

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

INSTITUT KOMUNIKAČNÍCH STUDIÍ A ŽURNALISTIKY
KATEDRA ŽURNALISTIKY

**PAYWALL V ČESKÉM MEDIÁLNÍM
PROSTŘEDÍ: PERSPEKTIVY, VÝZVY A
TRENDRY**

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Štěpán Svoboda

Studijní program: Žurnalistika

Vedoucí práce: Mgr. Ing. David Klimeš, Ph.D.

Rok obhajoby: 2024

Prohlášení

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

V Dolní Rovni dne 25.7. 2024

Štěpán Svoboda

Bibliografický záznam

SVOBODA, Štěpán. *Paywall v českém mediálním prostředí: perspektivy, výzvy a trendy*. Praha, 2024. 127 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra žurnalistiky. Vedoucí diplomové práce Mgr. Ing. David Klimeš, Ph.D.

Rozsah práce: 163 647 znaků

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá fenoménem digitálního předplatného (paywall) v kontextu online médií. Analyzuje vývoj a současný stav paywall strategií ve světě i v České republice, s důrazem na ekonomické aspekty a ochotu čtenářů platit za zpravodajství. Práce kombinuje teoretické poznatky s praktickými daty získanými z rozhovorů s představiteli médií a analýzy dat o předplatitelích deníku *e15*. Na základě těchto dat identifikuje klíčové faktory ovlivňující rozhodování čtenářů o platbě za obsah, jako je kvalita, exkluzivita, cena a konkurence zábavních médií. Cílem práce je formulovat doporučení pro česká média, jak efektivněji využívat paywall modely k dosažení udržitelného financování.

Abstract

This thesis explores the phenomenon of digital subscriptions (paywalls) in the context of online media. It examines the development and current state of paywall strategies globally and in the Czech Republic, with a focus on economic aspects and readers' willingness to pay for news content. The work combines theoretical insights with practical data obtained from interviews with media representatives and an analysis of subscriber data from the *e15* daily. Based on this data, it identifies key factors influencing readers' decisions to pay for content, such as quality, exclusivity, price, and competition from entertainment media. The aim of the thesis is to formulate recommendations for Czech media on how to more effectively utilize paywall models to achieve sustainable financing.

Klíčová slova

digitální předplatné, paywall, online média, ochota platit za zpravodajství, strategie paywallu, předplatné, mediální trh, Česká republika

Keywords

digital subscription, paywall, online media, willingness to pay for news, paywall strategies, subscription, media market, Czech Republic


Title/název práce

Paywall in Czech media landscape: perspectives, challenges and trends

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu této práce, Mgr. Ing. Davidu Klimešovi, Ph.D za konzultace a cenné rady. Dále bych rád poděkoval mediálnímu domu Czech News Center za poskytnutí dat o svých předplatitelích. Poděkování si zaslouží i pánové Ján Simkanič, Pavel Volčík, Michal Ischia a Matyáš Kaiser, za poskytnutí rozhovorů. A v neposlední řadě děkuji Anně Kuchařové a Jakubu Fráňovi.

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Svoboda Štěpán	Razítko podatelny: 
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2018	
Fakultní e-mail diplomantky/diplomanta: 60762270@fsv.cuni.cz	
Studijní program/forma studia: Žurnalistika – navazující magisterské studium, prezenční	
Název práce v češtině: Paywall v českém mediálním prostředí: perspektivy, výzvy a trendy	
Název práce v angličtině: Paywall in czech media landscape: perspectives, challenges, and trends	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2022/2023) (diplomovou práci je možné obhajovat <u>nejdříve</u> šest měsíců od schválení tezí) LS 2023/2024	
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): <p>Mediální paywall je strategie, kterou využívají mediální organizace, jako jsou noviny, časopisy a zpravodajské weby, k omezení přístupu k jejich obsahu prostřednictvím placeného předplatného nebo jednorázové platby. Historie paywallu začala tvrdými omezeními přístupu k obsahu na internetu, ale postupem času se rozvinuly různé modely, včetně soft paywallu a metered paywallu, které umožňují uživatelům číst omezený obsah zdarma a následně je přesvědčují k placení za prémiový obsah. Tyto strategie se staly klíčovými nástroji pro mediální organizace v generování příjmů a udržení kvalitního žurnalistického obsahu v digitální éře.</p> <p>Dosavadní výzkum českého mediálního paywallu se zaměřoval na analýzy efektivity různých typů paywallů, ekonomické postavení mediálního průmyslu, chování uživatelů vůči platbám za obsah, vliv na distribuci zpráv a etické aspekty.</p>	
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): <p>Přístupů ke zpoplatnění obsahu je mnoho a využití jednotlivých nástrojů a druhů paywallu se liší napříč mediálním trhem. Současně v posledních letech roste popularita platforem, které umožňují podpořit a předplatit si obsah konkrétního tvůrce a získat přístup k plnému obsahu. Tradiční mediální instituce tak budou muset na tento trend reagovat a přizpůsobit tomu svou strategii.</p> <p>Cílem této práce je zjistit, jaký druh paywallu je dlouhodobě účinný a využitelný českými mediálními domy. Součástí práce by mělo také být detailní zmapování české mediální krajiny z hlediska využití paywallu, rozdíly v přístupech jednotlivých vydavatelů a neúspěšnost těchto strategií.</p> <p>Zjištění vzešlá z této práce by měla odpovědět na následující výzkumné otázky:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Jak si česká online média skrze částečné uzamykání obsahu zajišťují stabilní čtenářskou základnu?2. Jaká konkrétní strategie a typ zpoplatnění je k dosažení takového cíle nejučinnější? <p>V rámci výzkumu budu využívat anonymní uživatelská data poskytnutá vybranými českými médii, která mi dovolí studovat chování a preference předplatitelů. Zároveň provedu vlastní výzkum na vybraném vzorku čtenářů digitálních periodik Czech News Center, u kterých budu zkoumat způsob jakým vnímají a reagují na různé formy uzamykání obsahu a pobídky k jeho předplacení.</p>	

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

1. Úvod – stanovení cíle práce a formulace výzkumných otázek
2. Definice základních pojmů
3. Stručná historie paywallu
4. Hlavní rozdílné a společné znaky v přístupu k zpoplatňování mediálního obsahu v Česku a v jiných zemích
5. Česká média a paywall (zmapování české mediální krajiny z hlediska jednotlivých přístupů ke zpoplatnění obsahu)
6. Výzkumná část – Jak se liší vybrané formy uzamykání obsahu z hlediska následné ochoty čtenářů předplatit si obsah daného média? (např. text uzamčený po prvním odstavci vs. uzamčení až v půli textu)
7. Prediktivní část – Kam směřuje český paywall? Polostrukturované rozhovory se zástupci vybraných českých médií o budoucnosti placení za obsah.
8. Závěr – vyhodnocení získaných poznatků

Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období):
digitální periodika Czech News Center, polostrukturované rozhovory uskutečněné v zimě 2023/24

Metody (techniky) zpracování materiálu:

Smišená metoda kombinující kvantitativní AB testování na vybraném vzorku publika a polostrukturované rozhovory se zástupci českých médií.

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

ANDERSON, Chris (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York: Hyperion.

- Publikace vydaná v roce 2006 se zabývá konceptem "Long Tail" a jeho vlivem na podnikání a ekonomiku. Autor argumentuje, že díky digitálnímu prostředí a internetu mají firmy možnost nabízet a prodávat širokou škálu produktů, které by byly v tradičních fyzických obchodech obtížněji dostupné.

ANDERSON, Chris (2009). *Free. How Today's Smartest Businesses Profit by Giving Something for Nothing*. New York: Hyperion.

- Kniha napsaná Chrisem Andersonem se zabývá konceptem "zdarma" a tím, jak dnešní chytré firmy využívají tuto strategii k zisku. Chris Anderson, známý autor a redaktor časopisu Wired, zkoumá způsoby, jak podniky nabízejí produkty, služby nebo obsah zdarma, a přesto vydělávají peníze.

DOCTOR, Ken. *Newsonomics: twelve trends that will shape the news you get*. (2010). St. Martin's Press New York.

- Publikace Kena Doctora se zabývá změnami a trendy v oblasti novinářiny a zpravodajství. Autor analyzuje důsledky digitální revoluce a internetového věku na tradiční novinářská média a způsob, jakým lidé získávají a konzumují zpravodajský obsah.

JENKINS, Henry (2006). *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.

- Tato kniha se zaměřuje na to, jak digitální média a internet ovlivňují tradiční média a kulturu. Přehledně vysvětluje, jak lidé konzumují, produkují a sdílejí obsah v digitálním věku. Analyzuje, jak konvergence médií mění způsob, jakým komunikujeme a jak se média stávají součástí našeho každodenního života a kultury.

MYLLYLAHTI, Merja. *Newspaper Paywalls And Corporate Revenues. In: Newspaper Paywalls And Corporate Revenues: A comparative study*. 1. Routledge, 2017, s. 166-175. ISBN 9781138887961. Dostupné z: doi:10.4324/97811315713793-17

- Tato kapitola zkoumá, jak může zpoplatnění digitálního zpravodajství podpořit příjmy vydavatelů zpravodajství a struktury redakcí.

COOK, Jonathan E.; ATTARI, Shahzeen Z. Paying for what was free: Lessons from the New York Times paywall. *Cyberpsychology, behavior, and social networking*, 2012, 15.12: 682-687.

- V online longitudinálním průzkumu účastníci sdílí své postoje a chování v reakci na zavedený měřený paywall deníku New York Times.

MYLLYLAHTI, Merja. Paywalls. *The international encyclopedia of journalism studies*, 2019, 1-6.

- Akademický výzkum paywallu, který se zabývá jeho modely, příjmy za zpoplatněný obsah a tím, jak čtenáři vnímají zpoplatnění digitálního zpravodajského obsahu.

MYLLYLAHTI, Merja. What content is worth locking behind a paywall? *Digital news commodification in leading Australasian financial newspapers. Digital journalism*, 2017, 5.4: 460-471.

- Tato studie se zabývá tím, podle jakých kritérií se novinoví vydavatelé rozhodují pro zpoplatnění obsahu pro čtenáře. Srovnává proměnu online zpravodajství v předních australsko-novozélandských finančních novinách – *Australian Financial Review (AFR)* a *National Business Review (NBR)*.

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)

JANÍKOVÁ, Simona. Vliv zavedení placeného obsahu na zpravodajský server IHNED.cz. 2017. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra mediálních studií. Vedoucí práce Hájek, Roman.

HAVLÍK, Tomáš. Za co jsou čeští čtenáři ochotni zaplatit - Specifika placeného obsahu zpravodajského serveru Deníku N. Praha, 2021. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra mediálních studií. Vedoucí práce Křeček, Jan.

ŽIGO, Martin. Analýza reakce čtenářův na spoplatněné články v internetových médiích [online]. Olomouc, 2021 [cit. 2023-09-12]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/ihrij4/>. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Vedoucí práce doc. PhDr. Petr Orság, Ph.D.

HÁLOVÁ, Tereza. „Jen inzerce nás neuživí“: Neochota členů českého publika platit za online žurnalistický obsah [online]. Brno, 2022 [cit. 2023-09-12]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/t9a5f/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Jakub MACEK.

Datum / Podpis studenta/ky

13. 9. 2023

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

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

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

KLINGST DAVID

13/9/23

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO VE VYHLÁŠCE ŘEDITELE INSTITUTU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO VÝTIŠKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO PROGRAMU.

„IF THE PRICE IS RIGHT AND THE VALUE CAN BE CLEARLY
SHOWN, THE FUTURE OF JOURNALISM CAN STILL BE BRIGHT.

“

– THE REUTERS INSTITUTE FOR THE STUDY OF JOURNALISM

OBSAH

Úvod.....	1
Cíl a metodologie	7
1. Polostrukturované rozhovory	7
Analýza dat o předplatitelích deníku <i>e15</i>	7
Definice pojmů a představení základních strategií.....	9
Měkký a tvrdý model	9
Měřený model	9
Freemium	10
Dynamický model	10
Sdružený model (Piano).....	11
Ostatní	12
Stručná historie paywallu ve světě	14
Trendy digitálního předplatného na největších západních trzích	24
Spojené státy	24
Německo.....	25
Spojené království	26
Evoluce tuzemského online zpravodajství	27
Vývoj paywall v Česku	30
Současnost.....	32
MAFRA (<i>iDnes, Lidovky, Expres.cz</i>).....	32
Czech News Center (<i>Blesk, e15, Sport.cz, Reflex</i>)	33

Respekt Media (<i>Respekt</i>).....	34
N media (<i>Deník N</i>)	35
FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ OCHOTU PLATIT ZA ZPRAVODAJSTVÍ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA	37
FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ OCHOTU PLATIT ZA ZPRAVODAJSTVÍ – VÝZKUMNÁ ČÁST	40
Cena.....	40
Personalizace a loajalita	44
Nepeněžní náklady	51
Demografie předplatitelů.....	54
Exkluzivita	60
Vliv významných událostí.....	62
Odemykání obsahu.....	66
Fenomén „bezplatné kultury“	69
Konkurence ze strany zábavních médií.....	71
Politické stranictví.....	75
Sociální a společenská hodnota	77
ZÁVĚR	79
summary and limitations	83
LITERATURA.....	86
Odborné prameny:.....	86
Internetové zdroje.....	91
Reuters Institute Digital News Reports:.....	94

PŘÍLOHY – POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY SE ZÁSTUPCI MÉDIÍ	96
---	----

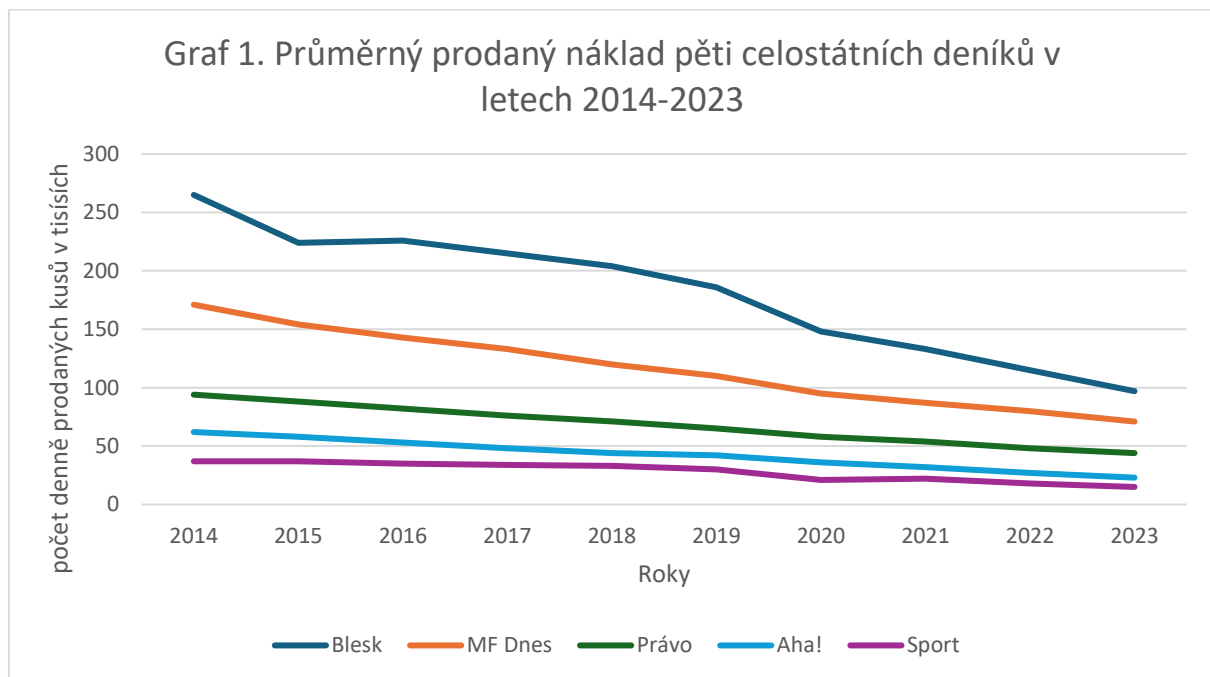
ÚVOD

V průběhu velké části dvacátého století se novináři v západních zemích nemuseli příliš zabývat otázkou financování žurnalistiky a mohli do jisté míry opomíjet obchodní aspekty zpravodajství. Inzertní příjmy jim umožnily částečně přehlížet skutečnost, že se zprávy prodávají spotřebitelům za nižší cenu, než jsou náklady na jejich výrobu a distribuci, a že hlavním zdrojem příjmů je reklama, nikoli samotné zprávy (Eldridge a Franklin, 2016, s. 147). Rozvoj internetu, který započal v devadesátých letech minulého století, tento fenomén ještě umocnil, když umožnil médiím inzerci zasáhnout násobný počet čtenářů. Když na přelomu tisíciletí většina vydavatelů transformovala své produkty do digitálního prostředí, dělala tak v duchu ideálu internetu „zdarma“. Média (až na výjimky) zcela upustila od přímé monetizace, jako jsou zdroje z příjmů, a vsadila na kombinaci bezplatně dostupného obsahu a inzerce, kdy čtenáři nemusejí platit za obsah přímo, ale zprostředkovaně skrze nákup inzerovaných produktů, do jejichž cen si inzerující společnosti započítávají i náklady na reklamu. Tento model ovšem hned v první dekádě nového tisíciletí odhalil své zásadní nedostatky.

První komplikace spočívala v tom, že internet změnil, do té doby zavedený, systém mediálních nákladů tím, že eliminoval náklady na výrobu a distribuci tištěných kopií. Digitální éra v důsledku toho umožnila konkurenci menších podniků díky podobným nákladovým strukturám (ibid., s. 148). Postupně se s rozvojem internetu zvyšoval počet webových stránek, které inzerujícím společnostem nabízely prostor pro reklamu. Peníze inzerentů – dříve plynoucí na účty mediálních společností – se tak začaly drobit a vyšší konkurence současně tlačila cenu inzerce dolů. Zjednodušeně řečeno, obrovský nárůst objemu obsahu způsobil, že nabídka reklamního prostoru začala převyšovat poptávku ze strany inzerentů. Mediální společnosti získávaly ze zásahu stejného počtu uživatelů internetu méně příjmů než v případě reklamy v tisku (Novotný, 2012, s. 31). Internet tak sice médiím umožnil zasáhnout mnohem vyšší počet lidí za násobně menší náklady, nicméně tuto příležitost umožnil i mnoha jiným subjektům, kteří pozornost internetového publika rozměňují a ukusují z hlavního proudu příjmů mediálních domů.

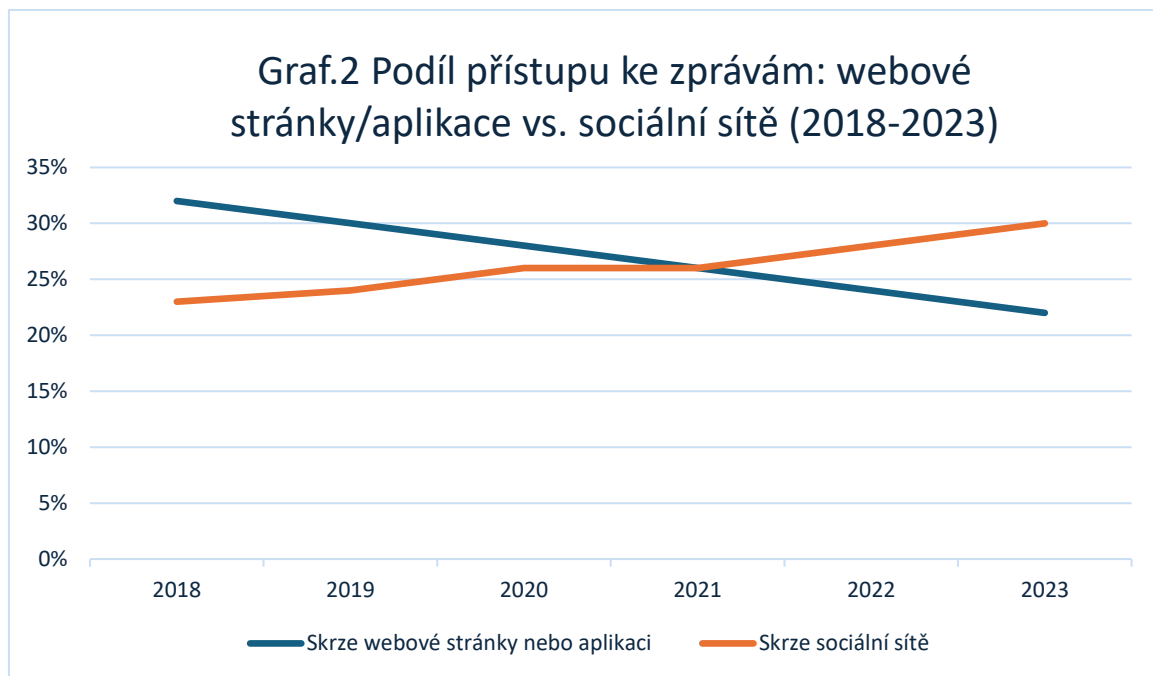
Mezitím započal pokles dalšího, do té doby stabilního zdroje příjmů – prodeje tisku. Ačkoliv přesun publika do internetového prostředí byl (a stále je) pozvolný, zasáhl postupně

všechny největší české vydavatele (viz Graf 1), což se projevuje kontinuálním poklesem průměrného prodaného nákladu za poslední dekádu.



Potenciál růstu a původní předpoklad, že internetová reklama je v některých ohledech účinnější (z pohledu inzerenta) než reklama v tisku, a z toho plynoucí očekávání, že bude mít vyšší cenu, vedly téměř všechny noviny k tomu, že dál nabízely své zpravodajství na internetu zdarma v naději, že publikum poroste do té míry, až příjmy z reklamy budou schopny udržet podnikání (Fletcher a Nielsen, 2017, s. 1175). Účinným nástrojem se jim staly sociálních sítí a velké platformy, které během necelé dekády získaly miliardy uživatelů po celém světě a vytvořily tak do jisté míry oligopol distribuce internetového obsahu (Graf 2). Společnosti jako Meta (Facebook), Alphabet (Google) a X (dříve Twitter), zásadně změnilly komunikační model médií z *one-to-many* na *many-to-many* a díky interaktivitě, rychlosti a neomezenému dosahu musela média přizpůsobit své novinářské rutiny specifikům jednotlivých platforem (Dennis, Warley a Sheridan 2006, s. 50). Například omezení znaků na síti X vedlo novináře k tomu, aby shrnuli své sdělení do 280 znaků. Instagram zase zvýšil zastoupení vizuálního obsahu ve zpravodajství, zatímco Spotify přineslo rozvoj zpravodajských audio-formátů, jako jsou podcasty.

¹ Zdroj dat: Media Projekt – kontinuální měření čtenosti v letech 2014–2023. Zpracoval autor.



Vztah mezi sociálními sítěmi a médii, který se zpočátku zdál symbiotický, se postupem času ukázal jako problematický, když technologické společnosti – vlastníci oligopol na distribuci obsahu – začaly určovat podobu mediální sféry více než samotná média. V posledních letech navíc klesá i význam těchto platform ve smyslu zdroje návštěvnosti (Newman a Robertson, 2023, s. 32). Google a Facebook navíc ještě více narušily rozvíjející se online reklamní průmysl zpravodajských médií tím, že ovládly téměř celý digitální reklamní trh a zpeněžily uživatelskou aktivitu a osobní data (Pavlik, 2024, s. 26). Zpravodajské kanály se od té doby vyrovnávají s následky a čím dál víc si uvědomují, že pro většinu z nich je nepravděpodobné, že by samotná digitální reklama někdy generovala příjmy, které by udržely významné investice do produkce zpravodajství (Fletcher a Nielsen, 2017, s. 1175).

V důsledku snižování inzertních příjmů se zpravodajské weby čím dál víc přizpůsobují přáním a potřebám inzerentů (*market-driven journalism*), což má následně dopad na množství nákladnějšího a náročnějšího obsahu (Novotný, 2012, s. 12). Zejména ta odvětví žurnalistiky, která se zaměřuje na dlouhodobou investigativní práci, analýzy, lokální nebo enviromentální témata, nemohla na svých stránkách vygenerovat takový provoz, který by jim umožnil vydělávat pouze na příjmech z inzerce. Na to se vlastníci médií snažili odpovědět hledáním nového ekonomického

² Převzato z: Newman et al., 2023, s. 11.

modelu, který spočívá zejména ve zpoplatňování zpravodajského obsahu a tím pádem ve snížení závislosti na příjmech z reklamy. Do redakcí se tak postupně začal vracet pojem, který z nich předtím (až na výjimky) zmizel – předplatné.

S konceptem digitálního předplatného (angl. *paywall*) některá západní vydavatelství experimentovala už v devadesátých letech (např. *Wall Street Journal*) nicméně do všeobecného povědomí se dostal až po roce 2010, kdy ho na svých webech začaly postupně zavádět světoznámé deníky jako americký *The New York Times* nebo německý *Bild*. Druhy *paywallu* a strategie toho, jak čtenáře přesvědčit, aby zaplatil za obsah, který konzumuje, se lišily a stále liší geograficky i v závislosti na zaměření daných titulů.

Snaha médií o nalezení nového obchodního modelu se nicméně setkala se všeobecně nízkou odezvou ze strany čtenářů. Publikum, které si rychle zvyklo na internet zdarma, nechtělo začít za obsah opět platit. V některých regionech, jako je Skandinávie, byl přesun na placený model úspěšnější, i tam se ale počet lidí platících za online zpravodajství dlouho pohyboval kolem 20 %. Nejnovější průzkum, který na podzim 2023 publikoval Reuters Institute, ukazuje, že z dvaceti sledovaných zemí jich pouze pět překročilo hranici 20 % platících čtenářů (Newman et al., 2023). Nejlépe se umístilo Norsko, kde v posledním roce 39 % respondentů zaplatilo za nějaké online zpravodajství. V Českém prostředí je toto číslo ještě nižší – podle průzkumu agentury Nielsen Admosphere z roku 2021 zaplatilo za zpravodajský obsah na webu pouze 7 % české internetové populace starší 15 let (Media Guru, 2021).³

Ochota platit za zprávy v západním světě sice roste, ale velice pomalu, a média tím pádem s přechodem na nový podnikatelský model váhají. Z tří desítek zpravodajských webů sledovaných Nadačním fondem nezávislé žurnalistiky jich má nějakou formu digitálního předplatného zavedenou třináct a dva další nabízejí možnost předplatit si obsah bez reklam. U ekonomických webů je tento nepoměr ještě výraznější (28 bez a 5 s *paywallem*). I přesto zůstává *paywall* nejnadějnější alternativou, umožňující čtenářům podporu oblíbených médií skrze předplatné. Současná doba nejistoty ohledně návštěvnosti z vyhledávání a také rozvoj chatbotů poháněných

³ Všeobecná společenská neochota platit za zpravodajský obsah není problémem pouze online vydavatelů. Například poplatek za Českou televizi byl naposledy navýšen v roce 2008 a za Český rozhlas dokonce už v roce 2005. Přestože veřejnoprávní média opakovaně volala po zvýšení poplatků, nepodařilo se jim získat dostatečnou podporu politiků. V září 2023 sice ministr kultury Martin Baxa představil tzv. velkou mediální novelu, která měla mimo jiné zvýšit koncesionářské poplatky, avšak v době, kdy vzniká tento text, zatím tato legislativa neprošla ani dolní komorou parlamentu.

umělou inteligencí navíc ještě zvýšily naléhavost úspěšného fungování placeného online zpravodajství (Newman a Robertson, 2023, s. 32). Zajištění různorodých a dostatečných financí by mohlo posílit odolnost a nezávislost médií a podpořit kvalitu jejich služby vůči veřejnosti.

Před médii stojí úkol přesvědčit čtenáře, aby začali platit za obsah. Pokud se jim nepodaří nalézt nový udržitelný model financování, existuje vážné riziko, že soukromé investice do žurnalistiky budou nadále klesat, což bude mít kritické důsledky pro poskytování zpravodajství jako veřejného statku (Fletcher a Nielsen, 2020, s. 3439).

Cílem této diplomové práce je komplexně analyzovat fenomén digitálního předplatného v kontextu online médií. Práce se zaměřuje na několik klíčových oblastí:

Nejprve zkoumá světovou i tuzemskou historii digitálního předplatného, která je úzce spojena s vývojem online médií. Tato historická perspektiva umožní lépe porozumět tomu, jak a proč se paywall modely vyvinuly, jaké byly jejich první aplikace a jak se vyvíjely v průběhu času. Na základě dostupné odborné literatury následně identifikují klíčové faktory, které ovlivňují rozhodování čtenářů o platbě za zpravodajství, jako je kvalita a exkluzivita obsahu, cena nebo konkurence zábavních médií typu Netflix. V kapitole „Klíčové faktory ovlivňující ochotu platit za zpravodajství“ jednotlivé faktory detailně analyzují a následně na základě dat získaných z rozhovorů se zástupci médií, dat poskytnutých mediálním domem Czech News Center a veřejně dostupných informací vyvozují závěry o tom, jak média tyto faktory začleňují do svých strategií. V závěru se pokusím poskytnout ucelený obraz o aktuálním stavu a budoucích trendech v oblasti digitálního předplatného v České republice. Na základě zjištění formuluji doporučení pro česká média, jak efektivněji využívat paywall modely k dosažení udržitelného financování.

Cílem této práce je odpovědět na následující výzkumné otázky:

- Jaké strategie digitálního předplatného využívají česká média k monetizaci svého obsahu?
- Jak česká média začleňují identifikované klíčové faktory do svých strategií digitálního předplatného?
- Jaká doporučení mohou být formulována pro česká média k efektivnějšímu využívání paywall modelů k dosažení udržitelného financování?

Odklon od původní teze

Původní teze mé diplomové práce počítala s realizací vlastního výzkumu na vybraném vzorku čtenářů digitálních periodik mediálního domu Czech News Center. Cílem bylo zkoumat, jakým způsobem čtenáři vnímají a reagují na různé formy uzamykání obsahu a pobídky k jeho předplácení. Tento přístup by umožnil získat přímé a aktuální informace o chování a postojích čtenářů. Bohužel se mi nepodařilo se s Czech News Center dohodnout na možnosti provedení tohoto testování. Vzhledem k této překážce mi mediální dům poskytl anonymní data o předplatitelích deníku *e15*, která zahrnují informace o jejich aktivitě, demografii a loajalitě. I přes tuto změnu metodologie jsem přesvědčen, že mohu analýzou získaných dat poskytnout hodnotné poznatky o chování a preferencích předplatitelů, které přispějí k porozumění efektů paywallu, nabídnout podklad pro strategická rozhodnutí v oblasti monetizace digitálního obsahu a načrtnout možný směr pro budoucí výzkum.

Všechny změny byly konzultovány a schváleny vedoucím práce.

CÍL A METODOLOGIE

Tato diplomová práce se zabývá vlivem paywallu na česká média, s konkrétním zaměřením na čtyři weby: *e15*, *Respekt.cz*, *Deník N* a *iDnes.cz*. Cílem je pochopit, jak paywall ovlivňuje čtenářskou základnu a příjmy těchto médií.

Metodologie sestává z dvou hlavních nástrojů, a to (1.) polostrukturovaných rozhovorů a (2.) analýzy dat o předplatitelích deníku *e15*.

1. POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY

K účasti na rozhovorech byli vybráni následující zástupci českých médií s přímou zkušeností s implementací a správou paywallu:

- Matyáš Kaiser (šéfredaktor *iDnes.cz*)
- Ján Simkanič (ředitel *Deníku N*)
- Pavel Volčík (ředitel vydavatelství Respekt Media a. s.)
- Michal Ischia (Head of Digital, Respekt Media a. s.)

Rozhovory byly vedeny na základě předem připraveného seznamu otázek, který zahrnoval následující témata:

- motivace pro zavedení paywallu
- proces implementace paywallu
- výzvy a problémy spojené s provozem paywallu
- vliv paywallu na čtenářskou základnu a příjmy
- vliv klíčových faktorů na ochotu platit za zpravodajský obsah
- budoucí plány a strategie týkající se paywallu

ANALÝZA DAT O PŘEDPLATITELÍCH DENÍKU *E15*

Data zahrnují anonymní údaje o 5 686 předplatitelích, kteří si zakoupili nějakou formu předplatného mezi 5. srpnem 2021 a 7. červencem 2024. Data byla získána od analytického týmu vydavatelství Czech News Center, pod které deník *e15* spadá. Jejich analýza bude sloužit k ověření tezí formulovaných na základě rešerše literatury a poznatků z polostrukturovaných rozhovorů.

Data obsahují následující informace o předplatitelích:

- typ předplatného:
 - E15 online měsíční
 - E15 online čtvrtletní
 - E15 online roční
 - Premium Plus online měsíční
 - Premium Plus online čtvrtletní
- počet prodloužení předplatného
- pohlaví (u části uživatelů)
- nejčastěji používaný typ a značka zařízení k přístupu k obsahu (u části uživatelů)
- účast v diskuzích
- počet zobrazených textů (PV) za poslední měsíc (10. červen 2024 – 10. července 2024) (u části uživatelů)
- průměrný počet přečtených článků za návštěvu (u části uživatelů)
- aktuální poměr jednotlivých typů předplatného na celkovém složení předplatitelů
- konverzní potenciál jednotlivých typů obsahu (témata a žánry)
- loajalita čtenářů vyjádřená počtem návštěv za posledních třicet dní podle kategorií:
 - anonymní
 - přihlášení
 - Premium Plus
 - E15 Premium

Výsledky analýzy dat budou interpretovány v kontextu teoretických poznatků o paywallech a předplatitelském modelu v médiích. Budou diskutovány důsledky pro strategii deníku *e15* a formulována doporučení pro další vývoj paywallu v českém mediálním prostředí.

DEFINICE POJMŮ A PŘEDSTAVENÍ ZÁKLADNÍCH STRATEGIÍ

Myllylahti (2014, s. 182) definuje paywall jako „systém, který brání uživatelům internetu dosáhnout na obsah internetové stránky bez zaplacení předplatného“ nebo také jako „digitální mechanismus oddělující obsah, za který je nutné platit od zbytku obsahu na internetu“. Paywally jsou buď založené na obsahu, nebo na frekvenci (Chiou a Tucker, 2013, s. 62), to znamená, že buď limitují přístup čtenáře k vybranému (prémiovému) obsahu, nebo pouze omezují počet textů, který může daný čtenář přečíst zdarma, než je po něm vyžadována platba.

Měkký a tvrdý model

Modely paywallu se obecně dělí do dvou kategorií: „měkké“ (*soft*) a „tvrdé“ (*hard*) (Carson, 2015, nestránkováno). Tvrdé paywally zpravidla brání volnému přístupu k online obsahu (kromě například titulu, perexu nebo začátku článku). Jako příklad lze uvést londýnské *The Times* a v současnosti tuto strategii využívá i proslulý americký deník *The New York Times*. Za tuzemská média to jsou například *Hospodářské noviny* (respektive jejich web *hn.cz*) nebo *Deník N*.

Oproti tomu měkký paywall umožňuje omezené prohlížení bez poplatků a jeho cílem je zpravidla navýšit příjmy z předplatného a zároveň udržet vysokou návštěvnost na webu, a tudíž i příjmy plynoucí z reklamy (ibid.). Součástí „měkké“ strategie může být i snaha přesvědčit čtenáře, aby po bezplatné ukázce zaplatil za plný přístup k veškerému obsahu.

Měřený model

Carson do měkkých paywallů řadí i jednu konkrétní strategii, kterou proslavil již zmíněný *The New York Times* na začátku minulé dekády (ibid.). Jedná se o takzvaný měřený (*metered*) paywall, kdy mají čtenáři přístup pouze k určitému počtu článků, než jsou vyzváni k zaplacení. Tato praxe samozřejmě snižuje návštěvnost platform zpravodajských organizací, které generují příjmy z reklamy.

V minulosti mnoho vydavatelů používalo techniky měření, které spotřebitelům umožňovaly zhlédnout 10–15 bezplatných článků měsíčně. Měřený model byl v roce 2016 nejběžnějším modelem paywallu používaným v západních novinách (Eldridge a Franklin 2016, s. 151, 166). Nicméně ze zběžné analýzy trhu se zdá, že měřený model v posledních letech ztrácí na oblibě mezi českými i světovými médii. Důvody mohou být různé, ale mezi nejčastěji uváděné argumenty proti této strategii patří, že nejvíce postihuje ty nejloajálnější uživatele: „Není spravedlivé, aby člověk, který potřebuje tři články, platil násobně méně než ten, který chodí pravidelně a přispívá svou aktivitou“ (Simkanič, 2024).

Freemium

Další měkkou variantou je tzv. model freemium (někdy také děravý, nebo ušlechtilý), který poskytuje některé zprávy zdarma, ale ne články s prémiovou hodnotou, za které by spotřebitelé mohli být ochotni zaplatit (Carson, 2015). Různá cena obsahu na webu tak částečně odráží relativní náklady na zpravodajství v různých oblastech – například ekonomické a politické zpravodajství je obzvláště nákladné. Reflektuje také to, jak redakce hodnotí ochotu čtenářů platit za určité typy redakčních příspěvků. Mnoho novin umísťovalo v rámci freemium strategie za paywall své jedinečné a „značkové“ články. *The Financial Times* například v minulosti zpoplatnily většinu finančních zpráv a zpravodajství, zatímco *The Times* zpoplatnily přístup ke svým křížovkám (Franklin a Canter 2019, s. 115–116). Tento model zpravidla generuje příjmy z inzerce na bezplatném i placeném obsahu, protože oba nesou reklamu (Eldridge a Franklin, 2016, s. 150). V rámci modelu freemium píšou prémiový obsah oblíbení novináři nebo se jedná o témata, která mají vyšší konverzní potenciál, jako je sport nebo byznys. Ze zahraničních médií používá model freemium například *Australian Financial Review* nebo *Herald Sun*. Z českých lze uvést například byznysový a ekonomický deník *e15*.

Dynamický model

Dalším typem paywallu je tzv. dynamický model, který poprvé implementoval americký deník *Wall Street Journal* v roce 2018 (Pavlik, 2024, s. 203). Tento „chytrý“ paywall se od tradičních

paywallů liší tím, že k nepředplatitelům přistupuje odlišně a místo jejich klasického blokování využívá systém strojového učení k vytvoření flexibilního paywallu, který se přizpůsobuje konkrétnímu čtenáři s cílem ho co nejefektivněji přimět k předplatnému. To znamená, že neexistuje pouze jeden paywall, který by byl prezentován všem návštěvníkům webu stejně. Místo toho vydavatel segmentuje své publikum do kategorií, na nichž pak testuje různá sdělení a nabídky předplatného. Již zmíněný *The Wall Street Journal* (dále také jako *WSJ*) předpovídal nákup předplatného na základě více než 60 signálů, jako je frekvence návštěv, operační systém, zařízení, kliknutí či poloha čtenáře. Pomocí strojového učení následně *WSJ* rozdělil návštěvníky do kategorií „horký“, „vlažný“ a „chladný“, podle pravděpodobnosti, že se stanou předplatiteli. Návštěvníci s vysokou pravděpodobností předplatného narazili na tvrdý paywall, zatímco ti s nižší pravděpodobností mohli získat volný přístup nebo časově omezené průkazy výměnou za e-mailovou adresu. Tento systém umožňoval *WSJ* přesněji cílit nabídky předplatného a optimalizovat příjmy a současně lépe porozumět čtenářským návykům a zvýšit míru konverze (Wang, 2018). Díky analýze dat *WSJ* zjednodušil proces předplatného z 20 kroků trvajících minutu na 15 kroků za 45 sekund, což vedlo k 13% nárůstu předplatného⁴ (Pavlik, 2024, s. 203).

Sdružený model (Piano)

Specifickou kapitolu ve zpoplatňování webu tvoří slovenský projekt Piano media. Ten v květnu roku 2011 nabídl systém, který vydavatelům umožňoval zamknout část obsahu či služeb – většinou prémiových – do placené zóny. Piano přitom za jedno předplatné (3,95 eur měsíčně) nabízelo přístup k obsahu více vydavatelů. Jednalo se celkem o 12 slovenských webů (Novotný, 2012, s. 69). Příjmy z předplatného byly následně rozděleny na tři části. Čtyřicet procent šlo médiu, přes které si čtenář předplatné koupil, třicet procent si média rozdělila podle toho, kolik času na nich čtenář strávil času a zbylých 30 procent zůstalo Pianu na provoz systému (Janíková, 2017, s. 43). Tento systém sdruženého předplatného se zpočátku zdál úspěšný a hned za první měsíc ostrého provozu utržilo Piano 40 tisíc eur (Novotný, 2012, s. 69). Postupně ho však slovenská média opouštěla a na konci roku 2016 celý projekt skončil. Krom Slovenska vyvíjel Piano národní

⁴ Dynamický paywall deníku *The Wall Street Journal* nezahrnoval dynamickou tvorbu cen. Cena předplatného byla stanovena na 222 amerických dolarů pro profesionály a 49 dolarů pro studenty za rok plného digitálního přístupu (Pavlik, 2024).

systemy sdíleného předplatného i ve Slovinsku a Polsku a zavedl i několik individuálních řešení, jako například možnost elektronického předplatného pro čtenáře amerického časopisu *Newsweek* (Media Guru, 2016).

Ostatní

Online média nabízejí další možnosti přístupu ke zamčeným zprávám, jako je například nákup jednoho článku (mikro platba). Tyto možnosti nicméně nejsou pro zpravodajské organizace stejně výhodné, a to zejména kvůli transakčním nákladům spojeným s digitálními platebními systémy. Správa transakcí, účetnictví a audit, stejně jako převod finančních prostředků za digitální nákupy, mohou být v konečném součtu vyšší než samotná cena za obsah (Eldridge a Franklin 2016, s. 151). Stručně řečeno, čím delší je doba předplatného u jednotlivých čtenářů, tím je to pro média výhodnější.

Druh paywallu	Popis	Příklady využití
Hard Paywall	Zamyká veškerý obsah na webu. Umožňuje přístup pouze k malé části textu, jako je perex nebo první odstavec. Jeho zavedení může vést k výraznému snížení návštěvnosti.	The Times, Hospodářské noviny
Soft Paywall / Freemium	Většinu obsahu dává vydavatel k dispozici zdarma. Uzamyká pouze pár vybraných (prémiových) textů.	Le Monde, e15
Soft Paywall / Metered Paywall	Nejvyžívanější paywallová metoda, kterou proslavil hlavně americký deník <i>The</i>	Die Welt, the New York Times (dříve)

	<i>New York Times</i> . Čtenář má přesně určený počet článků, které mu jsou na dané časové období k dispozici zdarma. Pokud limit překročí, je po něm požadována platba.	
Micropayments	Cílí na občasné čtenáře. Možnost zaplatit za jeden konkrétní text, případně za jiný výjimečný obsah. Cílí na občasné čtenáře.	
Sdružený model	Někdy označovaný jako model kartelové dohody. Funguje na principu společného, jednotného předplatného, které čtenáři zajišťují přístup k obsahu všech zúčastněných médií.	Piano, Gazetta Wyborcza
Printový model / čtečka	Čtenář za poplatek odebírá elektronickou verzi tištěných novin	

Zdroj: Janíková, 2017, s. 45–46.

STRUČNÁ HISTORIE PAYWALLU VE SVĚTĚ

Počátky digitálního předplatného jsou neodmyslitelně spjaty s počátky internetu a s postupnou transformací tištěného zpravodajství do elektronické podoby. Noviny si jako jedny z prvních „tradičních“ médií začaly uvědomovat potenciál internetu a už na počátku devadesátých let⁵ začaly s distribucí obsahu v digitálním rozhraní. V roce 1994 začal v USA vycházet titul *Palo Alto Weekly*, který je obecně považován za první čistě internetový deník (Pavec, 2009). Z již zavedených médií patřily mezi první průkopníky například američtí vydavatelé *CNN* nebo *The Chicago Tribune* (Sanburn, 2011). První pokusy o digitální distribuci zpravodajství na konci devadesátých a začátku nultých let byly z hlediska ziskovosti naprosto neúspěšné. Novinové společnosti neměly žádný životaschopný obchodní model, takže tištěný produkt zůstal hlavním zaměřením, i když digitální publikum rostlo a příjmy z papíru začaly klesat. Pro mnoho zpravodajských organizací bylo jedinou možností omezit přístup k online obsahu a doufat, že čtenáři budou ochotni platit za zprávy, které byly zdarma (Pavlik, 2024, s. 198).

Arrese (2015, s. 1053) rozděluje globální vývoj paywallu do čtyř období, z nichž první začíná v roce 1994 a končí na přelomu tisíciletí. Tuto periodu označuje Arrese za etapu experimentátorů a průzkumníků, kdy vydavatelé (zejména američtí) testují první období online předplatného (ibid.). Počáteční pokusy o zpoplatnění jsou následně přerušeny zejména v důsledku vysokého tempa, se kterým vznikají nové online tituly. Zatímco v roce 1996 bylo celosvětově na internetu 260 novinových titulů (Pavec, 2009, s. 28), v roce 1999 jejich počet vystoupal na pět tisíc. Drtivá většina z nich v té době vyznávala obchodní model založený na bezplatném obsahu. Za obsah si účtovaly pouze dva: *Champaign News Gazette* a *The Wall Street Journal*. Úplné prvenství v účtování si za přístup k digitálnímu obsahu připisuje Pavlik (2024, s. 198) deníku *The Wall Street Journal*, pro který „značné příjmy z tištěného předplatného a reklamy znamenaly, že online verze si mohla dovolit zaměřit se na nižší celkový počet čtenářů, ale vyšší počet platících. V roce 1998 měl *The Wall Street Journal* více než 200 000 online předplatitelů“ (ibid., s. 168).

⁵ Některé zdroje uvádějí i dřívější pokusy o zasílání elektronických novin: např. projekt *Viewtron* zahájený novinovou společností Kniht-Ridder v roce 1983 (Pavec, 2007, s. 13). V roce 1988 také nabízel poskytovatel internetu Prodigy aktualizace novinek přímo do domácích počítačů předplatitelů po každém přihlášení (Sanburn, 2011).

To, kdo s nápadem na digitální předplatné přišel jako první, není nicméně tak důležité jako fakt, že od této doby dochází k postupnému rozšíření paywallu jako – zatím stále vedlejšího – zdroje mediálních příjmů. Následující etapa v historii paywallu začíná prasknutím takzvané dot.com bubliny (Arrese, 2015, s. 1056), známé jako období internetové horečky. Jedná se o dobu mezi lety 1996–2001, kdy došlo k masivnímu nárůstu ve využívání internetu a růstu akcií technologických firem. Konec „horečky“ a následný prudký propad způsobil, že se někteří vydavatelé začali opět obracet k předplatnému (ibid., s. 1057). Se splasknutím dot.com bubliny totiž začínají klesat i příjmy z prodeje tištěných novin (trend, který trvá dodnes) a poprvé se ukazuje, že online prostředí založené pouze na příjmech z reklamy nemusí být dostatečně stabilní k zajištění ucházejících a stálých příjmů. V této době se formují pevnější omezení v oblasti online podnikání, včetně realističtějšího pohledu na fungování online žurnalistiky (Pavec, 2009, s. 30) a v období mezi lety 2001–2007 se tak objevují první varianty paywall strategií. Mezi ty nejběžnější tehdy patří prodej „tištěných“ novin ve formátu PDF, prémiový obsah dostupný pouze pro předplatitele, zpoplatnění přístupu k archivním textům, účtování za různé typy produktů (například slavná křížovka *News York Times*) nebo zpoplatnění obsahu pouze pro zahraniční čtenáře. Většina těchto modelů je v médiích používána dodnes.

Paywall už v té době není výhradně doménou nového světa, nicméně jak evropská, tak americká média jen těžko bojují s fenoménem „free culture“, tedy se čtenáři zvyklými konzumovat obsah zdarma. Nejčtenější španělský deník *El País* v roce 2002 zpoplatnil svůj online obsah a během následujících dvou a půl let se mu podařilo získat 45 tisíc předplatitelů (Shilpa, 2021). Přesto bylo jeho vedení přesvědčeno, že deník ztratil viditelnost vedle své bezplatné konkurence a celý projekt byl v červnu 2005 zrušen.⁶ Stejně dopadá i první paywall v americkém *New York Times*, kde se vedení redakce pokusilo zpoplatnit obsah některých vlivných a populárních názorových rubrik.⁷ V roce 2007 tak končí období, které Arrese označuje jako „šílenství neúspěšných zkoušek“ a ve veřejném prostoru převládá všeobecné přesvědčení, že bezplatný obsah

⁶ El País nakonec paywall znovu zavedl v roce 2020 v období začátku pandemie 2020 a během 11 měsíců se dostal na 100 000 odběratelů.

⁷ Služba s názvem Times Select omezovala přístup ke konkrétním článkům a sloupkům, ale zprávy zůstaly zdarma. Během dvou let svého fungování vykázal TimesSelect roční příjmy ve výši 10 milionů dolarů, ale měl pouze 227 000 platících zákazníků, přestože bezplatný obsah deníku The New York Times navštívilo za stejnou dobu přibližně 13 milionů unikátních návštěvníků (Pavlik, 2024, s. 199).

je budoucností žurnalistiky.⁸ Při pohledu zpět však tyto pokusy, ač neúspěšné, ukázaly potenciál digitálních příjmů z předplatného (Pavlik, 2024, s. 199).

Následující období je do velké míry definováno globální hospodářskou krizí, která tvrdě zasáhla dosud stále ještě mladou mediální krajinu ve střední a východní Evropě a SNS.⁹ Průzkum s názvem „Footprint of Financial Crisis in the Media“, který zkoumá dopady ekonomické krize na média v těchto regionech a který v lednu 2010 publikoval Open Society institut, uvádí, že následkem krize přišla média o 30 až 60 % svých příjmů. Příčinnou byla snaha inzerentů a spotřebitelů (čtenářů) snížit náklady a také snaha vlád posílit státní rozpočty zvýšením daní a snížením financování veřejnoprávního vysílání. Klesající příjmy nutí média přijmout radikální úsporná opatření od zmenšení objemu, snižování platů a propouštění až po snížení počtu zdrojů a zúžení mezinárodního a regionálního pokrytí. Některá média krizi nepřežijí, jiná padnou do rukou pochybných investorů (Ruduša, 2010, s. 13).

O době mezi lety 2008 a 2010 mluví Arrese (2015, s. 1057) jako o „Murdochově křížové výpravě“. V roce 2007, těsně před vypuknutím krize, kupuje australsko-americký mediální magnát Rupert Murdoch společnost Dow Jones, která vydává světoznámý *The Wall Street Journal* a všeobecně se očekává, že slavný deník přejde na bezplatný model, po vzoru ostatních titulů z Murdochova mediálního impéria. Nové vedení ale místo toho volí tzv. freemium strategii, tedy model, který nabízí základní produkt či službu zdarma a v jehož rámci je zisk generován prodejem doplňkových prémiových služeb¹⁰ V roce 2009 navíc Murdoch oznámil, že různou formu předplatného plánuje zavést i u dalších titulů ve svém portfoliu, například u britských *The Times* and *The Sun*. Stane se tak v červenci roku 2010, kdy deník *The Times* a jeho sesterský týdeník *Sunday Times* zpoplatní přístup ke svému společnému internetovému obsahu, a to za cenu 1 libry denně nebo 2 liber týdně, následkem čehož přicházejí oba tituly o devadesát procent z 20 milionů měsíčních návštěvníků. Murdoch nicméně ani poté své rozhodnutí nezmění a obsah obou titulů zůstane s několika lehkými změnami za paywallem dodnes. A zatímco v roce 2011 si oba tituly předplácelo 79 tisíc lidí, na začátku roku 2022 už to bylo 400 tisíc a ve stejném roce počet předplatitelů narostl o dalších 70 tisíc (Fletcher 2023; Tobitt 2023; Kersley 2022).

⁸ Už v té době ovšem existují výjimky, kterými jsou například americké ekonomické deníky *The Wall Street Journal* a *Financial Times*.

⁹ Společenství nezávislých států (Commonwealth of Independent States) – aliance bývalých sovětských republik, která vznikla v prosinci 1991 (angl. zkratka C. I. S.).

¹⁰ Mediální slovník webu MediaGuru.cz, heslo Freemium, dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/freemium/>.

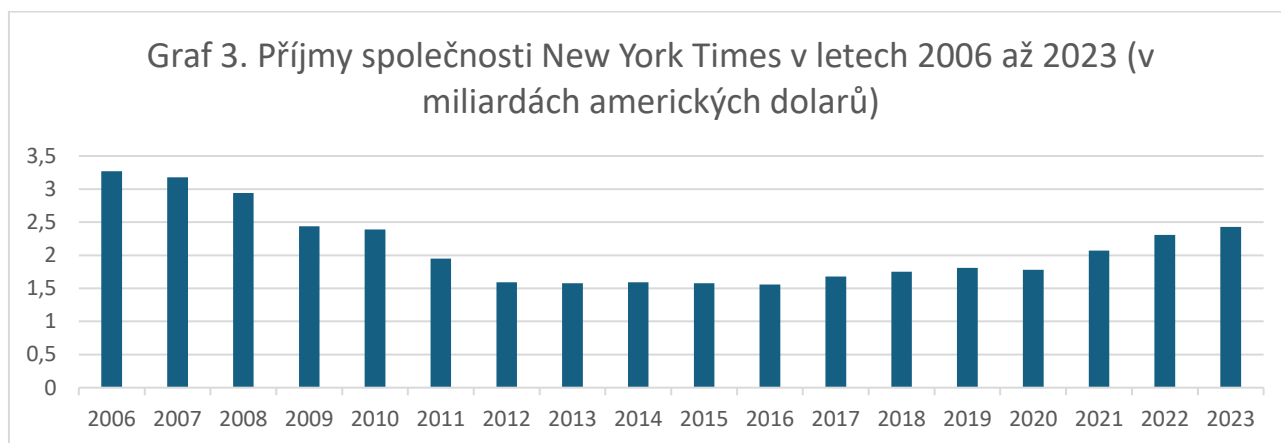
Ekonomický model v této době prochází největšími otřesy od doby, kdy byl na počátku novověku poprvé aplikován (Novotný, 2012, s. 10). Poté co jednotlivým dodavatelům začně docházet plný rozsah hospodářské krize, rozhodne se jich postupně víc a víc následovat Murdochův příklad. *The Economist*, který předplatné zrušil v roce 2006, ho o tři roky později znovu zavádí. Německá skupina Springer AG v roce 2009 oznamuje předplatné pro *Die Welt* a *Bild*. Ve Francii paywall zavádí deníky *Le Monde*, *Le Figaro*, *Liberation* a *Les Echo*. V Itálii *La Republica*, ve Španělsku *El Mundo* a v Rusku v roce 2011 moskevský byznysový deník *Vedomosti* (Arrese 2016, s. 1059).

Poslední etapou, kterou Arrese ve svém článku „From Gratis to Paywall“ popisuje, je období úspěchu deníku *The New York Times* (dále také jako *NYT*) a následné popularizace paywallu, která začíná v březnu 2011, kdy *NYT* zavádí takzvaný měřený (*metered*) paywall.¹¹ Ten spočívá v limitu 20 článků měsíčně zdarma pro každého čtenáře a až po vyčerpání tohoto limitu požaduje platbu 15 až 35 dolarů měsíčně. Cena a počet článků zdarma také závisí na zařízení, které čtenář ke čtení textů používá. Tento postup *NYT* umožní udržet si silnou pozici na trhu a přitom získat během jednoho roku víc než 450 tisíc digitálních předplatitelů (Newman 2012, s. 42–44). Přejít deníku *The New York Times* na paywall odstartuje změnu obchodního modelu zpravodajských médií po celém světě. Zatímco do té doby média sloužila především potřebám inzerentů, najednou se musí více zaměřit na zákazníky. Zpravodajské organizace se tak začínají více orientovat na budování dlouhodobějších vztahů se čtenáři, aby si zajistily udržitelné příjmy, a začínají se odklánět od krátkodobých, na návštěvnost zaměřených přístupů, které tradičně zajišťovaly příjmy z reklamy (Pavlik, 2024, s. 201).

Když Aral a Dhillon (2020, s. 17) zkoumají vliv zavedení měřeného paywallu na stránkách *The New York Times* tři roky po jeho spuštění, zjistí, že změny vedly k poklesu celkového počtu zobrazení článků o přibližně 9,9 % na mobilní aplikaci i v prohlížeči. Tento pokles odpovídá ztrátě přibližně 149,4 milionu zobrazení za sledované období, což znamená pro *NYT* příjmovou ztrátu z digitální reklamy kolem 1,57 milionu dolarů. Ztráty z reklamy nicméně překoná zisk z rostoucího počtu předplatitelů. Díky změnám získá deník přibližně 12 tisíc nových předplatitelů, což vede k hrubému zisku z předplatitelských příjmů přibližně 1,80 milionu dolarů. Po odečtení ztrát z

¹¹ Tento druh paywallu poprvé zavádí finanční a ekonomický list *Financial Times* v roce 2007 (Financial Times, 2022).

reklamy dosahuje čistý zisk z designových změn paywallu během sledovaného období minimálně 230 000 dolarů.



12

Měřený druh paywallu rychle získává na oblibě a už v roce 2014 tvoří v USA 87 % všech paywallů (Myllylahti, 2014, s. 182). V letech 2012–2013 ho přebírají noviny po celém světě, což Arrese (2016, s. 1061) ilustruje konkrétním výčtem: *The Daily Telegraph* (Spojené království), *The Irish Times* (Irsko), *Die Weltand Frankfurter* a *Allgemeine Zeitung* (Německo), *L'Osservatore Romano* (Itálie), *Le Temps* a *Neue Zürcher Zeitung* (Švýcarsko), *Le Monde* a *Le Figaro* (Francie), *Rzeczpospolita* (Polsko), *Svenska Dagbladetin* (Švédsko), *Helsinging Sanomat* (Finsko), *Asahi Shimbunin* (Japonsko), *The Straits Times* (Singapur), *The Globe, Mail* a *The Toronto Star* (Kanada), *Folha de Sao Paulo* a *Zero Hora* (Brazílie), *Diario de Noticias* (Portugalsko) a *Haaretz* (Izrael).

Ačkoliv v této době stále existují trhy, kde se nové platební modely nesetkaly s takovým úspěchem (například Itálie nebo Španělsko), je toto období pro paywall do té doby nejpříznivější. Do roku 2014 má určitý druh placeného modelu více než 70 procent všech deníků ve Spojených státech, přičemž v roce 2012 to bylo 47 procent a v roce 2010 téměř žádný (Fletcher a Nielsen, 2017, s. 1176). Kanada má na konci roku 2013 za paywallem 80 % deníků, Austrálie více než polovinu všech velkých novin. Horšího výsledku dosahují média v Německu, kde je zaregistrováno 76 paywallů z celkových 660 internetových periodik.

¹² Zdroj dat: The New York Times Company (2006–2023), výroční zprávy.

I přes veškeré snahy ze strany vydavatelů nicméně zůstává podíl čtenářů ochotných platit za internetové zpravodajství nízký a ani inzerce se do online prostředí nepřesouvá tak rychle, jak někteří vydavatelé doufali. Digitální příjmy tak, i přes rostoucí význam internetu, zůstávají pro většinu médií pouze zlomkem příjmů z tisku. Pokles v prodeji tištěných novin a z toho plynoucí propad příjmů z tištěné inzerce vytváří tlak na vydavatelství, aby našly nové zdroje digitálních příjmů. Podle výzkumu Pew Research Center for Excellence in Journalism mezi americkými novinami v letech 2010–12 nahradí sedm prodělaných dolarů z tiskové reklamy pouze jediný dolar z reklamy digitální. Celkový objem inzertních příjmů se tak snižuje, zatímco podíl internetu na celkových příjmech se zvyšuje pouze nepatrně (Novotný, 2012, s. 11).

V té době ve Spojeném království platí za internetové zprávy pouze 1 % obyvatel, zatímco tištěné noviny si alespoň jednou týdně koupí 70 % lidí. Nejvyšší procento „platičů“ má v té době Dánsko (12 %), kde mediální skupina *Berlingske* zavedla možnost placení za jednotlivé články (Newman, 2012, s. 42–44).

O rok později se počet lidí, kteří alespoň jednou ročně platí za zpravodajský obsah, začíná mírně zvyšovat: UK 9 %; Brazílie 24 %; Německo 11 %; Španělsko 16 %; Itálie 21 %; Francie 13 %; Dánsko 10 %; USA 12 %; Japonsko 14 % (Newman a Levy, 2013, s. 42–46). Ochota platit za zprávy je vyšší zejména u mladších čtenářů a také u skupin s vyššími příjmy. Neinzertní příjmy médií se v tomto roce skládají především z paywallu, kombinovaného předplatného (tisk i online) a poplatků za stažení zpravodajských aplikací. Co se způsobu placení týče, v některých státech v té době převažují jednorázové platby za konkrétní text (Španělsko, Francie, Itálie), kdežto jinde byl oblíbenější model dlouhodobějšího předplatného (USA, Dánsko). Druhá možnost se později ukáže být pro média ekonomicky výhodnější a v drtivé většině na trhu převládne¹³ (Newman a Levy, 2014, s. 55–58). Nejběžnějšími typy přímé monetizace jsou stále měřený a tvrdý paywall, které například v USA pokrývají polovinu celého trhu.

Některá média jsou v zavádění předplatného úspěšnější než jiná. Například *The New York Times* a *Financial Times* hlásí v roce 2013 rovnováhu ve svých příjmech – 50 procent z čtenářů a 50 procent z reklamy. Úspěchu s plně placeným obsahem dosahuje i *Mediapart* ve Francii nebo *De Correspondent* v Nizozemsku (Arrese, 2016, s. 1063). V Německu se vydavatelství Axel

¹³ Mezi roky 2013 a 2014 vzrostla oblíbenost pravidelného předplatného oproti jednorázovým platbám za článek nebo stažení aplikace ze 43 na 59 % (Newman a Levy, 2014, s. 55–58).

Springer daří během šesti měsíců od zahájení služby *Bild Plus* (červen 2013) nalákat na prémiový obsah více než 150 tisíc předplatitelů.

Po těchto dílčích úspěších začíná v letech 2014–2015 počet lidí ochotných platit za zprávy opět stagnovat. Britský bulvární deník *The Sun* ruší paywall v srpnu 2015, necelé dva roky po jeho zavedení. Ve většině zemí se podíl platících drží kolem 10 %, ¹⁴ většinou jde o lidi s vyšším vzděláním a příjmem. Studie provedená v roce 2014 v osmi zemích ukázala, že paywall není sám o sobě pro vydavatele zpravodajství životaschopným obchodním modelem a digitální předplatné se na příjmech vydavatelů zpravodajství podílí přibližně 10 % (Myllylahti, 2014, s. 189). Ovšem najdou se i výjimky těžící zejména z ochoty čtenářů platit za ekonomické, finanční a byznysové zpravodajství. ¹⁵ *Financial Times* mají více než tři čtvrtě milionu předplatitelů, což je více než kdykoli v jejich historii (Fletcher Nielsen, 2020, s. 1173).

V roce 2016 se vydavatelé stále potýkají s nedostatkem příjmů z inzerce, což je částečně způsobeno vzestupem softwaru na blokování internetové reklamy (tzv. AdBlock). Proto se vedení médií musí více snažit získat nové předplatitele. V tomto roce rozšiřuje Reuters svůj každoroční přehled digitálního mediálního trhu, „Digital News Report“, na další země, včetně Polska a Česka. V Polsku zaplatilo za přístup k internetové žurnalistice 20 % lidí, i když celkový objem plateb je nižší kvůli nízkým cenám předplatného. V UK platí za zprávy pouze 7 % uživatelů, ale průměrná roční platba 82 liber je nejvyšší mezi sledovanými zeměmi. Česko je na předposledním místě s 12 librami ročně (Newman et al., 2016, s. 66–68, 103–106). ¹⁶

V roce 2017 dochází ve Spojených státech k nárůstu zájmu o digitální předplatné, známému jako „Trump Bump“, kdy počet předplatitelů v zemi roste z 9 na 16 %. Mladí lidé a politická levice tvoří hlavní skupiny nových předplatitelů, motivovaní především přáním podpořit financování kvalitní žurnalistiky. Nejoblíbenějšími typy zpráv motivujícími k předplatnému jsou aktuální události a hloubkové analýzy a komentáře. V Norsku a Švédsku má předplatné 15 % a 12 % populace. „Mnoho norských novin používá hybridní model paywallu (kombinace měsíčního limitu

¹⁴ Zajímavý je i podíl čtenářů, kteří placení za zprávy přímo odmítají: UK 75 %; USA 67 %; Španělsko 59 %; Austrálie 63 % (Newman a Levy, 2014, s. 55–58).

¹⁵ V USA si 30 % všech online abonentů platí *The New York Times*, 32 % lokální/regionální zpravodajství a 16 % si předplácí *Wall Street Journal*. V Británii má nejvíc předplatitelů *The Times*, v Německu *Bild*, ve Francii *Le Monde*, ve Španělsku *El Mundo* (ibid.).

¹⁶ Norsko 27 %; Polsko a Švédsko 20 %; Itálie 16 %; Dánsko a Finsko 15 %; Japonsko, Nizozemsko a Belgie 12 %; Francie 11 %; Švýcarsko, Austrálie a Španělsko 10 %; USA, Irsko, Portugalsko a Kanada 9 %; Německo a Maďarsko 8 %; Česko, Rakousko, Řecko a Spojené Království 7 % (Newman, Fletcher, Levy a Nielsen 2016).

zobrazení stránek a prémiového obsahu), který je podporován redakčními a marketingovými týmy, které usilují o konverzi uživatelů. S využitím těchto technik dosáhl *AftenPosten* v prosinci 2017, po pouhých dvou letech hranice 100 tisíc digitálních předplatitelů“ (Newman et al., 2017, s. 34–38).

Norským vydavatelům se daří zpoplatňovat i lokální zpravodajství. Například skupina Amedia, pod kterou spadá 60 regionálních titulů, má v roce 2018 160 tisíc předplatitelů. Ve Švédsku vede *Dagens Nyheter* s 120 tisíci předplatiteli, zatímco ve Finsku má *Helsingin Sanomat* 70 tisíc předplatitelů. Severské státy jsou dodnes v placení za internetové zpravodajství světovými lídry, což je pravděpodobně způsobeno velikostí trhu, která omezuje zahraniční konkurenci, a zároveň silně zakořeněnou tradicí předplácet si zprávy (ibid., s. 22–25, 71–72). V Norsku a Dánsku je v současnosti paywall zaveden na téměř všech zpravodajských webových stránkách (Olsen, Kammer a Solvoll, 2020, s. 199).

Nejméně dlouhodobých předplatných je v roce 2017 sjednáno v Řecku (2 %) a České republice (2 %). V žádném ze sledovaných států nepřesahuje počet lidí ochotných platit za internetové zpravodajství ani polovinu. Za nejčastěji uváděný důvod (54 %), proč „neplatit za zprávy“ je uváděna skutečnost, že většina zpravodajského obsahu je na internetu k dispozici zdarma (ibid.).

V roce 2018 Reuters poprvé nabízí srovnání ochoty platit za zprávy s ochotou platit za jiné druhy internetového obsahu, jako je hudba a video. Poslední jmenované z tohoto průzkumu vychází suverénně nejlépe s průměrně 23 % procenty předplatitelů napříč trhy. Následuje audio obsah, který si předplácí v průměru 16 % uživatelů, mobilní aplikace a počítačový software (15 %) a až za nimi se umisťuje online zpravodajství (13 %) (Newman et al., 2017, s. 62–64, 34–38). V tomto roce také americký deník *The Wall Street Journal* implementuje tzv. dynamický paywall. V roce 2019 mají více než dvě třetiny předních novin (69 %) v Evropě a ve Spojených státech nějaký druh paywallu. Ve USA je to za pouhé dva roky nárůst o více než 15 %. V tomto období se nicméně do novinářského žargonu začínají tlačit dva nové pojmy: „únava z předplatného“ (*subscription fatigue*) – označuje nechuť čtenáře platit za zprávy, jejíž příčinou jsou neustálé výzvy k zaplacení; a „informační nerovnost“ – nevyvážené informační prostředí, kde ti, kdo platí (vyšší sociální vrstvy), mají k dispozici lepší informace než zbytek populace (Newman et al., 2019, s. 33–36, 77–78)

Začátek pandemie koronaviru v zimě roku 2020 způsobuje obecné zvýšení zájmu o zpravodajství, což v řadě zemí vede k nárůstu počtu předplatitelů: například ve Spojených státech se v tomto roce jejich počet zvýší o 4 % (celkově 20 %), v Norsku o 8 % (celkově 42 %). Zároveň se ale vydavatelům v důsledku lockdownu razantně sníží příjmy z tisku. Jako tři nejběžnější formy paywallu v tomto roce Reuters uvádí předplatné online zpravodajství od jednoho vydavatele, předplatné tištěného/digitálního balíčku od jednoho vydavatele a předplatné více vydavatelů sdružených na jednom místě. „Tiskově-digitální balíčky se jednoznačně osvědčily v Norsku, kde je v současné době využívá 20 % čtenářů. Zpoplatněné agregátory zpráv jsou populární zejména v USA, především díky službě Apple News+, ale v současné době jsou mnohem méně rozšířené než předplatné jednotlivých zpravodajských značek,“ uvádí Newman a kolegové (2020, s. 33–36, 77–78).

V tomto období se také poprvé ve veřejném prostoru objevuje debata o tom, co patří za paywall a co už ne. „Placené odhalení postupu vlády Spojeného království v souvislosti s koronavirem v nedělníku *Sunday Times* vedlo k bouřlivé debatě o této problematice na Twitteru, přičemž někteří se pokoušeli otevřeně sdílet celý článek. Jiná média se rozhodla, že své pokrývání koronaviru zpřístupní, stejně jako to udělali u jiných velkých událostí v minulosti“ (ibid.).

Reklamní příjmy v tomto období stále více plynou Googlu, Facebooku a dalším digitálním platformám, zatímco mediální příjmy z internetové reklamy klesají. Objevují se plány na regulaci velkých digitálních platforem typu Google, nebo Facebook, jejíž účelem má být mimo jiné podpora komerčních online médií (Newman et al, 2021, s. 48–52, 71–72).

V roce 2022 zaplatí ve dvacítce zemí s největším zájmem o digitální předplatné za nějakou formu online zpráv 17 % respondentů. V čele je i nadále Norsko (41 %), následované Švédskem (33 %), Finskem (19 %) a Spojenými státy (19 %). Největší nárůst v tomto roce vykazují Austrálie (18 %) a Německo (14 %), a to o pět procentních bodů (Newman et al, 2022, s.18–21, 72, 74). Reuters také v jednotlivých státech pozoruje vysokou koncentraci předplatitelů kolem malého počtu titulů. Například v USA jde polovina všech předplatných za trojici *New York Times*, *Washington Post* a *The Wall Street Journal*. Ve Finsku má pod sebou polovinu předplatitelů *Helsingin Sanomat*. Rozdíly jsou také v ochotě předplácet si lokální (regionální) zpravodajství. (Německo 35 %, USA 27 %, Spojené království 5 %, Portugalsko 3 %). Předplácení zpráv se zároveň stává spíše doménou starších generací (průměrný věk ve všech sledovaných zemích je 47

let). Reuters konstatuje, že přesvědčit mladé lidi, aby platili za zprávy, je jeden z největších současných úkolů médií.

Rok 2022 je také dobou vzestupu nejrůznějších platform (Substack, Patreon), založených na členství a předplatném, které dovolují uživatelům podporovat přímo své oblíbené autory. Prémiový obsah distribuovaný skrze platformu Substack si v tomto roce předplácí milion uživatelů (Dellatto, 2021). Americká *CNN* v dubnu tohoto roku ruší svou placenou streamovací službu *CNN+*, pouhý měsíc po jejím spuštění (ibid., s. 18–21, 72, 74).

Po skončení pandemie je v jednotlivých státech patrné rozporuplné chování platícího publika. Zatímco v USA počet předplatitelů meziročně roste, v Norsku počet předplatných naopak klesá. I tak ale Norsko zůstává společně se Švédskem na špici žebříčku. Ke státům s nejvyšším počtem předplatitelů patří – s výjimkou USA – zpravidla menší trhy s vysokou koncentrací vydavatelství, které paywall zavedly přibližně ve stejnou dobu.

Průzkum Reuters také naznačuje, že vyšší životní náklady spojené především s vysokou inflací vedou v této době k rušení části předplatných. Jeden z pěti (23 %) předplatitelů ruší v průběhu roku 2022 alespoň jedno ze svých předplatných a stejný počet se pokouší vyjednat nižší cenu. Největším důvodem pro zrušení předplatného je růst životních nákladů, spolu s vnímaným nedostatkem pravidelného využívání (ibid.).

TRENDY DIGITÁLNÍHO PŘEDPLATNÉHO NA NEJVĚTŠÍCH ZÁPADNÍCH TRZÍCH

I přes to, že skandinávské země každoročně excelují v poměru předplatitelů k počtu obyvatel, v absolutních číslech dominují žebříčkům anglofonní vydavatelé, kteří cílí na podstatně větší cílovou skupinu a jsou tak schopni nacházet platící čtenáře po celém světě. Nedávný průzkum od Press Gazette z prosince 2023 uvádí, že největší světoví anglofonní vydavatelé mají dohromady více než 39,5 milionu digitálních předplatitelů. Jedná se z valné většiny o média, která paywall implementovala už před lety a od té doby pracují na zvětšování své předplatitelské základny, například *New York Times* nebo *The Wall Street Journal*. V následující kapitole nabízím stručný přehled aktuálních trendů v digitálním předplatném na třech významných západních trzích: USA, Spojené království a Německo. Data použítá v této kapitole pocházejí z reportů a zpráv zveřejněných na stránkách Reuters Institutu pro studium žurnalistik (Newman a Robertson, 2023) a dále z výročních zpráv a účetních uzávěrek jednotlivých mediálních společností.

SPOJENÉ STÁTY

Trh placeného obsahu v USA je nejrozvinutější a nejrozmanitější ze všech tří trhů. Již zmiňovanému žebříčku Press Gazette (Majid, 2023) vévodí *The New York Times* s 9,4 miliony digitálních předplatitelů,¹⁷ dceřiná společnost, *The Athletic*, má 4,2 miliony předplatitelů, čímž předstihla *The Wall Street Journal*, který má 3,9 milionů předplatitelů (z toho 3,3 digitální).¹⁸ Následuje *The Washington Post*, u kterého se odhaduje kolem 2,5 milionu předplatitelů, i když nejnovější údaje nejsou dostupné.

New York Times nabízí balíček „all access“, který zahrnuje *The Athletic* (sport), *Wirecutter* (recenze), *NYT Cooking* a *NYT Games*. Balíček je nyní nabízen za 25 dolarů měsíčně (zlevněno na několik dolarů měsíčně pro první rok). Další značky v USA své nabídky upravují tak, aby doplňovaly tento kategorií definující balíček *NYT*.

Čtyři z deseti předplatitelů si předplácí *New York Times* (36 %) nebo *The Athletic* (9 %). V USA existuje také široká škála dalších placených poskytovatelů, včetně magazinů jako *The New*

¹⁷ „The New York Times Company 2022 Annual Report“.

¹⁸ News Corporation, 2023.

Yorker a *The Atlantic*, místních novin, alternativních a stranických médií, specializovaných značek a newsletterů distribuovaných skrze platformy jako *Substack*.

V USA přibližně polovina (56 %) předplatitelů uvádí, že platí za dvě nebo více značek a že často kombinují národní a místní nebo specializované tituly. Mnohé značky používají hard nebo metered paywally s úvodními zkouškami (typicky 1 nebo 2 dolary týdně), aby přilákaly nové zákazníky. S velkým počtem spotřebitelů na nižších cenových nabídkách však průměrný příjem z digitálního spotřebitele klesá.

USA patří mezi země s nejvyšším podílem darů novinářům a médiím, což zahrnuje platby podcasterům a YouTube kanálům, stejně jako zavedeným značkám jako NPR a Vox Media. Americký trh je rovněž formován stranickými lojalitami, přičemž přibližně polovina těch, kteří platí za zprávy (47 %), uvádí, že tak činí, protože se identifikují s určitými novináři nebo postoji konkrétních značek. Celkově v USA platí za zprávy jedna pětina lidí (21 %).

NĚMECKO

Německý trh se vyznačuje silnými regionálními a regionálně založenými národními tituly jako *Die Welt*, *Der Spiegel*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (FAZ) a *Süddeutsche Zeitung*. Místní a regionální noviny představují čtvrtinu (25 %) všech předplatných. Významným hráčem v placeném online obsahu jsou také bulvární noviny *Bild*. BildPLUS má kolem 675 000 digitálních předplatitelů a používá model „freemium (+)“, kde účtuje 7,99 eur měsíčně (nebo 1,99 eura první rok) za exkluzivní obsah a videa z fotbalové Bundesligy.

Dalším charakteristickým rysem německého trhu je poskytování elektronických verzí novin a časopisů, zaměřených na bývalé čtenáře tisku (hlavně na starší generace, které jsou zvyklé na tištěná média). Tyto „e-noviny“ jsou někdy nabízeny společně s fyzickým iPadem, který je často zdarma.

V Německu platí za online zprávy jen 11 % lidí, což je důsledek silné nabídky digitálního obsahu od dobře financovaných a vysoce důvěryhodných veřejnoprávních vysílatelů (ARD, ZDF) a komerčních webů (*n-TV*, *t-online*, *web.de*). Německý trh se také vyznačuje vyššími průměrnými cenami za digitální předplatné, což je spojeno s kvalitou a důvěryhodností místních médií.

SPOJENÉ KRÁLOVSTVÍ

Ve Spojeném království byly noviny *The Times / Sunday Times* jedny z prvních, které zavedly paywall a aktuálně mají dohromady kolem 572 tisíc digitálních předplatitelů (Majid, 2023). Další silný hráč *The Telegraph* hlásí na konci roku 2023 víc než 1 milion předplatitelů, z toho 117 tisíc pro tisk, 688 tisíc pro online a 230 tisíc pro ostatní služby.¹⁹ Tyto dva tituly představují kolem čtyř z deseti (41 %) všech online plateb za zprávy ve Spojeném království. Další oblíbené předplatné zahrnují *Financial Times* a *The Economist*, stejně jako online verze týdních politických magazínů jako *The Spectator* a *New Statesman*. Většina předplatitelů ve Spojeném království však (na rozdíl od USA) platí pouze za jeden titul.

Trh ve Spojeném království je také ovlivněn silnou stranickou loajalitou čtenářů, přičemž přibližně polovina těch, kteří platí za zprávy (47 %), tak činí, protože se identifikují s určitými novináři nebo postoji konkrétních značek. Kromě dlouhého seznamu politických magazínů a stranických médií na britském trhu najdeme také bezplatné tituly, jako je *The Guardian*, který spoléhá pouze na příspěvky čtenářů a dary.

Bulvární a středně velké noviny zůstávají převážně zdarma a velmi málo lidí platí za místní tituly. Ceny za předplatné jsou různé a zejména noví čtenáři se často setkají s akčními nabídkami. Například *The Times* aktuálně potenciálním předplatitelům nabízí neomezený přístup k obsahu za 1 libru / měsíc na jeden rok s následným navýšením na 10 liber / měsíc. *The Telegraph* zase nabízí tři měsíce předplatného zdarma s následným poplatkem 25 liber měsíčně.

¹⁹ Telegraph Media Group, 2024.

EVOLUCE TUZEMSKÉHO ONLINE ZPRAVODAJSTVÍ

Postkomunistické Československo se k internetu oficiálně připojilo 13. února 1992 v prostorách Českého vysokého učení technického. Tři roky poté, v červenci roku 1995 došlo k liberalizaci internetu jeho vstupem do komerční a veřejné sféry (Pavec, 2009, s. 30). O rok později se na internetu objevují první překlopené verze tištěných novin. V Česku si v tomto ohledu prvenství připisuje studentský zpravodajský týdeník *Carolina*, který začal vycházet na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy v roce 1991.²⁰ Na jaře 1995 vzniká webová verze časopisu *Mladý svět*. O rok později se na internetu objevují deníky *Lidové noviny*, *Svobodné slovo* a 23. dubna 1996 je založen také první český ryze internetový deník *Neviditelný pes* spisovatele a novináře Ondřeje Neffa.²¹ V tom samém roce je spuštěna také online verze zpravodajského servisu České tiskové kanceláře s názvem *České noviny* a první český vyhledávač Seznam podnikatele Iva Lukačoviče. Poslední jmenovaný sehrál ve vývoji českých online médií zásadní roli, protože jako první použil tzv. banner – reklamu, která pomocí hypertextového odkazu v obrázku přivede recipienta k dalším reklamním obsahům. Tento způsob inzerce patří dodnes k nejvyužívanějším způsobům, jak internetové deníky získávají finanční prostředky (ibid., s. 33). Seznam také začíná v roce 1998 vydávat společensko-kulturní magazín *Novinky*, které se později po spojení Seznamu s deníkem *Právo* stávají jedním z nejčtenějších českých zpravodajských serverů. V roce 1998 vzniká také první velký zpravodajský deník *iDnes*, který na svém portálu kromě textů přejatých z *MfD* (*Mladá fronta Dnes*) zveřejňuje i vlastní obsah. Krátce poté se rovněž rozjíždí online portál deníku *Hospodářské noviny* nazvaný *iHned.cz*, který pracuje na podobném principu jako *iDnes*, nicméně se mu nepodaří dosáhnout srovnatelné návštěvnosti (ibid., s. 34).

Důležitým milníkem v historii českého online zpravodajství je listopad roku 2005, kdy mediální divize portálu Centrum představila projekt *Aktuálně.cz*. Podle Pavce (ibid., s. 35) „šlo o první internetové periodikum nabízející všeobecné zpravodajství, které se neopíralo o žádnou tištěnou, či jinou mediální předlohu“. *Aktuálně.cz* patří dodnes mezi nejčtenější zpravodajská média na českém internetu.

²⁰ <https://carolina.fsv.cuni.cz/o-projektu>.

²¹ Za první český digitální týdeník se označuje (jak bylo zmíněno na začátku této kapitoly) studentský zpravodajský web *Carolina*, založený v roce 1992.

Na médiích se mezitím podepisuje hospodářská krize, která započala v roce 2008 v USA a následně se rozšířila do Evropy. Média ztrácí příjmy z inzerce a ze zemí bývalého východního bloku kvůli špatné ekonomické situaci odcházejí zahraniční investoři. Velké mediální domy se tak dostávají do vlastnictví českých podnikatelů, kteří se netají, že nákup médií je pro ně strategickou záležitostí (Penta a atomový kuffík) (Malecký, 2015). Odliv zahraničních peněz, způsobený krizí, vede také k vlně propouštění nebo přímo rušení některých médií, především těch regionálních. Zatímco v roce 2009 v Česku funguje 60 lokálních médií, v roce 2019 už jich je pouze 29 (Waschková Císařová, 2019). Celkový pokles čistých příjmů z reklamy ve všech typech médií v roce 2009 činí přibližně 25–30 %. Nejprodávanější noviny *MF Dnes* v té době zaznamenávají pokles prodaných výtisků o více než 20 % oproti roku 2006 (Open Society Foundations, 2009, s. 2).

Tabulka 1. Výsledky hospodaření pěti českých vydavatelství v letech 2017–2019						
(zaokrouhлено na miliony Kč)						
Vydavatelství	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Czech News Center	+ 127	– 124	– 137	– 363	– 223	x
Economia a.s.	+ 3	– 39	– 45	– 32	– 7,87	– 59
MAFRA	+ 74	+ 34	+ 15	– 868	– 113	– 85
Vltava Labe Media	–18	– 104	– 119	– 225	+ 39	+ 5
N Media (Deník N)	x	– 11	– 30	– 14	– 4	– 1

22

V roce 2016 je Česko poprvé zahrnuto do zprávy „Digital News Report“, kterou každoročně vydává Reuters Institute. V této sezoně dosahují tuzemské výdaje za internetovou inzerci stejného tržního podílu jako výdaje na reklamu v tisku. Pokračuje i postupná změna ve vlastnické struktuře zdejších vydavatelství. V roce 2008 kupuje miliardář Zdeněk Bakala vydavatelství

²² Zdroj dat: Obchodní rejstřík (Portál Justice) – účetní uzávěrky jednotlivých společností. Zpracoval autor.

Economia od německého Verlagsgruppe Handelsblatt. V roce 2013 pak další miliardář a pozdější český premiér Andrej Babiš kupuje mediální dům Mafra. Ve stejném roce je vydavatelství Vltava-Labe-Press (dnes Vltava Labe Media), který vydává 70 regionálních mutací *Deníku*, koupena česko-slovenskou investiční skupinou Penta. O rok později společnost Czech News Center s akcionáři Danielem Křetínským a Patrikem Tkáčem přebírá aktivity vydavatelství Ringier Axel Springer, do kterých patří i nejčtenější český deník *Blesk*. V roce 2017 vznikají v českém online prostředí dva důležité projekty. Prvním z nich jsou *Seznam Zprávy*, které zahajují svou činnost v říjnu tohoto roku a rychle se dostávají mezi top tuzemská online média. V témže roce spouští vydavatelství Czech News Center projekt *Info.cz*. O rok později zahajuje svou činnost tuzemská odnož úspěšného slovenského *Deníku N* (Newman et al., 2017, s. 62–64, 34–38).

Mezitím stále klesá počet prodaných novinových výtisků. V roce 2018 je počet prodaných kopií většiny celostátních deníků o 45–65 % nižší než v roce 2005 (Newman et al., 2018, s. 22–25, 71–72).

Zpravodajské servery patří v Česku dlouhodobě mezi nejnavštěvovanější kategorie webů. Podle zprávy „Češi online“, kterou pravidelně publikuje Sdružení pro internetový rozvoj (Spir.cz), je v roce 2022 počet reálných uživatelů na zpravodajských serverech bez mála 6,5 milionu, tedy 80 % internetových uživatelů. To potvrzují i data Českého statistického úřadu, který ve zprávě „Audiovizuální a mediální sektor v ČR – 2022“ uvádí, že ke čtení zpráv využívá internet 78 % osob starších 16 let, o 4 % více ve srovnání s rokem 2019. Za zpravodajství si připlácí 6 % internetových uživatelů, 20 % platí za seriály, 10 % za hudbu. Při vážných událostech se denní zásah internetového zpravodajství pohybuje až okolo 4 milionů osob (Český statistický úřad, 2023).

Online zpravodajství čtou uživatelé internetu napříč všemi věkovými kategoriemi. Nejvyšší podíl (94 %) je ve věkové skupině 25–34 let. Nicméně s přibývajícím věkem procento čtenářů výrazně klesá – mezi osobami staršími 75 let je to čtvrtina.

VÝVOJ PAYWALL V ČESKU

Prémiový zpravodajský obsah na českém internetu dlouho představoval pouze prodej digitálních verzí tištěných periodik. V roce 2012 tento elektronický prodej provozoval například *Respekt*, *Lidové noviny* nebo *Deník* (Novotný, 2012, s. 67). Paywall tak, jak ho známe dnes, se na českém internetu objevil na podzim roku 2014, kdy se mediální dům Economia, vydavatel *Hospodářských novin* (dále také jako *HN*), rozhodl zpoplatnit obsah na webu *iHNed.cz* (Janíková, 2017, s. 3; Pavec 2009). *HN* už předtím nabízely formu digitálního předplatného, kdy čtenář za měsíční poplatek 299 korun získal přístup do online archivu od roku 1995, mobilní aplikace a k digitální verzi tištěných novin. Po zavedení paywallu se součástí nabízených balíčků stal i neomezený přístup k článkům na webu *ihned.cz* (Janíková, 2017, s. 80). Měřený (*metered*) paywall, pro který se manažeři Economia rozhodli, umožňoval návštěvníkům přečíst deset článků měsíčně zdarma, a až poté vyžadoval platbu (Aust, 2014) „Při zavedení placeného obsahu se vydavatelství inspirovalo u úspěšných zahraničních projektů, jako například *Die Welt* nebo *The New York Times*“ (Janíková, 2017, s. 139). Ti, kdo měli před zavedením paywallu zakoupené předplatné tištěných novin (tehdy asi 6300 korun/rok), k tomu dostali plný přístup k webovému obsahu za roční příplatek ve výši 200 korun.

Ve stejné době avizovaly zavedení paywallu i další vydavatelské domy. Na podzim roku 2013 oznámil tehdejší vydavatel deníku *Blesk* společnost Ringier Axel Springer plán na zavedení freemium modelu od poloviny dalšího roku (Aust, 2013). K zavedení paywallu k prémiovému obsahu *Blesku* ale nakonec nedošlo a web zůstal plně bezplatný až do roku 2019.

Významným milníkem v historii tuzemského paywallu byl říjen 2018, kdy v Česku začala vycházet tuzemská odnož slovenského *Deníku N*. Tento projekt, který od roku 2019 vychází také v tištěné verzi, si v březnu 2022 předplácelo 25 tisíc předplatitelů (Slížek, 2022a).

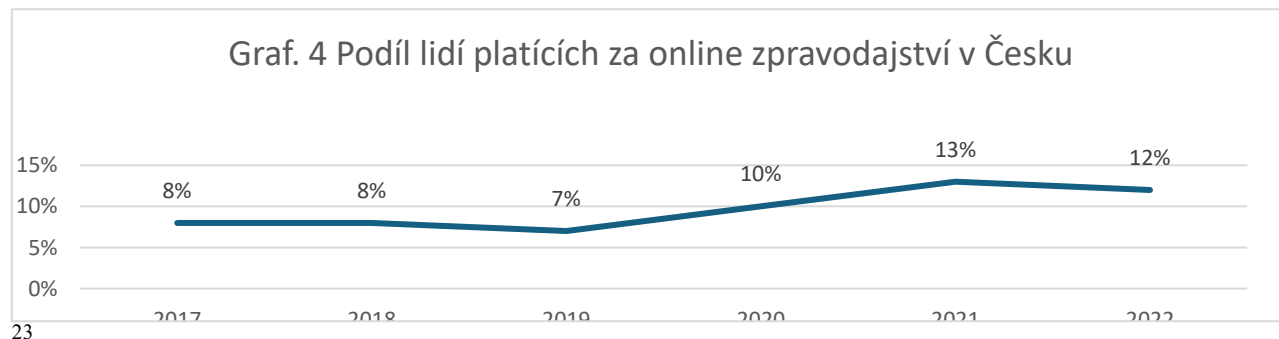
V druhé polovině roku 2019 zavedly prémiovou sekci také weby *iDnes.cz*, *Blesk.cz* a regionální *Deník.cz*. Portál *iDnes.cz* spadající pod vydavatelství Mafra nabízel v prvních dvou měsících fungování předplatné zdarma a v tomto období (září–listopad 2019) se do služby *iDnes Premium* zaregistrovalo 350 tisíc uživatelů. Poté začalo *iDnes* nabízet obsah za symbolickou 1 korunu měsíčně, plný poplatek činil 39 korun měsíčně (či 390 korun za rok). V dubnu 2022 překonala služba *iDnes Premium* hranici 100 tisíc aktivních uživatelů (Slížek, 2022b).

Vydavatelství Economia (podle Reuters první velký mediální dům, který v Česku zavedlo měřený paywall) přešlo v roce 2016 k tvrdému (*hard*) paywallu pro vybraný obsah webu *Hospodářských novin (hn.cz)*. Tento krok ovšem nevedl k žádnému podstatnému zvýšení počtu digitálních předplatitelů, kteří stále tvořili pouze 10 % ze všech předplatitelů *HN*.

Rok 2021 nicméně přinesl další pozitivní změny. *Deník N* dosáhl hranice 20 tisíc předplatitelů a podíl prémiového obsahu na českých zpravodajských webech se postupně zvyšoval spolu s rostoucí ochotou lidí za něj platit. Některá média, jako *DVTV*, kombinovala paywall s crowdfundingem. *DVTV* se tímto způsobem podařilo vybrat 9,73 milionů korun od 9 tisíc dárců (Newman et al., 2021, s. 48–52, 71–72).

V roce 2022 česká online média stále těžila z vyšší návštěvnosti způsobené začátkem pandemie covidu-19. *Deník N* dosáhl hranice 25 tisíc předplatitelů. *Seznam* spustil platformu *podcast.cz*, která umožňovala novinářům i externím autorům publikovat a monetizovat své podcasty. Oblíbené byly i další podobné platformy jako *Gazetisto.com*, *HeroHero* a *Pickey*. Podíl lidí platících za zpravodajství meziročně klesl o jedno procento na 12 %. Mobilní telefony se téměř vyrovnaly počítačům jako nejčastěji používané zařízení pro čtení zpráv (62 % vs. 66 %) (Newman et al., 2022, s. 18–21, 72, 74).

V roce 2017 byla ochota platit za online zpravodajství v Česku jedna z nejnižších v Evropě, pouhých 8 %. Tento nízký podíl vedl k tomu, že většina online zpravodajského obsahu zůstávala zdarma (Newman et al., 2017, s. 62–64; 34–38). V roce 2018 zůstal podíl Čechů platících za online zpravodajství na úrovni 8 % (Newman et al., 2018, s. 22–25, 71–72) a o rok později tento podíl mírně klesl na 7 % (Newman et al., 2019, s. 33–36, 77–78). V roce 2020 se podíl lidí platících za online zpravodajství v Česku meziročně zvýšil o 3 % na celkových 10 % (Newman et al., 2020, s. 33–36; 77–78), o rok později 13 % a v roce 2022 bylo zpravodajství ochotno platit 12 % populace.



²³ Zdroj dat: Reuters Institute Digital News Reports (2017–2022). Zpracoval autor.

Současnost

Literatura ani weby zabývající se mediální problematikou neuvádí konkrétní počet českých médií, které mají zavedený nějaký druh paywallu. Nicméně z 15 nejnavštěvovanějších zpravodajských webů, jejichž přehled každoročně zveřejňuje společnost Netmonitor, jich nějakou formu digitálního předplatného nabízí sedm (*iDnes.cz*, *denik.cz*, *echo24.cz*, *blesk.cz*, *forum24.cz*, *lidovky.cz* a *hn.cz*). Tři další (*seznamzpravy.cz*, *novinky.cz* a *drbna.cz*) nabízejí čtenářům za poplatek web bez reklam a sběru dat za účelem cílené reklamy. Zbývajících pět je zcela zdarma, nicméně pro úplnost je třeba uvést, že mezi ně patří i zpravodajské weby českých televizních stanic jako je *CNN Prima News*, *Nova* nebo *ČT24*.²⁴

Následující kapitola podrobněji mapuje digitální předplatné ve čtyřech vydavatelstvích (Mafra, N Media, Respekt Media a CNC) do kterých patří sledované weby, tedy *iDnes.cz*, *Deník N*, *Respekt.cz* a *e15.cz*.

MAFRA (*IDNES*, *LIDOVKY*, *EXPRES.CZ*)

Platforma *iDnes Premium* odstartovala na podzim 2019 jako reakce na negativní vývoj na inzertním trhu. „Věděli jsme, že jsme na rozcestí. Buď pustíme do obsahu mnohem víc komerce, anebo nabídneme lidem možnost zaplatit si za kvalitní obsah, a díky těmto platbám budeme moci postupně snižovat množství reklamy. Věděli jsme, že čím dříve tento krok učiníme, tím lépe na tom budeme“ (Kaiser, 2024).

Vydavatelství Mafra v současnosti nabízí svým čtenářům předplatné v podobě služby *iDnes Premium*. Předplatitelé získají přístup k „exkluzivnímu“ obsahu na třech zpravodajských webech: *iDnes.cz*, *Lidovky.cz* a *Expres.cz*. Kromě toho dostanou přístup k elektronickým verzím tištěných periodik. „Produkt *iDnes Premium* se postupně vyvinul do fáze, kdy zde opravdu najdete obsah z různých vydavatelství. Můžete si přečíst velký rozhovor z časopisu *Téma*, nebo něco ze čtvrtletního magazínu *Mladé fronty DNES*. K tomu zde pracuje tým lidí z reportážního oddělení, který tvoří autentický obsah“ (ibid.).

²⁴ Zbývajících weby, které nenabízejí čtenářům žádný druh předplatného ani možnost předplatit si web bez reklam, jsou *extra.cz* a *aktualne.cz*. Zdroj: Netmonitor, SPIR, Gemius, průměrný počet měsíčních reálných uživatelů (RU) v roce 2023, internetové stránky jednotlivých zpravodajských webů.

Součástí spuštění prémiového obsahu na webu *iDnes.cz* a dalších webech patřících do skupiny Mafra byla po jistou dobu i akční nabídka *iDnes Premium* za 1 korunu, jejíž účelem bylo nabrat co nejvíce nových předplatitelů. V současnosti už tato služba vyjde čtenáře na 89 korun měsíčně, nebo 890 korun ročně. Pokud se čtenář chce vyhnout reklamám, musí zaplatit 149 korun měsíčně.

Počet předplatitelů služby *iDnes Premium* se aktuálně pohybuje kolem 110–120 tisíc, s vyrovnaným poměrem měsíčních a ročních předplatných. Počet uživatelů využívající službu *iDnes* bez reklam se pohybuje v nižších tisících, což je nicméně způsobeno tím, že se jedná o poměrně mladý produkt, starý pouze několik měsíců (*ibid.*).

Mafra svým abonentům nabízí také další „exkluzivní výhody“, mezi které patří audioknihy a e-knihy zdarma, sleva na letenky nebo ubytování či soutěže o vstupenky na sportovní a kulturní akce. Do dalších výhod můžeme zařadit strategická partnerství s VOD platformami (z angl. *video on demand*) typu HBO Max nebo O2TV, v rámci kterého jsou čtenářům nabízeny společné „balíčky“ předplatného.

CZECH NEWS CENTER (*BLESK, E15, SPORT.CZ, REFLEX*)

Vydavatelství Czech News Center se v roce 2024 stejně jako společnost Seznam rozhodlo nabídnout čtenářům možnost konzumace obsahu na jednotlivých webech zcela zdarma, pod podmínkou, že dají svolení k poskytování dat o svém pohybu na internetu třetím stranám. Druhou možností je si za 99 korun měsíčně zakoupit web bez reklam. Stálí předplatitelé jednotlivých webů mají tuto službu zakomponovanou do svých tarifů. CNC nicméně uvádí, že služba „web bez reklam“ se nevztahuje na reklamu zobrazovanou v rámci obsahu, jako jsou komerční sdělení a native²⁵ či PR články.

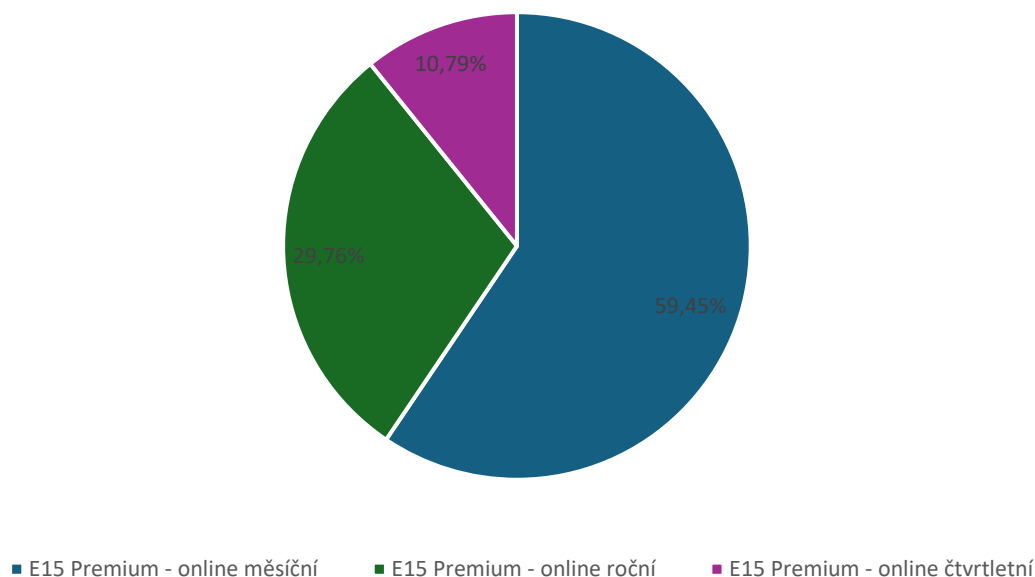
Kromě možnosti zakoupit si web bez reklam nabízí jednotlivé tituly vlastní formu předplatného, v rámci kterého čtenářům nabízí přístup k exkluzivnímu obsahu (zejména komentářům, analýzám a podcastům). V případě deníku *Blesk* je čtenář lákán na exkluzivní fotky, videa a rozhovory ze soukromí celebrit, zdravotní příručky o prevenci a léčbě chorob a testy kvality potravin s doporučeními. *Blesk* nicméně nenabízí předplatné, které by se vztahovalo pouze na jeho

²⁵ Inzerce ve formě obsahově a vizuálně atraktivního článku.

obsah, ale stejně jako ostatní weby spadající pod vydavatelství Czech News Center inzeruje společné předplatné nazvané Premium Plus, které za 199 korun měsíčně poskytne čtenářům přístup k celkem devíti webům bez reklam. Na rozdíl od *Blesku* však ostatní weby mají kromě Premium Plus i vlastní jednotlivá předplatná, která nabízejí za totožné ceny jako Plus. Týdeník *Reflex*, ekonomický deník *e15* i sportovní deník a web *iSport.cz* chtějí za svůj prémiový obsah 99 korun měsíčně nebo 990 korun ročně.

Konkrétní počet předplatitelů vydavatelství neuvádí. Z dat, která nám poskytl deník *e15* můžeme vyčíst alespoň podíl mezi počtem krátkodobých a dlouhodobých předplatitelů (viz Graf 4).

Graf.4 Poměr předplatitelů deníku e15 podle druhů předplatného



26

RESPEKT MEDIA (*RESPEKT*)

Týdeník *Respekt* v listopadu roku 2023 opustil mateřskou společnost Economia a pokračuje jako jediný titul nového vydavatelství Respekt Media, ve kterém mají podíly vydavatelé slovenského i českého *Deníku N* a také redaktori *Respektu*. Tento krok se podle zástupců *Respektu* nijak výrazně

²⁶ Zdroj dat: Data poskytnutá vydavatelstvím CNC pro účely této práce.

nepodepsal na počtu předplatitelů. „Proběhla kompletní migrace předplatitelského kmene, takže nedošlo k žádnému výkyvu. (...) nyní vykazujeme v digitálním předplatném vyšší čísla než před odchodem z Economie“ (Volčík, 2024).

Respekt nabízí svým 22,5 tisícům předplatitelů dva druhy předplatného: pouze digitální, nebo kombinované digitální a tištěné. Přístup k jinak zamčenému online obsahu získají čtenáři za 180 korun měsíčně a za měsíční příplatek 75 korun k tomu dostanou i tištěné vydání týdeníku *Respekt*.

Jak bylo řečeno, *Respekt* se jako jedno z mála českých médií dlouhodobě snažil monetizovat svůj digitální obsah. „Spousta médií udělala chybu, že otevřela obsah zdarma, a Respekt tohle nikdy neudělal. Už v prvních variantách webu, někdy v roce 1998, měl obsah zamčený“ (Ischia, 2024).

Kromě prodeje digitálních verzí tištěného časopisu *Respekt* během let experimentoval i s dalšími typy monetizace, nicméně v poslední době odstranil všechny ostatní varianty a vydal se cestou tvrdého paywallu (Volčík, 2024).

V současné době tvoří předplatné zhruba 75 % výnosů *Respektu*, zbývající zahrnuje inzerci a stánkový prodej. Čtenářů, kteří kupují tištěnou verzi týdeníku na stánku, je zhruba 8 000 (Ischia, 2024). Díky těmto příjmům se Respektu i po odchodu z vydavatelství Economie podařilo udržet kladný hospodářský výsledek. „Splnili jsme cíl, který jsme si při osamostatnění dávali, tedy být od prvního roku provozně ufinancovatelní“ (Volčík, 2024).

N MEDIA (*DENÍK N*)

Deník N vznikl na podzim roku 2018 podle inspirace slovenského *Deníku N* a od svého slovenského protějšku přebíral i finanční model, postavený na příjmech z digitálního předplatného. „Vlastně vůbec nebyla žádná diskuze o tom, jestli být free, nebo za paywallem. Bylo jasné, že to bude paywall, protože free model dlouhodobě padal, padá a padat bude. Ty problémy se ještě zvětší v blízké době“ (Simkanič, 2024).

Předplatitelská základna následně kontinuálně rostla. Za první půl rok dokázal *Deník N* nabrat 10 000 předplatitelů a tento počet poté meziročně narůstal o 4–5 tisíc, s pozitivními skoky během pandemie covid-19 a invaze Ruska na Ukrajinu (Simkanič, 2024).

V současnosti má *Deník N* zhruba 27 tisíc předplatných, které tvoří naprostou většinu jeho příjmů. Zbytek zahrnuje příjmy z inzerce, prodeje knih, dary, licenční poplatky za obsah atd. „Příjmy z inzerce u nás hrají pouze doplňkovou, přídavnou roli, není to zásadní pilíř. Díky inzerci můžeme mít o pár redaktorů navíc, ale není to nic dramatického, kvůli čemu bychom museli čelit tlakům na přizpůsobování obsahu nebo se snažili někomu vyhovět“ (ibid.).

Deník N nabízí jednak základní formu předplatného za 249 korun měsíčně, k tomu nabízí za příplatek 120 korun měsíčně členství v Klubu N, které zahrnuje mobilní aplikaci, audioverze článků, odemykání článků pro přátele, možnost vypnout reklamu, online verzi tištěných novin, podcasty a další výhody. Zhruba třetina předplatitelů je zároveň členem Klubu N (ibid.).

Za příplatek 40 korun měsíčně nabízí *Deník N* svým čtenářům tištěné vydání svých novin každý pátek a za 280 korun měsíčně noviny každý všední den. Stejně jako *Respekt* i *Deník N* nabízí zvýhodněné předplatné pro studenty, učitele a firmy.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ OCHOTU PLATIT ZA ZPRAVODAJSTVÍ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Od doby Galtunga a Rugeové (1965) se zkoumá, proč se určité události stávají zprávami. Různí autoři navrhli jiné seznamy kritérií pro zpravodajskou hodnotu, včetně faktorů jako frekvence, významnost, drama, blízkost a aktuálnost, neobvyklost (Kvalheim, 2013, s. 26). Tento přístup je nicméně zaměřen čistě na vlastnosti samotné události (ibid.). Vzhledem k proměně komunikačního modelu na *one-to-one*, a s tím souvisejícím pokrokem v personalizaci obsahu, je tedy nutné systém zpravodajských hodnot rozšířit i na proces distribuce obsahu. Tzn. zaměřit se na to, co dělá zprávu zajímavou pro cílové publikum, které vlastnosti zvyšují její „vnímanou hodnotu“ a – z hlediska paywallu – které aspekty zvyšují její konverzní potenciál.

Ještě než přistoupíme ke konkrétním faktorům, je nutné zmínit jeden pojem, který je v debatě o hodnotě „prémiového“ obsahu klíčový – *komodifikace zpráv*. Ve chvíli, kdy o zprávě uvažujeme jako o zboží na prodej a o zavedení paywallu jako znaku její rostoucí komercializace (ibid., s. 27), můžeme její hodnotu posoudit na základě existující literatury, věnující se tzv. vnímané hodnotě, tedy tomu, jak hodnotu komodity (v našem případě obsahu) určuje zákazník (čtenář).

Zeithaml (1988, s. 13–14) identifikoval čtyři definice hodnoty: „(1) hodnota je nízká cena, (2) hodnota je vše, co od výrobku chci, (3) hodnota je kvalita, kterou dostanu za cenu, kterou zaplatím, a (4) hodnota je to, co dostanu za to, co dám.“ Následně přichází i se zastřešující definicí, když říká, že „vnímaná hodnota (*percieved value*) je celkové hodnocení užitečnosti produktu spotřebitelem na základě vnímání toho, co dává a co na oplátku dostává“ (ibid.).

Cílem předplatného je získat hodnotu (peníze) pro společnost (médiu) od zákazníků na trhu s publikem. Nicméně aby k tomu došlo, musí média pro své zákazníky vytvořit hodnotu (obsah), která je bude dostatečně motivovat k nákupu předplatného (Olsen a Solvoll, 2018, s. 175). Vnímaná hodnota (*percieved value*) se ale mezi jednotlivými čtenáři liší a nepochopení požadavků a preferencí zákazníka může vést k tomu, že si média budou nárokovat výhodu za funkce, které čtenářům nepřinášejí žádný užitek nebo nejsou lepší než alternativní nabídky (ibid., s. 176). Noviny mohou být úspěšné pouze tehdy, pokud nabízejí informace, za které čtenáři chtějí platit (Brandstetter a Schmalhofer, 2014, s. 500). Výzkum na toto téma je pro média existenčně důležitý, neboť strategie založené na standardech a vnímání hodnoty zákazníka mohou směřovat zdroje

efektivněji a budou plnit očekávání čtenářů lépe než strategie založené pouze na standardech společnosti (Zeithaml, 1988, s. 18).

Literatura dnes nabízí množství konkrétních hodnot, které mohou sehrát klíčovou roli v rozhodování čtenáře, zda začít platit za zpravodajství. Olsen a Solvoll (2018, s. 175) například identifikují jako jeden z klíčových ukazatelů vnímané hodnoty placených zpráv předchozí zkušenost zákazníků s placenými zprávami jako obsahem s vyšší hodnotou ve srovnání s alternativními nabídkami. To potvrzují také Fletcher a Nielsen (2017, s. 1183), kteří tento vztah rozšiřují i na zkušenost s koupí tištěných periodik. „U těch, kteří si v předchozím týdnu koupili noviny, je ve všech zemích vyšší pravděpodobnost, že v posledním roce zaplatili také za online zpravodajský obsah.“ Tradiční zpravodajské hodnoty, jako je identifikace, geografická blízkost a exkluzivita, fungují rovněž jako součást komerční strategie médií (Kvalheim, 2013, s. 38).

Přes množství studií a analýz zkoumající různé aspekty a determinanty platebního chování uživatelů, neexistuje kompletní soupis těchto faktorů. Newman a Robertson (2023) se zaměřují na cenu, personalizaci, loajalitu, ne finanční náklady a konkurenci zábavních médií, přičemž uvádí, že úvodní „akční“ cenové nabídky jsou účinné, mnoho uživatelů má ale potíže při přechodu na plnou cenu. Dále tato studie zdůrazňuje, že dlouhodobí předplatitelé mají tendenci být muži, starší a lépe vzdělaní. Rovněž uvádí, že hodnota předplatného je částečně ovlivněna množstvím a kvalitou bezplatného obsahu dostupného na trhu, stejně jako zkušeností s placenými zábavními službami, jako je televize, sport a hudba. Výzkum Kammera a kolegů (2015) ukazuje, že ochota mladšího publika platit roste, pokud mohou kombinovat obsah od různých poskytovatelů zpráv a tím si individualizovat své zpravodajské produkty. Podobně Chyi (2005) zjišťuje, že věk a používání novin jsou spojeny s úmyslem platit, zatímco příjem není významným faktorem. Chen a Thorson (2021) uvádějí, že vnímaná kvalita zpráv, síla návyku a motivace k sociálně-kulturním interakcím pozitivně předpovídají výši, kterou jsou lidé ochotni platit. Sociální a společenskou hodnotou předplatného se zabývají Setterstrom, Pearson a Guggenheim (2018) kteří naznačují, že sociální vliv hraje velkou roli v rozhodování jednotlivců, zda platit za zprávy. Studie Brandstetter a Schmalhofer (2014) se zaměřuje na exkluzivitu obsahu a zkoumá, zda noviny s paywallem nabízejí prémiový obsah, který čtenáři nemohou zdarma získat jinde na internetu. Empirická analýza Lee, Chan, a Chen (2023) poukazuje na vliv významných událostí a politické stranickosti. Myllylahti (2017) se zaměřuje na fenomén odemykání prémiového obsahu a identifikuje, který obsah je vhodný pro umístění za paywall. Fletcher a Nielsen (2020) se zabývají konkurencí zábavních médií

a uvádějí, že lidé platící za jiná online média mají méně času a peněz na zprávy, což ovlivňuje jejich ochotu platit.

Ačkoliv některé studie uvádějí i další determinanty, například známost značky nebo lokálnost obsahu (Olsen a Solvoll, 2018), pro účely této práce jsem definoval následující faktory ovlivňující ochotu platit za online obsah: **cena, personalizace a loajalita, nepeněžní náklady, demografie, kvalita, exkluzivita, vliv významných událostí, odemykání obsahu, bezplatná kultura, konkurence zábavních médií, politické stranictví a sociální/společenská hodnota.** Tyto faktory tvoří teoretický základ pro výzkumnou část této studie.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ OCHOTU PLATIT ZA ZPRÁVODAJSTVÍ – VÝZKUMNÁ ČÁST

CENA

Tabulka 2. Ceny prémiového obsahu na českém mediálním trhu				
VYDAVATELSTVÍ	TITULY	CENA MĚSÍČNÍ	CENA ROČNÍ	POZNÁMKY
Seznam	Seznam Zprávy, Novinky.cz, Super.cz	79 Kč		Web bez cílené reklamy
Mafra	iDnes.cz, Lidovky.cz, Expres.cz	89 Kč, 149 Kč	890 Kč	89 Kč měsíčně bez reklam, 149 Kč měsíčně s reklamami, první měsíc 1 Kč
Vltava Labe Media	Deník.cz	89 Kč		1 Kč na první měsíc, 267 Kč na 3 měsíce (web bez reklam + věrnostní body), 312 Kč na 3 měsíce (tištěné vydání)
Economia	Hospodářské noviny (hn.cz)	199 Kč, 299 Kč, 406 Kč, 756 Kč		Různé tarify: 199 Kč (webový obsah), 299 Kč (web bez reklam a aplikace), 406 Kč (tištěné páteční vydání), 756 Kč (tištěné vydání každý všední den)
Echo Media	Echo 24, Echo Prime, Týdeník Echo	299 Kč		Web bez reklam + digitální verze týdeníku
Czech News Center	Blesk, e15, Sport.cz, Reflex	99 Kč, 199 Kč	990 Kč	99 Kč/měsíčně za jednotlivé weby bez reklam, 199 Kč/měsíčně za přístup k devíti webům bez reklam

Respekt Media	Respekt	180 Kč	180 Kč (digitální obsah), 255 Kč (digitální + tištěné vydání)
N Media	Deník N	249 Kč	249 Kč (základní), 369 Kč (základní + Klub N), 289 Kč (základní + tištěné vydání každý pátek), 529 Kč (základní + tištěné vydání každý všední den)

27

Když Americký tiskový institut a Associated Press-NORC provedly projekt Media Insight, aby zmapovaly, proč se lidé přihlašují k digitálnímu předplatnému, zjistily, že nejčastějším důvodem pro počáteční nákup je sleva. Propagační cenu jako hlavní motivaci k pořízení předplatného uvedla téměř polovina respondentů tohoto průzkumu (Pavlik, 2024, s. 201). Stejný výzkum zjistil, že čtvrtina amerických „neplatičů“ by byla ochotna začít platit své oblíbené zdroje, pokud by cena nepřesáhla 1 dolar týdně (Associated Press – NORC Center for Public Affairs Research a American Press Institute, 2017). To, že jsou spotřebitelé zpráv citliví na cenu, potvrzují i další výzkumy, například v Norsku by byla třetina lidí (30 %) ochotna platit za online zpravodajství v případě, že by jim média nabídla nižší cenu (Newman et al., 2020, s. 33–36).

Množství médií na tento fakt reaguje akčními cenovými nabídkami, které mají za cíl nalákat velké množství nových předplatitelů. *The New York Times* nabízí pro nové uživatele předplatné za 0,50 eur týdně na prvních šest měsíců nebo 20 eur na celý rok. Podobná nabídka se čtenáři ukáže i při návštěvě deníku *The Wall Street Journal*, který nabízí první rok předplatného za 2 eura měsíčně. Stejně jako jejich zahraniční konkurence i čeští vydavatelé přicházejí s cenovými pobídkami pro nové předplatitele. *Hospodářské noviny* nabízejí první 2 měsíce předplatného za 40 korun, *Deník N* požaduje 49 korun měsíčně v prvních třech měsících, deník *e15* zase nabízí první měsíc za polovinu běžné částky, tedy 99 korun. Služba iDnes Premium byla po svém startu v roce 2019

²⁷ Poznámky k tabulce: Cena roční je uvedena pouze tam, kde je dostupná. Poznámky zahrnují další výhody a podmínky předplatného. Některá vydavatelství nabízejí kombinované balíčky nebo speciální výhody (např. audioknihy, e-knihy, slevy na letenky a ubytování, věrnostní body, exkluzivní obsah). Zdroj dat: veřejné ceníky jednotlivých médií.

nabízena pouze za 1 korunu za měsíc, v současnosti nabízí pouze standartní cenu 89 korun měsíčně. Ze sledovaných médií nové předplatitele na svém webu nijak nezvýhodňuje pouze týdeník *Respekt*. Po vypršení akční nabídky se cena za předplatné logicky zvýší, což může být pro média kritický moment z hlediska udržení zákazníka. Zdražení navíc nezažívají pouze čtenáři, kteří využili vstupní slevu, ale i dlouhodobí a loajální předplatitelé, kteří se k odběru obsahu přihlásili v minulosti za výrazně nižší cenu. Je tedy nutné brát v úvahu individuální vývoj ceny u každého klienta a zajistit, aby stávající předplatitelé nezažili náhlý šokový cenový skok. „V takovém případě víme, že náchylnost k opuštění je daleko větší než u člověka, který jde k vyšší ceně postupnými kroky“ (Volčík, 2024).

Respekt provedl v době vzniku této práce experiment, kdy určité skupiny lidí nechal, aby si samy stanovily cenu za půlroční digitální předplatné. Cílem bylo analyzovat, jaké skupiny jsou ochotné zaplatit jakou částku.

„Tu akci jsme dělali ze dvou důvodů. Jeden je samozřejmě otestování schopnosti lidí určit si optimální cenu, druhý je zjistit, zda to lidé nezneužívají. Zatím se ukazuje, že většina lidí dává ceny blízké té ceníkové nebo s běžnou slevou. Máme spoustu lidí, kteří se dostávají do situací, kdy jim finanční situace brání předplatné pořídit, a ti jsou z této akce nadšení. Naopak lidé, kteří to nepotřebují, nás často podpoří vyšší sumou, což zapadá do našeho rámce, jakým způsobem se chováme k zákazníkům. Není to žádné šizení stávajících, protože jim jsme vděční za jejich podporu. Víme, že musíme množinu předplatitelů rozšiřovat, a to můžeme jen tak, že je k tomu nějakým způsobem vybídne“ (Volčík, 2024).

Vyjednávání o ceně se čtenáři může sloužit i jako taktika, jak přesvědčit ty, kteří se rozhodnou předplatné z finančních důvodů zrušit (Kaiser, 2024).

Alternativní strategií, jak nasadit různou cenu pro stejný produkt, je její diferenciaci na základě sociodemografických faktorů. Například německý *Der Spiegel* má levnější nabídku pro osoby do 30 let a pro rodiny. Jiní vydavatelé začali experimentovat s diferenciálními cenami při obnově předplatného založenými na faktorech, jako je délka předchozího využívání nebo věk (Newman a Robertson, 2023, s. 26). Ze sledovaných tuzemských médií se cestou odlišných cenových nabídek pro různé demografické skupiny vydal týdeník *Respekt* a *Deník N. Respekt*

nabízí dvacetiprocentní slevu pro studenty, učitele, seniory a držitele průkazu ZTP/P. *Deník N* nabízí pro studenty a učitele roční slevu 42 % a také zvýhodněnou cenu pro firmy, kde se sleva odvíjí podle počtu zaměstnanců.

Zdá se tedy, že budoucnost placeného zpravodajství leží v různých cenách pro různé cílové skupiny, což by mohlo médiím pomoci napravit aktuální nesoulad mezi cenou, kterou jsou lidé žádáni zaplatit, a tím, kolik si oni myslí, že by předplatné mělo stát. Západní média si tuto výzvu uvědomují a reagují na ni. V Německu mnoho značek nabízí levnější předplatné pro studenty, zatímco model příspěvků britského *Guardian* umožňuje lidem zaplatit pouze to, co si mohou dovolit (více v kapitole „Demografie“). V USA vydavatelé nabízejí delší úvodní zkušební dobu a věří, že se jim během ní podaří čtenáře přesvědčit o vysoké hodnotě nabízeného obsahu (Newman a Robertson, 2023, s. 31). Zběžná analýza tuzemského mediálního trhu naznačuje, že česká média v tomto ohledu nijak nezaostávají za svými západními protějšky. Všechny sledované weby ve svých strategiích operují s nějakou formou diferenciací cenových nabídek. Míra úspěšnosti těchto strategií by měla být předmětem dalšího výzkumu.

PERSONALIZACE A LOAJALITA

Nové předplatitele, nalákané na akční cenu, je nicméně obtížné přetavit ve stálé a loajální čtenáře, kteří neodejdou po skončení speciální nabídky. Přechod předplatitele od zkušební k plné ceně je pro vydavatele klíčovou výzvou, se kterou se potýkají různě. Někteří prodlužují „zkušební“ období, tak aby měli více čas na vytvoření důležitých návyků u čtenáře, další zkouší taktiku postupného zvyšování ceny (Newman a Robertson, 2023, s. 23). Lídři v digitálním předplatném jako *Financial Times* nebo *The New York Times* poskytují svým platícím čtenářům každodenní přehledy nejdůležitějšího dění, výběr doporučených článků nebo souhrny denních událostí. Čtenáři jsou (zejména v prvních měsících) neustále pobízeni k tomu, aby se přihlásili k odběru redakčních newsletterů. Tento druh obsahu je navíc často zákazníkům distribuován skrze mail, nebo upozornění na mobilní liště. Média se tak snaží svým zákazníkům co nejvíce usnadnit proces konzumace obsahu, což v ideálním případě vede k vytvoření návyku u čtenáře a zisku jeho loajality.

„Největší práce je přesvědčit člověka, aby zůstal a ukázat mu důvody, aby zůstal. Kolegové pracují na nějaké komunikaci směrem k tomu uživateli, říkají mu, teď máš tuhle možnost, a máš tady ještě tuhle možnost, a teď se spustila nějaká další možnost... Vyžaduje to mnohem větší správu a péči o ty lidi, než když je lovíte jenom tak náhodně, aby přišli a něco naklikali“ (Kaiser, 2024).

V rámci procesu budování loajality média kladou důraz zejména na co největší míru personalizace služeb a vytváření/distribuci obsahu, který je přesně cílený na specifické segmenty uživatelů. Tento přístup umožňuje nejen zvyšování počtu předplatitelů, ale také jejich udržení. Jak uvádí Volčik (2024), možnost vytvářet více nabídek pro menší segmenty uživatelů, díky lepšímu porozumění jejich potřebám a chování, je základním kamenem strategie pro zvýšení počtu digitálních předplatitelů *Respektu*.

Personalizace obsahu je nicméně velice časově náročným procesem a médiím, která mají často desítky nebo stovky tisíc předplatitelů, nezbývá jiná možnost než tento proces v co nejvyšší míře automatizovat a své čtenáře do jisté míry kategorizovat podle obsahových preferencí na větší

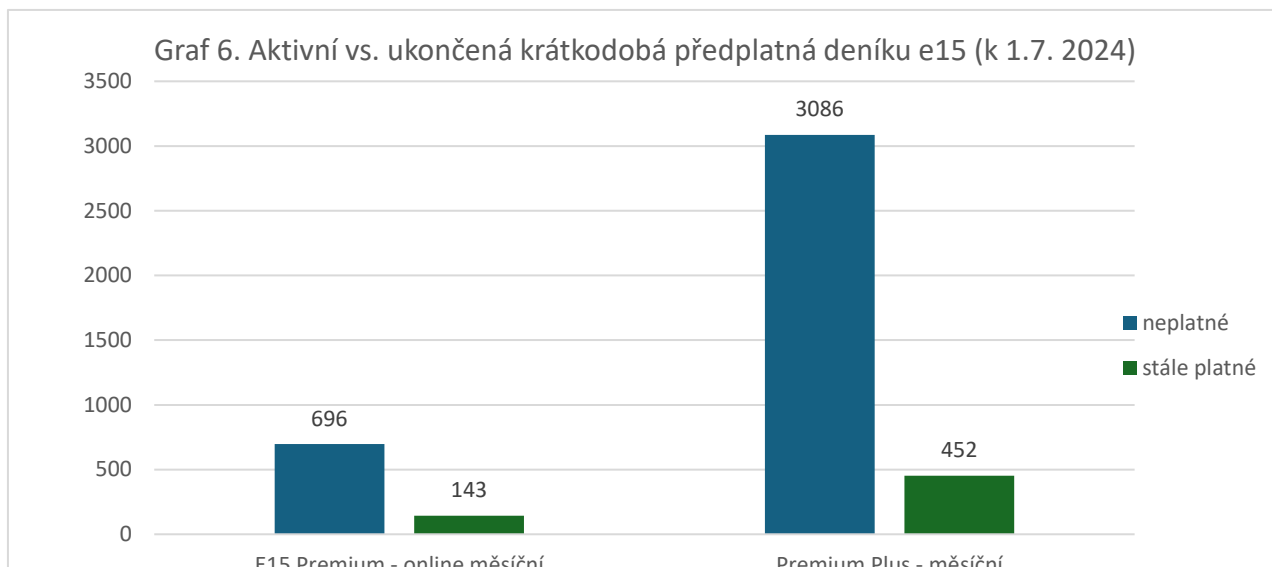
či menší skupiny. Ischia (2024) uvádí, že sázka na segmentaci a cílení nabídek správným skupinám lidí je efektivnější než snaha o detailní personalizaci pro každého jednotlivce. „Nepřímé cílení a oslovování člověka jménem je pro nás příliš nákladné. Sážíme na segmentaci a cílení nabídek správným lidem“ (Ischia, 2024). To potvrzuje i Kaiser (2024):

„Máme to rozdělené na konkrétní skupiny. Pokud víme, že si daný člověk vybral jako primární zdroj sport, protože ho zajímá sport, snažíme se mu posílat sportovní newslettery. Ty ho upozorňují na události kolem Tour de France, olympiády, Eura, mistrovství světa v hokeji atd. Pokud se někdo zajímá o zpravodajství kvůli nějaké kauze, snažíme se mu posílat výběr článků v tomto směru.“

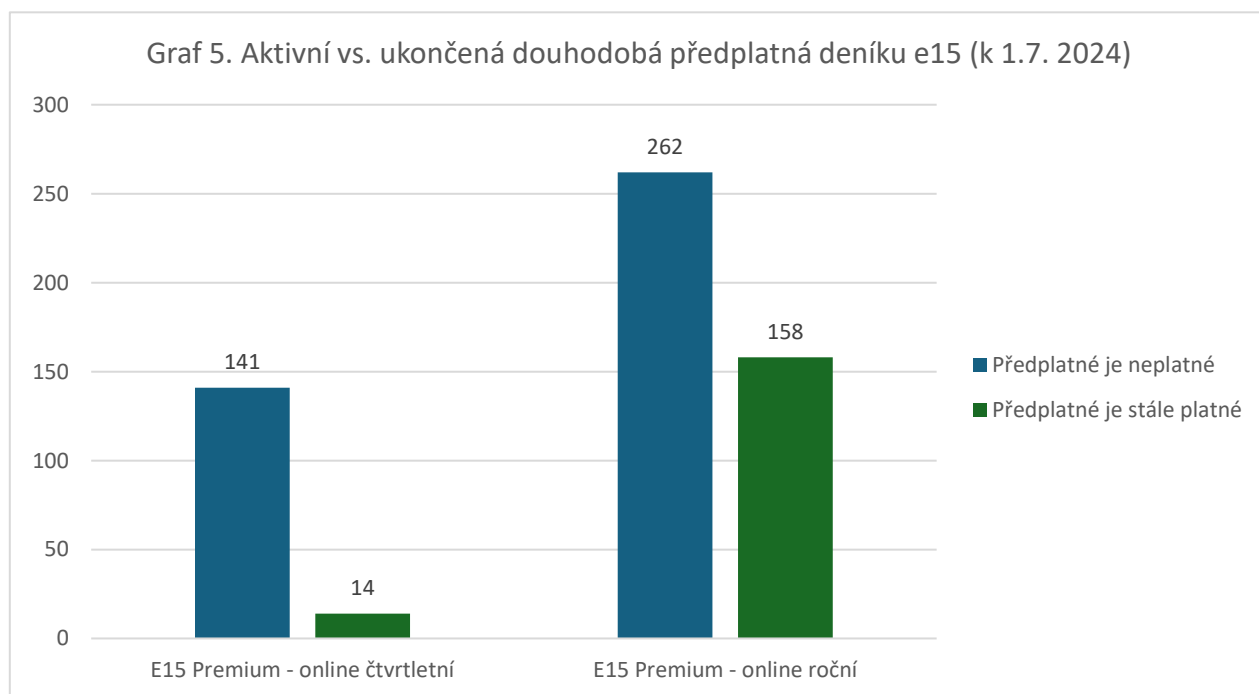
Kaiser zároveň do budoucna předpokládá mnohem vyšší míru personalizace, a to tak, že budou média svůj obsah cílit na konkrétní čtenáře. „Když budete vědět, že tohle je Franta z Mladé Boleslavi, pracuje ve Škodovce, jezdí ve Škodovce, má rodinu a jezdí každý léto do Chorvatska, asi mu nebudete nabízet něco, co ho vůbec nezajímá, například články o ženských problémech“ (Kaiser, 2024). Tento scénář nicméně předpokládá, že médium bude mít přístup k co největšímu množství dat o svých čtenářích, což může být v mnoha případech problém. „V současné době nám lidé data sami od sebe neposkytují, takže nemáme mnoho šancí je sbírat. Zákony dnes jsou poměrně striktní, není to úplně jednoduché. Pokud k nám čtenář chodí pravidelně, nějakým způsobem to detekujeme a občas těm lidem dáváme nějaké dotazníky“ (Kaiser, 2024). Limity sběru dat o českých čtenářích přiznává i týdeník *Respekt*. „Nemáme všechna data ideální, ale snažíme se vědět o čtenáři co nejvíce“ (Volčík, 2024).

Média tak volí různé taktiky, aby získala informace potřebné k co nejúčinnějšímu cílení obsahu. Například *iDnes.cz* jde cestou pravidelných soutěží, přičemž pro účast v nich je nutná registrace, a tudíž i souhlas se sběrem údajů. „Pokud má daný člověk účet, tak například víme, jaké rubriky navštěvuje a můžeme se k tomu nějakým způsobem přizpůsobit. Ještě nejsme tak daleko s personalizací obsahu, ale bezesporu jednoho dne budeme a pak to bude klíčové“ (Kaiser, 2024).

Ischia (2024) očekává, že aby média byla schopná získat relevantní data, budou pro přístup k prémiovému obsahu čím dál častěji požadovat místo poplatku přihlášení. „V první fázi třeba nějaké odemykání za e-mail, odběr newsletterů.“



28



29

²⁸ Graf. 5: Data o předplatných *e15* zahájených mezi 5. 8. 2021 a 1. 7. 2024. Zdroj: Data poskytnutá vydavatelstvím CNC pro účely této práce. Zpracoval autor.

²⁹ Graf 6: Data o předplatných *e15* zahájených mezi 5. 8. 2021 a 1. 7. 2024. Zdroj: Data poskytnutá vydavatelstvím CNC pro účely této práce. Zpracoval autor.

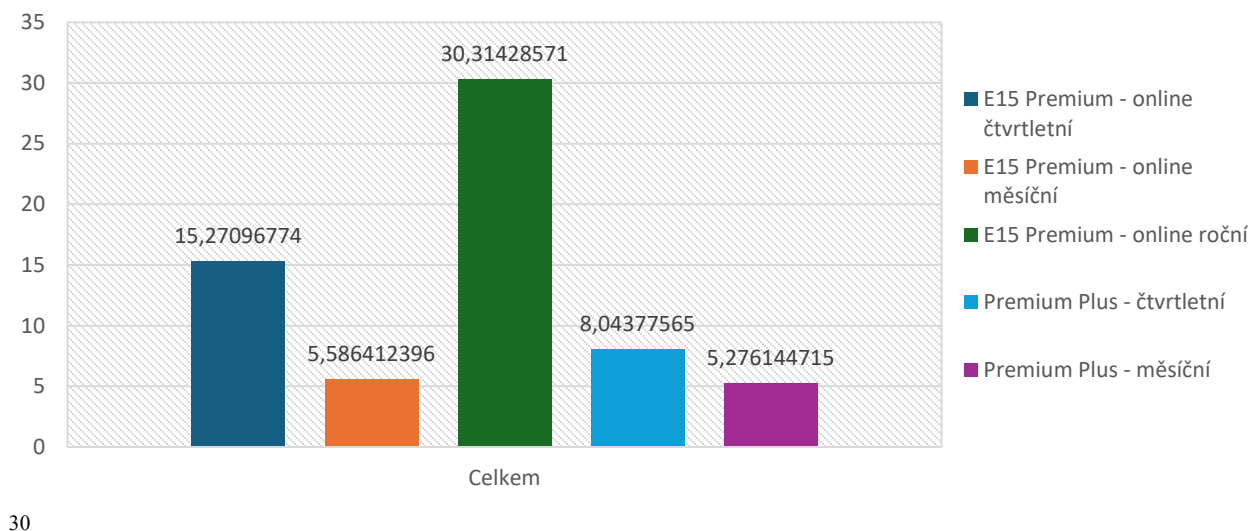
Výsledkem personalizace cenových a obsahových nabídek je v ideálním případě přetvoření „krátkodobého“ předplatitele na „dlouhodobého“. To má pro média několik pozitivních důsledků, včetně toho, že mají víc času pracovat na tom, aby pro uživatele vytvořili co nejlepší prostředí. „Roční předplatné je pro nás vždy lepší, protože umožňuje delší a konzistentní komunikaci s čtenářem a prezentaci všech nabízených služeb“ (Kaiser, 2024).

Dlouhodobí předplatitelé se navíc vyznačují mnohem menší volatilitou, což do jisté míry potvrzují data *e15*. Ve sledovaném období došlo postupně k ukončení celkem 80 % měsíčních předplatných služby *e15 Prémium*, která v té době vznikla, a 86 % měsíčních předplatných *Prémia Plus* (Graf 6). U čtvrtletního předplatného bylo ukončeno dokonce 90 % předplatných. Naproti tomu pouze 40 % ročních předplatných skončilo do července 2024 (Graf 5).

Z toho vyplývá, že u loajálních předplatitelů je riziko předčasného odstoupení od smlouvy nebo neprodloužení předplatného mnohem nižší, což médiím umožňuje soustředit se na shánění nových zákazníků a zároveň náklady, jelikož udržet uživatele je pro vydavatelství levnější a méně náročné než hledání nového.

Měsíční předplatné bývá částečně ovlivněno propagačními akcemi, které umožňují novým uživatelům službu vyzkoušet. V rámci těchto akcí mají uživatelé možnost v určité fázi odstoupit od smlouvy, jak stanovuje zákon, nebo využít zkušební dobu. Hlavním úkolem je však přesvědčit čtenáře, aby zůstali předplatiteli i po skončení zkušební doby (Kaiser, 2024). Tuto tezi potvrzuje i srovnání průměrné délky různých typů předplatných v deníku *e15*, kdy čtenáři s ročním předplatným zůstávají v průměru po delší dobu (30 měsíců) než předplatitelé s čtvrtletním a měsíčním programem.

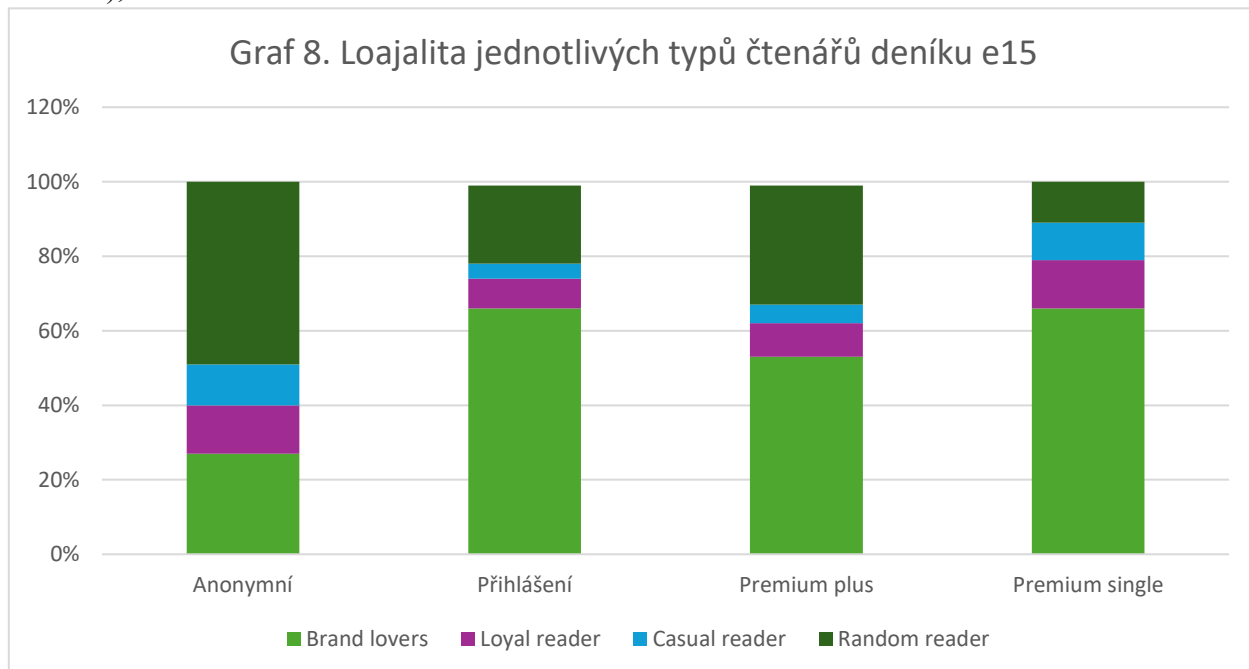
Graf 7. Průměrná doba trvání předplatného (měsíce)



Podle Kaisera se čtenáři, kteří přicházejí na základě obsahu, vyznačují vyšší loajalitou oproti těm, kteří si předplatné koupí v rámci propagační akce nebo akčních balíčků. Tito uživatelé se po skončení akce odhlásí a čekají na další příležitost, aby ji mohli opět využít (Kaiser, 2024).

³⁰ Graf 7: Data o předplatných *e15* zahájených mezi 5. 8. 2021 a 1.7. 2024. Zdroj: Data poskytnutá vydavatelstvím CNC pro účely této práce. Zpracoval autor.

Loajální čtenář se však automaticky nerovná předplatitel. Z dat *e15* vyplývá, že existuje poměrně velká skupina loajálních čtenářů, kteří si z nějakého důvodu prémiový obsah neplatí a web navštěvují anonymně nebo s přihlášením. Graf 8 ukazuje míru aktivity jednotlivých čtenářských skupin: anonymní, přihlášení, premium plus a premium single (= premium e15). V rámci těchto kategorií jsou pak čtenáři rozděleni na základě své měsíční aktivity na webu (data jsou z období 10. 6. 2024 – 10. 7. 2024) do kategorií *brand lovers* (15+ návštěv), *loyal reader* (6+ návštěv), *casual*



31

reader (2+ návštěv) a *random reader* (1+ návštěv). Brand lovers vykazují nejvyšší míru angažovanosti a loajality napříč všemi typy předplatného, zejména mezi přihlášenými uživateli a premium single předplatiteli, kde dosahují 66 %. Tento segment čtenářů je klíčový pro udržení a růst předplatného díky jejich vysoké návštěvnosti. Pro média je tedy strategické pokračovat v cílení na tuto skupinu prostřednictvím personalizovaného obsahu a odměn za věrnost, aby byla jejich angažovanost nadále vysoká.

Random readers tvoří významnou část čtenářské základny, zejména mezi anonymními uživateli (49 %) a premium plus předplatiteli (32 %). Tento segment představuje potenciál pro konverzi na více loajální čtenáře, pokud budou správně cíleni. Strategie pro tuto skupinu mohou

³¹ Graf 7: Data o měsíční aktivitě čtenářů e15 mezi 10. 6. a 10. 7. 2024. Zdroj: Data poskytnutá vydavatelstvím CNC pro účely této práce. Zpracoval autor.

zahrnovat iniciativy zvyšující angažovanost, jako jsou speciální nabídky, personalizovaný obsah a incentivy k přihlášení nebo předplatnému. Zvýšení angažovanosti této skupiny může přispět k růstu celkové čtenářské základny.

Loyal readers a casual readers vykazují nižší podíly ve srovnání s brand lovers a random readers, s největšími podíly mezi anonymními čtenáři a premium single předplatiteli. Loyal readers dosahují 13 % mezi anonymními a premium single předplatiteli, zatímco casual readers mají největší podíl mezi anonymními čtenáři (11 %) a premium single předplatiteli (10 %). Tyto segmenty představují příležitost pro růst, pokud budou efektivně zapojeny prostřednictvím relevantního obsahu a odměn za věrnost.

NEPENĚŽNÍ NÁKLADY

Ekonomické modely ukazují, že peněžní cena není jedinou obětí, kterou spotřebitelé přinášejí, aby získali produkt, který chtějí. Časové náklady, náklady na vyhledávání a psychické náklady vstupují buď explicitně, nebo implicitně do vnímání oběti spotřebitelem (Zeithaml, 1988, s. 18). Snížení nepeněžních nákladů – jako je čas a úsilí – pro spotřebitele (čtenáře) tak může být jedním z faktorů, které dokáží zvýšit jeho konverzní potenciál. V praxi si pod tímto snížením lze představit zjednodušení procesu nákupu předplatného, taky aby čtenář nakoupil co nejrychleji a setkal se s co nejmenším počtem překážek. Čím jednodušší je platební proces, lhůta pro odstoupení od smlouvy apod., tím je produkt pro čtenáře atraktivnější (Beseler et al., 2023, s. 9; Newman a Robertson, 2023, s. 30).

Dalším mnohdy zmiňovaným faktorem, který odrazuje od předplatného a lze ho pro účely této práce zahrnout do nepeněžních nákladů, je pocit lidí, že přihlášení k placenému zdroji obsahu by omezilo čas, který mají na sledování různorodějších zdrojů. Zejména mladí lidé rádi konzumují zprávy z více kanálů, což je důvod, proč jsou mezi touto skupinou oblíbeny balíčkové nabídky jako je Apple News+³² (Newman a Robertson, 2023, s. 30). Kaiser dodává: „Dneska už to podle mě není tak, že byste si řekl, já budu číst jenom *Deník N* nebo já budu číst jenom *Seznam Zprávy*. Lidé využívají média napříč, mění se uživatelské chování v rychlosti konzumace, ve způsobu konzumace“ (Kaiser, 2024).

Jelikož od skončení Piana se na českém trhu neobjevil žádný podobný projekt, který by čtenářům nabízel model sdruženého předplatného, mají média omezené možnosti, jak tomuto požadavku mladší generace vyhovět. Jednou z nich je společné předplatné v rámci jednoho vydavatelství, což je cesta, kterou se dva roky zpátky vydal mediální dům Czech News Center, který zavedl službu Předplatné+ (taky Premium+), která čtenářům poskytuje přístup k prémiovému obsahu na celkem devíti webech. Tyto weby, mezi které patří i deník *e15* nebo *Blesk*, se od sebe nicméně značně liší svým tematickým zaměřením i cílovou skupinou. Proto se CNC rozhodlo znovu poskytnout čtenářům možnost předplatit si pouze jeden web, ačkoliv služba Premium+ existuje dál. Pro podobnou cestu, tzn. nabídnout v rámci předplatného obsah ze všech

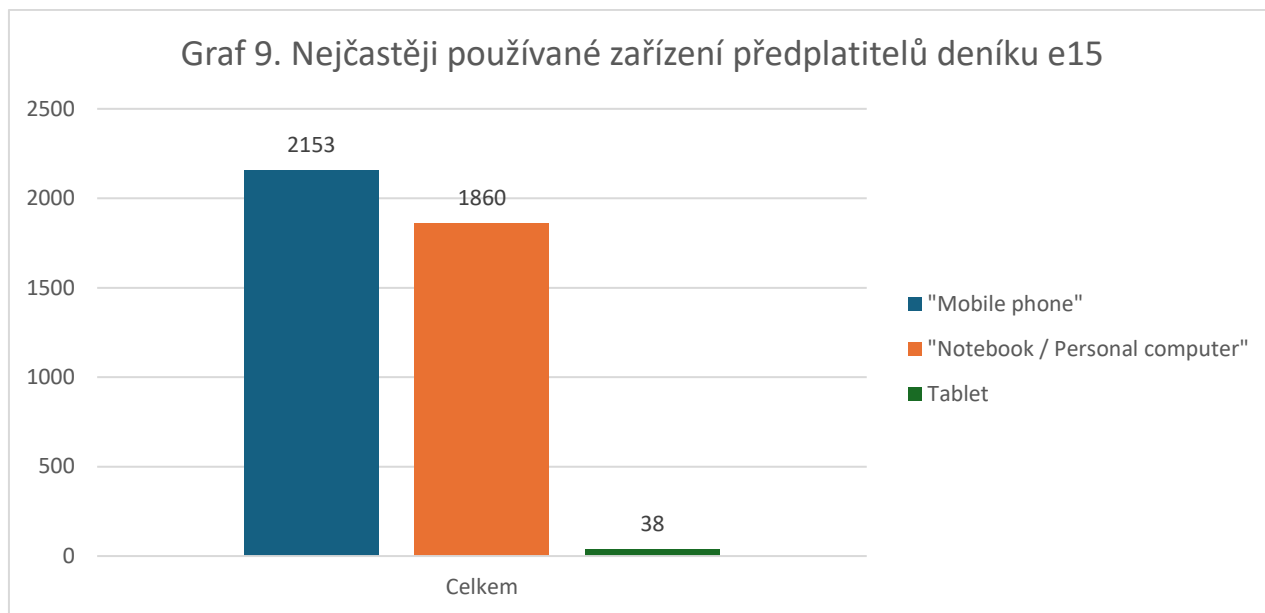
³² Mezi předplatiteli v USA je téměř třetina (29 %) z těch, kteří jsou mladší 35 let, přihlášená k Apple News+, zatímco u lidí starších 35 let je to pouze 13 % (Newman a Robertson, 2023, s. 30).

serverů spadajících pod jedno vydavatelství, se rozhodla i vydavatelství MAFRA a Economia. MAFRA prostřednictvím služby Premium nabízí přístup k prémiovému obsahu na svých třech webech: *iDnes.cz*, *lidovky.cz* a bulvární web *Expres.cz*. Economia zase poskytuje společné předplatné pro web deníku *Hospodářské noviny* a online verzi týdeníku *Ekonom*. V druhém případě se jedná o dva ekonomicky zaměřené weby, které mají vysokou tematickou shodu, což může zvyšovat atraktivitu a užitnou hodnotu služby z pohledu čtenáře.

Další možností je spolupráce mezi různými vydavateli, kteří nabídnou společné předplatné pro dva a více webů v rámci jednoho balíčku. Touto cestou se vydal *Deník N*, který nabízí společné předplatné s týdeníkem *Reportér*. „Každý do toho přináší něco svého – značku, typ předplatného, podobnou slevu. V tu chvíli to funguje, protože se nesrovnáváme, kdo komu přinese více lidí, ale jsme spokojeni se stavem a s tím, s čím jsme do toho vstoupili“ (Simkanič, 2024).

Provoz mobilní aplikace je dnes mezi zpravodajskými weby standardem, nicméně ho lze také uvést mezi způsoby, jak snížit nepeněžní náklady předplatitelů. Lidé jsou totiž ochotnější platit za online obsah v mobilu než skrze PC (Liu et al., 2015, s. 288), což potvrzují i data získaná během rozhovorů se zástupci médií. „Je to přibližně polovina těch uživatelů, těch předplatitelů vlastně, která využívá aktivně tu aplikaci“ (Ischia, 2024). „Aplikace jeden z hlavních důvodů, proč lidé vstupují do Klubu N, takže předpokládám, že ji používá většina z nich“ (Simkanič, 2024).

Tuto tezi dále potvrzují i data z deníku *e15*. Z celkem 4 051 předplatitelů, u kterých má redakce data o tom, které zařízení používají nejčastěji, jich více než polovina využívá mobilní telefon (Graf 9).



33

Z rešerše literatury i dat z rozhovorů vyplývá, že média by se měla snažit snížit nepeněžní náklady svých předplatitelů, ať už se jedná o jednoduchý proces platby, zrušení předplatného, nebo co nejnazší přístup k obsahu skrze přehledy, newslettery a výběry toho nejzajímavějšího. Z dat deníku *e15* navíc vyplývá, že je třeba soustředit na uživatelskou přívětivost v rámci mobilního rozhraní, jelikož se jedná o nejčastěji volený způsob konzumace obsahu.

Pro média může být nicméně i cílené *zvýšení* nepeněžních nákladů jedním ze způsobů, jak získat více předplatitelů. Výzkumy ukázaly, že frustrace z neustálého narážení na paywall nebo množství vtíravé reklamy dokázaly určitou část publika „přetlačit přes hranu“ a dotlačit k zakoupení předplatného (Newman a Robertson, 2023, s. 9–10).

³³ Graf 9: Data o předplatných *e15* zahájených mezi 5. 8. 2021 a 1.7. 2024. Zdroj: Data poskytnutá vydavatelstvím CNC pro účely této práce. Zpracoval autor.

DEMOGRAFIE PŘEDPLATITELŮ

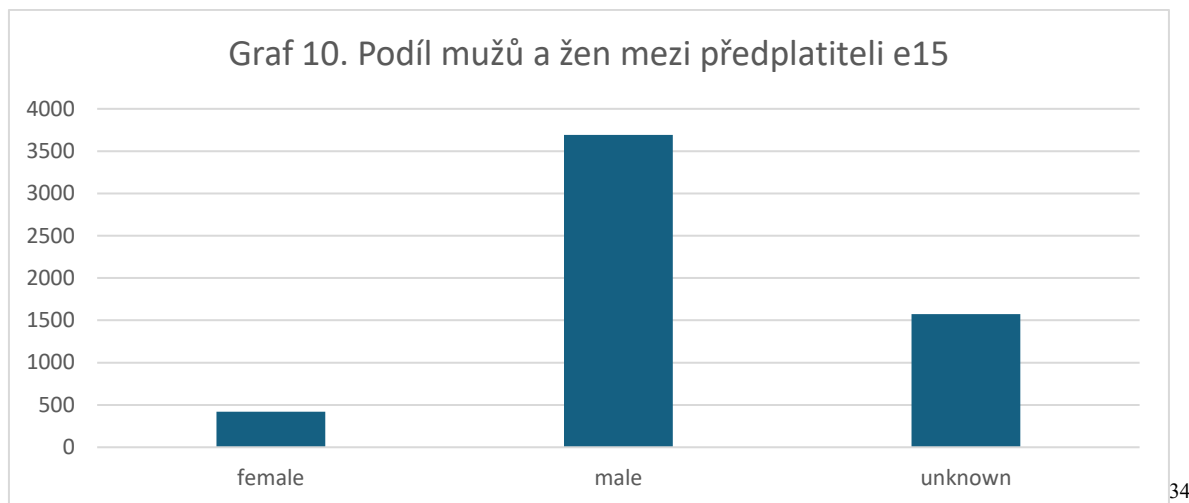
Také věk, pohlaví, vzdělání nebo výše příjmů mohou být informace, které média potřebují o svých čtenářích znát. Otázkou však je, které sociodemografické faktory čtenáře ovlivňují v jeho rozhodování, zda platit za digitální obsah, a jak velkou roli hrají.

Průzkum z roku 2023 ve dvacítce zemí ukázal, že 60 % těch, kdo provádějí platby za zpravodajské weby, jsou muži a více než tři čtvrtiny (79 %) z nich mají střední až vysoké příjmy domácnosti (Newman a Robertson, 2023, s. 9–10).

Autoři studie ale zároveň dodávají, že napříč věkem neexistují významné rozdíly v ochotě platit za zpravodajství a vyšší průměrný věk plátců je spíše odrazem věkového rozložení v populacích zkoumaných států. Dalším možným vysvětlením je, že mladší lidé mají mnohem častěji předplatné placené někým jiným nebo přispívají formou daru, který je nižší než cena předplatného (ibid.).

Vliv starších rodinných příslušníků na informační zdroje mladších lidí může být potenciálně důležitým faktorem pro rozhodování, zda a případně za jaké zdroje platit. Raná obeznámenost často udržuje konkrétní značku v popředí mysli při zvažování předplatného později a čtení konkrétního média je často předáváno společně s nákloností k jeho politickému postoji a hodnotám (Newman a Robertson, 2023, s. 16).

Z rozhovorů se zástupci českých médií vyplývá, že vydavatelství sice sociodemografická data o svých čtenářích/předplatitelích sbírají, nicméně je nijak výrazně nevyužívají v rámci svých strategií. Kaiser (2024) uvádí, že v mezi předplatiteli iDnes Premium převažují muži, nicméně nejde o nijak dramatický rozdíl. Naopak značnou převahu mají muži mezi předplatiteli *e15* (Graf.10). *Deník N* zase cílí zejména na vzdělanější a občansky aktivnější část populace. „Vedou velká města, kde je těchto lidí více“ (Simkanič, 2024).



I přes zjevná omezení dat, ze kterých tato studie vychází, se zdá, že využívání sociodemografických dat uživatelů k lepšímu zacílení obsahových a cenových nabídek je v českém prostředí nedostatečné. Tento fakt může do jisté míry souviset s rostoucí neochotou uživatelů internetu sdílet své osobní informace (Kaiser, 2024).

S tím, jak roste význam personalizovaného obsahu, budou nicméně podobná data pro média důležitá, jelikož se díky nim mohou vyhnout tomu, že budou svůj obsah nabízet špatné cílové skupině. Například data o místě bydliště mohou médiím umožnit dodávat více lokální obsah. Na základě informací o věku předplatitelů pak budou moci personalizovat formát (video, podcast) a způsob distribuce obsahu (aplikace, newsletter). Některé studie navíc naznačují, že cílení na mladší čtenáře skrze jejich rodinné příslušníky pomocí speciálních rodinných předplatných a studentských slev může být jedním ze způsobů, jak do své předplatitelské základny nalákat nové loajální čtenáře, kteří by jinak byli kvůli výši svých příjmů z prémiového obsahu vyloučeni. To má i širší, společenský rozměr, jelikož disproporční vyloučení mladších čtenářů může podkopávat snahy o vytvoření komplexní komunity a podporu občanské angažovanosti (Chiou a Tucker, 2013)

³⁴ Graf 10: Data o předplatných *e15* zahájených mezi 5. 8. 2021 a 1. 7. 2024. Zdroj: Data poskytnutá vydavatelstvím CNC pro účely této práce. Zpracoval autor.

Kvalita

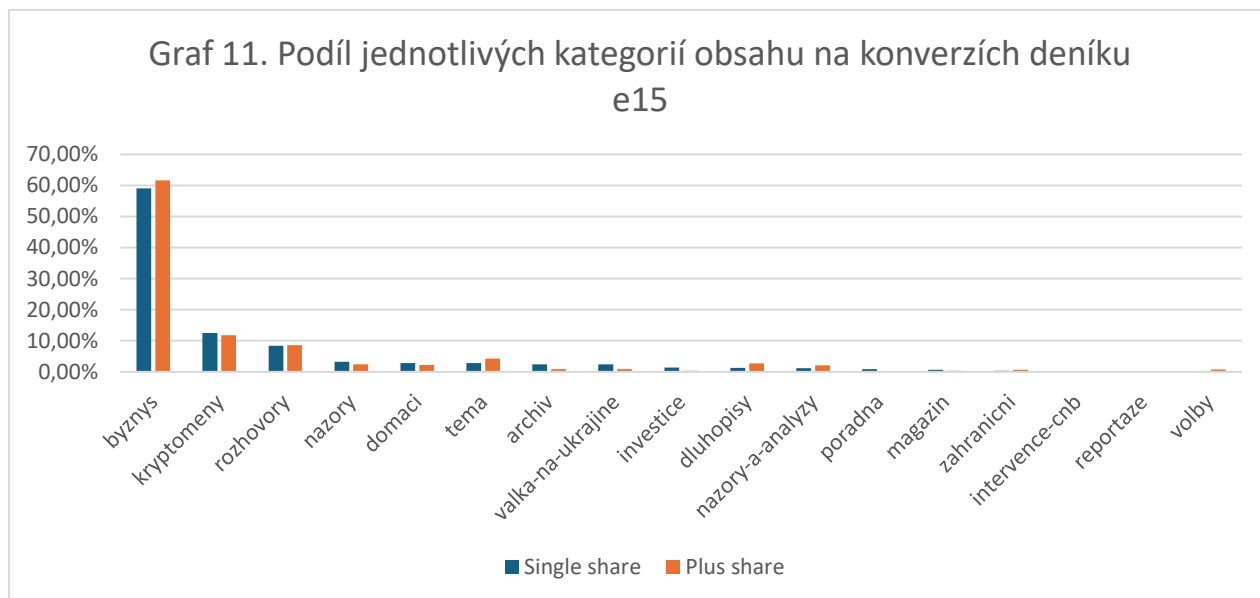
Ačkoliv je nízká cena nejčastějším faktorem při rozhodování o koupi předplatného, předplatitelé následně zůstávají zejména kvůli kvalitě a výjimečnosti obsahu (Pavlik, 2024, s. 201). Exkluzivita a kvalita placeného obsahu jsou nejčastěji zmiňované faktory ovlivňující ochotu platit za obsah³⁵ (srov. Chen a Thorson, 2021; Myllylahti, 2017; Fletcher a Nielsen, 2020; Brandstetter a Schmalhofer, 2014).

Lidé jsou ochotni platit za zprávy, které považují za hodnotné a kvalitní, což naznačuje, že chytrý obchodní přístup pro novinové společnosti je neustále zlepšovat kvalitu svého obsahu. Média jsou si toho vědomy, což dokazuje fakt, že placený obsah bývá často popisován jako „jedinečný“ a jako „obsah s přidanou hodnotou“, který zákazníkům nabízí „něco navíc“ (Chen a Thorson, 2021). Z literatury vyplývá, že vyšší kvalita zpráv vede k vyšší ochotě platit, což naznačuje, že lidé jsou připraveni platit za zpravodajství i v prostředí, kde je mnoho informací dostupných zdarma. Z literatury vyplývá, že prvek „kvalitní“ žurnalistiky se zpravidla týká náročnějšího, na zdroje náročnějšího zpravodajství – za paywall nemůžete dát tiskovou zprávu, to znamená, že musíte jít víc do hloubky (Myllylahti, 2017, s. 468). Placený obsah je tedy prezentován jako příběh s hloubkou nebo „těžší příběh, kterému novináři věnovali více času a výzkumu“ (Olsen a Solvoll, 2018, s. 181).

Ačkoliv není v ambicích této práce posoudit kvalitu obsahu na českých médiích, může jako ukázka toho, za co jsou čtenáři ochotni platit, sloužit analýza dat předplatitelů *e15*. Graf 11 ukazuje podíl jednotlivých tematických kategorií na celkových konverzích, a tedy i to, která témata považují čtenáři tohoto deníku za prémiová a kvalitní.

Kategorie Byznys dosahuje nejvyšších hodnot v obou podkategoriích, E15 Premium i Premium Plus, s podíly 59,03 % a 61,65 %. Tento výsledek naznačuje, že obsah zaměřený na byznys je nejefektivnější při generování konverzí napříč oběma typy předplatného.

³⁵ Kromě těch mohou hodnocení ekonomické hodnoty zpráv zvýšit také faktory jako rozpoznatelnost značky, exkluzivita a prestiž novináře (Fletcher a Nielsen, 2020, s. 3442). Některé prameny uvádějí i možnost, že média budou pod tíhou konkurence nuceny uvádět emotivnější a dramatictější obsah, aby v hyperkonkurenčním prostředí upoutaly pozornost publika (Lee, Chan a Hsuan-Ting, 2023, s. 3).



36

Kategorie Kryptoměny a Rozhovory následují jako druhá a třetí nejvýznamnější kategorie. Kryptoměny vykazují podíly 12,56 % a 11,76 % v E15 Premium a Premium Plus, zatímco Rozhovory dosahují hodnot 8,44 % a 8,58 %. Přestože jsou tyto hodnoty nižší ve srovnání s Byznysem, stále představují významné oblasti přispívající k celkovým konverzím.

Ostatní kategorie, jako jsou Názory a Domácí zprávy, mají na konverzích podstatně nižší podíly. Kategorie Názory dosahuje hodnot 3,20 % a 2,41 %, zatímco Domácí zprávy jsou na úrovni 2,81 % a 2,24 %. Tyto kategorie přispívají jen minimálně k celkovému počtu konverzí, což naznačuje, že obsah v těchto oblastech nemusí být pro čtenáře tak atraktivní. Další možné vysvětlení je, to, že domácí a zahraniční zpravodajství nebo například reportáže nejsou pravidelně zamykány, a proto je jejich podíl na celkovém počtu konverzí nižší.

Abychom zjistili, které z uvedených vysvětlení je pravděpodobnější, musíme se zaměřit na počet a tematické zaměření textů v jednotlivých kategoriích. Pro tuto pod-analýzu jsem zvolil období mezi srpnem 2022 a lednem 2023, tedy dobu, kdy byl počet aktivních předplatitelů *e15* na svém dosavadním vrcholu.

Analýza se zaměřuje na veškerý prémiový obsah vydaný v tomto období v rámci pěti rubrik: Byznys, Domácí, Kryptoměny, Názory a analýzy a Rozhovory. Každá z těchto rubrik má své specifické zaměření a frekvenci výskytu článků, které se mění v průběhu sledovaného období.

³⁶ Graf 10: Data o předplatných *e15* zahájených mezi 5. 8. 2021 a 1.7. 2024. Zdroj: Data poskytnutá vydavatelstvím CNC pro účely této práce. Zpracoval autor.

- **Rubrika Byznys**

Rubrika Byznys se ve sledovaném období zaměřovala zejména na technologické inovace, investice, podnikání, energetiku a ekonomické záležitosti. Během sledovaného období bylo publikováno 20 prémiových článků.

- **Rubrika Domáci**

Tato rubrika zahrnovala 35 prémiových článků během sledovaného období. Klíčovými tématy byly bezpečnost, zdravotnictví, politika, ekonomika, sociální otázky, zaměstnanost, IT a mezinárodní vztahy.

- **Rubrika Kryptoměny**

Rubrika Kryptoměny se soustředila na trhy a investice, krachy a krizové situace, regulace, technologické inovace a spekulace. Během sledovaného období bylo publikováno 30 článků.

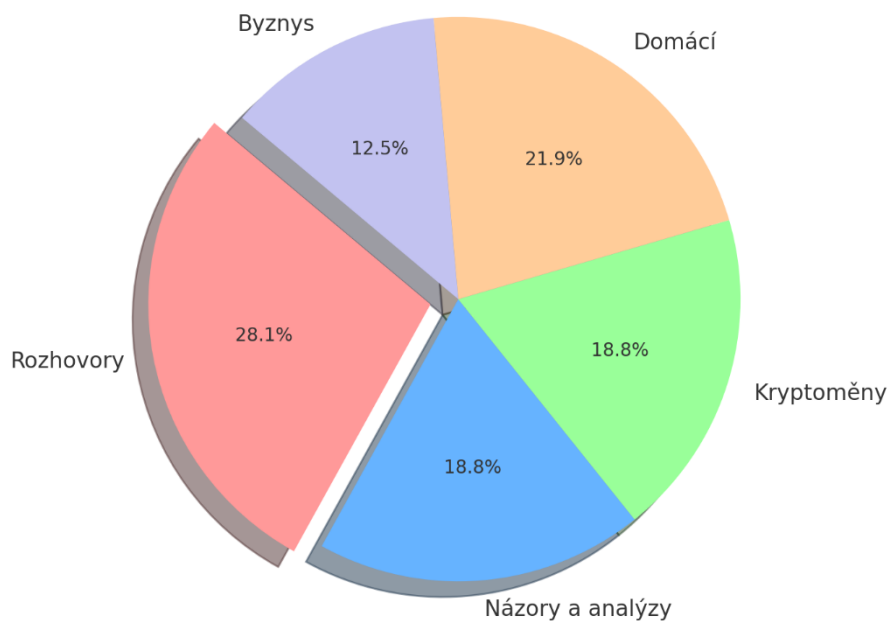
- **Rubrika Názory a analýzy**

Během sledovaného období bylo publikováno 30 prémiových článků. Klíčovými tématy byly ekonomické a finanční analýzy, energetika, politika, mezinárodní vztahy, technologie a průmysl.

- **Rubrika Rozhovory**

Rubrika Rozhovory se zaměřuje na osobní názory a zkušenosti lídrů z různých průmyslových odvětví. Během sledovaného období bylo publikováno 45 článků. Hlavními tématy byly energetika, průmysl, nemovitosti, investice, finanční trhy, bankovníctví, podnikání, trhy, politické a ekonomické otázky a technologie.

Graf 12. Tematické zaměření prémiových článků v deníku e15 (srpen-prosinec 2022)



37

Ačkoliv každá rubrika má své unikátní zaměření a frekvenci publikací, byl během sledovaného období kladen největší důraz napříč webem *e15* na aktuální ekonomické výzvy, energetickou krizi a geopolitická napětí, což reflektuje dynamiku a komplexitu tehdejšího globálního prostředí. Pokud srovnáme počet článků vydaných během sledovaného období v rámci jednotlivých rubrik, vidíme, že ačkoliv kategorie *Byznys* má podle předchozí analýzy největší podíl na celkovém počtu konverzí, z hlediska kvantity vydávaného obsahu za ostatními rubrikami výrazně zaostává. To naznačuje, že vysoký konverzní potenciál kategorie *Byznys* nespočívá v množství prémiových článků, ale spíše v kvalitě a atraktivitě obsahu zveřejňovaného v rámci této rubriky. Tento fakt tedy částečně potvrzuje tezi, že kvalita obsahu hraje v rozhodování, zda se stát předplatitelem, klíčovou roli.

Není nicméně v možnostech této práce hodnotit kvalitu obsahu v českých médiích nabízejících obsah za *paywallem* a význam kvality jako faktoru při rozhodování, zda zaplatit zůstává předmětem budoucího výzkumu.

³⁷ Graf 12. Zdroj dat: prémiové texty vydané na *e15.cz* od 1. 8. 2022 do 31. 12. 2022. Zpracoval autor.

EXKLUZIVITA

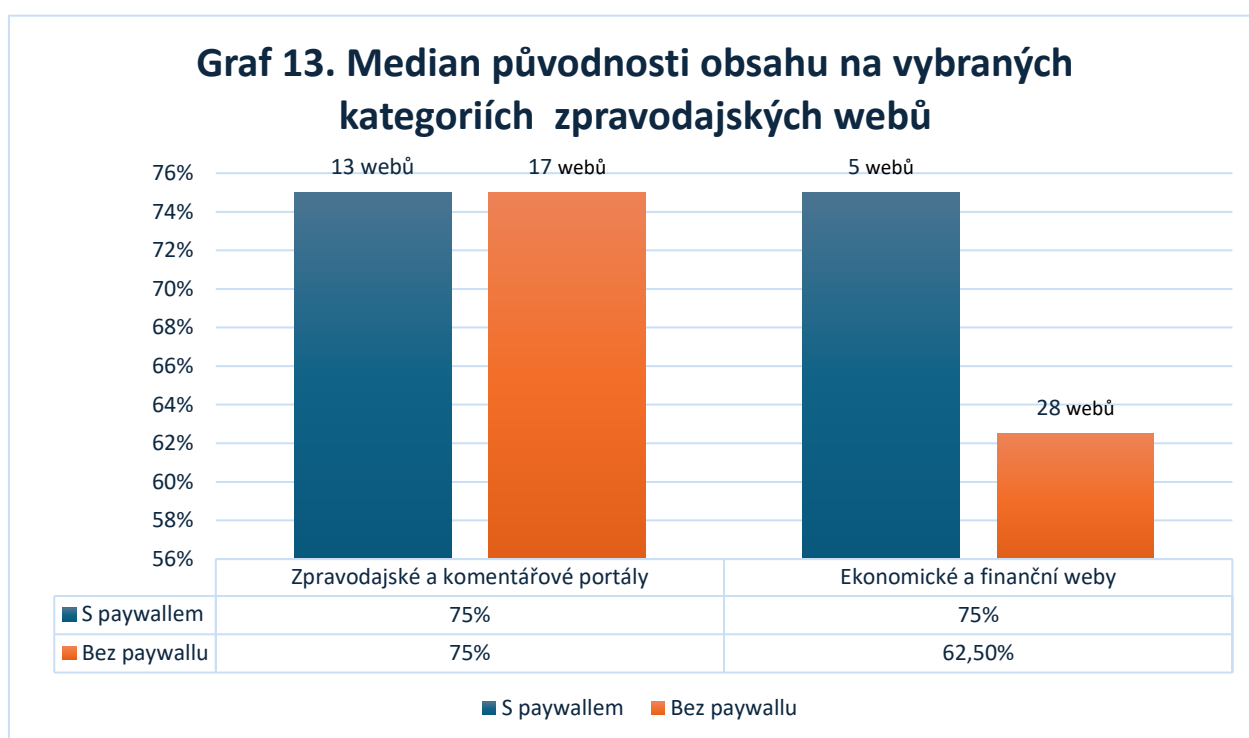
S kvalitou úzce souvisí i výjimečnost nabízeného obsahu. Zpravodajské weby nebudou schopny zavést úspěšný paywall, pokud budou nabízet obsah zpravodajských agentur nebo témata, která si lidé mohou snadno najít jinde, a to zdarma (Brandstetter a Schmalhofer, 2014, s. 500). Cílem je, aby si čtenáři mysleli, že jim něco uniká a rozhodli se zaregistrovat (Olsen a Solvoll, 2018, s. 181). Exkluzivita nabízeného obsahu může mít mnoho podob: například reportáže, fejetony, názorové materiály a hyperlokální obsah. Zvláště poslední jmenovaná kategorie může mít, díky vyšší exkluzivitě, mnohem větší šanci na úspěch před celoplošnou konkurencí (Goyanes, 2015, s. 176–177). Důraz na exkluzivitu kladou i Brandstetter a Schmalhofer (2014, s. 500), které uvádějí, že první možností, jak vytvořit přidanou hodnotu, je „propagovat speciální autory, témata, žánry a novinky, které uživatelé nemohou snadno získat zdarma na internetu. Například ve Velké Británii novinové společnosti nabízejí a zpoplatňují sloupkaře, archivní a digitální vydání.“

Odlišit kvalitu a exkluzivitu zamčeného obsahu od alternativ nabízených jinde zdarma je pro média výzvou. Brandstetter a Schmalhofer (ibid., s. 505) porovnaly obsah zveřejněný v sekci Business and Finance na webových stránkách německého deníku *DieWelt* před a po spuštění paywallu. Ukázalo se, že *welt.de* požadoval po zavedení digitálního předplatného peníze za obsah a služby, které předtím nabízel zdarma a které navíc mohli uživatelé získat jinde na webu bez placení. Nejedinečnost obsahu způsobila, že čtenáři neměli příliš důvodů utrácet peníze za různé nabízené přístupové balíčky.

Exkluzivitu obsahu na českém mediálním trhu do jisté míry hodnotí organizace Nadační fond nezávislé žurnalistiky, která v rámci svých služeb Media Rating a Mapa médií posuzuje podíl původního obsahu na jednotlivých webech. Toto kritérium rozlišuje mezi médii, která vytvářejí originální obsah, a těmi, která převážně publikují přejaté články bez výrazné přidané hodnoty. NFNZ hodnotí původnost obsahu na základě toho, zda zahrnuje vlastní zpravodajská zjištění nebo témata a rozhovory se zúčastněnými osobami, navázání na cizí zjištění s doplněním nových informací od relevantních aktérů, práci s dosud neznámými dokumenty, které přinášejí nové informace, a vlastní publicistické obsahy, jako jsou komentáře a rozhovory. Za nepůvodní obsah zpravidla považuje navázání na cizí zjištění doplněné pouze o kontext bez nových informací od relevantních aktérů, monitoring jiných médií, agentur, sociálních sítí nebo snadno dostupných

databází, kompilace z cizích textů, které nepřinášejí nové vlastní informace, a převzatý publicistický obsah.³⁸

Pro účely této práce byla provedena analýza dat NFNZ týkajících se původnosti obsahu na českých zpravodajských serverech (Graf 13). Ta ukazuje, že medián nejvyšší dosažené míry původního obsahu na zpravodajských a komentářových portálech je shodný (75 %) jak u webů s paywallem (13 webů), tak bez paywallu (17 webů). U ekonomických a finančních portálů dosahuje medián původnosti u webů s paywallem 75 %, zatímco u webů bez paywallu je to 62,5 % (28 webů bez paywallu a 5 s paywallem).



39

Z těchto dat lze vyvodit několik závěrů. Medián původního obsahu je pro zpravodajské a komentářové portály shodný (75 %) bez ohledu na to, zda mají paywall, což naznačuje, že původní obsah je považován za důležitý bez ohledu na model monetizace. U ekonomických a finančních webů je medián původnosti obsahu u webů s paywallem výrazně vyšší (75 %) než u webů bez

³⁸ Zdroj: Nadační fond nezávislé žurnalistiky, podrobné informace o metodě posuzování původnosti textů jsou dostupné na: <https://www.nfnz.cz/metodologie/>.

³⁹ Graf 13. Zdroj dat: Původnost obsahu na jednotlivých webech uvedená na webu Nadačního fondu nezávislé žurnalistiky. Zpracoval autor.

paywallu (62,5 %). Tento rozdíl může odrážet větší investice do kvalitního, exkluzivního obsahu, který je nezbytný pro přilákání platících předplatitelů. Nepoměr v počtu webů naznačuje, že trh pro placený ekonomický a finanční obsah je zatím méně rozvinutý nebo že uživatelé v této oblasti preferují volně dostupné informace. Vydavatelé ekonomických a finančních webů s paywallem se pravděpodobně více zaměřují na produkci původního obsahu jako strategii pro zvýšení hodnoty předplatného a diferenciaci od volně dostupných zdrojů.

Pro hlubší pochopení a přesnější závěry je však nutný další výzkum zaměřený na původnost obsahu na českých zpravodajských webech. Tento výzkum by měl zahrnovat nejen kvantitativní analýzy, ale i kvalitativní aspekty, jako je kvalita a relevance obsahu, které mohou mít zásadní vliv na vnímání hodnoty předplatného ze strany uživatelů. Tyto závěry mohou sloužit jako výchozí bod pro další výzkum a analýzu v oblasti monetizace digitálních médií v Česku.

VLIV VÝZNAMNÝCH UDÁLOSTÍ

Významné události, jako je pandemie covidu-19 nebo válka na Ukrajině, mají zásadní vliv na ochotu čtenářů platit za zpravodajství. Tyto děje vytvářejí zvýšenou poptávku po spolehlivých a aktuálních informacích, což vede k nárůstu počtu předplatitelů (Robertson, 2024).

Během pandemie covidu-19 došlo ke globálnímu nárůstu počtu předplatitelů zpravodajských webů, protože lidé hledali spolehlivé a aktuální informace v době krize. Simkanič (2024) uvádí, že

„rok a půl poté, co jsme (*Deník N*, pozn. autora) odstartovali, přišel covid, což byl další hrbol rychlejšího růstu předplatitelů. Vždycky je to tak, že během akutní fáze nějaké krize vám to vyletí a pak se to zase trošku ztlumí, protože část lidí je saturovaná tím, že měla k prémiovému obsahu přístup ve chvíli, kdy to bylo nejnutenější a nepotřebují ho mít dlouhodobě. Nebo to vyzkoušeli a nevyhovovalo jim to. Takže uděláte ten kopeček, zase lehce spadnete, ale už ne pod tu základnu, která byla předtím a pak zase jakoby přirozeně rostete.“

Z rozhovorů vyplývá, že podobný efekt měly i další významné události, jako například ruská invaze na Ukrajinu nebo prezidentské volby 2023. „Druhý významný posun byla invaze, a maximum, které jsme měli, bylo během prezidentských voleb, kdy to bylo celkem přes 27 000

předplatitelů.“ *Deník N* zaznamenal během výše uvedených událostí nárůsty předplatitelů o 15–20 % (Simkanič, 2024).

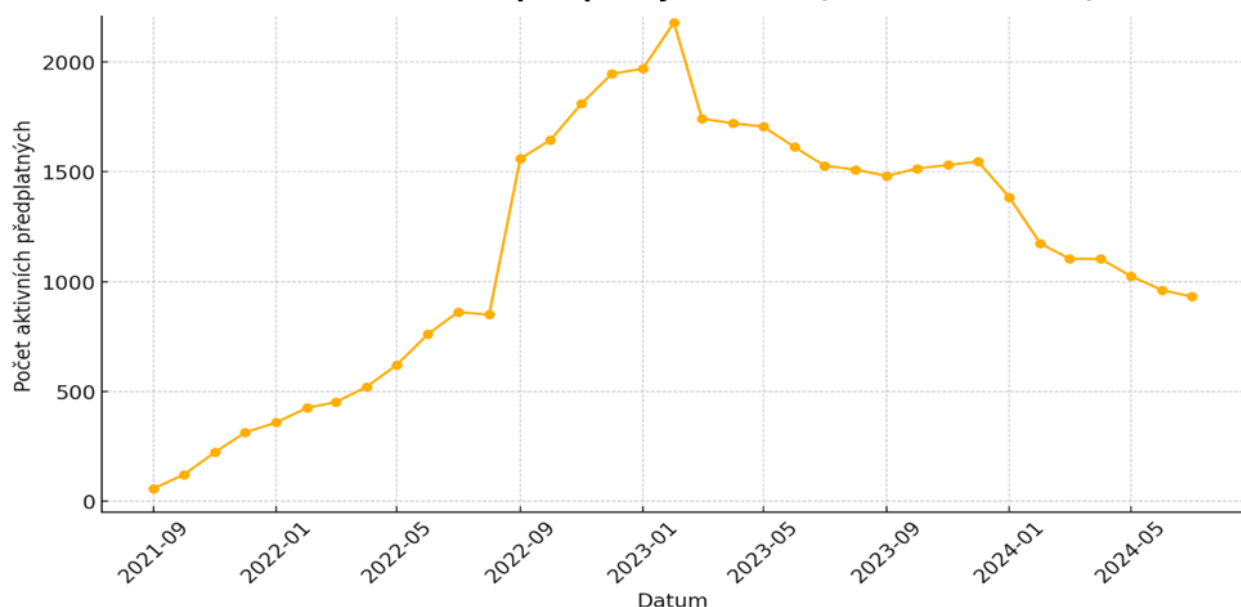
Korelaci nárůstu počtu předplatitelů a významných událostí potvrzuje i šéfredaktor *iDnes.cz*. Za důvody označuje obecnou potřebu zůstat informovaný a také změnu v chování čtenářů během těchto krizí.

„Výrazná změna byla samozřejmě covid, protože lidi neměli co dělat, chtěli číst, hledali nějaký obsah, když už přečetli doma všechny knížky a chtěli si odemknout něco navíc. V tu dobu šla čísla nahoru po desetitisících. Po skončení pandemie přišlo vystřízlivění, jelikož lidé mohli najednou dělat jiné věci než sedět u počítače. Zároveň v poslední době se do toho promítlo i všeobecné zdražení a válka na Ukrajině. Vliv těchto událostí je do jisté míry rozporuplný, jelikož na jednu stranu část lidí, poté co pocítila zdražení, začala ořezávat náklady, které životě nepotřebují, mezi které bezesporu patří i předplatné. A naopak se podařilo nabrat nové předplatitele mezi lidmi, kteří prahli po detailních informacích kolem války na Ukrajině“ (Kaiser, 2024).

Tezi, že významné události jako válka nebo pandemie zvyšují ochotu platit za zpravodajský obsah, potvrzuje i analýza dat deníku *e15* (Graf 14). Z nich lze jasně vyčíst, že počet aktivních předplatitelů rostl kontinuálně od září 2021, kdy krach firmy Bohemia Energy defacto odstartoval energetickou krizi v ČR, přes jaro 2022, kdy Rusko zaútočilo na Ukrajinu, a podzim 2022, kdy se Evropa stále vyrovnávala se značnou inflací⁴⁰ a vysokými cenami energií. Tento růst následně vyvrcholil na začátku roku 2023, kdy v České republice proběhly prezidentské volby, a od té doby kontinuálně klesá.

⁴⁰ 11. 10. 2022 dosáhla inflace v Česku 18 %.

Graf 14. Trend aktivních předplatných v čase (do července 2024)



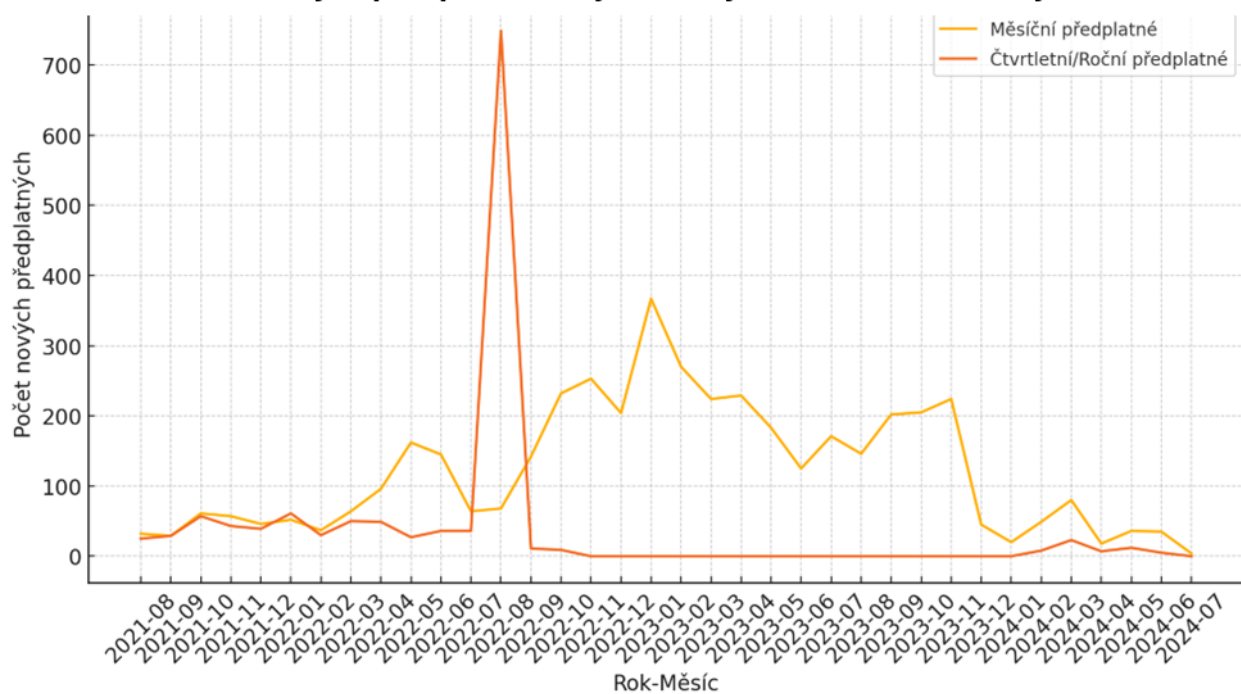
41

Podíváme-li se na to, jak se v tom samém období vyvíjel počet nových předplatných zjistíme, že i zde jejich vývoj koreluje s významným celospolečenským děním popsáním výše (Graf 15). Značný nárůst nových předplatitelů v srpnu 2022 je pravděpodobně způsoben spuštěním služby Premium Plus.

Předpoklad, že se předplatitelé získaní během významné události vykazují větší volatilitou a část z nich po odeznění této události od prémiového obsahu odchází (Simkanič, 2024), částečně potvrzuje rozdíl v počtu nových krátkodobých a dlouhodobých předplatných (Graf 15). Zatímco součet čtvrtletních a ročních předplatných zůstává (až na odchylku v srpnu 2022) relativně stabilní v čase, u měsíčních předplatných vývoj přímo koreluje s významným děním ve světě, tedy se začátkem války na Ukrajině (jaro 2022), energetickou krizí (podzim 2022 a prezidentskými volbami (přelom roku 2022–2023).

⁴¹ Graf 14: Data o předplatných *e15* zahájených mezi 5. 8. 2021 a 1. 7. 2024. Zdroj: Data poskytnutá vydavatelstvím CNC pro účely této práce. Zpracoval autor.

Graf 15. Počet nových předplatitelů v jednotlivých měsících mezi lety 2021-2024



42

Celkově lze konstatovat, že významné události, jako jsou pandemie covidu-19 a válka na Ukrajině, mají zásadní vliv na ochotu čtenářů platit za zpravodajství. Během akutních fází těchto krizí se výrazně zvyšuje poptávka po spolehlivých a aktuálních informacích, což vede k růstu počtu předplatitelů zpravodajských webů. Po skončení krize dochází k částečnému poklesu, ale základna předplatitelů zůstává vyšší než před krizí. Data ukazují, že s významnými událostmi přímo koreluje hlavně počet krátkodobých předplatitelů, zatímco dlouhodobí předplatitelé zůstávají relativně stabilní. Ekonomické faktory, jako je energetická krize a inflace, rovněž ovlivňují předplatné, protože někteří lidé snižují výdaje včetně zpravodajských služeb. Prezidentské volby a další významné politické události vedou k nárůstu zájmu o podrobné informace a analýzy, což se také odráží ve zvýšeném počtu předplatitelů. Celkově platí, že ochota platit za zpravodajství je silně ovlivněna aktuálními společenskými a ekonomickými událostmi, přičemž největší růst je zaznamenáván během krizových období.

⁴² Graf 15: Data o předplatných *e15* zahájených mezi 5. 8. 2021 a 1. 7. 2024. Zdroj: Data poskytnutá vydavatelstvím CNC pro účely této práce. Zpracoval autor.

ODEMYKÁNÍ OBSAHU

Odemykání článků v online médiích je strategií, kterou média používají k rozšíření svého dosahu a zlepšení zapojení čtenářů. Tato taktika přímo souvisí s předchozí kapitolou, jelikož média svůj obsah odemykají často v době významných událostí.

„Když došlo k invazi, cítili jsme zodpovědnost vůči celé společnosti a poskytovali jsme klíčové informace bezplatně. Například hlavní článek o střelbě na Filozofické fakultě byl volně dostupný, protože situace byla aktuální a nebylo jasné, co se bude dít dál. Zamykat takové informace by bylo cynické, když ještě nebylo jasné, kolik střelců se podílí na útoku. Podobně jsme během pandemie covidu-19 odemykali vybrané články, které jsme považovali za nezbytné sdílet s veřejností“ (Simkanič, 2024).

Jedním z důvodů pro dočasné zrušení paywallu je snaha médií získat co nejvíce návštěv stránek a čtenářů při významných zpravodajských událostech. Paywally byly dočasně zrušeny při událostech jako hurikán Sandy ve Spojených státech, útoky na bostonský maraton, oslava diamantového jubilea královny ve Spojeném království či londýnská olympiáda (Myllylahti, 2014, s. 190). Zrušení paywallu při těchto událostech může krátkodobě zvýšit příjmy z reklamy, protože zvýšená návštěvnost stránek přináší více příležitostí pro inzerenty.

Další přínos této strategie spočívá v tom, že odemčení obsahu při významných událostech může být dobrým PR prostředkem. Tento krok může ukázat čtenářům, že médium je ochotné poskytnout důležité informace zdarma, což může zlepšit jeho obraz a přimět více lidí k přihlášení (ibid.). Přesto je důležité poznamenat, že hlavním účelem paywallů je generování příjmů, a společnosti by tedy měly monetizovat zprávy, když je jejich potenciální digitální čtenářstvo největší. „Vím, že některá média využívají volně dostupný obsah k propagaci svého titulu. My však touto cestou jdeme jen minimálně. Párkrát jsme to využili, ale rozhodně to není naše strategie“ (Simkanič, 2024).

Odemykání článků může také vytvářet návyk u čtenářů, což je další způsob, jakým média mohou zvýšit počet svých předplatitelů. Podle Pavloviče (2020, s. 30) se klíče, podle kterých bývají články odemykány, různí. Média mohou zpřístupnit například některé archivní texty nebo články týkající se určitého tématu. Některá média volí strategii, kdy jsou články odemčeny, když se k nim

čtenář proklikne ze sociální sítě nebo vyhledávače. Tato taktika může být účinná, protože mnoho čtenářů objevuje obsah prostřednictvím těchto kanálů a odemčení článku může zvýšit pravděpodobnost, že se čtenář stane pravidelným návštěvníkem stránek.

Další strategií je umožnit platícím uživatelům odemknout články a sdílet je s přáteli. Tato možnost může nejen zvýšit dosah média, ale také přilákat nové čtenáře, kteří by se mohli stát předplatiteli. Ať už je mechanismus odemykání jakýkoliv, často může vyžadovat bezplatnou registraci. V takovém případě se médium snaží získat kontaktní údaje na uživatele, které může následně využít k dalšímu oslovení, například s nějakou zvýhodněnou nabídkou (Pavlovič, 2020, s. 30). Tento přístup, který v Česku razí například *Respekt* nebo *Deník N* může být efektivní, protože umožňuje médiu budovat databázi potenciálních předplatitelů, se kterými může dále komunikovat a snažit se je převést na platící uživatele.

Navzdory těmto výhodám existují i některé výzvy spojené s odemykáním článků. Jednou z nich je udržení rovnováhy mezi poskytováním dostatečně atraktivního obsahu zdarma a zajištěním, že placený obsah zůstane dostatečně hodnotný, aby motivoval čtenáře k předplatnému. Pokud je příliš mnoho obsahu dostupného zdarma, čtenáři mohou mít pocit, že není potřeba platit za přístup k informacím. Na druhou stranu, pokud je obsah za placenou zdí příliš omezený, čtenáři nemusí vidět dostatečnou hodnotu v předplatném.

„Často se setkáváme s čtenáři, kteří nás upozorňují na to, že určitý článek by měl být odemknutý, protože si myslí, že by o něm měli vědět všichni. Je zajímavé sledovat, jak se liší priority jednotlivých lidí. Někteří považují za klíčové například informace o Facebooku a jeho politice týkající se studia obsahu pro umělou inteligenci, jiní zase volební programy, investigativní zprávy o podezřelých osobách nebo analýzy dění na Ukrajině. Pro některé je důležité vědět, jak se šíří covid-19 a jaká jsou doporučení ohledně očkování, pro jiné je zase klíčová investigace týkající se důležitých politiků. Pokud bychom měli všechny tyto požadavky splnit, odemkneme 70 % obsahu a můžeme zrušit placenou část“ (Simkanič, 2024).

Lze tedy říct, že odemykání článků může být účinnou strategií, kterou mohou média využít k rozšíření svého dosahu a zvýšení zapojení čtenářů. Tato taktika může pomoci médiím získat nové čtenáře, zvýšit příjmy z reklamy a přilákat nové předplatitele. Nicméně, aby byla tato strategie

úspěšná, je důležité pečlivě vyvážit množství dostupného obsahu zdarma a hodnotu placeného obsahu. Další výzkum v této oblasti by mohl poskytnout cenné poznatky o nejlepších postupech a strategiích pro odemykání článků.

FENOMÉN „BEZPLATNÉ KULTURY“

To, proč lidé za zprávy neplatí, je pro média neméně důležité jako zjištění, proč za ně platí. Poměr platících čtenářů zatím nikde na světě nepřesáhl ani 40 %⁴³ a skupina „neplatičů“ tak stále představuje velkou příležitost pro získání nových zdrojů. Jak už bylo uvedeno dříve, některá literatura naznačuje, že hlavní důvod, proč je vnímání výhod placeného obsahu omezené, je ten, že stejný obsah je dostupný zdarma jinde (srov Brandstetter a Smalhofer, 2014).

Fletcher a Nielsen (2017) tento fenomén označují jako „bezplatnou kulturu“ (*free culture*), kdy lidé očekávají, že obsah a služby budou v místě spotřeby k dispozici zdarma. Pro zpravodajské organizace, které se snaží přesvědčit uživatele, aby za zprávy platili, představuje „bezplatná kultura“ překážku, protože cenovka nasazená na jakýkoli placený model bude srovnávána s referenční cenou nula (Fletcher a Nielsen, 2017, s. 1176). Jde o to, že lidé neodhadují náklady a přínosy pouze na základě zjištěných cen a očekávaných přínosů, ale mají na paměti také to, kolik stojí srovnatelné výrobky/služby (ibid.). Předplatné se zkrátka čtenáři „vyplatí“ pouze tehdy, pokud se za platební bariérou skrývá produkt, který je co nejatraktivnější a nejrozsáhlejší a nabízí jasnou přidanou hodnotu ve srovnání s bezplatnou alternativou (Beseler et al., 2023, s. 9).

Fenomén „bezplatné kultury“ bývá někdy spojován se silnou pozicí médií veřejné služby v dané zemi, které mohou poskytovat kvalitní a vyváženou alternativu komerčním médiím tím, že nabízejí své služby zdarma (byť jsou placena koncesionářskými poplatky). Tento argument zazněl ve všech rozhovorech se zástupci médií. Podle Volčíka (2024) je existence silných veřejnoprávních médií v Česku dominantní překážkou pro zvýšení ochoty platit za zpravodajství, neboť ta „nevytváří to takový tlak na to, aby se platilo za něco jiného, když můžete mít nejenom rádio a televizi, ale i k nim kvalitní weby, které produkují“ (Volčík, 2024).

Stejný názor má i Kaiser (2024): „Neberu je jako soupeře, ale do určité míry samozřejmě dělají velmi dobrý obsah a dnes se používají i do oblastí, jako jsou podcasty, online zpravodajství atd. To znamená, že je to svým způsobem konkurence a ta konkurence bude ‚zdarma‘, když pominu, že všichni platíme koncesionářské poplatky.“

⁴³ <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/paying-news-price-conscious-consumers-look-value-amid-cost-living-crisis>.

I podle Simkaniče (2024) snižují veřejnoprávní média ochotu lidí platit za obsah zejména z důvodu snižování referenční ceny a ztěžují fungování komerčním médiím, zejména co se týče aktuálního zpravodajství.

„My soutěžíme s dumpingovými cenami. Když máte stejnou zprávu, například o tom, že nějaký prezident navštívil Českou republiku, tak v tom neuděláte velký rozdíl, prostě popíšete, že o něčem jednal s naším prezidentem a tím to končí. Když tady ale máte velké hráče, kteří takovou věc mají zadarmo, tak je samozřejmě obtížné se prosadit s placeným obsahem a čtenáři nemají moc důvodů za takový obsah utrácet“ (Simkanič, 2024).

Nicméně studie naznačují, že ve skutečnosti existuje spíše důkaz o pozitivním vztahu mezi přístupem ke zpravodajství veřejné služby a placením za online zpravodajství. Silná veřejnoprávní média mohou do jisté míry zvyšovat tlak na kvalitu a inovace v soukromém sektoru a tím posilovat jeho odolnost (Fletcher a Nielsen, 2017, s. 1182). Silná veřejně financovaná média jsou navíc ve společnosti stále důležitější, protože zabraňují vzniku nových druhů digitálních propastí a podporují informovanost a zájem o veřejné dění, což může mít ve svém důsledku vliv i na ochotu platit za zpravodajství (Myllylahti, 201, s. 190). Jinými slovy komerční média mohou těžit ze silného veřejného financování infrastruktury, služeb a obsahu a z publika, které se díky tomu vytvořilo (Sehl, Fletcher a Picard, 2020).

Kromě *České televize* a *Českého rozhlasu* upozorňují zástupci médií na dalšího silného hráče na českém trhu, kterým je *Seznam*, jehož domovská stránka patří mezi ty nejnavštěvovanější na českém internetu s asi 3,5 milionů návštěvníky denně. *Seznam* současně funguje jako velký distribuční uzel, protože na své domovské stránce umožňuje „partnerským webům“ zveřejnit svůj obsah (Zelenka, 2024).

„Bohužel v tomto máme obrovskou nevýhodu oproti jiným, třeba i středoevropským regionům. Tady totiž máme jednoho silného hráče s výsadním postavením, a to je *Seznam* a *Seznam Zprávy*, který nám vlastně všem, kteří to myslíme dobře s žurnalistikou a kvalitními informacemi, brzdí trochu rozvoj, protože lidé si říkají, proč někde musíme platit a jinde nemusíme“ (Volčík, 2024).

Také Simkanič (2024) a Kaiser (2024) označují *Seznam* za jednu z překážek pro masivnější rozšíření paywallu v českém mediálním prostředí.

Kromě *Seznamu* mohou stále ještě silný – byť zdánlivě pomalu klesající – odpor k utrácení peněz za digitální zpravodajské produkty udržovat také digitální platformy a sociální média, jako je Facebook nebo X, které posilují „étos svobody“ na internetu. Platformy jako YouTube navíc nabízí velké množství bezplatného online obsahu, což ještě více ztěžuje snahu vydavatelů monetizovat vlastní obsah (Liu et al. 2015, s. 2891; Novotný, 2012, s. 23). Zároveň je třeba poznamenat, že jiné mediální produkty, jako jsou filmy a hudba, nutně netrpí stejnou měrou (O'Brien, Wellbrock a Kleer, 2020, s. 667–668).

Digitální média jsou dnes (podobně jako mnoho dalších online hráčů) na počátku procesu přesvědčování populace, že fenomén „internetu zdarma“ je pomalu u konce. Aby se jim to podařilo, je nutné (mimo jiné) obeznámit čtenáře se současným – převážně špatným – ekonomickým stavem médií. Čtenáři neznají tohoto stavu totiž logicky předpokládají, že reklama musí být dostatečným zdrojem financování a konzumovat obsah zdarma pro ně je známou praxí z minulých dob (Beseler et al., 2023, s. 9). Podle „Reuters Digital News Report“ z roku 2018 je u lidí, kteří si jsou vědomi toho, že digitální zpravodajství je ztrátové, pravděpodobnější, že si zaplatí předplatné nebo přispějí redakcím formou daru (Newman et al., 2018, s. 24): „Lidé se naučili, že informace jsou zadarmo a že to nic nestojí, a absolutně si neuvědomují, že platí svou pozorností (...) V zásadě se teď snažíme o změnu myšlení Čechů“ (Kaiser, 2024).

Závěrem této kapitoly je nutné dodat, že masivní rozšíření digitálního předplatného napříč mediálním trhem může mít negativní dopady na diverzitu hlasů a názorů v tisku. Pickard a Williams (2014) uvádějí, že digitální předplatné dále vepisuje komerční hodnoty do procesů sběru zpráv, což může vést k užšímu rozsahu hlasů a názorů v tisku. Omezení přístupu veřejnosti k různým názorům a politikám tak může mít ve svém důsledku negativní důsledky pro demokracii a veřejnou debatu (Myllylahti, 2017).

KONKURENCE ZE STRANY ZÁBAVNÍCH MÉDIÍ

Raketový vzestup digitální distribuce médií prostřednictvím internetu vedl k obrovskému nárůstu výběru médií a konkurence. Když jsou lidé online, mají přístup k mnoha různým typům služeb, což jim umožňuje vzdát se konzumace zpráv, pokud si to přejí, a trávit čas konzumací zábavního obsahu. Platba za zábavní média je přibližně dvakrát častější než platba za média, která se zábavou nesouvisejí (Fletcher a Nielsen, 2020, s. 3441–3447). Tato skutečnost ukazuje na silnou pozici zábavních médií na trhu.

Přes to, že se na první pohled může zdát, že rozšíření zábavních médií brzdí vývoj těch zpravodajských, studie naznačují, že lidé, kteří platí za média jako jsou Netflix nebo Spotify, tak často nečiní na úkor platby za zpravodajství. To znamená, že ochota platit za online zábavní média může ve skutečnosti podporovat ochotu platit i za zpravodajský obsah (ibid., s. 3452). Toto zjištění je důležité pro zpravodajské organizace, protože naznačuje potenciální synergie mezi různými typy placených online médií a možnost získání nové předplatitelské základny.

Úspěch populárních placených online služeb totiž může ovlivňovat vnímání hodnoty online zpráv a nastavovat novou „referenční cenu“ pro tyto služby. Tento může vést k normalizaci platby za online obsah, což je proces s potenciálně vysokým dopadem na tržní chování spotřebitelů (ibid., s. 3451). Populární platformy tak mohou pomáhat rozbít „kulturu zdarma“, kdy si publikum navykne za obsah platit. Studie z roku 2020 ukázala, že lidé, kteří platí za jiné formy online médií, častěji platí za zpravodajství a pokud v současnosti neplatí, častěji tvrdí, že za něj budou platit v budoucnu. U nezábavních médií (např. software, aplikace, prémiové informace) je asociace s ochotou platit za zpravodajství obvykle silnější, ale pozitivní vztah existuje i u zábavních médií (ibid, s. 3440). Toto zjištění vyvrací představu, že peníze utracené za online média nesouvisí s platbami za zpravodajství a naznačuje, že růst jiných placených online médií může zvyšovat ochotu lidí platit za zpravodajství tím, že normalizuje nákup online médií obecně což potvrzuje i šéfredaktor webu *iDnes.cz* Matyáš Kaiser: „Na druhou stranu nám výrazně pomáhá obecné povědomí o předplatných. To znamená, že dneska už většina Čechů ví, co je Netflix a že je potřeba na něj zaplatit, pokud na něj chtějí koukat. Stejně tak jako Spotify a další streamovací platformy, protože jejich komunikace je nejsilnější: zaplať a máš možnost se dívat“ (Kaiser, 2024).

Hypotézu, že zábavní platformy nastavují referenční cenu pro ostatní online média do jisté míry potvrzuje také porovnání aktuálních cen na trhu. Základní měsíční předplatné Netflixu stojí stejně (199 Kč) jako měsíční předplatné deníku *e15* nebo *Hospodářských novin*. Amazon Prime zase v Česku své služby nabízí za podobnou cenu (79 Kč/měsíc), kterou si za prémiový obsah

účtuje web *iDnes.cz*. Srovnatelné ceny mají i *Respekt* (180 Kč/měsíc) a Spotify (169 Kč/měsíc), nebo HBO Max (219 Kč/měsíc) a *Deník N* (249 Kč/měsíc).

Zábava



199–319 Kč/měsíc



79 Kč/měsíc



169 Kč za měsíc



219 Kč/měsíc



239 Kč/měsíc

Zpravodajství



199 Kč/měsíc

RESPEKT

180 Kč/měsíc



199 Kč/měsíc



249 Kč/měsíc



89 Kč/měsíc



299 Kč/měsíc

Přestože existuje pozitivní vztah mezi platbami za zábavní média a ochotou platit za zpravodajství, soutěž o mediální pozornost může být mnohem intenzivnější než soutěž o mediální výdaje. To znamená, že používání online zábavy může stále odvádět pozornost od používání online zpravodajství (Fletcher a Nielsen, 2020, s. 3451). Například i deník *The New York Times*, který vyvinul značné úsilí o vybudování zámořské předplatitelské základny, má podle finančních zpráv za rok 2018 mnohem méně globálních předplatitelů než většina populárnějších online mediálních společností (ibid., s. 3442). Konkurenci v boji o pozornost publika přiznává i ředitel vydavatelství Respekt Media Pavel Volčik: „My nesoutěžíme pouze s ostatními médii, která mají paywall, ale soutěžíme s kýmkoliv. S jakýmkoliv tvůrcem obsahu, za který někdo chce peníze, a se všemi službami, za které lidé běžně platí nějaký měsíční paušál. Je to úplně jiná doba" (Volčik, 2024).

Některá zpravodajská média tak hledají cesty, jak co nejvíce těžit z všeobecné obliby zábavních médií a ochoty lidí si za zábavu platit. Jednou z možností může být spolupráce a

partnerství s velkými VOD platformami. Touto cestou se vydal server *iDnes.cz*, když vedle svého předplatného začal nabízet čtenářům i předplatné platformy jako součást balíčku.

„Zajímá nás typově HBO, Netflix, Amazon Prime, tedy aby to nebyla přímá konkurence, ale někdo, kdo také potřebuje své předplatitele. Měli jsme poměrně hezkou dohodu s HBO, a aktuálně řešíme další streamovací služby, jako je O2 TV. V praxi to znamená, že si koupíte roční předplatné Prémia a dostanete k tomu tři měsíce HBO Max zdarma, nebo například, když se hraje Liga mistrů, tak k tomu dostanete O2 TV na tři měsíce zdarma“ (Kaiser, 2024).

Ze zjištění vyplývá, že i když je ochota platit za zábavní média vysoká a zvyšuje tak referenční cenu, čímž pomáhá bojovat proti bezplatné kultuře (*free culture*), zpravodajská média čelí výzvě, jak zaujmout publikum, jehož pozornost je roztroušená mezi množstvím konkurence. Jedním z řešení by mohlo být přizpůsobení modelů předplatného tak, aby nabízely podobné výhody jako zábavní média, například přístup k obsahu z více zdrojů prostřednictvím jednoho předplatného (Fletcher a Nielsen, 2020, s. 3452). Jako další řešení se nabízí strategické partnerství mezi zábavními a zpravodajskými médii v podobě společných balíčků předplatných.

POLITICKÉ STRANICTVÍ

V globálním měřítku hrají politické preference čtenářů významnou roli v ochotě platit za zpravodajský obsah a zájem o aktuální politické dění může být silným ukazatelem potenciální ochoty platit za online zprávy. Například ve Spojených státech osm z deseti pravidelných předplatitelů nebo dárců uvádí, že mají velmi nebo extrémně velký zájem o zprávy a tři čtvrtiny říkají, že mají velmi nebo extrémně velký zájem o politiku. Pro srovnání, u neplatíčů je tento poměr pouze 43 % a 36 % (Newman a Robertson, 2023, s.11). Tato data naznačují, že existuje významný prostor pro růst předplatitelské základny, pokud se čtenář dokáže politicky ztotožnit s nabízeným produktem.

USA mohou sloužit jako příklad toho, jak politická polarizace ovlivňuje ochotu platit za zprávy. Bývalý americký prezident Donald Trump opakovaně označoval mainstreamová média za „poražená“, „nepřátele lidu“ nebo publikující „falešné zprávy“. Tyto útoky zvýšily negativní pohled na žurnalistiku u mnoha Američanů (Chen a Thorson, 2021) a u jeho odpůrců naopak zvýšily ochotu podporovat žurnalistiku, která byla v souladu s jejich světonázorem (viz Trump bump – kapitola „Stručná historie paywallu ve světě“). Mainstreamová média se tak stala součástí sociální identity liberálů a demokratů, nikoli však konzervativců a republikánů (ibid.).

Dalším příkladem, jak mohou politické události ovlivnit ochotu platit za zpravodajství, je situace v Hongkongu. V roce 2017 platilo za online zpravodajství pouze 21 % lidí. Tento podíl klesl na 17 % v roce 2019, ale následně v roce 2020 výrazně vzrostl na 29 %. Tento nárůst byl pravděpodobně způsoben hnutím proti novele zákona o vydávání (Anti-ELAB) v roce 2019, které se vyvinulo v antiautoritářský protest volající po demokratizaci a odpovědnosti policie (Lee, Chan a Chen, 2023, s. 5). Tato událost ukazuje, jak významné politické a sociální události mohou mobilizovat občany k podpoře zpravodajských médií finančně.

Ne každý angažovaný občan je však automaticky předplatitel. Celá polovina z těch, kteří za zprávy neplatí, aktivně vyhledává zprávy, zejména o národní politice (Associated Press – NORC Center for Public Affairs Research a American Press Institute, 2017). Toto naznačuje, že existuje latentní trh pro placené zpravodajství mezi těmi, kteří mají zájem o politické dění, ale dosud nejsou ochotni za zprávy platit.

Silní straníci, kteří považují obsah „stranických“ médií za důvěryhodnější a sympatičtější, mohou také podporovat preferovaná média nad rámec předplatného. Zejména pokud vnímají jejich

finanční situaci jako nejistou a finanční podporu jako způsob, jak zajistit přežití médií, která reprezentují jejich názory (Lee, Chan a Chen, 2023, s. 3).

I zde chybí aktuální výzkum zabývající se možným politickým stranictvím českých médií a jeho vlivem na počet předplatitelů. Nicméně studie z roku 2012 zabývající se vlivem médií na to, jak lidé ve střední Evropě smýšlí o politice ukázala, že ačkoliv u některých menších, relativně elitních médií, dochází k ideologickému samovýběru publika, velká média to nedělají, pravděpodobně z důvodu obav o odhalení, což by mohlo mít dalekosáhlé důsledky na všeobecnou důvěru v média a chování jejich čtenářů (Tworzecki a Semetko, 2012). Dá se předpokládat, že tento trend je způsoben také zkušeností Čechů se státními zpravodajskými kanály, šířícími propagandu během čtyřiceti let komunistické totality.

Z rozhovorů se zástupci médií vyplývá, že česká média jsou si politických preferencí svých předplatitelů vědoma. „My jsme vždycky byli považováni za Babišovo médium, ale paradoxně, když se podíváte na skladbu těch čtenářů, tak jsou to z velké části voliči pětikoalice a Petra Pavla, takže úplně jiná skupina, než se navenek může zdát“ (Kaiser, iDnes, 2024).

„Ti lidé mají často hotovou ideovou nebo politickou profilaci a vlastně i když jim něco napíšeme, pokud normálně čtou *Parlamentní listy* nebo antisystémové weby, tak i když se konfrontují s naším zjištěním, to neznámá, že nás vezmou vážně, protože prostě nezapadáme do jejich světonázoru. A fanoušek Ruska nás nikdy, i kdybychom byli stokrát zadarmo, nebo měli předplatné zdarma pro fanoušky Ruska, nebude brát vážně“ (Simkanič, 2024).

Politické preference a zájem o politické zpravodajství tedy mohou být klíčovými faktory ovlivňujícími ochotu platit za zpravodajský obsah. Politická polarizace a vnímání médií jako součást sociální identity mohou tuto ochotu posilovat nebo oslabovat a významné politické události mají potenciál mobilizovat občany k finanční podpoře zpravodajských médií. Nicméně nedostatek dat o čtenářích a specifický historický kontext českého mediálního prostředí znamená, že zpravodajské organizace tyto dynamiky ve svých strategiích (alespoň veřejně) nepoužívají.

SOCIÁLNÍ A SPOLEČENSKÁ HODNOTA

Ochota platit za zpravodajský obsah je úzce spjata se sociální a společenskou hodnotou, kterou lidé připisují informacím a jejich zdrojům. „Naše výzkumy ukazují, že naši čtenáři jsou často velmi občansky aktivní, uvědomělí a zároveň jsou ochotní platit za obsah, takže tvoří naši cílovou skupinu“ (Ischia, 2024).

Vyšší vzdělanost a občanskou angažovanost u svých předplatitelů sleduje také *Deník N*:

„V regionech často tvoří kulturní jádra – provozují kavárny, knihkupectví, kina nebo pořádají vzdělávací a společenské akce. Takoví lidé mají zájem o veřejné dění, což z nich činí relevantní cílovou skupinu, bez ohledu na regionální rozdíly (...). Něco přechíst do hloubky je vlastně náročné, zabírá to čas a koncentraci a klade to nároky na míru vhledu. Přestože kontext je v článku uveden, stále počítáme s poučenějším čtenářem, který to nečte poprvé. To vše tedy limituje naši cílovou skupinu a její dosah.“ (Simkanič, 2024)

Z toho vyplývá, že motivace čtenářů platit za zpravodajský obsah nemusí být pouze otázkou zájmu o informace a politiku, ale může zahrnovat také sociální a společenské hodnoty. Lidé často platí za zprávy, aby udrželi a propagovali svůj sociální status mezi svými vrstevníky (Chen a Thorson, 2021).

Jedním z hlavních důvodů, proč lidé platí za zpravodajství, je jejich snaha být dobře informovanými občany. Tento pocit „povinnosti být informován“ je silným motivačním faktorem, který je často spojen s vnímáním bezplatného online obsahu jako nedostatečného (Associated Press – NORC Center for Public Affairs Research a American Press Institute, 2017). Tito předplatitelé kritizují bezplatný obsah za jeho nedostatečnou kvalitu, objektivitu a spolehlivost (Beseler et al., 2023).

Sociální identita hraje významnou roli v rozhodnutí platit za zpravodajství. Výzkumy ukazují, že lidé často platí za obsah, který jim pomáhá udržovat jejich sociální identitu. Tento faktor je často silnější než vnímání zpráv jako klíčového prvku demokracie (Chen a Thorson, 2021). Kromě toho zpravodajský obsah umožňuje čtenářům zachovat si aktuální informace, což je rovněž důležité pro jejich sociální status a interakce s vrstevníky.

Do jaké míry hraje sociální status roli v rozhodování českých čtenářů, zůstává předmětem dalšího výzkumu. Nicméně je jasné, že i sociální a společenské hodnoty mohou mít na ochotu lidí platit za zpravodajský obsah významný vliv.

ZÁVĚR

Od chvíle, kdy v 90. letech 20. století vznikly první digitální zpravodajské weby, se novinové organizace snaží nalézt udržitelný obchodní model. Reklama se zpočátku jevila jako perspektivní řešení, avšak postupně ji ovládly velké platformy, což přinutilo novinové redakce přizpůsobit své strategie. Zavedení paywallů a příjmů od čtenářů nabídlo jedno z možných východisek. Paywally začínaly jednoduše sledováním počtu přečtených článků, ale brzy se rozvinuly do sofistikovanějších forem (Williams, 2016). Využití modelování náchylnosti pro dynamické paywally umožňuje přesnější cílení a vyšší míru konverze. Pro zpravodajské organizace je dnes obzvláště důležité efektivně identifikovat a přeměňovat čtenáře na předplatitele, vzhledem k omezenému počtu potenciálních zákazníků (Pavlik, 2024, s. 207).

Dnešní vývoj v oblasti umělé inteligence, zejména generativní nástroje postavené na rozsáhlých jazykových modelech tuto strategii umožňuje. Média dnes mohou v rámci komunikačního modelu *one-to-one for many* personalizovat nejen obsah, ale i způsob jeho distribuce a cenu.

Tato diplomová práce poskytla analýzu fenoménu digitálního předplatného v kontextu online médií, se zvláštním zaměřením na český trh. Historický přehled, analýza dat a rozhovory s klíčovými představiteli médií odhalily několik klíčových faktorů ovlivňujících ochotu platit za zprávy a poskytly podklad pro konkrétní doporučení pro média, tak aby si dokázala zajistit udržitelné financování nezávislé na příjmech z inzerce:

Cena: Vzhledem k vysoké míře citlivosti na cenu je důležité, aby média svým čtenářům nabízela diferenciované cenové modely a promo akce. Zjištění naznačují, že flexibilita cenových plánů, například v závislosti na věku čtenářů, může zvýšit míru konverze. Nabídka různých úrovní předplatného umožňuje čtenářům vybrat si plán, který nejlépe odpovídá jejich preferencím a finančním možnostem. V této souvislosti by měla média zvážit zavedení dynamických paywallů, které umožňují flexibilní přístup a personalizované cenové nabídky podle chování čtenářů. Dynamický paywall může optimalizovat míru konverze tím, že přizpůsobují cenu individuálním potřebám různých skupin čtenářů. Média by se také měla vyvarovat šokových nárůstů ceny za předplatné a místo toho volit strategii postupného zdražování tak, aby nedošlo k odrazení zákazníků.

Kvalita a exkluzivita obsahu: Čtenáři jsou ochotni platit za obsah, který považují za kvalitní a unikátní. Zpravodajské organizace, které investují do hlubokého a exkluzivního zpravodajství, mají větší šanci přilákat platící čtenáře. Média by měla zaměřit své zdroje na produkci exkluzivního obsahu, který přiláká a udrží platící čtenáře, či nabízet exkluzivní obsah pro předplatitele, jako speciální reportáže, analýzy a přístupy k archivům. Je také důležité, aby média identifikovala obsah a autory s největším konverzním potenciálem a soustředila se na jejich propagaci směrem ke čtenářům.

Personalizace a loajalita: Personalizované nabídky a budování vztahů se čtenáři jsou klíčové pro zvyšování míry konverze i udržení stávajících předplatitelů. Dlouhodobí předplatitelé se vyznačují menší volatilitou než lidé, kteří mají předplatné pouze na měsíc a musí ho neustále prodlužovat a tím pádem hodnotit jeho přínos. Pro média je v tomto ohledu klíčový moment přechodu předplatitele z akční na stálou cenu a do té doby by měla být schopná vytvořit žádané návyky zejména pomocí personalizovaných nabídek. Média využívající freemium strategii by se také neměla soustředit tolik na skupinu loajálních ale na neplatící čtenáře a postupně zvyšovat jejich motivaci začít za obsah svého oblíbeného média platit.

Média by měla analyzovat data o chování uživatelů a na základě těchto informací přizpůsobovat své strategie. Klíčovým faktorem je v tomto ohledu sběr relevantních dat o čtenářích, které médiím pomohou pochopit jejich zájmy, a tedy i preference v konzumaci obsahu. Média, která v budoucnu dokážou sbírat relevantní data o svých čtenářích a využívat je k přizpůsobení obsahu i cenových nabídek, dosahují vyšší míry předplatného. Personalizované nabídky nemusí být zaměřené pouze na obsah, ale mohou zahrnovat i exkluzivní výhody pro dlouhodobé předplatitele a další benefity, jako jsou slevy nebo pozvánky na exkluzivní události.

Nepeněžní náklady: Literatura naznačuje, že cena není jedinou obětí, kterou čtenáři výměnou za exkluzivní obsah přinášejí, ale jsou to také časové a psychické náklady. Média by se proto měla soustředit na proces distribuce prémiového obsahu, tak aby byla jeho konzumace pro čtenáře co možná nejjednodušší. Důležité je také zrychlit a zefektivnit samotný proces nákupu a rušení předplatného, aby tyto procesy neodrazovaly potenciální předplatitele. Účinnou strategií může být i zvýšení nepeněžních nákladů u neplatících čtenářů tak, aby je ještě více motivovaly stát se členem klubu předplatitelů.

Demografie předplatitelů: Mladší čtenáři a čtenáři s vyššími příjmy mají větší ochotu platit za online zpravodajství a zároveň jsou více nakloněni digitálním platbám a předplatným modelům.

Na druhou stranu jsou tito čtenáři zvyklí konzumovat obsah z více zdrojů najednou a je tak těžší je přetavit v loajální předplatitele. Média by proto měla vytvářet obsah a kampaně cílené na mladší čtenáře, kteří mohou mít jiná očekávání a preference než starší generace, experimentovat s různými formáty a platformami, aby oslovila mladší publikum. Jako konkrétní příklad se nabízí systém rodinných předplatných, které cílí na mladší čtenáře skrze jejich rodinné příslušníky.

Vliv významných událostí a odemykání obsahu: Události jako pandemie covidu-19 a válka na Ukrajině ukázaly, že zájem o placené zpravodajství roste v době krize. Média by měla být připravena rychle reagovat na podobné situace a nabízet relevantní a aktuální obsah. Odemykání prémiového obsahu během těchto významných událostí může sloužit jako účinný prostředek k propagaci média a u freemium modelů přinést i krátkodobé zvýšení příjmů z reklamy. Nicméně je důležité si uvědomit, že hlavním účelem paywallů je generování příjmů a společnosti by měly monetizovat obsah právě v době, kdy je jejich potenciální publikum nejpočetnější. Média by proto před každým odemčením článku měla zvážit přínosy a nevýhody takového kroku.

Free culture a konkurence ze strany zábavních médií: Přes všeobecné přesvědčení neexistuje důkaz o tom, že by veřejnoprávní média negativně ovlivňovala ochotu lidí platit za online zpravodajství a silná média veřejné služby mohou naopak svým příkladem zvyšovat kvalitu obsahu napříč trhem. K potlačení „bezplatné kultury“ musí média především vzdělávat vlastní čtenáře o důležitosti placeného zpravodajství pro udržení kvality a nezávislosti médií. Vydavatelství by měla aktivně komunikovat přínosy předplatného a ukazovat, jak jejich podpora přispívá k produkci kvalitního obsahu. Používat příběhy a případové studie, které ukazují konkrétní přínosy a úspěchy dosažené díky podpoře předplatitelů. Tyto příběhy mohou posílit důvěru čtenářů a motivovat je k podpoře prostřednictvím předplatného. Rostoucí obliba zábavních platform typu Netflix nebo Spotify může mít pozitivní vliv podíl předplatitelů v Česku, protože zvyšují referenční cenu a učí publikum, že za obsah se platí. Nicméně tyto platformy mohou ještě více rozměňovat pozornost publika, což může mít pro média negativní afekt. Zároveň v časech krize si lidé nechávají spíše předplatné VOD platform apod. než předplatné zpravodajské. Jedním z řešení pro zpravodajské servery může být uzavírání strategických partnerství s těmito platformami a nabízení společných balíčků.

Politické stranictví a sociální a společenské hodnoty: Oba tyto faktory vyplývají z odborné literatury zaměřující se na chování předplatitelů. Nicméně ani z dat poskytnutých deníkem *e15*, ani z rozhovorů se zástupci médií nevyplývá, jak velkou roli tyto faktory hrají v procesu rozhodování

se, zda začít platit za zpravodajský obsah. Jejich význam proto zůstává předmětem dalšího výzkumu.

Implementace těchto doporučení může pomoci českým médiím efektivněji využívat paywall modely k dosažení udržitelného financování, zvýšení nezávislosti a zajištění dlouhodobé kvality zpravodajství. Klíčovým faktorem úspěchu je schopnost médií přizpůsobit se rychle se měnícím podmínkám na trhu a efektivně komunikovat hodnotu placeného obsahu svým čtenářům. Pouze tímto způsobem mohou média zajistit svou ekonomickou stabilitu a zároveň plnit svou důležitou společenskou roli poskytovatele kvalitních a nezávislých informací.

Celkově představuje digitální předplatné pro online média životaschopný model financování, který může přispět k jejich dlouhodobé udržitelnosti a nezávislosti. Úspěch této strategie však závisí na schopnosti médií přizpůsobit se rychle se měnícím podmínkám na trhu a efektivně komunikovat hodnotu placeného obsahu svým čtenářům.

SUMMARY AND LIMITATIONS

Since the emergence of the first digital news websites in the 1990s, newspaper organizations have been striving to find a sustainable business model. Initially, advertising seemed like a promising solution, but over time, it was dominated by large platforms, forcing newsrooms to adapt their strategies. The introduction of paywalls and reader revenue provided one solution for this challenge. Paywalls began by tracking the number of articles read, but soon evolved into more sophisticated forms (Williams, 2016). Utilizing propensity modelling for dynamic paywalls allows for more precise targeting and higher conversion rates. For news organizations, it is especially crucial today to effectively identify and convert readers into subscribers, given the limited number of potential customers (Pavlik, 2024, p. 207).

Today's developments in artificial intelligence, particularly generative tools built on large language models, enable this strategy. Media can now personalize not only content but also the way it is distributed and priced within a one-to-one-for-many communications model.

This thesis provided an analysis of the phenomenon of digital subscriptions in the context of online media, with a particular focus on the Czech market. A historical overview, data analysis, and interviews with key media figures revealed several key factors influencing the willingness to pay for news and provided a basis for specific recommendations for media to secure sustainable funding independent of advertising revenue.

Price: Given the high sensitivity to price, it is important for media to offer differentiated pricing models and promotions to their readers. Findings suggest that flexibility in pricing plans, such as depending on the age of readers, can increase conversion rates. Offering different subscription levels allows readers to choose a plan that best matches their preferences and financial capabilities. In this context, media should consider implementing dynamic paywalls that allow flexible access and personalized pricing offers based on reader behavior. Dynamic paywalls can optimize conversion rates by tailoring prices to the individual needs of different reader groups. Media should also avoid sudden price hikes for subscriptions and instead choose a strategy of gradual price increases to avoid deterring customers.

Quality and Exclusivity of Content: Readers are willing to pay for content they consider high-quality and unique. News organizations that invest in deep and exclusive reporting are more likely to attract paying readers. Media should focus their resources on producing exclusive content that attracts and retains paying readers, offering subscriber-only content such as special reports, analyses, and access to archives. It is also important for media to identify the content and authors with the highest conversion potential and focus on promoting them to readers.

Personalization and Loyalty: Personalized offers and building relationships with readers are key to increasing conversion rates and retaining existing subscribers. Long-term subscribers are less volatile than those who subscribe only monthly and continually reassess its value. For media, the key moment is transitioning the subscriber from a promotional to a regular price, during which time they should be able to create desired habits, especially through personalized offers. Media using a freemium strategy should also focus less on the loyal group

and more on non-paying readers, gradually increasing their motivation to start paying for their favourite media content.

Media should analyse user behavior data and adapt their strategies accordingly. A key factor in this regard is collecting relevant data about readers to help understand their interests and thus content consumption preferences. Media that can collect relevant data about their readers and use it to tailor content and pricing offers will achieve higher subscription rates in the future. Personalized offers do not have to focus solely on content but can include exclusive benefits for long-term subscribers and other perks such as discounts or invitations to exclusive events. **Non-Monetary Costs:** Literature suggests that price is not the only sacrifice readers make for exclusive content, but also time and psychological costs. Media should therefore focus on the distribution process of premium content to make its consumption as easy as possible for readers. It is also important to speed up and streamline the subscription and cancellation processes to avoid deterring potential subscribers. An effective strategy can also be increasing non-monetary costs for non-paying readers to further motivate them to become members of the subscription club.

Subscriber Demographics: Younger readers and readers with higher incomes are more willing to pay for online news and are also more inclined to digital payment and subscription models. However, these readers are accustomed to consuming content from multiple sources simultaneously, making it harder to convert them into loyal subscribers. Media should therefore create content and campaigns targeted at younger readers, who may have different expectations and preferences than older generations, experimenting with different formats and platforms to appeal to younger audiences. An example is the family subscription system, targeting younger readers through their family members.

Impact of Significant Events and Content Unlocking: Events such as the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine have shown that interest in paid news increases during a crisis. Media should be prepared to respond quickly to similar situations and offer relevant and up-to-date content. Unlocking premium content during these significant events can serve as an effective means of media promotion and bring short-term advertising revenue increases for freemium models. However, it is important to remember that the primary purpose of paywalls is to generate revenue, and companies should monetize content when their potential audience is the largest. Therefore, media should consider the benefits and drawbacks of such a step before unlocking any article.

Free Culture and Competition from Entertainment Media: Contrary to common belief, there is no evidence that public service media negatively affect people's willingness to pay for online news, and strong public service media can increase the quality of content across the market by setting an example. To counteract the "free culture," media must primarily educate their readers about the importance of paid news for maintaining media quality and independence. Publishers should actively communicate the benefits of subscriptions and show how their support contributes to the production of quality content. Using stories and case studies that illustrate the benefits and successes achieved thanks to subscriber support can strengthen reader trust and motivate them to support through subscriptions. The growing popularity of entertainment platforms like Netflix or Spotify can positively influence the subscription share in the Czech Republic because they increase the reference price and

teach the audience that content is paid for. However, these platforms can further dilute audience attention, which can negatively affect media. In times of crisis, people tend to keep subscriptions to VOD platforms rather than news subscriptions. One solution for news servers could be forming strategic partnerships with these platforms and offering joint packages.

Political Partisanship and Social and Societal Values: Both of these factors emerge from the literature focused on subscriber behavior. However, neither the data provided by the *e15* daily nor interviews with media representatives indicate how significant these factors are in deciding whether to start paying for news content. Therefore, their significance remains a subject for further research.

Implementing these recommendations can help Czech media more effectively use paywall models to achieve sustainable funding, increase independence, and ensure the long-term quality of journalism. The key success factor is the media's ability to quickly adapt to rapidly changing market conditions and effectively communicate the value of paid content to their readers. Only in this way can media ensure their economic stability while fulfilling their important societal role as providers of quality and independent information.

Overall, digital subscriptions represent a viable financing model for online media that can contribute to their long-term sustainability and independence. However, the success of this strategy depends on the media's ability to adapt to rapidly changing market conditions and effectively communicate the value of paid content to their readers.

This thesis faces several significant limitations. Firstly, the planned original research on a sample of readers from the Czech News Center was not conducted. Instead, anonymous data from the *e15* daily's subscribers were used, which somewhat limits the depth and specificity of the insights gained. Furthermore, the work focuses on only four selected websites, which may affect the generality of the conclusions. Another limitation is that media companies carefully protect their data, making it difficult to verify some factors sufficiently and complicating obtaining a complete picture of their strategies and outcomes.

LITERATURA

Odborné prameny:

- Aral, Sinan & Dhillon, Paramveer S. (2020). Digital Paywall Design: Implications for Content Demand and Subscriptions. *Management Science* Published online in *Articles in Advance* 14 Aug 2020. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3650>.
- Arrese, Ángel (2016). From Gratis to Paywalls, *Journalism Studies*, 17:8, s. 1051–1067, DOI: 10.1080/1461670X.2015.1027788
- Associated Press – NORC Center for Public Affairs Research a American Press Institute (2017). *Paying For News: Why People Subscribe and What It Says About the Future of Journalism*.
- Balbi, Gabriele a Magaudda, Paolo (2018). *A History of Digital Media: An Intermedia and Global Perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315209630>.
- Beseler, Arista et al. (2023). Beyond the Freebie Mentality: A News User Typology of Reasonings About Paying for Online Content, *Journalism Practice*, s. 1–19. doi: 10.1080/17512786.2023.2178025.
- Franklin, Bob (2014). The Future of Journalism, *Journalism Studies*, 15:5, s. 481–499, DOI: 10.1080/1461670X.2014.930254.
- Bomnüter, Udo et al. (2023). More important than ever before? Assessing readers' willingness to pay for local news as a constituent for sustainable business models, *Journal of Media Business Studies*, 21:2, s. 109–132. doi: 10.1080/16522354.2023.2235942.
- Brandstetter, Barbara a Schmalhofer, Jessica (2014). Paid Content, *Journalism Practice*, 8:5, s. 499–507, DOI: 10.1080/17512786.2014.895519.
- Carson, Andrea (2015). 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*, 37:7, s. 1022–1041. <https://doi.org/10.1177/0163443715591669>.

- Chen, Weiyue a Thorson, Esther (2021). Perceived individual and societal values of news and paying for subscriptions. *Journalism*, 22:6, s. 1296–1316.
<https://doi.org/10.1177/1464884919847792>.
- Chiou, Lesley a Tucker, Catherine (2013). Paywalls and the demand for news. *Information Economics and Policy* 25(2013), s. 61–69.
<https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2013.03.001>
- Chyi, Hsiang Iris (2005). Willingness to Pay for Online News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model. *Journal of Media Economics*, 18(2), s. 131–142. doi: 10.1207/s15327736me1802_4.
- Chyi, Hsiang Iris a Jeong, Sun Ho (2024). Unraveling US Newspapers' Digital and Print Subscriptions in the Context of Price, 2016–2022. Online. *Media and Communication*, roč. 2024, č. 12, article 7482, s. 1–20. Dostupné z:
<https://doi.org/https://doi.org/10.17645/mac.7482>. [cit. 2024-07-24].
- Chyi, Hsiang Iris a Tenenboim, Ori (2016). Reality Check: Multiplatform newspaper readership in the United States, 2007–2015. *Journalism Practice*, 11(7), s. 798–819.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2016.1208056>.
- Cook, Jonathan a Shahzeen, Zany (2012). Paying for What Was Free: Lessons from the New York Times Paywall. *Cyberpsychology, behavior and social networking*. 15.
 10.1089/cyber.2012.0251.
- Daniel O'Brien, Christian-Mathias Wellbrock a Nicola Kleer (2020). Content for Free? Drivers of Past Payment, Paying Intent and Willingness to Pay for Digital Journalism – A Systematic Literature Review, *Digital Journalism*, 8:5, s. 643–672, DOI:
 10.1080/21670811.2020.1770112.
- Dennis, Everette E., Warley, Stephen, a Sheridan, James (2006). Doing Digital: An Assessment of the Top 25 U.S. Media Companies and their Digital Strategies. *Journal of Media Business Studies*, 3(1), s. 33–51. <https://doi.org/10.1080/16522354.2006.11073438>.
- Eldridge II, Scott A. a Franklin, Bob (eds.) (2016). *The Routledge Companion to Digital Journalism Studies*. Routledge. <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.4324/9781315713793>.

- Fletcher, Richard a Nielsen, Rasmus Kleis (2017). Paying for Online News, *Digital Journalism*, 5:9, s. 1173–1191, DOI: 10.1080/21670811.2016.1246373.
- Fletcher, Richard a Nielsen, Rasmus Kleis (2020). Are Netflix and Spotify subscribers more likely to pay for online news? Comparative analysis of data from six countries. *International Journal of Communication*, 14, s. 3439–3457.
- Franklin, Bob a Canter, Lily (2019). *Digital Journalism Studies: The Key Concepts*. London: Routledge.
- Gérard P. Cachon, Pnina Feldman (2011). Pricing Services Subject to Congestion: Charge Per-Use Fees or Sell Subscriptions? *Manufacturing & Service Operations Management* 13(2), s. 244–260. <https://doi.org/10.1287/msom.1100.0315>.
- Goyanes, Manuel (2014). An Empirical Study of Factors that Influence the Willingness to Pay for Online News, *Journalism Practice*, 8(6), s. 742–757. doi: 10.1080/17512786.2014.882056.
- Hamilton, James T. (2004). *All the News That's Fit to Sell: How the Market Transforms Information into News*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Hornig, Shwu-Min (2012). A study of the factors influencing users' decisions to pay for Web 2.0 subscription services, *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(7–8), s. 891–912. doi: 10.1080/14783363.2012.677305.
- Janíková, Simona (2017). *Vliv zavedení placeného obsahu na zpravodajský server IHNED.cz*. Diplomová práce, vedoucí Hájek, Roman. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra mediálních studií.
- Kammer, Aske et al. (2015). The free-to-fee transition: audiences' attitudes toward paying for online news, *Journal of Media Business Studies*, 12(2), s. 107–120. doi: 10.1080/16522354.2015.1053345.
- Kim, Ho, Song, Reo a Kim, Yongsoo (2020). Newspapers' Content Policy and the Effect of Paywalls on Pageviews. *Journal of Interactive Marketing*, 49(1), s. 54–69. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.10.002>

- Kvalheim, Nina (2013). News Behind the Wall: An Analysis of the Relationship Between the Implementation of a Paywall and News Values. *Nordicom Review*, 34(s1), s. 25–42. <https://doi.org/10.2478/nor-2013-0102>.
- Lee, Francis L. F., Chan, Michael a Chen, Hsuan-Ting (2023). Paying for Online News as Political Consumption in Hong Kong, *Digital Journalism*, DOI: 10.1080/21670811.2022.2163412.
- Myllylahti, Merja (2014). Newspaper Paywalls—the Hype and the Reality, *Digital Journalism*, 2:2, 179–194, DOI: 10.1080/21670811.2013.813214.
- Myllylahti, Merja (2017). What Content is Worth Locking Behind a Paywall? *Digital Journalism*, 5:4, s. 460–471, DOI: 10.1080/21670811.2016.1178074.
- Newman, Nic a Robertson, Craig T. (2023). Paying for news: Price-conscious consumers look for value amid cost-of-living crisis. Online. *Reuters Institute*, s. 1–36. Dostupné z: <https://doi.org/10.60625/risj-x0rq-6c43>. [cit. 2024-07-07].
- Nyarko, Jacob (2023). Media diversification: Redefining reliance on advertising revenue and autonomy implications, *Cogent Social Sciences*, 9:1, DOI: 10.1080/23311886.2023.2193382.
- O’Brien, Daniel, Wellbrock, Christian-Mathias. and Kleer, Nicola (2020). Content for Free? Drivers of Past Payment, Paying Intent and Willingness to Pay for Digital Journalism – A Systematic Literature Review, *Digital Journalism*, 8(5), s. 643–672. doi: 10.1080/21670811.2020.1770112.
- Olsen, Ranghild Kristine a Solvoll, Mona Kristin (2018). Bouncing off the Paywall – Understanding Misalignments Between Local Newspaper Value Propositions and Audience Responses. *International Journal on Media Management*, 20(3), s. 174–192. <https://doi.org/10.1080/14241277.2018.1529672>.
- Olsen, Ranghild Kristine; Kammer, Aske a Solvoll, Mona Kristin. Paywalls’ Impact on Local News Websites’ Traffic and Their Civic and Business Implications. *Journalism Studies*. (2020); 21(2), s. 197–216. doi:10.1080/1461670X.2019.1633946.

- Pavec, Michal (2007). *Česká internetová periodika – porovnání jejich zpravodajských postupů a míra závislosti na tištěném médiu*. Bakalářská práce, vedoucí Osvaldová, Barbora. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra žurnalistiky.
- Pavec, Michal (2009). *Vznik a vývoj internetového zpravodajství v Česku na příkladu deníku iDnes.cz*. Diplomová práce, vedoucí Vojtěchovská, Martina. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra mediálních studií.
- Pavlik, John V (2024). *Milestones in Digital Journalism*. Abingdon, England: Routledge, 2024. ISBN 1-04-000290-0.
- Pavlović, Martin (2020). *Monetizace digitálního obsahu v českých médiích*. Bakalářská práce, vedoucí Klimeš, David. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations.
- Pickard, Victor a Williams, Alex T. (2014). Salvation or Folly? *Digital Journalism*, 2:2, s. 195–213, DOI: 10.1080/21670811.2013.865967.
- Robertson, Craig T (2024). How much do people pay for online news? And what might encourage more people to pay? Online. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. 2024. Dostupné z: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2024/how-much-do-people-pay-online-news-what-might-encourage-others-pay>. [cit. 2024-07-20].
- Sehl, Annika, Fletcher, Richard a Picard, Robert G. (2020). Crowding out: Is there evidence that public service media harm markets? A cross-national comparative analysis of commercial television and online news providers. *European Journal of Communication*, 35(4), s. 389–409. <https://doi.org/10.1177/0267323120903688>.
- Setterstrom, Andrew J., Pearson, J. Michael and Guggenheim, David (2018). The Impact of Social Environment on Willingness to Pay for Online Content, *Journal of Internet Commerce*, 17(3), s. 283–309. doi: 10.1080/15332861.2018.1463800.
- Tworzecki, Hubert a Semetko, Holli A. (2012). Media Use and Political Engagement in Three New Democracies: Malaise versus Mobilization in the Czech Republic, Hungary, and Poland. *The International Journal of Press/Politics*, 17(4), 407–432. <https://doi.org/10.1177/1940161212452450>.

- Wadbring, Ingela a Bergström, Lovisa (2021). Audiences behind the Paywall: News Navigation among Established versus Newly Added Subscribers. *Digital Journalism*, 9(3), 319–335. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1878919>.
- Wessel, Michael a Thies, Ferdinand (2015). *The Effects of Personalization on Purchase Intentions for Online News: An Experimental Study of Different Personalization Increments*.
- Yang, Liu; Ha, Louisa; Wang Fang & Abuljadail Mohammad (2015). Who Pays for Online Content? A Media Dependency Perspective Comparing Young and Older People, *International Journal on Media Management*, 17:4, s. 277–294, DOI: 10.1080/14241277.2015.1107567.
- Zeithaml, Valarie A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), s. 2–22. <https://doi.org/10.2307/1251446>.

Internetové zdroje

- Aust, Ondřej (2013). Blesk se chystá napřesrok zpoplatnit část obsahu na webu. [online] *Mediar.cz*. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/blesk-se-chysta-napresrok-zpoplatnit-cast-obsahu-na-webu/> [Cit. 22. července 2024]. Publikováno 10. října 2013.
- Aust, Ondřej (2014). IHNED.cz bude stát 299 Kč měsíčně. [online] *Mediar.cz*. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/ihned-cz-bude-stat-299-kc-mesicne/> [Cit. 22. července 2024]. Publikováno 13. května 2014.
- Český statistický úřad (2023), Češi mají čtení na webu v oblíbenosti. [online] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cesi-maji-cteni-na-webu-v-oblibe> [Cit. 22. července 2024]. Publikováno 3. února 2023.
- Dellato, Marisa (2021). Substack Announces One Million Paid Subscriptions. Online. *Forbes*. 2021. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/marisadellatto/2021/11/15/substack-announces-one-million-paid-subscribers/>. [cit. 2024-07-22].

- Financial Times (2022). Financial Times reaches one million digital subscribers. Online. *Financial Times*. 2022. Dostupné z: https://aboutus.ft.com/press_release/one-million-digital-subscribers. [cit. 2024-07-22].
- Fletcher, Richard (2023). Times Media profits double as 70,000 digital-only subscribers added. *The Times & The Sunday Times*. <https://www.thetimes.co.uk/article/times-media-profits-double-as-70-000-digital-only-subscribers-added-n6bj9mks5>.
- Kersley, Andrew (2022). The Times gained 1,000 new digital subscribers a day during first two weeks of Ukraine war. Online. *Press Gazette*. 2022. Dostupné z: <https://pressgazette.co.uk/news/times-ukraine-coverage-digital-subscribers/>. [cit. 2024-07-22].
- Majid, Aisha (2023). 100k club: Exclusive ranking of world's top paywalled news publishers. [online] *Press Gazette*. Dostupné z: <https://pressgazette.co.uk/paywalls/100k-club-exclusive-ranking-of-worlds-top-paywalled-news-publishers/> [Cit. 22. července 2024]. Publikováno 7. prosince 2023, aktualizováno 11. prosince 2023.
- Malecký, Robert (2015). Penta a její byznys: po zdravotnictví, sázkách a real estate přicházejí média. [online] *HlidacíPes.org*. Dostupné z: <https://hlidacipes.org/penta-a-jeji-byznys-po-zdravotnictvi-sazkach-a-real-estate-prichazeji-media/> [Cit. 22. července 2024]. Publikováno 12. srpna 2015.
- MediaGuru (2016). Platební online systém Piano na Slovensku končí. Online. *MediaGuru*. 2016. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2016/10/platebni-online-system-piano-na-slovensku-konci/>. [cit. 2024-07-22].
- MediaGuru (2021). Výzkum: Za zpravodajství na webu loni zaplatilo 7 % Čechů. Online. *MediaGuru*. 2021. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/06/vyzkum-za-zpravodajstvi-na-webu-loni-zaplatilo-7-cechu/>. [cit. 2024-07-22].
- Newman, Nic a Robertson, Craig (2023). Paying for News. [online] *Reuters Institute for the Study of Journalism*. Dostupné z: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-09/Newman_and_Robertson_Paying_for_News.pdf [Cit. 22. července 2024].

- News Corporation (2023). *News Corporation reports third quarter results for fiscal 2023*. [online] Dostupné z: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1564708/000156470823000187/release-q3fy2023.htm> [Cit. 22. července 2024].
- Open Society Foundations (2009). *Czech Republic: Democracy and Governance Assessment*. [online] Dostupné z: https://www.opensocietyfoundations.org/uploads/7539c523-e88d-4b80-a3ea-cdb152cb2a98/czech-republic-20091201_0.pdf [Cit. 22. července 2024].
- Ruduša, Rita (2010) *Footprint of Financial Crisis in the Media*. Online. 2010, roč. 2010, s. 1–13. Dostupné z: https://www.opensocietyfoundations.org/uploads/d71c15ca-4fba-42f7-a72a-24103d5faec3/aa-overview-20091201_0.pdf. [cit. 2024-07-22].
- Sanburn, Josh (2011). *A Brief History of Digital News*. Online. *TIME*. 2011. Dostupné z: <https://time.com/archive/6907428/a-brief-history-of-digital-news/>. [cit. 2024-07-22].
- Shilpa, Elizabeth (2021). *How Spain’s El País drove 100,000 digital subscriptions during the pandemic*. Online. *WAN-IFRA*. 2021. Dostupné z: <https://wan-ifra.org/2021/07/how-spains-el-pais-drove-100000-digital-subscriptions-during-the-pandemic/#:~:text=The%20publisher%20had%20originally%20put,the%20world%20to%20have%20one.> [cit. 2024-07-22].
- Slížek, David (2022).
- A. *iDnes hlásí 100 tisíc aktivních předplatitelů*. [online]. *Lupa.cz*. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/aktuality/idnes-hlasi-100-tisic-aktivnich-predplatitelu/> [Cit. 22. července 2024]. Publikováno 21. dubna 2022.
 - B. *Deník N hlásí 25 tisíc předplatitelů a překlopení do provozního zisku* [online]. *Lupa.cz*. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/aktuality/denik-n-hlasi-25-tisic-predplatitelu-a-preklopeni-do-provozniho-zisku/> [Cit. 22. července 2024]. Publikováno 14. března 2022.
- Telegraph Media Group (2024). *TMG Subscription Numbers – January 18, 2024*. [online] Dostupné z: <https://telegraphmediagroup.com/2024-01-18/#:~:text=For%20the%20period%20ending%2031st,1%2C035%2C710%20subscriptions> [Cit. 22. července 2024]. Publikováno 18. ledna 2024.

The New York Times Company (2006-2023). Výroční zprávy. [online] Dostupné z:
<https://www.nytc.com/investors/annual-reports/> [Cit. 22. července 2024].

The New York Times Company (2023). 2022 Annual Report. [online] Dostupné z:
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/71691/000119312523067740/d797310dars.pdf>
[Cit. 22. července 2024].

Tobitt, Charlotte (2020). Ten years of the Times digital paywall: How Murdoch's 'big gamb'l' paid off. Online. *Press Gazette*. 2020. Dostupné z: <https://pressgazette.co.uk/news/ten-years-of-the-times-digital-paywall-how-murdochs-big-gamble-paid-off/>. [cit. 2024-07-22].

Wang, Shan (2018). After years of testing, The Wall Street Journal has built a paywall that bends to the individual reader. *Nieman Journalism Lab*. *Nieman Lab*.
<https://www.niemanlab.org/2018/02/after-years-of-testing-the-wall-street-journal-has-built-a-paywall-that-bends-to-the-individual-reader/>.

Waschková Císařová, Lenka (2019). Databáze 2019. [online] *Lokální.cz*. Dostupné z:
<https://www.lokalnik.cz/db/2019/> [Cit. 22. července 2024].

Zelenka, Jakub (2024). Jeden Seznam vládne všem. Firma Ivo Lukačoviče už pomalu objímá celý český internet. [online] *E15.cz*. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/technologie-a-media/jeden-seznam-vladne-vsem-firma-ivo-lukacovice-uz-pomalou-objima-cely-cesky-internet-1416716> [Cit. 22. července 2024]. Publikováno 25. června 2024.

REUTERS INSTITUTE DIGITAL NEWS REPORTS:

Newman, Nic (2012). *Reuters Institute Digital News Report 2012: Tracking the future of news*. Reuters Institute for the Study of Journalism.

Newman, Nic a Levy, David (2013). *Reuters institute digital news report 2013: Tracking the future of news*. Reuters Institute for the Study of Journalism.

Newman, Nic a Levy, David (2014). *Reuters institute digital news report 2014: Tracking the future of news*. Reuters Institute for the Study of Journalism.

- Newman, Nic; Fletcher, Richard; Eddy, Kirsten; Robertson, Craig T. a Nielsen, Rasmus Kleis (2023). *Digital news report 2023*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Newman, Nic; Fletcher, Richard; Kalogeropoulos, Antonis a Nielsen, Rasmus Kleis, 2019. Reuters Institute Digital News Report 2019. In *Digital News Report* (s. 1–156). Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Newman, Nic; Fletcher, Richard; Kalogeropoulos, Antonis; Levy, David, A. L. a Nielsen, Rasmus Kleis (2017). The Reuters Institute digital news report 2017. In *Reuters Institute digital news report 2017*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Newman, Nic; Fletcher, Richard; Levy, David a Nielsen, Rasmus Kleis (2016). The Reuters Institute digital news report 2016. In *Reuters Institute digital news report 2016*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Newman, Nic; Fletcher, Richard; Levy, David a Nielsen, Rasmus, Kleis (2018). *The Reuters Institute digital news report 2018* (Reuters Institute Digital News Reports, s. 1–141). Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Newman, Nic; Fletcher, Richard; Robertson, Craig, T., Eddy, Kirsten. a Nielsen, Rasmus Kleis (2022). *Reuters Institute digital news report 2022*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Newman, Nic; Fletcher, Richard; Schultz, Anne; Andi, Sigme a Nielsen, Rasmus Kleis (2020). *Reuters Institute digital news report 2020*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Newman, Nic; Fletcher, Richard; Schulz, Anne; Andi, Sigme; Robertson, Craig a Nielsen, Rasmus Kleis (2021). *The Reuters Institute Digital News Report 2021*. Reuters Institute for the Study of Journalism

PŘÍLOHY – POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY SE ZÁSTUPCI MÉDIÍ

MATYÁŠ KAISER (šéfredaktor *iDnes.cz*)

Odkdy iDnes používá paywall? Proč jste se rozhodli ho tenkrát zavést a jak se to podepsalo vlastně na fungování redakce a na nějaké čtenářské, respektive předplatitelské základně?

IDNES Premium odstartovalo na podzim 2019. Sledovali jsme, jakým způsobem se vyvíjí inzertní trh, co se děje s penězi na inzertním trhu a věděli jsme, že jsme na nějakém rozcestí. Buď bychom pustili komerci do obsahu, což znamená, že těm klientům dáme možnost různých formátů reklamy, a to nemluvím jenom o advertoriálech, anebo bychom řekli lidem, ať si zaplatí za kvalitní obsah, a my ho díky tomu, že nám něco zaplatí, budeme moct tvořit. A třeba budeme schopni postupně ubrat reklamu, což je vlastně nějaký sekundární krok, který teď přichází. Jedna věc je iDNES Premium jako placený obsah, jehož součástí jsou reklamy, protože za tu cenu, za kterou to prodáváme v tuto chvíli a s tou výší předplatitelů, kterou máme, tak nejsme schopni pokrýt režijní náklady. Takže děláme nějaký tarif iDNES bez reklam. Ten už je v tuto chvíli venku, stojí asi 149 Kč a tam už potom ti lidé mají jenom čistý obsah. Nicméně abych se vrátil k té myšlence, proč jsme se tak rozhodli, tak proto, že čím dříve tenhle krok učiníte, tím lépe na tom budete. A také ve chvíli, kdy se ten internet tady nějakým způsobem rozběhl, rozběhly se zpravodajské portály a tak dále, tak ti lidé se naučili, že ty informace jsou zadarmo a že to nic nestojí a absolutně si neuvědomovali, že platí nějakou pozorností. Je to v podstatě to, co teď se děje nejenom na iDnes, ale vlastně spouští to i Seznam a další, to znamená Pay or OK, tak to je nějaký další level toho celého problému. Ale v zásadě zlomit to myšlení Čechů k tomu, aby byli ochotni platit, je s každým rokem, kdy nezačnete, těžší a těžší. Takže my jsme věděli, že pokud do toho chceme skočit, tak teď. Samozřejmě v tom pomohl Deník N a další, kteří jsou založeni na tvrdém paywallu. U nás je výhoda, že nejsme jenom iDnes, ale zaštiťuje nás vydavatelství, a to vydavatelství nabízí další tituly. To znamená, že pro nás samozřejmě dává smysl těm čtenářům nabídnout balík – můžete číst Lidové noviny, můžete číst iDNES, můžete číst nějaký bulvár, všechno to máte v tom balíku. K tomu my dneska dáváme možnost číst elektronickou verzi novin, které si vyberou, nebo magazínu, který si vyberou. Postupně se ten produkt přehoupl do fáze, kdy tam opravdu najdete obsah napříč celým vydavatelstvím. To znamená, můžete si přečíst velký rozhovor z časopisu *Téma*, můžete si přečíst něco ze čtvrtletního magazínu *Mladé fronty DNES*. A do toho tady sedí tým lidí z reportážního oddělení, který tvoří autentický obsah. Takže my jsme věděli v nějaké fázi, že máme dobrý obsah a že by bylo fajn ho nějakým způsobem těm lidem nabídnout v nějaké placené sekci. A samozřejmě logicky je to pro nás nějaký zdroj příjmů.

Nebyla tam tedy nějaká debata o tom, že byste se třeba vydali jinou cestou než freemium? To znamená, že byste šli do úplně tvrdého paywallu nebo třeba do toho měřeného?

Tak úvah byla samozřejmě celá řada. Než se iDNES Premium spustilo, tak tady se tomu věnovala poměrně velká příprava. Měli jsme tady tým, se kterým jsme navštívili německý *Bild*, navštívili jsme *Polskou Gazetu Wyborczu*, navštívili jsme *Washington Post* a vlastně jsme se ptali a zjišťovali, jak to dělají, co jim funguje, nefunguje, kolik lidí je ochotno platit za obsah.

Podle poslední zprávy Reuters Institutu je to 13 %...

Myslím si, že to je až hodně optimistické, protože vlastně před těmi pěti, téměř šesti lety, když jsme se bavili s těmi partnery v rámci primárně Evropy a ptali jsme se na to, kolik lidí je ochotno platit za obsah, tak oni mluvili o čísle někde mezi 4–5 %. Na druhou stranu nám výrazně pomáhá to obecné povědomí o předplatných, to znamená, že dneska už většina Čechů ví, co je Netflix a že je potřeba za ten Netflix zaplatit, pokud na něj chtějí koukat, stejně tak Spotify a další streamovací platformy. Tam je to asi nejpatrnější, protože ta komunikace od nich je nejsilnější: „zaplat' a máš nějakou možnost se koukat“. Zpátky k té vaší otázce. My jsme

od začátku věděli, že nechceme rozhodně zamknout veškerý obsah, a důvod je naprosto pragmatický. Pořád ta hlavní část toho byznysu je v inzerci, to znamená, nemůžete raketově snížit výkon toho webu. Pakliže se bavíme o tom, že jsme jednička, dvojka, trojka na trhu, tak si to prostě nemůžete dovolit. Když se snažíte být lídrem toho trhu a máte nějakou návštěvnost, nemůžete ze dne na den všechno zamknout. To znamená, musíte jít postupnými kroky. A pak je tam ten názor, který já zastávám od úplného začátku, že iDnes je velký a poměrně navštěvovaný portál a z toho vyplývá nějaká společenská zodpovědnost. Ve chvíli, kdy všechno zamknete za paywall, i to základní zpravodajství, tak se dostanete do situace, že přijdete o čtenáře, z kterých si sice převážná část najde nějaký jiný seriózní zdroj, ale další část se vám odlije na sociální sítě a dezinformační weby. Tam ta rizika samozřejmě jsou a tam my se nechceme dostat. Pořád chceme ty základní informace přinášet zdarma, samozřejmě ano s reklamou, ale ten obsah bude vždycky dostupný zdarma, pokud se něco zásadního nezmění, ale to neočekávám.

A ta filozofie je, že Premium je pro heavy-users, tedy lidi, kteří nám věří, chtějí si nějakým způsobem namixovat ten obsah a chodí pro větší analytické čtení, soustředí se třeba i na konkrétní autory. Proto to, co spustily Seznam Zprávy a Novinky, to znamená odebrání konkrétních autorů a tak dále, to jsou naprosto logické cesty, protože ti lidé si dneska vybírají opravdu dobrý obsah, jdou po autorech nebo i po médiu.

Jak se vyvíjel počet předplatitelů v čase a podařilo se nové zákazníky, kteří nakoupili za tu korunu, potom přetavit v loajální předplatitele?

Procentuálně vám to asi neřeknu. Nicméně obecně platí, a to vidíme na číslech, že ve chvíli, kdy máme jakoukoliv akci oproti standardní ceně předplatného, která byla dříve 49 Kč, pak se zvýšila na 69 a dneska je 89 měsíčně, nebo jsou tam roční a dvouleté tarify, tak v těch datech je poměrně hezky vidět, že pakliže ten čtenář přijde na základě obsahu, to znamená, máme dobré téma, ten uživatel si ho koupí, tak většinou potom s námi zůstává, protože si ho koupil na základě obsahu. Samozřejmě ty měsíční předplatné jsou trochu ovlivněné nějakou akcí, vždycky na začátku nějakou máte, abyste si to mohl vyzkoušet, to znamená, můžete v nějaké fázi odstoupit od té smlouvy, jak říká zákon, nebo tam máte nějakou zkušební dobu a tak dále. Samozřejmě největší práce je přesvědčit toho člověka, aby zůstal a proč jsou ty důvody, aby zůstal. To znamená, kolegové pracují na nějaké komunikaci směrem k tomu uživateli, říkají mu, a teď jsme tam, teď máš tuhle možnost, a máš tady ještě tuhle možnost, a teď se spustila nějaká další možnost. Ty tři měsíce zkušební akce jsou rozhodující a pokud si ten člověk koupí roční předplatné, tak ta úmrtnost je tam mnohem menší a většinou s námi vydrží ten rok. Zase je potom práce ho přesvědčit. Ale nezastírám, že je tam skupina lidí, která přichází jenom na základě těch akcí, to znamená, využijí tu akci, odhlásí se a čekají, až přijde nějaká další akce, aby to využili.

A samozřejmě o něco méně loajální jsou lidé, kteří přichází na základě nějakého výhodného balíčku. To znamená, pokud hrajeme o deset iPhonů, tak se na tuto skupinu nabalí lidé, kteří přichází jenom kvůli těm iPhonům, to se děje. Ale ta úmrtnost není tak velká, jak by se zdálo. Většinou se daří ty lidi přesvědčit. Z těch průzkumů, které děláme, vychází, že nám odpovídají, že tam toho mají až moc, že nestíhají číst ten obsah a mají pocit, že jim něco uniká. I proto my těm lidem třeba posíláme newslettery, kde říkáme, co si ještě nepřečetli, nějaký týdenní souhrn článků. Vyžaduje to mnohem větší správu a péči o ty lidi, než když je lovíte jenom tak náhodně, aby přišli a něco naklikali.

A jenom abych vám odpověděl na ta čísla. Tak ono se to samozřejmě vyvíjí v čase. V roce 2019 jsme začali na nule. Výrazná změna byl samozřejmě covid, protože lidé neměli co dělat, chtěli číst, hledali nějaký obsah, když už přečetli doma všechny knihy, tak pak chtěli si odemknout něco navíc. Takže tam ta čísla šla samozřejmě po desetitisících poměrně nahoru a pak přišlo takové vystřízlivění. Lidé mohli dělat jiné věci než sedět u počítače. Zároveň v poslední době se do toho promítla, nechci říkat finanční krize, ale samozřejmě všechno se zdražilo, projevila se inflace, válka na Ukrajině a tak dále. Tam je to takový mix, že na jednu stranu části lidí se všechno zdražilo a začali ořezávat náklady, které v životě nepotřebují, což bezesporu platí i pro předplatné, bez kterého se asi dá obejít, i když my nejsme rádi. Naopak se nám podařilo nabrat odběratele, kteří prahli po detailních informacích kolem války na Ukrajině. Takže my se pořád pohybujeme v těch číslech v tuto chvíli něco jako 110–120 000 předplatitelů, což za nás je číslo dobré.

Zjišťujete od končících předplatitelů jejich důvody pro odchod? Co vám tato data říkají?

Ty důvody jsou velmi rozmanité. Ne všichni se o tom chtějí bavit, to je dobrovolná věc. My jim říkáme, pojdte se o tom s námi pobavit klidně do hloubky. Máme na to tým lidí a recipročně za to dostanou nějaké prodloužení služby třeba. Pro nás je ta informace, jestli to děláme dobře nebo špatně, nebo co jim tam chybí, klíčová. Protože pokud ten produkt chcete rozvíjet, kromě těch dat, která máme k dispozici, jako je čtenost, doba strávená v článku, uživatelské chování, tak nemáme zpětnou vazbu, jestli ta skladba je pro něj dostatečná. Nebo by tam chtěli víc něčeho jiného. Takže ten feedback, ať už od končícího, nebo toho, kterého nakonec přesvědčíme, je strašně důležitý. Ty důvody jsou různé. Na jedné straně může být finanční. Prostě si vyhodnotím, že jednou za měsíc si projdu výpis účtu a zjistím, že těch předplatných mám pět a že mi to ve finále udělá 1000 Kč měsíčně a vadí mi to. Může to být i tak, že jsem vyčerpal nějaké akce, které jsem chtěl vyčerpat, a už to nepotřebuji. Je to opravdu velmi různé.

Funguje vyjednávání o ceně v případech, že ten zákazník chce ukončit? Děláte to?

Ano, děláme.

Jaký je poměr v počtu měsíčních a ročních předplatitelů?

Ta skladba předplatitelů je, když pomínu úplně ty drobné, to znamená, to jsou lidé, kteří koupí darování předplatného k Vánocům, což je asi 1,3–1,5 %, tak ten koláč je složený z ročních, měsíčních a firemních předplatných. A mezi rokem a měsícem je to plus minus procento 50 na 50, ale samozřejmě pro nás je roční předplatné vždycky lepší, protože delší dobu dokážeme komunikovat s čtenářem a ukázat mu, co všechno nabízíme. Takže my akcentujeme to roční předplatné a nikdy jsme nechtěli jít cestou nákupu jednoho článku.

Jaký typ obsahu má nejvyšší konverzní potenciál?

Kdybychom na tohle měli recept, tak se nám asi dýchá mnohem lépe. Je to vždycky o kvalitní redakční práci. Ono to zní trochu jako klišé, ale ta témata rozhodují. Samozřejmě ono se to také mění v čase a v situaci, v jaké jste. Může se stát, že si budete chtít koupit nový mobil, dáte si do vyhledávače recenze telefonu, my ji máme v Prémii a vy si na základě toho koupíte měsíční předplatné. To je jeden z těch příkladů, ale nejčastěji, protože jsou to heavy-users, kteří si předplácí Premium, tak tam většinou přichází přes analýzy, komentáře a velké rozhovory. To jsou rozhovory, které jsou typově buď přímo z naší redakce, nebo z časopisu Téma. Čtvrteční magazín hodně dobře funguje. Takže to jsou lidé, které to opravdu zaujme. My máme nějakou část lifestyle na iDNESu, samozřejmě, ale tam ta těžiště Prémia není. Je ve zpravodajství, v nastavbě toho zpravodajství, v komentářích, reportážích a analýzách.

A tematicky se to nějak liší?

Hodně jsme dělali lékařské rozhovory, dělali jsme i seriály tohohle ražení. Samozřejmě spotřebitelské věci, ekonomika, politika okrajově – my ji tam samozřejmě dáváme, protože to bereme jako nedílnou součást nabídky. Hodně fungují reportáže a historické čtení. Musí to být prostě dobře zpracované věci. Tak mohu vám říct, že největší úspěch podle mě historicky, organického nákupu prémia, měl článek Martina Moravce. Byl to rozhovor s výherci ve Sportce, kteří vyhráli 246 milionů Kč, nebo kolik, a poskytli nám rozhovor o životě po výhře, to znamená, jak se rozkmotřili s rodinou a co všechno se tam stalo a tak dále. A to mělo stovky nákupů. Ten článek si na sebe obrovsky vydělal. Takže někdy je to taková věc, kdy opravdu lidé byli fascinováni tím, že někdo takový existuje a co opravdu říká. Někdy vám to udělá rozhovor se špičkovým lékařem.

Kdo je váš ideální potenciální předplatitel? Jaká je jeho aktivita před konverzí? Kolikrát se k vám vrací?

To se velmi špatně měří. Já jsem vlastně, když jste popisoval tu otázku, tak jsem přemýšlel nad tím, jak na ni odpovědět, protože máte tři typy těch uživatelů, nebo čtyři. Ten jeden ten vůbec nepočítám, to jsou zločinci s AdBlockem. Pak máte nějakou skupinu lidí, která je nepřihlášená a buď vám dá, nebo nedá souhlas, takže tam víte velmi málo. A pak máte třetí skupinu, a tomu já říkám randění před svatbou. To znamená, ti lidé už jsou přihlášení, mají účet z mnoha důvodů, jako je soutěž, kvízy, chtějí si ukládat články, čerpat nějaké základní výhody iDNESu a tam samozřejmě vy můžete aspoň trochu vidět, co je zajímavá, co dělají a jednou za čas jim hodit nějakou nabídku na Premium nákup. A pak máte ty prémiové, se kterými už dokážete nějakým způsobem pracovat. Když vidíte, že mají zájem o noviny nebo nějaký specifický typ obsahu, tak jim to můžete nějakým způsobem nabídnout. „Hele, tady toho máme víc, nebo můžeš odebírat takový newsletter“. Měřit to, kolikrát člověk přijde, než s ním uzavřeme partnerství nebo Premium, to v podstatě nelze. Obecně ty studie, které se týkají placeného obsahu, říkají, že uživatelé se dělí podle toho, odkud přijdou. Pokud uživatelé přijdou ze sociálních sítí, tak jim dát paywall na první dobrou je nesmysl, protože to je odradí a už tam nepůjdou. Takže tam se to dává třeba až na třetí PV. Všechny prémiové obsah je označený, to znamená, ten člověk ještě předtím, než udělá vstup do článku, ví, že pokud nezaplatí, se tam nedostane. Neděláme tu černotu, že by člověk kliknul a rovnou dostal paywall.

Vy jste vyjmenoval ty tři skupiny, to znamená nějaké ty s AdBlockem, nepřihlášené, kteří dají souhlas se sběrem dat, a přihlášené. Z které z těchto skupin chodí nejvíce předplatitelů?

Ono se to vyvíjí v čase. Jako první samozřejmě do prémia vstoupí lidé, kteří už účet mají a iDNES velmi dobře znají. Máme poměrně velkou skupinu diskutérů, máme nějakou skupinu blogerů a tak dále. To jsou loajální lidé, kteří s webem fungují a považují ho za svůj domovský. V Česku v tomto hraje prim Seznam, protože má spoustu mailů, má nejnavštěvovanější vyhledávač a tak dále, takže ta loajalita je vždy rozhodující. iDNES má to štěstí, že lidé jsou loajální a direktivně chodí, takže si zadávají iDNES.cz, nikoliv že by velká část návštěvnosti byla z nějakého feedu nebo z vyhledávačů a tak dále. Takže myslím si, že převážná část čtenářského jádra už Premium má. Samozřejmě nás zajímají ty dvě skupiny, to znamená jedna, která není přihlášená, dala nám Cookies a chodí k nám, a snažíme se je oslovit různými způsoby, primárně obsahem, a druhá skupina jsou lidé, kteří už účet mají, ale nevyužívají Premium a my se ptáme, proč ho nevyužívají. Nikdy se nedostanete do fáze, že vám bude platit sto procent návštěvníků, ani z daleka. Jestli Reuters říká v posledním průzkumu třináct, já říkám třeba osm, tak si myslím, že to ještě o něco poleze nahoru, ale ta skupina není nekonečná, to prostě nejde. A těch služeb máte hodně.

Která data o čtenářích/předplatitelích sbíráte? A která jsou pro vás důležitá pro potenciální konverzi? Například pohlaví, vzdělání, bydliště?

Nic z toho. Ono s těmi daty je to poměrně složité. Buď ti lidé vám ta data dají dobrovolně – například když děláme velké podzimní soutěže pro čtenáře, kde součástí přihlášení je i nějaké poskytnutí údajů už jenom kvůli tomu, že když ten člověk vyhraje, tak musí oficiálně převzít tu výhru. Lidé jsou velmi opatrní na sdílení dat, nechtějí je dávat rádi a pak je důležité, co nás za ta data zajímá. Takže nás mnohem víc zajímá, jaké rubriky ten člověk navštěvuje. Nejsme tak daleko s personalizací obsahu, ale bezesporu jednoho dne budeme a pak to bude klíčové. Protože ve chvíli, kdy budete vědět, že tohle je Franta, Franta je z Mladé Boleslavi, pracuje ve Škodovce, jezdí ve Škodovce, má rodinu a jezdí každé léto do Chorvatska, tak mu asi nebudete nabízet něco z Marsu nebo z Ona Dnes o ženských problémech. Tím myslím, že ta nabídka iDNESu je strašně široká. My publikujeme někde kolem 220–300 článků denně napříč rubrikami a jsou lidé, kteří nikdy nenavštíví Technet, stejně jako lidé, kteří nikdy nebudou číst Ona Dnes a nebudou číst Moravskoslezský kraj, pokud se tam něco nestane, když jsou z Aše. Takže my ta data v tuto chvíli nemáme, protože nám je lidé nedají a nemáme šanci je jinak sbírat. Zákony dneska jsou poměrně striktní, není to úplně jednoduché, ale samozřejmě pokud čtenář k nám chodí pravidelně, my to nějakým způsobem detekujeme a občas těm lidem dáváme nějaké dotazníky, ale spíš se ptáme na to, co jim chybí, co jim naopak přebývá, co by se jim líbilo, co by jim vyhovovalo, jestli mají zájem o nějaký newsletter nebo odebírání nějaké jiné formy obsahu. Ale není to tak, že by nám většina čtenářů poskytovala jméno, příjmení, adresu, pohlaví.

Nějaká data ale máme, například na iDNES převažují muži, ale není to nikterak dramatické. Nebo ačkoliv jsme vždycky byli považováni za Babišovo médium, tak paradoxně když se podíváte na skladbu těch čtenářů, jsou to z velké části voliči pětikoalice a Petra Pavla. Takže úplně jiná skupina, než se navenek může zdát. A věková skupina čtenářů je také velmi rozmanitá. Dneska už to podle mě není tak, že byste si řekl, já budu číst jenom Deník N nebo já budu číst jenom Seznam Zprávy. Lidé využívají média napříč, mění se uživatelské chování v rychlosti konzumace, ve způsobu konzumace. Spousta lidí opravdu konzumuje jenom na sociálních sítích, čtou spíš večer, ne už tolik přes den. To chování se za ty roky poměrně proměňuje a to je pro nás spíš to téma. My se snažíme nějakým způsobem sledovat ty trendy jako celek, jak ten free obsah, tak i to Premium a spíš vysledovat nálady čtenářů a to, jakým způsobem se to bude vyvíjet do budoucna, když z toho samozřejmě všichni máme strach. Ano, dneska si můžeme tady bít v prsa, že děláme dobře správu sociálních sítí a nabízíme lidem ten obsah, neumíme ho zatím moc dobře monetizovat, ale celé to probíhá na platformě třetích stran a ve chvíli, kdy ty třetí strany změní pravidla, což my jsme zažili, když jsme nakupovali nějakou návštěvnost na těch sociálních sítích a změní se algoritmy ze dne na den, tak je to problém. Takže problematika není jenom paywall, ale je to spíš obecně, jakým způsobem se bude vyvíjet chování čtenářů.

Říkáte, že v personalizaci zatím úplně daleko nejste, nicméně dochází v tomto ohledu k nějakým experimentům u vás? Například personalizované pobídky?

V tuto chvíli pracujeme úplně na novém systému newsletterů, protože samozřejmě ano, chceme se posunout dál. Máme to rozdělené, máme to naškálované na nějaké konkrétní skupiny. To znamená, pokud víme, že člověk si vybral jako primární zdroj sport, tak se mu snažíme posílat sportovní newsletter, který upozorňuje na věci kolem Tour de France, olympiády, Eura, mistrovství světa v hokeji a tak dále. Pokud přichází vyloženě do zpravodajství přes nějakou kauzu, tak se zase snažíme dělat nějaké výběry tohohle rázu. Takže nějaká základní škála tam je, ale chtěli bychom se zaměřit ještě konkrétněji, abychom byli schopni se opravdu těch čtenářů zeptat, „je tohle to, co vás zajímá?“ „Odebírali byste to?“ a budeme jim dávat na výběr nějaké články. Dělalí jsme si nějaké focus groups s agenturou STEM Mark, kdy jsme si vyloženě pozvali nějaké čtenáře a ptali jsme se jich. Takže ty průzkumy probíhají, ale musíte se na to kouknout tak, že jestli máte 120 000 předplatitelů v prémii a další statisíce neplatících čtenářů a každý má nějaký svůj příběh, tak jiná cesta než nějaká automatizace a nějaké zprůměrování toho, co by ten člověk mohl chtít, vlastně není.

Jaký je podíl předplatitelů, kteří si platí iDNES s reklamou a těch, co si ho platí bez reklam?

iDNES bez reklam je tři měsíce starý produkt, takže to jsou nižší tisíce lidí, kteří jsou ochotni v tuto chvíli za to zaplatit. Ale je to něco, co jsme spustili a v tuto chvíli nijak intenzivně nepromovali, ta kampaň se teprve chystá. Bylo tam potřeba spousta věcí otestovat, protože je tam řada reklamních formátů, které je potřeba vlastně vyignorovat. Nechceme těm lidem dát něco, co je polotovar. Opravdu je to jako v plenkách, takže ten podíl je minimální.

Na trhu se odlišujete tím, že nabízíte předplatitelům množství benefitů, které nesouvisí s vaším obsahem, jako je zdravotnictví, filmy, audioknihy a podobně. Dá se říct, o co z toho je největší zájem?

Myslím si, že se to moc říct nedá, protože my jsme sice od začátku věděli, že to bude nedílnou součástí, že chceme vytvořit nějaký prémiový klub, který bude obdoba prémiového bankovníctví, že máte prémiové bankovníctví, máte slevu na nějaké další produkty, restaurace, sportovní vybavení a tak dále. Samozřejmě jsme nechtěli, aby nám to uteklo úplně někam, kam bychom nechtěli, což si myslím, že se až na nějaké výjimky v podstatě nestalo. Ale zatímco na začátku jsme nabízeli Audiotéku, filmy a tak dále, od toho jsme dneska upustili a děláme spíše nějaká strategická partnerství s velkými hráči na trhu, to znamená typově HBO, Netflix, Amazon Prime. Tak aby to nebyla přímá konkurence, ale zároveň někdo, kdo potřebuje taky svoje předplatitele. A tam jsme měli poměrně hezký deal s HBO. Řeší se i další streamovací služby, bylo tam O2 TV, takže parametry té spolupráce s partnery se trochu proměnily. Pořád je tam nějaký základ, co dostanete vždycky, to jsou nějaké slevy na vyšetření a tak dále.

Ale to zdaleka není to hlavní. To hlavní je vždycky nějaká akviziční akce, kterou my spouštíme dvakrát, třikrát do roka a jsou to nějaká strategická partnerství. Teď zase na podzim přijdeme s poměrně velkým.

V čem konkrétně tato partnerství spočívají?

To znamená, že si koupíte roční předplatné Prémia a dostanete k tomu tři měsíce HBO Max zdarma. Nebo se hraje Liga mistrů, tak k tomu dostanete O2 TV tři měsíce zadarmo.

Jaké jsou podle Vás největší překážky pro větší rozšíření paywallu v Česku a zvýšení ochoty Čechů platit za zprávy?

Podle mě bude vždycky seznam zadarmo, pokud budete souhlasit s veškerými reklamami a tak dále. Máte tady vlastně dvě služby, které jsou jasně zadarmo. První jsou veřejnoprávní média, to znamená veřejnoprávní rozhlas, veřejnoprávní televize. A já naprosto souhlasím s tím, že jsou veřejnoprávní a že se platí koncesionářské poplatky. Neberu je jako soupeře, ale do určité míry samozřejmě dělají velmi dobrý obsah a dneska se pouští i do podcastů, online zpravodajství a tak dále. To znamená, je to svým způsobem konkurence a ta konkurence bude v uvozovkách zdarma, když pomínu, že bychom všichni měli platit koncesionářské poplatky. Pak tady máte dalšího velkého hráče, který podle mě vždy bude nabízet obsah zdarma – Seznam.

To znamená, že lidé mají nějakou alternativu k placenému obsahu. Nicméně já věřím, že ten podíl pořád poroste v čase, oni se ti lidé budou přelívat. Není to asi nekonečné, ale čím víc se bude svírat ten trh k tomu, že obsah bude potřeba platit, tím víc počet předplatitelů poroste. Extrémní variantou je tady deník N, který má veškerý obsah zamčený. Svým způsobem jsou to třeba i Hospodářské noviny. I když to jsou dvě jiné redakce, tak se jim ještě nepodařilo dojít do té fáze, kdy to sjednotí v jeden celek. Vlastně nevím, jestli tím směrem jdou. iDNES cílí na tu masu. Myslím si, že my ještě o další procenta porosteme. Uvidíme, jestli se nám podaří nějakým způsobem vymyslet něco, co by ten růst znásobilo. Věřím, že tam pořád ten potenciál je, ale už to rozhodně nepůjde tak rychle.

Myslím, že to je také hodně o snaze mít kvalitní autory, že buď máte ta jména, která nabídnete a přinášejí vám dobré věci, a pak se to podaří přetavit v nějaké předplatné.

A nové platformy typu Hero Hero a Patreon jsou samozřejmě také konkurencí toho předplatného. Například Čestmír Strakatý chce za předplatné 6–10 euro, což je vlastně víc než chceme my, a lidé jsou ochotni mu to dát. To znamená, jsou mu extrémně loajální. Ale myslím si, že těch 5–10 000 lidí, kteří si ho odebírají, zase zvažuje, zda má cenu platit si za něco jiného, nebo stačí mít předplaceného Čestmíra a zbytek si přečtu na iRozhlase. Takže tvůrci obsahu, kteří to zkoušejí na těchto platformách, nejsou bezvýznamní a myslím si, že hýbou s potenciálem pro vydavatelství.

Nabízíte společné předplatné i s dalšími médii, která patří pod vydavatelství Mafra, tedy Lidovky a Expres. Myslíte si, že je v Česku potenciál pro podobné řešení, které by pokrývalo média napříč trhem? Tedy něco na způsob neúspěšného slovenského projektu Piano?

Myslím si, že ne. Nedovedu si představit, že by se na tom dohodla ta vydavatelství sama o sobě. Situace by se mohla změnit ve chvíli, kdyby sem přišel nějaký nadnárodní hráč, který by měl ambici ty produkty do toho včlenit, ale je to o podmínkách, které by se vyjednávaly s tou službou. Protože samozřejmě ve chvíli, kdy můžete mít předplatitele sám o sobě, nebo budete mít jenom zlomek z toho, co je předplatitel ochoten platit, tak to je veliké rozhodování. MAFRA obecně není moc nastavená na to, že by poskytovala obsah třetím stranám. To znamená, nenajdete nás ani ve feedu Seznamu, protože se na to koukáme tak, že jsme konkurence, nikoliv že chceme nějakým způsobem spolupracovat. Takže já si to v tuto chvíli nedokážu představit, ale dokážu si to představit u těch menších hráčů, kteří by se nějakým způsobem sjednotili, tak jako dneska vidíme, že se sjednocují třeba podcastové platformy. Něco takového se může stát, ale myslím si, že na to ještě nenazrála doba.

JÁN SIMKANIČ (ředitel *Deníku N*)

Vaše redakce používá paywall od začátku působení Deníku N, tedy od roku 2018. Proč jste se tehdy rozhodli nabízet obsah výměnou za digitální předplatné?

My jsme vlastně vznikli podle inspirace slovenského Denníku N, což znamená, že jsme měli předem daný způsob fungování, takže tam vůbec nebyla diskuze. Vzešli jsme z jejich zkušeností, kdy ten paywall funguje bez problémů a lépe než tady. Existuje mnoho důvodů, proč to tak je, ale jednoduše nebyla žádná debata o tom, zda být free nebo za paywallem. Bylo jasné, že to bude paywall, právě proto, že model s volně dostupným obsahem dlouhodobě selhává a problémy se jen zvětšují. Kvůli Googlu a zákazu cookies třetích stran bude příští rok na celém trhu docela rušno. Nezávislá žurnalistika nezávislá na inzerentech byla jednoznačně daná. A vlastně jsme si to vůbec nemuseli vysvětlovat, i když na českém trhu nebyly tyto platební modely standardem. Ihned začal asi v květnu 2018 s částečným paywallem, takže v té době nebyla žádná diskuze a pochybnosti o tom, že to máme udělat takto.

A když se podíváme na konkrétní strategii, protože vaše paywall strategie funguje tak, že nabízáte část článku, nějaké první odstavce včetně perexu k přečtení, a až potom vyžadujete platbu. Probíhala tam nějaká diskuze o tom, jakou strategii zvolit, jestli jít více do tvrdého paywallu nebo měřeného?

No, myslím, že už v té době byl metered paywall globálně pasé, prostě to nefungovalo. Ta úvaha, že u metered paywallu kasírujete nejvěrnější uživatele, je sice logická v tom, že kdo to nejvíce používá, nejvíce platí, ale udržitelnost toho byznysu je složitá, protože těch hardcore uživatelů není moc. Není fér, aby člověk, který potřebuje tři články, platil násobně méně než ten, který vás navštěvuje pravidelně. Metered paywall nebyl nikdy ve hře. Debata o tom, kolik obsahu ukazovat před platební bránou, je nekončící. New York Times to má tak, že nevidíte vůbec nic, sice to jde z nějakého linku na sociálních sítích, ale zobrazí se výzva k placení a nevidíte ani titulek. Myslím si, že to je zvláštní, protože ani nevím, co kupuji, a jsem nucen to koupit naslepo.

Myslím si, že na začátku, když jsme začínali a lidé nebyli zvyklí na ten model, říkali, že odmítají kupovat zájice v pytli. Nevím, jak vypadá článek, takže za to nebudu platit. U New York Times je to ještě silnější, protože ani netuším, jestli jsem správně odhadl podle titulku, o čem to je, a jestli to má smysl si to zaplatit. Na druhou stranu, čím dál tím víc, jsem toho největším propagátorem, že my neprodáváme články, ale dlouhodobý informační servis jako službu, nikoliv jeden výstup. Pokud oni uvažují takto a je pro ně samozřejmé, že z globálního publika seberou klíčovou část, která chce tu službu, možná jim to takhle vychází.

U nás je otázka, jestli po prvním odstavci dáme paywall, protože klíčová informace může být hned v druhém odstavci. Když je to dlouhý rozhovor, který má 20 000 znaků, tak klidně 4 000 znaků necháte volných a kvůli 16 000 si to lidé koupí. To už je situační záležitost, není to systém ve smyslu nějakých tabulek. Naši editoři si to proměřují a zkoušejí dát zámeček na různá místa v článku a zjišťují, na co se lidé nejvíce chytanou. U něčeho to zabere rovnou, aniž by bylo potřeba dělat něco dalšího, protože se to strefilo do správného místa nebo je to aktuální téma.

To znamená, že pozice toho zámku je čistě na editorech nebo mají redaktori nějaké slovo v tom?

Redaktori mohou navrhnout, ale primárně je to odpovědnost editorů.

Na zámku, který předčasně ukončuje článek a vybízí čtenáře k tomu, aby zaplatili předplatné, je napsáno „Přidejte se k 27 000 předplatitelům“. Je to aktuální číslo?

Ano.

Jak se tento počet vyvíjel od roku 2018?

Rostli jsme velmi přirozeným způsobem. Za první půlrok jsme měli 10 000 předplatitelů a potom se to trochu zpomalilo, což je logické. Na začátku je vlna zájmu a potom to šlo zhruba 4 000–5 000 předplatitelů ročně. Když to počítám správně, tak to odpovídá. Bylo to dost lineární, nebyly tam žádné šoky. Jedinými šoky, které vzbudily zájem o předplatné, byly extrémní události jako covid a invaze. Máme spuštění, první náběh, lidi to chtějí vyzkoušet, líbí se jim to, chtějí to podpořit při startu. Tyto fenomény hrály roli v náboru předplatitelů, který byl rychlejší, než kdokoliv očekával. Během crowdfundingu jsme udělali 5 500 předplatitelů, což je skvělé číslo, 7 milionů Kč vybraných za měsíc a do půl roku 10 000 předplatitelů.

Rok a půl po startu přišel covid, což byl další hrbol rychlejšího růstu předplatitelů. Během akutní fáze to vyleti a pak se to trochu ztlumí, protože část lidí je saturovaná tím, co si přečetli, když to bylo nejnужnější. Poté se růst přirozeně obnoví. Další významný růst byl během invaze. Maximum jsme měli během prezidentských voleb, kdy jsme měli přes 27 000 předplatitelů.

Vzpomínáte si, o kolik procent se zvýšil počet předplatitelů během covidu a invaze?

Byly to tisíce lidí, asi 15–20 % nárůst.

V lednu jste napsal, že Deník N se dostal do provozního zisku. Platí to stále?

První kvartál bude ztrátový, protože jsou slabé měsíce, ale druhý kvartál by mohl být v plusu. To ještě uvidíme. Naším cílem je přiblížit se nule a mít co nejmenší ztrátu. Řešíme spoustu faktorů, ale jsme na dobré cestě.

Vaše příjmy pocházejí výhradně z předplatného?

Předplatné tvoří naprostou většinu příjmů. Inzerce je doplňková a hraje pouze vedlejší roli, která nám umožňuje mít o pár redaktorů navíc, ale není to zásadní pilíř. Další příjmy pocházejí z prodeje knih, které jsou sympatické a přinášejí nějaké peníze zpět. Pak to jsou marginální věci jako akce a licenční poplatky za obsah.

Můžete říci, kolik procent vašich příjmů tvoří digitální předplatné?

Nevím, jestli to chceme takto říkat a dělit, ale většina příjmů pochází z digitálu. Tisk je doplňková záležitost, každý tištěný předplatitel má digitální přístup, takže je pro nás spíše digitální uživatel, který využívá papír.

Existuje nějaký druh obsahu, který nezamykáte?

Máme dva typy obsahu, pokud to zjednoduším. Podcast Studio N je zdarma. Články jsou za paywallem všechny. Byly výjimky, když byla invaze nebo střelba na Filozofické fakultě, kdy jsme cítili odpovědnost, aby tyto informace viděli všichni. U covidu jsme odemykali některé články, které bylo potřeba dát do prostoru. Jinak máme vše zamčené. Občas se objeví čtenáři, kteří navrhnou odemknout konkrétní článek, protože by o něm měli vědět všichni. To ale děláme minimálně, protože bychom pak museli otevřít sedmdesát procent článků.

Proč si myslíte, že v Česku platí za zprávy pouze 13 % lidí? Jaké jsou největší překážky k tomu, aby se tento poměr zvýšil?

Je to dáno několika faktory. Veřejnoprávní média jsou financována jiným způsobem, Seznam je dominantním hráčem s nulovými cenami za obsah. Lidé nevidí důvod platit za něco, co mohou mít zdarma. Nabídka obsahu je velká a prosadit se s placeným obsahem je obtížné. Navíc je zde nižší ochota platit za zpravodajství. Někteří lidé preferují vizuální obsah, mladá generace čte méně souvislého textu. Média procházejí od knižtisku po

animované gify, což snižuje hloubku sdělení. Něco si přečíst do hloubky je vlastně náročný, zabírá to čas, koncentraci, míru vhledu, a to vše limituje tu cílovou skupinu.

Myslíte si, že zavádění paywallů v českých médiích má negativní dopad na informovanost společnosti a může vytvářet prostor pro masivnější šíření dezinformací, které budou zdarma?

Je to častý argument, ale nesouhlasím. Paywall umožňuje přinést společnosti hodnotné informace. Naši investigativci odvádějí skvělou práci. Obsah a informace nejsou uzavřené za paywallem, ovlivňují další lidi a influencersy. To vše má hodnotu a bez paywallu by to nebylo možné. Část lidí se k tomu obsahu ale opravdu nedostane. Když se podíváte na vývoj médií do roku 2018 v Česku, kdy začal placený obsah nastupovat, tak se každého ptám, jestli má pocit, že převažoval zájem o seriózní informace nebo kralovaly parlamentky a Babišův iDNES a Blesk. A já si myslím, že v tomhle se vlastně nic nemění. Tohle je jenom rozšíření nabídky. Ano, má tu mez, že by se k nám občas náhodně někdo dostal, ale ty lidé mají dost často hotovou politickou profilaci, a i když jim něco napíšeme, tak pokud normálně čtou ty parlamentky nebo antisystémové weby, tak i když se konfrontují s našim zjištěním, to ještě neznamená, že nás vezmou vážně, protože prostě nezapadáme do jejich světa názorů. V tu chvíli je ten efekt mnohem složitější.

Když sledujete data o čtenosti vašich článků, zjistili jste, že nějaký žánr nebo téma má vyšší konverzní potenciál než jiné?

Covid a invaze na Ukrajinu mají vysoký konverzní potenciál. Jde o způsob zpracování, například když něco napíše Petra Procházková nebo Každodenní vývoj bojů, který překládáme ze Slovenska, tak to jsou jakoby výjimečné obsahy, které nemáte nikde jinde anebo ne v takové podobě. Někdy to může být rozhovor, někdy to může být HLPčko. Když uděláte kulturu správně, tak i ta je prodávána. Je to strašně specifické. Někdy mě překvapí, co prodává a někdy mě překvapí, co neprodává. Opravdu někdy záleží na tom, jak tu věc zabalíte. Záleží na tom, jak vystavíte argumentaci pro toho čtenáře buď přímo na tom článku nebo na promu na sociálních sítích, aby pochopil, proč ho to má zajímat. To už je potom o zkušenosti toho editorského týmu, což my našťástí jsme celkem napřed. Snažíme se, aby prodávalo všechno.

Sledujete demografii předplatitelů?

Průběžně, občas. Ale není to pro nás to klíčové. Jsou to vzdělanější a občansky aktivnější lidé. Vedou velká města, kde je těchto lidí více.

Sbíráte nějaká další data o předplatitelích, například průměrnou dobu strávenou na webu nebo počet přečtených článků?

Máme hodně dat, ale pracujeme s nimi jen částečně. Ne všechny vedou k relevantním závěrům. Jsou tam nějaké převládající trendy, které dokážu odhadnout, jako například, že přes den se čte více než v noci. Kdybych poměřil nás dva, tak budete mít trochu jiné uživatelské chování, ale co to vlastně vypovídá. Vás baví auta a mě filmy nebo naopak, ale to ještě neznamená, že mě budou bavit auta o půlku víc, protože jsme spolu v tom průměru. Já k tomuhle mám trochu rezervovaný přístup, že chci ty věci a trendy vidět, jestli tam není nějaká systémová chyba, což většinou není. Ale stejně se to pak projeví konkrétně u těch prodávaných textů a tak dále. A my víme, kde ten člověk nakoupil, jak nakoupil, za kolik nakoupil, co nakoupil v minulosti – máme tu i historii uživatelskou. Máme i jeho přihlášení, takže ano, sledujeme i jestli ti lidé nepodvádí, jestli se ten login netoulá u spousty dalších lidí. Takže máme spoustu věcí, ale na denní bázi pracujeme jen s částí z nich. Například aktuální prodeje a míra dočtenosti článků.

Kolik procent z předplatitelů jsou zároveň členy Klubu N?

Je to asi třetina.

Kolik procent z nich aktivně využívá aplikaci?

Předpokládám, že většina.

My jsme se na začátku bavili ještě ohledně těch překážek pro to, aby se digitální předplatné stalo v Česku rozšířenějším. Tak vlastně mě zajímá, jestli jeden z těch důvodů nemůže být ta roztržitost, protože jste to porovnával s platformami typu Netflix, Spotify, Voyo a další, kde to funguje na základě toho, že ten obsah je shromažďován na jednom místě z různých kanálů. Totální prostředí je pořád ještě hodně roztržité. Těch paywallů je tady hodně. Myslíte si, že do budoucna je možnost, že by se Česko vydalo cestou, kterou šlo Slovensko před nějakými 10 lety, tedy nějakou formou společného předplatného?

Já vlastně jenom upřesním to přirovnání k tomu filmovému prostředí, protože u nás jeden článek je vlastně ten film jeden, že to není tak, že Netflix je Deník N, Hospodářky, Voxpot, jakože vlastně ta platforma a její produkty jsou konstruované tak, že my jsme vlastně platforma a máme ty produkty, to znamená ty články, že my nabízíme různé autory a jejich výstupy v rámci toho společného předplatného, jako že ta úroveň je vlastně interpretovaná chybně z hlediska toho, co je vlastně ta platforma. A teď nemyslím chybně u vás, ale jak se na to běžně kouká. To znamená, že my v těch člancích každý den jako kdyby přidáme 20 filmů. A tím oslovujeme ty čtenáře. Ale nespojí se Netflix s HBO a se Sky Showtime, a tím pádem se Deník N nespojí s Hospodářkami. Je to o level jinde, než jak se to rámuje běžně v této interpretaci.

Stejně jako se Netflix nespojí s jinou streamovací platformou, ani s Voyo, ani s ničím dalším, tak my se nespojíme se stejně fungující strukturou. Protože to má spoustu důvodů od budování značek až po navazování vztahů, klientské zkušenosti a tak dál. Na tom podle mě selhalo Piano na Slovensku, že vy nejste schopni vytvořit a vypočítat přínos a význam jednotlivých značek v rámci toho balíku. Když máte jinak fungující struktury, které nejsou vzájemně porovnatelné, protože to není jenom o kvantitě, ale i o soft metrikách, jako je kvalita, rychlost zpracování, známost těch jednotlivých tvůrců a tak dál, tak nemůžete říct, že my si vezmeme 40 % a vy 60, protože vy jste přece lepší, jste rychlejší, děláte toho víc. Můžete to různě kvantifikovat podle čtenosti, podle prodejů. Těch metrik je spousta a když tohle všechno dáte do balíku, tak to stejně může převážit v tom, že třeba se vám povede s nějakým článkem celý tohle popřít v tom, že jeden článek dokáže nebo i 10 článků toho měsíce dokážou se trefit do té poptávky tak moc, že přivedete do toho systému zákazníky pro všechny. A bude to takzvaně nefér nebo nevyvážené, nebo to nebude zohledňovat reálnou náročnost produkční těch produktů a v tu chvíli vzniká tenze mezi těmi dvěma, a to jsou jenom dva. Kdyby jich bylo 10, tak už tuplem. Kdo za co může a kdo si z toho společného balíku má co vzít. My takhle máme společné předplatné s magazínem Reportér, kde jsou to úplně jiné váhové kategorie, protože jsou to jiné produkty, ale jsme s tím v pohodě. Každý do toho dává něco svého, značku, typ předplatného, podobnou slevu a funguje to, protože si nepoměřujeme, kdo komu přinese víc lidí, ale jsme spokojeni s tím statutem a s čím jsme do toho šli. Tam individuální deal je možný, ale jakmile by to bylo opravdu o tom, že se nedělíme o hodnotu předplatného, ale o podíl na celkových příjmech skupiny, tak to jde do kyttek. A to si myslím, že na Slovensku hodně zkoušeli, ale dlouhodobě to nejde udržet.

A proto si myslím, že nic takového u nás nevznikne. Samozřejmě může vzniknout nějaká předprodejní platforma, že budete mít distributora, přes kterého koupíte cokoli a jemu za to dáte provizi. To je fajn, tam se síla objeví, uberete si ze svých příjmů, ale není to to pravé spojení, kdy participujete na příjmech všech. To podle mě fungovat nemůže.

Poslední otázka. Myslíte, že se poměr platících v Česku bude dlouhodobě zvyšovat?

Já v to doufám, jsem o tom přesvědčen, věřím v to. Jinak bychom to nemohli dělat. A taky máme ambici znásobit počet předplatitelů. Myslím si, že k tomu budou přispívat i ostatní, kteří do toho ještě nejdu tak naplno. Jak už jsem zmiňoval, to, co se děje v inzerci, bude jeden z faktorů, které to přitlačí. To, že teď Seznam, CNC a další velcí hráči, jdou stále do agresivnějších technik, jak získat souhlas od uživatelů, což je ještě furt měkká hranice. Ale i tak si myslím, že inzertní příjmy budou spíš vypadávat a že to nebude snadné uživit, a tím pádem média jsou už teď nucena vyvažovat to ještě něčím dalším novým, doplňkovým. Zvlášť

nejlepší obsah se prostě jen tak zdarma nevyplácí. To je další věc i v tom poměrování balíku, že když máte reportáž, na které člověk stráví týden až 10 dnů jen tím, že tam je a až potom to třeba napíše nebo zpracuje zápisky, které si udělal. A je to jeden článek, tak se to volným internetem nemá šanci vrátit, ono se to nevrátí hned ani na tom předplatném, protože to většinou neprodá náklady té cesty. Ale vytváří to pocit značky, která potom dlouhodobě dokáže přesvědčit o tom, že je výjimečná.

A v tu chvíli, když máte médium zaměřené na náročnou žurnalistiku a vedle toho na rychlé zprávy, a byly by v jednom balíku, tak už to samo o sobě dělá další problém. Co je hodnota té reportáže, která opravdu stojí 50 000, zatímco tady jste napsali článek za dva dny, takže proti tomu 5 000? Jak vnést do toho kalkulaci, která by byla fér a spravedlivá? Prostě nemáte jak to zhodnotit. Pokud média budou chtít dělat dobře svoji práci a dostat za ni relevantní odměnu, tak si myslím, že paywall je klíčový. Samozřejmě u Seznamu, který dominuje českému internetu a přivede tam lidi, když chce, i když teď se začíná mluvit o tom, že mají trošku problémy s návštěvností, navíc jim tam soupeří Novinky a Seznam Zprávy, což je pozoruhodné, že dva největší mediální servery jsou jednak zadarmo a jednak pod jednou střechou. Uvidíme, jak Seznam bude dál postupovat v této roli a do jaké míry bude dumpovat cenu obsahu. Jinak si myslím, že je to vidět, že jedno za druhým média postupně přecházejí aspoň do nějakého klubového modelu, část zadarmo, část za paywallem, nebo váží míru obsahu, který je zdarma, nebo je vše zdarma, ale chtějí, aby jim lidé posílali peníze jako podporu a sympatizanti. Zkouší se teď spousta cest, ale když se podívám do zahraničí, tak jednoznačně převažuje paywall a z dobrých důvodů.

Bude se podle vás muset český mediální trh trošku zmenšit? Máme tady menší cílovou skupinu než v jiných větších zemích, z toho je ochotný platit za zprávy ještě podprůměrný počet lidí. Očekáváte, že některá média budou muset skončit kvůli tomu?

Já trošku provokuji tím občas, ne moc veřejně, ale v poznámkách pod čarou, že těch médií je tady opravdu moc a neexistovala by, kdyby nebyl ještě jiný zájem než mediální na tom, aby existovala. To znamená, že když se podíváte na velké mediální skupiny, které prodělávají peníze, a není jich málo, a jsou uměle udržované při životě ty projekty jenom proto, že potřebujete mít nějaký diskurz u veřejnosti a potřebují mít vliv, anebo „atomový kufřík“, jak se říká, aby ostatní se netrefovali do vás,. Kdyby tohle přestalo, tak si myslím, že by bylo víc peněz pro placený obsah, protože by to schytaly projekty, které si přímo říkají o tu podporu, protože by nebyla tato šedá konkurence, a šedá byznysově, to znamená, že pro ně zisk není první úkol, ani to médium jako takové není první úkol.

Vlastně by to prospělo tomu prostředí, že by bylo soustředění na poctivou novinářinu, než na vytváření toho informačního šumu, který nic nepřináší, jenom dokáže občas posouvat veřejnou debatu směrem, který potřebuje ten majitel. Ale jestli se to stane, to záleží na těch majitelích, jestli budou chtít dál sypat ty neuvěřitelné peníze. To je rozdíl proti nám, že my jsme sice dostali nějaký vklad do začátku, ale teď už čtyři roky jedeme na své vlně. Nevím, kdy byly poslední peníze, které přitekly do firmy z původních investorů, ale i kvůli tomu, že byli angažováni jinak, jsme to potřebovali celé odstříhnout od sebe, aby ten vztah byl naprosto čistý a byl jen zakladatelský, což se stalo. A teď vlastně čelíme tomu, že pokud se nedostaneme ze ztráty, tak se nedostaneme ze ztráty. Je to opravdu existenční problém, nikoliv to, že přijde bohatý tatínek a hodí nám sem 50 milionů jen tak každý rok, což se jinde děje.

PAVEL VOLČÍK (ředitel vydavatelství Respekt Media a. s.) a **MICHAL ISCHIA** (Head of Digital v Respekt Media a.s.)

Na podzim roku 2023 jste odešli z vydavatelství Economia, což znamenalo mimo jiné to, že jste museli vytvořit nový předplatitelský systém. Jak se ten systém změnil oproti tomu původnímu?

Pavel Volčák: My jsme nemuseli vytvořit nový předplatitelský systém, mohli jsme převzít ten systém z Economie. Nicméně jsme nový systém chtěli, protože to skýtá úplně jiné možnosti v tom, jakým způsobem pracovat s digitálním předplatným a samozřejmě ta implementace, převod těch předplatitelů, kteří odcházeli v rámci toho obchodu, ta migrace do toho nového systému, ano, byla to vývojově náročná věc. Naštěstí se všechny fáze od té počáteční až po tu poslední podařily. Museli jsme proto přizpůsobit naši práci a museli jsme přizpůsobit práci kolegyně, které pracují na zákaznické lince. Změna byla opravdu obrovská, ale byla to vlastně nejlepší investice, kterou jsme mohli udělat.

Michal Ischia: Pro nás to bylo téma v rámci Economie, protože naším cílem bylo mít jeden systém, který dokáže obsloužit celou uživatelskou cestu, řekněme, nebo nějaký ten životní cyklus čtenáře. To znamená, že máte jeden systém, ve kterém jsou všechny uživatelské účty a všechna data, která předáváte distribučním společnostem, hodně printu, ale zároveň z toho systému dokážete obsluhovat i všechny newslettery a mailingy nebo různé kampaně, nějaké bannery na webu, máte všechno propojené v jednom systému, takže víte o tom uživateli a dokážete cílit na toho uživatele tu správnou komunikaci a není to rozeseto po různých systémech, které jsou složitě propojeny, takže jsou vlastně víceméně často mezi sebou dost slepé. To byl ten hlavní cíl a proto jsme využili ten systém, který v našem prostoru je asi jeden z nejlepších, který vyvinuli slovenští kolegové v Deníku N a vlastně je to open-source software, na kterém oni stavějí a pomáhají různým médiím. My jsme to využili přirozeně, protože slovenský Deník N je jedním z našich majitelů.

Kompaktnost je tedy hlavní výhodou nového systému?

Pavel Volčák: Ty odpovědi se shodují. Ano, jednak nám poskytuje nové možnosti a jednak je to úžasné v tom, že potřebujeme jenom tento systém, nepotřebujeme žádné další nástroje, všechny data se sdružují na jednom místě a potom logicky i na obsluhu, když to použiju tento výraz, je to daleko jednodušší. Všichni, ať už zákaznická linka nebo kolega, který dělá kampaně, nebo data, která používáme potom pro nějaké statistiky, všechno čerpáme z jednoho systému a je to strašně uživatelsky snadné nebo uživatelsky jednoduché.

Michal Ischia: Plus jenom doplním, je vlastně propojený ten systém i na redakční systém, takže z něho čerpá i redakce, protože v podstatě v reálném čase ví redakce, jak se kterému článku daří z pohledu nejen návštěvnosti, ale právě i třeba konverze.

Kolik lidí mělo na starosti ten předplatitelský systém předtím? A kolik ho má na starosti teď?

Pavel Volčák: Ona to není úplně jednoduchá odpověď, protože v Economii, v tom větším mediálním domě, bylo více titulů a bylo to více rozvrstvené třeba do několika oddělení, takže se nedá úplně snadno říct, jestli tam to obsluhovalo šest lidí a tady to obsluhují řekněme dva nebo tři, ale rozhodně, když to odpovím obecně, tak když bych si v Economii zkusil zapouzdřit na ten náš titul, který tam fungoval, tak jsou ty personální kapacity úplně minimální. To znamená, že my opravdu budeme někde možná klidně na polovině těch lidí, kteří by to měli na starosti v Economii na celku. Ale není to úplně snadný to rozklíčovat. I ta funkčnost toho systému nám samozřejmě generuje i menší množství požadavků, které třeba musí vyřizovat zákaznická linka, což je taky obrovská devíza, která vám potom na konci dne spoří pracovní sílu.

Jak se po odchodu z Economie změnil počet předplatitelů?

Pavel Volčák: Bezprostředně vlastně nijak. Tam proběhla kompletní migrace toho předplatitelského kmene, takže tam vlastně nedošlo k žádnému výkyvu. Z dlouhodobého hlediska, nejenom ten systém, ale i celá naše strategie, nám má pomáhat k růstu, zejména v digitálním předplatném, a to musím říct, že poslední dobou se nám daří, takže tam ta čísla vykazujeme čistě v digitálním předplatném vyšší než při odchodu z Economie. A je to také dané tím, že můžeme mít opravdu více nabídek pro menší segmenty lidí, máme více informací o těch uživateli a můžeme na ně lépe cílit i cenou, což je taky strašně důležité. A tohle by měl být ten trend, na kterém stojí naše strategie, abychom zvyšovali počet digitálních předplatitelů.

Michal Ischia: Tohle vlastně může být jeden příklad za všechny, když dáme praktický příklad změny. Jak jsem říkal, ten rozdíl je jeden velký systém, který má různé moduly, a oproti tomu více systémů, je ten, že když uděláte nějakou nabídku na předplatitele a chcete ji poslat třeba všem lidem, kteří odebírají vaše obsahové newslettery. Ale nechcete to poslat lidem, kteří už jsou předplatiteli, je to velmi snadné, uděláte dvě varianty a rozpošlete to na dva různé segmenty lidí. Když máte jeden systém na mailingy a druhý systém na předplatitele, které na sebe nevidí, nedokážete to a musíte bombardovat celou databázi, což je zbytečné a zbytečně oslovujete lidi, pro které ta nabídka nemá smysl.

Odkdy Respekt používá nebo má zabudovaný systém digitálního předplatného?

Michal Ischia: Respekt byl v tomto dlouhodobě docela osvícený, spousta médií udělala chybu, že otevřela obsah zdarma, a Respekt tohle nikdy neudělal. Respekt už v prvních variantách webu, někdy v roce 1998, měl obsah zamčený. Byl jedno z mála médií, které mělo jeden z prvních paywallů, ale upřímně řečeno nevím přesně, kdy vzniklo digitální předplatné jako produkt.

Jak se za ty roky paywall Respektu proměnil?

Pavel Volčík: Vždycky to byl tvrdý paywall. Prodej jednoho článku nebo vydání byl experiment, ale většinou se prodávalo předplatné a v poslední době jsme odstranili všechny ostatní varianty a jdeme cestou tvrdého paywallu.

Váš paywall funguje podobně jako například v Deníku N, tedy necháváte úvod článku přístupný zdarma. Uvažovali jste někdy nad úplně tvrdým paywallem jako New York Times nebo Wall Street Journal, kde je nutné být členem klubu nebo předplatitelem, aby se člověk vůbec mohl začíst do článku?

Pavel Volčík: Zatím ne. Shodou okolností nám teď běží redesignovaný web a pro ten jsme hledali inspiraci v zahraničí, nejen u velkých médií, ale i u menších médií v zemích jako Nizozemsko. Ano, viděli jsme modely, kde neuděláte vůbec nic na webu, pokud se nepřihlásíte, ale k tomuto kroku se zatím nechystáme. Zvažovali jsme to, ale momentálně to pro nás není téma.

Michal Ischia: Možná jsme to chvíli zvažovali u mobilní aplikace, kde by to možná mělo smysl, ale nakonec jsme se k tomu nepřiklonili.

Kolik má Respekt v současné době digitálních předplatitelů?

Pavel Volčík: Je důležité chápat kontext. Všichni naši předplatitelé, i ti s printovým vydáním, mají zároveň digitální předplatné. Celkově máme 22,5 tisíce předplatitelů a procento lidí, kteří využívají digitální předplatné, je relativně vysoké, kolem 70 %. Takže menšina lidí aktivně nevyužívá digitální předplatné, tudíž jsou to pro nás digitální předplatitelé stejně jako samostatní digitální předplatitelé.

Je nějaký druh obsahu, který nezamykáte nebo pravidelně odemykáte?

Michal Ischia: To je individuální. Pravidelně odemykáme archivní články nebo články z newsletterů, když připomínáme něco z dřívější doby, ale je to spíše výjimečné a nárazové.

Kdo o tom rozhoduje? Je to na základě rozhodnutí šéfredaktora, editora nebo redaktorů?

Pavel Volčík: Je to ediční věc, takže je to na rozhodnutí šéfredaktora, ale návrhy mohou přijít i od redaktorů.

Kdo rozhoduje o tom, kde bude umístěn zámek v rámci článku?

Michal Ischia: Primárně nějakou Defaultní variantu určuje systém, ale editor článku má možnost to upravit a vybrat konkrétní segment.

Jaké metriky nebo data u čtenářů sledujete? Je to demografie, průměrná doba strávená na webu, počet přečtených článků? Co je klíčové sledovat, aby se člověk stal předplatitelem?

Pavel Volčík: Je to více otázek v jedné. Minimálně to můžeme rozdělit na printovou a digitální část. U printové stále vycházíme z dat zpracovaných v mediaprojektu čtenosti. Tato data mají dlouhodobou trvanlivost a struktura čtenářů se nemění výrazně z roku na rok. Máme základní sociodemografii z výzkumu, interních šetření a dat z webu. U webové analytiky je těch věcí několik. Ať už předplatitelský systém nebo GA poskytují velké množství dat. Máme základní segmentace podle délky, jak s námi ten člověk zůstává, různé cenové hladiny a vývoj. To nám pomáhá sestavovat strategii obnovování.

Michal Ischia: Sledujeme základní metriky, aktivitu uživatelů, poměr návštěvnosti článků, newslettery, klikání a demografii.

Pavel Volčík: A pak máme podcasty, sledujeme poslechovost, přehrání a další údaje. Je zajímavé, když to spojíte v tematických rovinách, protože médium je příliš rozsáhlé na sledování jedné metriky. Musíme vidět, co lidi zajímá, jestli se to prolíná mezi podcasty a webem a jestli se z toho stane předplatitel. Nemáme všechny data ideální, ale snažíme se vědět o čtenáři co nejvíc. Celý systém je nastavený proto, abychom mu mohli posílat věci, které by mohl chtít konzumovat, a na základě toho byl ideálním věrným předplatitelem.

Jak vypadají pobídky a jak moc jsou personalizované?

Michal Ischia: Personalizované nejsou příliš. Nepřímé cílení a oslovování člověka jménem je pro nás příliš nákladné. Sázíme na segmentaci a cílení nabídek správným lidem.

Pavel Volčík: Stejně důležité jako získávání nových lidí je pro nás udržení stávajících předplatitelů. Máme různé cenové nabídky pro jednotlivé klienty a je důležité respektovat vývoj klienta, aby nedocházelo k šokovému cenovému skoku. Víme, že náchylnost k opuštění je větší u lidí, kteří zažijí skokové zdražení, než u těch, kteří postupně přecházejí na vyšší cenu nebo plnou cenu.

Michal Ischia: A je to samozřejmě velké experimentování, takže teď jsme zrovna ve fázi, kdy běží akce, kde jsme vyzvali konkrétní skupiny lidí, aby si sami určily cenu za půlroční digitální předplatné. To bude zajímavý experiment, až ho ukončíme a provedeme analýzu, abychom viděli, jaké skupiny by byly ochotné zaplatit kolik za předplatné.

Pavel Volčík: Mimochodem, tohle má i určitý sociální podtext, protože jsme tu akci dělali ze dvou důvodů. Jeden je samozřejmě otestování schopnosti lidí určit si optimální cenu, druhý je zjistit, zda to lidé nezneužívají. Zatím se ukazuje, že většina lidí dává ceny blízké ceníkové nebo s běžnou slevou. Navíc máme spoustu lidí, kteří se dostávají do situací, kdy jim finanční situace brání předplatné pořídit, a ti jsou z této akce nadšení. Naopak lidé, kteří to nepotřebují, nás často podpoří vyšší sumou, což zapadá do našeho rámce, jakým způsobem se chováme k zákazníkům. Není to žádné šízení stávajících, protože jim jsme vděční za jejich podporu. Víme, že musíme množinu předplatitelů rozšiřovat, a to můžeme jen tak, že je k tomu nějakým způsobem vybídneme. Je to cena, která je strašně důležitá při tom vstupu. A konkurence je obrovská a my nesoutěžíme jen s ostatními médii, které mají Paywall, ale s jakýmkoliv tvůrcem obsahu, za který chce peníze a se všemi službami, za který lidé platí nějaký měsíční paušál.

Kolik předplatitelů aktivně využívá aplikaci?

Michal Ischia: Přibližně polovina předplatitelů aktivně využívá aplikaci.

Myslíte si, že zavádění paywallů v českých médiích má negativní dopad na informovanost společnosti a může vytvářet prostor pro masivnější šíření dezinformací, které budou zdarma?

Pavel Volčák: Určitě to nelze zcela vyloučit, že to má nějaký negativní vliv. Na druhou stranu, v naší zemi, kde jsou silná veřejnoprávní média, to nemůže být ten dominantní argument. Bohužel, máme nevýhodu oproti jiným středoevropským zemím, protože zde máme silného hráče, Seznam Zprávy, které brzdí rozvoj kvalitní žurnalistiky tím, že lidé nevidí důvod platit jinde, když mohou mít obsah zdarma. Automaticky to ale neznamená, že placený obsah snižuje informační schopnost společnosti, zejména když máme dostupná veřejnoprávní média, která platíme z koncesionářských poplatků, a které nikdo už moc neřeší.

Neochota platit za zprávy v Česku je stále silně rozšířená. Podle poslední zprávy Reuters je pouze 13 % lidí ochotných platit za zpravodajství. Jaké jsou podle vás ty hlavní překážky nějakého toho masivnějšího rozšíření Paywallů v Česku?

Pavel Volčák: Je to ta dominantní role toho Seznamu, který produkuje obrovský množství obsahu zdarma. Navíc, i když jsou ostatní média zapojený do jejich feedů, tak tam prostě zanikají ty značky a bere se to, jako že to patří pod Seznam. Paradoxně ta silná veřejnoprávní média mají oboustranný efekt a nevytvářejí takový tlak na to abyste platili za něco jiného, když můžete mít nejenom rádio, televizi, ale k nim i kvalitní weby, který produkují. To vidíte na těch zemích ani ne západních, ale třeba v severovýchodních zemích, kde jsou ty platy vyšší, je ochota platit za obsah vyšší. To jsou jedny z hlavních důvodů.

Michal Ischia: Procento ochotných platit za obsah nikdy nebude vysoké. Souvisí to i s občanskou aktivitou, ze které těžíme, protože z výzkumů víme, že naši čtenáři jsou občansky aktivní a uvědomělí, takže jsou ochotni platit za obsah.

Mediální krajina v Česku je poměrně roztržštěná. Trh je plný menších médií. Myslíte si, že třeba i v souvislosti s koncem cookies třetích stran dojde k tomu, že se objeví více předplatitelských modelů a média, která nebudou schopna vytvořit tak stabilní předplatitelskou základnu, mohou zaniknout? Nebo i zprávy zdarma i kvůli těm důvodům, které vy jste vyjmenovali tady budou vždycky s námi v tak rozšířené míře?

Michal Ischia: Je možné, že některá větší média budou inklinovat k hybridnímu modelu, kombinujícímu reklamu a předplatné. Viděli jsme pokusy Seznamu testovat tento model dávat na vybranou, jestli dáme data nebo předplatné.

Pavel Volčák: Nevím, jestli některá menší média zaniknou, ale myslím si, že bude posilovat role individuálních tvůrců. Nejhorší na tom budou média závislá na návštěvnosti z feedu Seznamu nebo ta, která mají pouze jednu výnosovou nohu – buďto paywall nebo příjmy z reklamy. Individuální tvůrci s minimem nákladů dokážou díky platformám dobře generovat obsah. U nás máme štěstí, že máme zdroje příjmů relativně dobře rozložené a silné osobnosti v redakci, které dokážeme využít dominantně pro značku jako celek.

Existuje podle vás možnost, že by se v Česku zavedlo něco podobného jako před 10 lety na Slovensku, tedy nějaký systém společného předplatného jako Piana?

Michal Ischia: Myslím si, že ne. Příklad Piana ukázal, že to není správná cesta. Některé subjekty to zkoušely, ale média do toho nepůjdou.

Pavel Volčák: Nemyslím si, že by do toho nějaké médium šlo. Značka budovaná desetiletí je naprosto stěžejní a vztah s čtenářem nemůže být anonymní. Je to úplně jiné než u streamovacích služeb a filmů. Tam vidím obrovský rozdíl.

Michal Ischia: Ani u filmů se to vlastně neděje. Možná se to trochu stalo v hudebním průmyslu, ale moc to neprospero. Když se bavíte s hudebníky, tak ze Spotify nežijí.

Pavel Volčík: Je to úžasné uživatelsky, protože dostanete za co nejnižší cenu co nejvíce muziky. Ale opravdu nevěřím, že by se něco podobného stalo v našem sektoru. A pokud ano, určitě ne za naší účasti.

Kolik procent z vašich příjmů tvoří předplatné a zda se Respekt po osamostatnění dostal nebo je v černých číslech?

Michal Ischia: V případě, pokud se budeme bavit o rozložení těch výnosů, tak předplatné jakéhokoliv typu tvoří 70–75 % výnosů Respektu. To je vlastně unikátní situace toho média. Když jsem se díval fakt jako strašně dlouho zpátky, ještě jako 10–20 let zpátky, všech těch výkazů a právě ve smyslu, když se člověk dívá na Západ do těch médií, tak před pár lety New York Times a Washington Post jako slavně oznamovali: „My máme konečně 50 % příjmů našich předplatitelů a už nežijeme primárně z inzerce.“ Tak po Respektu tohle bylo vždycky. On se vždycky pohyboval kolem 70–75 %, byly výnosy vyložené od čtenářů. A ta druhá výnosová noha, která je strašně důležitá, aby to nebylo jenom 100 % předplatitelů, tak ta druhá výnosová noha inzertní vlastně tvoří nějakou čtvrtinu až třetinu.

Pavel Volčík: A ono ještě nesmíme zapomínat, protože my se bavíme celou dobu o předplatném, ale mezi ty naše čtenáře samozřejmě řadíme i ty čtenáře, kteří si to kupují na stánku, což není vůbec zanedbatelné množství. Mimochodem, je to cca kolem 8 000 každý týden si koupí Respekt na stánku. Takže ono tohle, když přičteme, tak to procento ještě naroste. Opravdu dominantně stojíme na čtenářích. A než odpovím na ty celkové výsledky nebo průběžné, jaké to máte ve srovnání s tou Economii. My tu strategii máme postavenou jednoduše. Samozřejmě musíme růst ve výnosech, protože to je základ každého podnikání. Máme jasně nastavenou nákladovou hladinu, tu, kterou můžeme ovlivnit, to znamená tu naši interní. A potom se nám může hýbat struktura dodavatelů, cena papíru a distribuční síť atd. Jinak se to snažíme držet co nejnižší. A přestože se nám daří i v inzertní části, neustále chceme tlačit na to, aby ty vyšší výnosy zároveň táhly ty vyšší příjmy od čtenářů, protože to je nejstabilnější jistota pro médium našeho typu. Při jakýchkoliv hospodářských výkyvech nejdříve reagujete na poklesy cen inzerce, buď průměrné ceny inzerce, nebo firmy zastavují kampaně. To znamená, že toto rozložení je pro nás naprosto ideální. Potřebujeme ty nůžky ještě trochu rozevřít nebo přiklánět více k tomu placenému obsahu. A to srovnání s tou Economii je úplně jednoduché. Když se díváme na průběžné výsledky, protože reportujeme na měsíční bázi, tak my momentálně jsme na kladném hospodářském výsledku. Velmi pravděpodobně není důvod si nemyslet, že tak nedopadneme i na konci toho roku. To znamená, že my vlastně ten cíl, který jsme si při tom osamostatnění dávali, abychom od prvního momentu a od prvního roku byli provozně ufinancovatelní, to jsme určitě. Teď se budeme bavit o míře našich investic, které jsme schopni udělat, protože jsme investovali do nového webu, předplatitelského systému atd., v jaké míře potom ten výsledek bude kladný nebo bude třeba na nějaké kladné nule. Takže víceméně to je to, o čem se teďka bavíme. Nechci říkat, že nemáme splněno, to ne, ale ta strategie, jak jsme ji měli narýsovanou při tom přechodu, se zatím daří naplňovat. Plus jsou tam takové ty hezké momenty, jako že při začátku osamostatnění jsme měli úspěšný crowdfunding a to jsou peníze, které nám umožnily pořídit některé věci hned na začátku, které jsme si mysleli, že budeme pořizovat až v horizontu dvou let. Umožnilo nám to některé peníze, které jsme měli z hlediska investorů, přesunout do rezervy, abychom mohli dobře reagovat na výkyvy na trhu z hlediska dodavatelských subjektů nebo investovat do projektů.

Poslední otázka je, jak vidíte budoucnost paywallů. Jak se bude vlastně proměňovat ta strategie nebo budou proměňovány ty strategie jako takové? Vidíte tam třeba nějaký potenciál větší automatizace, využití umělé inteligence, personalizace těch pobídek. Kam to podle vás bude směřovat?

Michal Ischia: Nemám to úplně strukturované, ale předpokládám, že bude směřovat k většímu využití umělé inteligence právě, jak jsme se bavili o tom, jaká část je ideální pro nalákání toho čtenáře i ve vztahu k propojení dat. Určitě cesta bude nějaké průběžné A/B testování, kdy třeba budou dvě varianty, jednu udělá editor, jednu udělá AI a bude se vyhodnocovat, která varianta vyhraje. Tyto pokusy stran paywallu tam určitě jsou. Další mechanismy, kdy paywall nemusí být jen cenový, v první fázi může být třeba odemykání za e-mail, za odběr

newsletterů. A určitě se ten paywall bude rozšiřovat čím dál tím více třeba i na podcasty, které jsou teď takovou bránou k obsahu. Momentálně do podcastů investujeme docela velké peníze, technologie trochu zaostává za zájmem, takže u podcastů se to bude určitě rozvíjet i tímto směrem.