *First Monday: Peer-reviewed journal on the internet*. 2007, 12, 3.
106. PENG, Foo Yeuh; THAM, Naphtali Irene; XIAOMING, Xao. Trends in Online Newspapers A Look at the US Web. *Newspaper Research Journal*. 1999, 20, 2, s. 52-63.
107. PETERSON, Larry, et al. A blueprint for introducing disruptive technology into the Internet. *Computer Communication Review* 2003, 33, 1, s. 59-64.

108. Pew Research Center for The People & The Press *THE INTERNET NEWS AUDIENCE GOES ORDINARY* [online]. 14.1.2009 [cit. 2010-05-19]. Dostupné z WWW: <<http://people-press.org/reports/pdf/72.pdf>>.
109. PICARD, Robert G. Cash Cows or Entrecote: Publishing Companies and Disruptive Technologies. *Trends in Communication*. 2003, 11, 2, s. 127-136.
110. PICARD, Robert G. *The economics and financing of Media companies*. 1. New York: Fordham University Press, 2002. 271 s. ISBN 082322175X.
111. POSTER, Mark. *The Second media age*. Cambridge: Polity Press, 1995. 186 s. ISBN 0745613959.
112. PROKOP, Dieter. *Boj o média: Dějiny nového kritického myšlení o médiích*. Praha: Karolinum, 2005. 409 s. ISBN 8024606186.
113. *Radio projekt Asociace provozovatelů soukromého vysílání* [online]. 4. listopadu 2010 [cit. 2011-02-05]. Dostupné z WWW: <http://www.median.cz/docs/RP_2010_2+3Q_zprava.pdf>.
114. RANTANEN, Terhi. The old and the New Communications technology and globalization in Russia. *New Media and Society*. 2001, 3, 1, s. 85-105.
115. RAOA, Bharat; ANGELOVA, Bojan; NOVA, Oded. Fusion of Disruptive Technologies: Lessons from the Skype Case *European Management Journal*. 2006, 24, 2-3, s. 174-188.
116. Ročenka Unie vydavatelů 2009 / [Unie vydavatelů (UVDT)]. -- [Praha]: Unie vydavatelů (UVDT), 2009. -- 147 s.
117. Ročenka Unie vydavatelů 2010 / [Unie vydavatelů (UVDT)]. -- [Praha]: Unie vydavatelů (UVDT), 2010. -- 164 s.
118. ROGERS, Everett M.; SHOEMAKER, Floyd F. *Communication of Innovations*. 2. New York: Free Press, 1971. 476 s.
119. SHAVER, Dan; SHAVER, Mary Alice. Credentials, Strategy and Style: The Relationship between Leadership Characteristics and Strategic Direction in Media Companies. In KÜNG, Lucy. *Leadership in Media Industry: Changing Contexts, Emerging Challenges*. Jonkoping: Jonkoping University, 2006. s. 123-136. ISBN 9189164636.

120. SCHUMPETER, Joseph Alois. *Kapitalismus, socialismus a demokracie*. Jiří Ogrocký. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2004. 470 s. Klasikové společenských věd. ISBN 8073250446.
121. SCHUMPETER, Joseph Alois. Sozialistische Möglichkeiten von heute. *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*. 1921, Jahrg. 48, N. 2, s. 305-360.
122. SCHUMPETER, Joseph Alois. *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker and Humblot, 1911. Přeložil R. Opie. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
123. SMITH, Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: University of Chicago Press, [1776] 1976. 1280 s.
124. SMITH, Anthony, et al. *Television: An international history*. 2. New York: Oxford University Press, 1998. 294 s. ISBN 0198159285.
125. SON, Jinok; MCCOMBS, Maxwell. A look at the constancy principle under changing market conditions. *Journal of Media Economics*. 1993, 6, 2, s. 23-36.
126. *SPIR: Dokumnty ke stažení* [online]. 17.3.2010 [cit. 2010-05-20]. Sdružení pro internetovou reklamu. Dostupné z WWW: <http://www.spir.cz/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=137&Itemid=38>.
127. STEFIK, Mark. *The Internet Edge: Social, Technical, and Legal Challenges for a Networked World*. Massachusetts: MIT Press, 2000. 320 s. ISBN 026219418X.
128. STEMPEL, Guido H.; HARGROVE, Thomas; BERNT, Joseph P. Relation of Growth of Use of the Internet to Changes in Media Use from 1995 to 1999. *Journalism and Mass Communication Quarterly*. 2000, 77, 1, s. 71-79.
129. STÖBER, Rudolf. What Media Evolution Is: A Theoretical Approach to the History of New Media. *European Journal of Communication*. 2004, 19, 4, s. 483-505.

130. SUNDBO, Jon. Strategic paradigms as a frame of explanation of innovations: a theoretical synthesis. *Entrepreneurship & Regional Development*. 1991, 3, 2, s. 159 - 173.
131. SWEDBERG, Richard in SCHUMPETER, Joseph Alois. Kapitalismus, socialismus a demokracie. Jiří Ogrocký. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2004. 470 s. Klasikové společenských věd. ISBN 8073250446.
132. ŠKOLKAY, Andrej. Research on Mass Media in Central/Eastern Europe and Southern Europe in Comparative Analysis In DOBEK-OSTROWSKA, Bogusława; GŁOWACKI, Michał *Comparing media systems in Central Europe: between commercialization and politicization* Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2008. s. 27-39. ISBN 9788322929377.
133. TEJKALOVÁ, Alice. Vítězství a prohry tzv. nových médií. In TEJKALOVÁ, Alice; OSVALDOVÁ, Barbora. *Žurnalistika v informační společnosti: digitalizace a internetizace žurnalistiky*. 1. Praha: Karolinum, 2009. s. 43-50. ISBN 9788024616841.
134. *Using Consumer Insights to Uncover Opportunities in Next Generation Mobile Devices* [online]. 9.ledna 2010 [cit. 2010-05-13]. ComScore. Dostupné z WWW:
<http://www.comscore.com/Press_Events/Presentations_Whitepapers/2010/Using_Consumer_Insights_to_Uncover_Opportunities_in_Next_Generation_Mobile_Devices>.
135. VEVERKA, Luboš; SUCHOMEL, Jiří. Internetová rádia, utajený svět na přání. In OSVALDOVÁ, Barbora; TEJKALOVÁ, Alice. *Žurnalistika v informační společnosti digitalizace a internetizace žurnalistiky*. Praha Karolinum, 2009. s. 125-134. ISBN 9788024616841.
136. *Vltava-Labe-Press* [online]. 2000 [cit. 2010-05-14]. O firmě. Dostupné z www: <<http://www.vlp.cz/cz/o-vlp/o-firme.html>>.
137. WASH-CÍSAŘOVÁ, Lenka. Development of Czech Local and regional press Impact of Foreign Owners on Local and regional Press market in the Czech Republic. In DOBEK-OSTROWSKA, Bogusława; GŁOWACKI, Michał. *Comparing Media systems in Central Europe Between Commercialization and Politicization*. Wrocław Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2008. s. 185-196. ISBN 9788322929377.

138. WILLIAMS, Raymond. *Television: Technology and cultural form*. 3. Londýn: Routledge, 2003. 172 s. ISBN 0415314569.
139. WINSTON, Brian. *Media Technology and Society: A History: From the telegraph to the Internet*. Londýn: Routledge, 2000. 374 s.
140. WURFF, Richard van der. Impacts of the internet on newspapers in Europe. *Gazette: THE INTERNATIONAL JOURNAL FOR COMMUNICATION STUDIES*. 2005, 67, 1, s. 107-120.
141. WURFF, Richard van der. The impact of the Internet on media content. In KÜNG, Lucy; PICARD, Robert G.; TOWSE, Ruth. *The internet and the Mass Media*. Los Angeles: SAGE, 2008. s. 65-85. ISBN 9781412947350.
142. Zpráva o stavu vysílání a činnosti Rady pro rozhlasové a televizní vysílání za rok 2008 / Rada pro rozhlasové a televizní vysílání ; Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna. -- Praha Rada pro rozhlasové a televizní vysílání, 2009. -- 202 s.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vývoj internetových LN 1995-2010 (Obrázek)

Příloha č. 2: Rozhovor s vedoucím Lidovek.cz Štěpánem Hornem (Text)

Příloha č. 3: Výsledky a testy předpokladů modelů (Tabulka)

Přílohy

Příloha č. 1: Vývoj internetových LN 1995-2010 (Obrázek)

TRAFIKA ZMIJE MEDIASERVER NAMODRO PIW MIA

LIDOVÉ NOVINY magazín pátek
informace o vydavateli

RYCHLÉ HLEDÁNÍ
Hledej
fulltextová centrála | nápověda

19.05.00
cestina | archiv | tiráž

Titulní strana, strana 1

IBM 1946 – první počítač na světě
Reklama IMS

Případ dvou faktur

Jak jasně ukázal spor o Novu, podnikání v médiích je byznys, v němž jde o miliardy korun. Na dodržování jakýchkoli pravidel mají v Česku dohlížet čtyři tzv. mediální rady Rada pro rozhlasové a televizní vysílání, Rada České televize, Rada Českého rozhlasu a Rada České tiskové kanceláře. Členy rady volí parlament, za svou funkci pobírají měsíčně nemalé peníze (člen 13 000, místopředseda 16 500 a předseda 20 000 korun). Zákon na oplátku omezuje některé jejich aktivity, především v oblasti sdělovacích prostředků. To aby se zabránilo střetu zájmů. Stanovení určitých mantinelů vymezujících pole působnosti členů rad je více než logické. Jak mohou rozhodovat nestranně, pokud

Obsah čísla:

Každý dvacátý Čech je na Internetu.
[Přiveďte k nám vašeho souseda.](#)

ZNO PRESS
zpracovatel dat

- Titulní strana
- Domov
- Téma
- Zahraničí
- Názory
- Horizont
- Zajímavosti

Rok 2000

Lidové noviny on line
LIDOVKY

úvodní stránka
dnešní Lidové noviny
domácí zpravodajství
zahraniční zpravodajství
ekonomika
sport

počasí
den: 19 °C
noc: 6 °C

kurzovní listek
EUR = 35,845
USD = 38,107
DEM = 18,327

den ve fotografiích
tv program
inzerce LN
předplatné LN

Středa 28.6. 2000 14:57 svátek: Lubomír

24 hodin ve zkratce

- Do Prahy se slétají sokolové
- V Krči se koná 19. ročník Pražského baseballového týdne
- Philadelphia Flyers lákají Čechmánka

Udělejte něco pro počasí, podívejte se, jak zítra bude.

PŘESNĚ CÍLENÁ REKLAMA NA INTERNETU

World Online Business
Freedom of movement
The Internet Communication Company

Reklama IMS

Události

Vědci zmapovali genetický kód člověka
Díky novým poznatkům se může lidský věk za relativně krátkou dobu dvojnásobně prodloužit

LONDÝN, 26. června 2000 - Mezinárodní tým vědců dnes v Londýně oznámil, že mu podařilo takřka zcela zmapovat první náčrt celého lidského genetického kódu - takzvaného genomu který určuje, kdo jsme a jací jsme. Podle odborníků jde o jeden z největších vědeckých počínů lidstva, jehož význam lze srovnat s rozštěpením atomu, přistáním člověka na Měsíci nebo vynálezem počítače. Experti nicméně upozorňují, že pravděpodobně potrvá ještě další desetiletí, než plně pochopí informace obsažené... [celý článek...](#)

Roky 2000-2003

Kódování češtiny | Textová verze | Nastavit jako výchozí | Přidat do oblíbených | 12:50 | Pondělí 3.9. 2001 | svátek: Bronislav

LIDOVKY
Lidové noviny on-line

Víte jak vypadá nové euro?
Havlovu knihu ovlivní jeho projevy
Třetina Čechů byla
TEST: Zvládl byste devátou třídu?

HLAVNÍ ZPRÁVY
Přesun běženců na Papuu-Novou Guineu mů

ANKETA
Jak vzpomínáte na svůj první den ve škole?
17
Bylo to krásné, chtěl bych být zas školák
7
Byla to hrůza
7
Nic moc, ale dalo se to přežít
30
Moc si nepamatuji
HLASUJ ▶

RUMCAJS
Pohádkový Jičín
Zvláštní příloha pro děti

PAPÍROVÉ LN
V Česku pracuje stále více cizinců

ÚVODNÍ STRÁNKA
DOMÁČÍ ZPRÁVY
ZAHRAANIČNÍ ZPRÁVY
EKONOMIKA
SPORT
KULTURA
LIDÉ A ZAJÍMAVOSTI
DEN VE FOTOGRAFII
DNEŠNÍ LIDOVÉ NOVINY
ROZHOVORY LN
GALERIE FOTOGRAFŮ LN
SMS NÁZORY
HOVORY ON LINE

Školní rok odstartoval projev ministra Zemana a Václav Havel
Do tříd nastoupilo milion a půl žáků
PRAHA, 3. září 2001 - V osm hodin ráno začal nový školní rok. Do základních a středních škol se vrátilo přes milion a půl žáků a studentů. Vůbec poprvé se do škol vypravilo sto tisíc prvňáčků. První lekce, kterou všichni museli podstoupit, byl pětiminutový projev ministra školství. Do školy šli po ránu i někteří politici - v obci Odolena Voda na východ od hlavního města prezident Václav Havel a na Praze 6 předseda ODS Václav Klaus.
PROJEV MINISTRA ŠKOLSTVÍ
CHAT/DISKUSE ▶ CELÝ ČLÁNEK ▶

CHATY
• Jste pro otevření všech svazků STB?
• Jste pro užívání marihuany pro lékařské účely nebo proti?

Aktuální vydání LN se na

Roky 2003-2005

LIDOVKY
Centrum.cz

Za peníze cokoli, alespoň v sexu
Jahn: Možná mi bude chybět moc
ROZHOVOR LN
Banderas: Jsem šilený Španěl
ROZHOVOR LN

27.10.2005 | 14:58 | svátek má Šarlota / Zoe. | Lidovky Centrum.cz | RSS | TEXT/PDA

HLAVNÍ STRANA
DOMOV
ZAHRAANIČNÍ
EVROPSKÁ UNIE
SPORT
EKONOMIKA
KULTURA
ZAJÍMAVOSTI
AKADEMIE
ROZHOVORY
ARCHIV LN
• Předplatné • Inzerce

Výzkum kmenových buněk asi projde
Normu protlačili poslanci prvním čtením, zakazuje klonování
PRAHA 27. října 2005 | 13:05 Čeští vědci možná budou smět pracovat s kmenovými embryonálními buňkami z nadbytečných nebo poškozených vajíček. Sněmovna v prvním čtení podpořila vládní návrh zákona, který omezuje výzkum na lidských embryonálních buňkách. **více**
• Vědci vytvořili umělé embryo
• Kmenové buňky mohou nahradit kardiostimulátor
• Zápas s buňkami

Domácí
Lubina ukázal, jak zavraždil střihače Novy
PRAHA 27. října 2005 | 13:38 Recidivista David Lubina, jehož stihají za vraždu šéfa střihačů TV Nova Michala Veliška, se vrátil na místo činu. Na rozdíl od 13. září přišel do parku na pražském Karlově náměstí v doprovodu policie a v neprůstředné vestě. Vykouřil jednu... **více**
• Policie vyslýchá svědky kvůli Lubinovi
• Lubinu zradil jeho komplic
• Lubina se přiznal k vraždě Veliška

ZPRÁVY BLESKEM
22:03 Slovenský ministr vnitra sesadil šéfa policejních odborů
22:02 Zlínské prokletí hokejistů Slavie trvá, Medvědi vhráli v Praze
21:57 Vláda nepodpořila lidovecký návrh na podporu rodiny
21:46 Zlín jako první dobvl Sažka Arenu a ztrácí na Slavii osm bodů
21:44 Slavia Praha - Zlín 2:3
Další zprávy

VÍTEŽ Grand Prix
2005
MEZINÁRODNÍ FILMOVÝ FESTIVAL CANNES

Navíc můžete prostřednictvím internetového bankovníctví parametry penzijního připojištění pohodlně měnit.

Roky 2005-2007

Roky 2007-2009

Od roku 2009

lidovky.cz
Zpravodajský server Lidových novin

Předplatné | Esprit | Neviditelný pes | iReferáty | Blogy | Počasí | TV program | Přihlásit

Středa, 19. května 2010 Dnes má svátek Ivo. Hledat:

Homepage | Události | Svět | Sport | Byznys | Média | Kultura | Relax | Bydlení | Dobrá chut' | Věda | Názory | Auto | Lidé

Volby **NOVÉ** | Byznys: Akcie | Kurzy | Kalkulačky | **MS hokej NOVÉ** | **Výsledky.com**: Fotbal | Hokej | Futsal | Florbal | Nohejbal | Facebook | Twitter | Mobilní verze

Merkelová: Když padne euro, padne Evropa

Euro je nejlevnější za poslední čtyři roky. Ceny akcie padají. Mezi evropskými politiky nastává rozkol. Právě taková byla ve středu situace na evropských... [\[VÍCE\]](#)

diskuse

Klaus: Stát nemá dávat peníze na domy ohrožené povodní

Sledujeme on-line Jestli dům stojí na místě, kde hrozí každý rok povodeň, je lepší ho o pár metrů posunout. Za takové řešení by se velmi přimlouval prezident Václav Klaus... [\[VÍCE\]](#)

diskuse

Vnesl jste do našich životů dobro, děkuji hvězdičky Bémovi

Netradiční předvolební podporu si vysloužil pražský primátor Pavel Bém pro svou kandidaturu do poslanecké sněmovny. Skupina herců, zpěvák a hvězdiček... [\[VÍCE\]](#)

diskuse

Ve volbách jasně triumfuje ČSSD a lidovci neuspějí, věští průzkum

Volby do Poslanecké sněmovny by podle květnového volebního modelu Centra pro výzkum veřejného mínění (CVVM) vyhráli sociální demokraté s 30,5 procenta... [\[VÍCE\]](#)

diskuse

REKLAMA

Nepřehlédněte

Speciál

Video dne

Pirátka kandiduje. Nafotila desítky aktů

Studentka Olivia Brabcová chce uspět ve volbách. Svěkla se. [\[VÍCE\]](#)

Kuky je na rozdíl od Avatara skutečný

Rozhovor s Janem Svěrákem o jeho novém filmu, který jde právě do kin. [\[VÍCE\]](#)

Morava pod vodou. Podívejte se na letecké záběry

VIDEA, FOTKY Voda nejvíce zaplavila Troubky a Bohumín. [\[PŘEHRAJ\]](#)

Nejčtenější 24h 3 dny / 7 dní

- VIDEO: Češi se rvali s Kanadány, na pomoc jim přišel i fanoušek
- K evakuaci z Troubek vyzývali smskou, tisíc lidí v obci zůstalo
- Pirátka a kandidátka do sněmovny se svěkla. Straně to může pomoci
- Češi předvedli parádní výkon. Porazili Kanadu 3:2 a postoupili
- Nečas: S Paroubkem ne, ať si radši vládne s KSČM

Diskutované 24h 3 dny / 7 dní

- Paroubek: V pozici toho bráničního se Žida jsme teď my
- ČSSD se zlobí. Česká televize zrušila debatu s Paroubkovou
- Nečas: S Paroubkem ne, ať si radši vládne s KSČM
- Ve volbách jasně triumfuje ČSSD a lidovci neuspějí, věští průzkum
- Volební stan ČSSD porazilo nákladní auto, tři lidé byli zraněni

NOVÉ Osobnosti LN blogují >>

PENÁŠ: Germánská cesta aneb Spodní prádlo ve Svínobrodu

- PALATA: Ruce pryč od slovenských Maďarů

Vědci blogují

- Proč v žádném případě nevolit a určitě volit Zelené

Události

Nová příručka poradí učitelům, jak bojovat s extremismem na školách

Kolem velkého stolu ve třídě sedí skupinka studentů. Každý z nich má v ruce volební program Dělnické strany. Školáci... [\[VÍCE\]](#)

- Katastrofa nekonečí. Na severu Moravy se sesouvají svahy
- Bratr exministra Řebíčka jede do vazby. Soudece chtěl kdosi uplatit

Byznys

Upocená propaganda, brání se Zámečník inzerátům ČSSD

Ekonom Miroslav Zámečník se ohradil proti inzerátům sociální demokracie. ČSSD totiž vytáhla jednu odpověď z obsáhlého... [\[VÍCE\]](#)

- Švýcarský gigant Novartis málo povyšoval ženy, musí zaplatit obří pokutu
- OBRAZEM: Lufthansa převzala svůj první obřít letoun Airbus A380

Svět

Povodně na Slovensku ustupují. V Polsku zůstává situace vážná

Povodně na Slovensku ustupují, klesá také počet řek s vyhlášeným třetím, tedy nejvyšším stupněm povodňové aktivity... [\[VÍCE\]](#)

- V kabině letadla s Kaczyńským byly kromě pilotů dvě další osoby
- Astronauti z ISS: Pohled na ropnou skvrnu z vesmíru je hrozič

Světová trafika

LN vybírají ze světového tisku [\[VÍCE\]](#)

NEVIDITELNÝ PES

- Svědék jeden korunovaný
- EVROPA: Vítejte v pasti!
- UDÁLOSTI: Proč má ČSSD takovou smůlu

IREFERÁTY

- My děti ze stanice ZOO
- skellis

BLOGY

- Muslimka u třeše, Paroubek a lady ...
- Inspirováno diskusí

REKLAMA

27 000,- za ošetření v zahraničí

Počasí na Lidovky.cz

dnes 9°C / 8°C zítřa 17°C / 7°C pátek 17°C / 10°C

Příloha č. 2: Rozhovor s vedoucím Lidovek.cz Štěpánem Hornem z 18.2. 2010**(text)****Kdy se poprvé v Lidových novinách objevila myšlenka, že by se měl deník přesunout i na internet?**

To bylo v roce 1999, napadlo to příliš mnoho lidí naráz. Zrovna jsem chtěl dát výpověď z Lidových novin, když mi Pavel Šafr nabídl, ať si v redakci vyberu jakoukoli pozici. Vybral jsem si tedy, že bych chtěl úplně nové místo, ze kterého bych mohl projekt spustit. Vzhledem k tomu, že Šafr s tehdejší zástupcem Čásenským zrovna měli v plánu se o internet začít zajímat, iDnes pro ně představoval zajímavou platformu, zcela automaticky souhlasili. Kdyby tehdy neexistoval iDnes, Lidovky by vznikly až o dost později.

Jaké bylo původní zadání?

Musel jsem vymyslet, kde vzít servery a kdo to bude dělat. Přitom zde neexistovala myšlenka, že chceme dělat zpravodajství na webu, ale spíš, že chceme mít Lidové noviny na internetu. Lidovky přitom už předtím byly společně s ostatními deníky na portálu jménem Trafika, kde normálně běžel celý archiv na doméně Lidovenoviny.cz. Byly tam kompletně překlopené noviny, kde je naši čtenáři četli.

Hledal jste inspiraci v zahraničí?

V té době to ještě moc nešlo. Vzor pro všechny byla vždycky britská BBC a my jsme ještě občas koukali na Focus.de, v podstatě se ale ze zahraničí moc čerpat nedalo. Protože nás vlastnil německý vydavatel, chtěli jsme i vědět, jak se to dělá v Německu, ale oni to tam vůbec neuměli, byli ve stejném rozpoložení jako my.

A jak se tedy tehdy hledal ten správný obsah?

Dohromady a Robertem Čásenským a Pavlem Šafrem jsme jednoduše navrhli asi 12 rubrik, které jsme si mysleli, že budou lidi zajímat. Jednalo se o různé přehledy, třeba zahraničního tisku, ale populární byly i komiksy nebo rubrika Napište nám. Hlavně šlo o to, že nesmíme zaspát, než že bychom chtěli vytvářet nějaký web. Proto bylo nejjednodušším řešením spustit stránky i bez redakčního systému, respektive s redakčním systémem iDnesu.

Když jste na spuštění tak pospíchali, kdy se Lidovky v nové podobě poprvé objevily na webu?

To bylo až v květnu 2000. V té době jsme na tom dělali tři, postupem času se ale začalo ukazovat, že potřebujeme stále víc a víc lidí. Nějaké rubriky jsme pak museli zrušit, protože jejich návštěvnost vůbec neodpovídala úsilí, které jsme do nich vkládali. Hned po několika týdnech jsme také zjistili, že čtenáři hledají Lidovky pořád na staré doméně. Proto jsme ji z Trafiky přesměrovali v září na naše stránky.

To už se sledovala návštěvnost a prodávala reklama?

V té době ještě ani náhodou, skoro jsme neuměli ani vytvořit banner, speciální grafici a programátoři na to tehdy ještě vůbec neexistovali. Naše inzertní oddělení na prodej navíc ani nebylo připravené, ale ani my jsme na to na stránkách neměli prostor. Jediná reklama tak byla na bázi výměny. Ale měli jsme nějaké příjmy z Newtonu, a tak se to tehdy moc neřešilo. Počítalo se s tím, že budeme ve ztrátě, byli jsme součástí rozpočtu šéfredaktora.

Neměl by Newton platit spíš papírové redakci?

To by asi logicky měl, ale ta položka v účtování se jmenovala Internet ještě před založením Lidovek, potom pod nás jenom přešla automaticky.

A jak tedy spolupráce s deníkem v té době fungovala?

Úplně výborně. Snad nejlépe za celou historii Lidovek. Tehdy bylo naprosto ideální propojení internetu s papírem, o které se teď pokoušíme. Vymýšleli jsme spoustu nových projektů. Třeba Ondřej Neff psal pro Lidovky román, který se tisknul v novinách, a na internetu mu čtenáři psali, jak se to má dál vyvíjet. On se podle toho řídil a každý den zveřejnil další kapitolu. To bylo ale až roce 2003. Předtím se jednalo hlavně o audia, protože videa neměla smysl, připojení bylo strašně pomalé.

Nebo se v novinách vyhlásilo téma na komentáře a čtenáři psali smskou názory na mobil v redakci, ze kterého se to rovnou překlápělo na web. Tehdy nám chodila spousta smsek, byla to výborná rubrika. Když pak přijeli Němci vysvětlit nám, jak internet funguje, tak si domů odvezli řadu nápadů, jak to dělat u nich. Tehdy tuším Lidovky dostaly cenu i od nějaké mezinárodní asociace. Bylo to i proto, že jsme měli na svou dobu výborný design.

A jak brala internet papírová redakce?

Tehdy ta spolupráce na bázi, že by nám dával někdo něco z novin dopředu, vůbec neexistovala, ani to nikoho nenapadlo. Jednalo se spíš o speciální projekty, třeba jako ten román Ondřeje Neffa. Papírová redakce prostě chtěla být moderní. Třetina věcí bylo zpravodajství, třetina archiv a třetina projekty. Pořád jsme například dělali on-line reportáže, i když na to stránky nebyly moc přizpůsobené a tak reportáž z mezinárodního měnového fondu v Praze zabrala celou homepage. Už v září 2000 jsme ale přijali Martinu Jelínkovou, která začala dělat novou přílohu Akademie. Tehdy to bylo vůbec personálně nejsilnější období. Měly jsme i spoustu fotogalerií, fotky z celého světa zadarmo, protože naše návštěvnosti byly tak nízké, že to bylo pro světové agentury zanedbatelné. Naši fotografové navíc měli svoje stránky, kam ukládali všechny svoje fotky. Vznikaly nádherné reportáže z celého světa. Teď se jednoduše pomalu a těžce dostáváme do stavu, v jakém jsme byli v roce 2002.

Také byly neuvěřitelně velké diskuze, lidé si mohli vytvářet vlastní diskusní fóra. Dokonce jsme zkoušeli dělat i videopřenosy z Fóra 2000, jehož jsme byli mediálním partnerem. Stálo to ale akorát spousty sil a výsledek byl nula.

A jak tehdy vypadaly stránky? Dá se to srovnat s dnešní podobou?

První design nakreslilo sice renomované grafické studio, které se ale specializovalo na noviny. Tam bylo úplně všechno špatně. Proto jsem přesvědčil Šafra, aby najal odborníky. Nakonec to byla švédská firma Attraction, která udělala výborný návrh, se skvělou strukturou a hodně interaktivní.

Spolupráce s redakcí i rozvoj stránek probíhal nadějně, ale dnešní podoba tomu neodpovídá. Kde byl zádrhel?

V roce 2002 nás povodně vyhnaly z Pobřežní ulice v Karlíně. Najednou jsme neměli pro koho dělat web, ale nebylo ani technicky, jak to provést, přišli jsme o servery. Tehdy mě napadlo, že bychom se mohli spojit s Centrem. Napsal jsem Bayerovi a Grundovi, kteří Centrum tehdy vedli. A protože na rozdíl od seznamu neměli svoje zpravodajství, tak na to kývli.

Původní nabídka zněla dělat zpravodajství po dobu povodní. My jsme jim posílali aktuální zprávy emailem a oni je dávali na web. Když jsme pak začali vyrábět stránky pro Lidovky znovu, dohoda se prodloužila navždy.

A v té době se zhoršila spolupráce s deníkem?

V době povodní noviny sídlily v tiskárně v Malešicích, takže jsme se úplně odtrhli. Když se pak přestěhovali na Senovážné náměstí, oni byli v přízemí ve velkém openspacu, my měli malou místnost ve třetím patře, kam se nikdy nikdo nedostal. Takže se najednou změnilo úplně všechno, změnila se grafika, ale změnilo se i zadání, protože Centrum chtělo čistě zpravodajský web, nemělo zájem o to vytvářet nějakou komunitu.

Nám se pak prudce zvýšila návštěvnost a měli jsme i méně práce, tak jsme zúžili redakci asi na šest lidí. Lidové noviny přitom přišly o všechny náklady. Jediné, co platily, byli redaktoři. V té době se tenhle model líbil zejména obchodnímu řediteli Lidových novin, který se spojením s Centrem zbavil nepříjemné povinnosti prodávat pro nás reklamu. Lidovky tak byly poprvé výdělečné, protože před Centrem inzerci prakticky nikdo neprodával. Jenom částka, kterou platil Newton za prodej obsahu Lidovek, stačila na zaplacení všech redaktorů.

A nějaké inovace v té době byly?

Ze začátku roku 2005 jsem vymyslel blogy pro známé osobnosti, v Česku to zatím nikdo nedělal. Ale Centrum bylo zásadně proti, označilo to za absurdní nápad. Po pár měsících, když jsme se rozešli, si ale hned založili blogy vlastní.

Proč jste tedy od Centra neodešli dřív?

S přechodem na Centrum jsme museli změnit doménu na lidovky.centrum.cz. Při odtržení se tak všichni báli, že se strašlivě propadne návštěvnost, asi na třetinu. Proto se zahájila zároveň s odchodem i spolupráce s Ondřejem Neffem a Neviditelným psem na doméně zpravy.cz, protože Neff nechtěl, aby to vypadalo, že Lidovky Psa koupily. Stejným způsobem se pak připojily i výsledky.com a iReferáty, asi od ledna 2006. Nakonec trvalo jen čtyři měsíce, než jsme se vrátili na původní návštěvnost.

Potom jsme ještě chtěli připojit rychle blogy, ale moc se to nezdařilo. Dohodnul jsem se se slovenským serverem Sme, že nám pronajmou systém. V průběhu implementace si ale o blogy řekl i Respekt, který byl se Sme majetkově svázán, a proto jsme museli čekat. Pak si založilo blogy Centrum a nakonec i iDnes, protože jsme na něj museli počkat. Pak už to ale kompletně ztratilo smysl.

Takže po odchodu z Centra měly Lidovky konečně rozpočet?

Mohlo to tak být, ale nebylo. Reklama se začala prodávat v balíčku s iDnesem, takže Lidovky.cz byly vždycky buď na nule, nebo vydělaly docela velké peníze, které ale spadaly pod papírové noviny. Reklama se zvlášť začala prodávat až letos, když jsme oficiálně přešli pod Mafru a patříme do sekce multimedia.

Příjmy tak byly sice fiktivní, ale například Týden, který měl o polovinu menší návštěvnost, si na sebe docela vydělal a vydělal podobnou částku, jako dostávaly Lidovky paušálně. Obchodníci na iDnesu ale prostě odmítali prodávat Lidovky, protože to pro ně byly příliš malé peníze.

Rozpočet nebyl, ale tvůrčí možnosti byly větší ...

Určitě, v poslední době děláme spoustu pokroků. Na jaře 2010 se spustila plná mobilní verze Lidovek, které se říká m. Předtím to byla jenom odlehčená verze stránek, bez fotek, diskuzí a podobně. Od té doby jsou také Lidovky dostupné přes t-Zones od T-Mobilu. Kdyby to fungovalo, mohli bychom mít z mobilního obsahu až 50 tisíc měsíčně.

To už je ale skok trochu moc dopředu. Kdy se začala dostávat internetová redakce na výsluní?

Teprve až když Veselin Vačkov viděl, že má velké, i když fiktivní příjmy. Začala se jí proto věnovat pozornost, založila se sportovní redakce na internetu a internet se přesunul do domácího oddělení. Najednou se taky řeklo, někdy v roce 2007, že budeme dělat novou grafiku a zavedeme internet first, což ale stejně nefunguje dodnes.

Jaká byla v té době internetové strategie?

Tahle budova nemá vizionáře přes internet, všechno se dělá ve smyslu náhody. Veselin Vačkov internet na střídačku chápal jako vykrádání papíru a jako reklamu. Nejdřív internet bral jako nutnost, pak to začal brát jako účinný nástroj na to, jak vydělávat, pak to bylo asi půl roku, když měl být internet jako marketing papíru, ale jako nadějný projekt to začal brát až s vytvořením sportovní redakce, kdy připustil, že přijmeme další lidi. Všechna strategie ale vyplynula především z toho, že se iDnes stal nejsilnějším médiem v domě.

Takže jste jako internet nikdy neparazitizovali na LN?

Po centru platilo pravidlo, dávejte si z novin, co chcete, pak se to omezilo, že můžeme dávat jenom tři texty z novin, pak se to omezilo na jeden text z novin, pak to v jednu chvíli Veselin Vačkov nechal na hlavních editorech novin, takže se to měnilo každý měsíc. Strašně dlouho byl spor i to, jestli dávat věci, ze kterých ostatní citují. Proto se stávalo, že iDnes měl náš otvírák, ale my jsme ho neměli.

S příchodem Dalibora Balšínska do redakce se ale vztahy změnilly znovu. Strategie zněla: „internet neexistuje, jsme všichni jedna redakce.“ Jenže to v deníku moc nefunguje – lidi v papíru nemají motivaci dávat něco na internet. V současnosti tak samostatné internetové oddělení ztratilo prestiž, je nutné zlo. Integrace se nedaří a je otázkou, zda se dařit má.

A jaké novinky čekají Lidovky teď?

Takové, které nám povolí konzervativní přístup iDnesu. Například na jejich odmítnutí grafů jsme museli čekat rok, abychom si to na jaře začali dělat sami. Největší změnou ale je zpoplatnění obsahu. Mafra si už v tomto ohledu objednala analýzu od firmy NextBig a už na podzim je naplánované, že se začnou vybírat peníze za archiv u Lidovek i iDnesu.

Na podzim roku 2008 jsme ale měli i opravdu průlomový projekt Qip, který by nám umožnil dělat videoreportáže přímo na web. David Shorf to úplně náhodou zaslechl na nějaké konferenci, tak jsme se dohodli, že to zkusíme i u nás. Brzy se ukázalo, že naše kapacity na to nestačí, proto jsme oslovili několik firem. Měli jsme hotové projekty od Attracion nebo od O₂, které chtělo posunout Qip i do televize. Potom to dal Dalibor Balšínek k posouzení iDnes a oni řekli, že to nechtějí, a to byl konec. iDnes je totiž strašně konzervativní.

Zpoplatnění obsahu už je jistota?

Spíš je to pravděpodobný scénář. V podobném duchu už jsme letos zavedli třeba i registrace v diskuzích. Mnohem menších inovací, které nemusí nikdo schvalovat, je ale řada. Jsou to například mapy na stránkách, propojení s Twitter a Facebookem.

Příloha č. 3: Výsledky a testy předpokladů modelů (Tabulka)

***Prodejnost LN = 87 823 – 0,0624 návštěvnost serveru Lidovky.cz +
0,000054 objem reklamy v LN – 0,00018 objem int. reklamy v Mafře***

Model 1: OLS, using observations 2007:01-2010:03 (T = 39)

Dependent variable: ctenost_LN__PN_

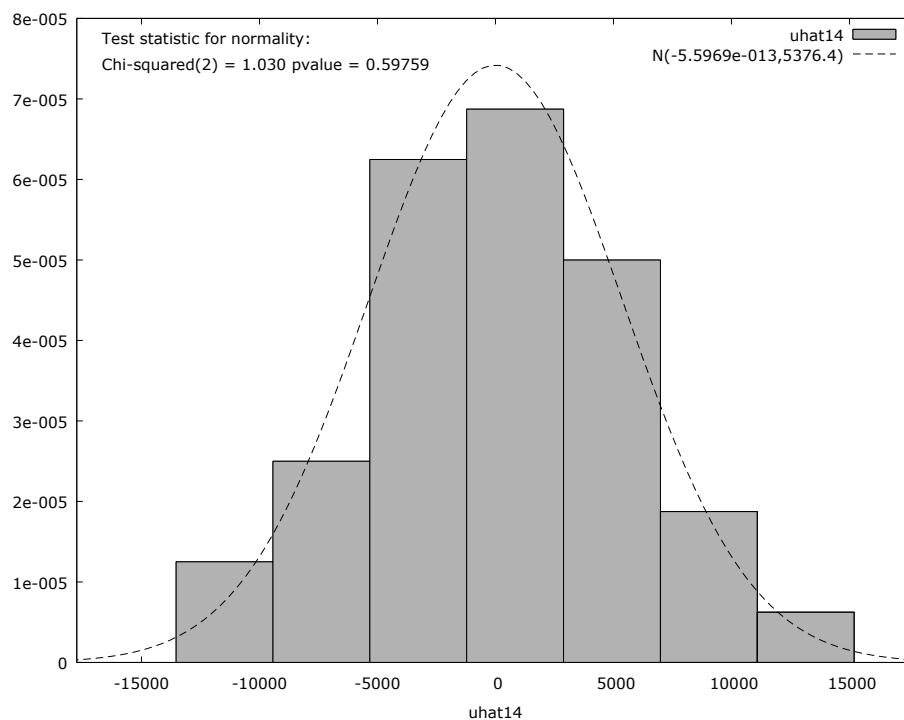
	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
Const	87823.2	5998.98	14.6397	<0.00001	***
ctenost_Lidovky	-0.0623857	0.0129326	-4.8239	0.00003	***
objem_LN	0.000538676	0.000109481	4.9203	0.00002	***
Objem_L_idnes	-0.000176215	7.95029e-05	-2.2165	0.03325	**
Mean dependent var	65217.03	S.D. dependent var		8091.373	
Sum squared resid	1.01e+09	S.E. of regression		5376.450	
R-squared	0.593340	Adjusted R-squared		0.558484	
F(3, 35)	17.02234	P-value(F)		5.48e-07	
Log-likelihood	-388.2300	Akaike criterion		784.4600	
Schwarz criterion	791.1142	Hannan-Quinn		786.8475	
Rho	0.336908	Durbin-Watson		1.323282	

Frequency distribution for uhat14, obs 1-39

number of bins = 7, mean = -5.59689e-013, sd = 5376.45

Test for null hypothesis of normal distribution:

Chi-square(2) = 1.030 with p-value 0.59759



$$\text{Prodejnost LN} = -23\,691 + 0,56 \text{ prodejnost HN} + 0,21 \text{ prodejnost MF DNES}$$

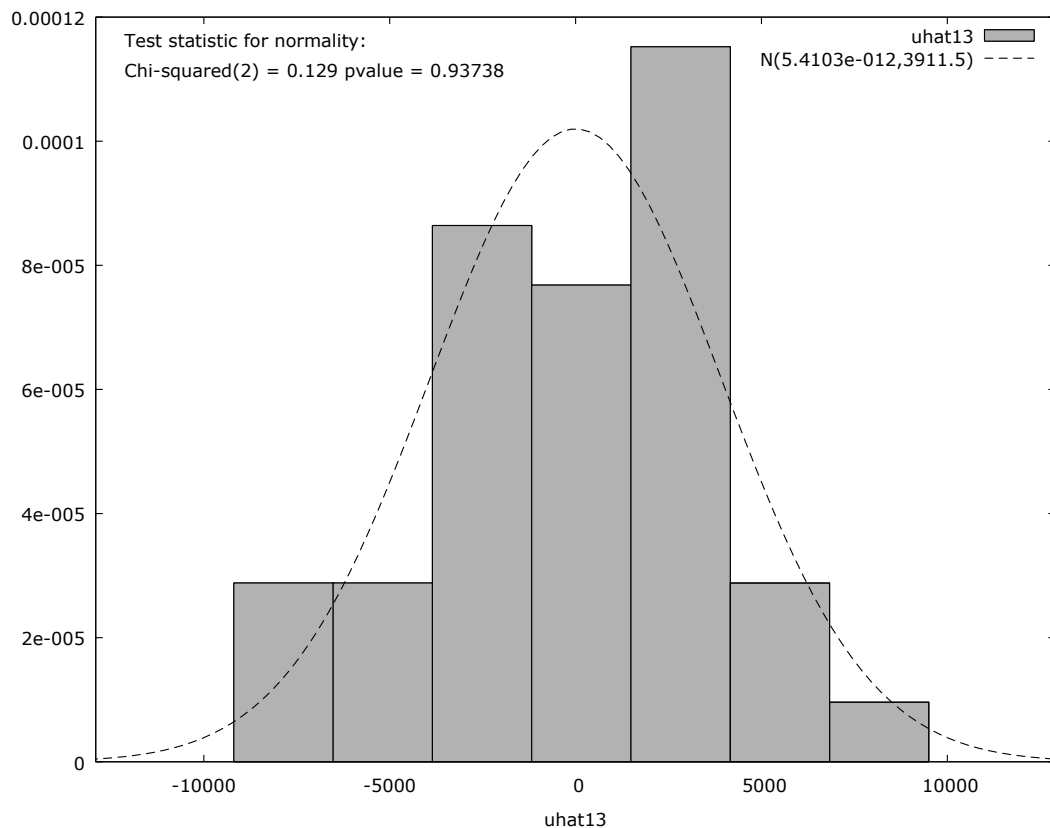
Model 2: OLS, using observations 2007:01-2010:03 (T = 39)

Dependent variable: ctenost_LN__PN_

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
Const	-23690.7	8186.05	-2.8940	0.00642	***
PN_HN	0.556488	0.268855	2.0698	0.04570	**
PN_DNES	0.206055	0.0493207	4.1779	0.00018	***
Mean dependent var	65217.03	S.D. dependent var	8091.373		
Sum squared resid	5.51e+08	S.E. of regression	3911.456		
R-squared	0.778613	Adjusted R-squared	0.766314		
F(2, 36)	63.30573	P-value(F)	1.63e-12		
Log-likelihood	-376.3727	Akaike criterion	758.7454		
Schwarz criterion	763.7361	Hannan-Quinn	760.5360		
Rho	0.254866	Durbin-Watson	1.469345		

Frequency distribution for uhat13, obs 1-39
number of bins = 7, mean = 5.41033e-012, sd = 3911.46

Test for null hypothesis of normal distribution:
Chi-square(2) = 0.129 with p-value 0.93738



Objem reklamy v LN = 0,36 (objem reklamy Lidovky.cz+iDnes.cz) – 0,21 objem reklamy na všech zpravodajských serverech + 0,05 objem reklamy v MF Dnes + 0,29 objem reklamy v HN +0,09 objem reklamy v Blesku

Model 3: OLS, using observations 2007:01-2010:03 (T = 39)

Dependent variable: objem_LN

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
Objem_L_idnes	0.357507	0.122373	2.9215	0.00615	***
Objem_Servery	-0.207987	0.0533026	-3.9020	0.00043	***
objem_MF_DNES	0.0630936	0.0195116	3.2336	0.00272	***
objem_HN	0.290849	0.0966131	3.0104	0.00489	***
objem_blesk	0.090611	0.0314115	2.8846	0.00676	***
Mean dependent var	30183800	S.D. dependent var	9218815		
Sum squared resid	4.71e+14	S.E. of regression	3722261		
R-squared	0.987847	Adjusted R-squared	0.986417		
F(5, 34)	552.7130	P-value(F)	1.59e-31		
Log-likelihood	-642.7270	Akaike criterion	1295.454		
Schwarz criterion	1303.772	Hannan-Quinn	1298.438		
Rho	0.122444	Durbin-Watson	1.745719		

Frequency distribution for uhat12, obs 1-39

number of bins = 7, mean = -58623.6, sd = 3.72173e+006

Test for null hypothesis of normal distribution:

Chi-square(2) = 0.314 with p-value 0.85480

