

# Přílohy

Příloha č. 1: Titulní strana Hospodářských novin (obrázek)





**CHIRURG  
PETRY KVITOVÉ**

Rozhovor  
s operátorem  
pořezané tenisové  
hvězdy  
Václav DNES

Zachraňte ruku

sobota 7. 1. 2017

18 Kč

# DNES

## Chřipka útočí

**KACIK TRÁVILKA**  
a kolikrát raději NEJEDNÁ

**PRÁHA** Chřipka, která v současnosti dobývá už podléhá celému světu, se pohybuje za město Prahu. Na chřipku směřují první pacienti s nemocí. Zkouška chřipkové vakcíny probíhá.

Chřipka způsobí až pět procent úmrtí. Léčba je jednoduchá – je symptomatická – je symptomatická a žije se 100000 obyvatel.


„Jedná se o onemocnění, které je příznakem, který se objevuje,“ říká lékařka. „V současnosti je to onemocnění, které se objevuje v období zimního období.“

**Pravděpodobně** V chřipkové sezóně je v Praze asi 100000 obyvatel. Chřipka je onemocnění, které se objevuje v období zimního období.

**Vím o malých věcech raději než o velkých** Chřipka je onemocnění, které se objevuje v období zimního období.

## VYSOČINA


**Dohlížeji na bezpečnost v Brodci. Radnice bere na jejich plat dotace (Pořádek v ulicích hlídají lidé z úřadu práce. Právomoc zasáhnout však nemají)**




**Skvělý závod**  
Gabriela str. 24  
Koukalové



**Imigrantů  
ubýlo** str. 7  
o dvě třetiny



**Palouš: Dyt  
dissident bylo**  
Fajn str. 11



**Vikend DNES:  
Nejslavnější  
gangsteri**

### Anglický sen českých Romů skončil tragédií pod koly auta

**VACAN PRÁZE**  
reportážník DNES

**LOUČKA** Romové, jako i jiné etniky v Praze a jinde v Česku, se snaží žít v rámci dohody. Do roku 2015 žili v rámci dohody. Do roku 2015 žili v rámci dohody. Do roku 2015 žili v rámci dohody.

## Američané se vracejí



**Na vojnu! Znovu vypraví američané do Afghánu a Iráku. V Německu, kde se zřejmě, se vysílají, se vysílají, se vysílají, se vysílají.**

**Robert Palata**  
REPORTÁŽNIK DNES

**BRNĚNŮVĚR** Věhlasný americký vojenský generál Robert Palata se vrací do Afghánu a Iráku. V Německu, kde se zřejmě, se vysílají, se vysílají, se vysílají.

**Identifikační  
proměnné**

Titul	1	Mladá fronta DNES
	2	Hospodářské noviny
2 Webový server – neplacený	0	Nevyskytuje se
	1	iDNES.cz
	2	Aktuálně.cz
3 Webový server – placený	0	Nevyskytuje se
	1	iHNed.cz
4 Datum vydání článku v novinách	DD.MM.RRRR	
5 Datum vydání článku na internetu	DD.MM.RRRR	

**Analytické  
proměnné**

6 Téma	1	Politika
	2	Školství
	3	Zdravotnictví
	4	Kombinace školství-politika
	5	Kombinace zdravotnictví-politika
7 Posyťovaná verze (placený web)	1	Zdarma
	2	Soft paywall
	3	Hard paywall
8 Podoba článku – (neplacený web)	1	Stejný na webu jako v novinách
	2	Verze na webu je delší
	3	Verze na webu je kratší
	4	Tištěná a webová verze se zásadně liší
	5	Nevyskytuje se
9 Podoba článku – (placený web)	1	Stejný na webu jako v novinách
	2	Verze na webu je delší
	3	Verze na webu je kratší
	4	Tištěná a webová verze se zásadně liší
	5	Nevyskytuje se

**Příloha č. 4: Kódovací kniha 2015**

P	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	0	1	14.01.2015	14.01.2015	3	2	5	1
2	2	0	1	26.01.2015	26.01.2015	1	2	5	1
3	2	0	1	23.01.2015	23.01.2015	2	2	5	1
4	2	0	1	15.01.2015	15.01.2015	1	2	5	1
5	2	0	1	14.01.2015	14.01.2015	1	2	5	1
6	2	0	1	22.01.2015	22.01.2015	1	2	5	1
7	2	0	1	20.01.2015	20.01.2015	1	2	5	1
8	2	0	1	28.01.2015	28.01.2015	1	2	5	1
9	2	0	1	06.01.2015	06.01.2015	1	2	5	1
10	2	0	1	28.01.2015	28.01.2015	1	2	5	1

11	2	0	1	09.01.2015	09.01.2015	2	2	5	1
12	2	0	1	26.01.2015	26.01.2015	1	2	5	1
13	2	0	1	19.01.2015	19.01.2015	1	2	5	1
14	2	0	1	08.01.2015	08.01.2015	1	2	5	1
15	2	0	1	12.01.2015	12.01.2015	1	1	5	1
16	2	0	1	13.01.2015	13.01.2015	1	2	5	1
17	2	0	1	07.01.2015	07.01.2015	1	2	5	1
18	2	0	1	16.01.2015	16.01.2015	1	2	5	1
19	2	0	1	20.01.2015	20.01.2015	1	2	5	1
20	2	0	1	30.01.2015	30.01.2015	1	2	5	1
21	2	0	1	08.01.2015	08.01.2015	1	2	5	1
22	2	0	1	09.01.2015	09.01.2015	1	2	5	1
23	2	0	1	23.01.2015	23.01.2015	1	2	5	1
24	2	0	1	26.01.2015	26.01.2015	1	2	5	1
25	2	0	1	19.01.2015	19.01.2015	1	2	5	1
26	2	0	1	15.01.2015	15.01.2015	1	2	5	1
27	2	2	1	20.01.2015	20.01.2015	1	1	1	1
28	2	0	1	13.01.2015	13.01.2015	1	2	5	1
29	2	0	1	28.01.2015	28.01.2015	1	2	5	1
30	2	0	1	07.01.2015	07.01.2015	1	2	5	1
31	2	2	1	06.01.2015	05.01.2015	1	2	2	1
32	2	0	1	16.01.2015	16.01.2015	1	2	5	1
33	2	0	1	15.01.2015	14.01.2015	1 Er. 1/2	5	1	
34	2	0	1	30.01.2015	30.01.2015	1	2	5	1
35	2	2	1	21.01.2015	21.01.2015	1	1	2	1
36	2	0	1	09.01.2015	09.01.2015	1	1	5	1
37	2	0	1	27.01.2015	27.01.2015	1	2	5	1
38	2	0	1	22.01.2015	22.01.2015	2	2	5	1
39	2	0	1	16.01.2015	16.01.2015	1	2	5	1
40	2	0	1	29.01.2015	29.01.2015	1	2	5	1
41	2	0	1	14.01.2015	14.01.2015	1	2	5	1
42	2	0	1	19.01.2015	19.01.2015	3	2	5	1
43	1	0	0	13.01.2015x		1	0	5	5
44	1	0	0	16.01.2015x		2	0	5	5
45	1	1	0	15.01.2015	15.01.2015	2	0	1	5
46	1	1	0	02.01.2015	02.01.2015	3	0	3	5
47	1	0	0	29.01.2015x		3	0	5	5
48	1	0	0	28.01.2015x		2	0	5	5
49	1	0	0	20.01.2015x		5	0	5	5

50	1	0	0	07.01.2015	x	1	0	5	5
51	1	0	0	09.01.2015	x	1	0	5	5
52	1	0	0	19.01.2015	x	1	0	5	5
53	1	1	0	19.01.2015	19.01.2015	1	0	3	5
54	1	1	0	30.01.2015	30.01.2015	1	0	1	5
55	1	1	0	06.01.2015	06.01.2015	1	0	4	5
56	1	1	0	08.01.2015	08.01.2015	1	0	1	5
57	1	0	0	22.01.2015	x	1	0	5	5
58	1	0	0	28.01.2015	x	3	0	5	5
59	1	0	0	15.01.2015	x	1	0	5	5
60	1	0	0	16.01.2015	x	3	0	5	5
61	1	1	0	23.01.2015	22.01.2015	1	0	4	5
62	1	1	0	26.01.2015	26.01.2015	1	0	3	5
63	1	0	0	28.01.2015	x	1	0	5	5
64	1	0	0	26.01.2015	x	1	0	5	5
65	1	1	0	07.01.2015	07.01.2015	3	0	4	5
66	1	0	0	21.01.2015	x	1	0	5	5
67	1	0	0	19.01.2015	x	1	0	5	5
68	1	0	0	21.01.2015	x	1	0	5	5
69	1	0	0	30.01.2015	x	1	0	5	5
70	1	0	0	30.01.2015	x	4	0	5	5
71	1	0	0	28.01.2015	x	1	0	5	5
72	1	0	0	23.01.2015	x	1	0	5	5
73	1	0	0	08.01.2015	x	3	0	5	5
74	1	1	0	21.01.2015	21.01.2015	1	0	2	5
75	1	0	0	13.01.2015	x	2	0	5	5
76	1	0	0	15.01.2015	x	2	0	5	5
77	1	0	0	14.01.2015	x	1	0	5	5
78	1	0	0	06.01.2015	x	1	0	5	5
79	1	0	0	29.01.2015	x	3	0	5	5
80	1	0	0	21.01.2015	x	5	0	5	5
81	1	1	0	08.01.2015	08.01.2015	1	0	1	5
82	1	0	0	26.01.2015	x	1	0	5	5
83	1	0	0	13.01.2015	x	1	0	5	5
84	1	0	0	08.01.2015	x	5	0	5	5
85	1	0	0	12.01.2015	x	1	0	5	5
86	1	0	0	13.01.2015	x	1	0	5	5
87	1	1	0	07.01.2015	08.01.2015	3	0	4	5
88	1	0	0	09.01.2015	x	3	0	5	5
89	1	0	0	08.01.2015	x	1	0	5	5
90	1	0	0	26.01.2015	x	3	0	5	5
91	1	1	0	27.01.2015	26.01.2016	1	0	4	5
92	1	1	0	22.01.2015	21.01.2015	1	0	4	5
93	1	0	0	29.01.2015	x	3	0	5	5
94	1	0	0	28.01.2015	x	4	0	5	5
95	1	0	0	06.01.2015	x	1	0	5	5

P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	1	2	0	1	07.01.2016	07.01.2016	1	2	5	1
	2	2	0	1	05.01.2016	05.01.2016	1	2	5	1
	3	2	0	1	07.01.2016	07.01.2016	1	2	5	4
	4	2	0	1	08.01.2016	08.01.2016	1	2	5	1
	5	2	0	1	05.01.2016	05.01.2016	1	2	5	2
	6	2	2	1	06.01.2016	06.01.2016	1	1	3	1
	7	2	0	1	06.01.2016	05.01.2016	1	2	5	4
	8	2	2	1	05.01.2016	05.01.2016	2	2	1	1
	9	2	2	1	05.01.2016	05.01.2016	1	1	1	1
	10	2	2	1	05.01.2016	05.01.2016	5	1	1	1
	51	1	0	0	07.01.2016 x		1	0	5	5
	52	1	0	0	04.01.2016 x		2	0	5	5
	53	1	0	0	08.01.2016 x		1	0	5	5
	54	1	1	0	05.01.2016	05.01.2016	1	0	3	5
	55	1	0	0	07.01.2016 x		1	0	5	5
	56	1	0	0	04.01.2016 x		1	0	5	5
	57	1	1	0	05.01.2016	04.01.2016	1	0	2	5
	58	1	1	0	12.01.2016	12.01.2016	1	0	1	5
	59	1	0	0	12.01.2016	11.01.2016	1	0	5	5
	60	1	1	0	11.01.2016 x		1	0	3	5
	61	1	0	0	13.01.2016 x		1	0	5	5
	62	1	0	0	11.01.2016 x		2	0	5	5
	63	1	0	0	15.01.2016 x		4	0	5	5
	64	1	0	0	14.01.2016 x		1	0	5	5
	65	1	1	0	15.01.2016	15.01.2016	1	0	3	5
	66	1	1	0	13.01.2016	13.01.2016	5	0	4	5
	67	1	0	0	13.01.2016 x		2	0	5	5
	68	1	1	0	13.01.2016	13.01.2016	5	0	1	5
	69	1	0	0	15.01.2016 x		1	0	5	5
	70	1	1	0	12.01.2016	11.01.2016	1	0	1	5
	71	1	1	0	12.01.2016	11.01.2016	1	0	1	5
	72	1	0	0	14.01.2016 x		1	0	5	5
	73	1	0	0	14.01.2016 x		1	0	5	5
	74	1	1	0	13.01.2016	12.01.2016	1	0	1	5
	75	1	0	0	14.01.2016 x		1	0	5	5
	76	1	0	0	19.01.2016 x		1	0	5	5
	77	1	0	0	20.01.2016 x		1	0	5	5
	78	1	0	0	19.01.2016 x		1	0	5	5
	79	1	0	0	21.01.2016 x		2	0	5	5
	80	1	0	0	20.01.2016 x		1	0	5	5
	81	1	0	0	18.01.2016 x		1	0	5	5
	82	1	0	0	21.01.2016 x		3	0	5	5
	83	1	1	0	19.01.2016	18.01.2016	1	0	1	5
	84	1	0	0	22.01.2016 x		1	0	5	5
	85	1	1	0	18.01.2016	17.01.2016	1	0	4	5
	86	1	1	0	20.01.2016	20.01.2016	1	0	1	5
	87	1	1	0	21.01.2016	20.01.2016	2	0	2	5
	88	1	1	0	19.01.2016	18.01.2016	1	0	2	5
	89	1	1	0	18.01.2016	17.01.2016	1	0	2	5
	90	1	0	0	27.01.2016 x		1	0	5	5
	91	1	0	0	26.01.2016 x		1	0	5	5
	92	1	0	0	25.01.2016 x		3	0	5	5
	93	1	0	0	25.01.2016 x		1	0	5	5
	94	1	0	0	28.01.2016 x		1	0	5	5
	95	1	0	0	29.01.2016 x		1	0	5	5
	96	1	0	0	29.01.2016 x		2	0	5	5
	97	1	0	0	27.01.2016 x		1	0	5	5
	98	1	0	0	29.01.2016 x		1	0	5	5
	99	1	1	0	26.01.2016	26.01.2016	1	0	1	5
	100	1	0	0	28.01.2016 x		4	0	5	5





101	1	0	0	27.01.2016 x		1	0	5	5
102	1	0	0	27.01.2016 x		2	0	5	5
103	1	0	0	27.01.2016 x		3	0	5	5
104	1	1	0	27.01.2016	26.01.2016	1	0	2	5
105	1	0	0	28.01.2016 x		4	0	5	5
106	1	0	0	26.01.2016 x		1	0	5	5
107	1	1	0	26.01.2016	25.01.2016	1	0	1	5
108	1	0	0	28.01.2016 x		1	0	5	5
109	1	0	0	27.01.2016 x		4	0	5	5
110	1	1	0	28.01.2016	27.01.2016	4	0	2	5

## Příloha č. 6

### Rozhovor s Romanem Latuskem - Economia

#### Pořád platí, že mají čtenáři deset článků zdarma, než narazí na platební bránu?

No, oficiálně ano. Neoficiálně - protože byznys model iHNedu je kombinovaný - něco z placeného obsahu, něco z inzerce a čím víc page views, tím víc dokážeme prodat inzerce na ihnedu, obchodní tým, jak jsme ho předělali poslední dva rok docela dobře funguje. Když máme na iHNedu větší výkonnost v oblasti page views, tak máme i docela jistě víc peněz. Dokážeme to zmonetizovat. Takže když je inzertní poptávka, což jsou silné inzertní měsíce březen, duben, květen pak říjen listopad, tak bránu bez toho, abychom to čtenářům řekli, třeba o dva články otevřeme, on to nikdo nepočítá. Takže třeba 12. Díky tomu i Economia vydělá více přes reklamu.

Když jsme před dvěma a půl lety začínali s paywallem, tak jsme přemýšleli jaký typ. Jestli úplně tvrdý, metered, nebo i kombinované modely a právě jsme dlouho říkali, my tam generujeme skoro čtyřicet milionů korun ročně na bannerech na ihnedu, což je obrovské číslo. Tohle kdybychom chtěli nahradit jen placeným obsahem, tak bychom museli mít dvacet tisíc platících čtenářů. Takže proto jedeme takový ten hybrid, metered, takže dokud funguje ten byznys model, tak postupně učíme ty lidi platit za prémiový obsah, pak jsme si řekli, pojďme to trochu více tlačit a rychleji nahradit a začali jsme některé věci zamykat hned, ale neukázalo to úplně ten efekt.

#### Ted' už mluvíte o tom hard paywallu?

Ano, před rokem v lednu se s tím začínalo trochu experimentovat, zkoušelo se na jakých článkách to funguje, na jakých ne. Nemělo to ten efekt, abychom ihned striktněji zavírali a vedlo to k razantnímu nárůstu předplatitelů. Takže jsme udělali krok zpět a řekli jsme, pojďme postupným krokem. Pojďme rozpracovávat ten metered paywall, stále ho tunit, doplňovat obsah do nabídky, chceme to zkusit i přes Leoše Rouska a přes další odbornější byznys kontent. Tam může být paywall striktněji zavřený a přes to můžeme dávat čtenářům ten argument, aby si platili. Už jen



proto, že pak je ten ihned bez reklamy.

### **Takže když má čtenář předplatné nevidí reklamu?**

Ano. A jeden úkol pro letošek - chceme víc šlápnout do marketingu a komunikovat víc výhody, proč je dobré být předplatitelem prémiového obsahu. U paywallu, jak jsem říkal, na světě neexistuje jedno univerzální správné řešení. Byli jsme v Anglii, Americe se koukat, každý vydavatel si s tím hraje, přizpůsobuje to, a my se pohybujeme úplně stejně. Nějakou vizi máme, že někdy v budoucnu asi by to měl být víc ten placený model a uživit se redakce z toho placeného obsahu, ale od toho jsme ještě relativně daleko.

### **Takže funguje tam to pomalé učení čtenářů?**

My se na tom učíme a vidíme, jak se chovají ti čtenáři, co jsou ochotní zaplatit, s tím, jak je specifická situace v Čechách, existuje iDNES.cz, Novinky, Aktuálně, Seznam zprávy, tím pádem ta motivace, nebo prostředí, že by se tady pro všeobecné zpravodajství byla ochota platit, moc není. Takže musíme jít právě tím metered modelem, je to asi ten správný model, že někomu dáme ty základní informace for free a když pak budeme doplňovat čím dál více obsahu z té byznys sekce, tak za to si pak můžeme říct stejné peníze, to je asi tak za mě víze na ty další dva tři roky. Se kterou zvládneme to, že stále udržíme ty peníze z reklamy a postupně budou nabíhat další předplatitelé.

### **Kolik mají nyní Hospodářské noviny předplatitelů elektronického obsahu?**

Teď máme více než 15 tisíc lidí, kteří nám něco platí za digitální obsah Hospodářských novin. Skládá se to z několika produktů. Více než 8 tisíc si k printu připlatilo 200 korun ročně a využívá takzvané Premium, to znamená čte Hospodářské noviny na všech platformách a má i neomezený iHNed. Pak necelých dvacet procent má jenom digitál - což znamená aplikace plus web a postupně pilotujeme a testujeme a teď už je to 1 500 lidí si platí jen ten web - to znamená neomezené čtení na webu plus novinový archiv, ale není v tom ta aplikace Hospodářských novin. Tohle celé dělá už více než 15 tisíc lidí, ale v penězích řečeno, to v životě neuživí redakci Hospodářských novin. Ale ukazuje to, že je nějaká větší ochota za prémiovější obsah platit, tady je.

### **Čísla pořád stoupají?**

Ano, spousta našich předplatitelů si předplatné obnovuje na přelomu roku, teď nám skočilo asi o 1 500 kusů to kombinované předplatné, to znamená že si ho lidé připlatili k tomu printu a postupně nám roste i to webové.

### **To je dobrá zpráva pro firmu? Je to tak, jak byste chtěli?**

Ano, protože printové předplatné stojí pět tisíc korun, plus minus, po slevách, to webové stojí 2 400, 200 x 12, stojí to půlku ale my se díváme z pohledu firmy na marži z kontentu, kterou generujeme. U toho printového musíme ty noviny vytisknout a doručit přes poštu lidem, a zbude nám bez nákladů na redakce cca 50 procent toho, co utržíme. Takže ve finále ta marže je stejná z

toho digitálu i printu. Takže to, že nám to předplatné print only ubývá, je pro nás z hlediska marže ok. Strategicky správné pro nás je, když ten součet, počet předplatitelů, bude pokud možno co nejstabilnější, ale to, že z printu postupně přecházejí na digitál není vůbec špatné.

**Mohli bychom se vrátit k hardpaywallu? Dávali jste ho k obsahu, u kterého jste si mysleli, že je exkluzivní a ti lidé na to tedy reagovali jak?**

Moc ho nekupovali. Pár jednotek kusů se na tom vždycky vygenerovalo, ale řadu lidí to odradilo. Je to problém na sociálních sítích. U metered paywallu ani tak ne, protože když ho pošlete přes sociální sítě, dokonce ty články, které na sociálních sítích poutáme se do toho počtu ani nezapočítávají.

**Takže pro sdílené články není žádné omezení v rámci měřeného paywallu?**

Ne vůbec.

**U toho hardpaywallu to bylo vidět hodně?**

Ano, bylo z toho chování vidět, že lidé byli obezřetnější, nechodili ani na jiné články na ihnedu. Začali si říkat, oni to tam mají placené a zamčené. Nepřineslo to ve finále tak viditelný efekt, aby to stálo za to, si ničit tu fungující metered paywall část. Takže to byl krok zpět. Neříkám, že se k tomu v nějakém jiném testu zase nevrátíme, ale dokážu si to představit třeba na obsahu, kde budeme mít odborné komentáře k akciovým trhům, něco jako Patria online, něco byznysově specifického, kde řekneme: tohle je jen pro předplatitele. Ale asi ne na nějaké, i když skvělé magazínové články.

**Je tedy budoucnost ve zpoplatňování byznysového exkluzivního obsahu? Protože jak jste sám řekl, je tady iDNES.cz, Novinky, které dělají zpravodajství podobné jako Economie. Ale ta v byznysu cílí na jiného čtenáře, tak tímhle směrem půjdete, že začnete zamykat ty byznysové články?**

To ani ne, ne všeobecně byznysové, protože když jinde budou free, tak u nás mají být alespoň v tom metered modelu částečně free, ale specifický byznysový obsah, který na Novinkách ani na iDNESu není. Burzovní zprávy, burzovní tabulky, všechno, co je za paywallem i na Patrii online, nějakou takovouhle sekci. To se dá někde od agentur nakoupit a přemýšlíme o tom, jak si to nějak vyzkoušet, co by to udělalo. To není o velké investici, ale o nějaký takový obsah, pro naší cílovou skupinu bychom ten ihned chtěli rozšířit.

**Co budoucnost. Máte nějaké plány tohle měnit?**

Ne, základní strategii nechceme měnit, věříme v to, že je tady prostor pro placený obsah v prémiovějším segmentu, ale nechceme rezignovat na inzertní příjmy, které dnes dokážeme generovat, takže se tam ta naše cesta směrem k placenému obsahu v onlinu je postupná. Určitě placený obsah vidíme pro prémiový segment, to znamená nepřichází v úvahu pro Aktuálně.cz na to je tady konkurenční prostředí s iDNESem a Novinkami, to je specifické, jsem rád, že máme dva

zpravodajské servery, kdybychom neměli Aktuálně, tak si myslím, že naše debaty, kolem zavedení paywallu na iHNedu budou složitější.

### **Proč?**

Protože pořád je tady ten trh, obsahový, se živí tou bannerovou reklamou a jakékoli zavírání vlastně vás limituje v page views. Když se podíváte na statistiky page views, tak ihned samozřejmě klesl a i klesá. Protože lidi už pochopili, že nějaké články jsou free, ale pohybují se obezřetněji na ihnedu, aby si nevyčerpali ten limit.

**Jak moc si tedy čtenáři toho všímají, co je zdarma a co ne? Ve svém výzkumu řeším, jestli ten čtenář tohle vnímá, že je někde něco zdarma, jinde za peníze. Neříkají si, tak já jsem si to zaplatila a teď to tady visí na Aktuálně zdarma?**

No dyť jo. Vy se ptáte, jaký podíl článků dáváme zdarma, u nás tam je vlastně všechno. Kdybychom dali stranou myšlenku, že jsme měli hardpaywall, tak je tam všechno...

### **Myslím mimo ten měřený paywall.**

No tam jsou jen četky, jen totálně překlopený četky, nebo to, co je na aktuálně.

**No to se ale v mém výzkumu potvrdilo jen někdy. Narazila jsem v několika případech na to, že něco vyšlo na aktuálně, na ihnedu vyjde stejná verze a plus se vytvoří verze do novin, která vychází z těch textů na webu, protože ji píšou ti samí lidé, maximálně je jen maličko jiný úvod. Takže druhý den visí na ihnedu placená verze článku - ta z novin, a ten samý článek zdarma, který byl napsán včera a zároveň visí na Aktuálně.**

No máte pravdu v tom, že dřív se to objeví online, ale my si myslíme, že je to správně. A v novinách, samozřejmě v ideálním případě, neříkám, že se to vždycky podaří, tak by to nemělo být úplně jedna ku jedné, ale buď k té události víc vysvětlení, nebo nějaké pozadí nebo větší rozměr toho celého..pokud to je jedna ku jedné, tak to není úplně ideální si myslím.

**Musím vám oponovat, většinou to tak prostě je, že je tam skoro to samé, je tam třeba učesanější úvod, ale není tam nic navíc. To se v mém výzkumu úplně nepotvrdilo.**

Ale to tak bude vždycky u událostí. Bude se to stávat, vždycky, když chcete prodat jeden obsah ve vícero platformách, tak se to prostě stane. A když by někdo intenzivně četl jak web, tak noviny, tak tohle na něj bude skákat. Já když jsem dlouho pracoval v Mafře, tak když jsem pravidelně četl noviny a pak i iDNES, tam to bylo opačně. Nějakou dobu to bylo v novinách, a v nějakou dobu se to pak překloupilo na iDNES. Tam printová redakce byla oddělená a printová si to chtěla držet pro ten svůj placený obsah. Kolegové z iDNESu tam vybojovali nějaké lhůty a za dva dny jim to ukradli a hodili si to na web. Ale jako pravidelného čtenáře novin i pak iDNESu mě to vlastně naštvalo, když to pak mám všechno fo free. U nás tu na mě po deseti článcích skočí zaplat', takže tohle mě až tak úplně netrápí. Já bych se pak někdy musel rozhodnout, jestli chci všechny ty

platformy, nebo web. Já asi bych byl čtenář...pořád to mám rád vytištěný takže pro mě by byla ideální nabídka pátečního předplatného tištěného a zbytek týdne web.

### **Tuhle nabídku Economia má?**

My ji máme, ale ne úplně veřejně. Zkoušíme to. Když jsme byli v New York Times, tak tam nám řekli, že jejich nejúspěšnější vydání je printový víkendový v kombinaci s celotýdenním digitálem, to je jejich nejlepší produkt pro oblast předplatného. A z hlediska chování čtenářů tomu docela rozumím. Protože v týdnu na to nemám čas číst noviny, o víkendu je času víc a zbytek týdne si vystačím s tím digitálem. To je taková zajímavá kombinace a možná tady k tomu nastane teprve čas.

### **Takže teď je to ve fázi úvah?**

Ne my to i máme, ale ne úplně správně to prodáváme. Právě, protože jsme to viděli v Americe, tomu říkáme Americká nabídka a je to páteční vydání s egem, normální tištěné a k tomu celotýdenní digitál a je to za cenu pátečního printu, tzn. za 1200 korun ročně, je to takováhle nabídka.

### **Proč to nedáváte veřejně do marketingu?**

Protože jenom digitál stojí ročně 2400. To jsou přesně ty věci...to je asi ta cesta, že se ty věci musí vyzkoušet, udělat ten správný marketing, my ho potřebujeme vylepšit, na tohle jsme ho nedělali optimálně, ne úplně sofistikovaně pracujeme s různými databázemi minulých předplatitelů, to je něco co potřebujeme poladit, proto také posilujeme tým marketingu. Efektivněji čtenáře lákat na aktuální nabídky. Například bývalým předplatitelům, kteří nám zrušili, protože mají málo času na čtení, tak jim zkusit nabídnout formy, které jim budou víc vyhovovat, nebo někdo, kdo nám řekl, že je to moc drahé, tak mu říct, hele tady máme ten digitál, neomezené čtení na webu, stojí to půlku. Ale fakt kreativní marketing.

### **K tomu mému výzkumu, já jsem porovnála leden 2015 a leden 2016, v lednu 2015 si noviny mnohem víc držely obsah za paywallem, mnohem méně se sdílely texty. Zamčených bylo 81 procent článků, v lednu 2016 jen 38 procent textů.**

A není to celkový vývoj? Na začátku roku 2015, to byl teprve začátek sdílené redakce, to vůbec ještě nežilo. Podle mě i dneska, když se podíváte, tak redaktoři domácího oddělení, přestože je to sdílená redakce, mají podpis redaktor Hospodářských novin i přesto, že píšou pro Hospodářské noviny i Aktuálně.cz. Stále to není úplně dotažené do konce. Celá organizační struktura se mění. K tomu sdílení jsme se propracovávali v etapách, prvně se něco vyhlásilo, ale nestalo se nic, pak se různými vlnami, personálně přes Jirku Kubíka se udělala první vlna, s Ondřejem Tolarem a Zuzanou Kleknerovou se udělala druhá vlna, za kterou loňské odchody a příchody docela prospěli, že se to celé posunulo dál. V tom je také trošku rozdíl, že ta struktura a když teď začnete počítat, tak ta struktura a organizační fungování není úplně porovnatelné. V roce 15 a 16.

### **Takže se dá říct, že je to tím, že spolupráce se prohlubuje?**

No výrobní model sdílení redakcí se postupně zažívá...důležité je, aby jasně existovala nějaká strategie, a to řeší Vladimír Piskáček, mít strategii, jaký typ obsahu, v jaké formě jde na aktuálně, jaký typ obsahu v jaké formě jde na ihned. To je strašně důležité, aby se nestalo, že identické články budou tam i tam. U domácího to bude vždycky ošemetné, Zeman někde ztratí botu, tak to asi bude na obou webech. Teď je otázka, má se to nějak lišit? Má se přepsat titulek jen, aby se to lišilo? Nevím, co je ta správná odpověď. Pokud se to objeví na obou webech a pak to není už v novinách, tak je to správně.

### **Jak to funguje z byznysové stránky?**

Je to asi dobře, ale vždycky musíme mít správně ty argumenty a jet podle nich. Proč já jako uživatel mám číst a předplatit si ihned.cz. Vždycky tam musí být odlišné strategie, to že u některých článků, co musí být rychle, že budou na obou webech stejné a pak i v novinách, tak to vždycky tak bude, tak to ten čtenář neporovnává. Vy se tím zabýváte hrozně detailně, ale kdo se tím takhle zabývá?

### **No to se snažím zjistit. Zabývají se tím čtenáři? Vyčetl vám to třeba někdy někdo?**

Já si myslím, že ne, nikdo to nesleduje dopodrobna. A stejně je to na internetu tak, že se lidé pohybují u zpravodajských serverů napříč. Něco si přečtete na iDNESu pak na Aktuálně, něco na ihnedu. Tam to není tak, že si kupujete jedny noviny a nějaké čtete, u internetu lidi kolují. Podobně se řeší obsah autotýmu s Ondřejem Běhalem, je velká diskuze, protože my máme jeden autotým a ten dělá obsah o autech do Ekonomu, něco do hospodářek, něco na ihned a na aktuálně velký svůj magazín a ještě něco dělají pro video. A strašně jsme vedli debaty, jestli drahá auta mají dávat do hospodářek nebo jak to rozdělovat. Jak byste to udělala vy?

### **No, asi bych je dala na ihned ale je pravda, že jsem ve škole rozebírali, že nejbezpečnější varianta je dát je na oba weby, protože zasáhnete stejně nejvíc lidí, které chcete.**

Správně, protože obě dvě cílové skupiny, když se zajímají o auta, tak si o tom mají přečíst. My nejsme automagazín, náš hlavní byznys není segment aut, takže v těch vedlejších segmentech klidně ty věci můžeme mít takhle. Úplně stejně teď přemýšlíme o sportu. Z nějakého důvodu se tady někdo kdysi rozhodl, že sport zmizí z ihnedu, jasně, že vrátíme sport na ihned. Kdo čte o byznysu o ekonomice, tak má zájem i o sport. To jediné, v čem se odlišíme, jak aktuálně dělá zpravodajství minutu po minutě, tak to na ihnedu dělat nebudem, tak prostě budou zobrazené přebarvené články ze stejné redakce o těch výsledcích, o pozadí, kdo kam přestoupil a ty onliny necháme pro aktuálně, aby to v něčem bylo specifické. Takže pro každou rubriku je potřeba nastavit nějakou strategii pro to sdílení, a pro každou rubriku to bude trochu jinak, nejsložitější je to u domácího a zahraničního.

## Příloha č. 7

### Rozhovor Vladimír Piskáček – Economia

#### Jak byste popsal současnou byznysovou situaci Economie?

Já bych začal trošku zeširoka. Situaci Economie jeden kolega ošklivě glosuje: když už se nám ta živelná pohroma stala, tak se s tím musíme nějak vyrovnat a miní tím akvizici Aktuálně. Protože sice díky Centru a Aktuálně jsme větší a digitální, zaplat' pánbůh za to, na druhé straně my bychom měli vyrábět dva druhy obsahu. Jeden, o kterém říkáme zaplat' nám za něj a druhý, o kterém říkáme, neplat' za něj, tam nám stačí reklama. To je masovka. Ale my nejsme médium, které umí či chce dělat bulvár, takže teď je otázka, co je vlastně hodnotnější, co je vlastně kvalitní obsah, za který se platí a co je v uvozovkách zdarma na weby.

Já když jsem to hledal ve světě, tak jsem našel jen Boston Globe, což je vydavatelství, které má Boston.com ale jinak neznám moc médií, které by měly velký zpravodajský server zadarmo a druhý zpravodajský server, který by také mohl být zadarmo, ihned byl zadarmo, nebo mohl být celý zpoplatněný, což by bylo nejjednodušší a byl by odrazem novin, jenže na ihnedu jsou velké příjmy z inzerce, protože to čte bonitní cílová skupina, takže je to neřešitelná situace. Co s tím?

Economie to má v tomhle těžší, Mladá fronta řeší jen iDNES.cz a také mají problém, výzvu, jak chceme, že byznysově ideální by bylo, aby i my jsme měli iHNed.cz, Hospodářky, Ekonom, Respekt a vedle toho třeba Blesk.cz nebo Super, něco co by se dávalo na homepage Centra a co by bylo jednoznačně jiné a dělal by to jiný tým. Jasně, že bulvární obsah se také zpoplatňuje ve světě, ale přeci jen nejsme Build, takže tím by se to zjednotilo, ale z různých důvodů to tak udělat nechceme, nebo to nejde, nebo majitel řekl, já nechci dělat bulvár. Což vlastně všechny tři věci platí. Takže, ano, jsme ve specifické situaci a když jsme nad tím báдали před čtyřmi lety, tak tady se propouštělo, snižovaly se hodně náklady. iHNed měl tehdy 35 lidí, jako redaktorů, editorů, takže fakt velké číslo. Žil mimo Hospodářské noviny, dokonce ještě na Letné iHNed seděl úplně v jiné budově než seděly Hospodářky, pak tedy se stěhovaly do toho newsroomu, iHNed je podle mě první zpravodajský server v Česku, jeden z prvních určitě, bylo to stavěné jako svébytná entita, protože to je ten web, tam my nepíšeme, a my jsme ty papírové noviny, ta my píšeme. A já když jsem sem přišel, tak tu fungovalo: On-line je odpad, co se nevejde do novin, to dáme jen na web, to je taková ta věta, kterou fakt nenávidím, a která už snad mizí a v rámci těch škrtů se podle mě 2/3 iHNedu propustily, byly tady ještě osobní neshody s Lucií Tvarůžkovou, a iHNed přišel o vlastní redakci, což je podle mě správně, ale pořád se po něm chtěl ten výkon, který dělal předtím, aby přinášel ty peníze z inzerce do baráku, který přinášel. Takže vlastně měřený paywall pro mě osobně

byla i taková komunikační schovka, kdy můžu říkat, to, co dělám do tištěných novin, dávám na web ale tam to není zdarma, tam je to v rámci nějakého počítačového poplatku. Jasně, můžete ho obejít, když chcete, ale vy nám stejně nikdy platit nebudete, vy co si mažete ty cookies a tak, takže vy si to přečtete a neobtěžujte mě. Sázeli jsme na to, že za prvé, cílová skupina, která čte papírové noviny a iHNed, neříkám, že jsou to jiní lidé ale používají tu věc v jinou situaci a jiným způsobem. A to se nám podařilo, že prodeje Hospodářek se zastabilizovaly v době, kdy my jsme udělali tenhle krok s webem. To neznamená, že i kdybychom to daly v uvozovkách jakoby zadarmo na web, tak z papíru zmizeli ti čtenáři, to se nestalo. Takže tam to byla komunikační věc, teď je nějaký metered paywall, ten my si umíme nastavit, jak chceme, a v podstatě, když jsme s tím ještě víc pracovali než teď, tak to bylo každý měsíc také jinak.

A když sledujete, před třemi lety jsme to hodně sledovali s Milošem Čermákem, jakým způsobem zpoplatňují všichni velcí hráči, Wall Street Journal, Financial Times, New York Times a všichni tihle velcí, ti na to mají skvělé a větší mozky, a oni to během půl roku třikrát, čtyřikrát změnili, a já jsem až po nějaké době pochopil, že ten experiment bude nekonečný. Protože, jako první to udělal Wall Street Journal a Times brutálněji a Financial Times začaly takové to, že daly deset, pak devět, osm článků a taky se s tím praly. A nevýhoda těch prvních, co to udělaly natvrdo, že oni úplně zmizeli z veřejného prostoru. To si mi stěžovali v Británii milionáři, manažeři, že jak dávali výpověď komentátoři, protože najednou přestali být relevantní, protože byli pro těch 50 tisíc lidí, co tam mělo předplatné on-linové, ale pro těch desítek milionů ostatních ne...takže oni to řešili jako velký problém, a nevýhoda tvrdého paywallu, že vy schováte to nejlepší, co máte, čím byste se měla vlastně chlubit...takže je to takové inverzní.

### **Jaké jsou výhody/nevýhody sdílené redakce?**

Důvody pro sdílenou redakci jsou dva, jednoznačné, jeden je ekonomická nutnost, a druhý je, že...i když nemá smysl všechno dělat fundamentálně, tak nedává vůbec žádnou logiku v koncentrovaných vydavatelstvích držet staré modely redakcí. Znáte knížku Jak se co dělá? To je sbírka fejetonů, kde je fejeton Jak se dělají noviny, je to napsané v roce 1927 a kdybyste si odmyslela tu češtinu, tak je to úplně stejné. Dával jsem to studentům a hodně často ti, co znali média, si tipovali, že to jsou devadesátá léta protože noviny se sto let vyráběly úplně stejně. Tam i ten popis, jak se chová ekonomický redaktor, domácí redaktor má Čapek úplně stejný, jako se to dělalo před čtyřmi lety. A už to samo o sobě je bizarní, protože sto let to dělat stejně? No a ono to bylo možné, protože ta velká revoluce poprvé přišla s knihtiskem a podruhé s Googlem a facebookem, a mezitím byla tahle vize, pak se to vyvíjelo nějak kontinuálně. No a média hledají nové zdroje příjmů, jiné zdroje příjmů, ale měly by také přizpůsobit svou organizaci tomu novému světu. Podle mého názoru



nedává smysl myslet si, že dostanu jiný výsledek, když budu dělat věci stejným způsobem. Takže pro Economii to byla jednoznačně ekonomická nutnost, protože ty redakce byly moc velké, a pokud by se nechaly a jen se propustili ti lidé, tak nebudeme dělat kvalitní žurnalistiku...protože příklad. Když jsem sem nastoupil, volá mi strašně rozčilený člověk, byl to ministr průmyslu Cienciala, a hrozně na mě řval, pak jsem pochopil, že on si myslí že si z něj děláme srandu a říká mi, já vám něco pošlu do mailu, koukněte se, tak jsem se podíval: Respekt, iHNed., Hospodářky, Aktuálně a Ekonom - pět redaktorů poslalo prakticky identických pět otázek na to, proč se buduje na Letné olympijský park, proč na něj ministerstvo dává 80 milionů, ty otázky, které napadnou mě, vás, každého a jemu to přišlo v průběhu jednoho dne od pěti lidí a všude bylo v podpisu Economie a on si myslel, že si z něj děláme srandu a já mu nebyl schopný vysvětlit, že to tak není...a tohle se stávalo pořád. Takže ano má smysl dělat médium samostatné s nějakou logikou, pokud jich máte víc, tak já přes všechny starosti a problémy, které s tím máme, tak já věřím tomu, že ty týmy jsou víc a jsou schopné i při menším počtu dělat lepší žurnalistiku než ty separované. I kdybych na to nekoukal přes peníze, tak si jednoznačně myslím, že dům jako celek může líp plánovat, kdy jakou agendu kam vrhne, a vlastně začne ukazovat, co si myslí, že je důležité.

### **Stává se, že by si Aktuálně třeba s ihnedem, s hospodářkama navzájem kradly čtenáře, kanibalizovaly na sobě?**

Příjmy určitě ne, ale kradly čtenáře...jak by si je mohly krást? Ano, problém existuje problém v tom, že Aktuálně a iHNed jsou si podobnější, než jak by v ideálním světě měly být. Kdyby byl jeden ultra bulvár a druhý ultra ekonomický, tak je to asi vyřešené a nebavíme se tady o tom. iHNed má největší cílovku sociodemo A, což jsou vysokoškoláci a B, Aktuálně má A,B,C,D. Protože Aktuálně má hodně trafikou z Centra, což jsou opravdu lidi, kteří mají středoškolské, spíš nižší vzdělání a mail na Centrum.cz. Už to určuje, že Aktuálně, byť dělá kvalitní věci, děláme pro něj kvalitní věci, tak má širší sociodemografické pokrytí než iHNed, iHNed je výsek, na iHNedu je daleko dražší reklama, protože inzerenti tam chtějí a počet impresí je omezený, takže si nemyslím, že si kradou čtenáře. Myslím si, že se mohou překrývat, ale upřímně, nevím, jak to máte vy, ale že bych já měl silný respons ze článků, který se sdílí na obou webech, že by to někomu vadilo? To jsem si nevšiml.

### **Nemáte na to tedy negativní ohlas?**

Ne. Upřímně, Aktuálně i iHNed.cz berou servis z četky, tam je 50 procent stejných článků, ze všech výzkumů, které já jsem dělal v jakémkoli zaměstnání tak až na extrém, typu Miloš Čermák, Jindřich Šídlo, lidi nejdou za autory, byť si to autoři rádi myslí. Zajímá je titulky a text, i v papírových novinách, nedej bože na webu. To už je víc zajímá editor, který jim dělá skladbu stránky.

**Ptám se proto, jestli si toho lidi vůbec všimají, řeší, jestli se ty texty opakují? V redakcích se přeci řeší, co se dá zdarma, co se nedá, proto se na to ptám.**

Je rozdíl v tom, jestli se bavím o tom, jestli něco dávám zdarma nebo za paywall, to naprosto jednoznačně, to řešíme a budeme řešit, co já neřeším a myslím si, že to neřeší nikdo, je, že když je to zdarma na obou webech, že je to stejný na obou webech...tam je podstatné, aby to bylo zdarma na obou. To byly chyby, které se nám stávaly, že se to započítalo do toho paywallu, ale to se rychle odstranilo. Já to beru - některá média tomu říkají vnitřní agentura, že takový ten val obsahu, a velké mediální domy mají x serverů, tak používají samy sebe jako vnitřní agenturu. Proč by to prostě neudělaly. A profilují to dané médium. Tohle je více ekonomické, tohle je více sportovní, tady máme tohle. Teoreticky je také možné, že ihned bude mít část ekonomické redakce jen na ihnedu, to není dogma. My také hledáme tu cestu, nikdo nám nenamaloval udělejte to takhle, žádný geniální poradce z Ameriky. Akorát jsme přesvědčeni o tom, že čím víc jedeme z týmové práce, tím víc se to projeví u toho čtenáře, který nás živí, protože to prostě znát je. Pět článků o olympijských hrách na Letné, to fakt nemusíme dělat.

**Podle jakého klíče se rozhoduje, které články z aktuálních novin, pokud zůstaneme u domácí rubriky, se dají ten den na Aktuálně?**

Oni si to nedávají celé, pokud se nestane chyba, tak si to tam dávají jako poutáky, monitoring. Co udělá četka každé ráno? Napíše, že v Hospodářských novinách píšou že, ale my to uděláme za tu četku, děláme si to pro sebe, monitorujeme si..

**Ale není to tak vždycky, v mém výzkumu se objevovaly články na Aktuálně úplně stejné, nebo někdy dokonce i delší než v novinách.**

Může tam být za tím posun v hlavě editora, do kterého nevidím, máte pravdu, ale to, jak to má správně být, že buď je tam delší a obsáhlejší ten materiál na Aktuálně, protože je to pro širší cílovou skupinu, tam je důležité kritérium, hodně se to týká domácího, v mém ideálním světě je většina produkce domácího týmu na Aktuálně. Občas vybereme z toho a něco specificky uděláme naopak pro Hospodářky, ale to neznamená, že na to Aktuálně toho nemohu dát víc. Cítím, že to tam patří, je to velký zpravodajský server a má to tak být a Hospodářky mají přeci jen být víc byznysové. A určitě i domácí politika, organizace státní správy a tak, ale hlavní fokus v současném nastavení má být pro domácí tým Aktuálně. Budou volby, Aktuálně je ten, kdo to tady bude nejvíc dělat. Tam to rozhraní je skoro bych řekl opačné. Ale jak jsem říkal na začátku. Co je kvalitní obsah? Pro mě je kvalitní obsah ne to, co napíšeme, ale něco konzistentního. Jsme konzistentní v nějakém přístupu a část čtenářů to od nás očekává a nějak ji to rezonuje, ať už pozitivně nebo negativně. Já si kvalitní

obsah nedefinuji jako jeden super článek nebo dva super články, ale to, že Hospodářky dělají něco tímhle způsobem, kulturu nějakým způsobem a to všechno je nějaký celek, za který si říkáme o předplatné. Já neumím říct, jestli teď otvírák na Aktuálně je určitě také kvalitní.

### **Jaké téma z novin vybrat na Aktuálně? Podle jakého klíče se rozhodujete, co budete s Aktuálně sdílet?**

Klíč je pro nás zkušenost, a je to pro nás definice Aktuálně jako široce zpravodajského webu. Takže 70 procent produkce domácího týmu má jít tam, třicet procent byznysového obsahu, hlavně ta spotřebitelská ekonomika, naopak ihned potažmo Hospodářky mají mít nějakých 60, 70 procent byznysového týmu, protože, ano, pro Hospodářky je důležitá jiná agenda. Vybírá se ministr průmyslu, určitě důležitá zpráva, je důležitá pro podnikatele, pro všechny, ale je vlastně úzká. Naopak ministryně školství přináší maturitu za matematiky nebo něco, tak to je pro mě primárně Aktuálně, Hospodářky si to nějakým způsobem vezmou taky, když jim bude chybět otvírák, tak možná budou žadonit, aby to směly mít ráno na otvíráku, ale pro mě je to správa pro masového čtenáře. A tím neříkám, že čtenáři Hospodářek nemají děti, co budou maturovat z matematiky.

### **Z mého výzkumu vyplynulo, že v lednu 2016 bylo skutečně zamčených jen 38 procent článků z domácí rubriky novin. 42 procent článků z novin bylo i na Aktuálně.cz, 20 procent jich bylo na ihned.cz, ale "odemčených", čtenář nenarazil na paywall. Není to demotivující pro čtenáře, kupovat si ten obsah ihned Hospodářek, když taková velká část, víc než půlka, je někde dostupná zadarmo?**

Já nevím, co se dělo v lednu 2016, ale když dám příklad v říjnu 2017 budou volby, a dovedu si tvrdit, že 95 procent produkce domácího týmu bude všude zadarmo, protože nevím, co bych dělal na volbách, co nikdo jiný mít nebude, zvláště v Česku, kde je Seznam, iDNES.cz. Nevím, třeba jsem to dělali špatně...teď třeba máme jiný přístup, než před rokem, teď naopak si myslím, že z nějakého důvodu jsme nejměkčí, co jsme kdy byli.

### **Proč je Economia teď nejměkčí?**

Protože iHNed.cz má okolo 40 milionů tržeb z inzerce, což je dost peněz. Klesaly, jak jsme začali více zamykat a dělali ten pevný paywall. Ten měl smysl i komunikační v rámci redakce a pak začaly padat page views, lidé ví, že iHNed.cz je zpoplatněný. Nedá se očekávat, že příjmy z předplatného v dohledném půlroce, roce, roce a půl nahradí výpadek příjmů z inzerce, když je konjunktura, automobilky utrácí jako blázen a tak, takže my jsem vlastně v takových kleštích. Rádi bychom se chovali čistě, skoro všechno to zamkli, lákali ty lidi, dělali lepší zpravodajství, přidali tam nějaké služby, dělali to prostě supr. Na druhé straně, obchodní oddělení logicky ječí a

říká: přátelé, já mám vyprodáno na celý rok, co blbnete, vy prodáte pár tisíc dvoustovkových předplatných, ale tady je 40 milionů korun. A říkáme, no vlastně máte pravdu a to jsme řešili.

### **Takže je to pro Economii ekonomicky nezajímavé, více si držet ten paywall?**

Ne. Já bych to třeba tak chtěl udělat, osobně, protože jsem přesvědčen o tom, že na long run to dává naprostý smysl, zamknout obsah, a nějak vysvětlit lidem, že za ten obsah má smysl, ty dvě stovky měsíčně poslat, je to lahev vína a mám za to tyhle benefity a teď můžeme testovat, co je bude zajímat k tomu. Dá se s tím dělat spousta věcí. Jen si myslím, že obsah je hodnota největší, co umíme. A nemyslím si, že v době Googlu, Facebooku je dobré s nimi bojovat, tím, že jim dáváme něco zadarmo. Myslí si to tady většina lidí, ale na druhou stranu jde proti tomu ta ekonomická realita, že se podařilo zaplat' pánbůh vysekat noviny z klinické smrti a teď je tam znova pošleme na tři roky třeba než se zmátoří trh s placeným obsahem? Ale dlouhodobě by to dávalo smysl, krátkodobě je lepší si s tím hrát a postupně různými kampaněmi a akvizicemi přesvědčovat lidi, ať si to předplatí, ale vlastně je k tomu moc nenutit. Na druhé straně to, že se to tam bude víc objevovat minimálně v komunikační úrovni, bude za měsíc nový ihned vizuálně i strukturou, tak nám je může pomoci tu corovou cílovku přilákat. Protože s čím já se často setkávám, když se bavím se známými - no na mě to tam furt skáče, to je hrozný, já si to snad jednou předplatím. A já se na něj podívám, a řeknu, hele příteli ty máš hodinky, který jsou asi za tři tisíce let předplatných...pro ně není bariéra peníze, pro hrozně lidí to nejsou ty peníze, ty dvě stovky, ale to, že za informace já nebudu platit přece...stává se nám všem, že volají, ať jim pošleme článek. Já říkám, ty jsi asi úplně zešílel, dyť jsi z PR Čezu, tak si to kup. Ale to je to, co mají v hlavě. Že je to prostě všude zdarma a my po mě chceme peníze, a my jim musíme říct, no samozřejmě že ano, protože přátelé podívejte se, kdo to pro vás dělá?

### **Takže vy jdete tou cestou pomalu jim dávat najevo, že informace nejsou zadarmo...**

No jenže jednou se budeme muset rozhodnout. To je věc, ke které jsme dospěli, že kdybychom žili v ideálnějším světě a měli ještě lepší finanční výsledky, než máme teď, tak máme Aktuálně jako velký masový web a máme iHNed jako vybroušenou niku, která má třeba speciální investiční stránku, kde se radí lidem s investicemi, která má educational site, kde radí manažerům, jak mají vybrat soukromou školku, má tyhlety specifika a nejede úplně natvrdo denní zpravodajství, jede natvrdo tyhle témata a agendu novin. Bylo by to srozumitelný, chápal by to čtenář, chápala by to redakce líp jak a co vyrábět, jenže to prostě nemůžeme ještě udělat.

**V porovnání s minulostí leden 2016 38 procent článků zamčených, leden 2015, 81 dokázal byste vysvětlit ten posun?**

Já to můžu zjistit, nevím, co se tam dělo. Může to být, že se nám ten stroj rozbil.

**To si popravdě nemyslím. Zjistila jsem také, že se článek objevil na aktuálně zadarmo, na ihnedu zadarmo a druhý den byl na ihnedu za paywallem, protože to byl článek z novin...**

To se bohužel stává pořád. Odbočka - kdybyste dělala mediální startup, tak si za pár euro stáhnete wordpress, uděláte si poměrně hezkou stránku a frčíte. Když se perete s něčím, kde je 72 redakčních systémů, tolik jsem napočítal všech systémů, ve kterých pracujeme, tak věc, která je zřejmá, kterou bychom chtěli takto udělat, my technologicky nejsme schopni udělat. Takže my neumíme na ihnedu udělat té samé zprávě stejné ID, protože ihned nikdy nepočítal s papírovými novinami. Respektive možná bychom to nějak uměli, ale Štěpán Burda mi tehdy vysvětloval, že kdyby se to spojilo, tak nás Google začne penalizovat, protože si bude myslet, že ho podvádíme...já tomu třeba nerozumím, ale oni ano, na to jsou tady, ale resumé zní, že velmi obtížně jsme schopni vytvořit jedno IDčko ze dvou zpráv.

**To by se teď mělo změnit s novým systémem?**

Ano, přejdeme na stejný redakční systém jako má Aktuálně.cz. Postupně to budeme ořezávat, ale je to na dva, na tři roky...i kdybychom do toho chtěli vrhnout tři miliony korun, tak by se to tady za tři měsíce zhroutilo. Takže vím o spoustě nedokonalostí, které bych chtěl mít jinak, ale z nějakého důvodu tak nejsou.

**Jaké typy článků si čtenáři kupují nejvíce, z jakých témat si kupují nejvíce předplatných?**

Tohle vy nezjistíte, když máme metered paywall, tak si lidé koupí předplatné až dojdou na konec článků zdarma, koupí si ho na tom prvním s výzvou zaplat'. S tímhle jsem hodně pracovali, když jsme začali dělat tvrdý paywall, a který zas časem obnovíme, ale asi ne brzy.

**Jaká témata tedy nejvíce zabírala v rámci hard paywallu?**

Vůbec to nebyla ekonomická nebo byznysová témata, jak jsem si myslel já, nebo ne tolik, jak jsem si myslel já. Jeden z nejúspěšnějších textů je reportáž Jakuba Horáka o cestě Daniela Landy do Afghánistánu a víc fungovala společenská témata než ekonomická a byznysová.

**Takže z toho vyplývá, že jsou lidé ochotni platit spíše za zábavu než za informace?**

To je jedna interpretace. Druhá je, že od nás odebírá informace na základě smlouvy firma Newton media a tuhle firmu má objednaná téměř každá významnější firma v téhle zemi a dostává od ní výběry z tisku a internetu. Máme my jim to dávat, aby si to ty firmy takhle braly, když my to sami chceme obchodovat? Dosud jsme to neřešili, tak nám to bylo jedno. Podle mě důvod, proč

nefungovaly ty byznysové věci byl ten, že to firmy všechno měly v Newtonu. Člověk sám to předplacené nemá. Protože to, na co jsme sázeli a co funguje všude na světě, že když píše někdo o mé firmě, tak já to potřebuji vědět. To, že ty firmy takhle nereagovaly, tak mi to říká, buď jsme nevýznamní, nebo to mají odjinud...Experimentovali jsme s tím, chtěl jsem, aby ty texty byly ráno na webu a až druhý den v novinách, kdybychom byli důslední, tak u těch nejdůležitějších věcí obejdeme Newton, protože ten nás monitoruje ve 4 ráno druhý den, takže my na webu vydáme, Tykač koupil něco, zamčený, a když to dáme ráno, tak máme náskok do čtvrté hodiny, kdy nás newton nemůže zmonitorovat. Zatím jsem to opustili, kvůli pádu page views, ale tohle je jedna ze smysluplných cest. Zaprvé, jak lidem ve firmě neustále vysvětlovat, že online je pro nás fakt důležitý, což teď už snad všichni chápou ale před třemi roky to tady moc lidí nechápalo, a zároveň mít náskok před newtonem.

### **A dá se vůbec prodávat zpravodajství?**

Myslím, že ne, myslím, že se dá prodávat ten pocit.

### **Pocit jako v jakém slova smyslu?**

Obrovská statusovka ještě za komunismu byla, jestli si někdo z trafiky odnesl Lidovou demokracii nebo Právo, i v rámci toho omezeného komunistického světa to říkalo: příteli, já teda Právo fakt nemám. Když se podíváte na Západ, statusovka byla mít ty lososové noviny v podpaží a kufík. Já jsem někdo, kdo je tímhle definovaný. Když jsem byl na studiích, pořád jsem si kupoval Hospodářské noviny, byť jsem nerozuměl tomu, co tam píšou, protože tehdy to byl neskutečný hardcore, ale bylo to pro mě dobré mít tam jako jediný Hospodářky, když všichni měli Lidovky. Velká role tištěných médií byla, že se člověk identifikoval s tím brandem, protože buď mu vyhovovalo, co tam píšou, nebo se tím vzdělával, nebo se tím rozčiloval, ale nějak se s tím identifikoval. Google, facebook, všechno tohle smazalo brandy. Kliknete na odkaz...normální lidi vůbec nesledují, jestli jsou na iDNESu nebo na iHNedu, to prostě netuší. Pokud se podaří zvýšit počet lidí, kteří přijdou sami na web Aktuálně či na ihned, ne přes link z facebooku nebo odněkud, to bude dobré. Ale když poroste počet lidí, kteří přijdou přímo, protože jim vyhovuje, jak je postavená homepage...jasně, rostou mobily, takže za chvíli to bude celé jedno, ale je to pro přežití médií hrozně důležitý, bez toho se stávají jen tou virtuální ťupinkou...ale Respektu se daří budít v určité skupině lidí nějaký ten pocit. DVTV to samé, daří se jim to - sice ani jeden z těch projektů není ekonomicky zdravý - ale bavíme se o nějakém pudu. Je to jednodušší pro tyhle skupiny lidí než pro Hospodářky nebo pro Aktuálně, ale pro dva tři roky následující je pro nás stěžejní úkol říkat, hele ten ihned ti přece vyhovuje ne? Tak mi pošli dvě stovky. Stačí si udělat rešerši, historii paywallů, přístupů, jsou hodně různé. Němci třeba žádali o příspěvky, pošli dvacet centů měsíčně, podporuj

kvalitní žurnalistiku...neříkám, že to úplně funguje, ale je to nějaká forma komunikace, já tě prosím, protože si myslím, že jsem pro tebe důležitý. Někde jsou ty paywally schválně děravý...takže ty paywally nejsou jen způsob jak vytáhnout těch pár korun z lidí , ale je to i nějaká obrana jak upozornit lidi: pozor přátelé, my neděláme nějakou tu generickou věc, kterou vám napíše robot.

### **Když jste narazil na sociální sítě, je pro nás důležité sdílení našich článků na sociálních sítích?**

Na jednu stranu to důležité je, protože se to sleduje a protože to přináší kliky, tudíž page views, ale na druhou stranu z toho nemáme peníze, když si to přečtou z facebooku... Jak dlouho je silný facebook, čtyři pět let? Co to je v historii moderních médií...vždyť televize vznikaly dvacet let. Krátkodobě děláme to, co je pro nás prospěšné. Ale my víme, že když přijde člověk rovnou na Aktuálně, tak průměrně za návštěvu klikne na tři články. Když přijde na článek Aktuálně ze sociálních sítích, klikne na 1,3 článku, to znamená, na ten článek co klikl plus 0,3 článku navíc. Takže pro nás je daleko hodnotnější ten, kdo přijde na homepage klikne a kliká než ten, co přijde ze sítí, rozklikne článek, hned ho vypne a jde pryč. Na druhé straně je to možná jen naše nedokonalost, že to prostředí článku nedokážeme udělat tak, aby čtenáře zaujalo a dám příklad, když je to politický článek, analýza chování Zemana, tak mi to nabídne nějaký Zeman, a pak mi to nabídne něco, co chytrý robot vymyslí, že by mě také mohlo zajímat. Říkáme tomu programatická homepage, je to taková bublina, zavírá vás to do facebookový bubliny, akorát se s tím dá pracovat, dá se to třeba resetovat. Má to téměř každé médium na světě, v různé formě a intenzitě. Nicméně teď je pro nás důležitý každý, kdo přijde, i když je ze sociálních sítí, a je to zadarmo, udělá nám tady aspoň nějakou muziku. Kdyby byl zvyklý chodit na Aktuálně nebo iHNed.cz ta je to pro nás daleko lepší. Problém je, že Aktuálně a iHNed se se sociálními sítěmi nemůže rovnat. Říkalo se, obsah je král, a říkalo se, kdo umí dělat dobrý obsah, to je ten král...no jo, ale vůbec se neřešila druhá forma, a to je distribuce. Protože od vzniku knihtisku distribuci kontroloval ten, kdo vyráběl obsah. Buď si někoho najal, Turn Taxis to vozil postiliony...až před deseti nebo patnácti lety média absolutně ztratila kontrolu nad distribucí vlastního obsahu. To je to smrtící, to je ten problém, a proto se dostáváme až do paradoxu, že my nakupujeme kampaně na facebooku, abychom naše peníze dali Facebooku, aby k nám přišli zadarmo lidi si to přečíst. To je úplně bizarní, je možná zajímavé sledovat ten spor Axel Springer versus Google u Evropské komise.

### **Nefunguje to tak, že když já náhodně narazím na článek na Aktuálně, rozkliknu si ho a řeknu si, že je dobrý a vrátím se?**

Ne, ti lidé jdou hned pryč, dokonce jsou tam i ty fast exity, jsou to myslím 4 vteřiny, kdy Gogle nám dá vědět, že tihle odcházejí rychle, někdo dá do titulku slovo sex a má okamžitě desetinásobnou návštěvnost, ale lidé kliknou na titulek přečtou perex a zklamaní obsahem jdou pryč. To je



mimochodem hodně časté chování.

### **Obecně nebo na ihnedu?**

Obecně. Čím se dělají lepší titulky, tím méně korespondují s obsahem. Na centru mají texty Aktuálně jiné titulky, protože čtenáři centra by na ty aktuálnější zpravodajství neklikali. Když to otočíte, tak my toho čtenáře vlastně podvádíme, protože mu dám titulek na který klikne, ale pravděpodobně ten obsah nebude odpovídat tomu, co si chce číst. Nebo já nevím, může se to stát.

### **Inzerenti to vědí nebo je to nezajímá?**

Ti to taky vědí, ta reklama se prodává na strašně moc kusů, není to tak, že bychom prodávali nějaké bannery, ale už jen to číslo 1,3 říká, že jsme minimálně říkali 1,3 přečtených článků na člověka víc, než bychom chtěli, což v tom čísle desítek milionů page views jsou velké počty...proto mě ta média hrozně baví, že v takovéhle tranzici to odvětví nebylo tři sta let, na druhé straně je to taková divná hra, ale je to hra, kde není oběť čtenář, nebo spravedlivý ten čtenář, protože ten čtenář si myslí, že má právo na něco zadarmo, na co právo nemá...ale dřív, než to měl zadarmo na webu, tak si to kupoval v novinách a neřešil to...dát dvacku za noviny bylo normál...a teď kdybych chtěl dvacet korun každý den za předplatné ihned, tak mi řeknou ne.

### **Příloha č. 8.**

## **Rozhovor František Nachtigall – Mafra**

### **Kolik jste měli v roce 2016 digitálních předplatitelů?**

5 700 v průměru

### **Stoupá to číslo?**

Může stoupat, když budeme chtít.

### **Vy nechcete?**

Ty modely jsou dva. Jedno je, co si koupí lidi proklikem z článku, co si objednají. Druhým jsou obchodní smlouvy s velkými partnery jako je Alza a tak dále, to dělají všichni vydavatelé, uzavřete smlouvu na určitý objem, to si můžete regulovat sami, tam můžete s tím objemem hýbat. Co se týče čtenářů, tam to roste, ale strašně pomalu. Není to cesta.

### **Jaké procento lidí si koupí elektronický výtisk nebo předplatné překlikem z článku?**

Z překliku z článku, což neznamená, že to jsou všichni lidé, kteří si to koupí. Tak je to do třiceti

procent, z jednotlivých článků, kousek textu a pak kup si ty noviny. To je zhruba třicet procent z tohohle čísla, pak jsou tam lidé, kteří si to objednájí že chtějí noviny místo papírových v digitální podobě a pak jsou tam ty firemní. Tam už vám ty procenta říkat nechci.

### **Jaké téma přinese nejvíc čtenářů skrz proklik?**

Fungují testy, spotřebitelské a tak dále, ale daleko lepší na měření je, že to nejlépe funguje o víkendu. Na rovinu - lidé jsou líní dojet si do trafiky. Třeba rozhovor, když tam dáme kus, tak oni pak prostě do té trafiky o víkendu nepůjdou, nechce se jim, nebo už tam ty noviny neseženou, tak si to koupí.

### **Pracujete s tím nějak?**

Ano, ale na druhou stranu v tom poměru těch čísel je to strašně miniaturní záležitost. Vezměte si, že máme kolem 183 tisíc prodaných kusů a tady se bavíme o 5 700 v průměru...

### **Váš ekonomický úspěch tedy neleží v tom, získat ještě větší množství digitálních předplatitelů?**

Určitě ne. Já jsem nenašel nikde na světě, kde by to fungovalo. Všechny zprávy, které říkají, že digitální příjmy rostou, a že už je to 50 procent z papírových, tak ve velké většině je to hra s čísly. Nejúspěšnější v Německu z těch velkých médií byl ještě loni Die Welt, který, když ho přepočtete na Českou republiku, tak má 6000 tisíc předplatitelů, když to přepočtete na počet obyvatel, kupní sílu a tak dále, tak je na tom stejně jako MF DNES, to je marginálie. To prostě není cesta.

### **Takže ten model, jako máte teď, že je to doplněk, tak je to pro vás vyhovující?**

Ano, vyžaduje nějaké zlepšení, na něčem se tam musí pracovat pořád, ale není to prioritou čísla jedna. Vůbec ne.

### **Dnes jsou důležité sociální sítě, sdílení, kliky. Vy když noviny máte jen ve čtečce a je tam jeden článek, který si bere o půlnoci a má napoutávat a zbytek těch článků ze zpravodajství nejde nikde sdílet, nemáte s tímhle problém?**

Proč jsou ty sociální sítě důležité podle vás?

### **Kvůli čtenosti.**

Souhlas, ale kvůli čtenosti, u nás si čtenáři našeho produktu nerozlišují mezi iDNESem a Mladou

frontou DNES a iDNES na sociálních sítích je. A peníze z facebooku nedostanu a my potřebujeme ty peníze, to znamená dát jim všechno na sociální sítě není cesta. Že máme spoustu nedostatků a mezer na sociálních sítích, co se týče dalších produktů, to je pravda. Teď na to najímáme nějaké lidi, snažíme se s tím něco dělat. Já mám handicap, protože tomu úplně nerozumím, musím se spolehnout na mladší, kteří jsou v tom zběhlejší, ale nějak se s tím snažíme pracovat. Ale prodávat noviny přes sociální sítě není cesta.

**Nikdy jste nepřemýšleli o zavedení paywallu, že by byl obsah novin na internetu dostupný jen pro předplatitele od určitého počtu článků?**

Ne. Ani v tuhle chvíli to není vůbec otázka.

**V době mého výzkumu jste měli oddělené redakce v domácí rubrice, jaké výhody, nevýhody z toho vyplývají? Domácí rubrika iDNES a domácí rubrika MF DNES.**

No, my to spojíme. Musí se to spojit, protože to je jediná cesta. Vy musíte umět docílit toho, a to je rozdíl právě proti těm sociálním sítím - já jeden text prodám víckrát, ale prodám, ne dám. Prodám. To bez spojených redakcí nejde. Já nevím, jak jinak by se to dalo udělat. To znamená, domácí - to je handicap, který máme, veřejně bych to nikdy neřekl, ale musíme to spojit a ten proces probíhá.

**Jasně, ale já ve své práci řeším období, kdy to ještě spojené nebylo, tak má to nějaké výhody, nevýhody?**

Tak má to výhody v tom, že přinesete na tu událost dva různé pohledy, protože to dělají dva různí lidé. Což budou ale možná dělat i ve spojené redakci. Protože to nemá vést ke sjednocení, unifikaci těch produktů. To se nemá stát. Ta musí být nějak řízená. Ta výhoda spočívala v tom, že když děláte pro noviny, tak noviny jsou pomalejší, ti lidé na to mohou mít více času a pak těžíte z něčeho, co onlinoví lidé strašně neradi slyší a tím, že ty noviny mají daleko větší tradici a speciálně v Mafře to tak dlouho bylo, tak tam velmi často jsou lepší novináři, a novinářina je řemeslo, které se musíte učit, musíte se v něm zdokonalovat a když jste navalení jako fabrika na rychlost, tak nemáte šanci se to naučit, i když na to máte. Neříkám, že ti lidé jsou horší, ale oni nemají možnost se to líp naučit.

**A nebude to horší pro kvalitu, když ti novinoví se budou muset věnovat tomu on-linu?**

Pokud se nám to povede tak, jak chci, tak ne. Protože se stane to, že teď máte jeden tým, a druhý tým. A v podstatě dělají velmi podobnou práci, nebo část té práce, a to je to denní aktuální zpravodajství, to rychlé, abdikoval ministr, prezident, rozhovor, tohle, a to dělají dvakrát stejně a to

je zbytečné. Když se to dobře udělá do iDNESu, tak můžu použít to samé, ne jinak napsané, to samé, i v těch novinách, jenom si musím říct, kam to dám dřív, což rozhodne aktuálnost. Musím být konkurenceschopný. To znamená, a umí odhadnout, že tohle nemám šanci udržet do zítřejšího rána, tak to musí jít první na iDNES a pak to přidám i do té fronty. Tím ušetřím část těch lidí a můžu lidi odsud i odsud vysunout výš v té hierarchii oddělení a je nechat věnovat se jejich nápadům, tématům, daleko hlubším věcem. Mělo by to naopak pomoci oběma těm produktům. Mělo by to pomoci hlavně iDNESu, že by měl mít daleko víc vlastního obsahu.

**Není tam to riziko, že ti čtenáři zjistí, že ty články, za které teď platí v novinách, si mohou přečíst na iDNESu?**

To se nesmí stát.

**Jak to zařídíte?**

Musíte to umět uřídit, a na to musíte mít to oddělení společné. Dokud máte dva šéfy oddělení, tak oni spolu budou vždycky jen bojovat a je to správně. Ten se bude zastávat svého produktu, ten svého produktu a budou se ho snažit mít co nejlepší, což vede k tomu, že to je stejný, když jsou ti lidé dobří na obou stranách. Když máte jednu tu hlavu, tak musíte umět uřídit, když mám exkluzivní rozhovor s prezidentem republiky a mám ho jediný, to se dá ověřit, tak ho nemusím první dát na on-line, dám ho první do novin, to rozpoutá reakce, diskuzi, do novin ho nemusím dát celý, můžu ho doplnit v tom onlinu a nemám tam to samé. Je to strašně těžké,

**Takže budete hodně pracovat s tím obsahem, v jaké podobě a kde se objeví?**

Ano, teď nám vzniká to společné oddělení, ještě máme trochu hybrid, že nám tady zůstane pár lidí jenom pro papír, což by mělo být trochu podobné, jako když tu kdysi bylo investigativní oddělení Kmenta, Syrovátka a tak dále. To by mělo zůstat jenom pro ten papír, což neznamená, že by se jejich texty neměly objevit na onlinu, měly, ale měly by být primárně pro tuhle větší práci a zároveň jsem nechal šéfy těch produktů, Petra Suchomela v Mladé frontě a Honzu Vacu v iDNESu, kteří mají bojovat a přetahovat se spolu o nabídku Michala Hrona šéfa společného oddělení.

**Aby zůstala zdravá konkurenceschopnost?**

Tak.

## **Dá se říct, že na sobě iDNES a Mladá fronta na sobě kanibalizují?**

Určitě, protože to ještě není dobře řízené. V tuhle chvíli se nám tu dějí věci, které by se nám dít neměly, což je historická věc...V tuhle chvíli to není dobře sdílené, ten obsah, potřebuje dost vylepšit, proto to děláme.

## **Podle čeho se rozhodujete, které články vypustíte na iDNES.cz jako pouták na noviny?**

Podle intuice a podle odhadu, jak by to mělo fungovat. Mělo by to být něco, co když na tom iDNESu rozečtete, tak jen prostým vyhledáváním v Googlu nenajdete na stránkách vedle, musíte jít do těch novin. Proto jsou to ty testy nebo často rozhovory, to se blbě hledá. Když tam dáte obecnou věc, tak čtenář to dočte a než by zaplatil, tak si tam vyťuká poplatky do Googlu a najde si to a já jsem ho nezískal a ještě jsem ho odvedl jinam. Podle toho je ten klíč, ale rozhodují o tom lidé, jestli to dělají všichni dobře...? Nesleduji to denně.

## **A pokud mluvíme čistě o domácí rubrice, protože tam je hodně těžké, aby se něco podobného nenašlo jinde...**

Prodávání elektronického předplatného přes domácí zpravodajství není cesta a nevěřím, že bude fungovat. To, co se děje teď, je pro mě trochu pro forma a imigovka, to, co dělá image Mladé fronty jako zpravodajského deníku. Ale není to to, co má fungovat finančně.

## **Tedy že to není ekonomicky použitelné?**

Ano, tak. Není.

## **Z mého výzkumu vyplynulo, že v lednu 2016 si čtenáři mohli přečíst na iDNES.cz 35 procent článků z domácí rubriky MF DNES, ať už v úplné, či zkrácené (prodloužené) podobě. Je toto číslo podle vás adekvátní?**

Já myslím, že ano. Je to optimální, já jsem chtěl třicet, 35 mě překvapilo...zhruba 30 procent mi přišlo, že je optimální část. Tam my se dostaneme. V tuhle chvíli chceme pravidla, která nemohou být dogmatická. Protože prostě noviny nemůžou být dogmatické, ale obecně by to mělo vždycky vypadat tak, že titulní strana Mladé fronty je unikátní a otvíráky na těch stránkách, teď se bavím o domácím, jsou unikátní a od půlky dolů těch stránek, už to může být sdílené s iDNESem, čímž se dostanete zhruba na 30 procent, protože tohle je vždycky větší. Takže ten poměr mně nevadí.

**Takže si nemyslíte, že v tomhle poměru to může odradit čtenáře, když zjistí, že si to mohou přečíst zadarmo na iDNESu? Myslíte, že to čtenáři sledují?**

Ne. Sem tam na to narazí, ale nevadí jim to. Tam je ještě hrozně důležité, co to je. Představte si, že vyhraje Nagano 98, v tu dobu to byly slzy dojetí, obrovská emoce, v tu dobu jste na to koukala v televizi, rychle jste to četla na onlinu a stejně jsem si to druhý den v těch novinách chtěl přečíst znovu, to je to umění, dát to tam dvakrát to, co takhle může fungovat. Musí to být emoce, co třeba na první dobrou úplně nepochopím, takže to chci znovu, takhle je s tím potřeba pracovat. Není to jednoduché a bude tam v tom spousta chyb.

**Ale nemyslíte případ, kdy je ten text úplně stejný?**

Klidně, musím ho umět doplnit.

**Pak myslíte, že to těm čtenářům nebude vadit?**

Tak, ale musím zvážit, co to je. Noviny mají proti onlinu většinu nevýhod. Že stojí peníze, nejsou nafukovací a nejsou dost aktuální, to jsou samé nevýhody, ale mají jednu výhodu, se kterou internet neumí zacházet, protože se to dělá blbě. Někdo vám tam řekne, tohle je důležité a tohle spolu souvisí. A teď nemyslím v textu, ale tím, jak vám to poskládají k sobě. Vy tady na té stránce najednou máte nehodu u Nažidel a k tomu máte už u toho, a nemusíte to hledat, článek o tom, jak jsou zabezpečené autobusy, jak rychle jezdí sanitky...a já vám to takhle naservíruji jako na talíři. Jídlo máte taky lepší po různých restauracích, v každé mají lepší něco jiného, ale nakonec jdete do jedné, kde vám to složí do toho menu. To funguje stejně. Výběr je strašně důležitý a vždycky bude. Vždycky. Akorát se k tomu posune i ten online časem. Ale ještě tam není.

**Porovnání s lednem 2015 ukazuje, že se přístup k poskytování obsahu zdarma změnil (alespoň v domácí rubrice). Tehdy si některý z článků z MF DNES mohli čtenáři přečíst na iDNES.cz v 25 procentech případů. Takže to narostlo...**

To jsem rád, že to narostlo. To je dobré. Určitě se sdílelo víc od roku 2016 to začalo, začaly tam i ty chyby, ale začalo to, protože jsem na to začal strašně tlačit

**Takže to byl nějaký příkaz shora?**

No jasně. A protože už od roku 2016 vím, a chystám tu redakci na to spojení, které v roce 2018 musí být plně funkční. To je těžký proces, je dlouhý...když spojíte malý tým, tak je to relativně jednoduché, protože i když se vám tam něco pokazí, tak se nic moc nestane a nějak to nahradíte.

Tady se bavíme o stamilionech korun příjmů v obou těch produktech a nemůžete je rozviklat. Bavíme se o tom, jak jsou ty týmy nastavené. Já jsem v tomhle strašný sedlák. Já moc nevěřím na tabulky, na programy, power pointy, věřím na lidi, na lidské vztahy a na to, jak funguje člověk. Člověk a k němu nějaký projekt a ten člověk ho dělá na klíč a myslím, že v médiích je to extra důležité a ty týmy nebyly nastavené na to, spolu vůbec mluvit. Dneska spolu mluví, já jsem je přesadil, sedí v půlkruhu, v půlce sedí online v půlce papír dohromady. Baví se spolu, není to jen jedna porada, kterou si online přetrpí na papíru ale komunikují spolu pořád, já jsem tam ten spojovací prvek, protože chodím pořád s nima a bavím se, jak se šéfredaktorkou iDNESu, tak s šéfredaktorem Mladé fronty, tak s šéfama rubrik, protože já jak jsem na ty lidi, tak se bavím s každým redaktorem, mám to rád. Ti lidé musejí získat pocit, že jsou jeden tým. Ještě tam nejsme, ale dostaneme se tam. Bude to znamenat nějaké otřesy, vnitřně jsem připraven na to, že ne všichni to v sobě zkousnou, může se stát, že nám někdo odejde, bude mě to mrzet, ale v zájmu toho celého kam chci, aby to šlo, tak jsem to připravený obětovat.

### **Čekáte od toho ekonomické úspory?**

Ne, úspory ne. Ale ano, bude to ekonomicky výhodnější. Je možné, že z toho vyplyne, že se mi někde budou lidi dublovat a nebudeme je potřebovat, ale není to cíl, není to to, za čím jdeme. Čekám, že získám víc peněz. Důvod je takový, v printu máte klesající příjmy. V celé Evropě, nejsme výjimka, je to všude. Na onlinu vám ty příjmy rostou nějakým způsobem a nestíhá se to. Protože v novinách přicházíte o dvojí druh příjmu. Inzerce a příjem z prodeje. Na onlinu, protože někdo před mnoha a mnoha lety vymyslel internet zadarmo, tak tam nemáte příjem z prodeje, placený obsah v Česku nemůžete dělat, protože dokud ho neudělají všichni tak lidé platit nebudou. Nejde to. Tak máte jen ty reklamní příjmy. Reklamní příjmy na onlinu jsou brutálně závislé na tom, kolik těch lidí tam jak kliká, my jsme v tuhle chvíli dvojka na trhu jako Mafra, jsme jednička ve zpravodajství, někdy se pereme s Novinkama ale já říkám jednička. Představa, že zasáhneme o 50 procent větší počet lidí, je mylná. To se nestane. Já nezískám těch lidí o tolik víc. Ano, my jsme silnější ve městech, Novinky na venkově, na venkově líp funguje bulvár, proto Express.cz a zkusíme to tudy, protože s tím iDNESem na venkov...jo teď chystáme velkou billboardovou kampaň, snad nám to trochu pomůže ale představa, že ze 4,5 milionu reálných uživatelů měsíčně se dostanu na 6 milionů je mylná. Nedostanu. Tak abych mohl mít víc kliků, tak tam ty lidi musím udržet dýl. Musím je donutit víc klikat, protože každý klik je nějaká imprese, a za tu platí inzerent, protože se jim tam objeví inzerát. Aby klikali víc, musím mít obsah pestřejší a musím mít víc vlastního obsahu. A to je to, co tím sleduji. Víc vlastního obsahu v domácím zpravodajství. V ekonomice už máme spojené redakce, ve sportu, v kultuře, teď je nemáme v tom nejdůležitějším



pro iDNES a frontu a to je to domácí zpravodajství. To uděláme letos.

### **Proč bylo zrovna domácí zpravodajství jako poslední?**

Protože ty týmy spolu vůbec neuměly komunikovat a oba produkty to braly jako to nejdůležitější, co mají. Proto na začátku všichni obětovali sport, kulturu, to nikoho tolik nezajímalo a teď najednou v domácím se to bránilo.

**Novinové články z domácího oddělení poutáte tak, že zveřejníte část článku. Není to ale modelem postupně mizejícího textu, ale článku, který má působit svébytně, v něm je box s poutáním na noviny a proklikem na elektronické předplatné. Z reakcí v diskuzích či na sociálních sítích ale vyplývá, že to lidé velmi často nepochopí, považují text za svébytný článek a potom si stěžují, že je nekvalitní. Když vyšel článek o kandidátovi na prezidenta Michalovi Horáčkovi, dva tři odstavce poutané, přestože tam byl boxík, bylo tam dole napsané, že tohle není celý text, tak i od novinářů, jste to schytávali za to, že v tom článku nic není, řešíte tenhle problém?**

Přece ten způsob, kterým mi to děláme je jakýsi kompromis toho, jak to dělat, aby to oba produkty unesly, ještě pořád to není jeden tým. Samozřejmě, že tohle není nejlepší možný způsob. Není. Samozřejmě, že by to mělo vypadat jinak a samozřejmě, že bych měl buďto připravit čtenáře onlinu na to, že jim nedám vůbec žádný článek a udělám to formou jen napoutání, a budu je nutit platit, anebo jim to dám celý a nenutím je to kupovat. Ale protože onlinová redakce celkem správně z jejich pohledu říká, čtenář bude naštvanej, když nedostane úplný obsah a poškodí nás to, a noviny říkají, když jim ten celý obsah dáme, tak už nemají důvod si nás koupit, protože se na nás dívají takhle, tak z toho občas vznikne ne úplně šťastný hybrid. Původní zadání má znít, že je tam informace a sama o sobě dává smysl, je úplná a čtenáře jen nutí, hledat další odpovědi a ty může získat jen tak, že si koupí elektronické předplatné, článek. Tohle tvořit je strašně těžké a občas se stávají chyby a budou, dokud nevymyslíme jiný způsob.

### **Nepřemýšleli jste o takovém tom způsobu mizení textů?**

Já to nemám rád a nemyslím si, že to funguje.

### **A myslíte že čtenáře více naštvete ten mizející text nebo ten neúplný?**

Myslím, že je to jedno. Že se naštvete v každém případě. Vždycky bude určitá skupina čtenářů, která se vždycky naštvete u obou těch produktů a u onlinu jich bude víc, protože je tam těch čtenářů víc a

protože jsou mladší a spoustu z nich noviny v životě nedrželo v ruce, takže si myslí, že jim nutíme něco, co vůbec nechtějí, nepotřebují...takže nikdy se nemůže stát, nemůžete dělat něco tak, aby všichni byli spokojení. To děláte blbě, o to ztratí zájem. I tohle, přestože to nebylo dobře udělané, ten Horáček, tak to vlastně neublížilo, vyvolalo to diskuzi, emoci a vlastně se o nás začalo mluvit a ti lidé, kteří nejvíc nadávali, tak speciálně ti tam budou chodit pořád, už jen proto, aby nám mohli vynadat. Takže stejně přijdou.

### **Kdy mají nastat změny v redakcích?**

Plán je takový, že plně funkční oddělení spojených redakcí domácích oddělení a fronty má vzniknout 1.7. 2017, já doufám, že to bude o měsíc dřív, ale 1.7. je deadline.