

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra žurnalistiky

Diplomová práce

2017

Markéta Hronová

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra žurnalistiky

Markéta Hronová

**Politika sdílení článků z tištěných novin na
webech Hospodářských novin a MF DNES**

Diplomová práce

Praha 2017

Autor práce: **Markéta Hronová**

Vedoucí práce: **Štěpán Soukeník, MA**

Rok obhajoby: 2017

Bibliografický záznam

HRONOVÁ, Markéta. *Politika sdílení článků z tištěných novin na webech Hospodářských novin a MF DNES*. Praha, 2017. 114 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce Štěpán Soukeník, MA.

Abstrakt

Předložená diplomová práce zkoumá politiku sdílení článků z tištěných titulů - Hospodářských novin a Mladé fronty DNES - na svých webech. Nejprve pomocí rešerší vědeckých prací zjišťuje, jak se s digitalizací vyrovnávají tištěné tituly v zahraničí. Dále popisuje, jaké modely sdílení či následné zpoplatňování tištěného obsahu on-line zahraniční média zavádějí. Pomocí kvantitativní analýzy pak práce zjišťuje, jestli sdílí více článků zdarma Mladá fronta DNES na webu iDNES.cz, nebo Hospodářské noviny na serveru iHNed.cz či Aktuálně.cz, který patří do stejného vydavatelství a jeho obsah tvoří stejní redaktoři. Kvantitativní analýza porovnává obsah domácí rubriky v lednu 2015 a 2016, takže rovněž sleduje vývoj politiky sdílení textů v těchto médiích v čase. Hypotéza zní, že více textů zdarma sdílí Hospodářské noviny, především proto, že mají sdílenou redakci. Hlubší vhled do jednání obou médií přinášejí semi-strukturované rozhovory se zástupci vedení vydavatelství, které tituly provozuje. Práce zodpovídá výhody a nevýhody sdílených či rozdělených redakcí, blíže popisuje procesy, jež sdílení textů v jednotlivých periodikách doprovázejí, věnuje se byznys modelům, které obě vydavatelství praktikují a přibližuje plány, které se spoluprací tištěných a webových titulů vydavatelství mají.

Abstract

This Master's thesis examines the sharing of articles of printed newspapers – Hospodářské noviny and Mladá fronta DNES – on their respective websites. Firstly, research of scientific papers presents how foreign newspapers deal with digitalization and which models of sharing and paid content they apply. Using quantitative analysis

this thesis examines, which of the two newspapers shares more free articles on-line (Mladá Fronta DNES on the server iDNES.cz and Hospodářské noviny on iHNed.cz and Aktuálně.cz). The quantitative analysis compares the content of the National news section in January 2015 and January 2016, so it also observes the development of the respective article-sharing policies over time. The hypothesis is that Hospodářské noviny share more free articles than Mladá fronta DNES. The reason is that Hospodářské noviny have a single editorial office for their printed and online articles. More details regarding the policies of paid content are provided through semi-structured interviews with representatives of the respective publishing houses. This Master's thesis also presents the advantages and disadvantages of single and separate editorial offices (newsrooms for printed and online articles), describes the processes of article-sharing, illustrates business models that the publishing houses use, and demonstrates plans of publishing houses in this area for the future.

Klíčová slova

Konvergence médií, sdílení, zpoplatňování obsahu, paywall, Hospodářské noviny, MF DNES

Keywords

Media convergence, sharing, paid content, paywall, Hospodarske noviny, MF DNES

Rozsah práce: 128 176 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 17. 5. 2017

Markéta Hronová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své práce Štěpánovi Soukeníkovi, MA za odbornou podporu, trpělivost a pozitivní motivaci při psaní diplomové práce.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Markéta Hronová	Razítko podatelny:
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2015/2016	
E-mail diplomantky/diplomanta: 50402599@fsv.cuni.cz	
Studijní obor/forma studia: Mediální studia/kombinovaná	
Předpokládaný název práce v češtině: Politika sdílení článků z tištěných novin na webech Hospodářských novin a MF DNES	
Předpokládaný název práce v angličtině: System of sharing articles from printed newspapers to websites Hospodářských novin and MF DNES	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013) (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve</u> po dvou semestrech od schválení tezí) LS 2017	
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): Problematika zpoplatňování obsahu na internetu je bezpochyby jedním z hlavních témat v mediální oblasti posledních let. Všechny redakce vymýšlejí, jak se vypořádat s krizí tištěných médií. V zahraničí už proběhlo mnoho pokusů, jak nabízet na internetu placený obsah, tato diplomová práce se bude věnovat tomu, jak se s tímto fenoménem dosud vypořádávají česká média. O placeném obsahu závěrečné práce existují, jakým způsobem a v jakém objemu zveřejňují novinové redakce články bezplatně na internetu a kolik jich naopak nabízejí za poplatek, žádná neexistuje. Proto se jí bude tato práce věnovat.	
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): Tato práce se bude zabývat tím, jak moc se sdílejí články z novin, za které čtenář musí platit, na zpravodajských portálech deníků Hospodářské noviny a Mladá fronta DNES. Hlavní výzkumná otázka zní: Který zpravodajský portál českých mediálních domů poskytuje více sdíleného obsahu zdarma na příkladu Hospodářských novin a Mladé fronty DNES? Hospodářské noviny jako první médium v Česku začaly pracovat s platební bránou, na základě těchto zkušeností byly stanoveny hypotézy: Přístup jednotlivých mediálních domů k sdílení článků z tištěných periodik na on-line zpravodajských portálech se liší. Pokud ano, tak který mediální dům poskytuje více článků na on-line portálech zdarma. Práce se bude snažit ukázat, jestli se tyto přístupy mění v čase a jaký mají jednotlivé přístupy dopad na čtenost článků. Na základě těchto poznatků budou pořizeny rozhovory se zástupci vedení těchto dvou periodik a popsány strategie, kterou české mediální domy zaujímají k digitalizaci a klesajícímu vlivu a čtenosti klasických tištěných novin.	

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

1. Úvod - Uvedení do problematiky placeného obsahu, stanovení cílů a metod výzkumu

2. Teoretická část

2.1 Východiska zacházení s placeným obsahem na internetu, zkušenosti ze zahraničí

2.2 Představení zkoumaných periodik – Hospodářské noviny, Mladá fronta DNES

2.3 Teoretické základy digitálních byznys modelů médií

2.4 Agenda setting a decision making

3. Metodologie

3. 1 Kvantitativní obsahová analýza

3. 2 Rozhovory

4. Analytická část – vlastní výzkum

4. 1 Diskuze nad výsledky

4.1 Vyhodnocení kvantitativní analýzy a rozhovorů

5. Závěr - Zodpovězení hypotéz, vyvození závěrů

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

Články (kvótní výběr) v následujících periodikách

Hospodářské noviny, server iHNed.cz a Aktuálně.cz

Mladá fronta DNES a server iDNES.cz

v rubrikách domácí zpravodajství (případně omezené na témata podle velikosti zkoumaného vzorku)

v období 1. 1. - 30. 1. 2015 a 1. 1. - 30. 1. 2016

Metody (techniky) zpracování materiálu:

Kvantitativní obsahová analýza v první části a forma semi-strukturovaných rozhovorů v druhé části

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

BRANDSTETTER, B; SCHMALHOFER, J. Paid Content. Journalism Practice. Vol. 8, 5, s. 499-507. 2014. ISSN: 17512786.

Tato studie zkoumá, zda je platební brána úspěšná pouze v případě, že zpoplatněné články nabízejí exkluzivní obsah s přidanou hodnotou. Zkoumá, jak se k tomuto předpokladu staví čtenáři a ukazuje to na příkladu deníku Die Welt.

CARSON, Andrea. Behind the newspaper paywall – lessons in charging for online content: a comparative analysis of why Australian newspapers are stuck in the purgatorial space between digital and print. Media, Culture & Society. 2015; vol. 37, 7: s. 1022-1041.

Článek se zabývá tím, jak se tištěná média vypořádávají s krizí a začínají zavádět placený obsah, který se pomalu stává normou. Jednotlivé postupy zkoumá na příkladech Spojených států amerických, Británie a Austrálie..

CHYI, Hsiang Iris, Angela M. Lee, and Avery E. Holton. Examining the Third-Person Perception on News Consumers' Intention to Pay. Electronic News, 2016; vol. 10, 1: s. 24-44

Práce se zabývá tím, co vede konzumenty zpravodajství platit za zprávy v tisku, na webu či v aplikacích a to z psychologického i ekonomického hlediska. Vychází z průzkumu amerických uživatelů internetu.

ČERMÁK, Miloš. Placený obsah. Prezi [online]. 2010 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: http://prezi.com/_egr78c6tmwl/placeny-obsah/

Prezentace dává vhled do používání placených bran ve světě, zkušenosti s nimi a cenné je na ní to, že zahrnuje i český kontext a podmínky. Připravil ji Miloš Čermák, který se podílel na zavádění placeného obsahu v Hospodářských novinách.

ČUŘÍK, Jaroslav. Nové trendy v médiích I : Online a tištěná média. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012. 240 s. ISBN 978-80-210-5825-5.

Odborná recenzovaná publikace. Nabízí základní přehled o žurnalistických postupech v online a tištěných médiích především optikou nových trendů v médiích.

GRUESKIN, Bill, Seave, Ava, Graves, Lucas. The Story So Far: what we know about the business of digital journalism. New York: Columbia University Press (with the Columbia Journalism School and the Tow Center for Digital Journalism), 2011. s. 144, ISBN 0-2311-6027-5 Dostupné z:

http://cjrarchive.org/img/posts/report/The_Story_So_Far.pdf

Report o digitální žurnalistice ve Spjených státech amerických psaný zkušenými novináři a mediálními konzultanty. Zaměřují se na otázku, jaký druh digitální žurnalistiky komerční trh podpoří a jak. Experimentují s různými modely digitálního byznysu.

RIFFE, Daniel. LACY, Stephen. Analyzing media messages using quantitative content analysis in research. Druhé vydání. Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates, 2005. ISBN 1410613429.

Publikace nabízí veškeré informace pro vytvoření kvantitativní obsahové analýzy. Nabízí jakýsi návod, podle kterého lze postupovat, včetně kontextu a hodnocení výsledků analýz.

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

BEDNÁŘ, Jaroslav. Pricingové modely užívané českými médii k zpřístupňování jejich placeného obsahu [online]. Brno, 2013 [cit. 2016-05-25]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Petr Škyřík Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/324562/ff_b/>.

VAŠICOVÁ, Marta. Elektronická verze tištěných novin [online]. Brno, 2015 [cit. 2016-05-25]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta informatiky. Vedoucí práce Vítězslav Švalbach Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/256430/fi_m_a2/>

Datum / Podpis studenta/ky

.....

Obsah

ÚVOD	2
1 VÝCHODISKA ZACHÁZENÍ S PLACENÝM OBSAHEM NA INTERNETU	8
1. 1 POLITICKÁ EKONOMIE MÉDIÍ.....	8
1. 2. MODEL PROPAGANDY HERMANA A CHOMSKÉHO.....	9
1. 3. FENOMÉN ZDARMA.....	9
1. 4. TLAK NA ZISK.....	11
1. 5. KONVERGENCE.....	12
1. 6 SPOLUPRÁCE V REDAKCÍCH.....	13
1. 7 AGENDA SETTING A DECISION MAKING.....	13
2 TEORETICKÉ ZÁKLADY DIGITÁLNÍCH BYZNYS MODELŮ MÉDIÍ	15
2. 1 BYZNYS MODEL Y FUNKOVÁNÍ MÉDIÍ.....	15
2. 2. 1 <i>Paywall a další monetizace digitálního obsahu</i>	15
2. 2 PŘÍKLADY ZE ZAHRANIČÍ.....	17
2. 3 OCHOTA LIDÍ PLATIT ZA OBSAH.....	22
3 PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÝCH PERIODIK	23
3. 1 HOSPODÁŘSKÉ NOVINY.....	23
3. 1. 1 <i>Obsah novin</i>	24
3. 1. 2 <i>Historie</i>	24
3. 1. 3 <i>Současnost</i>	26
3. 1. 4 <i>Analýza modelového příjemce</i>	27
3. 2 MLADÁ FRONTA DNES.....	28
3. 2. 1 <i>Obsah novin</i>	29
3. 2. 2 <i>Historie</i>	30
3. 2. 3 <i>Současnost</i>	31
3. 2. 4 <i>Analýza modelového příjemce</i>	32
4 METODOLOGIE	32
4. 1 KVANTITATIVNÍ OBSAHOVÁ ANALÝZA.....	32
4. 1. 2 <i>Výzkumné otázky a hypotézy</i>	33
4. 2 ROZHOVORY.....	34
4. 2. 1 <i>Otázky pro vydavatelství Mafra</i>	35
4. 2. 2 <i>Otázky pro vydavatelství Economia</i>	37
5 ANALYTICKÁ ČÁST – VLASTNÍ VÝZKUM	38
5. 1 EKONOMIKA FUNKOVÁNÍ REDAKCE.....	38
5. 2 PLACENÝ OBSAH.....	40
5. 3 SPOLUPRÁCE NAPŘÍČ TITULY.....	46
5. 4 SDÍLENÍ ČLÁNKŮ.....	50
5. 5 PROBLÉMY – DUBLOVÁNÍ ZPRÁV, ZKRACOVÁNÍ TEXTŮ.....	56
5. 6 GOOGLE A SOCIÁLNÍ SÍTĚ.....	58
ZÁVĚR	60
SUMMARY	63
POUŽITÁ LITERATURA	65
SEZNAM PŘÍLOH	69
PŘÍLOHY	70

Úvod

Digitalizace přinesla mnoho společenských změn. Proměnil se každodenní život, především se zrychlil. Lidé se jinak baví, jinak se dozvídají informace. Zpráv vzniká víc, jsou rychleji dostupné, tradiční média přestávají být pro čtenáře atraktivní. Fenomén digitalizace společně s finanční krizí v letech 2008 a 2009 tradičním vydavatelstvím přinesl problém s klesajícím prodejem novin a rovněž s klesajícím příjmem z reklamy. Těžištěm úspěchu začal být internet, kam se přesunula většina čtenářů. To zahýbalo s tradičním byznys modelem, tedy takovým, který stál na prodeji tištěné reklamy. Média začala řešit, jak prodat čtenářům obsah, který si zvykli na internetu konzumovat zadarmo. Jako první se s tímto problémem potýkaly redakce ve Spojených státech amerických či ve Velké Británii. Brzy ale se stejnými těžkostmi začala bojovat i média působící v České republice.

Přestože se problém s neochotou platit za informace v médiích řeší už od konce devadesátých let, zatím nedošlo k žádné shodě na tom, jaký model může být funkční alternativou k modelu založenému pouze na prodeji reklamy, i když jich média vyzkoušela bezpočet: nejrůznější varianty paywallů – neboli platebních bran, reklamu na mobilních zařízeních, prodej novinových aplikací, crowdfunding, crowdsourcing, co-creation, nadnárodní business model, neziskový model, který spoléhal na donátorství mezinárodních neziskových organizací, soukromé donátorství a thinktanky, kombinace veřejných donátorů, prodej předplatného jazykovým menšinám, monetizaci hyperlinků a dokonce i používání robotů k psaní zpráv (Franklin, 2015, s. 472).

Základním kamenem úrazu je fakt, že si lidé zvykli konzumovat obsah na Internetu zdarma. Mosco (2008) ve svém textu ale upozorňuje na to, že i když se problémy spojené s nástupem digitální éry zdají nové, podobným otázkám čelila v době, kdy vznikala, i tradiční média. O stejném fenoménu mluví i Anderson (2009, s. 111). Připomíná, jak nástup reklamy rozšířil rozhlasové vysílání, a stejnou cestu podstoupila televize. Kabelové televizi se ale podařilo přimět lidi, aby si za lepší obsah platili. Když nabídli nové filmy a hudební videoklipy, lidé byli ochotní za předplacené služby kabelových televizí platit.

S rozvojem internetu se ale model kabelových televizí začínal hroutit. Mladí se přestali dívat na televizi a začali konzumovat obsah prostřednictvím klipů na You Tube a

podobných serverech zdarma (Anderson, 2009, s. 119). Odstartovali tak devalvaci obsahu. Je však třeba říct, že neochotu lidí platit za sledování médií nezpůsobili jen mladí lidé, vliv měly také technologické změny, které všechno usměřily a zjednodušily. Právník a bývalý počítačový vědec Jonathan Handel (Anderson, 2009, s. 115) z Los Angeles pojmenoval šest důvodů přechodu, proč si publikum i vydavatelé zvykli na model, v kterém je obsah zdarma:

1. Nabídka obsahu neuvěřitelně stoupala, ale poptávka ne. Člověk je za den schopný zkonzumovat jen omezené množství obsahu. Facebookové stránky se nedají srovnat s New York Times, je jich mnohonásobně víc a jsou zadarmo.
2. Jsme zvyklí platit za věci hmatatelné, ne abstraktní. Ukrást někomu něco fyzického stojí reálné peníze, ale u digitálních souborů tomu tak není.
3. Je mnohem jednodušší si obsah stáhnout na Internetu než ho hledat a následně si ho koupit v obchodě.
4. Vzestup reklamou podpořených produktů. Lidé si zvykli, že na webu je všechno zdarma díky reklamě a odmítají pochopit, proč by to tak nemohlo být i s jinými produkty v reálném světě.
5. Počítačový průmysl chce, aby obsah byl zdarma. Apple nevydělává miliardy prodejem hudby, ale prodejem nosičů - iPodů, kam si pak lidé hudbu stahují.

Zmíněné důvody podle Handela stvořily generaci, kterou nazývá "free". Generace zdarma. A dokládá, že se trendy z on-line médií dostávají i do tisku. Generace vyrůstající s Googlem nepřevzala zvyky svých rodičů a není ochotná platit za noviny. Začaly proto vycházet noviny pro teenagery, které se rozdávají zdarma. Jiné si svou cenu zachovaly, ale přibalují k časopisu ještě dárky - od šperků přes muziku. Bezplatné noviny se zdály jako úspěšná cesta - rostly o dvacet procent za rok, uchytily se především v Evropě, v roce 2007 měly bezplatné noviny 7 procent z celkového objemu tištěných novin.

Média tak zápasí s tím, že si lidé myslí, že reklama zaplatí všechno, ale skutečnost je jiná. Prostor, kam lze reklamu umístit, je jen omezený. Samozřejmě zejména v novinách, na internetu je manévrovací prostor větší, ale za webovou reklamu se platí mnohem méně než za reklamu v magazínu na lesklém papíře (Anderson, 2009, s.116)

I přesto, že řada médií dříve odmítala zpoplatnit obsah na internetu a články z novin publikovala na internetu zdarma, postupně začala přecházet na různé varianty modelů paywalls – neboli platebních bran, z nichž se stal populární byznys model v digitální éře. Využívá ho více než polovina z dvaceti nejprodávanějších titulů ve Spojených státech. Poslední, kdo se přidal, byly Washington Post v roce 2013, a v roce 2012 síť titulů Gannett, ta ale nezapojila své nejprodávanější noviny - USA Today (Carsonová, 2015, s. 1034).

Zkušenost se zpoplatňováním obsahu mají některé zahraniční deníky už od devadesátých let. Jejich strategie se neustále mění. Jak upozorňuje Franklin ve své práci *The Future of Journalism* (Franklin, 2014), zaváděné paywally - jak se platebním branám říká - některé deníky rušily, či alespoň zmírňovaly. Například San Francisco Examiner v srpnu 2013 zrušil platební bránu, kterou zavedl v předchozím roce v březnu. Jiné deníky paywall v rámci konkurenceschopnosti alespoň zmírňovaly. Třeba The New York Times počet článků, které si čtenáři mohou přečíst zdarma, snížily z původních dvaceti na deset.

Důvod pro „bourání zdí“ je podle Franklina zjevný. Příjmy od předplatitelů digitálního obsahu nedosahují takové výše jako příjmy od předplatitelů tištěných verzí. Další výzkumy prokázaly, že se paywally vyplácí jen deseti procentům mediálních společností. Například časopis *Business Insider* zjistil, že zatímco předplatitel tištěné verze jim přináší 1100 dolarů ročně, předplatitel digitálního obsahu jen 175 dolarů ročně (Myllylahti, 2014). Model paywallů nepovažuje za životaschopný. Vysvětluje to tak, že není možné články, které si každý mohl přečíst zdarma, najednou zavřít a zpřístupnit je jen za poplatek, aniž by se zlepšil obsah.

Ilustruje to na příkladu německého deníku Die Welt. Ten spustil paywall v prosinci 2012, jenže nepřinášel žádný lepší obsah, ani unikátní reportáže. Nabízel za peníze články, které si uživatelé internetu mohou najít jinde na webech zdarma (Brandstetterová, Schmalhoferová, 2014, s. 505). Dále ukázaly, že server welt.de zcela selhal v parametrech, které by měl placený digitální obsah mít. V jejich případě nebyl interaktivní, nebyly v něm odkazy, videa, multimediální obsah. Nebylo možné snadno komunikovat s autory článků, což autorky studie dokládají například tím, že jen u deseti

procent článků byly uvedené emailové adresy autorů, a u komentářů pod články byly odpovědi v méně než dvou procentech případů (Brandstetterová, Schmalhoferová, 2014: s. 505). Ale dodávají, že v posledních letech to deníku funguje lépe.

S podobnými problémy se potýkají i česká média. Jen pomalu si zvykají na to, že pokud na internetu něco prodávají, nesmí pouze překlopit obsah novin na web, ale měla by čtenáři dát něco navíc. Teprve relativně nedávno se objevily pohodlnější čtečky novin, které si čtenáři mohou otevřít ve speciálních aplikacích, kliknout na jednotlivé články a zvětšit si je nebo si prohlédnout fotogalerii. Vyloženě interaktivní obsah - například rozklikávací grafiky, videa, však ve čtečkách k dispozici stále nejsou.

Picard (2014) rozrůzněné byznys modelů médií chválí a je optimistický: Vydavatelé novin přestávají být závislí pouze na jednom zdroji financování - reklamě - jako tomu bylo posledních 150 let. Nyní se média financují kromě reklam také penězi od čtenářů, z pořádání eventů a e-commerce, od donátorů, sponzorů, či od navazujících komerčních služeb jako je například web hosting. Sice podotýká, že je brzy na jásot, ale usuzuje, že nové byznys modely přinášejí provize.

Česká media jsou ale proti velkým britským, americkým, německým či francouzským médiím v jiném postavení, protože operují na menším trhu, a navzájem se perou o mnohem menší počet čtenářů. Poměrně dlouhou dobu také nabízela na internetu svůj obsah zdarma, v době, kdy ho zpoplatnila, se potýkala s dozvuky finanční krize, tedy klesajícími příjmy z reklamy, klesajícím prodejem. S tím souvisely také škrty v redakcích, tlak na produkci obsahu, který je zaručeně ziskový. Novinářů v redakcích ubylo, museli produkovat víc textů za kratší dobu, úroveň se snížila, zkušené novináři mnohdy odcházeli. Snaha vydavatelů, nabídnout v placené části čtenářům kvalitnější obsah, například analytické články, narážela na skutečnost, že nebyli lidé a čas na to, kvalitnější obsah vytvářet.

Tato diplomová práce přiblíží, jak si s nástupem nových trendů – digitalizace a klesajících příjmů z prodeje – poradila česká média. Nezaměří se ale pouze na ekonomický model fungování redakcí, na finanční dopady na vydavatelství nebo praktické změny v redakcích, protože to už popsaly některé jiné práce, například Novotný (2009), Bednář (2013), Vašicová (2015) a Janíková (2017). Bude se věnovat

tomu, jak se novinové tituly snaží publikovat svůj obsah na internetu a na spolupráci s webovými servery, které k nim náleží. Podrobně popíše, jakou část novinového obsahu si mohou čtenáři přečíst zdarma na internetu, a jak se liší přístup jednotlivých vydavatelství. Například k tomu, jestli jsou texty stejné v novinách a na internetu, nebo se liší.

Výzkum proběhne na příkladu Mladé fronty DNES, klíčového deníku pro vydavatelství Mafra, a Hospodářských novin, které vycházejí jako jediný deník ve vydavatelství Economia. Tyto dva deníky byly vybrány proto, že existuje předpoklad, že se jejich přístup ke sdílení obsahu mezi papírovým a internetovým médiem bude lišit vzhledem k tomu, že Hospodářské noviny uplatňují na svém webu placenou bránu. Navíc ve vydavatelství Economia, do kterého Hospodářské noviny spadají, v roce 2014 proběhlo slučování redakcí. V deníku MF DNES a na webu iDNES.cz oproti tomu fungují oddělené redakce, alespoň v případě domácího oddělení, na které se tato práce zaměří.

Teoretická část práce představí základní východiska pro práci s placeným obsahem na internetu. Také obsahové zakotvení v politické ekonomii médií, blíže popíše jevy, které souvisejí se změnami v médiích. Stručně připomene, jak si lidé zvykli dostávat spoustu věcí zejména na internetu zadarmo, tlaky na zisk, které vedou ke změně práce redaktorů, slučování redakcí a bližší spolupráci mezi novinami a internetovými produkty se všemi pozitivy i negativy, které přinášejí.

Pro lepší porozumění fungování zkoumaných médií – MF DNES a Hospodářským novinám – popíše tato práce, jak oba listy pracují, na co se zaměřují a jaká je jejich historie. Dále se bude věnovat digitálním byznys modelům médií. Popíše jaké zkušenosti mají se sdílením novinových textů na internetu zahraničí média, co o něm říkají výzkumy, jaké modely fungovaly, a jaké ne. Aby mohly být výsledky práce opravdu konkrétní a nepracovaly jen s tvrzením redakcí, zvolila autorka práce kombinovanou metodu výzkumu. Nejprve aplikuje kvantitativní analýzu, pomocí níž ukáže, kolik článků z Mladé fronty DNES se v lednu 2016 objevilo zdarma na webu iDNES.cz, a obdobně kolik článků z Hospodářských novin se objevilo zdarma na serverech iHNed.cz a Aktuálně.cz, který má s novinovou domácí rubrikou spojenou redakci. Výsledky porovná stejným způsobem se situací v lednu 2015, aby mohla sledovat vývoj v čase. Kromě počtů článků bude kvantitativní analýza sledovat, zda se

článek na webech objevuje ve stejné, či ve změněné podobě, a jestli je pak článek na webu delší, kratší či výrazně odlišný, než jeho podoba v novinách.

Jako doplňkovou metodu výzkumu zvolila autorka semi-strukturované rozhovory se zástupci vedení vydavatelství obou periodik. Od nich se snažila získat informace o zacházení s digitálním placeným obsahem a fungování redakcí novinových titulů. Vedení vydavatelství bylo rovněž konfrontováno s výsledky kvantitativního výzkumu a požádáno o interpretaci jeho výsledků.

Analytická část práce vyhodnotí kvantitativní analýzu v kontextu odpovědí zástupců vedení vydavatelství a popíše, jak funguje sdílení textů z tištěných médií v těch internetových, srovná výsledky zkoumání s poznatky, které tato práce přinesla v teoretické části.

Závěr práce pak znovu nastolí hypotézy a výzkumné otázky a ty zodpoví. Shrne výsledky kvantitativní analýzy a rozhovorů a doporučí další oblasti zkoumání, které by mohly stále nedořešené fungování papírových novin v digitální éře posunout dál.

Práce se obsahově shoduje s předloženými tezemi, posunulo se však číslování kapitol a v případě podkapitoly Agenda setting a decision making došlo k jejímu přerazení pod kapitolu teoretická východiska médií. Autorka vyhodnotila, že tato oblast není pro předloženou část práce tak podstatná, aby jí byla věnována celá kapitola.

Je také potřeba zmínit, že autorka práce má pracovní zkušenost z Mladé fronty DNES i z Hospodářských novin. K oběma stranám se však snažila přistupovat maximálně objektivně a kriticky.

1 Východiska zacházení s placeným obsahem na internetu

1. 1 Politická ekonomie médií

Politická ekonomie komunikace patří k jedné ze základních premis, jak nazírat postavení médií ve světě. Podíváme-li se na média z politicko-ekonomického pohledu, budeme řešit především vztah mezi ekonomickou strukturou, rychlost jednání mediálních podniků a obsah mediálních produktů.

Své přístupy k politické ekonomii médií vytvořil například sociolog Vincent Mosco, a také lingvista a rovněž sociolog Noam Chomsky. Politická ekonomie vysvětluje zrod kapitalismu jako systému, který se snaží z různých zdrojů vytvořit komodity, s kterými se dá obchodovat. Politická ekonomie médií nebo komunikace dělá zboží z informací. Původní model, kdy se informace prodávaly v podobě novin na papíře společně s reklamou, narušila digitalizace. Informace se začaly šířit na internetu zdarma (tedy pouze za cenu připojení k internetu a bez přímého propojení čtenáře s médiem) a klasický model se narušil. Mosco (2008, s. 54) to označuje za dobu digitálního kapitalismu. Upozorňuje na to, že je třeba mít na paměti, že se pořád jedná o kapitalismus, jehož cílem je zisk. Šíření produktů v podobě informací je pro někoho díky digitalizaci jednodušší, ale přicházejí s ním problémy. Mosco připomíná, že kapitalismus stojí na trhu a systému soukromého vlastnictví. Počítá s limity jako jsou autorská práva, ochranné známky, patenty, které omezí volné nakládání s informacemi či nápady konkrétních lidí. Hodnotu informací v médiích stanovily trhy a dnes je stále důležitější.

Při všeobecné dostupnosti informačních a komunikačních technologií je obtížné zachovat právní režim soukromého majetku. Dnes je těžší než kdy jindy zjistit, co kapitalismus udělá, když technologie mění tradiční představu o výrobě a spotřebě, používání a směnné hodnotě. Snadno dostupné stahování hudby, videí, sdílení souborů a kopírování všech možných materiálů zpochybňuje schopnost kapitalismu ohlídat soukromý majetek a zachovat tržní režimy.

Kyberprostor byl dříve přístupný pro všechny. Pokud se v něm mají vydělávat peníze musí se z věcí v něm stát duševní vlastnictví společností jako je Microsoft, Google,

Disney a dalších (Terranova, 2000). Mosco připomíná, že vztyčit plot v kyberprostoru není jednoduché, protože chce rozdělit nemateriální zdroje (Mosco, 2008: s. 55).

1. 2. Model propagandy Hermana a Chomského

Podle teorie Chomského dostane slovo ten, kdo má moc, média jsou provázána s politickým systémem a jakožto byznys projekty také pod tlakem vydavatelů, kteří tlačí na zisk. Edward S. Herman a Noam Chomsky (1988) přišli s takzvaným modelem propagandy. Ten vychází z premisy, že korporátní zájmy společností jsou propojené s mocenskými zájmy osobností, kteří ovládají státní moc. Ti pak podle autorů mají vliv na to, jaké zprávy a v jaké podobě jsou veřejnosti médií předkládány. Kromě toho, že jsou média do jisté míry závislá na dobrém vztahu se státní mocí, autoři v modelu propagandy vzájemný vztah dokazují i na faktu, že média obvykle věří informacím, které jim vlády poskytnou. Nebo vládní zdroje minimálně považují za zdroje informací, a ty s nimi ochotně tuto hru hrají.

Mohou tak tláčit na média, ať už přímo či nepřímo, aby se věnovala agendě, která se jim hodí. Jelikož jsou novináři na vládních zdrojích do jisté míry závislí, mohou projevit ochotu takovým snahám vyhovět. Politicko-ekonomický přístup k mediálnímu průmyslu Hermana a Chomského tak považuje propojení médií a státní moci za zásadní, vláda a mocní lidé ve státě mají vliv na to, jaký obsah média produkují.

Jejich názoru do značné míry oponuje Michael Schudson (2003), který připomíná, že zprávy v médiích tvoří novináři jako jednotlivci, kteří si do jisté míry určují to, o čem budou psát, sami. Témata nabízejí editorům, kteří jim je mohou a nemusejí odsouhlasit, ale ani redaktoři ani editoři obvykle nejsou ti, kteří se scházejí s majiteli médií, či jejich mocnými přáteli z byznysu. Obvykle ani nemají dost dobrou představu o tom, jak funguje společnost, pro kterou pracují, z byznysového hlediska.

1. 3. Fenomén zdarma

Jak už bylo naznačeno v úvodu této práce, lidé si velmi rychle zvykají na to, že mají něco zadarmo. Než se s neochotou čtenářů platit za obsah začala potýkat média, řešili ji

zpěváci a hudebníci, jejichž CD se hromadně vypalovala a šířila mezi lidmi tak, že si originální zboží kupovalo čím dál méně lidí. Podobný osud potkal také filmy.

Ve chvíli, kdy už zpěváci tolik neprodávali CD, začali se orientovat na jiné výdělkové - peníze jim přináší koncerty, významnou část jejich příjmů tvoří také merchandise - prodej triček, čepic a dalších předmětů s jejich logy. Na podobném principu dnes fungují také filmy - dobrým příkladem jsou třeba fenomény Harry Potter či Star Wars, s jejichž motivy se prodávají hračky, figurky, počítačové i stolní hry a další.

Někteří interpreti se už natolik smířili s tím, že jejich tvorbu jako takovou nelze prodávat na nosičích, že ji rovnou poskytli zdarma. Chtějí, aby si jejich hudbu pustilo co nejvíce lidí, a pak přišli na koncert, na němž mohou něco vydělat. V roce 2014 poskytla skupina U2 svou desku *Songs of Innocence* zdarma půl miliardě uživatelů iTunes v rámci reklamní kampaně na telefon iPhone 6. Vzbudilo to řadu negativních reakcí, U2 vysvětlovali, že desku prý poskytli zdarma z obavy, že jejich album nikdo neuslyší. Následný průzkum v lednu 2015 ukázal, že se jim krok vyplatil, jejich album se stalo na iTunes nejposlouchanějším (kul, 2015). Přestože údaje mohou být zkreslené uživateli, kteří o desku U2 nestáli, pouze ji ze svých knihoven neodstranili, je to dobrý příklad toho, jak dnes zábavní průmysl, do kterého média svým způsobem také patří, přemýšlí.

Trend “zábavy zdarma” se z online prostředí začal dostávat i do offline světa. Generace vyrůstající s Googlem nepřevzala zvyky svých rodičů a není ochotná platit za noviny. Začaly proto vycházet noviny pro teenagery, které se rozdávají zdarma. Jiné si svou cenu zachovaly, ale přibalují k časopisu ještě dárky - od šperků přes muziku. Bezplatné noviny se zdály jako úspěšná cesta - rostly o dvacet procent za rok, uchytily se především v Evropě, v roce 2007 tvořily bezplatné noviny 7 procent z celkového objemu tištěných novin (Anderson, 2009, s. 114)

V Česku bezplatné deníky také slavily svůj úspěch. Například v roce 2008 v Praze vycházely hned čtyři bezplatné deníky – Jako první začal vycházet deník *Metro*, pak *Metropolitní Express*, *24hodin* a také *E15*. V současné době vychází bezplatně deník *Metro*, *5plus2* a částečně i *E15*. Ten se rozdává zdarma v určitých institucích, třeba ve školách či na úřadech, jinak se dá koupit v trafice za 10 Kč (vlastní výzkum).

S výjimkou deníku E15 jsou ale bezplatné noviny informačně mnohem chudší než ty placené. Čtenáři v nich najdou více inzerce, články jsou krátké, nejčastěji fungují jako shrnutí uplynulého dne. Jen výjimečně zpracovávají větší témata či přicházejí s vlastní agendou. Nemají zdaleka tak velké redakce, jako zavedené placené deníky. Model bezplatného deníku aplikovaný na tradiční listy by tak s největší pravděpodobností nefungoval, protože reklama by nepřinesla dost peněz na platy dostatečného množství kvalitních novinářů či na vybavení, které k vytváření původního obsahu redakce využívá.

1. 4. Tlak na zisk

Tlak na produkci levného obsahu pro digitální platformy kromě jiného způsobuje úpadek žurnalistiky, protože obsah vytvářejí brigádníci/studenti a amatéři místo profesionálních novinářů, jak upozorňuje Bakker (2012: s. 629). Nabízí se otázka, zda právě přesvědčení čtenářů, že tištěná média mají lepší informace a přispívají do nich zkušenější novináři, nebrání tomu, aby za zprávy na internetu platili. Na internetu se objevuje velké množství různých zpráv a běžný čtenář při procházení webových stránek nejspíš neodlišuje, zda jde o původní informace od zkušeného autora, nebo je to rychlá zpráva, kterou na internet vložil brigádník. Na základě tohoto tvrzení by bylo možné se domnívat, že čtenář dá podvědomě přednost novinám, přestože na webu najde to samé. Žádný výzkum ale takto explicitní otázky českým čtenářům ještě nepodkládal, tudíž jde pouze o hypotézu, či jednu z možných odpovědí na otázku, proč model zpoplatňování obsahu na internetu nefunguje tak, jak by si vydavatelé přáli. V případě této práce mohou mít poznatky z politické ekonomie médií vliv na to, jaké články vydavatelství chrání paywally a nechtějí ho poskytovat zdarma, a jaké naopak zcela či částečně nechávají zdarma přístupné veřejnosti. Je to i cíl práce zjistit, jak média tento obsah třídí.

Mosco si novou éru, v které hrají digitální technologie prim, pojmenoval jako Éru placení za.... Předpoklady pro její vznik vytvořily z technologického hlediska zdokonalující se technologie jako síťová komunikace, ale také kvalitní displeje a další. Ty umožňují platit za předávání informací. Mosco upozorňuje, jak je to vlastně myšlenka geniální. Jednu zprávu se dozvídáme z různých novin, webových serverů, televizí a rádií. Za stejnou věc tak lidé platí několikrát, což je obzvláště výhodné, pokud

jedna společnost vlastní více druhů médií (Mosco, 1988, s. 8). Připomíná, že média dělají z veřejně dostupné informace prodejní zboží - přidají k ní obrázek, napíší ji srozumitelně. Do jisté míry má určitě pravdu, protože přesně to vydavatelství dělají - z jedné zprávy tak může vzniknout například rozhovor na webu, zpráva v novinách a ještě video.

1. 5. Konvergence

Čím dál větší spolupráce či prolínání různých druhů médií se nazývá konvergencí. Slovník konvergenci médií definuje jako průběžné sblížování médií z hlediska přípravy, distribuce a vnímání obsahů, jehož výsledkem je současný či následný výskyt stejných mediovaných sdělení v různých technologických formách (Reifová, 2004, s. 111). V praxi to tedy znamená, že o stejné věci se čtenáři mohou dočíst v novinách, na internetu, a mohou se na ni podívat na fotografiích či ve videu.

Konvergence je reakce médií na vzestup internetu a touhu čtenářů konzumovat obsah co nejpohodlněji, kdykoli a na kterémkoli zařízení chtějí. Henry Jenkinse (*henryjenkins.org*, 2006) ji popisuje jako proudění obsahu přes různé platformy. Vnímá ji jako spolupráci mezi multimediálním průmyslem a změnou chování publika, které může téměř odkudkoli vyhledávat zábavu, po které touží. Popisuje technologické, průmyslové, kulturní a společenské změny, které závisí na tom, kdo zrovna mluví a co si myslí, že říká. Ve světě konvergence médií je prostor pro zveřejnění každého příběhu, každá značka dostane šanci se prodat, a to napříč mediálními platformami. Podle Jenkinse (2006) se aktuálně konvergence definuje jednak shora dolů - prostřednictvím korporátních rad, ale také zdola nahoru - tedy tím, co se odehrává v pokojích mladých lidí. Ovlivňují to jednak snahy mediálních konglomerátů rozšířit svá impéria napříč platformami, a také přání zákazníků konzumovat obsah v médiích, která si přejí, kdy a kde si to přejí, a v jakém formátu.

Konvergence se v jisté době stala klíčovou pro zpravodajské organizace. Jenže v současné době přichází spíš jistý druh divergence, kdy je velmi podstatné, jakým způsobem a na jakém zařízení budou vydavatelství zprávy distribuovat. Jaké předplatné si člověk zaplatí, může ovlivňovat i skutečnost, jestli má iPod nebo tablet od Samsungu, který má operační program Android (Grueskin, Seave, Graves, 2011, s. 55).

1. 6 Spolupráce v redakcích

Požadavek vydavatelů, aby vznikaly zprávy pro mnoho různých platform samozřejmě významně zasahuje do práce novinářů. Nejčastěji dochází ke slučování redakcí, kdy se po novinářích, kteří byli zvyklí psát do novin, chce, aby psali zprávy také na web. To s sebou nese také požadavky na rychlé zpracování zpráv, často také focení a natáčení videí či posílání informací na sociální sítě. Jak si všímá Janíková (2017, s. 17), Doudakiová a Spyridou (2015, s. 259) při výzkumu řeckých médií zjistily, že konvergence v praxi ovlivňuje tvorbu zpráv i jejich prezentaci na internetu a při sloučení redakcí se na zpravodajských serverech používá tradiční novinový narativ. Autorky zjistily, že webové redakce nezaměstnávají moc novinářů, kteří by pokryli hlavní témata, a „seriózní“ zprávy si často půjčují z papírového vydání. „Na druhou stranu, zábava a užitečné zpravodajské informace, které vykazují větší míru nezávislé produkce on-line, nejsou výsledkem vlastní tvorby, ale jsou obvykle založeny na informacích z tiskových zpráv nebo agentur.“ (Doudakiová, Spyridou, 2015, s. 269). Podle autorek je konvergence žurnalistiky střetem s tradičními hodnotami, dochází ke spojení odlišných kultur médií. Doudakiová a Spyridou tak upozornily na důležitou věc - při propojování obsahů přes více platform a mediálních nosičů je potřeba zohlednit také lidský faktor. Ne všichni novináři zvyklí psát do novin s uzávěrkou jednou denně zvládnou či jsou ochotni psát také aktuální zprávy na weby, v řadě redakcí také posílat informace na sociální sítě, fotit či natáčet videa.

V Hospodářských novinách už k takovému sloučení v redakci došlo. Ti samí autoři publikují zprávy v novinách i na webech iHNed.cz a Aktuálně.cz. Někdy v různých podobách, jindy obsahově stejné. V Mladé frontě DNES se doposud redaktoři věnovali pouze článkům pro noviny, pokud se pak objevily na webu, tak pouze jako převzaté materiály (vlastní výzkum).

1. 7 Agenda setting a decision making

V mediálních studiích se pojem agenda setting chápe jako “hypotéza o účinku médií na obsahy myšlení veřejného a politického diskurzu, podle níž jsou média schopna (nezáměrně, ale i záměrně) exponovat určité události a současně určovat pořadí důležitosti exponovaných událostí. Agenda setting hledá odpověď na otázku, proč se určité informace o některých veřejných tématech stanou součástí veřejné debaty,

zatímco jiné zůstanou stranou pozornosti, a proč jsou některá témata vnímána veřejností jako závažnější než ostatní”. (Reifová, 2004, s. 16).

Bernard Cohen patřil k prvním, kteří si uvědomovali, že média takovou funkci mají. Ve své knize *The Press and Foreign Policy* říká: “Tisku se nemusí vždycky podařit sdělit lidem, co si mají myslet. Je ale neuvěřitelně úspěšný v tom, jak svým čtenářům říká, o čem mají přemýšlet” (Cohen, 1963, s. 13). Ale výraz *agenda setting* jako první použil ve své práci Maxwell McCombs a Donald Shaw. Masmediální instituce vnímá McCombs (2009, s. 16) jako neopomenutelnou součást společnosti. Jak se k tradičním médiím přidal internet, vytvořila se kaleidoskopická směsice komunikačních technologií, která dále smazává tradiční hranice mezi jednotlivými médii a obsahy. To jednoznačně potvrzuje i chování dvou médií, jimiž se tato práce zabývá. *Hospodářské noviny* i *Mladá fronta DNES* pracují na sdílení obsahu mezi tiskem a webovými stránkami, i když každý svým způsobem.

Dearing a Rogers (2006) ve své práci o *agenda settingu* považují za klíčovou salienci - tedy významnost tématu a rychlost, s jakou se k lidem podněty dostávají. Čím je podnět nápadnější, tím rychleji se do našeho povědomí dostává. Míra důležitosti dané věci v mediální, veřejné či politické agendě se mění. Úkolem studia nastolování agendy je zmapovat, jak se významnost tématu mění a proč k těmto změnám dochází. (Dearing, Rogers, 2006, s. 8).

Combs připomíná (2009, s. 48), že i noviny s desítkami stran skýtají prostor pouze pro zlomek zpráv, které jsou každý den dostupné a i webové stránky mají svá omezení, protože musí svůj obsah uspořádat do použitelné agendy. Pracuje s myšlenkou (2009, s. 48), že novináři svým výběrem zpráv významným způsobem ovlivňují veřejnou agendu. Přestože připouští, že dnes je na internetu k dispozici velké množství nejrůznějších zpráv, odmítá předpovědi o tom, že vliv médií v nastolování agendy klesne, protože si každý vytvoří osobní agendu. Pro to podle něj neexistuje dost důkazů. Většina zpravodajských webových stránek jsou odnožemi tradičních médií, online verzemi novin, časopisů. Jsou tedy v rukou těch samých společností. V tomto prostředí často zaznívá slůvko oblíbené ve světě byznysu - “synergie”, které znamená snižování nákladů a zvyšování výnosů ze zpráv tak, že se stejný základní obsah předává pomocí množství různých kanálů. Jako další překážku možnosti vystavit se působení agend

mnoha webových stránek je čas a potřebné úsilí. Málokdo má čas a touhu vynaložit úsilí na prozkoumávání virtuální knihovny do hloubky. A nefungují ani služby, kde si lidé mohou sestavit výběr zpráv na základě oblastí, které je zajímají, protože většina lidí se chce dozvědět nejdůležitější události dne bez ohledu na to, do jaké kategorie spadají (Combs, 2009 s. 207 - 210).

Média potřebují vydělávat peníze, tudíž zaujmout pozornost čtenářů. Je tak potřeba pracovat i s myšlenkou, že ovlivňování funguje také na druhou stranu - zájem čtenářů do jisté míry určuje, čemu se budou redakce věnovat. Vlivu nastolování agendy si bude tato práce všimnat především při zkoumání důvodů, které redakce vedly k tomu, vybrané zprávy sdílet mezi novinami i webovými stránkami.

2 Teoretické základy digitálních byznys modelů médií

2.1 Byznys modely fungování médií

Finančních principů, na kterých mohou fungovat média, je v současnosti několik druhů. Obecně lze říci, že každému typu média sedí jiný přístup. Co je pro malý internetový server finančně výhodné, nefunguje u velkých internetových hráčů s velkým zásahem. Podobně se liší také financování mainstreamových deníků a menších týdeníků.

Picard (2011) definoval byznys model jako "architekturu pro produkt, servis a informační tok. Zahrnuje popis různých byznysových aktivit a jejich rolí stejně jako popisuje potenciální benefity pro různé byznysové hráče a funguje jako zdroj výtěžku." V pojetí moderní komunikace musí být byznys model zodpovědný za zdroje výrobních a distribučních technologií, za tvorbu obsahu a jeho akvizici, a také za jeho sestavení a prezentaci (Picard, 2011, s. 33). Tradiční byznys model fungování médií je založen především na příjmech z reklamy, jen menšinu tvoří prodej jednotlivých vydání a předplatného. Modely, které přinesla digitalizace a pokles příjmů z reklamy, pracují také na základě příjmů z prodeje digitálního obsahu, prodeji služeb a také donátorství.

2.2.1 Paywall a další monetizace digitálního obsahu

V současnosti je asi nejpoužívanějším modelem takzvaný paywall, neboli zeď či platební brána. Více než čtvrtina amerických deníků používá ke zpeněžení svého on-line obsahu právě paywall, i když od něj před lety daly ruce pryč a publikovaly na internetu svůj obsah zdarma. Paywally se dělí na několik druhů.

Soft paywall

Soft paywall, takzvaný měkký paywall, se dále rozděluje na metodu **Freemium**, kdy jsou pro čtenáře zdarma všeobecně zaměřené a agenturní zprávy, které najdou i jinde, platit však musí za prémiový obsah, který píše populární autoři, nebo se týká oblíbených oblastí (Carsonová, 2015, s. 1025). Využívá ho například francouzský deník Le Monde. Za freemium model můžeme označit také přístup MF DNES ke svému obsahu, který zveřejňuje na přidruženém serveru iDNES.cz. Zatímco většinu zpráv, které vyprodukuje webový server, si čtenář přečte zdarma, u vybraných textů z novin si může zdarma přečíst jen jejich část, a pokud chce zprávu číst celou, musí si koupit elektronickou verzi vydání, v které článek je.

Druhá varianta je **Metered paywall** - neboli měřený paywall. Weby, které využívají tuto metodu nabízejí čtenáři určitý počet článků měsíčně k přečtení zdarma. když tento limit překročí, je vyzván k zaplacení předplatného. Pokud nezaplatí, pro čtení dalších textů musí počkat na další měsíc k obnovení odpočtu. Například Australský Age a SMH nabízejí 30 článků zdarma, The New York Times už pouze deset článků, původně to bylo dvacet (Carsonová, 2015, s. 1025). „Metered paywall tak k předplacení motivuje zejména uživatele, kteří na daném webu konzumují nadprůměrné množství obsahu. Vychází z předpokladu, že budou ochotnější stát se předplatiteli, protože vyšší konzumace může znamenat, že je pro ně obsah média důležitý a cenný. Metered paywall zároveň neblokuje přístup příležitostným uživatelům, které monetizuje příjmem ze zobrazené reklamy," popisuje tento druh paywallu ve své studii Monetizace obsahu Internet Info (2014). Takový model lze snadno obejít. Stačí, když uživatel na stránku přijde z jiného prohlížeče, ze sociálních sítí nebo přes vyhledávání v internetovém vyhledávači. V České republice ho využívá webový server Hospodářských novin iHNed.cz.

Hard paywall

Hard paywall - neboli tvrdý paywall – je v zamykání původního obsahu nejstriktnější. Neumožňuje přístup k článkům čtenářům, kteří si za jednotlivý článek či v obecnější rovině produkt nezaplatí nebo nemají koupené předplatné. Zobrazuje jen malou část článku, zbytek si mohou přečíst jen předplatitelé. Tuto metodu na rozdíl od soft verzi nelze nijak obejít. Její velká nevýhoda je odlákání velké části čtenářů. Používají ji

například britské The Times. Hospodářské noviny s tímto druhem paywallu experimentovaly, avšak neúspěšně. Jejich zkušenost blíže popíše tato práce v analytické části.

Micropayments

Díky těmto platbám si čtenáři mohou koupit třeba jen jedno elektronické vydání nebo speciální vydání novin. Většinou prostřednictvím platebních karet, nebo placené sms zprávy. Tato metoda obvykle slouží jako doplňková.

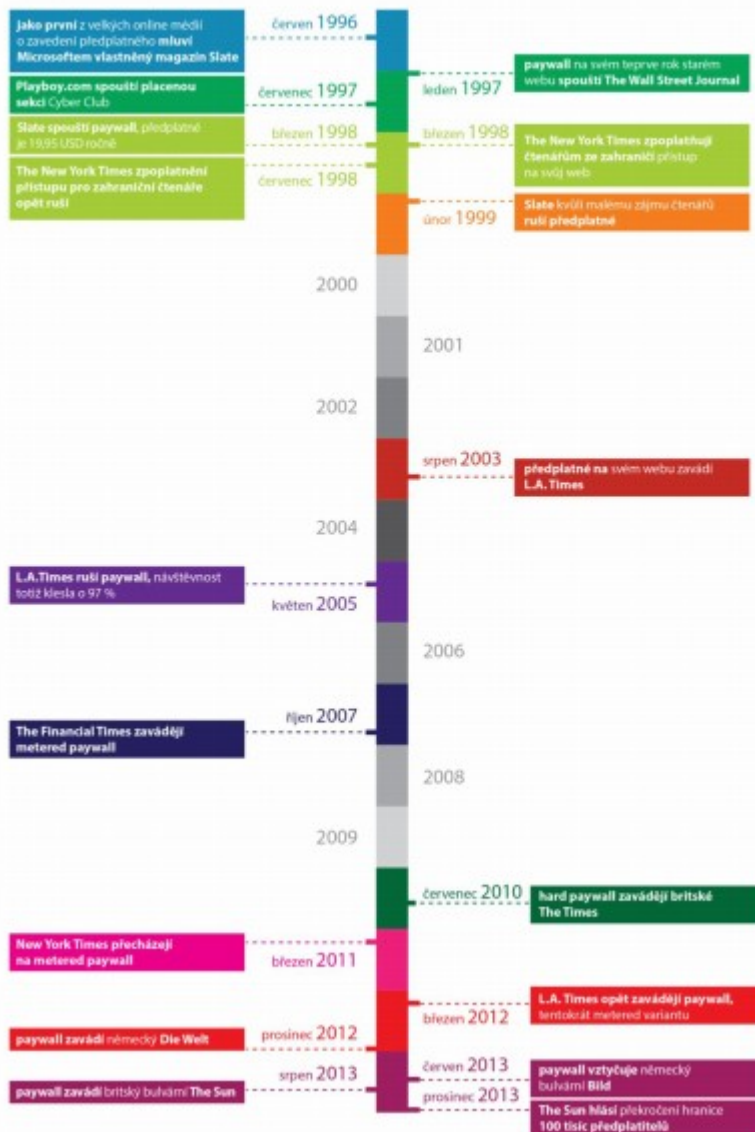
Kiosek - model sdílení

Asi nejznámějším příkladem sdíleného modelu paywallu je slovenský projekt Piano. Byl založen na principu, že se jednotliví vydavatelé spojí a budou prodávat různé své produkty v jednom balíku. Čtenář tak získá přístup k různým médiím za jednu cenu. Zisky z předplatného (Internet Info, 2014), které na Slovensku stojí 3,9 eura měsíčně, se mezi zapojené vydavatele dělí podle následujícího klíče: 40 procent získávají weby, na kterých k transakcím došlo, 30 procent se rozděluje podle času, který uživatelé na webech strávili, a 30 procent je provize Piana. V České republice ale zavedení takového systému selhalo na domluvě jednotlivých vydavatelů, kteří nechtěli svůj obsah zpoplatňovat. Rozhodnutí záviselo především na Seznamu a Mafře, ani jeden z těchto hráčů nechtěl obsah svých webů prodávat.

2. 2 Příklady ze zahraničí

Časovou linku zpoplatňování obsahu nejlépe zobrazuje tabulka č. 1. (Internet info, 2014)

Vybrané milníky na cestě k placenému obsahu



Tabulka č. 1

Tématu monetizace obsahu na internetu a zavádění paywallů se věnuje řada studií. Práce autorů Thurmana a Herberta (2007), v které se zabývají strategiemi zpoplatňování obsahu na internetu, si klade tři klíčové otázky. Jaký je vztah mezi placeným obsahem a reklamou, jak na sobě tištěná a digitální verze zpráv navzájem parazitují a jaká je role on-line média jako marketingového nástroje pro propagaci tištěné verze. Zvolili kvalitativní výzkumnou metodu v podobě hloubkových rozhovorů s jedenácti editory a manažery digitálního obsahu nejznámějších britských deníků a jejich online verzí. Ve svém výzkumu poukazují na to, že všechny on-line verze britských novin za něco vybírají peníze. Na tom dokládají potřebu vydavatelství diverzifikovat svůj příjem mezi více oblastí, nespolehat jen na reklamu.

Thurman a Herbert vysledovali jistou pravidelnost v tom, za jaký obsah si média nechávají platit. Například pro tuto práci velmi podstatný fakt, že žádné ze zkoumaných periodik nezamyká před čtenáři nejpoblárnější rubriku - všeobecné zpravodajství. Z jednoduchého důvodu: na spoustě dalších webových stránek se k němu čtenáři dostanou zdarma a nepředpokládá se, že by za něj chtěli platit. Většina vydavatelství se v současné situaci snaží získat co nejvíc pozornosti čtenářů na trhu a maximalizovat tak své příjmy z reklamy. Bez významné změny na reklamním trhu to tak nejspíš i zůstane. Stejně tak většina novin nezpoblatňuje svůj archiv, potenciál nevidí ani v rozesílání krátkých emailových upozornění na zprávy (Thurman, Herbert, 2007, s. 223).

Pokud onlinové verze novin vybírají poplatky, tak za obsah, který je spojen se značkou novin, než s něčím, co by bylo univerzálně nejpoblárnější. Takže The Independent zpoplatnil sloupky, The Times křížovky, Financial Times zprávy a analýzy z byznysu. Ukazuje to, že čtenáři jsou ochotní platit za specifický typ obsahu - ve většině případů je to hlavní obsah daného média, takže jeho zpoplatnění on-line se zčásti bere jako ochrana před "kanibalizováním" internetu na novinovém obsahu. Thurman a Herbert upozorňují na to, že budoucnost je v nabídnutí obsahu ve formě speciálně ušité pro Internet, mobilní zařízení a další digitální média, včetně sociálních sítí. Konzumace zpráv přes sociální média stoupá, jak dokázala studie Pew Research center (2016a), zatímco v roce 2013 používalo Facebook ke konzumaci zpráv 47 procent lidí, v roce 2016 to bylo už 66 procent uživatelů. U Twitteru tento počet stoupl z 52 procent na 59. Pro média je tak stále důležitější zaujmout své čtenáře právě na sociálních sítích, a zajistit, aby šly informace sdílet.

Kolektiv autorů pod vedením Wolfganga Maasse (2004) pomocí empirické kvantitativní analýzy a matematických vzorců zjišťoval, v jaké formě je nejvýhodnější obsah prodávat. Autoři určili tři možnosti nabízení placeného obsahu a zjišťovali, která z nich přináší vydavatelům největší zisk. Informace, které se ve stejné podobě prodávají v tištěném deníku či magazínu, nebo jednotlivé články, které se dají koupit za speciálně určenou cenu, či články přístupné jen on-line. Jako výzkumný vzorek si vybrali nejrozšířenější německý portál FIRSTGATE Internet AG, který nabízí za poplatek předplatitelům placený obsah a je tam registrovaných 2,5 milionů uživatelů. Ze

zvolených kritérií jim vykrytalizovalo deset periodik, z jejichž příkladů výzkum realizovali. Sledovali korelaci mezi typem prodáváného balíku informací a ziskem. Signifikantní výsledky z kroků jedna a dva byly následně zanalyzovány statistickou metodou ANOVA, aby autoři dokázali vztah mezi jednotlivými proměnnými.

Maass, Stahl a Schäfer (2004) přišli na to, že pokud se články prodávají samostatně, přinášejí větší zisk, než když se prodávají celé noviny jen převedené do elektronické verze na prohlížení. A pokud jsou jednotlivé informace či články svázané do nějakého balíku, který nabízí informace z tištěné verze a ještě něco navíc, je zisk ještě vyšší. Jako nejúčinnější tedy označili mix zamčeného obsahu. Pokud čtenářům nabídnete to samé elektronicky, raději si to koupí offline, uvádějí (Maass, Stahl, Schäfer, 2004, s. 65).

Počet vydavatelů uplatňujících paywall stoupá (Carsonová, 2015, s. 1037). Ukázalo se, že paywally nemusejí být překážkou pro získání předplatitelů digitálního obsahu, ale záleží na povaze poskytovaného obsahu, ceně za předplatné a velikosti čtenářské obce, které svůj produkt nabízíte.

Přesto Thurman a Herbert tvrdí, že zatím vše nasvědčuje tomu, že se nejvíce vyplatí byznys model založený na reklamě a poskytování obsahu zdarma. Z jejich rozhovorů s editory vyplynulo, že na tom byla lépe média, která nabídla celý svůj obsah zdarma, protože se jim zvýšil počet čtenářů a tím pádem jim rostly příjmy z reklamy. Například The Independent a The Sun uplatňovaly konzervativní přístup, aby uchránily svůj obsah před internetem. Jak se ale ukázalo, nefungovalo to. The Guardian nabídl svůj obsah na internetu zdarma, posílil svou čtenářskou obec, a zisky z printu tím neohrozil (Thurman, Herbert, 2007, s. 223).

Toto jejich zjištění dovysvětluje studie Andrey Carsonové, která porovnává zavádění paywallů a byznys strategie deníků ve Spojených státech amerických, Velké Británii a v Austrálii. Noviny, které zůstaly bez platebních bran, potřebují nadnárodní publikum k tomu, aby dokázaly vydělat na příjmech z reklamy, což je podle ní příklad Guardianu. (Carsonová, 2015, s. 1038). Jinak i úspěšné paywally, jako je ten v New York Times či Wall Street Journal neuměly zcela odpovědět na celkový pokles příjmů z reklamy. Cesta pro menší redakce je v nabízení speciálně zacílených produktů, dlouhodobého předplatného. Cíl je poskytnout čtenáři něco, co v tištěné verzi novin není možné.

Australské noviny z digitálního obsahu nevydělávají tolik, aby mohly opustit vydávání tištěných novin, a digitální předplatné zároveň kanibalizuje na příjmech z předplatného tištěných novin. Využívají tak předplatné nabízející tištěné noviny a zároveň přístup do digitální verze, čímž mírní dopad široké nabídky digitálních produktů a bortících se prodejů printu, a zároveň udržuje zadavatele tištěné reklamy (Carsonová, 2015, s. 1037). Ke kanibalizaci dochází proto, že australská média operují na malém trhu.

Stejný a možná ještě větší problém řeší Česká republika. Na australském trhu se ale čtenáři dle Carsonové vracejí k zavedeným titulům a na internetu hledají jejich zprávy, u českých čtenářů se na to už spoléhat nedá. Tradiční kredit zavedených médií narušily vlastnické vztahy, po koupi Mladé fronty DNES Andrejem Babišem (nyní už převedených do svěrenských fondů) už novinám spousta lidí nevěří a má jejich zprávy za neobjektivní, podobně, i když v menší míře, jsou vnímány Hospodářské noviny, které vlastní Zdeněk Bakala.

Od dlouhodobě stabilních západních vlastníků se média v Česku dostala do rukou českých oligarchů a čínské společnosti. Mafru vlastníci Mladou frontu DNES, Lidové noviny a deník Metro v roce 2013 koupil miliardář, předseda Hnutí Ano a později ministr financí Andrej Babiš (nyní je převedl do svěrenských fondů), Hospodářské noviny už od roku 2008 vlastní podnikatel Zdeněk Bakala, vydavatel regionálních Deníků Vltava-Labe-Press Verlagsgruppe Passau předal vydavatelství do česko-slovenské investiční skupiny Penta, kterou vlastní rovněž miliardář Marek Dospiva. Do společnosti Empresa média vydávající například časopis Týden, vstoupila čínská investiční společnost CEFC. Obecně i nálada ve společnosti je zaměřená proti tradičním médiím, což přizívují i někteří politici, včetně prezidenta Miloše Zemana. Tato situace komplikuje snahu přesvědčit čtenáře, že by za informace měly platit. Z nedávného průzkumu vyplynulo, že jen 15 procent lidí věří, že média nejsou pod politickým vlivem, 13 procent věří, že nejsou pod byznysovými tlaky (Reuters Institut, 2016).

Všechny články se v určitých bodech protínají, například v tom, že nabízet online se musí pouze určitý typ obsahu, nefunguje zpoplatňování jednotlivých zpráv či pouze celých tištěných vydání překlopených do on-line podoby bez toho, aby čtenáři nabídly

něco navíc. Nefunguje ani zpoplatňování denních všeobecných zpráv, protože je lze najít jinde na internetu zdarma. Část článků se shoduje na tom, že příjmy z reklamy stále ve většině případů převálcovaly financování přes platební brány, proto se zatím neosvědčilo natvrdo zamknout veškerý obsah. Pokud se nejedná o velké nadnárodní médium s širokým obecnstvem, nefunguje ani model nabízení veškerého obsahu zdarma, protože příjmy z reklamy nepokryjí veškeré náklady. Média pracující s menším trhem tak musejí hledat nějaký kombinovaný model, který bude jejich zařazení nejvíce vyhovovat. Je to i případ českých médií, která svou cestu teprve hledají.

2. 3 Ochota lidí platit za obsah

Pro vydavatelství je klíčové přimět čtenáře, aby za obsah, který si už na internetu zvykli konzumovat zdarma, zaplatili. S jejich ochotou to udělat stojí i padá model založený na paywallech.

Průzkum mezi 767 uživateli internetu ve Spojených státech (Chyiová, 2015, s. 32) zjišťoval, jak by byli tamní uživatelé ochotni platit za zpravodajství v novinách, na webu a v aplikaci a jak si myslí, že by byli ochotni platit ostatní lidé. Ve všech případech se ukázalo, že si lidé myslí, že ti druzí si spíše za zprávy zaplatí na všech třech platformách než oni sami. Zhruba třetina respondentů věří, že ostatní spíše zaplatí za zprávy v novinách než oni sami, 44 procent z nich věří, že lidé spíše za platí za zprávy na webu než oni sami a téměř polovina zúčastněných (47,5 procenta) věří, že lidé spíše zaplatí za zprávy ve speciální aplikaci. Průzkum potvrdil, že lidé jsou spíše ochotní koupit si tištěné noviny, než zaplatit za zprávy na webu, či zpravodajskou aplikaci, které lidé přisoudili nejmenší pravděpodobnost, že za ni oni sami i jiní lidé budou ochotni zaplatit. Ke stejným závěrům docházejí dlouhodobě průzkumy v Česku. Lidé si stále nezvykli platit za obsah, na který si nemohou sáhnout. Autoři si kladou otázku, zda tedy placení za zprávy není vnímáno jako společensky nežádoucí a jak se s tím mají vydavatelství vyrovnat (Chyiová, 2015: s. 34).

Podle průzkumu agentury Median pro Sdružení pro internetový rozvoj z června 2014 sice dvě třetiny českých internetových uživatelů deklarují ochotu za nějaký digitální obsah zaplatit, za posledních 12 měsíců však za obsah na internetu zaplatila pětina dotazovaných – v průměru za něj utratili 751 Kč za rok. Nejčastěji se přitom jednalo o

poplatky za služby (například za úložiště dat), sledování filmů a seriálů, či stahování her. To odpovídá i dalším zkušenostem ze zahraničí, kdy jsou lidé ochotni platit za zábavu, ale ne za všeobecně dostupné informace. „Nejmenší zájem projeví o placenou možnost přispívat do diskuze pod články, přístup k exkluzivním zprávám a přednostní přístup k obsahu novin a časopisů nebo přístup k nim přes mobilní aplikaci. Za sledování novin či časopisů zaplatila jen 2 procenta dotázaných. Lidé, kteří v uplynulém roce za obsah nezaplatili, jako nejčastější důvod zmiňují to, že podobný či lepší obsah mohou na internetu získat zdarma. Více než polovina dotázaných už na internetu narazila na výzvu, že musí zaplatit, aby mohli pokračovat dále (paywall). Jen necelá desetina z nich nakonec platbu provedla – a většinou až poté, co se pokusili podobný obsah najít zdarma a neuspěli (*Median*, 2014)”

Nejnovější průzkum na toto téma v Česku realizoval Reuters Institut. Podle jejich zjištění v roce 2015 zaplatilo za zprávy on-line 7 procent dotazovaných uživatelů internetu, což Českou republiku zařadilo na 22. místo z 26 zkoumaných zemí (Štětka, 2016).

3 Představení zkoumaných periodik

3. 1 Hospodářské noviny

Hospodářské noviny jsou deníkem se zaměřením na ekonomiku a byznys, čímž se výrazně odlišují od zbylé čtveřice placených celostátních deníků v Česku - tedy Lidových novin, Mladé fronty DNES, Práva a Deníku. Mnohem častěji je otvírák novin (hlavní zpráva na titulní straně) zaměřená na byznys, obchody významných firem, fúze či finanční machinace.

V Hospodářských novinách často vycházejí pozitivní příběhy o úspěšných lidech, zejména vědcích či podnikatelích. Deníku dominují známá komentátorská a publicistická jména, hodně aktivní na sociální síti. Například Jindřich Šídlo (nyní na Seznam Zprávy) Petr Honzejek, či Miloš Čermák. Vedle zpráv jsou pak často komentátorské sloupky, které čtenáři hned nabídnou možnost interpretace a výklad informace. Výjimkou nejsou také již zmíněné autorské strany význačných novinových autorů či dvoustránkové publicistické texty, které v jiných novinách obvykle nebývají.

Hospodářské noviny patří do vydavatelství Economia, největšího vydavatelství zaměřeného na ekonomické tituly v Česku. Patří podnikateli Zdeňku Bakalovi.

3. 1. 1 Obsah novin

Hospodářské noviny jsou jediným deníkem, který vydavatelství vlastní. Vychází pětkrát v týdnu, od pondělí do pátku. Stojí 25 Kč, jsou nejdražší z českých novin. Ze všech českých deníků dávají největší prostor ekonomickým a byznysovým informacím, finančním trhům a servisu pro podnikatele. Obsahuje rozhovory s předními českými i světovými byznysmeny a analýzy nejdůležitějších ekonomických událostí (*iHNed*, [cit. 2017a]).

Titulní strana příliš nemění svou podobu. Na rozdíl od jiných českých deníků, je na přední straně vždy jen jeden poutací článek, nejčastěji v kombinaci s fotografií odkazující na významnou událost z předešlého dne s krátkým popisem. Méně často tvoří titulní stranu pouze jeden dlouhý text s grafikou či fotografií hlavního aktéra článku. Při výjimečných událostech tvoří titulní stranu jen grafika. Například 23. března 2016 po teroristických útocích v Bruselu (viz. příloha č. 1), či při inauguraci nového amerického prezidenta Donalda Trumpa. Strana dvě je od pondělí do čtvrtka vyhrazená grafikám. Jedna událost z předešlého dne, nebo aktuální téma je tam vyobrazeno pomocí čísel, grafů nebo fotografií. V pátek je na stránce rubrika “Muž týdne”. Ta popisuje příběh někoho, kdo byl v daném týdnu nejvýraznější osobností, něco se mu povedlo, nepovedlo či jinak pronikl do zpravodajství. “Muž” je pouze obrazný, samozřejmě jsou v rubrice i příběhy žen.

Od strany tři pokračuje rubrika Události. Za normálních okolností začíná domácím zpravodajstvím a volně přechází v zahraniční texty. Strana tři je vyhrazená pro delší, často reportážní texty. Další strany pokračují klasicky ve stylu otvírák-podval. Hlavní texty, které jsou na jedné stránce maximálně dva, doplňuje pásek v horní části stránky s krátkými zprávami z denního dění. Na zpravodajství navazují komentáře, poté rubriky Podniky a trhy, Panorama a další, pro obsah této práce už nepodstatné rubriky.

3. 1. 2 Historie

Hospodářské noviny začaly vycházet v roce 1957 jednou týdně s podnázvem Ekonomický týdeník (red, 2017). Noviny vydávalo vydavatelství Delta. Jako deník začaly vycházet v roce 1990, o sedm let později se začaly tisknout celobarevně

(iHNed.cz, [cit. 2017b]). V roce 1999 se majoritním vlastníkem Economie stalo německé vydavatelství ekonomického a odborného tisku Verlagsgruppe Handelsblatt. V roce 2008 společnost Economia koupil podnikatel Zdeněk Bakala. Převratný byl rok 2011, kdy se Economia stejně jako ostatní přední české deníky začala věnovat digitalizaci obsahu. Na trh byla uvedena aplikace HN pro iPad.

Economia k dvouletému předplatnému nabízela zdarma iPad, díky čemuž se jí povedlo přilákat řadu čtenářů, kteří do té doby nebyli zvyklí za obsah na internetu platit. Bez podobného “lákadla” by se předplatitelé sháněli mnohem obtížněji. Economia se zpočátku stavěla k ochraně tištěného obsahu nejkontroverzněji z vydavatelství v Česku. Od roku 2011 byly články dostupné jen pro předplatitele papírového vydání a nebo pro zákazníky služby Obsahový servis, která zpřístupňovala tištěná média Economie za peníze zájemcům přes Internet. Měsíční předplatné stálo 330 korun, roční 3 600 korun. Části Hospodářských novin byly uzamčené už dříve, například Podniky a trhy, druhá část novin byla zamčená vždy, přílohy byly zamčené do druhého dne a pak po týdnu od vydání napořád (Zandl, 2011).

Už tehdy publisher Hospodářských novin Daniel Hort tvrdil, že cílový stav je mít na iHNed.cz více volného obsahu než v minulosti, přestože obsah tištěných HN bude v zavřené části. „Celý proces zpoplatňování bude hodně o zkoušení a potvrzování si našich předpokladů, s velmi podrobným monitoringem návštěvnosti a inzertních příjmů. Očekáváme, že zpoplatnění může krátkodobě ohrozit návštěvnost na úrovni jednotek tisíců,“ uvedl k tomu (Zandl, 2011).

Rok 2012 přinesl úspěchy. “Elektronickou verzi Hospodářských novin si denně kupuje v průměru přes dva tisíce čtenářů. Je to nejvíce v Česku, s velkým odstupem od dalších tuzemských deníků,” informoval iHNed.cz (Tvarůžková, 2012). Druhým nejúspěšnějším deníkem byla Mladá fronta DNES, kterou si denně v průměru kupovalo 553 čtenářů (Tvarůžková, 2012).

V roce 2013 Economia koupila Centrum Holdings a přestěhovala se do nové budovy v Karlíně. O rok později zfúzovala se společnostmi Centrum Holdings a Respekt Publishing. Od 1. prosince 2013 vede Hospodářské noviny Martin Jašminský, který ve funkci nahradil Petra Šabatu. Ten se ekonomické žurnalistice věnuje už od roku 1993,

začínal v deníku Svobodné slovo. Mezi lety 1995-2000 byl redaktorem Hospodářských novin, pak přestoupil do Ekonomické rubriky MF DNES, kde se stal vedoucím. Do Hospodářských novin se vrátil v roce 2005 (Lidovky.cz, 2013) a vede je do současnosti.

3. 1. 3 Současnost

S příchodem Martina Jašminského začalo propojování redakcí v rámci vydavatelství Economie. A to prohloubením spolupráce s týdeníkem Ekonom a redakcí internetového serveru iHNed.cz. „Propojení všech našich ekonomických redakcí do jediné nám pomůže zlepšit organizaci práce při tvorbě kvalitního obsahu a lépe než dosud využívat potenciálu, který redakce s více než 140 novináři má,“ komentoval to ředitel redakcí Vladimír Piskáček. „V neposlední řadě nám nová organizace redakčního týmu umožní důsledněji vyprofilovat jednotlivé ekonomické tituly vydavatelství a přesněji tak cílit na všechny naše čtenářské skupiny,“ doplnil Piskáček (Lidovky.cz, 2013).

Od té doby se na spojování sil v redakci stále pracuje. Takzvaná fúze, kdy se spojily redakce Hospodářských novin, iHNed.cz a Aktuálně.cz poté, co vydavatelství Economica koupila konkurenční Centrum holdings, otrásla celou redakcí, odejít muselo asi sto lidí. Přesto ještě není úplně dokončená, například servery iHNed.cz a Aktuálně.cz fungují na odlišných platformách, rozdělené zůstává fotografické oddělení.

Co se týče rubrik, iHNed.cz v současnosti stálé redaktory nemá, jen služby, které pracují s agenturními zprávami. Obsah dodávají autoři z takzvaných „týmů“, tedy lidé z rubrik Domáci, Zahraničí, Byznys a další. Redaktoři z Aktuálně.cz přispívají i na iHNed.cz a do Hospodářských novin a naopak. Funguje to tak, že se na týdenních poradách předběžně domluví, jaké články by se mohly psát pro noviny, jaké pro iHNed.cz a jaké pro Aktuálně.cz. Jaké články se publikují na webu, případně na kterém, a jaké v novinách, se definitivně rozhoduje až na ranní poradě editorů a vedení. Stává se také, že článek vyjde na webu, a později v novinách v upravené verzi. Časté je například zpracování tématu do podoby článku pro Hospodářské noviny a rozhovor typu otázka-odpověď visí na webech.

Od konce září 2014 Economica zpoplatňuje web Hospodářských novin a zároveň upořádá značku iHNed.cz - v názvu se objevily Hospodářské noviny. „Z modelu zpoplatnění si Economica vybrala metodu měřeného webu. Spočívá ve zpoplatnění

celého webu poté, co uživatel vyčerpá určitý počet článků zdarma. V případě HN půjde o zhruba deset článků měsíčně, které si budou moci čtenáři číst zdarma. Do tohoto počtu ale nebudou započítány např. agenturní zprávy. Podle šéfredaktora iHned.cz Miloše Čermáka *Economia* předpokládá, že zpoplatnění se dotkne cca 5-10 procent stávajících uživatelů serveru iHned.cz (mav, 2014).“ *Economia* se tak stala vůbec prvním z tuzemských vydavatelů deníků, který se do zpoplatnění online obsahu pustil. Vydavatelství zároveň přišlo s kampaní „Kdykoli a kdekoli“, aby vyzdvihlo výhodu, že si noviny čtenáři mohou například na mobilu či tabletu přečíst opravdu kdekoli, na cestách a podobně.

Ústy ředitele redakcí Vladimíra Piskáčka si vydavatelství uvědomuje, že systém zpoplatnění se dá obejít, je ale přesvědčen, že to jejímu záměru neublíží. „Je to pokus o změnu návyku lidí. Víme ale, že i my se musíme přizpůsobovat návyku lidí,“ uvedl Piskáček s tím, že *Economia* proto přijde se strategií Digital First, kdy se budou zpravodajské materiály nejprve objevovat na webu. Zavázala se tak čtenářům, že důležité, zejména byznysové zprávy, si přečtou jako první na webu *Hospodářských novin*. Toto je víceméně současný stav (mav, 2014).

Novinkou byly v roce 2016 články pod takzvaným „hard paywallem“, tedy platební bránou, která nejde obejít ani přes zadání článku do vyhledávačů a podobně. Jsou to články, které jeden den visí takto uzamčené na webu *Hospodářských novin* a druhý den vyjdou v novinách. Redakce měří, kolik se jí podaří u těchto článků získat předplatitelů. Od tohoto modelu redakce v současnosti ustoupila.

3. 1. 4 Analýza modelového příjemce

Hospodářské noviny jsou z denního tisku nejdražší, každý výtisk stojí 25 korun, což také vypovídá o modelovém příjemci. Primárně cílí na podnikatele, manažery a pracovníky ve vedoucích funkcích. Tím lze pravděpodobně vysvětlit i to, že *Hospodářské noviny* jako první zavedly platební bránu, spoléhaly na to, že vzdělanější a bohatší čtenář bude mít větší motivaci za informace a hlubší čtení platit. Tím, že díky svému byznysovému zaměření mají omezenější cílovou skupinu, jejich čtenost nedosahuje takových čísel jako konkurence. Data z posledního dostupného Mediaprojektu ze 3. a 4. čtvrtletí 2016 (Unie vydavatelů, 2017, s. 3):

Blesk (bez Nedělního Blesku) 995 000

MF DNES 609 000

Sport 289 000

Právo 278 000

Aha! (bez Nedělního Aha!) 223 000

Lidové noviny 208 000

Hospodářské noviny 150 000

Hospodářské noviny mají poměrně podrobně zmapováno, jaké čtenáře oslovují, a potvrzují se predikce a předpoklady vyvozené z obsahu, volby tématu atd. Téměř dvě třetiny čtenářů jsou muži. 34 procent čtenářů má vysokoškolské vzdělání, čtvrtina čtenářů jsou podnikatelé. Čtenáři Hospodářských novin jsou velice aktivní nejen ve svém profesním, ale i soukromém životě. Svůj volný čas vyplňují aktivním sportem a cestováním. Jsou milovníky nových technologií, patří mezi první spotřebitele všech novinek z oblasti hi-tech. Při nákupech preferují kvalitní značkové zboží a jsou ochotni si za kvalitu připlatit (Median, Stem/Mark, 2016).

Podrobnější data z roku 2012 sledují i další parametry o svých čtenářích – například každý druhý je vysokoškolák, a každý čtvrtý vydělává více než 30 tisíc korun čistého měsíčně. Téměř polovina čtenářů rozhoduje o firemních investicích. Zhruba stejná část z nich pracuje v pozicích s rozhodovacími pravomocemi (iHNed.cz, 2012a).

3. 2 Mladá fronta DNES

Mladá fronta DNES se propaguje sloganem - nejčtenější seriózní deník v České republice. Cílí na mainstreamové čtenáře, podle toho vypadá i výběr témat, na nichž deník staví. Kromě zpravodajství se orientuje také na servisní informace a oddechové čtení. Čtenářům nabízí sledované kriminální kauzy, politické zpravodajství, ale i zprávy o počasí, školství, zdravotnictví, z dopravy - vždy se zaměřením na spotřebitele. Hodně pracuje s fotografiemi, velkými a krátkými titulky. Celý deník je hodně barevný.

Domácí rubriku vede Petr Suchomel, zahraniční rubriku řídí zkušený reportér Milan Vodička, ekonomickou sekci řídí rovněž uznávaná reportérka Zuzana Kubátová. Na sociálních sítích není příliš aktivní. Mladá fronta DNES má na rozdíl od Hospodářských

a Lidových novin regionální přílohu. Vlastních redakcí v regionech hodně využívají a na stránkách v domácí rubrice často najdeme zprávy s celostátním významem převzaté z regionálních příloh.

Mladá fronta DNES patří do vydavatelství Mafra, které vlastní podnikatel, ministr financí a předseda hnutí ANO Andrej Babiš. 3. února 2017 jej však převedl do svěřenského fondu. A to kvůli novele zákona, jejíž součástí je i ustanovení, které zakazuje členům následující vlády provozovat rozhlasové a televizní vysílání a vydávat periodický tisk (čtk, 2017).

3. 2. 1 Obsah novin

Vydavatelství Mafra vlastní kromě Mladé fronty DNES ještě deník Lidové noviny a bezplatný deník Metro a 5plus2. Zatímco Lidové noviny cílí na intelektuálněji zaměřené čtenáře, Mladá fronta DNES má být pro široké masy. Vychází šestkrát v týdnu, od pondělí do soboty. Každé číslo stojí 18 korun. Mladá fronta DNES poutá zákazníky každodenními supplementy - šest dní v týdnu dostanou čtenáři různě zaměřený magazín jako přílohu novin, často také vycházejí různé seriály - dieta, recepty na vánoční cukroví, lexikon psů, koček, rostlin a podobně. Výjimkou nejsou ani různé seriály, jako přípravný kurz k přijímacím zkouškám na střední školy nebo k maturitě.

Na titulní straně bývají obvykle až tři články, jeden dominantní s velkým titulkem a dva krátké poutací texty, zprávy pak pokračují dále uvnitř listu. Po pravé straně je pokaždé sloupek s poutáky na články uvnitř listu. Zlom stránky se mění, stejně jako použití fotek. Při výjimečných událostech se vybere jedna velká fotografie, která titulní straně dominuje. Grafické zpracování témat je vyhrazené především ekonomické rubrice, jinak použití grafů není příliš obvyklé.

Jako první je v deníku zařazená rubrika Z domova, dále Ekonomika, Ze světa, Názory, kde vycházejí komentáře šéfredaktora, kmenového komentátora Miroslava Koreckého, členů redakce i externistů, pak následuje jedna strana Publicistiky, kde každý den vychází rozhovor, obvykle k aktuální problematice. Dále je řazená Kultura a Sport. Pořadí rubrik se může měnit při výjimečných událostech.

Každý den je vybráno jedno větší téma, kterému náleží celá strana. Hlavní text je často doplněn krátkými rozhovory či anketou k tématu. Kromě větších materiálů vycházejí i kratší texty, standardem jsou také krátké články shrnující nejdůležitější události ze dne.

3. 2. 2 Historie

Mladá fronta DNES vznikla jako deník po bouřlivé privatizaci 1. září 1990 (Vildová, 2005). Od roku 1995 vydavatelství Mafra a s ním i deník MF DNES vlastnil německý koncern Rheinisch-Bergische Druckerei- und Verlagsgesellschaft mbH - zkráceně RBDV. A to až do roku 2013, kdy deník koupil Andrej Babiš (Kejlová, 2013). Tehdy odešel šéfredaktor listu Robert Čásenský, jež na této pozici působil v letech 2006 až 2013, a vystřídala ho Sabina Slonková. Ta po pěti měsících za ne příliš jasných okolností z funkce odešla a nahradil ji Jaroslav Plesl (iDNES.cz, 2014). Ten je ve funkci šéfredaktora dodnes.

MF DNES přistoupila ke zpoplatnění obsahu novin na internetu 11. dubna 2011 společně s Lidovými novinami. Tedy jen krátce poté, co ke stejnému kroku došly Hospodářské noviny. Dosud si mohli čtenáři na sesterském serveru iDNES.cz noviny přečíst zdarma, i když některé články až později během dne, nikoli ráno. V dubnu přidávají novou službu - prohlížení stránek listu tak, jak vypadá v tištěné podobě na papíře. Čtenář tak může vidět skutečnou novinovou stránku s fotografiemi. Za to ale musí platit - 10 korun za jedno vydání, nebo 250 korun za měsíční předplatné. „Když si koupíte MF DNES v papírové podobě na stánku, také za ni musíte dát peníze. Informace prostě něco stojí,“ uvedl šéfredaktor MF DNES Robert Čásenský (MF DNES, 2011). „Snažíme se odhalovat nepravosti, máme tým investigativních novinářů, vydáváme různé magazíny – pondělní ONA DNES, středeční DOMA, čtvrteční Magazín + TV a sobotní Víkend. To vše není zadarmo a příjmy z prodeje jsou z tohoto hlediska významné,“ říká Čásenský v uvedeném článku.

Obsah deníku MF DNES přitom není totožný s obsahem partnerského zpravodajského portálu iDNES.cz, který přináší rychlé informace o tom, co se právě stalo a co se právě děje. I když obě média úzce spolupracují, logicky se liší (MF DNES, 2011). MF DNES se však do roku 2014 nepovedlo prodat ani tisícovku elektronických verzí na jedno vydání. Tehdejší šéfredaktor iDNES.cz Michal Hanák přiznal, že v digitalizaci Mafra zaspala. „Nedokážeme odvést čtenáře z iDnes.cz na Mladé fronty Dnes,“ pojmenoval

problém šéfredaktor iDnes.cz Michal Hanák. „Mafra se mnoho let chovala jako printová firma. Že součástí toho vydavatelství byl nějaký web, se na rozhodování firmy moc neprojevovalo. Teprve letos se nás poprvé někdo zeptal, jak řešit digitální předplatné printových titulů,“ přiblížil přístup vedení firmy Hanák (Aust, 2014a). Jako jedno z opatření, jak to napravit, začala Mafra od března do května dávat elektronickou verzi deníku ke každému nově zakoupenému tabletu či počítači Lenovo. Mafra tak následovala konkurenční Ringier Axel Springer, jehož Blesk se díky podobným prodejům s přístroji Samsung stal během čtvrt roku nejprodávanějším tuzemským deníkem v elektronické podobě. Prodej elektronické verze MF DNES se za tuto dobu zvedl na dva tisíce kusů za vydání (Aust, 2014b)

3. 2. 3 Současnost

Od července 2014 se šéfredaktorem deníku stal Jaroslav Plesl, v říjnu pak deník přešel na novou webovou aplikaci (čtečku), z níž se čtenáři dostanou i k dalšímu titulu vydavatelství - k deníku Lidové noviny. „Naším cílem bylo umožnit pohodlné čtení novin na internetu bez nutnosti něco instalovat nebo se složitě registrovat. Nyní budou deníky dostupné kdekoliv a kdykoliv,“ uvedl Michal Hanák, člen představenstva společnosti MAFRA (iDNES.cz, 2014).

Noviny si čtenář může prohlížet procházením jednotlivých listů, čtečka nabízí i jejich náhled. Noviny jdou číst také na tabletu či mobilu. Jedno číslo stojí 16 korun, tedy o dvě koruny méně než tištěná verze, měsíční předplatné 249 korun. Druhou cestu k digitálním novinám čtenář najde na portálu iDNES.cz, na kterém se v některých textech objeví poutání na konkrétní článek v MF DNES. Aktuální noviny, kde se zmíněný text nachází, získá po kliknutí na speciální tlačítko „Číst článek“ (iDNES.cz, 2014). O 14 dní později pak deník představil novou redesignovanou verzi novin, která je barevnější než ta původní, a také rozšiřuje nabídku příloh na každý den v týdnu. (MF DNES, 2014).

Spolupráce mezi redaktory Mladé fronty DNES a iDNES.cz funguje pouze v ekonomické, sportovní a kulturní rubrice. Redakce domácího a zahraničního zpravodajství fungují odděleně, pouze někdy se v novinách objeví články, které napsal někdo z redaktorů iDNES.cz. Na webu se každý den objeví jedna zpráva z novin, obvykle ne celá, u ní je boxík, skrz který si čtenáři mohou koupit aktuální vydání novin,

kde si článek mohou přečíst celý. Stává se, že na některém tématu pracuje jak redaktor iDNES.cz, vydá ho na webu, tak jiný redaktor MF DNES, který o tom napíše do novin (vlastní výzkum)

3. 2. 4 Analýza modelového příjemce

MF DNES cílí na co nejširší skupinu čtenářů, snaží se prodávat ke zprávám něco navíc - každý den zařazuje magazín na různá témata, což je podle vydavatelství Mafra přání čtenářů. Zároveň se snaží nabízet takový obsah, který čtenáři na webech nenajdou.

Mladá fronta DNES prodá denně 141 772 výtisků, osloví přitom 1 526 000 čtenářů (Mafra, [cit. 2017]).

Deník čtou nejčastěji lidé s maturitou a středním vzděláním bez maturity, žijící v domácnostech s příjmem více než 30 tisíc korun na jednu domácnost, převážně lidé z vyšší a střední třídy. Podle mediaprojektu mají v čistých číslech více čtenářů ve vedoucích pozicích s podřízenými pracovníky než Hospodářské noviny. Čte je také více čtenářů-podnikatelů, opět uvedeno v absolutních číslech (Mafra, [cit. 2017])

4 Metodologie

4. 1 Kvantitativní obsahová analýza

Předkládaná práce si klade za cíl porovnat politiku sdílení článků z novin na přidružených webových stránkách. Konkrétně porovnává míru sdílení textů vydaných v Hospodářských novinách a publikovaných na serverech Aktuálně.cz a iHNed.cz, a to stejné u Mladé fronty DNES a serveru iDNES.cz. K tomu využívá kvantitativní obsahovou analýzu se všemi náležitostmi (Creswell, 2003). Kódovací arch a kódovací kniha je součástí příloh.

Vydavatelství Economia zpoplatnilo obsah Hospodářských novin na webovém serveru iHNed.cz. Cílem této práce je zjistit, jestli si tři roky po zavedení nového systému uživatel skutečně nemůže články přečíst bez toho, aby za ně zaplatil a také zjistit poměr mezi články, které si bez poplatku uživatel nepřečte, a které ano. Pro účely výzkumu autorka předpokládala, že uživatel už nemá žádné vstupy zdarma a vstup do článku neobchází skrze vyhledávač. Tuto skutečnost pak práce zohlední v diskuzi nad výsledky i při rozhovorech s vedením vydavatelství.

Mladá fronta DNES historicky nikdy nedávala příliš svých materiálů na zpravodajský web (viz rozhovor s Františkem Nachtigallem, ředitelem strategického rozvoje MF DNES), snaží si tištěný obsah hodně chránit. Redakce obou médií jsou oddělené. Díky tomu, že Hospodářské noviny mají společnou redakci domácí rubriky a další zpravodajský server, s kterým se dělí o obsah, se autorka domnívá, že počet článků, které budou k přečtení na webu zdarma, bude vyšší než počet článků z Mladé fronty DNES publikovaných na iDNES.cz.

4. 1. 2 Výzkumné otázky a hypotézy:

Hlavní výzkumná otázka zní: Který zpravodajský portál českých mediálních domů poskytuje více sdíleného obsahu zdarma na příkladu Hospodářských novin a Mladé fronty DNES?

Hypotézy:

H1: Přístup jednotlivých mediálních domů ke sdílení článků z tištěných periodik na online zpravodajských portálech se liší.

Pokud ano, tak

H2: Hospodářské noviny zveřejňují více svých textů on-line zdarma než Mladá fronta DNES.

Výzkum bude sledovat také to, jestli se článek objevil jako první v novinách a až potom na internetu nebo obráceně. Rovněž zaznamená, jestli se novinová a webová verze liší. Výzkumná jednotka bude jeden článek. Zkoumané období bude měsíc leden 2015 a leden 2016, aby bylo možné porovnat i vývoj v čase. Do výzkumu se počítají pouze dny, kdy vycházejí oba dva listy. Hospodářské noviny nevycházejí v sobotu, Mladá fronta DNES ano, přesto sobotní články výzkum nezohledňuje.

Aby výzkum neobsahoval příliš mnoho dat, sledované články jsou omezené pouze na ty z rubriky domácí (v Hospodářských novinách Události, v MF DNES Z domova), a poté ještě dále omezené pouze na články zaměřené na politiku, školství, zdravotnictví či jejich kombinaci. Zúžený výběr textů je nutné brát při interpretaci výsledků v potaz. Například v Mladé frontě DNES s ohledem na jiné zaměření listu než u Hospodářských novin vycházelo v domácí rubrice hodně textů z oblasti krimi, policie či dopravy, které výzkum nezahrnuje a na webu se mohly sdílet více.

Proměnné: Viz kódovací kniha

U Hospodářských novin se zkoumají dva weby, z nichž jeden je takzvaně za poplatek, ale i tam se dají číst bezplatné články. Proto se autorka rozhodla rozdělit tři weby do dvou kategorií – bezplatné a placené - s tím, že i u placeného webu jde vybrat varianta "zdarma".

Výzkum autorka prováděla pomocí databáze článků Newton, následně podobu článku kontrolovala na webu iDNES.cz, Aktuálně.cz a iHNed.cz. K zjištění, zda byl článek zdarma či nikoli, se autorka nejdříve proklikala za bránu, to znamená, že vyčerpala množství článků dostupných zdarma, a až poté začala se zjišťováním, v jaké podobě článek na webu je. Nemohlo tak dojít k situaci, že by články zdarma započítala v rámci měřeného paywallu. To dokazuje také zjištěný totožný počet článků za poplatek a článků v novinách.

4. 2 Rozhovory

Aby bylo možné skutečně zhodnotit politiku neboli postup při sdílení obsahu mezi médii, které mají stejného majitele a v případě Hospodářských novin i jednu redakci, bylo nutné použít kromě kvantitativního výzkumu také kvalitativní metody. Hlavní metodou sběru dat v empirickém výzkumu tvoří naslouchání, vyprávění, kladení otázek lidem a získávání jejich odpovědí (Hendl, 2016, s. 168).

Pro zjištění více informací o tom, jak funguje spolupráce mezi on-line zpravodajskými servery a novinami, se autorka práce rozhodla využít metodu semi-strukturovaných

rozhovorů se zástupci vedení obou redakcí. Strukturovaný rozhovor sestává z řady pečlivě formulovaných otázek a pružnost sondování v kontextu situace je tak omezenější (Hendl, 2016, s. 177) proto byl zvolena střední cesta, kdy jsou otázky naformulované přesně, aby bylo možné porovnávat mezi sebou odpovědi zástupců obou vydavatelství, ale zároveň šlo pokládat doplňující otázky a zaměřit se na oblasti, které jsou pro jednotlivá média specifická.

O rozhovor za vydavatelství *Economia* byl požádán předseda představenstva Roman Latuske, ten v průběhu rozhovoru uvedl, že některé otázky zodpoví ředitel redakcí Vladimír Piskáček, protože například o sdílení článků mezi novinami a weby toho ví víc. Později ještě některé údaje doplnila produktová manažerka Michaela Beladová.

Za vydavatelství *Mafra* byl požádán člen představenstva Michal Hanák, ten však rozhovor odmítl a nabídl místo sebe rozhovor s ředitelem strategického rozvoje Františkem Nachtigallem. Ten zodpověděl veškeré otázky, tudíž to autorka práce nevnímá jako problém.

Rozhovory zjišťovaly odpovědi na otázky týkající se elektronického předplatného MF DNES a paywallu aplikovaného na serveru iHNed.cz, dále padly otázky týkající se sdílení obsahu mezi jednotlivými médii a vedení firem se vyjadřovalo také k výsledkům kvantitativního výzkumu. Cílem bylo vyloučit, že při výzkumu došlo ke zkreslení skutečné situace se sdílením obsahu například vzhledem k vybranému vzorku či období, a také zjistit, zda si vedení skutečnost, jak působí obsah jejich médií navenek, uvědomuje.

Přestože se situace obou redakcí liší, autorka se snažila pokládat oběma zástupcům vydavatelství alespoň zaměřením podobné otázky. Respondenti dostali otázky předem, aby se na ně mohli připravit, sehnat potřebná čísla apod.

4. 2. 1 Otázky pro vydavatelství Mafra

Elektronické předplatné

Kolik jste měli v roce 2016 digitálních předplatitelů MF DNES?

Jaké procento lidí si koupí elektronický výtisk novin (či digitální předplatné) proklikem přímo z článku na iDNES.cz?

Jaké téma nejvíce zabírá (z kterého si lidé nejčastěji výtisk zakoupí) ?

Dnes je pro úspěch důležité také sdílení na sociálních sítích, jak moc je v takovém případě limitující, že se většina článků z novin sdílet nedá?

Jak tento model funguje ekonomicky?

Přemýšleli jste o zavedení nějaké verze paywallu?

Sdílení obsahu

MF DNES měla v době výzkumu v letech 2015 a 2016 v domácí rubrice oddělenou redakci od iDNES.cz:

- Jaké problémy/výhody vyplývají z oddělené redakce?
- Jak moc na sobě v Mafře kanibalizuje iDNES.cz a MF DNES?
- Podle jakého klíče rozhodujete, které články (témata) z domácí rubriky novin vyjdou po půlnoci zdarma na webu iDNES.cz?

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? Proč ano/ne?
- Nemůže odradit čtenáře od koupě předplatného, když si část článků může přečíst zdarma?

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.

- Je pravda, že se politika sdílení textů změnila? Jak?
- Dá se říci, že zveřejňujete na webu zdarma stále více článků?

Novinové články z domácího oddělení poutáte tak, že zveřejníte část článku. Není to 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.

- Vnímáte tento problém? Budete ho nějak řešit?

Plánujete v oblasti zpoplatňování či sdílení obsahu v nejbližší budoucnosti nějaké novinky?

4. 2. 2 Otázky pro vydavatelství Economia:

Paywall

Jaké procento lidí si digitální předplatné objedná z prokliku přímo z článku?

Jaké téma nejvíce zabírá (z kterého si lidé nejčastěji předplatné zakoupí) ?

Kolik procent článků je na ihned.cz "zdarma" (máte údaje i jen za domácí rubriku)?

Dnes je pro úspěch důležité také sdílení na sociálních sítích, jak moc je v takovém případě paywall limitující?

Jak tento model funguje ekonomicky? Podařilo se (vyšší) příjmy z reklamy nahradit příjmy z předplatného?

Proč jste se rozhodli zavést hard paywall a proč jste ho následně zrušili?

Plánujete v oblasti paywallu a sdílení obsahu v nejbližší budoucnosti nějaké novinky?

Sdílení obsahu

- Jaké problémy/výhody vyplývají ze sloučené redakce?

- Jak moc na sobě v Economii kanibalizují Aktuálně.cz a placený digitální obsah?

- Podle jakého klíče rozhodujete, které články (témata) z novin budou odemčené na ihned.cz, půjdou na Aktuálně.cz?

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.

- Je v tom nějaký záměr? Jaký?

- Nevadí to čtenářům, kteří si koupili předplatné?

Porovnání s lednem 2015 ukazuje, jak moc se přístup k poskytování obsahu zdarma změnil (alespoň v domácí rubrice). Tehdy si 81 procent zkoumaného vzorku článků mohli přečíst jen předplatitelé, na Aktuálně.cz jich vyšlo jen 7 procent, na iHNed.cz zdarma 12 procent.

- Je pravda, že se politka sdílení textů změnila?

- Dá se říci, že ze striktnosti paywallu polevujete? Jak přesně a proč?

Z výzkumu dále vyplynulo, že se texty z novin objevují zdarma na webech v případech, kdy nejdříve vyjdou na webu, a až poté se dávají do novin (vyjdou druhý den). Pak se ale často stává, že mají čtenáři k dispozici zdarma verzi z předešlého dne, a pak také buď úplně tu samou nebo jen mírně pozměněnou verzi z novin, která je placená...

- Lze to podle vás označit za chybu? Řešíte to nějak?

5 Analytická část – vlastní výzkum

5.1 Ekonomika fungování redakce

Mladá fronta DNES měla podle Františka Nachtigalla, ředitele strategického rozvoje ve vydavatelství Mafra, v roce 2016 5 700 předplatitelů elektronické verze novin. Zhruba třicet procent z tohoto čísla tvoří lidé, kteří si předplatné koupili překlikem z článku z novin, který byl poután na serveru iDNES.cz. Ten většinou na webu nebývá zveřejněn celý, a je v něm box, v kterém je odkaz na zakoupení digitálního vydání novin, kde se čtenář dozví více. Zbylých sedmdesát procent tvoří lidé, kteří si rovnou objednají elektronické předplatné na stránkách vydavatelství Mafra a také obchodní smlouvy s velkými partnery, jako je například Alza.

Lidé si nejvíce kupují předplatné z překlíku z článku například u spotřebitelských testů. Podle Nachtigalla si čtenáři nejčastěji kupují předplatné o víkendů, což vysvětluje tím, že se jim nechce chodit do trafiky, když jsou třeba doma, nebo už v obchodě noviny neseženou. Dobře to podle něj funguje také v případech, kdy je na webu část rozhovoru a box v článku nabízí jeho celou verzi v elektronickém vydání novin.

Způsob, jakým nabízí elektronickou verzi novin Mladá fronta DNES podle výzkumů Maasse, Stahla a Schäfera není nejvýhodnější. Lepší je podle jejich zjištění prodávat články samostatně nebo v kombinaci s něčím jiným, než když se prodávají celé noviny jen převedené do elektronické verze prohlížení. Pokud čtenářům nabídnete to samé elektronicky, raději si to koupí offline, uvádějí (Maass, Stahl, Schäfer, 2004, s. 65).

„Uzavření smluv na určitý objem si můžeme regulovat sami. (...). Co se týče čtenářů, tam to roste, ale strašně pomalu. Není to cesta,“ uvedl Nachtigall v rozhovoru. Podle něj se vydavatelství ani nesnaží získat více předplatitelů elektronické verze novin, protože v celkovém objemu 183 tisíc prodaných výtisků je 5 700 předplatitelů elektronické verze velmi malé číslo.

Liknavý přístup vydavatelství Mafra k placení za obsah koreluje s některými poznatky zahraničních výzkumů. Například hloubkové rozhovory Thurmana a Herberta (2007) s editory předních britských deníků. Ti tvrdí, že v současné situaci se nejvíce vyplatí spoléhat na příjmy z reklamy. Například The Independent a The Sun uplatňovaly konzervativní přístup, aby uchránily svůj obsah před internetem. Jak se ale ukázalo, nefungovalo to. The Guardian nabídl svůj obsah na internetu zdarma, posílil svou čtenářskou obec, a zisky z printu tím neohrozil (Thurman, Herbert, 2007, s. 223).

Nachtigall je k placenému obsahu obecně velmi skeptický a říká, že ekonomický úspěch vydavatelství Mafra neleží v platbě za obsah. Nachtigall nevěří příkladům jiných zahraničních médií, kde to funguje. „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 šest 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,“ míní.

Pro vydavatelství Economia je naopak placení za obsah velké téma. Jako první také zavedla paywall s tím, že články na iHNed.cz nebude poskytovat zdarma. Při tvorbě modelu svého paywallu se inspirovala právě deníkem Die Welt. Vychází také ze

stejného způsobu poskytování obsahu – z měřeného paywallu. Tedy kdy je část článků zdarma, jakmile ale čtenář překročí určitý počet přečtených článků měsíčně, narazí na „zed“ s výzvou k zaplacení předplatného.

Economia má podle Latuskeho více než 15 tisíc čtenářů, kteří platí za digitální obsah Hospodářských novin. „To číslo se skládá z několika produktů. Více než 8 tisíc čtenářů si k printu připlatilo 200 korun ročně a využívá takzvané Premium předplatné, 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. 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,” říká Latuske. To podle něj ukazuje na větší ochotu čtenářů za obsah platit. Roste počet webových předplatitelů a na konci roku 2016, kdy si většina lidí obnovuje předplatné, vzrostl počet lidí, kteří si koupili kombinované předplatné, o 1 500 lidí. To je podle Latuskeho dobré, protože předplatné tištěných novin stojí pět tisíc korun, webové roční stojí 2 400, což je sice polovina, ale firma počítá marži z obsahu, a takhle ji vlastně dostane dvakrát.

Přelití čtenářů od tištěných novin k digitálnímu obsahu vydavatelství nevádí. „Noviny musíme vytisknout a doručit přes poštu lidem, zbyde nám bez nákladů na redakce, cca 50 procent toho, co utržíme. Takže ve finále je marže stejná z digitálu i z printu. Takže to, že nám to předplatné print only ubývá, je pro nás z hlediska marže ok. Strategicky správné pro nás je, když součet, počet předplatitelů, bude pokud možno co nejstabilnější, ale to, že z printu lidé postupně přecházejí na digitál, není vůbec špatné,” říká Latuske. Zároveň Latuske přiznal, že ani 15 tisíc platících čtenářů „v životě“ neuživí redakci Hospodářských novin.

5. 2 Placený obsah

Mafra nikdy neuvažovala o zavedení paywallu, ani o něm do budoucna neuvažuje. Na druhé straně uznává, že současný model elektronických předplatných podle něj vyžaduje zlepšení, ale není to “priorita číslo jedna”.

Z rozhovorů s Piskáčkem a Latuskem vyplynulo, že *Economia* by naopak chtěla zamykat co nejvíce obsahu a těžit především z platících čtenářů, ale podle nich jim to ekonomická situace nedovoluje. Je tu vidět jasný rozpor v tom, jak by se vedení chtělo pocitově a možná také strategicky chovat, co se týče budoucnosti médií, ale současná situace to neumožňuje. Na tento rozpor upozorňuje také Franklin ve své práci *The Future of Journalism* (2014). I některé jiné deníky zaváděné paywally rušily, či alespoň zmírňovaly. Například *San Francisco Examiner* v srpnu 2013 zrušil platební bránu, kterou zavedl v předchozím roce v březnu, jiné deníky ji v rámci konkurenceschopnosti alespoň zmírňovaly. Třeba *The New York Times* počet článků, které si čtenáři mohou přečíst zdarma, snížily z dvaceti na deset.

Piskáček dokonce přiznal, že v poskytování obsahu zdarma je od zavedení paywallu vydavatelství teď nejbenevolentnější. „Protože *iHNed.cz* má okolo 40 milionů tržeb z inzerce, jakmile jsme začali články více zamykat a zavedli tvrdý paywall, začaly padat *page views*. A nedá se očekávat, že příjmy z předplatného nahradí v dohledném roce, roce a půl, výpadek příjmů z inzerce," vysvětlil Piskáček. Podle něj je vydavatelství v kleštích. Na jednu stranu by chtěli všechno zamknout, dělat co nejlepší zpravodajství, přidat další služby a lákat lidi na prémiový obsah, ale na druhou stranu obchodní oddělení říká – vy sice prodáte o pár tisíc dvoustovkových předplatných víc, ale já vám tady můžu dát 40 milionů korun.

Jak již tato práce uvádí v teoretické části, důvod pro “bourání zdí” je podle Franklina zjevný. Příjmy od předplatitelů digitálního obsahu nedosahují takové výše, jako příjmy od předplatitelů tištěných verzí. Další výzkumy prokázaly, že se paywally vyplácí jen deseti procentům mediálních společností.

Jak tedy funguje paywall v *Hospodářských novinách*? Ačkoli při spuštění paywallu redakce uváděla, že zdarma budou mít čtenáři deset článků měsíčně, aby si přečetli další, budou si muset koupit předplatné, z rozhovorů vyplývá, že to tak není. Podle Latuskeho to oficiálně stále platí, neoficiálně se ale zvláště v silných inzertních měsících jako je březen, duben, květen, říjen a listopad počet článků dostupných zdarma zvedá, třeba na 12. Vydavatelství se to vyplatí, protože články mají větší návštěvnost a redakce více peněz.

Podle později dodaných informací produktové manažerky Michaely Beladové se od 1. března 2016 aplikuje nový systém měřeného paywallu. Čtenáři mají 15 jakýchkoli článků zdarma, od 16. článku – se hodnotné články zamykají pod metered paywall, nehodnotné se nechávají odemčené. První následující hodnotný článek je zamčený, stejně tak jsou všechny následující hodnotné články vždy zamčené a všechny následující nehodnotné vždy odemčené (Beladová, 2017). To ukazuje, že vedení vydavatelství podrobně neví, jak přesně paywall funguje, zároveň i to, že se neustále proměňuje podle toho, jak je to pro vydavatelství výhodné.

V polovině ledna 2016, tedy v době výzkumu, se také změnila cena za měsíční předplatné. Z 299 korun klesla na 199 korun (Beladová, 2017). Měřený paywall si vydavatelství vybralo právě proto, že nechtěli ohrozit zisk čtyřiceti milionů ročně za reklamní bannery na iHNedu, na kterých jsou schopni vydělat. Se záměrem, že základní informace dají čtenářům zdarma, a jak budou postupně doplňovat čím dál více obsahu z byznys sekce, tak si za ně pak řeknou o peníze. „To je asi tak za mě vize na ty další dva tři roky, se kterou zvládneme to, že stále udržíme peníze z reklamy a postupně budou nabíhat další předplatitelé,” říká Latuske.

Kdyby Economia chtěla úplně zamknout veškerý obsah, musela by mít dvacet tisíc plně placících čtenářů. Proto si vedení vybralo “hybrid”, který má lidi postupně naučit za obsah platit. Podle Piskáčka to byla také “komunikační schovka”. Vydavatelství mohlo jen s obtížemi říkat, že to, co dává do tištěných novin, dává také na web, ale tam za to chce peníze.

Měřený paywall má tak spoustu trhlin, jde poměrně snadno obejít. Funguje vždy tak, jak chce redakce, pravidla se často mění. „Před třemi lety jsme hodně sledovali s Milošem Čermákem, jakým způsobem zpoplatňují všichni velcí hráči, Wall Street Journal, Financial Times, New York Times a všechna tahle velká média na to mají skvělé a větší mozky, a oni to během půl roku třikrát, čtyřikrát změnili. Já jsem až po nějaké době pochopil, že ten experiment bude nekonečný,” komentoval to Piskáček.

Není to jen příklad deníku Die Welt, podobný model může ve světě fungovat. Maass, Stahl a Schäfer přišli na to, že pokud jsou jednotlivé informace či články svázané do nějakého balíku, který nabízí informace z tištěné verze a ještě něco navíc, je zisk vyšší. Jako neúčinnější tedy označili mix zamčeného obsahu (Maass, Stahl, Schäfer, 2004, s. 65). Což Mladá fronta DNES nesplňuje.

„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 motivace, nebo prostředí, že by tady pro všeobecné zpravodajství byla ochota platit, moc není,” říká Latuske. Piskáček se stejně jako Nachtigall domnívá, že lidé nejsou ochotni platit za všeobecné zpravodajství, tudíž sázet primárně na jeho zpoplatnění nejde. V tom se shodují se závěry výzkumníků Thurmana a Herberta, ti ve svých hloubkových rozhovorech s důležitými editory britských deníků došli k závěru, že nikdo z nich nezamyká před čtenáři svou nejpoblíbenější rubriku - všeobecné zpravodajství. A to proto, že na spoustě dalších webových stránkách se k němu čtenáři dostanou zdarma a nepředpokládá se, že by za něj chtěli platit. Většina vydavatelství se tak podle nich v současné situaci snaží získat co nejvíc pozornosti čtenářů na trhu a maximalizovat tak své příjmy z reklamy. (Thurman, Herbert, 2007, s. 223)

Piskáček nicméně věří tomu, že se dá prodávat "ten pocit". Jako příklad uvádí, jak to fungovalo za komunismu – kdy o člověku něco vypovídalo, jestli si z trafiky odnesl Lidovou demokracii nebo Právo, v zahraničí tohle fungovalo s The Times. Piskáček věří v identifikaci čtenáře se značkou, což podle něj dnes funguje například u časopisu Respekt. Cíl je podle něj v tom, nějakým způsobem vyhovovat čtenářům, třeba službami, tím, jak je postavená homepage. V tom se shodne s Nachtigallem z Mafry. Cíl je, nabídnout čtenáři nějakou komplexní službu, která mu bude vyhovovat a za tu celou zaplatí. Nachtigall v tomhle cíli hlavně na noviny a jejich schopnost nabídnout čtenáři všechno podstatné k aktuálnímu tématu v hezkém provedení a na jednom místě. Právě o téhle funkci novin - tedy jakéhosi předvýběru tématu a jeho naservírování čtenářům na jednom místě a v určité podobě zmiňuje také Combs (2009, s. 210). Podle něj je stejně jako podle Nachtigalla předvýběr pro čtenáře důležitý a vždy ho budou vyhledávat.

V tom vidí smysl také Thurman a Herbert. Budoucnost je podle nich v nabídnutí obsahu ve formě speciálně ušité pro Internet, mobilní zařízení a další digitální média, včetně sociálních sítí.

V lednu 2016 zkusila redakce v *Economii* zavést takzvaný hard paywall, článek, který byl dostupný pouze přeplatitelům, vyšel nejdříve na webu, až druhý den v novinách. Po několika měsících ale tento model zrušili. Takový model se v naprosté většině případů neosvědčil ani v zahraničí. „Nemělo to ten efekt, abychom ihned striktněji zavírali a vedlo to k razantnímu nárůstu předplatitelů. Takže jsme udělali o krok zpět a řekli jsme, pojd'me postupným krokem. Pojd'me rozpracovávat ten metered paywall, stále ho tunit, doplňovat obsah do nabídky, a přesto dávat čtenářům argument, aby platili,“ říká Latuske. Motivací může být i to, že předplatitelé čtou články bez reklam. Latuske zároveň přiznal, že tyto výhody předplatného vydavatelství neumí komunikovat čtenářům.

Když ještě hard paywall platil, pár jednotek kusů předplatného vždy vygeneroval, ale řadu lidí odradil, a zamčený článek představoval problém na sociálních sítích. Lidé byli obezřetnější, navštěvovali méně článků na iHNedu, hlídali si limit, podle Latuskeho to ve finále nepřineslo viditelný efekt. Dovede si ale představit, že se k takovému modelu zase vrátí. Pak by ho aplikovali například na odborné komentáře k akciovým trhům, na specifické byznysové články, které jinde čtenář nenajde. Na magazínové články ne, přestože článek, který vygeneroval nejvíce předplatitelů, byl text z magazínu *Ego!* o cestě zpěváka Daniela Landy do Afghánistánu.

Oproti představě, kterou vedení *Economie* mělo, fungovala lépe společenská témata než ekonomická a byznysová, na něž je iHNed.cz zaměřený. Nabízí se vysvětlení, že lidé jsou ochotni platit spíše za zábavu než za informace, jak potvrdily zahraniční výzkumy, které se zabývaly tím, proč jsou lidé ochotni zaplatit za počítačovou hru či kabelovou televizi, ale za zpravu ne. O stejném principu vypovídá také česká studie průzkumu agentury Median pro Sdružení pro internetový rozvoj z června 2014. Podle něj za posledních 12 měsíců za nějaký obsah zaplatila pětina dotázaných. Nejčastěji se přitom jednalo o poplatky za služby (například za úložiště dat), sledování filmů a seriálů, či stahování her (Median, 2014).

Podle Piskáčka je ale ochota lidí platit jen za zábavu pouze jedna interpretace. On pracuje s jinou interpretací, v které se projevuje silná orientace iHNedu na byznys a firmy spíše než na jednotlivce. Vysvětlení, proč si nechtěli lidé kupovat informace, je podle něj Newton, služba, kterou si většina firem platí, a z které dostanou výpis všech článků, kde se píše o nich či tématech, která je zajímají, za jednu cenu. „Na co jsme sázeli, a co funguje všude na světě, že když někdo píše o mé firmě, já to potřebuji vědět. To, že na to firmy tahle nereagovaly, může znamenat, že jsme nevýznamní, nebo že tu informaci získaly odjinud,“ říká Piskáček. Už přemýšlejí o tom, jak na si v tomhle případě s Newtonem jako soupeřem poradit.

Piskáček se vlastně domnívá, že lze lidi přimět, aby za informace platili, hlavní problém však nejsou peníze, ale myšlení a zažitá představa, že informace jsou dostupné zadarmo. Uvádí to na příkladu: když ještě fungoval hard paywall a lidé bez předplatného se k článku v newtonu nedostali v den, kdy vyšel, volali mu vysocí manažeři důležitých firem. Například ČEZ, a chtěli, aby jim článek poslal. „Říkám mu, příteli, ty máš hodinky asi za tři tisíce let předplatných, tak si to za ty dvě stovky kup,“ vypráví. Potvrzuje tak vlastně velký vliv "fenoménu zdarma", jak jej popisuje Anderson (2009), podrobněji také v úvod této práce. Otázku, zda placení za zprávy není dokonce ve společnosti vnímáno jako společensky nežádoucí, si kladou také zahraniční studie (Chyiová, 2016, s. 34). Tomu by nasvědčovala i zkušenost Piskáčka s lidmi, pro které nejsou překážkou finance, ale přesto si předplatné nekoupí.

I přesto, že dochází k uvolňování paywallu a řada zahraničních studií uvádí, že nejvýhodnější pro malé trhy je co nejvíce využívat příjmy z reklamy, *Economia* v budoucnu základní strategii měnit nechce. „Věříme v to, že je tady prostor pro placený obsah v prémiovějším segmentu, ale nechceme rezignovat na inzertní příjmy, které dnes dokážeme generovat. Takže 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,” uvedl Latuske. Zároveň přiznal že počet page views na iHNedu klesá, lidé se tam pohybují obezřetněji, když vědí, že je tam jakýsi limit, to na Aktuálně nemusejí.

Economia stále vymýšlí, jak čtenářům předplatné zatraktivnit. V poslední době zkouší kombinaci tištěných pátečních Hospodářských novin a celotýdenního digitálního předplatného. Vycházejí z toho, že si čtenáři noviny v tištěné formě s magazínem ego! přečtou spíše v klidu o víkendu, v týdnu, kdy jsou v zaměstnání, zase ocení digitální předplatné. Zatím to zkoušejí, jejich nabídka není veřejná, protože ji prodávají pouze za cenu tištěných pátečních novin, tedy za 1 200 korun ročně. Jenže jenom digitální předplatné samotné stojí ročně 2 400 korun. Latuske uznává, že se k tomu musí udělat marketing, což je věc, na které nyní pracují. I tato snaha dokazuje, že peníze nemohou být hlavní motivací pro vydavatelství, ale konec konců ani pro čtenáře, proč na paywallu trvat či si ho koupit.

5. 3 Spolupráce napříč tituly

Nachtigall přiznává, že na sobě iDNES.cz a Mladá fronta DNES kanibalizují a texty se ne vždy sdílejí správně. Proto chtějí redakce spojit. Cíl je, aby jeden text mohl prodát vícekrát. Tím vlastně přiznává, že plánuje větší sdílení textů mezi jednotlivými produkty.

V době výzkumu fungovaly redakce domácího oddělení MF DNES a iDNES.cz odděleně. Jako výhodu takto nastavených redakcí označil Nachtigall to, že MF DNES a iDNES.cz může na stejnou věc přinést dva různé pohledy. Také řekl, že v Mafře vždy platilo, že v novinách jsou často lepší novináři, než na internetovém serveru. „Novinařina je řemeslo, které se musíte učit, musíte se v něm zdokonalovat. Když fungujete 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,” vysvětluje Nachtigall. Podle něj po spojení redakcí budou mít šanci psát autorské články i novináři, kteří do té doby fungovali pouze na internetu.

Jako nevýhodu nespojených redakcí označil dublování práce. Pokud jde o aktuální zpravodajství, není nutné psát dvakrát, že abdikoval ministr - do novin se může použít stejný text, který visí na internetu. To je cílem nově spojených redakcí. Mělo by to fungovat tak, že když se nebudou muset dělat nějaké věci dvakrát, ušetří se lidi, část z nich zůstane stále pouze v novinách a bude pracovat na svých nápadech, daleko hlubších věcech.

Situace v Economii je proti Mafře rozdílná hned v několika bodech. Obsah domácí rubriky musí rozdělovat mezi noviny a dva weby iHNed.cz a Aktuálně.cz. Na serveru iHNed.cz funguje měřený paywall, za články se platí. Navíc Economie funguje hodně jako jednotné vydavatelství, v Mafře se i z logiky věci drží jednotlivé produkty od sebe striktně oddělené – MF DNES, Lidové noviny, deník Metro. Spolupráce mezi MF DNES a Lidovými novinami (či iDNES.cz a lidovky.cz) nefunguje vůbec žádná, v Economii na druhou stranu mají dva zpravodajské weby iHNed.cz a Aktuálně.cz, do nichž dodává obsah jedna redakce. Za obsah na jednom webu se částečně platí, druhý je zdarma. „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,“ říká Piskáček. Podle něj by pomohlo, kdyby vydavatelství mělo ještě jeden bulvární web, kde by se obsah zásadně lišil. To ale majitel vydavatelství odmítá. Musí tedy řešit otázku, co je ten kvalitní obsah, za který se má platit, a co má zbýt zdarma na weby.

Na rozdíl od Mafry, kde se slučování redakcí teprve chystá, v Economii proběhlo už v roce 2014. V rámci slučování se hodně propouštělo, což byla podle Piskáčka ekonomická nutnost. Navíc podle něj nedává logiku držet v koncentrovaných redakcích starý model jejich fungování. Jako příklad uvedl rozzlobeného ministra průmyslu tehdy Jiřího Cienialy, který se rozčiloval nad tím, že mu v průběhu dne přišly téměř stejné otázky ke stavbě olympijského parku na Letné od pěti redaktorů, kteří měli v podpisu vydavatelství Economia. „Věřím tomu, že i přes všechny starosti, které s tím máme, tak když má mediální dům více podobných produktů, tak je schopen i při menším počtu lidí dělat lepší žurnalistiku, než kdyby měl týmy separované. A to na to nekoukám jen přes peníze,“ říká Piskáček.

Nachtigall stejně jako Piskáček plánuje slučování redakcí z ekonomických důvodů – konkrétně kvůli klesajícím příjmům v papírových novinách. To není nic výjimečného, k obdobným krokům přistupují i světová média, jak práce uvádí v teoretické části. Zatímco v printu podle Nachtigalla Mafra přichází o dvojitý druh příjmů - klesající příjem za inzerci a klesající příjem z poklesu prodeje, na on-linu jsou jen příjmy z reklamy, a ty jsou závislé na počtu kliknutí. Nachtigall tvrdí, že Mafra je v tuto chvíli dvojkou na trhu a představu, že zasáhne o polovinu více lidí než nyní, považuje za mylnou.

Nachtigall popsal, jak s touto skutečností pracují. Zatímco iDNES.cz je silný ve městech, jeho hlavní konkurent, server Novinky.cz, je podle něj silnější na venkově. Chystají sice billboardovou kampaň, která má tento poměr zlepšit, ale Nachtigall míní, že představa, že „z 4,5 milionu reálných uživatelů udělá 6 milionů“, je mylná. Proto jde jinou cestou - aby získal více kliků, musí zařídit, aby lidé na serveru zůstali déle a více klikali. Tady se opět opakuje stejný záměr a také problém, jaký má Economie.

„Musím je donutit víc klikat, protože každý klik je nějaká impresie, 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 integraci sleduju,“ vysvětlil Nachtigall. Potvrdil tak to, co říkal už Mosco (1988) pro mediální společnosti je sdílení textů a možnost prodat jednu informaci vícekrát, nesmírně výhodná. Jak popsal Nachtigall, zejména proto, že inzerent platí za každou impresii, takže čím více čtenářů klikne, tím více peněz z toho vydavatelství má.

Nachtigall rovněž upozornil na skutečnost, že například ve sportu či v ekonomické rubrice už jsou redakce spojené, teď je na řadě domácí oddělení. Nově by mělo fungovat nejpozději 1. července 2017. „Bude to znamenat nějaké otřesy, vnitřně jsem připraven na to, že ne všichni to skousnou. Může se stát, že nám někdo odejde. Bude mě to mrzet, ale v zájmu toho celého kam chci, aby to šlo, jsem to připravený obětovat,“ uvedl Nachtigall.

Propouštění sice neoznačil jako cílené, ale nevyloučil ho. Hned v další otázce, jestli od této změny čeká nějaké ekonomické úspory, sice odmítl označení „úspory“, ale přiznal, že to bude ekonomicky výhodnější a může se stát, že někoho propustí. „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,“ řekl Nachtigall.

Zároveň Nachtigall sám od sebe zmínil lidské vztahy, které jsou pro to, aby se spojení povedlo, podle něj důležité. „To je těžký proces, je dlouhý...když spojujete 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,“ upozornil. Podle něj je obzvláště důležité, aby spolu jednotliví členové týmu mluvili. „Ty týmy nebyly nastavené na to, spolu vůbec mluvit. Dneska spolu mluví, já jsem je přesadil, sedí tam uprostřed takový půlkruh, ta najednou sedí v půlce online v půlce papír dohromady. Baví se spolu. Není to jen jedna porada, kterou si online přeťpří na papíru ale komunikují spolu pořád (...). Ti lidé musejí získat pocit, že jsou jeden tým. Ještě tam nejsme, ale dostaneme se tam,“ říká Nachtigall.

Právě lidský faktor při spojování redakcí zmiňují Doudakiová a Spyridou (2015, s. 269). Podle autorek je konvergence žurnalistiky střetem s tradičními hodnotami, dochází ke spojení odlišných kultur médií. Upozornily tak na důležitou věc - ne všichni novináři zvyklí psát do novin s uzávěrkou jednou denně zvládnou či jsou ochotni také psát aktuální zprávy na weby, v řadě redakcí také posílat informace na sociální sítě, fotit či natáčet videa. To odpovídá tomu, co říká Nachtigall.

Podobný problém při spojování redakcí zažila i *Economia*, která to měla o to horší, že redaktoři, kteří měli vedle sebe sedět a navzájem spolupracovat v jedné redakci, dříve pracovali v jiných budovách, v podstatě konkurenčních médiích. Redaktoři *iDNES.cz* a *MF DNES* alespoň seděli na jednom patře a potkávali se. Podle Latuskeho ani dnes není proces slučování zcela dokončen.

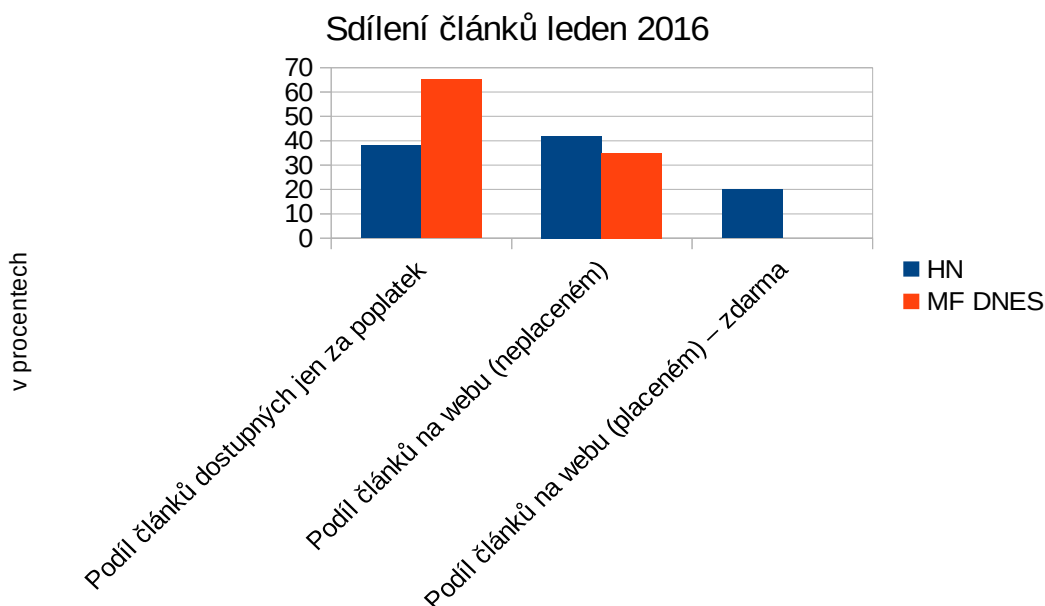
Přestože Mafra spojuje redakce *iDNES.cz* a *Mladé fronty DNES* později, je možné a z hlediska vývoje v jiných zemích i pravděpodobné, že se bude potýkat s podobnými problémy jako *Economia*.

5. 4 Sdílení článků

Primárním zdrojem pro zjištění, kolik článků dávají k dispozici zdarma na svých webech Hospodářské noviny a Mladá fronta DNES, byla kvantitativní analýza provedená za období leden 2015 a stejným způsobem za leden 2016.

Z analýzy vyplynulo, že články z Hospodářských novin se v bezplatné verzi sdílely v lednu 2016 na webech vydavatelství Economie častěji, než je tomu v případě Mladé fronty DNES a iDNESu. Pouhé počty článků to ale neprozradí. V MF DNES vyšlo více textů odpovídajících kritériím daných výzkumem a to i přesto, že autorka počítala pouze články, které vyšly v novinách od pondělí do pátku.

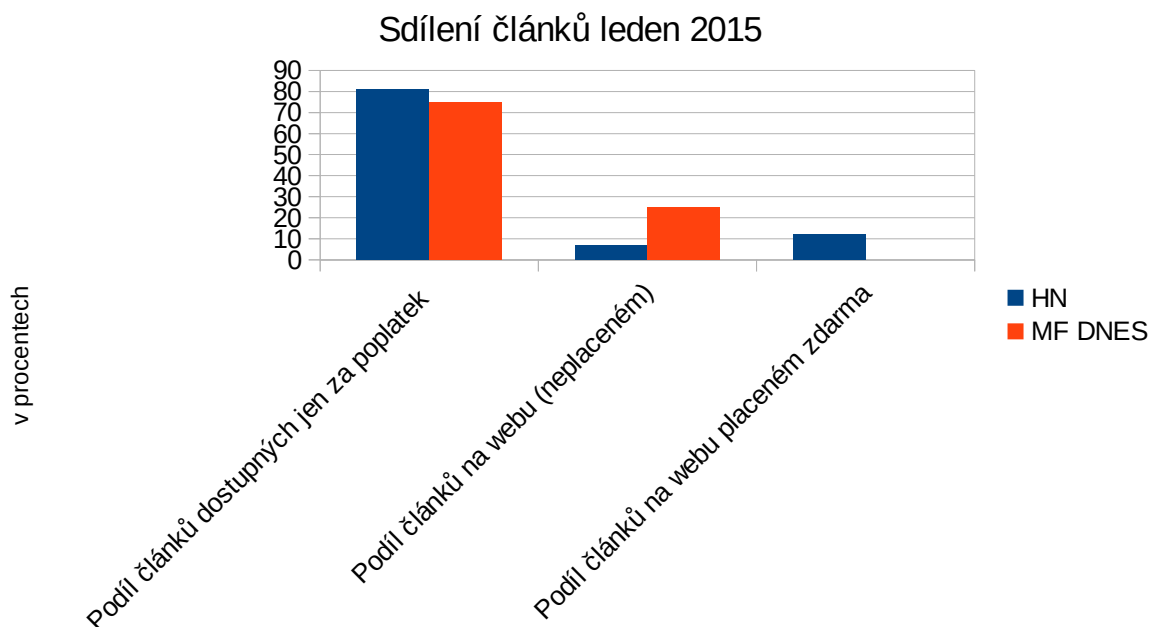
Počet článků z MF DNES, které vyšly na iDNESu (23), je menší než počet článků z Hospodářských novin, které vyšly na Aktuálně.cz a iHNed.cz zdarma (28), také v porovnání s celkovým počtem článků je podíl těch zdarma vyšší u Hospodářských novin (62 procent), a to i v případě, že se započítají jen články z Aktuálně.cz (42 procent). Mladá fronta DNES sdílela s iDNESem – a tudíž poskytla zdarma - 35 procent článků.



Graf č. 1

Výsledky za leden 2015 se oproti roku 2016 liší. V lednu 2015 sdílely Hospodářské noviny na webových portálech zdarma méně textů (19 procent), než poskytla zdarma

Mladá fronta DNES (25 procent). I po součtu článků, které se objevily na Aktuálně.cz a na iHNed.cz mimo měřený paywall je jejich podíl nižší než podíl článků z MF DNES, které se zdarma objevily na iDNES.cz (viz graf č. 2).



Graf č. 2

Ve sledovaném období vyšlo podle zadaných kritérií v Hospodářských novinách 42 článků, z toho jen 3 publikované také na Aktuálně.cz. V naprosté většině případů byly texty z novin na iHNedu přístupné pouze předplatitelům za soft paywallem. Jen v pěti ze 42 případů byly texty dostupné zdarma všem.

V MF DNES vyšlo podle zadaných kritérií v lednu 2015 56 článků. Z toho 15 jich v nějaké podobě vyšlo také zdarma na serveru iDNES.cz. Z výzkumu tak vyplynulo, že se politika sdílení článků v jednotlivých vydavatelstvích liší, a také to, že se v roce 2016 oproti roku 2015 změnila. V případě Hospodářských novin dokonce velmi výrazně.

To, že se v roce 2016 sdílely texty násobně více, než v roce 2015 vysvětluje Latuske tím, že v té době ještě nebyla sdílená redakce plně funkční v mnoha směrech ještě fungovala více odděleně. A ani dnes to ještě podle něj není dotažené úplně do konce. Výrobní model sdílených redakcí se stále dotváří. Piskáček odkazoval na to, že

vydavatelství postupně podmínky měřeného paywallu zmírňuje kvůli tomu, že má možnost získat větší objem peněz z reklamy.

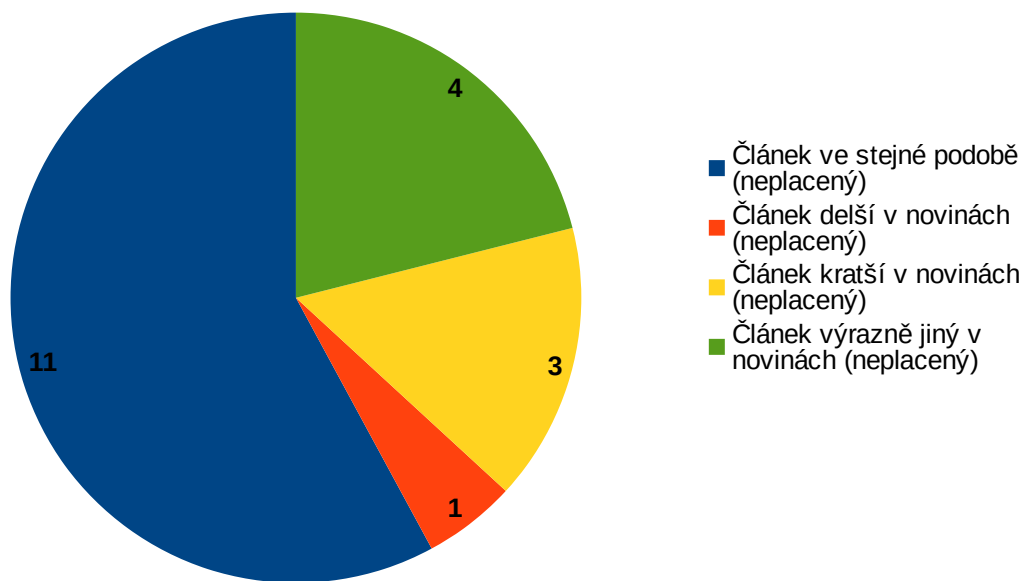
Nachtigall počítá s tím, že optimálně by se mělo v MF DNES a iDNES.cz shodovat asi 30 procent článků v domácí rubrice. Výsledek výzkumu 35 procent sdílených článků v lednu 2016 mu nevádí, připadá mu optimální. Zároveň upozorňuje na to, že i když mají určitá pravidla, v případě novin nemohou být dogmatická. „Obecně by to mělo vypadat tak, že otvíráky stránek v novinách by měly být unikátní, podvaly už mohou být sdílené s iDNESem,“ míní. Za nárůst sdílených článků z 25 procent v lednu 2015 na 35 procent v lednu 2016 je rád. Důvod, proč se to stalo, je podle něj jeho vlastní příkaz. „Začal jsem na to hodně tlačit. Věděl jsem, že chci redakci spojit,“ uvádí.

Oba dva se navíc shodují v tom, že čtenáři nesledují, které texty vyjdou na webu a zároveň v novinách. Podle Nachtigalla čtenářům nevádí, když se některé články objeví v novinách i na internetu, vychází však pouze z toho, že si na to nikdo nestěžuje. Podle Nachtigalla záleží na tématu: „Když vyhraje Nagano, jsou to slzy dojetí, obrovská emoce. Vy to sledujete v televizi, přečtete si to na onlinu a stejně si to chcete koupit druhý den v novinách. Musíte prodat tu emoci,“ vysvětluje. Přestože noviny mají podle něj spoustu nevýhod – stojí peníze, nejsou nafukovací, nejsou dost aktuální – mají také výhodu – někdo čtenářům řekne, tohle je důležité a tohle s tím souvisí. Jako příklad uvádí nehodu u Nažidel, vedle zprávy o nehodě mohou noviny dát článek o tom, jak jsou zabezpečené autobusy, jak rychle jezdí sanitky. „Já vám to naservíruju na talíři. Jídlo máte taky lepší, kdybyste šla do každé restaurace na jinou část menu, ale nakonec jdete do té jedné, která vám to pěkně poskládá. Výběr je a bude strašně důležitý. Vždycky. Časem se k tomuto přesune i online, ale ještě to tam není,“ míní Nachtigall.

Výzkum dále sledoval to, v jaké podobě se texty z novin na webech objevují. Články ze dne se v lednu 2016 občas v novinách zveřejňovaly v kratší verzi, naopak exkluzivní zjištění bývaly v některých případech na webu pouze ve zkrácené verzi s odkazem na placený obsah, kde si lze přečíst plnou verzi.

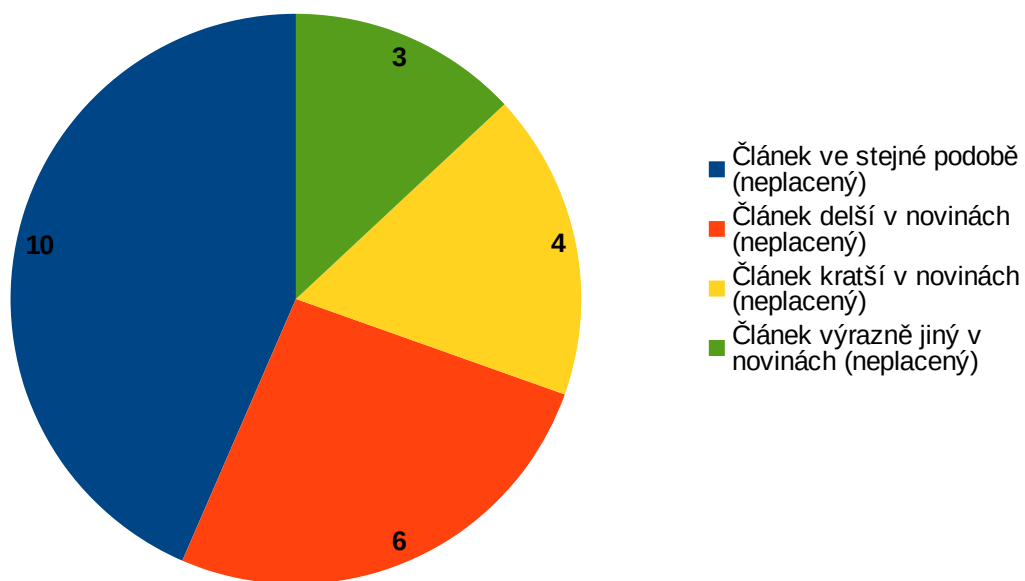
Jak v případě MF DNES, tak v případě Hospodářských novin se ale ukázalo, že nejčastější variantou je sdílet text v nezměněné podobě (viz graf č. 4 a 5).

Hospodářské noviny 2016



Graf č. 4

MF DNES 2016



Graf č. 5

Piskáček se domníval, že se články z novin na Aktuálně.cz neobjevují celé, přestože výzkum prokázal něco jiného. „Může tam být posun v hlavě editora, do kterého já nevidím,” komentoval to Piskáček. Podle Latuskeho by se články na webech a v novinách neměly shodovat. „Vždy by tam mělo být něco navíc,” míní Latuske. To ale výzkum nepotvrdil, v nejvíce případech byl text stejný, často také kratší, než na webech. Někdy byl výrazně odlišný.

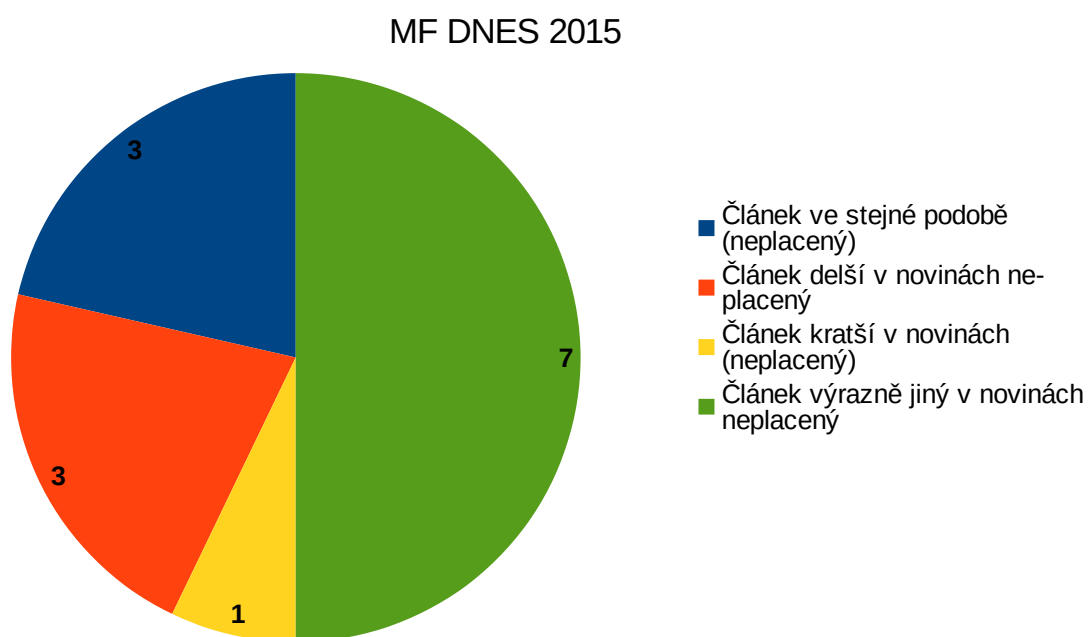
Podle něj by to mělo fungovat tak, že na Aktuálně.cz je domácích zpráv víc, jsou tam obsáhlejší. Do Hospodářských novin by se pak vybíralo jen něco specifického, co má vazbu na byznys. „Hlavní fokus v současném nastavení má být pro domácí tým Aktuálně.cz. Budou volby, Aktuálně je ten, kdo to tady bude nejvíc dělat. Tam to rozhraní je skoro bych řekl opačné,” poodhalil plány do budoucna Piskáček. Sedmdesát procent produkce by podle Piskáčka mělo jít tam.

Ukazuje se, že jedna věc je představa vedení, jak by to mělo fungovat („V novinách by neměly být články stejné, ale s nějakou přidanou hodnotou“), a jak to skutečně je, tedy že se zprávy ve velké většině případů téměř nemění.

V roce 2015 se na webech zdarma sdílelo jen velmi malé množství zpráv z Hospodářských novin. Nelze proto činit nějaké obecné závěry z toho, jak sdílení článků funguje, v jaké podobě se zveřejňují. Ze tří článků zveřejněných na Aktuálně.cz byl jeden ve stejné podobě jako v novinách, u dvou byla webová verze delší než ta, která vyšla v novinách.

V MF DNES vyšlo podle zadaných kritérií v lednu 2015 56 článků. Z toho 15 jich v nějaké podobě vyšlo také zdarma na serveru iDNES.cz. Z toho jen tři byly ve stejné podobě na webu jako v novinách. Jen v jednom případě byla zpráva na webu delší než v novinách. Ve třech případech byla webová verze kratší než ta v novinách. V šesti případech se obě verze zásadně lišily (viz. graf č. 6). To nejčastěji znamená, že se použil nějaký motiv či citace z novin a byla doplněna jiným textem od autorů iDNES.cz. Obvykle tak, aby se zpráva nějak lišila a pro čtenáře nechala něco „navíc“ v placených novinách.

Součástí zpráv, které vycházely z novinových verzí článků, byl box s poutáním na noviny, z kterého se šlo prokliknout do e-shopu, kde si čtenář mohl koupit vydání novin, v kterém článek je. Je na něm text ve znění „Více čtete v (pondělní) MF DNES“ nebo přímo zacílené poutání ke konkrétní informaci, kterou čtenář v novinách najde. V méně případech tomu bylo naopak, že se v novinách objevila v modifikované podobě zpráva, která vyšla den předtím na webu.



Graf č. 6

Přístupu ke sdílení článků v MF DNES se tak od roku 2015 změnil. V roce 2015 se redakce více snažila texty měnit, aby v novinách byly odlišné od toho, co si lze přečíst zdarma na webu, v roce 2016 přibylo článků, které byly v obou médiích totožné.

Články, které jdou ráno na Aktuálně.cz z novin se podle Piskáčka vybírají na základě zkušenosti, co na čtenáře Aktuálně.cz dobře funguje. Podle něj neexistuje žádný model, který by byl jednoduše aplikovatelný a Economia ho mohla převzít, proto se stále hledá nový. Rovněž MF DNES vybírá články, které mají na iDNES.cz poutat obsah novin podle intuice a odhadu, co by mohlo fungovat. „Měly by to být věci, které nenajdete prostým vyhledáváním v Googlu. Proto jsou to často testy nebo rozhovory, ty se jinde špatně hledají,“ uvedl Nachtigall. Rovněž ale připouští chyby, které může způsobit lidský faktor – články vybírají editoři novin a webu na základě vzájemné domluvy.

Oproti očekávání se tak nezdá, že mají redakce nějakou významnější strategii pro výběr textů. Jediným kritériem je dosavadní zkušenost s tím, co bude na čtenáře webu fungovat a argument, aby zpráva nebyla dohledatelná v jiných médiích.

V domácí rubrice je ale situace trochu odlišná. Nachtigall uvedl, že prodávat elektronické předplatné přes domácí zpravodajství není cesta a nevěří, že to bude fungovat. To, co se děje teď, považuje spíše za image, aby bylo vidět, že Mladá fronta DNES je zpravodajský deník, ale on nepočítá s tím, že zpoplatňování elektronického obsahu bude fungovat ekonomicky.

5. 5 Problémy – dublování zpráv, zkracování textů

Přístupy obou vydavatelství ke sdílení textů se sice liší, ale problémy přinášejí oba způsoby. V případě vydavatelství Economia je to dublování článků – občas se stane, že je na webech ten samý článek vícekrát, jednou zdarma, podruhé za peníze. Při výzkumu v lednu 2016 autorka narazila na možnost, s kterou při stanovování hypotéz nepočítala. Na placeném serveru iHNed.cz se den po sobě objevily totožné texty, z nichž ten první byl zcela zdarma, a druhý byl za platební bránou. V kódovacím archu je proto zaznačen error, protože to je neobvyklá situace. Za měsíc výzkumu autorka na tento problém narazila ve třech případech.

Stejný problém se opakoval i v lednu 2015. Někdy uzamykání či sdílení článků zdarma nedávalo příliš logiku a působilo nekoordinovaně. Například u textu o tom, že Mynář koupil vilu: 5. 1. vyšel autorský text na webu Aktuálně.cz, na iHNed.cz vyšla pouze strohá zpráva z ČTK. 6. 1. pak byl v novinách kratší výtah z autorské zprávy na Aktuálně.cz, ten pak ve stejný den vyšel také na iHNedu, ale byl přístupný jen předplatitelům.

Obdobná situace nastala třeba také u článku o poslankyni Černochové. Na iHNedu vyšel o den dříve, než v novinách, byl celý přístupný zdarma, jen na konci bylo upozornění že je jen pro předplatitele. Druhý den vyšlo to samé znovu, ale neplatící čtenáři už narazili na platební bránu.

Podle Latuskeho se tohle u zpravodajství vždy bude stávat, ale většina čtenářů si toho nevšimne. A pokud ano, je tu podle něj argument, že po deseti článcích se mu zobrazí

výzva k zaplacení, takže nemá pocit, že by některá informace byla dostupná zdarma na webu a za peníze v novinách. Piskáček to vysvětluje redakčním systémem, který neumožňuje „přepsat“ jeden článek druhým. „Kdyby se to spojilo, Google nás za to začne penalizovat, protože si bude myslet, že ho podvádíme. To by se mělo změnit, až přejdeme na nový redakční systém,“ říká Piskáček.

Co ale vedení řeší je to, aby se obsah na iHNedu a Aktuálně.cz lišil. Ovšem v případě domácího oddělení, je to podle Piskáčka i Latuskeho velmi těžké. Když něco udělá prezident, mělo by to být logicky na obou dvou webech. „Takže pro každou rubriku je potřeba nastavit nějakou strategii pro sdílení, a pro každou rubriku to bude trochu jinak, nejsložitější je to u domácího a zahraničního zpravodajství,“ přiznal Latuske.

Jako problém vnímá Piskáček to, že Aktuálně.cz a iHNed.cz jsou si podobnější, než by podle něj měly být. Cílem je s jednou redakcí vytvořit dva weby s odlišným obsahem. Jejich čtenáři se podle Piskáčka překrývají, ale není to vyloženě tak, že si kradou čtenáře. Na iHNedu je silná sociodemografická skupina A - vysokoškoláci, prodávají tam dražší reklamu a počet impresí je omezený. Ale Piskáček si prý nikdy nevšiml, že by někomu vadilo, že se hodně článků sdílí napříč oběma weby. Lidé podle něj nejdou za autory.

Problém s dublováním textů Mf DNES a iDNES.cz zatím nemají, vzhledem k tomu, že mají oddělené redakce. Až dojde k jejímu sjednocení, o tom, co bude dříve na internetu a co bude dříve v novinách, rozhodne podle Nachtigalla aktuálnost dané věci. Takový přístup by měl podle Nachtigalla pomoci hlavně iDNESu, aby měl více vlastních autorských textů. Čtenář by podle Nachtigalla neměl zjistit, že si může zadarmo na iDNESu přečíst články, za které platí a dříve byly jen v novinách. Chce to zařídit tak, že společné oddělení bude mít jednoho vedoucího, který bude rozhodovat, jaké texty a v jaké podobě se dají na internet a jaké do novin. Zároveň ale zůstanou dva vedoucí domácích rubrik Petr Suchomel, který bude mít na starost novináře, kteří budou psát jen pro noviny a Jan Vaca, který zůstane šéfem domácího oddělení iDNESu. „Mají bojovat a přetahovat se spolu o nabídku Michala Hrona šéfa společného oddělení,“ říká Nachtigall.

Na druhou stranu řeší jiné problémy, například ty, které vyplývají z poutání textů z novin na iDNESu. Způsob, kdy zveřejní jen část článku a v textu je poutání na noviny, kde se má čtenář dozvědět zbytek, nepovažuje za nejlepší možný způsob sdílení textů. Je to ale podle něj kompromis, jak to udělat, aby to oba produkty unesly, protože ještě pořád to není jeden tým. „Samozřejmě, že by to mělo vypadat jinak. Měl bych buďto připravit čtenáře onlinu na to, že jim nedám vůbec žádný článek a udělám to jen formou napoutání, a budu je nutit si ty noviny kupovat, anebo jim to dám celé a nenutím je to kupovat. Ale protože onlinová redakce celkem správně z jejich pohledu říká, čtenář bude naštvaný, 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,“ vysvětlil Nachtigall.

Původní zadání podle něj zní, že je v článku informace, která sama o sobě dává smysl, je úplná a čtenáře jen nutí, hledat další odpovědi. Ty může získat jen tak, že si koupí elektronické předplatné, článek. Nachtigall zároveň přiznává, že to tohle tvořit je strašně těžké. „Stávají se chyby a budou se stávat, dokud nevymyslíme jiný způsob,“ řekl.

O způsobu poutání textů, kdy po pár odstavcích text mizí a objeví se výzva, aby si čtenář koupil elektronické předplatné (tedy tak, jak to funguje na iHNed.cz), Nachtigall nemá rád a nemyslí si, že by fungoval. Domnívá se, že čtenáře může naštvat mizející text i text, který není úplný. S naštvanými čtenáři ale počítá a dokonce jsou to podle něj ti, kteří se vracejí. Tím naznačil, že ho to vlastně nezajímá, jestli se čtenářům ten či onen způsob zveřejňování textů z novin na internetu líbí, nebo ne.

5. 6 Google a sociální sítě

Přestože Piskáček chce, aby se čtenáři identifikovali se značkou *Economia*, současný způsob konzumování obsahu – kdy hodně lidí navštěvuje stránky přes Facebook a přes Google – jde přesně proti tomu. Vydavatelství si nemohou dovolit nebýt na sociálních sítích, protože jim to přináší cenné čtenáře, ale na druhou stranu je to štvé, protože oni z návštěvy ze sociálních sítí nic nevydělají.

Mladá fronta DNES má elektronické články, pokud nejsou určeny ke sdílení, dostupné jen ve speciální čtečce a nedají se sdílet na sítích, což by mohlo být limitující. Nachtigall přesto odmítl, že by se tak značka MF DNES poškozovala, protože takové

články nejdou sdílet na sociálních sítích, kde se získává hodně čtenářů. „Čtenáři našeho produktu nerozlišují mezi iDNESem a Mladou frontou DNES a iDNES na sociálních sítích je. Peníze z facebooku nedostanu a my potřebujeme ty peníze, to znamená dát jim všechno na sociální síť není cesta,” říká. Přesto přiznal, že mají co se týče sociálních sítí spoustu nedostatků a mezer, s kterými se snaží pracovat.

Piskáček to dovysvětlil tím, že jsou pro ně důležití čtenáři, kteří přijdou ze sociálních sítí, ale pak klikají na další články anebo se vrátí. A to se většinou neděje. „Když přijde někdo na Aktuálně.cz, průměrně klikne na tři články. Když přijde na Aktuálně.cz ze sociální sítě, klikne průměrně na 1,3 článku, tedy na ten, přes který přijde a pak na 0,3 článku navíc. Pro nás je daleko hodnotnější čtenář, který přijde z homepage a kliká než ten, který přijde ze sociální sítě a hned jde pryč. Na druhou stranu je to možná naše nedokonalost, že nedokážeme udělat prostředí článku tak, aby čtenáře zaujalo,” popisuje, i tak ale přiznává, že v současné situaci musejí vzít zavděk i čtenáři ze sociálních sítí, přestože stálý čtenář je pro ně výhodnější.

Přesto, že oba zástupci vedení vědí, že sociální síť peníze do firmy nepřinášejí, mají speciální tým na sociální média a snaží se čtenáře na sítích získat. Piskáček také připomenul, že v současné době je to poprvé, kdy vydavatel nemá kontrolu nad distribucí svých článků a upozornil na probíhající proces u Evropské komise, kde se soudí vydavatelství Axel Springer s Goolem (Vyhnánovský, 2016).

Závěr

Předložená diplomová práce si kladla za cíl popsat, jak funguje sdílení článků z novin, za které čtenář musí platit, na zpravodajských portálech deníků Hospodářské noviny a Mladá fronta DNES, a na konkrétních příkladech ukázat, jak se tištěné noviny v Česku vyrovnávají s důsledky digitalizace a klesajících příjmů z reklamy.

Vydavatelství Economia uzamklo obsah Hospodářských novin na webovém serveru iHNed.cz v roce 2011, měřený paywall zavedlo o tři roky později. Zároveň v roce 2014 sloučilo redakce, jedno domácí oddělení tak dodává obsah pro Hospodářské noviny, iHNed.cz a Aktuálně.cz. Mladá fronta DNES a iDNES.cz má oproti tomu oddělenou redakci domácího zpravodajství, jednu pro noviny a druhou pro web. Na základě těchto poznatků a zjištění, která přineslo prvotní zmapování trendů v online žurnalistice u nás i v zahraničí, byly stanoveny dvě hypotézy. První, že se přístup jednotlivých mediálních domů ke sdílení článků z tištěných periodik na online zpravodajských portálech liší. Při splnění této podmínky předpokládala druhá hypotéza, že Hospodářské noviny budou poskytovat více textů na webech zdarma než Mladá fronta DNES. Obě dvě tyto hypotézy se potvrdily.

Kvantitativní analýza sledovala články v rubrice domácí v lednu 2016. Pět let po zavedení nového systému se ale ukázalo, že si uživatel může zdarma přečíst 62 procent textů, které se v Hospodářských novinách objeví. Z toho bylo 20 procent dostupných na serveru iHNed.cz mimo měřený paywall, a 42 procent na serveru Aktuálně.cz, který poskytuje veškerý obsah zdarma. Už jen samotný podíl článků dostupných na serveru Aktuálně.cz převyšuje počet článků z domácího oddělení Mladé fronty DNES, které se ve stejném období objevily na serveru iDNES.cz. Těch bylo 35 procent.

Kvantitativní analýza dále ukázala, že Mladá fronta DNES i Hospodářské noviny zveřejňují články jednak před vydáním v novinách, ale také až v den vydání. Článek vyjde na webu dříve než v novinách v případě, kdy se jedná o aktuální zprávu ze dne. Pokud je to „exkluzivní“ zjištění novin, vychází vždy až ve stejný den jako v novinách.

Jak v případě MF DNES, tak v případě Hospodářských novin se ale ukázalo, že nejčastější variantou je sdílet text v nezměněné podobě. Jen v menšině případů se texty

v novinách a na webech výrazně lišily. Pro výběr článků, které se budou mezi jednotlivými periodiky sdílet, neexistují ani v jednom vydavatelství žádná pevně daná pravidla. V Economii sdílení článků znamená i to, že čtenáři dostanou na jedné platformě zdarma článek, za který chce vydavatelství na jiné platformě peníze. Mafra ke článkům zveřejněným na internetu přidává box, v kterém poutá předplatné novin a snaží se tak čtenáře nalákat k zakoupení deníku, kde se dozví víc. V některých případech ani nezveřejňuje články celé, aby měl čtenář motivaci koupit si noviny, kde si článek může dočíst. Přesto se obě vydavatelství při výběru těchto článků řídí intuicí a zkušeností, podle Nachtigalla ještě tím, aby článek nebyl dohledatelný jinde, tedy aby byl do jisté míry exkluzivní. V Economii jsou to naopak často texty, které jsou dostupné zdarma i na jiných serverech a nemá smysl je zamykat.

Politika sdílení článků se v obou dvou vydavatelstvích mění. Ve sledovaném období v roce 2015 se potvrdila první hypotéza, že se přístup mediálních domů ke sdílení článků z tištěných periodik na online zpravodajských portálech liší. Druhá hypotéza, že Hospodářské noviny sdílely na svých webech zdarma více textů než Mladá fronta DNES, se ale nepotvrdila. V lednu 2015 sdílely Hospodářské noviny na webových portálech zdarma méně textů, než poskytla zdarma Mladá fronta DNES. Ve sledovaném období vyšlo podle zadaných kritérií 42 článků, z toho jen 3 publikované také na Aktuálně.cz. Zdarma si na webu bylo možné přečíst jen 19 procent článků z Hospodářských novin. V naprosté většině případů byly texty z novin na iHNedu přístupné pouze předplatitelům za soft paywallem. Jen v pěti ze 42 případů byly texty dostupné zdarma všem. Mladá fronta DNES ve stejném období poskytovala zdarma na serveru iDNES.cz přesně čtvrtinu svých textů, což je o deset procent méně než v roce 2016. V roce 2015 se také texty z novin na iDNES.cz většinou neobjevovaly ve stejné podobě, ale ve zkrácené nebo výrazně odlišné.

Předseda představenstva vydavatelství Economia Roman Latuske změnu v přístupu ke sdílení článků vysvětluje tím, že v lednu 2015 společná redakce domácího oddělení fungovala teprve krátce (sloučení proběhlo v září 2014) a spolupráce ještě nefungovala tak dobře, jako fungovala v roce 2016. Ředitel redakcí ve vydavatelství Mafra František Nachtigall zvýšení počtu sdílených textů zdůvodňuje vlastním příkazem – on sám chtěl, aby se spolupráce mezi jednotlivými redakcemi prohloubila. Měl to být předstupeň k plánovanému slučování redakcí domácí rubriky, které Mafra chystá od července 2017.

Skutečnost, že si více než polovinu obsahu domácí rubriky Hospodářských novin mohou lidé přečíst zdarma na webech, vedení Economie nevdává. Podle Latuskeho je to normální a bude se to stávat, protože zpravodajské články jsou dostupné zdarma na všech konkurenčních serverech. Pokud se nějaká informace objeví ve veřejném prostoru, nelze ji zamykat. Piskáček míní, že na Aktuálně.cz by mělo být 70 procent produkce domácí rubriky. Latuske ani Piskáček nezaznamenali, že by to nějak vadilo čtenářům. Ani Nachtigall nevnímá, že by se čtenáři ohrazovali, pokud si některé články přečtou na iDNES.cz zdarma, přestože se objevily také v novinách. Optimální poměr sdílených článků je podle něj třicet procent.

Důvodem je fakt, že zpravodajství se ve větší míře nedá zpoplatňovat, ani na něm vydělat. To potvrdily rovněž zkušenosti jiných světových médií, a jednoznačně se na tom shodnou zástupci vedení Mafry i Economie. Vedení obou firem tak nepřímou přiznává, že peníze za články v domácí rubrice vybírají spíše pro formu, aby bylo vidět, že novinářská práce není zadarmo, než s cílem na tom vydělat.

Cestu pak zástupci obou vydavatelství vidí v tom, nabídnout čtenáři ucelený balíček služeb. V Mafře mluvil Nachtigall hlavně o propracovaných tématech v novinách, které dodají čtenáři veškerý servis. V Economii vidí budoucnost spíše v kombinaci různých digitálních a tištěných předplatných, či nabízení exkluzivních informací z byznysu za poplatek.

Ukázalo se, že hlavní téma diplomové práce, tedy jak moc jsou vydavatelství striktní v ochraně novinového obsahu před kanibalizací internetových serverů, pro vydavatelství v případě domácí rubriky není důležité. V současné situaci ani jedno z nich nechce ani nemůže stavět hlavní zdroj financí na příjmech z předplatného. Tím pro ně stále zůstává reklama, takže se v první řadě snaží získat na internetu co nejvíce kliků, což jim přinese výdělek z inzerce. To koreluje se zjištěními zahraničních studií, které taktiku mediálních domů zkoumaly v jiných zemích.

Mafra se chce soustředit především na exkluzivní obsah do novin a vyšší počet autorských článků na iDNES.cz, aby se jim zvýšil počet page views. O zvyšování počtu předplatitelů elektronické verze novin se ani snažit nechce, protože je to pro ni

nepodstatné. Většinu příjmů má z prodeje tištěných novin nebo z iDNES.cz. Economia se podle slov ředitele redakcí cítí v kleštích. Před třemi lety přišla jako první vydavatelství v Česku s paywallem, aby naučila čtenáře platit za obsah. Teď navzdory Piskáčkově přesvědčení, že je postupné učení čtenářů platit za obsah na internetu jediná dobrá investice do budoucna, ze svých idejí čím dál více slevuje. Paywall na ihnedu je tak trochu hra se čtenáři. Vydavatelství zjistilo, že příjmům z inzerce se nedá konkurovat, a tak v současné době nabízí v rámci měřeného paywallu 15 článků měsíčně zdarma a následně se zamykají pouze články, které označí jako hodnotné.

Dle vyjádření vedení vydavatelství Economia ale snahu vytvořit více exkluzivního obsahu a následně ho zamknout stále mají a „později, až to bude výhodné“ s ní počítají. Naopak jako velké téma pro obě redakce se ukázalo lepší nastavení práce v redakci a sdílení textů. Mafra především z ekonomických důvodů přechází ke sdílené redakci. V současné době se tak hodně zabývá tím, jak nastavit pravidla pro práci redaktorů, jak rozdělovat jejich texty mezi jednotlivými médii. Economia už sdílenou redakci má, ale jako problém označovala lepší distribuci mezi svými webovými servery, tedy Aktuálně.cz a iHNed.cz. Přání vedení je, aby byly co nejvíce odlišné, to se ale zatím příliš nedaří.

Aby bylo možné ještě více kriticky zhodnotit poskytování článků z novin zdarma na webech z pohledu čtenářů, bylo by dobré využít ještě dotazníkové šetření. Zjistilo by se, do jaké míry lidé vědí či nevědí o tom, kolik článků z novin si lze přečíst zdarma na webech, jestli jim tato skutečnost vadí a jestli by ovlivnila jejich vůli zakoupit si tištěné noviny či jejich digitální předplatné. To může být námětem některé z dalších akademických prací.

Summary

The presented Master's thesis aimed to describe the ways in which newspaper articles are shared as paid content online on news servers of printed newspapers Hospodářské

noviny and Mladá fronta DNES and show via concrete examples how printed press in the Czech Republic are coping with the consequences of digitalization and decreasing revenues from advertising.

A quantitative content analysis was carried out to find out how many articles from printed newspapers are available for free online on servers iDNES.cz, iHNed.cz and Aktuálně.cz. The analysis examined articles from the National news section from January 2015 and January 2016. Two hypotheses were established – that the approach of the two media outlets differs, and that Hospodářské noviny share more articles on their online server. The reason for this hypothesis is the fact that Hospodářské noviny have a single editorial office, which produces articles both for the printed and online versions, as opposed to Mladá fronta DNES, which has separate editorial offices. Both hypotheses were confirmed. The presented research shows that on iHNed.cz and Aktuálně.cz the user has online access to 62% of articles published in print in Hospodářské noviny. Mladá fronta DNES published 35% of printed articles online. This situation is rather different than in January 2015, when only 19% of articles from Hospodářské noviny and 25% of articles from Mladá fronta DNES were published online. According to the publishing houses, people do not mind paying for newspapers with articles that are to a great extent available for free online.

Interviews with management representatives of both publishing houses were utilized in this thesis to shed further light on the outcomes of the quantitative analysis. According to the management of the Economia publishing house, which runs Hospodářské noviny, the difference can be explained by the fact that in January 2015 the single editorial office was not functioning very well and therefore it was sharing less content. The management of Mafra, the owner of Mladá fronta DNES, stated that more articles are shared by command of the management. This is due to the expected merging of editorial offices of the online and printed National news sections and the apprehension that more articles will be shared.

Mladá fronta DNES offers its newspapers in e-reader format, Hospodářské noviny use a paywall on their web server iHNed.cz. Nevertheless, neither of the publishers thinks that charging for national news content can be financially attractive, this is in line with

findings of various foreign research on the subject. *Hospodářské noviny* apply a paywall, but they are constantly moderating its rules (from the original ten free articles, there are now sixteen available). This is due to higher revenues from advertising, since more people read articles online, than subscribers are able to pay.

Použitá literatura

ANDERSON, Chris. *Free – The future of Radical price*. Hyperion. New York: 2009. ISBN 9781847940445

AUST, Ondřej. *Mafru připouští, že v digitálu zaspala*. Mediář [online] 24. 4. 2014 [cit. 14. 3. 2017] Dostupný z: <http://www.mediar.cz/mafra-pripousti-ze-v-digitalu-zaspala/>

BAKKER, Piet. *Aggregation, Content Farms and Huffinization: The Rise of Low-pay and Nopay Journalism*. 2012. *Journalism Practice* roč. 6 : s. 627–637.

BEDNÁŘ, Jaroslav. *Pricingové modely užívané českými médii k zpřístupňování jejich placeného obsahu* [online]. Brno, 2013 [cit. 2016-05-25]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Petr Škyřík

BELADOVÁ, Michaela. Paywall. [elektronická pošta]. Message to: michaela.beladova@economia.cz. 11.4. 2017 16:06. [cit. 15. 4. 2017]. Osobní komunikace.

CARSONOVÁ, Andrea. *Behind the newspaper paywall – lessons in charging for online content: a comparative analysis of why Australian newspapers are stuck in the purgatorial space between digital and print*. *Media, Culture and Society*. 2015, roč. 37, číslo 7, str. 1022-1041

CRESWELL. John W., *Research design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. [online] 2003. Druhé vydání. Sage. Dostupný z: https://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1334586.files/2003_Creswell_A%20Framework%20for%20Design.pdf

COHEN, Bernard. *The press and foreign policy*. 1963. New York: Harcourt

ČTK. *Babiš převedl Mafru do svěrenského fondu*. Mediaguru. [online] [cit. 1. 5. 2017] Dostupný z: <https://www.mediaguru.cz/aktuality/babis-prevedl-mafru-do-sverenskeho-fondu/>

DEARING, J. W., Rogers, E. M. *Agenda setting*. 1996. Thousand Oaks: SAGE

DOUDAKIOVÁ, Vaia, SPYRIDOU, Lia-Paschalia. *News content online: Patterns and norm under convergence dynamics*. *Journalism*. 2015, roč. 16, číslo 2, str. 257-277

FRANKLIN, Bob. *The future of journalism*. *Journalism practice*. 2014. roč. 8. č. 9. [online] s. 469–487 [cit. 14. 2. 2017]

GRUESKIN, Bill. Seave, Ave. Graves, Lucas. *The Story So Far*. [online] Tow Center for Digital Journalism. 2011. s. 146. Dostupné z:

http://archives.cjr.org/the_business_of_digital_journalism/the_story_so_far_what_we_know.php

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 4. vydání. Praha : Portál, 2016. 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9

HERBERT, J; THURMAN, N. *Paid content strategies for news websites*. Journalism Practice. č. 1, 2, s. 208-226, May 2007. ISSN: 17512786.

HERMAN, Edward. Chomsky, Noam. *A Propaganda Model*. [online] Manufacturing Consent. 1988. [cit. 14. 3. 2017] Dostupný z: <https://chomsky.info/consent01/>

CHYIOVÁ, Hsiang Iris, Angela M. Lee, Avery E. Holton. *Examining the Third-Person Perception on News Consumers' Intention to Pay*. Electronic News, 2016; roč. 10, vyd. 1: s. 24-44.

iDNES.cz. Slonková končí na pozici šéfredaktorky MF DNES, deník povede Plesl. [online] 30. 6. 2014 [cit. 1. 5. 2017] Dostupný z: http://zpravy.idnes.cz/sabina-slonkova-mf-dnes-0vz-/domaci.aspx?c=A140630_135102_domaci_hro

iHNed.cz. a. Profil čtenáře a jeho životní styl [on-line]. *Economia* [cit. 17. 3. 2017] Dostupné z: <http://economia.ihned.cz/inzerce/hospodarske-noviny/>

iHNed.cz. b. O společnosti. [on-line]. *Economia* [cit. 17. 3. 2017] Dostupné z: <http://economia.ihned.cz/o-spolecnosti/>

JANÍKOVÁ, Simona. *Vliv zavedení placeného obsahu na zpravodajský server IHNED.cz*. Praha, 2017. 191 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra žurnalistiky. Vedoucí diplomové práce Mgr. Roman Hájek.

JENKINS, Henry. *Welcome to Convergence Culture*. Henry Jenkins [blog]. 19. 06. 2006, [cit. 05. 06. 2016]. Dostupné z: http://henryjenkins.org/2006/06/welcome_to_convergence_culture.html.

KEJLOVÁ, Tamara. *Babiš koupil Mafru. Do obsahu novin zasahovat nebude, říká jeho mluvčí*. *ceskatelevize.cz* [online] 26. 6. 2013 [cit. 17. 3. 2017] Dostupný z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1089933-babis-koupil-mafru-do-obsahu-novin-zasahovat-nebude-rika-jeho-mluvci>

Kul. *U2 se taktika vyplatila, jejich album je nejposlouchanějším na iTunes*. *iHNed.cz* [online]. 26. 2. 2015, [cit. 17. 3. 2017]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63594160-u2-itunes>

Lidovky.cz. *Hospodářské noviny povede Jašminský, iHNed Čermák*. Lidovky.cz. 26. 11. 2013. [cit. 27. 4. 2017] Dostupný z: http://www.lidovky.cz/sefredaktorem-ho...dia.aspx?c=A131126_134155_In-media_mct

MAFRA. *Čtenáři deníku MF DNES*. prezentace [online]. [cit. 17. 3. 2017]. Dostupný z: http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A170210_TVE_025_MFD1634.PDF

mav. *Economia zpoplatní web, značku iHNed opustí*. [on-line] 29. 4. 2014. Mediaguru [cit. dne 28. 4. 2016] Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2014/09/economia-zpoplatni-od-pondeli-web-znacku-ihned-opusti/#.Vy9RIIdSLRaQ>

MCCOMBS, Maxwell E. *Agenda setting: nastolování agendy: masová média a veřejné mínění*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-591-2.

Median. Stem/Mark. Unie vydavatelů. *Media projekt 3. a 4. čtvrtletí 2016*. Prezentace. [cit. 1. 5. 2017] Dostupný z: http://www.median.eu/cs/wp-content/uploads/docs/MP_2016_3_4Q_prezentace.pdf

MF DNES. *MF DNES má nový web, zaplaťte za deník a listujte stránkami*. [online] 11. 4. 2011 [cit. 14. 3. 2017]. Dostupný z: http://zpravy.idnes.cz/denik-mf-dnes-jako-e-paper-0hp-/domaci.aspx?c=A110406_130617_domaci_ton

MF DNES. *MF DNES od úterý v novém: každý den dostanou čtenáři novin i časopis*. [online] 10. 10. 2014 [cit. 17. 3. 2017]. Dostupný z: http://zpravy.idnes.cz/mf-dnes-casopis-zdarma-na-kazdy-den-magazin-fj5-/domaci.aspx?c=A141009_063119_domaci_lpo

MOSCO, Vincent. *The political Economy of Information*. The University of Wisconsin Press. 1988. s. 330. ISBN 0-299-11570-4

MOSCO, Vincent. *Current Trends in the Political Economy of Communication*. Global Media Journal. 2008. Vyd. 1. č. 1. s. 45 - 63. ISSN 1918-5901

MYLLYLAHTI, Merja. *Newspaper Paywalls – The Hype and the Reality*. Digital Journalism. 2014, roč. 2, číslo 2, str. 179–194.

NOVOTNÝ, Jan. *Zpoplatňování zpravodajského obsahu jako budoucnost žurnalistiky*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra mediálních studií, 2009. s. 115. Vedoucí práce Ing. Miloš Čermák

PICARD, G. Robert. *Twilight or New Dawn of Journalism: Evidence from the Changing News Ecosystem*. Journalism Studies 2014. roč. 15, č. 5.

REIFOVÁ, Irena. *Slovník mediální komunikace*. Praha: Portál, 2004 s. 111. ISBN 80-7178-926-7

SCHUDSON, Michael. *The Sociology of News*. New York, London : W. W. Norton & Company. 2003.

SPIR. *Monetizace obsahu na internetu*. Studie [online]. 2014, [cit. 15. 03. 2016], str. 13. Dostupné z: <http://www.monetizaceobsahu.cz/studie.pdf>.

STAHL, F; SCHÄFER, M; MAASS, W. *Strategies for Selling Paid Content on Newspaper and Magazine Web Sites: An Empirical Analysis of Bundling and Splitting of News and Magazine Articles*. JMM: The International Journal on Media Management. 6, 1/2, 59-66, Jan. 2004. ISSN: 14241277.

ŠTĚTKA, Václav. *Czech Republic. Digital News Report* [online]. Reuters Institute for the Study of Journalism. 2016 [cit. 17. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2016/czech-republic-2016/>.

TVARUŽKOVÁ, Lucie. *Hospodářské noviny dominují na digitálním trhu. Úspěšný je i Respekt*. iHNed.cz. 17. 2. 2012. [cit. 27. 4. 2017] Dostupný z: <http://byznys.ihned.cz/c1-56605360-hospodarske-noviny-dominuji-na-digitalnim-trhu-uspesny-je-i-respekt>

Unie vydavatelů. *Tisková zpráva. Media projekt 2016*. [online] 9. 2. 2017. [cit. 1. 5. 2017] Dostupný z: http://www.median.eu/cs/wp-content/uploads/docs/MP_2016_3_4Q_zprava.pdf

VAŠICOVÁ, Marta. *Elektronická verze tištěných novin* [online]. Brno, 2015 [cit. 2016-05-25]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta informatiky. Vedoucí práce Vítězslav Švalbach

VILDOVÁ, Marta. *O privatizaci deníku Mladá fronta*. Britské listy [online] 16. 6. 2005. [cit. 1. 5. 2017] Dostupné z: <https://legacy.blisty.cz/art/23779.html>

VYHNANOVSKÝ, Ondřej. *Google je mocný lobbista. Bude to na EU stačit? Česká pozice* [online] 12. 1. 2016. [cit. 14. 3. 2017]. Dostupný z: http://ceskapozice.lidovky.cz/google-je-mocny-lobbista-bude-to-na-eu-stacit-fmi-/tema.aspx?c=A160112_121517_pozice-tema_houd

ZANDL, Patrick. *Hospodářské noviny na webu za peníze, placených úspěchů je pramálo*. [online] Lupa.cz. 6. 4. 2011. [cit. 27. 4. 2017] Dostupný z: <https://www.lupa.cz/clanky/hospodarske-noviny-na-webu-za-penize-placenyh-uspechu-je-pramalo/>

Seznam příloh

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

Příloha č. 2: Titulní strana Mladí fronty DNES (obrázek)

Příloha č. 3: Kódovací kniha (soubor)

Příloha č. 4: Kódovací arch 2015 (soubor)

Příloha č. 5: Kódovací arch 2016 (soubor)

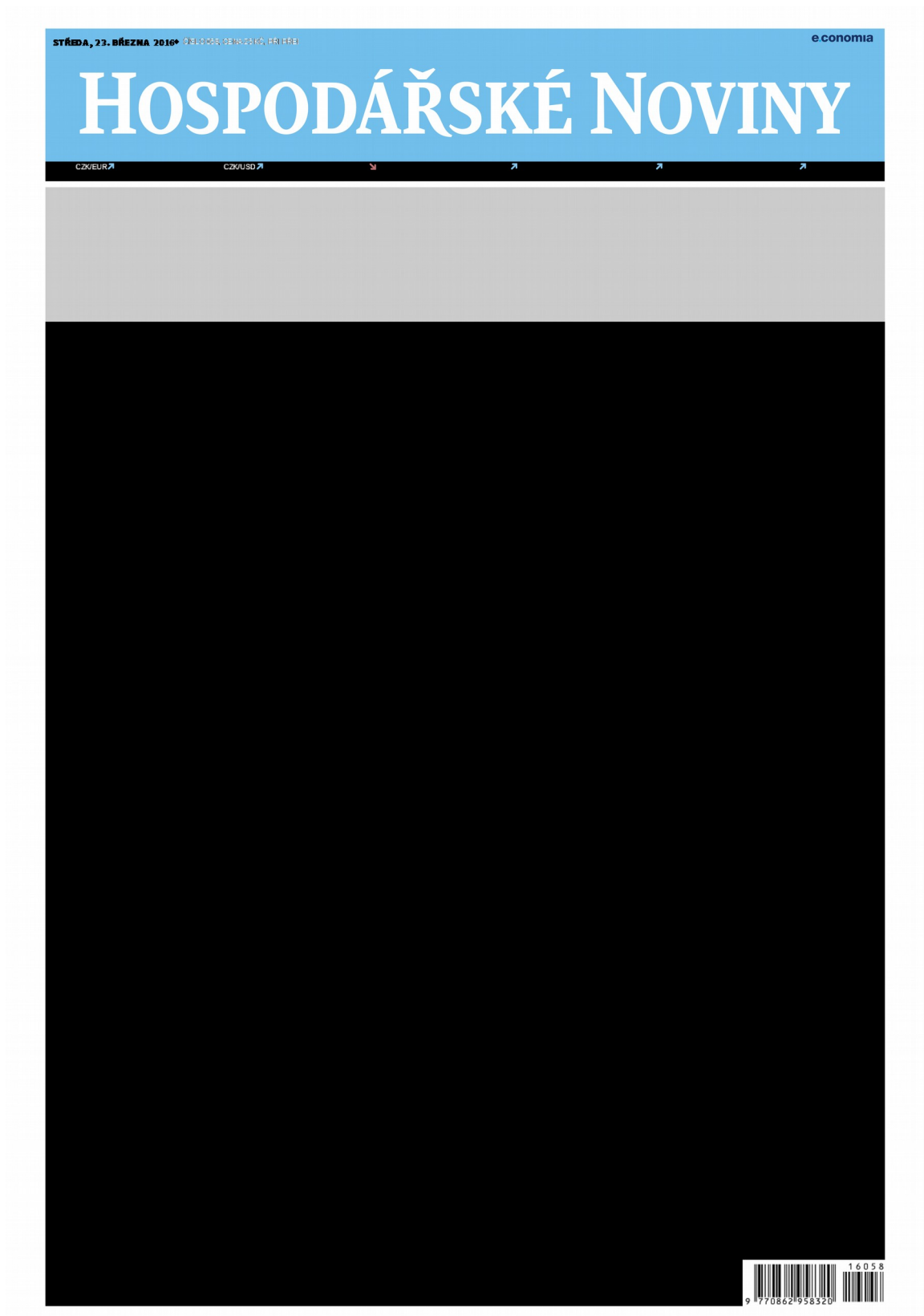
Příloha č. 6: Rozhovor s Romanem Latuskem (soubor)

Příloha č. 7: Rozhovor s Vladimírem Piskáčkem (soubor)

Příloha č. 8: Rozhovor s Františkem Nachtigallem (soubor)

Přílohy

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



Příloha č. 2: Titulní strana Mladé fronty DNES (obrázek)

CHIRURG PETRY KVITOVÉ

Rozhovor s operátorem poezané tenisové hvězdy **Víkend DNES**

Zachraňte ruku **úsobit 7. 1. 2017** **18 Kč**

DNES

VYSOČINA

Dohlížejí na bezpečnost v Brodě. Radnice bere na jejich plat dotace
Porádek v ulicích hlídají lidé z úradu práce. Právomoc zasáhnout však nemají

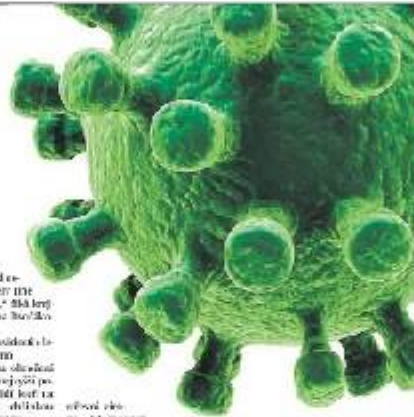
Chřipka útočí

KAGANKA HROBÁKOVÁ
 a kolážová malba NEJEDL

PRÁHA Lidé, kteří onemocní chřipkou, podléhají zvláště, pokud jsou v pokročilém věku nebo mají oslabenou imunitu. Každoročně onemocní chřipkou asi 20 procent lidí. Každoročně onemocní chřipkou asi 20 procent lidí. Každoročně onemocní chřipkou asi 20 procent lidí.

V těchto letech jedná nemocnic do úmrtnosti doposud rekordů. Právě teď začal nově chřipka. Právě teď začal nově chřipka. Právě teď začal nově chřipka.

Více o naší osobě raději... Právě teď začal nově chřipka. Právě teď začal nově chřipka. Právě teď začal nově chřipka.



Skvělý závod Gabriely str. 24
Koukalové

Imigrantů ubýlo str. 7
 o dvě třetiny

Anglický sen českých Romů skončil tragédií pod koly auta

VÁCLAV JEDLIČKA
 reportáž z DNES

LONDÝN Český Rom, který se dostal do Anglie, aby se tam lépe živil, se dostal do Anglie, aby se tam lépe živil, se dostal do Anglie, aby se tam lépe živil.



Na vojnu! Znovu generaci Terentij D. McGinnis vstoupil do Policie v Německu, kde se uplatní, a vyzkouší protiteroristické úkoly. Foto: P. Hrabec

Robert Polata
 reportáž z DNES

ROBOTAŘI Všechny pracovníky... Právě teď začal nově chřipka. Právě teď začal nově chřipka. Právě teď začal nově chřipka.

Miloslav Avesník velitel... Právě teď začal nově chřipka. Právě teď začal nově chřipka. Právě teď začal nově chřipka.

Ulice v centru Prahy... Právě teď začal nově chřipka. Právě teď začal nově chřipka. Právě teď začal nově chřipka.

Palouš. Byl diktátorem str. 10
Fajn

Víkend DNES: Nejslavnější gangsteri

Příloha č. 3: Kódovací kniha (tabulka)

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	13.01.2015 x		1	0	5	5
44	1	0	0	16.01.2015 x		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	29.01.2015 x		3	0	5	5
48	1	0	0	28.01.2015 x		2	0	5	5
49	1	0	0	20.01.2015 x		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

Příloha č. 5: Kódovací kniha 2016

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
	11	2	2	1	06.01.2016	05.01.2016	1	2	2	1
	12	2	2	1	07.01.2016	06.01.2016	1	2	1	1
	13	2	0	1	11.01.2016	11.01.2016	1	2	5	1
	14	2	0	1	14.01.2016	14.01.2016	2	2	5	1
	15	2	0	1	14.01.2016	14.01.2016	1	2	5	1
	16	2	0	1	13.01.2016	13.01.2016	1	2	5	1
	17	2	0	1	12.01.2016	12.01.2016	1	2	5	1
	18	2	0	1	15.01.2016	15.01.2016	1	2	5	1
	19	2	0	1	15.01.2016	15.01.2016	1	2	5	1
	20	2	0	1	11.01.2016	11.01.2016	1	2	5	1
	21	2	2	1	12.01.2016	12.01.2016	1	1	1	1
	22	2	2	1	12.01.2016	11.01.2016	1	2	4	1
	23	2	0	1	13.01.2016	13.01.2016	1	2	5	1
	24	2	2	1	13.01.2016	12.01.2016	1 Er. (1/2)	1	1	
	25	2	2	1	13.01.2016	12.01.2016	1 Er. (1/2)	4	1/4	
	26	2	2	1	11.01.2016	11.01.2016	1	1	1	1
	27	2	2	1	12.01.2016	11.01.2016	1	2	4	1
	28	2	2	1	13.01.2016	12.01.2016	5	2	1	1
	29	2	0	1	22.01.2016	22.01.2016	1	2	5	1
	30	2	0	1	21.01.2016	21.01.2016	1	2	5	1
	31	2	2	1	18.01.2016	18.01.2016	5	2	1	1
	32	2	0	1	19.01.2016	19.01.2016	4	2	5	1
	33	2	0	1	20.01.2016	20.01.2016	2	2	5	1
	34	2	0	1	18.01.2016	18.01.2016	1	2	5	1
	35	2	2	1	20.01.2016	19.01.2016	1	1	4	4
	36	2	0	1	22.01.2016	22.01.2016	5	2	5	1
	37	2	2	1	28.01.2016	28.01.2016	1	2	4	1
	38	2	0	1	25.01.2016	25.01.2016	4	2	5	1
	39	2	2	1	29.01.2016	29.01.2016	1	2	3	1
	40	2	0	1	26.01.2016	26.01.2016	2	2	5	1
	41	2	2	1	29.01.2016	28.01.2016	2	2	3	1
	42	2	2	1	28.01.2016	27.01.2016	1 Er. (1/2)	1	1	
	43	2	0	1	26.01.2016	26.01.2016	1	2	5	1
	44	2	0	1	28.01.2016	28.01.2016	2	2	5	1
	45	2	0	1	26.01.2016	26.01.2016	2	2	5	1
	46	1	1	0	06.01.2016	06.01.2016	1	0	3	5
	47	1	1	0	06.01.2016	06.01.2016	1	0	4	5
	48	1	0	0	07.01.2016x		1	0	5	5
	49	1	0	0	08.01.2016x		1	0	5	5
	50	1	1	0	08.01.2016	08.01.2016	3	0	1	5

51	1	0	0	07.01.2016x		1	0	5	5
52	1	0	0	04.01.2016x		2	0	5	5
53	1	0	0	08.01.2016x		1	0	5	5
54	1	1	0	05.01.2016	05.01.2016	1	0	3	5
55	1	0	0	07.01.2016x		1	0	5	5
56	1	0	0	04.01.2016x		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	11.01.2016x		1	0	3	5
61	1	0	0	13.01.2016x		1	0	5	5
62	1	0	0	11.01.2016x		2	0	5	5
63	1	0	0	15.01.2016x		4	0	5	5
64	1	0	0	14.01.2016x		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	13.01.2016x		2	0	5	5
68	1	1	0	13.01.2016	13.01.2016	5	0	1	5
69	1	0	0	15.01.2016x		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	14.01.2016x		1	0	5	5
73	1	0	0	14.01.2016x		1	0	5	5
74	1	1	0	13.01.2016	12.01.2016	1	0	1	5
75	1	0	0	14.01.2016x		1	0	5	5
76	1	0	0	19.01.2016x		1	0	5	5
77	1	0	0	20.01.2016x		1	0	5	5
78	1	0	0	19.01.2016x		1	0	5	5
79	1	0	0	21.01.2016x		2	0	5	5
80	1	0	0	20.01.2016x		1	0	5	5
81	1	0	0	18.01.2016x		1	0	5	5
82	1	0	0	21.01.2016x		3	0	5	5
83	1	1	0	19.01.2016	18.01.2016	1	0	1	5
84	1	0	0	22.01.2016x		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	27.01.2016x		1	0	5	5
91	1	0	0	26.01.2016x		1	0	5	5
92	1	0	0	25.01.2016x		3	0	5	5
93	1	0	0	25.01.2016x		1	0	5	5
94	1	0	0	28.01.2016x		1	0	5	5
95	1	0	0	29.01.2016x		1	0	5	5
96	1	0	0	29.01.2016x		2	0	5	5
97	1	0	0	27.01.2016x		1	0	5	5
98	1	0	0	29.01.2016x		1	0	5	5
99	1	1	0	26.01.2016	26.01.2016	1	0	1	5
100	1	0	0	28.01.2016x		4	0	5	5

101	1	0	0	27.01.2016x		1	0	5	5
102	1	0	0	27.01.2016x		2	0	5	5
103	1	0	0	27.01.2016x		3	0	5	5
104	1	1	0	27.01.2016	26.01.2016	1	0	2	5
105	1	0	0	28.01.2016x		4	0	5	5
106	1	0	0	26.01.2016x		1	0	5	5
107	1	1	0	26.01.2016	25.01.2016	1	0	1	5
108	1	0	0	28.01.2016x		1	0	5	5
109	1	0	0	27.01.2016x		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 trošku 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 trošku experimentovat, zkoušelo se na jakých článcích 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 vize 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 naši 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 jedný, ale buď k té události víc vysvětlení, nebo nějaké pozadí nebo větší rozměr toho celého..pokud to je jedna ku jedný, 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 překlátilo 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 redaktori 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 ihned. 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 ihned, 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 ihned 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 míní 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 zjednotnilo, 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 bádali 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 počítačidla. 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 trafiku 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 extrémy, typu Miloš Čermák, Jindřich Šídlo, lidi nejdou za autory, byť si to autoři rádi myslí. Zajímá je titulek 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 беру - 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 žádonit, 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...ted' třeba máme jiný přístup, než před rokem, ted' naopak si myslím, že z nějakého důvodu jsme nejměkčí, co jsme kdy byli.

Proč je Economia ted' 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 utrácejí 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 ted' 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 zešilel, 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. Zprv, 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 kufřík. 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 t'upinkou...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 Hospodárky 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 síť, 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 sítí, 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 zklamání 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 aktuálněácký 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 tohoto čísla, pak jsou tam lidé, kteří si to objednají že chtějí noviny místo papírových v digitální podobě a pak jsou tam ty firemní. Tam už vám ty procenta říkat nechci.

Jaké téma přinese nejvíč 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 priorita 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 novinařina 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 onlinu?

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 urdit, 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 urdit, 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 neznám, 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 vyřuká 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 nevádí.

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 nevádí 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 spojujete 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 přeťpí 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 spousta 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.