

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra mediálních a kulturních studií a žurnalistiky

Komparace českého Deníku N a slovenského Denníku N

The Comparison of Czech Deník N and Slovak Denník N

Bakalářská práce

Jiří Labanc

Mgr. et Mgr. Karel Páral, Ph.D.

Olomouc 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci vypracoval samostatně za použití literatury a dalších zdrojů uvedených v závěru práce. Počet znaků v práci včetně mezer je 116 932.

V Olomouci dne

.....

Jiří Labanc

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucímu práce Mgr. et. Mgr. Karlu Páralovi, Ph.D. za jeho čas a užitečné rady, které mi pomohly při psaní této bakalářské práce. Také děkuji zúčastněným respondentům, jmenovitě Jánu Simkaničovi, Lukáši Wernerovi, Janu Jiříčkovi, Janu Moláčkovi a Petru Koubskému z českého Deníku N. Můj dík patří rovněž respondentům ze slovenského Denníku N Lukáši Filovi, Otakarovi Horákovi, Tomáši Bellovi a Rastislavu Kačmárovi. Těm všem děkuji za jejich čas i za možnost nahlédnout do zákulisí jejich práce.

Abstrakt

Tato bakalářská diplomová práce se zabývá rozdíly mezi českým Deníkem N a slovenským Denníkem N. Cílem je zjistit rozdíly mezi oběma tituly. Konkrétně se zaměří na okolnosti vzniku obou médií, včetně role oligarchizace. Dále se bude zabývat rozdíly ve vlastnické a ekonomické struktuře, obsahové profilaci a cílové skupině. Zvláštní pozornost bude věnována mediálním rutinám v obou redakcích. Tato práce vznikla především díky polostrukturovaným rozhovorům s devíti vybranými zaměstnanci obou redakcí a metodě komparace. Teoretickým základem práce je objasnění jevu oligarchizace české a slovenské mediální krajiny a koncept mediálních rutin a mechanismů.

Klíčová slova

Deník N, Denník N, oligarchizace, deník, Lukáš Fila, Otakar Horák, Tomáš Bella, Rastislav Kačmár, Ján Simkanič, Lukáš Werner, Jan Moláček, Jan Jiříčka, Petr Koubský

Abstract

This bachelor's thesis deals with the differences between the Czech Deník N and the Slovak Denník N. The aim is to identify the differences between the two titles, in terms of the role of oligarchization as a factor in their creation, as well as to clarify the emergence of both media, and the ownership and economic structure, content profile, target audience and media routines in both editorial offices. This thesis was primarily developed through semi-structured interviews with nine selected employees of both newsrooms and a method of comparison. The theoretical basis of the thesis is the clarification of the phenomenon of oligarchization of the Czech and Slovak media landscape and the concept of media routines and mechanisms.

Keywords

Deník N, Denník N, oligarchization, diary, Lukáš Fila, Otakar Horák, Tomáš Bella, Rastislav Kačmár, Ján Simkanič, Lukáš Werner, Jan Moláček, Jan Jiříčka, Petr Koubský

Obsah

1. Úvod	9
2 Teoretický a kontextový rámec	11
2. 1 Oligarchizace médií jako fenomén	11
2. 2 Český a slovenský mediální trh	14
2. 3 Redakční mechanismy a rutiny.....	16
3 Metodologie	18
3. 1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky.....	18
3. 2 Sběr dat	19
3. 3 Charakteristika respondentů	22
3. 3. 1 Lukáš Fila.....	22
3. 3. 2 Tomáš Bella	22
3. 3. 3 Otakar Horák.....	23
3. 3. 4 Rastislav Kačmár	23
3. 3. 5 Ján Simkanič	23
3. 3. 6 Lukáš Werner	24
3. 3. 7 Jan Moláček	24
3. 3. 8 Jan Jiříčka.....	25
3. 3. 9 Petr Koubský.....	25
4 Komparace českého Deníku N a slovenského Denníku N.....	26
4. 1 Kontext a okolnosti vzniku slovenského Denníku N	26
4. 1. 1 Vstup Penty do vydavatelství Petit Press	26
4. 1. 2 Kauza Gorila	28
4. 1. 3 Obavy o ovlivnění obsahu	29
4. 1. 4 Odchod novinářů z Petit Pressu	31

4. 1. 5 Snížení akcií Penty v Petit Pressu.....	32
4. 1. 6 Rozdělení funkcí.....	35
4. 1. 7 Investoři	35
4. 1. 8 Nulté číslo a spuštění webu.....	36
4. 1. 9 Název nového deníku.....	37
4. 2 Kontext a okolnosti vzniku českého Deníku N	38
4. 2. 1 Investoři	41
4. 2. 2 Crowdfunding	42
4. 2. 3 Nulté číslo	42
4. 2. 4 Název nového média.....	43
4. 3 Obsahová profilace a cílová skupina	44
4. 4 Předplatitelský systém	45
4. 4. 1 Platba za jednotlivé články	47
4. 4. 2 Možnosti předplatného.....	48
4. 4. 3 Strop počtu předplatitelů.....	48
4. 4. 4 Budoucnost předplatného.....	50
4. 5 Vlastnická struktura	51
4. 6 Propagace, inzerce a financování rubrik.....	53
4. 7 Redakční mechanismy a rutiny.....	57
4. 7. 1 Porady	57
4. 7. 2 Zakládání článků do novin.....	60
4. 7. 3 Redigování textů	61
4. 7. 4 Spolupráce s externisty	64
4. 7. 5 Deadliny	64
4. 7. 6 Uzávěrky	64

5 Závěr.....	66
6 Zdroje	71
6. 1 Seznam literatury	71
Přílohy	80

1. Úvod

Příchod oligarchů na mediální trhy v poslední dekádě ohrožuje nezávislost médií i jejich prestiž. Tento fenomén po celosvětové krizi v roce 2008 významně postihl země střední a východní Evropy. Stalo se tak primárně kvůli „odlivu“ západoevropských majitelů mediálních domů. Občas se ale jejich ovládnutí mine účinkem, protože vstup oligarchů do vlastnické struktury význačných médií zapříčiní vznik titulů nových.

Jedním z takových případů byla investiční skupina Penta, která v roce 2014 vstoupila na slovenský trh s cílem koupit většinové vlastnictví tamních médií, mezi nimi i vydavatelského domu Petit Press. Na Slovensku je tato investiční společnost spojena s významnou korupční kauzou s názvem Gorila. Reakce na sebe nenechala dlouho čekat. Bezprostředně v den oznámení o majetkovém vstupu Penty se rozhodli členové redakce deníku SME vycházejícího pod záštitou Petit Pressu odejít z redakce a založit nový nezávislý titul Denník N. O čtyři roky později se začalo připravovat pod záštitou Denníku N spuštění jeho české verze.

Cílem této práce je zjistit rozdíly mezi českým Deníkem N a slovenským Denníkem N. Stanovil jsem si pět výzkumných otázek. *Jak probíhal vznik obou titulů? Jak ovlivnila oligarchizace médií vznik obou médií? Jak se liší vlastnická a ekonomická struktura obou deníků? Jak se liší obsahová profilace a cílová skupina obou titulů? Jak se liší mediální rutiny obou redakcí?*

První kapitola této práce se věnuje problematice fenoménu oligarchizace s ohledem na český a slovenský mediální trh. V této části popíšu kontext oligarchizace na několika příkladech z české a slovenské mediální krajiny. Zároveň objasním podobnosti a rozdíly těchto dvou mediálních trhů. Vzhledem k tomu, že se práce věnuje událostem, problematice i kontextu posledních několika let s minimální odbornou reflexí, opírá se primárně o odpovědi respondentů z obou zkoumaných titulů.

V následující druhé kapitole popíšu metodologii, pomocí které dosáhnu vytyčených výzkumných otázek, které se vztahují k cíli. Abych získal dostatečný a relevantní materiál, využiji kvalitativní metodu dotazování skrze formu polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci obou redakcí. Pro porovnání získaných poznatků využiji metody komparace. Druhá kapitola rovněž obsahuje i medailonky všech respondentů.

Ve třetí, analytické kapitole nejprve objasním okolnosti vzniku obou titulů. Následně budu komparovat vybrané kategorie, kterými jsou obsahová profilace a cílová skupina, vlastnická struktura, předplatitelský systém, propagace, inzerce a financování rubrik. Kapitola se věnuje rovněž redakčním rutinám a mechanismům, potažmo tématům jako jsou porady, redigování textů, zakládání článků do novin, spolupráce s externisty, deadlines a uzávěrky.

Čtvrtá a poslední kapitola shrnuje předchozí zjištění a poznatky práce.

2 Teoretický a kontextový rámec

2. 1 Oligarchizace médií jako fenomén

Termín oligarchie, řecky oligarchía, se podle sociologické encyklopedie skládá ze dvou řeckých slov, olígos, což znamená „několik, malý, nepatrný“, a árchō, v překladu „vládnou, jsem první“. (Rejzek 2012: 427) Význam tohoto slova znamená „vláda nejbohatších osob“ a již ve starověkém Řecku se jednalo o jednu z forem vlády. S ohledem na kontext mediální oblasti v moderní době charakterizuje Štětka oligarchy jako „*velmi bohaté a vlivné podnikatelské elity. Jsou to lidé, kteří předtím neměli s médii většinou nic společného a jejichž hlavní zdroje zisku byly jinde – výroba a distribuce energie, maloobchod, nemovitosti, investice atd.*“¹ Primárním zájmem oligarchů rovněž není na mediálním trhu vydělávat, naopak si díky svým hlavním zdrojům mohou dovolit média takto pořízená média financovat.²

Burton a Jiráček mluví o tom, že „*majitelé novin vyvíjejí na své šéfredaktory tlak, aby produkovali noviny v podobě, která jim, tedy majitelům, bude vyhovovat.*“ (Jiráček, Burton 2001: 117)

S oligarchií se pojí i tzv. *železný zákon oligarchie*. Sociolog Robert Michels, který jej definoval, mluví o stavu, kdy každá stranická organizace představuje formu oligarchie. Ta se navenek prezentuje demokratickými silami, ze kterých původně daná organizace vzešla. (Keller 2007: 192)

¹ BALCYTIENE, Aukse a et al. *Oligarchization, de-westernization and vulnerability: media between democracy and authoritarianism in Central and Eastern Europe (a roundtable discussion)* [online]. University of Copenhagen, 2015, 122 [cit. 2022-04-18]. ISSN 2245-9855. Dostupné z:

https://repository.lboro.ac.uk/articles/journal_contribution/Oligarchization_de-westernization_and_vulnerability_media_between_democracy_and_authoritarianism_in_Central_and_Eastern_Europe_a_roundtable_discussion/9475694

² PETRANOVÁ, Dana, Slavomír MAGÁL a et. al. *MEGATRENDS AND MEDIA: Media Future* [online]. Trnava: Faculty of Mass Media Communication, University of SS. Cyril and Methodius in Trnava, 2017, s. 56 [cit. 2022-04-18]. ISBN 978-80-8105-861-5. Dostupné z: <https://fmk.sk/download/konferencie/Megatrends-and-Media-Media-future.pdf>

Štětka v souvislosti s měnícím se mediálním trhem ve střední a východní Evropě mluví o jevu de-globalizace vlastnictví médií. Ta je zapříčiněna odlivem zahraničních investic do místních mediálních trhů a napomohla nástupu tamních oligarchů. Tato de-globalizace byla jedním z důsledků globální hospodářské krize v letech 2008 a 2009. Ve střední a východní Evropě došlo k prudkému poklesu HDP, což mělo za následek rovněž pokles výdajů, které se vyčleňovaly na reklamu v médiích. „*To byl okamžik zlomu ve vydavatelském byznysu. Inzerenti přestali inzerovat, trh se celkově propadl a starý obchodní model přestal fungovat. Všechno se obracelo stále více k internetu.*“ (Neumann 2019: 33) Vojtěchovská doplňuje, že se kvůli krizi snížily příjmy z inzerce a taky náklad denního tisku. To vedlo k rychlé expanzi internetových zpravodajských služeb.³ Kvůli tomu začaly postupně skupiny vlastníci vydavatelství často největších titulů v zemi postupně prodávat své tuzemské podíly místním miliardářům. (Neumann 2019: 39)

Jinak na tom nebyla Česká a Slovenská republika, kde většinu nejvýznamnějších titulů a vydavatelských domů na mediálním trhu vlastnili západoevropští investoři, převážně z německy mluvících zemí. (Neumann 2019: 18) Jejich investice do tuzemského mediálního trhu jim však v návaznosti na důsledky hospodářské krize nepřinášely zisk. Investoři se kvůli těmto faktorům rozhodli média prodat do rukou tuzemských vlastníků. (Neumann 2019: 29) Zvláště pak v Česku ve srovnání se zbylými zeměmi střední a východní Evropy došlo k nejdramatičtějšimu přechodu médií z vlastnictví těchto zahraničních investorů do rukou podnikatelských elit.⁴

Redakce HlídacíPes.org říká, že u médií napojených na podnikatelská uskupení vždy bude existovat pokušení ovlivňovat obsah jimi vlastněných médií. „*(...) a tudíž ekonomický, podnikatelský, hospodářsko-soutěžní, ale i politický vývoj v zemi. Takové ovlivňování pak ničí základní funkci média, které má sloužit veřejnému zájmu, a nikoli oportunistickým zájmům silných podnikatelských konglomerátů.*“ (Neumann 2019: 73)

³ VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. The gradual takeover of the Czech media system. CENTER FOR INTERNATIONAL MEDIA ASSISTANCE AT THE NATIONAL ENDOWMENT FOR DEMOCRACY. *In the Service of Power: Media Capture and the Threat to Democracy* [online]. Washington, 2017, s. 98 [cit. 2022-04-18]. ISBN 978-0-9818254-2-7. Dostupné z: https://www.cima.ned.org/wp-content/uploads/2017/08/CIMA_MediaCaptureBook_F1.pdf

⁴ BALCYTIENE, Aukse a et al. *Oligarchization, de-westernization and vulnerability: media between democracy and authoritarianism in Central and Eastern Europe (a roundtable discussion)* [online]. University of Copenhagen, 2015, 122 [cit. 2022-04-18]. ISSN 2245-9855. Dostupné z: https://repository.lboro.ac.uk/articles/journal_contribution/Oligarchization_de-westernization_and_vulnerability_media_between_democracy_and_authoritarianism_in_Central_and_Eastern_Europe_a_roundtable_discussion_/9475694

Následující kapitoly se zabývají čtyřmi nejvýznamnějšími vydavatelstvími, která za výše zmíněných okolností ovládli oligarchové. Jednalo se o německá vydavatelství Verlagsgruppe Handelsblatt, Verlagsgruppe Passau, Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft a švýcarsko-německého vydavatele Ringier Axel Springer AG. Podíly těchto mezinárodních vydavatelství odkoupili oligarchové nejen na území Česka, ale i na Slovensku. Tam vydavatelství rovněž prodala své podíly podnikatelským skupinám, často s politickými vazbami, a samotným politikům, kterým postavení v roli mediálních magnátů pouze umocňuje jejich dosavadní angažmá ve vysoké politice. Petranová a Magál o tomto postupu mluví jako o instrumentalizaci médií, majitelé vstupují na mediální trh za účelem využít své tituly k prosazování vlastních obchodních či politických zájmů.⁵

⁵ PETRANOVÁ, Dana, Slavomír MAGÁL a et. al. *MEGATRENDS AND MEDIA: Media Future* [online]. Trnava: Faculty of Mass Media Communication, University of SS. Cyril and Methodius in Trnava, 2017, s. 56 [cit. 2022-04-18]. ISBN 978-80-8105-861-5. Dostupné z: <https://fmk.sk/download/konferencie/Megatrends-and-Media-Media-future.pdf>

2. 2 Český a slovenský mediální trh

Václav Štětka v článku pro Reportér magazín píše, že situace s trendem oligarchizace médií v Česku a na Slovensku je do značné míry podobná. Česká i slovenská mediální krajina jsou též značně propojené i vlastnicky.⁶ Namátkou zmiňuje investiční skupinu Penta, která v té době přímo či nepřímo kontrolovala většinu médií na Slovensku. V témže roce totiž koupila slovenské vydavatelství Trend Holdings vydávající týdeník Trend, dvoutýdeník Profit a provozující weby Trend.sk a Mediálne.sk.⁷ K tomu také koupila i vydavatelství Spoločnosť 7 Plus, pod které patří bulvární deník Plus Jeden deň, týdeník Plus 7 dní, a Centrum Holdings, provozující Centrum.sk a Aktuálne.sk.⁸ Penta o rok později navíc vstoupila i na český mediální trh, kde se, jak píše redakce HlídacíPes.org, „zakousla“ do posledního velkého vydavatelství, které v roce 2015 ještě nebylo pod vlivem tuzemských oligarchů, Vltava-Labe-Press. (Neumann 2019: 79) To spadalo pod mediální koncern Verlagsgruppe Passau a vydává regionální noviny Deník a vlastní taky tiskárny Novotisk.⁹

Mezi první případy oligarchizace, kdy zahraniční majitelé prodali mediální domy a vydavatelství do rukou tuzemských miliardářů, ale patří podnikatel Zdeněk Bakala, který v roce 2008 koupil vydavatelství Economía, do té doby v rukou německého vydavatele Verlagsgruppe Handelsblatt v čele se Stefanem Von Holtzbrinckem.¹⁰ Neformální debata o prodeji Economie se tehdy vedla i s finančními skupinami PPF a J&T. (Neumann 2019: 32) Bakala byl již od roku 2006 spolumajitelem týdeníku Respekt, který vydává právě Economía. Skrze ni v roce 2008 koupil Zdeněk Bakala i slovenské vydavatelství Ecopress, vydavatele deníku Hospodárske noviny. V roce 2013 ale Economía prodala Ecopress Andreji Babišovi a v roce 2015 se Ecopress přejmenoval na Mafra Slovakia.¹¹

⁶ ŠTĚTKA, Václav. Oligarchové při chuti. *Reportér magazín* [online]. 9. 11. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://reportermagazin.cz/a/iXB73/oligarchove-pri-chuti>

⁷ Mediálne.sk. *Penta kupuje Trend Holding a 7 Plus* [online]. 3. 9. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://medialne.trend.sk/tlac/penta-kupuje-trend-holding-7-plus>

⁸ , -stk- a – čtk-. *Potvrzeno: Penta koupila Vltava-Labe-Press* [online]. 12. 8. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2015/08/potvrzeno-penta-koupila-vltava-labe-press/>

⁹ O nás. In: *Novotisk.cz* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.novotisk.cz/o-nas.html>

¹⁰ -pes-. *Trampoty s oligarchy, díl druhý: Jak Zdeněk Bakala kupoval vydavatelství Economía* [online]. 3. 1. 2020 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://hlidacipes.org/trampoty-s-oligarchy-dil-druhy-jak-zdenek-bakala-kupoval-vydavatelstvi-economia/>

¹¹ -mav-. *Ecopress opustí značku, změní se na Mafra Slovakia* [online]. 8. 12. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2014/12/ecopress-opusti-znacku-zmeni-se-na-mafra-slovakia/>

Jako dalšího zmiňuje Štětka Andreje Babiše. Bývalý premiér a předseda hnutí ANO 2011 vstoupil na pole médií v roce 2012, tehdy začal pod záštitou jeho společnosti AGF Media vydávat zpravodajský týdeník 5+2.¹² V dubnu 2013 pak vstoupil na slovenský mediální trh, kde od Bakaly odkoupil vydavatelství Ecopress.¹³ V červnu 2013 pak Babiš koupil od německého vydavatelství Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft český mediální dům Mafra. Ta v Česku vydává tištěné deníky Mladá fronta DNES, Lidové noviny a provozuje zpravodajské weby jako idnes.cz, lidovky.cz nebo bulvární expres.cz. Vlastní taktéž televizní stanici Óčko. Ještě toho roku Andrej Babiš, potažmo jeho podnik Agrofert, koupil rozhlasovou stanici Rádio Impuls. V roce 2018 Mafra koupila vydavatelství Bauer Media, pod které spadá až třetina volnočasových časopisů jako Chvilka pro tebe, Žena a život nebo Pestrý svět. Taky provozuje weby JenProZeny.cz nebo JenProMuze.cz.¹⁴

Po Andreji Babišovi ohlásil ještě v roce 2013 nákup mediálního vydavatelství podnikatel Daniel Křetínský. Ten spolu s Patrikem Tkáčem a Romanem Korbačkou ze společnosti J&T koupil českou část švýcarsko-německého vydavatelství Ringier Axel Springer CZ. (Neumann, 2019: 74) Následujícího roku vydavatelství přejmenovali na Czech News Center.¹⁵ Mediální dům vydává jak bulvární deníky Blesk, Aha!, tak i časopisy Reflex, ABC či Svět motorů.¹⁶

¹² AUST, Ondřej. *Andrej Babiš začne vydávat regionální tištěný týdeník 5+2 dny* [online]. 4. 1. 2012 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/andrej-babis-zacne-vydavat-regionalni-tisteny-tydenik-5-plus-2/>

¹³ -mav-. *Bakala prodal Babišovi slovenský Ecopress* [online]. 12. 3. 2013 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2013/04/bakala-prodal-babisovi-slovensky-ecopress/#.VIVWtrjGG-Ag>

¹⁴ MALECKÝ, Robert. *Babiš posiluje vliv v médiích, Mafra kupuje volnočasové časopisy z Bauer Media* [online]. 9. 10. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://hlidacipes.org/babis-posiluje-vliv-v-mediich-mafra-kupuje-volnocasove-casopisy-z-bauer-media/>

¹⁵ -mav-. *Ringier se přejmenoval na Czech News Center* [online]. 9. 6. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2014/06/ringier-se-prejmenoval-na-czech-news-center/>

¹⁶ AUST, Ondřej. *Daniel Křetínský a Patrik Tkáč kupují českou pobočku Ringier Axel Springer* [online]. 20. 12. 2013 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/daniel-kretinsky-a-patrik-tkac-kupuji-ceskou-pobočku-ringier-axel-springer/>

Zmíněná finanční skupina J&T, o které píše i Štětka, koupila přes českou společnost Florena v roce 2010 slovenské vydavatelství PEREX, vydávající deníky Pravda či Avízo, od britské skupiny Daily Mail & General Trust. Pod J&T spadá též dceřiná společnost J&T Private Equity Group, kterou spoluvlastní Patrik Tkáč se svým otcem Jozefem Tkáčem a Ivanem Jakabovičem. Ta vlastní mediální vydavatelství JOJ Media House, provozující především televizní kanály Joj, Plus, Senzi, Wau, a taky rozhlasové stanice Jemné či Anténa rock.¹⁷ Slovenská JOJ navíc v předchozích letech odkoupila i některé české televizní stanice.¹⁸

Posledními, koho Štětka doplňuje, je skupina slovenského podnikatele Ivana Kmotříka, která vlastní zpravodajskou televizi TA3 a distribuční síť Mediaprint Kapa, a Jaromíra Soukupa, vlastníka mediální firmy Empresa Media, která vlastní TV Barrandov.

2. 3 Redakční mechanismy a rutiny

Tuchmanová hodnotí práci novináře ze dvou stran. Z jedné strany se jedná o tvůrčí činnost, na stranu druhou vznikají v hierarchizované organizaci opakující se procesy produkce. Novinářská práce probíhá v neustálém časovém tlaku uzávěrek, aby tento tlak novináři zvládli, jejich práce musí být rutinizována (Tuchmanová, 1978 in Trampota 2006: 55). „*Rutiny mimo jiné zaručují, že se média chovají předvídatelným způsobem.*“ (Trampota 2006: 44) Trampota však upozorňuje na to, že předvídatelnost způsobená masivním využíváním rutin může vést k možnému ovlivňování třetími subjekty, například PR agenturami nebo profesionálními komunikátory, a doplňuje, že silná rutinizace může vést až k tomu, co Bantz (1997) označuje jako montážní linku zpravodajství, kdy je produkce zpráv podobná tovární výrobě. (tamtéž: 57)

„*Ať jde o zpravodajství, časopis životního stylu nebo zábavní pořad, mediální organizace mají sklon vytvářet si různé výrobní rutiny čili zažitě způsoby, jak tyto materiály vyrábět.*“ (Burton, Jirák 2001: 102) Rutiny jsou podle Jiráka a Burtona pro mediální organizace velmi přitažlivé, usnadňují totiž výrobu. (tamtéž: 102)

¹⁷ KRASKO, Ivan. *Mapa vlastníků slovenských médií v roce 2020* [online]. 2. 3. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/03/mapa-vlastniku-slovenskych-medii-v-roce-2020/>

¹⁸ ČTK. *Slovenská JOJ Group koupila vlastníka kanálů CS film nebo Kinosvět* [online]. 11. 2. 2019 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/slovenska-joj-group-koupila-vlastnika-kanalu-cs-film-nebo-ki/r~800ae27a2deb11e996370cc47ab5f122/>

„Základní fungování redakcí je podobné bez ohledu na druh a velikost média (noviny, zpravodajské servery, televize, rozhlas, lokální, regionální, celostátní). Výkonnou silou jsou vždy redaktori – konkrétní redakce se ovšem liší svou strukturou organizací.“ (Čuřík 2012: 155)

Trampota popisuje rutiny ve zpravodajství, kde podle něj probíhají na několika úrovních: při sestavování agendy zpravodajství, při vyhledávání informací a při práci se zdroji i při konečném zpracování zpráv. (Trampota 2006: 55)

Podle Trampoty moderní společnosti věří v objektivizační postupy, přesto je produkce zpráv úzce spojena s osobou zpravodaje, redaktora nebo editora. Tyto osoby, zodpovědné za to, co se do zpráv dostane a co už ne, označuje za gatekeepery. (Trampota 2006: 38)

„Pojem ‚gatekeeping‘ (‚hlídání u brány‘) se zhusta používá pro označení procesů, jimiž se při práci v médiích provádí výběr; jedná se především o rozhodování, zdali připustit, aby konkrétní zpráva ‚prošla branou‘ zpravodajského média do zpravodajství.“ (McQuail 2002: 241)

„Zpravodajství se zdánlivě musí vyrovnávat s událostmi, které jsou namnoze překvapivé a neočekávané a jejich zpracování jako by ani nebylo možné předem naplánovat. Ve skutečnosti ale tvoří neočekávané události jen malou část zpravodajství.“ (Jirák, Köpplová 2007: 76)

Burton a Jirák píšou, že v každé redakci se během dne odehrávají pravidelné porady, na kterých se rozhoduje o tom, jak bude další sběr a zpracování probíhat. (Burton, Jirák 2001: 102). *„Snaha ovládnout podněty a převést chování média na rutinní postupy je patrná z pravidelných porad, které představují hlavní nástroj řízení práce ve zpravodajství.“* Mediální produkci popisují jako sled navazujících úkonů, které dohromady vytvářejí složitý řetězec. Jeho fungování pak závisí především na pravidelnosti. *„Tím se média zavazují do budoucna k dodržení celé řady termínů a mechanismus uzávěrek formalizují do podoby společenského závazku.“ (tamtéž: 104)*

Burton a Jirák považují existenci uzávěrek za významný podnět k ustavování rutinních postupů (tamtéž: 104). *„Mediální produkce je sledem navazujících úkonů, které dohromady tvoří složitý řetězec, jehož fungování závisí především na co největší pravidelnosti.“ (tamtéž: 104)*

„Největší proměnou mediálních rutin v souvislosti s multimedializací médií je zrušení uzávěrek. Nebo, jinak řečeno, jejich nepřetržitá existence. Když online novinář dokončí článek, ihned ho zveřejní. Ale také ho může i po publikaci upravovat a doplňovat, což v tištěném médiu nelze.“ (Čuřík 2012: 167)

3 Metodologie

3.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Jako cíl této práce jsem si stanovil zjistit rozdíly a shody mezi českým Deníkem N a slovenským Denníkem N. Nejprve objasním okolnosti vzniku obou titulů, včetně role oligarchizace. Následně budu komparovat vybrané kategorie, kterými jsou obsahová profilace a cílová skupina, vlastnická struktura, předplatitelský systém, propagace, inzerce a financování rubrik. Zvláštní pozornost budu věnovat redakčním rutinám a mechanismům, potažmo tématům jako jsou porady, redigování textů, zakládání článků do novin, spolupráce s externisty, deadlines a uzávěrky.

V návaznosti na cíl práce jsem si stanovil výzkumné otázky: *Jak probíhal vznik obou titulů? Jak ovlivnila oligarchizace médií vznik obou médií? Jak se liší vlastnická a ekonomická struktura obou deníků? Jak se liší obsahová profilace a cílová skupina obou titulů? Jak se liší mediální rutiny obou redakcí?*

3. 2 Sběr dat

Pro účely této bakalářské práce jsem využil metodu polostrukturovaných rozhovorů, též označovaných jako semistrukturované nebo řízené. (Sedláková 2014: 211) Sedláková podotýká, že tato výzkumná metoda je nejčastěji využívaná technika kvalitativního přístupu. (tamtéž: 211). „*Polostrukturovaný rozhovor bývá označován za optimální způsob získávání dat, neboť kombinuje výhody standardizované i nestandardizované formy dotazování a snaží se minimalizovat jejich omezení.*“ (tamtéž: 211) Též uvádí, že respondenty nebo dotazované zde, na rozdíl od kvantitativního šetření, označujeme jako informanty nebo komunikační partnery. (Sedláková 2014: 207)

Otázky pro informanty jsem sestavil podle jejich pozice v redakci a relevance jejich odpovědí na připravené otázky. Některé otázky byly postaveny stejně pro všechny komunikační partnery, u těchto otázek totiž nehrála roli relevance jejich pozice v redakci. V rámci zmíněných polostrukturovaných rozhovorů jsem využil kromě primárních otázek, tedy předem připravených, i sekundární či sondážní otázky. Jak popisuje Sedláková, takovéto otázky podněcují informanty k rozvinutějším odpovědím či doplnění toho, co již při rozhovoru zaznělo. (Sedláková 2014: 211). Zdůrazňuje také individualitu každého informanta. „*Někdo je přirozeně povídavý a stačí mu drobné náznaky či základní otázky tazatele, jinému je potřeba položit množství doplňujících (sondážních) otázek, a přesto jsou jeho odpovědi stručné a úsečné.*“ (Sedláková 2014: 208) Hendl mluví o tom, že „*návod k rozhovoru představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat.*“ (Hendl 2005: 174) Některé otázky z připravených okruhů témat je ale během rozhovorů možné přizpůsobit potřebám tazatele. (Trampota 2010: 64) Že poměrně podrobná příprava nebrání tomu, aby byly v návaznosti na průběh rozhovoru doplněny další otázky nebo některé upraveny čistě na základě aktuálního uvážení tazatele, zmiňuje i Sedláková. (Sedláková 2014: 211)

Rozhovory se všemi devíti respondenty pro účely této práce proběhly v několika dnech a třemi způsoby komunikace. Tím prvním bylo osobní setkání s respondenty přímo v redakci. Konkrétně šlo o setkání s Janem Jiříčkou a Janem Moláčkem v redakci Deníku N 17. února 2022. 22. února se uskutečnily další rozhovory opět v redakci Deníku N s Jánem Simkaničem a Petrem Koubským. Ještě ten den se uskutečnil druhý způsob rozhovorů, a to s Tomášem Bellou z Denníku N. Ten byl veden po předchozí domluvě online přes videohovor. Skrze videohovor byl veden rozhovor i s Otakarem Horákem z Denníku N 24. února 2022 a Lukášem Wernerem 24. března 2022. Třetí způsob rozhovorů byl uskutečněn přes emailovou korespondenci, kdy respondenti odpovídali na zaslané otázky, a tazatel se doptával. To byl případ Lukáše Fily a Rastislava Kačmára. Důvodem pro online rozhovor a korespondenční formu byla jak časová vytíženost respondentů, tak i pandemická situace, během které daní respondenti pracovali z domova. Všechny rozhovory s vybranými představiteli mediální organizace však byly uskutečněny osobní formou, jak doporučuje Trampota (Trampota 2010: 64), nikoliv skupinovou. I přes různé způsoby konání rozhovorů byly v co možná nejvyšší míře dodrženy zásady pro konání úspěšného rozhovoru, tedy, jak říká Sedláková, klidné prostředí, vstřícnost vůči respondentům ve smyslu, aby si sami zvolili místo a čas rozhovoru, dále osobní, nikoliv zmíněný skupinový rozhovor a zamezení přítomnosti dalších osob během konání rozhovoru. (Sedláková 2014: 217) Nutno podotknout, že se respondentů v případě nutnosti budu doptávat i písemně po rozhovorech, pakliže v této práci budu potřebovat doplnit podstatný údaj.

Druhou metodu, kterou v této práci využiji, je metoda komparace. Její význam pochází z latinského *comparātiō*, což znamená ‚srovnávání‘. (Rejzek 2012: 299) Předmětem zkoumání může být cokoliv, co má nějaká společná kritéria. Šanderová říká, že v úvodu komparace autor charakterizuje problém, kterému se dále bude věnovat, případně poukáže na jeho význam, důležitost nebo aktuálnost v širším kontextu oboru.

V průběhu komparace mi v této práci pomohou výzkumné otázky, které jsem si stanovil k dosažení cíle: *Jak probíhal vznik obou titulů? Jak ovlivnila oligarchizace médií vznik obou médií? Jak se liší vlastnická a ekonomická struktura obou deníků? Jak se liší obsahová profilace a cílová skupina obou titulů? Jak se liší mediální rutiny obou redakcí?* Podle Šanderové je potřeba průběh a výsledky komparace podpořit empirickou evidencí, jíž jsou odkazy, citace a parafráze. (Šanderová 2005: 70-72) Metodou komparace budu zkoumat kategorie a aspekty, které uvádím výše.

3. 3 Charakteristika respondentů

3. 3. 1 Lukáš Fila

Narodil se v roce 1980. Vystudoval Právnickou fakultu Univerzity Karlovy a po složení rigorózní zkoušky na Trnavské univerzitě získal taky doktorát z logiky na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Do médií přišel poprvé v roce 2002 coby politický redaktor týdeníku The Slovak Spectator. Také připravoval informační kampaň o Evropské unii pro denník Pravda. Působil jako projektový manažer a ředitel marketingu ve vydavatelství Petit Press a od roku 2007 pracoval jako zástupce šéfredaktora a komentátor deníku SME.

Po vstupu investiční skupiny Penta do vydavatelství Petit Press se rozhodl spolu s několika desítkami členů redakce odejít a založit vlastní médium. Je ředitelem vydavatelství N Press, které vydává Denník N.

3. 3. 2 Tomáš Bella

Narodil se v roce 1979, vystudoval žurnalistiku na Univerzitě Komenského v Bratislavě. Od roku 2000 pak pracoval v deníku SME na postu vedoucího přílohy Počítače, zástupce šéfredaktora, zastával i pozici šéfredaktora Sme.sk. V roce 2010 založil firmu Piano Media, která svým softwarem zabezpečuje zpoplatnění více než tisícovky webů. V roce 2010 ho server Journalism.co.uk zařadil mezi Top 50 předních světových inovátorů v oblasti médií a v roce 2014 jej nadace Res Publica zařadila do seznamu New Europe 100.

V roce 2014 odešel jako jeden z prvních z redakce SME po oznámení vstupu investiční skupiny Penta do vydavatelství Petit Press, které SME vydává. Spolu s dalšími členy ze SME pak založil nové internetové médium, které dostalo název Denník N. V něm dodnes zastává pozici vedoucího online platformy.

3. 3. 3 Otakar Horák

Narodil se v roce 1983. Po ukončení doktorského studia filozofie na Univerzitě Palackého v Olomouci v roce 2014 pracoval ve firmě svého otce, kde zastával pozici obchodního manažera. Na základě svých několika článků v deníku SME i na blogu Denníku N dostal nabídku na práci v obou médiích, přičemž si zvolil Denník N, kde nastoupil v únoru 2015. Zde od té doby zastává pozici vědeckého redaktora.

3. 3. 4 Rastislav Kačmár

Narodil se v roce 1992. Vystudoval mezinárodní vztahy na Univerzitě Mateja Bela v Banské Bystrici a na Universidad Complutense v Madridu. Čtyři roky působil v mimovládě organizaci Euroatlantické centrum. Se Slovenským institutem pro bezpečnostní politiku spolupracoval jako analytik a projektový manažer, ještě předtím také spolupracoval v Ostravě s Jagello 2000 na organizaci Dnů NATO. Do Denníku N přišel v roce 2016, nyní zastává pozici online editora a reportéra zahraničí. Zde se taky věnuje především USA a španělsky hovořícím zemím a připravuje Světový newsfiltr.

3. 3. 5 Ján Simkanič

Narodil se 14. srpna 1978 a vystudoval ekonomii a překladatelství na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Od roku 2001 začal působit jako redaktor finančního zpravodajského serveru Měsíc.cz ve společnosti Internet Info. Od roku 2006 do roku 2018 pak vedl Internet Info z pozice výkonného ředitele. Odtud odešel po 18 letech po nabídce Josefa Šlerky, aby se podílel na vzniku a vedení nového titulu Deník N. Jako motivaci pro odchod z Internet Info zmiňuje příležitost, ke které se nedá dostat každý den. Přiznává i tehdejší osobní frustraci z českého mediálního prostředí. V pozici ředitele vydavatelství N Media řídí Deník N dodnes.

3. 3. 6 Lukáš Werner

Narodil se 1. 1. 1985 a vystudoval žurnalistiku a navazující mediální studia na Univerzitě Karlově. Po studiích dělal tři roky překladatelství a korektury na volné noze, mezitím sbíral první novinářské zkušenosti v časopisu Týden, odkud po dvou letech v roce 2010 přešel na zpravodajský portál iDNES. Zde vystřídal pozici redaktora zpravodajství za editora zpravodajství. V roce 2015 přešel na pozici editora do Aktuálně.cz a rok a půl byl vedoucím domácího týmu Aktuálně.cz a Hospodářských novin. V srpnu 2018 z Aktuálně.cz odešel do Deníku N, kde od jeho založení zastává pozici zástupce šéfredaktora Pavla Tomáška, bývalého šéfredaktora Aktuálně.cz, a nově taky pozici šéfeditora.

3. 3. 7 Jan Moláček

Narodil se 24. května 1972. Po gymnáziu vystudoval v letech 1990 až 1996 obor angličtina-čeština na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Novinářskou kariéru započal jako redaktor v TV Nova. Od roku 1998 pak začal pracovat v zahraniční redakci České televize, kde postoupil od běžné redaktorské práce až po náročnější reportérskou činnost, byl reportérem pro Blízký východ, stálým zpravodajem České televize v Berlíně mezi roky 2004-2005, v Moskvě od roku 2005-2006 a také ve Vídni mezi lety 2007-2010. Od listopadu 2012 do konce roku 2013 působil na TV Nova coby reportér v pořadu Na vlastní oči. Pak se vrátil zpět do ČT, tentokrát do pozice reportéra v pořadu Reportéři ČT. Taky v roce 2016 získal Novinářskou cenu Nadace Open Society Fund za nejlepší komentáře, které zveřejňoval na serveru Aktuálně.cz. Přiznává, že v té době odmítal nabídky práce na plný úvazek, protože se nikde nechtěl zavázat.

Byl jedním z prvních lidí, které v roce 2018 oslovil Ján Simkanič s nabídkou místa v nově vznikajícím Deníku N. Ten nabídku přijal na základě možnosti být u vzniku nového média, které vychází z předlohy značky slovenského Denníku. V Deníku N nyní zastává pozici redaktora domácí rubriky.

3. 3. 8 Jan Jiříčka

Narodil se 17. září 1983, mezi lety 2004-2007 studoval žurnalistiku na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlově, a poté i navazující mediální studia na stejné škole v letech 2007-2011. Od roku 2006 začal pracovat jako reportér v Mladé frontě Plus až do roku 2010, kdy se stal redaktorem domácí rubriky. V roce 2014 přestoupil na místo editora zpráv, kde setrval až do roku 2018. V červnu toho roku mu zavolał Lukáš Werner, bývalý kolega ze stejné redakce, s nabídkou na pozici redaktora či minutáře, který píše flashové zprávy v online sloupci Minuta N, v nově vznikajícím Deníku N. Kvůli zmíněným zkušenostem editorství si zpočátku vybral pozici minutáře, po půl roce se stal editorem domácí rubriky, kterým je dodnes.

3. 3. 9 Petr Koubský

Narodil se 6. března 1961. V roce 1983 vystudoval průmyslovou automatizaci na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze a v následujících letech 1984-1987 získal titul kandidáta věd v oblastech kybernetiky a počítačové vědy. V následujících letech pak pracoval jako systémový programátor v Československé akademii věd. Od počátku devadesátých let do roku 1999 byl šéfredaktorem měsíčníku Softwarové noviny. Od roku 2013 editoval a spoluvydával internetový čtrnáctideník 067, který až do roku 2018 spadal pod Internet Info. Tehdy jej koupil Nový deník, který se v říjnu toho roku přejmenoval na Deník N, a s ním přešel do nově vznikajícího titulu i Petr Koubský. V Deníku N nyní zastává pozici vědeckého redaktora a editora.

4 Komparace českého Deníku N a slovenského Denníku N

4. 1 Kontext a okolnosti vzniku slovenského Denníku N

Jak bylo nastíněno v předchozích kapitolách, na vzniku Denníku N měla zásadní podíl firma Penta Investment (dále jen Penta). Tato česko-slovenská investiční skupina, jejíž počátky sahají do 90. let minulého století, začala v té době podnikat s cennými papíry. Za více než 25 let svého působení na trhu expandovala do více než 10 evropských zemí a rozšířila svůj vliv do oblastí finančních služeb, zdravotnictví, realitního developmentu, výroby a v posledních letech také médií.¹⁹

4. 1. 1 Vstup Penty do vydavatelství Petit Press

Penta v září roku 2014 započala své mediální portfolio akvizicí hned dvou slovenských vydavatelství Trend Holdings a Spoločnosť 7 Plus. Obě firmy následně spojila a vytvořila společnost News and Media Holdings.²⁰ Krok, který vedl k otřesu slovenské mediální scény, podnikla investiční skupina následující měsíc, kdy se začalo spekulovat o jejím vstupu do vlastnictví vydavatelství Petit Press, které vydává jeden z dlouhodobě nejnavštěvovanějších zpravodajských webů na Slovensku²¹ deník SME.

„Bylo to překvapující, s předchozími německými majiteli totiž nebyl problém a zdálo se, že chápou to, koho vlastní, a nevypadalo to, že by nás mohli prodat. Zřejmě cena, kterou jim Penta nabídla, nešla odmítnout,“ usuzuje Tomáš Bella, jeden z tehdejších zástupců šéfredaktora SME s tím, že o možném vstupu Penty do vydavatelství Petit Press v redakci věděli pár týdnů předem. Doufali ale, že jejich němečtí majitelé k prodeji nepřistoupí.²²

¹⁹ O nás. In: *Pentainvestments.com* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.pentainvestments.com/cs/about.aspx>

²⁰ ČTK. *Penta prodala podíl ve vydavatelství Petit Press. Získal ho fond spojený se Sorosem* [online]. 22. 4. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/penta-prodala-podil-v-petit-press-fondu-spojenemu-se-sorosem/r~4bf03112a34f11ebb98b0cc47ab5f122/>

²¹ KRASKO, Ivan. *Pandemie vytáhla slovenské weby k rekordům* [online]. 31. 5. 2020 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/05/pandemie-vytahla-slovenske-weby-k-rekordum/>

²² Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

Další někdejší zástupce šéfredaktora Lukáš Fila ale podotýká, že obavy o osud Petit Pressu panovaly už od koupě české Mafry v roce 2013. „*Poprvé jsme začali mít obavy o osud vydavatelství v roce 2013, kdy Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft prodali Mafru Andreji Babišovi. Udělali to brutálním způsobem – lidé ve firmě se o změně dozvěděli v den ohlášení transakce. Zdálo se, že je vůbec netrápí, kdo je Babiš a jestli je vhodný majitel médií.*”²³

Petit Press do té doby vlastnili dva akcionáři. Prvním byla zmíněná německá skupina Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft (RBVG), která Pentě měla prodat svou polovinu akcií za 15 milionů eur.²⁴ Tomáš Bella říká, že tato částka nikdy nebyla zveřejněna, nemůže proto přesnou částku komentovat z důvodu, že se jedná o interní čísla Petit Pressu. RBVG je mimo jiné i stejná skupina, která do roku 2013 vlastnila mediální dům Mafra, který v tom roce koupil nynější poslanec a bývalý premiér Andrej Babiš. Druhým polovičním vlastníkem Petit Pressu byla Prvá slovenská investičná skupina (PSIS) v čele s podnikatelem Peterem Vajdou.²⁵

„*Byl tam časový úsek, lhůta, kdy jsme měli šanci najít nějakého kupce, který by byl ochoten tolik zaplatit, protože ta nabídka byla známá. Neprodali by to tudíž Pentě, ale někomu jinému. Ale nepodařilo se to, protože ta přírážka, kterou byla ochotna Penta zaplatit oproti tomu, jak se Petit Press oceňoval, byla příliš velká,*“ vysvětluje Tomáš Bella.²⁶

Nákup nicméně provázely i neshody mezi vlastníky vydavatelství. Jak totiž v té době informoval server SME.sk, německý akcionář nepřijal nabídku PSIS, tedy druhého akcionáře, na odkup akcií, přestože mu náleželo přednostní právo. „*V prvním kroku (PSIS, pozn. aut.) navrhla odkoupit přibližně deset procent akcií, což ale německý akcionář považoval za nedostatečné a rozhodl se pokračovat v transakci, která má vyústit do prodeje akcií firmě, kterou financuje Penta.*”²⁷

²³ Lukáš Fila, psaný rozhovor

²⁴ VALČEK, Adam. *A. Fulmek po dohode s Pentou: Trvalú menšinu nedostali, straty nezávislosti sa neboja* [online]. 5. 11. 2014 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://medialne.trend.sk/tlac/fulmek-dohode-pentou-trvalu-mensinu-nedostali-straty-nezavislosti-neboja>

²⁵ -. *Penta vstupuje do vydavatelství SME, vedení listu podalo výpověď* [online]. 14. 10. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/1013665-penta-vstupuje-do-vydavatelstvi-sme-vedeni-listu-podalo-vypoved>

²⁶ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

²⁷ ČIKOVSKÝ, Konštantín. *Nemci chcú predat akcie Pente, vedenie SME dalo výpoved'* [online]. 14. 10. 2014 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/7438433/nemci-chcu-predat-akcie-pente-vedenie-sme-dalo-vypoved.html>

10. října 2014 proto zaslali členové redakce otevřený dopis svému německému vlastníkovi, ve kterém uvedli, že redakci opustí, jestliže Penta vstoupí do vlastnictví vydavatelství Petit Press, skupina by totiž podle nich ohrožovala nezávislost redakce.²⁸

*„RBVG vlastnilo v tom čase i poloviční podíl v Petit Pressu a nebylo jasné, proč by si po prodeji v Česku měli držet pozice na Slovensku. Slíbili však slovenským spolumajitelům, že prodávat nebudou a i kdyby, tak ne některým z místních oligarchů. Tento příslib ostatně obešli tím, že Penta nastrčila prostředníka a Němci se s tím spokojili.“*²⁹ Jako o prostředníkovi mluví Lukáš Fila o firmě Namav, dceřiné společnosti slovenské tiskové agentury SITA. S finanční podporou Penty totiž firma Namav oznámila záměr koupit polovinu akcií vydavatelství Petit Press, což vedení vydavatelství 14. října 2014 potvrdilo.³⁰

4. 1. 2 Kauza Gorila

Když se v roce 2015 Penta rozhodla koupit i české vydavatelství Vltava – Labe – Press, pozdvižení, jako to bylo u Andreje Babiše, když koupil vydavatelství MAFRA, to v Česku nevyvolalo. Jak doplňuje redakce HlídacíPes.org, *„na rozdíl od Slovenska se s ní v tuzemsku nepojí skandály.“* (Neumann, 2019: 82) Autoři knihy tím narážejí na tzv. kauzu Gorila, největší korupční aféru slovenské politiky. V prosinci roku 2011 unikly na internet tajné dokumenty Slovenské informační služby s krycím názvem Gorila a Gorila 1. Oba tyto dokumenty popisují závěry sledování majitele skupiny Penta Jaroslava Haščáka v letech 2005 a 2006.³¹ Podle nich se měl v těchto letech setkávat v jednom bratislavském bytě s významnými představiteli státu. Schůzek se měl účastnit například bývalý slovenský premiér Robert Fico, tehdejší ministr hospodářství Jirko Malchárek, ministr financí Ivan Mikloš, ale taky předseda tehdejší vlády Mikuláš Dzurinda nebo podnikatel Marian Kočner, který je obžalovaný z objednávky vraždy novináře Jána Kuciaka. Při

²⁸ SME. *Redaktori SME: Nedáme sa opentat'* [online]. 10. 10. 2014 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/7431543/redaktori-sme-nedame-sa-opentat.html>

²⁹ Lukáš Fila, *psaný rozhovor*

³⁰ -. *Penta vstupuje do vydavatelství SME, vedení listu podalo výpověď'* [online]. 14. 10. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/1013665-penta-vstupuje-do-vydavatelstvi-sme-vedeni-listu-podalo-vypoved>

³¹ KOVÁČ, Peter. *Zabudli ste, čo všetko je Gorila? Nech sa páči* [online]. 4. 12. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://domov.sme.sk/c/22000929/kauza-gorila-otazky-a-odpovede.html>

domovní prohlídce u Kočnera policie našla nahrávku Gorily.³² Z komunikace z Kočnerova telefonu vyplývá, že se pokoušel o zdiskreditování šéfa vyšetřovacího týmu.³³

4. 1. 3 Obavy o ovlivnění obsahu

Příchod Penty do vlastnické struktury vydavatelství Petit Press kvůli výše zmíněnému skandálu přinesl další otázky, kupříkladu nakolik bude obsah médií Petit Pressu ovlivňován novým polovičním vlastníkem. Penta se vyjádřila, že SITA i Penta si „*plně uvědomují hodnotu nezávislé novinářské tvorby a že jsou připraveny respektovat kontinuitu ve vedení vydavatelství a působit v Petit Pressu v minoritní akcionářské pozici.*“³⁴

Pro vedení SME byla Penta klíčovou záminkou k odchodu z redakce. „*Náš problém nebyl, že nikdo nemůže vlastnit Petit Press, náš problém byl s Pentou, která je na Slovensku spojená s korupcí, je to symbol Gorily. Někdo, kdo má takové jméno, podle nás nemá vlastnit média, a pokud má vlastnit, tak já pro něj nechci pracovat. Takový postoj mělo více kolegů,*“³⁵ říká Tomáš Bella. Podle Lukáše Fily je složité rozhodování o odchodu, pakliže by se nejednalo o Pentu, ale o jinou skupinu. „*Rozhodování tohoto druhu je vždy složité a závisí na konkrétních osobách a konkrétním kontextu.*“³⁶

Podle redakce HlídacíPes.org jsou svobodná média základní komponentou demokracie. „*Hodnota médií však přesahuje zájmy jednotlivců a společností vlastnicích média. Produkce masových médií nemůže být vnímána pouze jako byznys nebo jako nástroj ochrany zájmů vlastníka média.*“ (Neumann 2019: 72)

³² tamtéž

³³ TRUHLÁ, Helena a SME.SK. *Kauza, která hluboko zasáhla slovenskou politiku. Projděte si, kdo je kdo v Gorile* [online]. 19. 10. 2019 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/kauza-gorila-kdo-je-kdo-slovensko-prehled/r~b731b8a8f00c11e99b40ac1f6b220ee8/v~sl:8df5788fb543516f80364c66513b4633/>

³⁴ -. *Penta vstupuje do vydavatelství SME, vedení listu podalo výpověď* [online]. 14. 10. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/1013665-penta-vstupuje-do-vydavatelstvi-sme-vedeni-listu-podalo-vypoved>

³⁵ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

³⁶ Lukáš Fila, psaný rozhovor

Ačkoliv podle Ehla a Štětky představují oligarchové hrozbu pro novinářskou svobodu a nezávislost médií, kterých se zmocňují, jejich jednání může mít v některých dopadech opačný účinek. Střídání majitelů totiž často nutí novináře k zakládání vlastního podnikání.³⁷ Autoři udávají příklad Roberta Čásenského a jeho časopisu Reportér, nicméně Volek a Urbániková zmiňují i další příklady, které jako „prcky“ pojmenovává redakce HlídacíPes.org. *„Jako reakce na vpád firem obchodujících s čímkoliv, co přináší ekonomický, případně politický zisk, vzniká (...) sektor ‚neovlivných‘, kteří většinou na síti a částečně i v tištěné podobě hledají cestu, jak uniknout naznačenému oligarchizačně-normalizačnímu tlaku, respektive ztrátě profesní autonomie a rozpadu profesní identity. Periodika jako Echo24, Neovlivní, Reportér, ale i televize DVTV představují pro domácí novináře jednu z mála strategií, jak zůstat ve veřejné mediální sféře a udržet si elementární profesní autonomii.“* (Volek, Urbániková in Neumann 2019: 94)

Podle McQuaila patří mezi hlavní rysy objektivitu odstup a neutralita vzhledem k předmětu zpravodajství, zdůrazňuje i absenci služby třetí straně a oddanost přesnosti. (McQuail 1999: 172 in Čuřík 2012: 37)

Tomáš Bella si s odstupem času nemyslí, že Penta svůj vliv na vydavatelství Petit Press projevila. *„Dalo by se dokonce bavit o tom, jestli SME nepsalo příliš tvrdě o Pentě kvůli tomu, že je vlastnila. Pro ty novináře to je stále nepříjemné, když musíte psát o svém vlastníkovi, i když máte nějaký nejčistější úmysl. Ani my bychom se necítili komfortně, kdybychom museli psát o ESETu, jenomže ESET nemá žádné skandály, na rozdíl od Penty. Svou nezávislost ubránili a vyštvali je pryč z firmy, to byl úspěch“* Kromě SME ale zmiňuje jiná média, kde se podle něj vliv Penty projevil. *„Nemůžu ale říct, že by tam (ve SME, pozn. aut.) Penta byla schopna zasahovat, na rozdíl od jiných médií, které Penta koupila, například Trend, což býval velmi prestižní ekonomický týdeník, ten skončil absolutně zdevastovaný.“*³⁸

Stejného názoru je i Lukáš Fila. *„Myslím, že pokud jde o obsah a redakční otázky, nepodařilo se jim uplatnit žádný vliv.“*³⁹

³⁷ EHL, Martin a Václav ŠTĚTKA. *When Oligarchs Buy Media: A Central European Tale* [online]. 30. 11. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.the-american-interest.com/2018/11/30/when-oligarchs-buy-media-a-central-european-tale/>

³⁸ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

³⁹ Lukáš Fila, psaný rozhovor

4. 1. 4 Odchod novinářů z Petit Pressu

Prvními, kdo po avizování zprávy ještě v tentýž den podali výpověď, byli kromě šéfredaktora Matúše Kostolného i jeho čtyři zástupci, Tomáš Bella, Konštantín Čikovský, Lukáš Fila a Juraj Javorský.⁴⁰ Alexej Fulmek, ředitel vydavatelství Petit Press, později ve své knize *Bol som dlho v SME* uvedl, že výpověď mu předložilo 53 členů redakce.⁴¹

O odchodu ale začali výše zmínění uvažovat již několik dní před tím, než bylo definitivně jasné o koupi Pentou. „*Maximálně pár dní předtím, než bylo definitivně jasné, že to Penta koupí, tak jsme se připravovali na scénář, co budeme dělat, pokud by se to opravdu stalo. To byly ale debaty mezi možná pěti lidmi,*“ popisuje Tomáš Bella. Nápad na založení vlastního média se podle něj začal rýsovat už v té době. „*Naše úvaha proto byla taková, že bychom se dokázali uživit, kdybychom vytvořili malinké médium, kde se pár lidí pokusí dělat něco nezávisle. A v momentě, kdy se to stalo, tak jsme nad tím začali intenzivně přemýšlet.*“⁴²

Připomíná rovněž příklad české Mafry, ze které v roce 2013 odešla řada redaktorů i vedení redakce. „*Vznikly ale menší média typu Reportér a podobně. Samozřejmě jsou úspěšné a kvalitní, ale nikde nevzniklo něco zásadně velkého, co by se pokusilo konkurovat přímo tomu velkému médiu.*“⁴³

Lukáš Fila podotýká, že žádný přesný plán, co bude dělat po odchodu ze SME, neměl. „*Když jsem dával výpověď, neměl jsem žádný přesný plán, co půjdu dělat, ale zdálo se mi, že něco se mi snad podaří najít.*“⁴⁴

⁴⁰ KOSTOLNÝ, Matúš, Tomáš BELLA, Juraj JAVORSKÝ, Konštantín ČIKOVSKÝ a Lukáš FILA. Prečo odchádzame z denníka SME. In: *Opentat.sk* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.opentat.sk/post/99715656100/test>

⁴¹ FULMEK, Alexej. *Príbeh denníka SME (úryvky z knihy)* [online]. 15. 1. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/7590402/pribeh-dennika-sme-uryvky-z-knihy.html>

⁴² Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

⁴³ tamtéž

⁴⁴ Lukáš Fila, psaný rozhovor

Jak Fila, tak Bella se však shodují na tom, že myšlenka na vytvoření nového média mnohem větších měřítek se začala rýsovat, když se dozvěděli o odchodu dalších několika desítek redaktorů. „*Jakmile proběhla vlna výpovědí a pochopili jsme, že tady nastala úplně jiná situace než například předtím v Mafře, odkud odešlo jen pár lidí, tak jsme začali cítit zodpovědnost vůči těmto lidem i vůči čtenářům. Hned teda začaly na úrovni tehdejšího vedení SME diskuze o tom, co dál,*“ komentuje Lukáš Fila někdejší události.⁴⁵

K odchodu většiny redakce se vyjádřil i spoluzakladatel Penty Jaroslav Haščák. Přestože rozhodnutí kohokoliv odejít z redakce respektoval, vyjádřil svůj nesouhlas: „*To, co však nepovažuji za přiměřené a správné je, pokud se zaměstnanec rozhodne vydávat svůj osobní nesouhlas a postoj za nesouhlas a postoj celé firmy, či instituce, pro kterou pracuje a kterou se rozhodl opustit, nebo dokonce svůj osobní zájem a postoj ztotožňuje se zájmem celé společnosti. A to navzdory tomu, že v médiích jsou lidé, novináři, velmi významnou součástí hodnoty značky.*“⁴⁶

4. 1. 5 Snížení akcií Penty v Petit Pressu

Po jednáních se Penta s PSIS domluvily na snížení jejího vlivu o pět procent, které prodala PSIS, a zůstal jí tedy 45procentní podíl. Snížení akcií Penta vyměnila za ekonomický vliv na vydavatelství. Penta spolu se SITA získaly dvě z šesti míst v dozorčí radě vydavatelství Petit Press. Své akcie pak v průběhu let snižovala natolik⁴⁷, až v dubnu roku 2021 prodala svůj 34procentní podíl fondu Media Development Investment Fund New York.⁴⁸

Jak podotýká Lukáš Fila, jakmile podal vedení svou výpověď, už nikdy se nerozmýšlel nad možností vrátit se do SME, i přestože Penta svůj vliv snížila. Podle něj se tak stalo právě na základě hromadného odchodu členů redakce. „*Penta snížila svůj vliv práce proto, že odtud odešlo hodně lidí, s čímž vůbec nepočítali, a báli se, že by se to celé mohlo úplně zřítit. Proto ustoupili tehdejšímu managementu, a i v dalších letech se chovali opatrně. Kdyby projekt Denníku N nevyšel, nebo*

⁴⁵ tamtéž

⁴⁶ HAŠČÁK, Jaroslav. Stanovisko partnera Penty Jaroslava Haščáka k aktuálnímu vývoju vo vydavateľstve Petit Press. In: *Pentainvestments.com* [online]. 13. 10. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.pentainvestments.com/sk/press-release/stanovisko-partnera-penty-jaroslava-hascaka-k-aktualnemu-6HoahJ.aspx>

⁴⁷ ČTK. *Penta se zbaví části podílu ve slovenském vydavatelství, získá ale dva tituly* [online]. 21. 8. 2017 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/penta-se-zbavi-casti-podilu-ve-slovenskem-vydavatelstvi-ziska-ale-dva-tituly-1336454>

⁴⁸ ČTK. *Penta prodala podíl ve vydavatelství Petit Press. Získal ho fond spojený se Sorosem* [online]. 22. 4. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/penta-prodala-podil-v-petit-press-fondu-spojenemu-se-sorosem/r~4bf03112a34f11ebb98b0cc47ab5f122/>

bychom ukázali nějakou slabost, jejich myšlení se mohlo lehce změnit. Penta už dokázala ovládnout firmu i s menším podílem než 45 procent.“⁴⁹

Stejného názoru je i Tomáš Bella. Připomíná knihu *Bol som dlho v SME*, kterou napsal již zmíněný Alexej Fulmek. *„Píše v ní, že kdybychom neodešli, tak Penta z těch pěti procent neustoupí. Vysvětluje to tak, že se jim snažil vysvětlit, že jakmile do PP vstoupí, tak ti lidi odejdou. Oni ho ale neposlouchali, ale v momentě, kdy se to opravdu stalo, tak byli ochotni poslouchat,*“ říká Bella a dodává, že Fulmek tehdy upozorňoval Pentu na to, že polovina lidí už sice odešla, stále však může odejít i druhá polovina, která zatím čeká, jak se celá situace bude vyvíjet. *„Na základě toho, že hrozil rozpad celé firmy, dokázal Pentu dotlačit, že ustoupí do minority. To stačilo na přesvědčení zbytku lidí. To už jsme ale byli dávno pryč, měli jsme závazky vůči kolegům i vůči investorům. Neměli jsme proto důvod se vracet.*“⁵⁰

Šéfredaktor Matúš Kostolný ze své funkce odstoupil k 15. říjnu 2014, z vydavatelství pak odešel 31. října. Stejně se vydavatelství domluvilo i s jeho zástupci, Tomáš Bella spolu s Lukášem Filou ukončili ve SME pracovní poměr k datu 31. října. Dočasným šéfredaktorem a zástupcem šéfredaktora se stali Juraj Javorský a Konštantín Čikovský, kteří svůj pracovní poměr ukončili dohodou 31. října. Velká část členů redakce podala svou výpověď k 31. říjnu, výpovědní lhůta byla dohodnuta k termínu 31. prosince.⁵¹ *„Nás pět odešlo ze dne na den, ale všichni ostatní museli počkat do konce výpovědní lhůty, protože management SME pochopitelně nechtěl, aby se mu najednou rozpadly noviny. Většina lidí tak dostala výpověď od 1. ledna.*“⁵² Od prosince se pak novou šéfredaktorkou deníku SME stala Beáta Balogová, která na pozici přestoupila z místa šéfredaktorky týdeníku *The Slovak Spectator* ze stejného vydavatelství.⁵³

⁴⁹ Lukáš Fila, psaný rozhovor

⁵⁰ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

⁵¹ SME.SK. *Spoločné vyhlásenie predsedu predstavenstva Petit Press a vedenia denníka SME* [online]. 16. 10. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/7443007/spolocne-vyhlasenie-predsedu-predstavenstva-petit-press-a-vedenia-dennika-sme.html>

⁵² Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

⁵³ ČTK. *Obměněná redakce Sme má novou šéfredaktorku, přijde Beata Balogová* [online]. 28. 11. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/obmenena-redakce-sme-ma-novou-sefredaktorku-prijde-beata-balogova-1140984>

Odcházející vedení zároveň oznámilo, že se pokusí o vytvoření nového média. Klíčovým činitelem pro jeho vznik podle Lukáše Fily nebyla ani tak okolnost oligarchizace jako počet novinářů, kteří se rozhodli dát ve své práci výpověď. „*Je to velmi hypotetická otázka. Klíčové bylo, že se téměř celý dobře sehraný kolektiv SME, který byl plný špičkových novinářů, najednou ocitl bez práce. Kdyby někdo chtěl přijít a na zelené louce zakládat nové médium bez tohoto pohybu, měl by to složitější. Ale příklad českého Deníku N ukazuje, že je možné i to.*“⁵⁴

Tomáš Bella ale jednoznačně potvrzuje, že oligarchizace byla zásadním činitelem pro vznik Denníku N. Stejně jako Lukáš Fila ale podotýká důležitost odchodu dalších několika desítek redaktorů. „*Došli jsme k tomu, že se aspoň musíme zamyslet nad tím, jestli by vážně nešlo vytvořit seriózní velkou redakci, namísto pěti lidí. Zkusit, jestli je to skutečně nemožné, postavit tak velké médium.*“⁵⁵

Na nový web Opentat.sk zároveň zveřejnili dotazník, ve kterém se obrátili na veřejnost s žádostí o finanční či jinou podporu. „*Lidi se nám začali ozývat s tím, že nám mohou dát počítače, poskytnout prostory, o pomoc jsme si aktivně říkali.*“⁵⁶ Bella dodává, že ihned začali připravovat crowdfunding. V této kampani pak díky veřejnosti vybrali už po týdnu částku 120 tisíc eur a měli přes 1800 předplatitelů.⁵⁷ Na konci března následujícího roku se částka vyšplhala k 380 tisícům eur, přičemž předplatné si koupilo přes 9200 lidí.⁵⁸

Již několik dní po odchodu ze SME vedení oznámilo, že jejich nový titul ponese název Projekt N, vycházet měl začít v listopadu toho roku. „*Určitě to bude zpravodajský portál, je předčasné mluvit o papírové verzi. Ale zvažujeme i takovouto podobu,*“ řekl tehdy pro server Omédiách.com Tomáš Bella. Server rovněž uvedl, že v pozici šéfredaktora má být Kostolný.⁵⁹

⁵⁴ Lukáš Fila, psaný rozhovor

⁵⁵ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

⁵⁶ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

⁵⁷ BELLA, Tomáš. *Prvých 7 dní Projektu N: Kolko sme vyzbierali a kolko ešte potrebujeme* [online]. 19. 11. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/3983/vysledky-projektu-n-po-tyzdni/>

⁵⁸ FILA, Lukáš a REDAKČNÝ BLOG DENNÍKA N. *Denník N vo februári: viac ako 9000 predplatiteľov, pol milióna návštevníkov* [online]. 19. 3. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://e.dennikn.sk/76264/dennik-n-vo-februari-viac-ako-9000-predplatitelov-pol-miliona-navstevnikov/>

⁵⁹ MK. *Odídenci zo SME budú mať denník Projekt N* [online]. 20. 10. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.omediach.com/tlac/item/5279-odidenci-zo-sme-budu-mat-dennik-projekt-n>

4. 1. 6 Rozdělení funkcí

V souvislosti s prvními kroky bezprostředně po odchodu ze SME se pojila řada obtíží, jednou z nich bylo chybějící profesní zázemí. „*Problém byl, že ze SME odešli jen redaktori a my jsme pak neměli obchodni oddělení, nemeli jsme nic než redaktory. Z jednoho zástupce šéfredaktora se tak stal ředitel firmy, ze mě jako dalšího zástupce se stal šéf online a předplatného, externě přišel jeden člověk, který nám začal programovat web, přišel další na obchod. Postupně se to tak pospojovalo a začalo to nějakým způsobem fungovat,*“ říká Tomáš Bella.⁶⁰

Stejně na toto období vzpomíná i Lukáš Fila. Okolo hierarchie a rozdělení funkcí se podle něj nevedly velké debaty. „*Někdejší vedení SME přirozeně převzalo leadership v projektu. Zároveň jsme museli obsadit i pozice, které jsme předtím nemuseli řešit, jelikož z Petit Pressu odcházeli jenom redaktori. Management, administrativa, IT, obchod, to byly všechno věci, které pro nás do velké míry byly nové. Přirozeně nastala nějaká dělba úloh, které bylo třeba plnit. Měli jsme seznam věcí, které bylo potřeba udělat a rychle se ukázalo, kdo které umí zabezpečit. Formální rozdělení funkcí na to nějak navázalo. Ale nebyl to nějaký jasně zadaný postup, ani kolem toho nebyla velká debata. Znali jsme se extrémně dlouho, věděli jsme, co můžeme od sebe čekat, dopadlo to, jak to dopadlo. A ukázalo se, že to dopadlo dobře.*“⁶¹

4. 1. 7 Investoři

Paralelně s dalšími činnostmi začalo vedení Projektu N řešit i financování. Vedle setkání s americkou investiční skupinou North Base Media uskutečnili schůzku i s vlastníky softwarové firmy ESET. Projekt N na svých webových stránkách v polovině prosince oznámil, že šestice vlastníků, jmenovitě Rudolf Hrubý, Maroš Grund, Richard Marko, Miroslav Trnka, Peter Paško a Anton Zajac, vstupuje do vlastnické struktury média a Projekt N podpoří částkou, která by měla dosáhnout jednoho milionu eur. Ředitel vydavatelství Lukáš Fila to ve svém vyjádření z poloviny prosince 2014 ocenil a popsal, k čemu budou peníze použity. „*Investice ze strany spolujednatelů ESETu si velmi ceníme. Poskytnuté zdroje pro nás budou klíčové pro vybudování nového zpravodajského webu, které bude ze začátku podpořené i tištěným deníkem.*“⁶²

⁶⁰ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

⁶¹ Lukáš Fila, psaný rozhovor

⁶² REDAKČNÝ BLOG DENNÍKA N. *Projekt N bude aj denník, do vydavateľstva vstupujú vlastníci Esetu* [online]. 18. 12. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/8525/projekt-n-bude-aj-dennik-vydavatelstva-vstupuju-vlastnici-esetu/?ref=top>

Své vyjádření připojili i samotní zástupci firmy ESET. „S představiteli Projektu N jsme několik týdnů vedli jednání, která nás přesvědčila, že podpora projektu a této formy nezávislé žurnalistiky na Slovensku má smysl. Při budování našeho společného podniku jsme vždy měli v popředí lidi – ať už zaměstnance, nebo zákazníky. Naší osobní a investiční podporu vnímáme jako společensky prospěšnou aktivitu, jejímž cílem je podpořit nezávislou žurnalistiku.“⁶³ Jak Projekt N taky uvedl, nešlo o investici společnosti ESET, ale o osobní aktivitu spoluzakladatelů společnosti, kteří považují za důležité podporovat nezávislou žurnalistiku na Slovensku. Investoři pak se zakladateli podepsali smlouvu na konci února 2015, titul podpořili částkou 1,2 milionu eur. Za tuto investici získala šestice investorů v novém médiu 51% podíl, který má dodnes.⁶⁴ Zbýlých 49 % se rozdělilo mezi zakladatele a pracovníky redakce (viz. kapitola Vlastnická struktura).⁶⁵ V roce 2017 Denník N pak poprvé snížil ztrátu na nulu a dostal se do plusových čísel.⁶⁶

4. 1. 8 Nulté číslo a spuštění webu

Jako další novinku Projekt N představil první tištěné vydání. Noviny, které na své titulní straně nesly velké písmeno N s podtitulem Noviny k Novembru 89⁶⁷, vyšly k 25. výročí Sametové revoluce v nákladu 210 tisíc kusů a na svých 36 stranách přinesly například komentář tehdejšího slovenského prezidenta Andreje Kisky, ve kterém na toto období vzpomínal, nebo komentář Mariána Leška o podílu bývalého prezidenta Václava Klause na tom, že je Česká republika zemí oligarchů.⁶⁸ Svou povídkou do novin přispěl i spisovatel Michal Hvorecký a rozsáhlý článek Nepotrestaný život Alojza Lorenca sepsala Soňa Gyarfášová.⁶⁹ Noviny se zadarmo rozesílaly především po Bratislavě, část výtisků byly jako příloha k objednávkám v síti knihkupectví Martinus.sk a část vydavatelství poslalo i do knihkupectví Artforum v Pezinku, Žilině a Košicích.

⁶³ tamtéž

⁶⁴ O Denníku N. In: *Dennik.sk* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/o-denniku-n/>

⁶⁵ REDAKČNÝ BLOG DENNÍKA N. *Do Denníka N vstúpili investori sumou 1,2 milióna eur* [online]. 26. 2. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://e.dennikn.sk/58733/dennika-n-vstupili-investori-sumou-12-miliona-eur/>

⁶⁶ REDAKČNÝ BLOG DENNÍKA N. *Druhý štvrtrok v pluse. Ako sa darilo Denníku N v posledných mesiacoch* [online]. 6. 11. 2017 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://e.dennikn.sk/933150/druhy-stvrtrok-v-pluse-ako-sa-darilo-denniku-n-v-poslednych-mesiach/>

⁶⁷ MK. *Projekt N štartuje na budúci týždeň. Prvé číslo pôjde do schránok* [online]. 7. 11. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.omeiach.com/internet/5387-projekt-n-startuje-na-buduci-tyzde%2588-prve-cislo-pojde-do-schranok>

⁶⁸ DAT. *Projekt N je novým mediálnim počinem bývalých redaktorů Sme* [online]. 12. 11. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/1009518-projekt-n-je-novym-medialnim-pocinem-byvalych-redaktoru-sme>

⁶⁹ MK. *V prvom vydaní novin Projektu N píše Šimečka, Kiska aj Hvorecký* [online]. 11. 11. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.omeiach.com/tlac/5402-v-prvom-vydani-novin-projektu-n-pise-simecka-kiska-aj-hvorecky>

Několik dní před vydáním nultého čísla byl v polovině listopadu spuštěn i provizorní web adrese projekt-n.sk. Zdroje na svůj provoz plánoval získávat skrze zpoplatnění obsahu (viz. kapitola Předplatitelský systém) pro čtenáře a od investorů. Plná verze webových stránek a zároveň oficiální spuštění celého média vedení oznámilo 5. ledna 2015, kdy zde působilo na 40 členů redakce, koncem roku 2021 jich bylo již 108.⁷⁰ Rovněž i vedení přejmenovalo titul z Projekt N na Denník N a začal vycházet na adrese dennikn.sk. *Pro nás v Denníku N rok 2015 začíná dnes. N už není projekt, N se změnil na deník, který se bude pokoušet psát o všem důležitém okolo nás. A psát srozumitelně, bez předsudků a závislostí.*⁷¹ Od 30. ledna začal distribuovat i tištěné vydání, první číslo vyšlo v nákladu 20 tisíc kusů.⁷² Nynější náklad se pohybuje kolem 5 tisíc kusů, z tohoto počtu se prodá přibližně polovina.

Každý z respondentů odpovídá na otázku, jak vzpomínají na první den fungování redakce, jinak. Lukáš Fila má první den spojený se dnem poté, co podal výpověď ve SME. Ani Tomáš Bella neví, co označit jako první den. Uvádí, že toto období má spojeno s přípravou kancelářského vybavení.

4. 1. 9 Název nového deníku

Pro vymyšlení názvu Tomáš Bella oslovil svého známého, který vede reklamní agenturu Zaraguza a zakládal také firmu Big Name Theory, která vymýšlí názvy pro jiné firmy. *„Jemu jsem tehdy napsal se slovy, že ‚máme pátek, do pondělka potřebuju vymyslet název nových novin. Jenomže na to nemáme žádné peníze, ale potřebujeme pomoci, protože my musíme mezitím řešit milion dalších věcí.‘ A oni nám normálně v pondělí poslali 20 nápadů na jméno firmy. Nejprve se to jmenovalo Projekt N, pak z toho vznikl Denník N a reálně pouze Nko. Ale doslova za dva dny tohle vymysleli.*⁷³

⁷⁰ REDAKČNÝ BLOG DENNÍKA N. *Denník N bilancuje rok 2021 vo veľkej infografike* [online]. 30. 12. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/2665022/dennik-n-bilancuje-rok-2021-vo-velkej-infografike/>

⁷¹ KOSTOLNÝ, Matúš. *Aké nádeje sme vložili do Denníka N* [online]. 5. 1. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/11912/ake-nadeje-sme-vlozili-dennika-n/?ref=list>

⁷² -ČTK-. *Na Slovensku začíná vycházet nový deník* [online]. 30. 1. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2015/01/na-slovensku-zacina-vychazet-novy-denik/>

⁷³ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

4. 2 Kontext a okolnosti vzniku českého Deníku N

V době, kdy slovenský Denník N oslavoval v lednu 2018 čtyři roky od svého spuštění, napsal Tomáš Bella, ředitel online a předplatného, na svůj facebookový profil status, ve kterém se položertem ptal, zdali by někdo měl zájem podpořit vznik českého Deníku N. *„Nějaký čas jsme ale nad tímto nápadem debatovali teoreticky, až jsem si řekl, že to zkusím napsat na Facebook, jestli se někdo ozve. Bylo to dokonce takhle dohodnuté.“*⁷⁴

Lukáš Fila připomíná, že ačkoliv tento nápad visel ve vzduchu už delší dobu, Bellův status byl rozbuškou pro to, aby se věci daly do pohybu a český Deník N opravdu vznikl. Na tento status svým komentářem zareagoval Josef Šlerka, datový analytik a tehdejší ředitel Nadačního fondu nezávislé žurnalistiky (NFNŽ), který se nápadu chopil a zprostředkoval další kontakty na investory. Při tomto domlouvání byl však klíčovou osobou i Tomáš Richter, vedoucí současné Správní rady fondu. *„Přes ně se pak spojilo vedení slovenského Denníku N s českými budoucími potenciálními investory, a postupně celou myšlenku rozvíjeli, hledali způsob, jak to uchopit. A nakonec vytipovali pár lidí, kteří by to mohli v Česku zkusit rozjet,“*⁷⁵ vzpomíná na tehdejší události Ján Simkanič, kterého následně oslovili, aby zastával funkci ředitele českého Deníku N. Nebyl ale jediný, sám připomíná i Roberta Čásenského, zakladatele měsíčníku Reportér a bývalého šéfredaktora Mladé fronty DNES, který odešel po akvizici Mafry Andrejem Babišem. *„Závazky s Reportérem byly asi hlavní důvod, proč do toho nešel. Ale do hlavy mu nevidím, takže nechci za něj mluvit.“* Zakladatelé se nakonec dohodli právě se Simkaničem, který jejich nabídku přijal. *„Ten, kdo mi to všechno prezentoval, byl Josef Šlerka, kdy já jsem nabídku dostal jeho prostřednictvím, byť ještě s varováním Tomáše Belly, že mi Josef něco odprezentuje. Takže jsem začal tušit, o co by mohlo jít, protože i tenkrát jsem reagoval pod jeho facebookovým statusem.“*⁷⁶

Ján Simkanič byl do té doby ředitelem společnosti Internet Info, kde působil 18 let. Důvodů k odchodu z vydavatelství, které provozuje odborné servery jako Měsíc.cz, Root.cz, Podnikatel.cz či Lupa.cz, bylo několik. Simkanič mluví o tom, že spustit Deník N pro něj byla zásadní příležitost, ke které se člověk nedostane každý den. Zmiňuje taky frustraci z české mediální scény, kterou v té době neskrýval. *„V době, kdy vrcholila frustrace z toho zemanovsko-babišovského prostředí, to byl*

⁷⁴ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

⁷⁵ Ján Simkanič, osobní rozhovor 22. 2. 2022

⁷⁶ Tamtéž

neskutečně světlý moment, kdy člověk dostal pocit, že s tím může něco dělat, dát celému mediálnímu prostředí nový impuls. Důvěřoval jsem lidem, kteří se do toho pustili, a to jak na slovenské straně, tak i investoři na české straně pro mě byli kredibilní a důvěrné postavy bez reputačních šrámů, jak to občas ve velkém byznysu bývá. Když se mi spojí tato konstelace s faktem, že jsem byl 18 let v jedné firmě, spokojený a bez důvodu odcházet, tak se to vše střetlo s tím, že se mi naskytuje šance, která přijde málokdy.“⁷⁷

První veřejné zprávy o tom, že se na české mediální scéně chystá spuštění nového média, se psaly v polovině roku 2018. Už tehdy se rovněž jeho hybatelé netajili tím, že bude spuštěno v úzké spolupráci se slovenským Denníkem N.

Server Mediaguru.cz informoval, že ředitelem nového vydavatelství N Média, pod které bude nový deník spadat, bude právě Ján Simkanič, který z Internet Info odešel 30. června. Šéfredaktorem tohoto nového média se měl stát Pavel Tomášek, který do března 2018 zastával pozici šéfredaktora serveru Aktuálně.cz. Z dalších informací vyplývalo, že nový deník, stejně jako jeho slovenský vzor, bude mít svou obchodní strukturu vybudovanou na placeném digitálním obsahu a primárně by si měl zakládat na digitální verzi, plánuje ale i tištěná vydání.⁷⁸

V rozhovorech, které Simkanič s Tomáškem poskytovali, zmiňovali oba jako důvod k založení nového deníku mimo jiné hromadící se frustraci z vývoje veřejného dění i podobnost se společenskou situací na Slovensku v roce 2014. Podle Simkaniče jsou český a slovenský mediální trh odlišný, situace společenská byla ale podle něj podobná jako ta na Slovensku, když tehdy započal přesun médií do vlastnictví bohatých skupin lidí. „Na Slovensku vyvěrala energie proti negativním vlastnostem systému mnohem dříve a z tohoto pohledu to zas tak odlišná situace není. V Česku sledujeme v přímém přenosu rozpad základních politických pravidel. Chceme je pojmenovávat na platformě, která je nezávislá na čemkoliv jiném kromě čtenářů,“ uvedl tehdy. Rovněž prohlásil, že nové médium si klade za cíl být atomovým kufříkem veřejnosti, čímž narážel na výrok spolujeditele Penty Marka Dospivy. Ten označil koupi vydavatelství Vltava-Labe-Press za investici, která má sloužit i jako „atomový kufřík, štít“ proti iracionálním útokům.⁷⁹

⁷⁷ Tamtéž

⁷⁸ -MAV-. *V Česku vzniká nový deník inspirovaný Denníkem N* [online]. 26. 6. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/06/v-cesku-vznika-novy-denik-inspirovany-dennikem-n/>

⁷⁹ VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. *Nový deník chce být atomovým kufříkem veřejnosti* [online]. 26. 6. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/06/novy-denik-chce-byt-atomovym-kufrikem-verejnosti/>

Šéfredaktor Pavel Tomášek také dodal i touhu veřejnosti po kvalitním a důvěryhodném zpravodajství. *„Mnoho lidí má potřebu číst si zprávy, kterým bude moct věřit. (...) Nebudeme podstatně závislí ani na inzertních příjmech, ani na majiteli. Moje dosavadní zkušenost je i z předešlého působiště taková, že pokud se má dnes postavit kvalitní a velká redakce, která bude schopná pokrýt široké spektrum témat a oblastí, tak taková redakce není ve střednědobém výhledu užitelná z inzerce.“*⁸⁰

V souvislosti s oligarchizací, která hrála roli v založení slovenského Denníku N, by Simkanič vznik Deníku N označil spíše jako výsledek atmosféry, ve které se nacházela česká společnost. *„A vlastně bych to nedefinoval ani tak jako oligarchizace, spíše jako ohrožení základních demokratických hodnot a prostředí. Babiš o nás mluví jako o ‚antibabiš médiu‘, to je ale nesmysl, to není otázka osobní roviny a personifikace těch lidí, byť já to třeba nazvu jako zemanovsko-babišovské prostředí. To jsou podmínky, ve kterých může dojít k rozkladu demokratického prostředí, ve kterém žijeme. A tohle je něco, co já jako občan, teď pomínu roli vydavatele, nechci.“* Že má projekt smysl zakládat, svědčí podle něj zájem novinářů přijmout nabídku na místo v redakci. *„Kdyby totiž ty věci byly zdravé a fungovaly, tak nemáme šanci ty lidi přebrat. To je odpověď i na to, v jakém stavu byla média v roce 2018.“*⁸¹

Podle Lukáše Wenera byla oligarchizace jednou z motivací pro vznik Deníku N. *„Oligarchizace tam určitě hraje roli, my jsme v tomhle směru přišli relativně pozdě, před námi už tady bylo Echo24, Reportér, Forum24 a podobně. To ale byly poměrně malé redakce, tady mohlo zahrnout velké množství peněz lidí, kteří do toho šli a dali do toho prostředky.“*⁸²

⁸⁰ tamtéž

⁸¹ Ján Simkanič, osobní rozhovor 22. 2. 2022

⁸² Lukáš Werner, online rozhovor, 24. 3. 2022

4. 2. 1 Investoři

Stejně jako u slovenského Denníku N, i v případě spuštění české verze hráli důležitou roli investoři, kteří projekt podpořili finančně. Jmenovitě mezi ně patřili Ondřej Fryc, zakladatel společnosti Mall.cz, Martin Hájek, zakladatel Livesport.cz, a manželé Silke a Jaroslav Horákovi, kteří vlastní nakladatelskou společnost Albatros Media. Dále řídicí partner finanční skupiny RSJ Libor Winkler, Martin Vohánka, ředitel a majitel firmy Eurowag, Libor Malý, zakladatel Jobs.cz, a Jan Žůrek, spoluzakladatel české pobočky KPMG. Tito investoři, zčásti finančně podporující též Nadační fond nezávislé žurnalistiky, se už od začátku zavázali, že z jejich strany jde o filantropický projekt a neočekávají od nového média žádnou finanční návratnost.

„Pro nás je to filantropický projekt, naše role je čistě porodní. My vkládáme do toho projektu peníze, aby vůbec vznikl. A závazek nás všech, co se na tom podílíme, je, že poté, co se Deník N postaví na vlastní nohy, vložíme jej do trustu či nějaké skutečně nezávislé entity, která nás definitivně oddělí od vlastnictví. A budoucí výnosy, protože věříme, že Deník N bude úspěšný a bude vydělávat i peníze kromě toho, že bude dělat kvalitní žurnalistickou práci, tak ty peníze z trustu budou určeny znovu na nezávislou žurnalistiku. Takže skutečně je to filantropický projekt, neočekáváme peníze zpátky,“ vysvětlil tehdy Vohánka. (Neumann, 2019: 111)

Ján Simkanič nejmenuje přesnou částku, kterou investoři na start projektu přispěli, nicméně naznačuje, že se minimálně přibližuje k částce 60 milionů korun, což je taktéž suma, kterou lze vidět jako ztrátu. Ztráta se v posledním čtvrtletí loňského roku dostala pod hranici milionu korun. V roce 2022 se chce Deník N dostat do plusových čísel.⁸³

Výše zmínění investoři drželi v Deníku N většinový podíl 51 %, od ledna 2021 ale šest z nich vložilo své vlastnické podíly do v té době založené nadace Independent Press.^{84 85} Simkanič tvrdí, že pro zachování kontinuity a toho, že celý projekt nesejde z cesty proti záměrům zakladatelů, si vlastnický podíl ponechali Jan Žůrek a Jaroslav Horák, kteří jsou členy Správní rady nadace. „Z

⁸³ SIMKANIČ, Ján. *Jak si stojí Deník N v začátku roku 2022* [online]. 21. 2. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/813613/jak-si-stoji-denik-n-v-zacatku-roku-2022/?ref=list>

⁸⁴ DENÍK N. *Čeští zakladatelé Deníku N vložili své podíly do nově založené nadace* [online]. 18. 1. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/537089/cesti-zakladatele-deniku-n-vlozili-sve-podily-do-nove-zalozene-nadace/>

⁸⁵ REDAKCE. *Deník N zatím spolkl 55 milionů, za 2022 čeká zisk* [online]. 5. 2. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/denik-n-zatim-spolkl-55-milionu-za-2022-ceka-zisk/>

hlediska pravidel nadace tam ale není vlastnický vliv ve smyslu vlastníka, takže ustoupili do pozadí zcela, a kdyby mohli, tak tam podle mě ani nejsou.“⁸⁶

4. 2. 2 Crowdfunding

V rámci kampaně zakladatelé spustili 12. září i crowdfundingovou kampaň, v níž bylo možné si nový deník předplatit. Na svůj rozjezd nakonec vybrali 7 milionů korun, jak uvedl Simkanič v polovině října na konferenci CIF (Czech internet Forum). V kampani deník podpořilo celkem 5433 podporovatelů, z toho si 1483 předplatilo tištěnou verzi, zbytek digitální. Bylo též oznámeno, že redakci bude tvořit na 40 redaktorů, mezi nimiž byla jména jako Jakub Zelenka, Jan Moláček, Jan Tvrdoň nebo Kirill Ščeblykin.⁸⁷ Momentálně redakce čítá přes 60 členů.

4. 2. 3 Nulté číslo

„A teď, díky vaší podpoře, máme jedinečnou šanci i v České republice společně začít budovat silné médium, které poskytne pevný orientační bod ve zmatené době a bude schopné odolat všem možným tlakům,“ napsal 24. října ředitel N Media Simkanič v úvodním komentáři věnovaném spuštění předběžné digitální verze i nultému vydání tištěných novin, které bylo věnováno 100 letům od vzniku Československa.⁸⁸ Nulté číslo pak vyšlo v nákladu 30 tisíc kusů.⁸⁹ Na 72 stranách přinesly například rozhovor s bývalým slovenským prezidentem Andrejem Kiskou, analýzy o vzájemných vztazích mezi Čechy a Slováky, série článků o Tomáši Garigue Masarykovi i o souvislostech při založení Československa.⁹⁰ Cena nultého čísla byla stanovena na 50 korunách.

Ty se začaly v tento den i rozesílat. Pár dní předtím, ještě na zmíněné konferenci CIF, Simkanič rovněž oznámil i změnu názvu z Nového deníku na Deník N, čímž se má podle něj přiblížit ke slovenskému Denníku N, z něhož vychází.⁹¹ Oficiální spuštění online Deníku N se

⁸⁶ Ján Simkanič, osobní rozhovor 22. 2. 2022

⁸⁷ -MAV-. *Nový deník vybral ve sbírce 7 mil. Kč, změní se na Deník N* [online]. 16. 10. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/10/novy-denik-vybral-ve-sbirce-7-mil-kc-zmeni-se-na-denik-n/>

⁸⁸ SIMKANIČ, Ján. *Začínáme!* [online]. 24. 10. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/5128/zaciname/?ref=list>

⁸⁹ Ján Simkanič, osobní rozhovor 22. 2. 2022

⁹⁰ 100 let Československa – speciální vydání Deníku N. In: *Denikn.cz* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/tag/100-let-ceskoslovenska/>

⁹¹ AUST, Ondřej. *Nový deník bude Deník N, vybral sedm milionů* [online]. 17. 10. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/novy-denik-bude-denik-n-vybral-sedm-milionu/>

stanovilo na neděli 28 října, tedy na výročí 100 let od založení Československa. Do té doby redaktoři čtyřicetičlenného týmu publikovali své texty na Facebooku.⁹²

Ke konci roku 2018 už vydavatel N Media hlásil přes 7 tisíc předplatitelů, tištěné noviny začal Deník N distribuovat 7. ledna následujícího roku v nákladu 30 tisíc kusů.⁹³ Současný náklad tištěného vydání se podle Simkaniče pohybuje v rozmezí 3-6 prodaných výtisků denně. Doplňuje, že tisk je pro český Deník N pouze doplňkovou činností. Slovenský Denník N měl rovněž své modely od počátku založené na druhořadosti tištěných novin.

4. 2. 4 Název nového média

Při červnovém oznamování, že se chystá spuštění nového média, se pro jeho označení používal pouze znak N slovenského Denníku N. Po necelém měsíci však Simkanič skrze newsletter zájemcům oznámil, že médium se bude jmenovat Nový deník. Zdůvodnil to následovně. „*Proč nakonec vyhrál tento název, je vlastně docela jednoduché. Skutečně totiž půjde o nový typ deníku. Zatímco klasické tištěné deníky stále ještě žijí v doznívajících starých časech, kdy věnují nejvíce péče a pozornosti své tištěné verzi, pro nás bude jednoznačně na prvním místě digitální část, ta tištěná z ní bude jen odvozená.*“⁹⁴

17. října ale Nový deník svůj název změnil na Deník N. Důvodem změny názvu byla komplikace s internetovou doménou. „*Co se nám však na začátku nepodařilo, byla doména. Česká varianta slovenské inspirace byla obsazená, a proto jsme v rychlosti museli sáhnout po jiném názvu. Někteří nám vyčítali, že je nenápaditý a příliš doslovný, ale aspoň pomáhal ujasnit představu, o co půjde – o úplně nový deník.*“⁹⁵

⁹² tamtéž

⁹³ -MAV-. *První vydání tištěného Deníku N vstoupilo na trh* [online]. 7. 1. 2019 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/01/prvni-vydani-tisteneho-deniku-n-vstoupilo-na-trh/>

⁹⁴ AUST, Ondřej. *Nový Nový deník staví tým na lidech z Economie* [online]. 19. 7. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/novy-novy-denik-stavi-tym-na-lidech-z-economie/>

⁹⁵ -MAV-. *Nový deník vybral ve sbírce 7 mil. Kč, změni se na Deník N* [online]. 16. 10. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/10/novy-denik-vybral-ve-sbirce-7-mil-kc-zmeni-se-na-denik-n/>

4. 3 Obsahová profilace a cílová skupina

Lukáš Fila profiluje slovenský Denník N jako „*průřezové všeobecné médium*“.⁹⁶ Ačkoliv Denník N neuskutečnil průzkumy, podle Fily je tento deník určen čtenářům, kteří jsou ochotni platit za kvalitní a nezávislou žurnalistiku. Kupříkladu Tomáš Bella je toho názoru, že cílová skupina Denníku N je nadprůměrně zajímaví se o dění. „*Ve skutečnosti je cílovka oproti populaci výrazně vzdělanější, možná i bohatší, ale to není o tom, že bychom chtěli mít jenom takovéto čtenáře, chceme i méně bohaté, ale logicky první dva roky jsme je neměli a až nyní se je můžeme snažit oslovovat v regiónech.*“⁹⁷ Podobně vnímá čtenáře i Rastislav Kačmár. „*Řekl bych, že základní cílovou skupinou je stále vzdělanější čtenář z městského prostředí.*“⁹⁸

Český Deník N měl být obsahově profilován jako politický deník. Ján Simkanič tvrdí, že udržet toto směřování se podařilo, byť do směřování zasáhla pandemie koronaviru. Stejného názoru je i Lukáš Werner, který zároveň doplňuje zaměření na domácí dění. Deník N rovněž nemá průzkumy, které by profileovaly cílového čtenáře, podle Simkaniče jsou to však lidé, kterým záleží na tom, co se kolem nich děje. Stejný názor zastává i Jan Moláček. Werner se domnívá, že cílovou skupinou jsou vzdělanější lidé, kteří dokáží ocenit kvalitní informace. Stejně tak i Jiříčka odhaduje, že čtenáři jsou spíše vzdělanější lidé z měst.

⁹⁶ Lukáš Fila, psaný rozhovor

⁹⁷ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

⁹⁸ Rastislav Kačmár, psaný rozhovor

4. 4 Předplatitelský systém

Již od začátku zakladatelé slovenského Denníku N plánovali, že jejich nový titul bude založen na předplatném, což byl v té době riskantní krok. „*Shoda na trhu byla taková, že se to nemůže podařit. I Petit Press a všichni naši konkurenti, dokonce i šéf Hospodářských novin, ti všichni prohlašovali, že do konce roku zkrachujeme. Mnohé weby, které měly 5 až 10 lidí, měly problém s přežitím a my jsme přišli a prohlásili, že jich budeme mít 50. Nedávalo to navenek smysl. Naši investoři nám po čase řekli, že si byli téměř jistí, že za nimi přijdeme znovu. Sice jsme jim ukázali finanční plán, podle kterého to mělo být po 3 letech finančně v zisku, ale ve skutečnosti tomu nikdo nevěřil. A bylo šokující, že to nakonec bylo přesně tak, jak jsme to navrhli. Myslím si, že čekali, že znovu přijdeme a budeme žádat o další peníze a překvapilo je, že se tak nestalo.*“⁹⁹

Sestavení předplatitelského systému si vzal na starost Tomáš Bella spolu s jeho dalšími dvěma známými, a to především díky svým předchozím zkušenostem z firmy Piano Media. Tu v roce 2010 založil a působil v ní tři roky. Software firmy Piano nabízí provozovatelům webů zabezpečení zpoplatnění na svých stránkách. Služby Piana využívá 1300 médií po celém světě, patří mezi ně kupříkladu The Economist, Business Insider, Bloomberg, NBC Universal či Hearst.¹⁰⁰

Podle Belly však bylo Slovensko v modelu předplatitelského systému napřed oproti ostatním státům ve střední Evropě, a to včetně České republiky, kde by podle něj bylo mnohem riskantnější stejný projekt zakládat. „*Oproti Česku určitě, Maďarsko ale též velmi zaostává, Polsko je asi tak na naší úrovni právě díky tomu, že tady vzniklo Piano. Trh tady mnohem dříve začal a zároveň už tu bylo know-how. Piano tady do teď má 30 lidí, kteří v Bratislavě dělají předplatné pro Business Insider, pro německé, rakouské i americké noviny. Takže know-how největší firmy na světě, která vznikla v Bratislavě, nějaký smysl má. A bylo zásluhou šéfa Petit Pressu, že to viděl mnohem dříve než ostatní, už třeba v roce 2005 až 2010, že příjmy z předplatného média budou v budoucnu potřebovat. V roce 2014 to tedy nebyl takový risk, jaký by to byl v Česku. Stále to ale bylo velké dobrodružství.*“¹⁰¹

⁹⁹ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

¹⁰⁰ ČIKOVSKÝ, Konštantín. *Tomáš Bella o depresi a rokoch v Piane: Šokujúce je, že nikomu sa nič nezdalo zvláštne* [online]. 2. 9. 2019 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://e.dennikn.sk/1567793/tomas-bella-o-depresii-a-rokoch-v-piane-sokujuce-je-ze-nikomus-sa-nic-nezdalo-zvlastne/>

¹⁰¹ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

Bella je přesvědčený, že čtenářů, kteří jsou ochotni platit za informace, stále přibývá. Připomíná rozčlenění čtenářů, když v roce 2011 začínal s firmou Piano Media. Dnes už se s touto nevolí neseťkává. „*Ten posun je ohromný a je všude, je ve videu, u písniček. Více lidí akceptuje to, že za něco online si zaplatí. Pro mladší generaci to už není tak šokující jak pro starší lidi, kteří vyrostli v době, kdy v těch 90. letech bylo to eldorádo, že všechno je zdarma, všechno si můžete vzít. Rychle se to vyvíjí, těchto lidí je dost na to, aby se tím média užívala.*“¹⁰²

Podle Jána Simkaniče ani českému Deníku N lidé nevěřili. „*Užší okruh říkal, že to nemá cenu dělat, že placený obsah prý v Česku nemá smysl, protože jsme specifický trh.*“ Stejně jako Bella uznává, že čím dál více čtenářů je ochotných za obsah platit. „*Po celém světě se říká, že 10 procent populace je ochotna za obsah platit. Zároveň se to ale posouvá, protože čím přibývá generací, které jsou už od samého začátku fungování sebe sama na to, že část věcí si musí koupit, byť jsou to věci nehmotné, tak je to tím jednodušší to vysvětlovat. (...) Říká se, že za obsah nejsnáze platí nejstarší lidé, protože za něj byli ochotni platit v podobě fyzických nosičů celý život, pak nejmladší generace, protože u spousty věcí je to podmínka nutná k tomu, aby se k nim dostali. Největší problém mají lidé mého věku, protože zažili éru internetu, kde se za nic neplatilo. (...) A když na mediální scéně pak máte Seznam, který deklaruje, že zadarmo bude vždycky, protože při kvantitě obsahu, který mu generuje jeho hlavní strana, lidé odtočí na inzerci víc, než by zaplatili napřímo, je to v tomto případě těžší. Nebudu si ale stěžovat na podmínky, protože to patří k věci a s tím jsem do toho šel. Jsem přesvědčený, že ale lidi přesvědčíme, že přinášíme ještě něco jiného, co jinde nenajdou. A navíc jsme jimi kontrolováni.*“¹⁰³

Na vývoj předplatitelského systému získali programátoři grant od společnosti Google. Software vytvořili jako open-source. „*(...) momentálně se dá říct, že se stává zdrojem příjmů, používá ho nějakých 40 vydavatelství a my ho nadále vyvíjíme. V Čechách jsou to nějaká dvě tři vydavatelství, jinak ho používají i v zemích střední Evropy, třeba Maďarsko, ale i kupříkladu Jižní Afrika, Velká Británie. A využívá ho i český Deník N.*“¹⁰⁴

¹⁰² tamtéž

¹⁰³ tamtéž

¹⁰⁴ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

Struktura českého Deníku N se v tomto aspektu liší, veškeré technologické zázemí se totiž nachází na Slovensku. V českém Deníku N nemají žádného programátora či softwarového architekta. Rovněž i technické zázemí, včetně webových stránek, je umístěno na serverech v bratislavském sídle Denníku N. Odtud se pak řídí veškerý vývoj softwaru, jakož i technická obsluha. Deník N tak slovenskému týmu posílá svá zadání, kupříkladu žádosti o akce na svých webových stránkách. Tým, který spravuje a vyvíjí jak předplatitelský systém, tak i webové stránky, se rozrostl až na nynějších devět lidí.

4. 4. 1 Platba za jednotlivé články

Oba deníky využívají možnost dlouhodobého předplatného. Nejkratší doba, kterou nabízejí, je jeden měsíc, přičemž český Deník N nabízí na rozdíl od slovenského i čtvrtroční předplatné. Vedení obou deníků se shoduje na tom, že platba za jednotlivé články, tak jako to mají některé české servery jako Hospodářské noviny, se ekonomicky nevyplatí. Tomáš Bella se k tomuto konceptu vyjádřil následovně. *„Všechna data, která jsem viděl, mi napovídaly, že to nedává smysl. Ani když jsme testovali týdenní předplatné, dokonce ani to týdenní nedává smysl. Rovnice je jednoduchá. Když nabídnete předplatné za jeden článek, tak si to koupí víc lidí, než kolik lidí si koupí měsíční předplatné. Je ale třeba zanalyzovat, kolik lidí je takových, že kdyby to tam nebylo, tak si radši koupí to měsíční, a z těch, co si koupí jeden článek, tak kolik z nich budou po roce vaši předplatitelé. Tedy jestli to slouží jako vstupní brána, že se člověk později stane předplatitelem z platby za jeden článek, nebo jestli to slouží k tomu, že si koupí jeden článek a pak odejde pryč.“* Podle Belly data Denníku N zobrazují právě druhou možnost, tedy že si čtenáři koupí jeden článek, aniž by si později titul předplatili dlouhodobě.¹⁰⁵

Ján Simkanič v této otázce zdůrazňuje, že český Deník N neprodává články, ale informační servis. *„Říkáme to dlouhodobě, vy chcete mít o nějaké situaci komplexní obrázek, tudíž nepotřebujete jeden článek, přečtete si jich deset v řadě. Nákupní rozhodnutí se často děje na jednom článku, byť ne vždy, ale je absurdní, abyste si kupoval jednu informaci. Tu vy nepotřebujete, vy chcete kontext. K tomuto říkám, že neprodáváme články, prodáváme informační servis. Taky neplatíte za jednu esemesku, protože potřebujete s lidmi komunikovat, proto platíte paušál za službu, dostupnost.“*¹⁰⁶

¹⁰⁵ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

¹⁰⁶ Ján Simkanič, osobní rozhovor 22. 2. 2022

4. 4. 2 Možnosti předplatného

Slovenský Denník N nabízí tři možnosti předplatného – Mini, Standard a Klub N. Balíček Mini zahrnuje pouze digitální obsah Denníku N. Balíček Standard pak kromě digitálního obsahu nabízí i ekonomickou část Denník E, garantuje méně reklamy, která se předplatiteli bude zobrazovat, rovněž archiv všech vydání a aplikaci Denníku N na mobily a tablety. Poslední balíček Klub N nabízí kromě výše zmíněného i možnost odemykání článků pro přátele. Předplatitel bude jednou měsíčně dostávat tištěný Magazin N, také webové stránky Denníku N jsou zcela bez reklam. A držitel tohoto balíčku má zdarma přednostní vstup na diskuze pořádané Denníkem N, přičemž doba předplatného těchto balíčků je nastavena standardně na 4 týdny, pokud si zájemce neurčí jinak na možnost ročního předplatného. Ke každému balíčku si pak předplatitel může připlatit i za tištěné vydání, a to buď každý den, nebo za víkendové vydání každý pátek. Lukáš Fila říká, že tištěné vydání je pouze nadstavbové, největší počet předplatitelů využívá balíček Standard.¹⁰⁷

Český Deník N na svých webových stránkách nabízí rovněž tři možnosti předplatného – Měsíční, Čtvrtletní a Roční. Za všechny zmíněné možnosti má předplatitel přístup k veškerému digitálnímu obsahu na webu Deníku N. Ke každé zmíněné možnosti má pak možnost si ještě připlatit za doplňkové služby, přičemž ta nejvyužívanější je Klub N s mobilní aplikací, která zahrnuje mobilní aplikaci Deníku N, odemykání článků pro přátele, audioverze článků, vypnutí reklamy na webových stránkách a archiv tištěných novin online. Podle Simkaniče uživatelé nejčastěji využívají roční předplatné, které je navíc za cenu deseti měsíčních.¹⁰⁸

4. 4. 3 Strop počtu předplatitelů

Denník N v druhé polovině února 2022 předplácelo více než 65 tisíc čtenářů.¹⁰⁹ Se stropem počtu předplatitelů ani jeden z deníků nepočítá. „*Mysleli jsme si, že strop bude původně odpovídat našemu plánu, nějakých 20 tisíc, tedy že pokud budeme mít takový počet předplatitelů, tak se dokážeme uživit. Tehdy to byl vysněný počet. A když jsme to překonali, tak jsme si mysleli, že strop bude 30 tisíc, a pak 40. Už asi pět let žijeme v tom, že jsme dosáhli stropu. Tím, že nikdo na Slovensku nemá víc, tak nevíme, jak velký ten trh je. Už jsem přestal hádat, kolik bude strop,*“ říká

¹⁰⁷ Lukáš Fila, psaný rozhovor

¹⁰⁸ Ján Simkanič, osobní rozhovor 22. 2. 2022

¹⁰⁹ DENNÍK N. *List vydavateľa: Aké boli výsledky Denníka N v roku 2021 a kedy spustíme správy v maďarčine* [online]. 22. 2. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/2733104/list-vydavateľa-ake-boli-vysledky-dennika-n-v-roku-2021-a-kedy-spustime-spravy-v-madarcine/?ref=list>

Tomáš Bella.¹¹⁰ Stejného názoru je i Lukáš Fila. „*Strop samozřejmě existuje, ale nevíme, jak bychom ho stanovovali, ani nemáme důvod se tím zaobírat. Věnujeme se tomu, aby jich (předplatitelů) bylo čím dál tím víc a aby neodcházeli ti existující. Díky Netflixu a Spotify se stává stále běžnějším platit za obsah na webu, pro mladší generace to už bude úplně samozřejmá věc. Pokud bychom teda i zjistili, že dnešní strop má nějakou hodnotu, za tři roky to může být úplně jiné číslo.*“¹¹¹

Tomáš Bella taky nezahazuje scénář, kdy čtenáře budou zajímat i jiná témata než dosavadní. „*Když se podíváme do Ameriky třeba na New York Times, tak stále rostou, ale pořád přidávají nový obsah jako hry, vaření a tak dále. Je možné, že i u nás se vyčerpá počet lidí, které budou zajímat ty ,hard news‘.*“¹¹²

Se stropem předplatitelů nepočítá ani Ján Simkanič. Počet, který by médiu pomohl dosáhnout dlouhodobé minimální udržitelnosti, je 25 tisíc předplatitelů. To se Deníku N podařilo v polovině března tohoto roku.¹¹³ „*Samozřejmě nikdo neví, kam až ten počet dosáhne, záleží na mnoha faktorech – na našich schopnostech, ekonomickém vývoji, důležitosti událostí, které se budou dít, na konkurenci apod. Důležité je si uvědomit, že v ekosystému ve kterém máte velký Seznam, média oligarchů a veřejnoprávní média je velice náročné postavit něco ekonomicky silného. Až budeme nad 30 tisíci, budeme moct být klidní, protože i kdyby se nárazově něco stalo, budeme schopni stále fungovat. Cílem pro tento rok je dosáhnout na jeho konci 25 tisíc předplatitelů. A dohnat to už není nemožné, není to nic velkého.*“¹¹⁴

¹¹⁰ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

¹¹¹ Lukáš Fila, psaný rozhovor

¹¹² Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

¹¹³ DENÍK N. *Odemkli jsme pro vás 25 článků o válce na Ukrajině* [online]. 14. 3. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/836925/odemkli-jsme-pro-vas-25-clanku-o-valce-na-ukrajine/>

¹¹⁴ Ján Simkanič, osobní rozhovor 22. 2. 2022

4. 4. 4 Budoucnost předplatného

Vedení obou deníků je přesvědčeno, že platební brány, které nyní využívají, jsou budoucností žurnalistiky za toho předpokladu, že média budou mít ambice dělat kvalitní žurnalistiku. „*Platební brána je budoucnost, o tom není pochybnost. Každé médium je na škále mezi masovým médiem a specializovaným, zároveň ta škála může být i o kvalitě. Čím dražší a kvalitní máte obsah, tím více potřebujete paywall. Napsat jeden investigativní článek trvá mnohem déle než napsat showbyznysový,*“ říká Bella.¹¹⁵

Simkanič podotýká, že srovnat slovenský trh s českým nelze kvůli kondici veřejnoprávních médií v obou zemích i kvůli postavení českého Seznamu na tuzemském mediálním trhu. Trend, že si na sebe média budou muset vydělat skrze předplatné, lze však vidět podle něj po celém světě, v Česku nevyjímaje. „*Česko v tomhle nijak unikátní není, akorát je v tom opožděné a má menší zkušenost. Buďto média budou financována oligarchy a nebude se jim moct dát věřit, anebo si na svůj provoz vydělají skrze předplatitele.*“¹¹⁶

¹¹⁵ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

¹¹⁶ Ján Simkanič, osobní rozhovor 22. 2. 2022

4. 5 Vlastnická struktura

Vydavatelem slovenského Denníku N je firma N Press, s. r. o, kterou vlastní firma Denník N, a. s. V této akciové společnosti drží 51% vlastnický podíl šestice vlastníků softwarové firmy ESET (viz. kapitola Vznik Denníku N a Investoři), ti coby fyzické osoby Denník N v jeho začátcích podpořili částkou 1,2 milionu eur, každý z nich vlastní 7-8 % firmy. Zbýlých 49 % podílů vlastní zakladatelé a pracovníci redakce. Svým zaměstnancům navíc v prosinci minulého roku poprvé vedení deníku vyplatilo dividendu.

Tomáš Bella popisuje složitý mechanismus, kterým se při zakládání Denníku N pojistili proti ovládnutí titulu vlivnými skupinami a oligarchy, a vysvětluje i pravomoci vlastníků. „*Akcie jsou jako by rozdělené na polovinu, ale jsou různého typu. To znamená že, faktický stav je takový, že sice akcionáři mají dvě křesla v představenstvu ze tří, ale fakticky všechny tři máme my, akcionáři tam nemají žádného zástupce, reálně je firma v rukou managementu. Potom jsou tam věci toho typu, že akcionář, který je investor, tak sice může coby investor žádat věci jako finanční uzávěrky, ale například nemá slovo v tom, kdo je šéfredaktor. Takže i když někdo vlastní většinu firmy, ani tak nemůže odvolat šéfredaktora nebo mít vliv na obsah, na to je úplně jiný orgán, nějaká nezávislá redakční rada, a investor by mohl maximálně na té radě protestovat proti šéfredaktorovi. Ale rada, ve které jsou osoby ze slovenského veřejného života, jeho žádost o odvolání šéfredaktora mohou zamítnout. A i kdyby to chtěli prodat, tak jsou tam mechanismy předkupních práv, které i předtím byly v Petit Pressu. A zároveň jsou tam mechanismy, že kdyby někdo nabídl přemrštěnou sumu - tudíž by bylo jasné, že ta suma neodpovídá hodnotě firmy - tak ostatní vůči tomu mohou namítat a žádat audity a dalších složité mechanismy, kterými by mohli zabránit tomu, co se stalo v Petit Pressu.*“ Zároveň je přesvědčený, že doba, kdy se média skupovala, je už minulostí.¹¹⁷

Společnost N Media a. s., která vydává český Deník N, je vlastněna v poměru 2:1 českou nadací Independent Press a zmíněnou slovenskou společností Denník N a. s. Skrze zmíněnou nadaci drželo 66,6% podíly akcií osm investorů z okruhu Nadačního fondu nezávislé žurnalistiky (viz. **kapitola Vznik Deníku N/Investoři**), kteří na rozjezd Deníku N přispěli částkou několika desítek milionů korun. Ti své 14% podíly ale v lednu 2021 vložili do Independent Pressu.^{118 119}

¹¹⁷ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

¹¹⁸ Vlastníci. In: *Denikn.cz* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/vlastnici/?ref=inc>

¹¹⁹ JETMAR, Jakub. *Investoři Deníku N předali své podíly nové nadaci* [online]. 19. 1. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/836925/odemkli-jsme-pro-vas-25-clanku-o-valce-na-ukrajine/>

Tímto krokem se podle vyjádření Deníku N potvrdila nezávislost redakce na konkrétních vlastnících. Pro zachování kontinuity a myšlenky projektu zůstali dva investoři, Jaroslav Horák a Jan Žůrek, v pozici členů správní rady nadace. „Z hlediska pravidel nadace tam ale není vlastnický vliv ve smyslu vlastníka, takže ustoupili do pozadí zcela, a kdyby mohli, tak tam ani podle mě ani nejsou.“¹²⁰ Zbylých 33,3 % akcií pak vlastnil slovenský Denník N, potažmo Denník N, a. s. Přibližně 16 % akcií nyní vlastní většina členů české redakce. Jak vysvětluje Simkanič, tyto zaměstnanecké akcie se vyčleňují z obou vlastnických stran tak, aby byl stále zachován poměr 2:1.

Ján Simkanič vysvětluje fungování této vlastnické struktury a pravomoci investorů v Deníku N. „U nás máte Slovensko, ti vlastní třetinu, česká strana má dvě třetiny. Pak se z toho ubírají ještě zaměstnanecké akcie obou stran. Sice česká strana má dvoutřetinový vklad ve firmě, ale žádný z těch sedmi zakladatelů neměl většinu. To znamená, že pokud jeden držel 13 procent, tak to neznamená, že je schopen z té pozice ovlivnit obsah, protože ti ostatní by se o tom dozvěděli. Těch pojistek je spousta, navíc opravdu držíme veškeré principy oddělování redakce od vlastnické struktury.“ Přibližuje také svou pozici mezi redakcí a vlastníky. „Vlastně jediná spojka jsem tam já a pro mě je největší partner šéfredaktor, případně pak editoři v našem boardu. Přestože o sobě všichni víme, na výsledek obsahu nemám vliv, nerozhoduju o něm, pokaždé má poslední slovo šéfredaktor a redakce jako taková.“¹²¹

¹²⁰ Ján Simkanič, osobní rozhovor 22. 2. 2022

¹²¹ Tamtéž

4. 6 Propagace, inzerce a financování rubrik

Propagace obou deníků ze začátku probíhala zpravidla na základě veřejného povědomí o nově chystaném médiu. „Na 99 procent to bylo tak, že si o nás lidi pověděli. Měli jsme pár billboardů, ale ty neměly asi ani žádný efekt, takže jsme to už nikdy neopakovali. Úplně na začátku jsme začali budovat seznam emailových adres, v průběhu týdne jsme měli už 10 tisíc emailů, potom fungoval Facebook,“ vzpomíná Tomáš Bella na začátky Denníku N.¹²²

Lukáš Fila zmiňuje i odezvu veřejnosti, kterou vyvolal odchod novinářů z deníku SME. „Největší promo se událo organicky na sociálních sítích. Rozpad SME byl zkrátka událostí, o které lidé mluvili a měli zájem o nový projekt. Měli jsme i outdoorovou kampaň, ale neměla extrémní rozsah. Nejlepší reklamou Nka byly od začátku články, které se šířily, které citovala konkurence a které ostatně přesvědčily obrovskou masu lidí, že se oplatí nás předplácet.“¹²³

V souvislosti s propagací na sociální síti Facebook Tomáš Bella zmiňuje, že prvních 5 let vedení nevložilo žádné peníze na reklamu, přesto Facebook slovenskému Denníku N velmi dobře fungoval díky čtenářům, kteří publikované články sdíleli.

Tomáš Bella i Lukáš Fila se marketingu titulu částečně věnují, formálním vedoucím marketingu je ale Braňo Bezák. Jak ale podotýká Bella, v redakci žádné oddělení marketingu oficiálně není.

Za propagací na zmíněném Facebooku se z rozpočtu vyčleňuje 300 až 400 euro měsíčně, to se však děje až v posledním roce. Na sociální síť Instagram finance momentálně nevyčleňuje vůbec, mimo případ s Facebookem médium další možné formy propagace neřeší.

Obě média navíc vydávají i řadu knižních titulů. Promyšlené strategie na jejich vydávání však podle Tomáše Belly a Jána Simkaniče nemají. „Třeba jsme řešili, že vydáváme relativně hodně knih, ty jsou mimochodem poslední rok taky velmi zajímavý byznys, a při novém vydání se třeba setkáme s nějakým kritikem, aby na tu knížku udělal recenzi. Nicméně na to nemáme nějaké promyšlené strategie.“¹²⁴ Že je knižní vydavatelství lukrativní záležitost, připouští i Ján Simkanič. „My jsme chtěli využít obsah, který má nadčasovější hodnotu, jako doplněk. Ohlas byl takový, že

¹²² Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

¹²³ Lukáš Fila, psaný rozhovor

¹²⁴ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

nás to tlačí zkoušet víc a víc. Tituly jsou úspěšné, naprostá většina na sebe vydělá zpátky, víceméně všechny. ¹²⁵

I český Deník N měl na svém začátku minimální výdaje na propagaci. „*Jsem vlastně docela pyšný na to, že crowdfunding jsme udělali bez toho, aniž bychom do toho vložili marketingové peníze. Akorát pak ke konci jsme pustili kampaň za 20 tisíc. To ale bylo zase ‚nice to have‘, ne že bychom to potřebovali. Všechno šlo jinak přes budování povědomí o tom, že to chystáme, kdo jsme, co děláme, že je předobraz na Slovensku.*“ ¹²⁶

V Česku vyčleňují pro online inzerci „základní investice“, tedy, jak vysvětluje Simkanič, aby při hledání základních klíčových slov kolem média Deník N se ve výsledcích hledání zobrazil právě Deník N. Slovenský Denník N na stejný typ inzercie finance nevyčleňuje vůbec, Tomáš Bella vysvětluje, že zkoušeli v minulosti několik takových experimentů. Minimální je i propagace článků na sociálních sítích, jako je Facebook a Instagram, Simkanič mluví o nízkých desítkách tisíc korun měsíčně. Kampaně se v Deníku N dělají kupříkladu pro různé slevové akce, to však ad hoc.

Jako výjimečnější Simkanič zmiňuje billboardovou kampaň v podobě osmi billboardů v Praze. „*Viselo to jeden měsíc. To bylo akorát před covidem, pamatuju si, že Petru Procházkovou nám v říjnu po týdnu strhla vichřice. Dali nám náhradu a v listopadu to pověsili jinam. A nikdo si ten billboard nekoupil ani v prosinci. Viselo to tam do února, pak přišel covid a lidé nekupovali reklamu. A Petra nám tam visela celý rok.*“ Kampaň však podle něj efektivní nebyla. „*Sice to stálo spoustu peněz, ale efektivně to nic moc nemohlo přinést, kromě nějakého základního povědomí, že to logo a značka se vyskytly ve veřejném prostoru.*“ ¹²⁷

Začátkem roku 2022 měl Deník N měsíční plakátovou kampaň v pražském metru. Ta sice nepřinesla markantní výsledky, jako zkouška však postačila. „*Kdybychom ji opakovali stále dokola, tak to možná nějaké výsledky přinese, ale takováto jednorázovka byla pouze pokus, co to udělá... Víme, kdo přes to objednal, protože na plakátech byla motivační akce, žádný zázrak ale nelze čekat.*“ ¹²⁸

¹²⁵ Ján Simkanič, osobní rozhovor 22. 2. 2022

¹²⁶ tamtéž

¹²⁷ tamtéž

¹²⁸ tamtéž

Inzerce je pro český Deník N pasivním příjmem. „Řádově jsou to nízké jednotky procent. Zaplatíme díky tomu pár redaktorů navíc, ale kdybychom to neměli, určitě bez toho přežijeme. To je poloha, kterou si chceme udržet.“¹²⁹ Lukáš Fila z Denníku N pak v souvislosti s příjmy inzerce mluví o 20procentních celkových výnosech za poslední rok.

Odlíšné je v obou titulech vyčleňování financí na jednotlivé rubriky. Deník N rozděluje finance pro jednotlivé rubriky do balíčků. Lukáš Werner uvádí příklad rubriky Komentáře, do které přispívají především externisté, redakce nemá žádného komentátora na plný úvazek. „Na každý měsíc má (Libor Stejskal, editor rubriky Komentáře) rozpočet, se kterým nějak hospodaří. Samozřejmě to ale není tak, že kdyby v půlce měsíce došly peníze, tak se nebudou vydávat články, jsou to takové orientační hromádky, se kterými se snažíme hospodařit. Všechno je ale vedené snahou dostat se do kladných čísel, ty rozpočty nejsou na nějaké rozhazování nebo rozmazlování externistů.“¹³⁰ V tomto ohledu má slovenský Denník N jiné poměry. Ve všech rubrikách dominují vlastní autoři, v rubrice komentáře jsou to podle Belly 3-4 komentátoři Dodává, že v porovnání s jinými rubrikami působí ale v rubrice Komentáře nejvíce externistů.

Největší rozpočet má v Deníku N Domácí rubrika, mimo jiné z důvodu, že se na ní podílí největší počet členů redakce. „... zároveň je to u nás takové, že když někdo píše pro domácí rubriku, tak to neznamená, že si nemůže napsat něco jiného. Jasně, kdybychom to brali tak, která rubrika stojí nejvíc, tak je to domácí, protože pod ni spadá nejvíc autorů, jsou tam i čtyři editoři a vyprodukuje to pochopitelně nejvíc článků.“ Rubrika Domácí je zároveň i obvykle nečtenější, to však za předpokladu, že neprobíhá pandemie či válka.¹³¹

Na rozdíl od Slovenska je největší důraz kladen na domácí rubriku, na které se podílí i největší počet členů redakce. „Je tam nejvíce redaktorů, nejvíce nás profiluje, jsme totiž primárně politické médium, které se zaměřuje na domácí politiku zpravodajsky, a pak i investigativně.“¹³²

¹²⁹ tamtéž

¹³⁰ Lukáš Werner, online rozhovor, 24. 3. 2022

¹³¹ tamtéž

¹³² Ján Simkanič, osobní rozhovor 22. 2. 2022

Slovenský Denník N podle Tomáše Belly nemá přesně nastaveno, jakým způsobem se vyčleňují finance na jednotlivé rubriky. „*Debata o rozšiřování vždy proběhne, takže přijde třeba šéf sportu a řekne, že chce další dva lidi, protože chce dělat něco nového, a buď dostane odpověď, že ano nebo ne. Budget ale nemáme rozdělený na konkrétní rubriky.*“¹³³ Jaká rubrika je nečtenější, nedokáže Lukáš Fila určit. „*Velmi to záleží na tom, co se právě děje. Dlouho to bylo hlavně domácí zpravodajství, ale s nástupem covidu se dostalo do popředí i zdravotnictví a věda. Během sportovních událostí jsou to zas sportovní články.*“¹³⁴

Jak Tomáš Bella, tak i Lukáš Werner zároveň dodávají, že hranice mezi jednotlivými rubrikami jsou mnohem méně pevné. Redaktoři, byť mohou formálně působit kupříkladu v domácí rubrice, mohou zároveň psát i pro jiné rubriky, vyžaduje-li to situace. Mají tak větší volnost vybrat si, co chtějí psát. „*Jsou tedy redaktoři, kteří napíší občas něco do sportu, občas zase do kultury a občas někde jinde. Nemáme pevné oddělení, v principu je to jedno. Jsou samozřejmě redaktoři, kteří píšou pořád o kultuře nebo o sportu, ale více lidí je stále někde mezi tím, není to striktně dáno,*“ říká Bella.¹³⁵

„*...rozdělení rubrik je u nás taková škatulka, ze které nelze nic vyvozovat. Ted' si vemte, že máme válku na Ukrajině a zároveň máme zahraniční rubriku, která je poměrně malinká, a tak jí přirozeně pomáhají redaktoři, kteří k ní mají blízko, třeba Honza Wirnitzer, který rozumí vojenství. Kdybyste to ale vzal naprosto formálně, je to autor domácí rubriky,*“ vysvětluje Werner.¹³⁶

¹³³ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

¹³⁴ Lukáš Fila, psaný rozhovor

¹³⁵ Tomáš Bella, online rozhovor 22. 2. 2022

¹³⁶ Lukáš Werner, online rozhovor, 24. 3. 2022

4. 7 Redakční mechanismy a rutiny

4. 7. 1 Porady

Napříč tomu, co říkají Burton a Jiráček, tedy že „*snaha ovládnout podněty a převést chování média na rutinní postupy je patrná z pravidelných porad, které představují hlavní nástroj řízení práce ve zpravodajství,*“ je v obou zkoumaných redakcích režim porad spíše benevolentnější vůči účasti členů redakce. Respondenti mluví spíše o minimálním počtu konaných porad. Otakar Horák, vědecký redaktor ze slovenského Denníku N, se například pravidelných ranních porad ani neúčastní. „*Moje úloha v redakci je tak specifická, že nepotřebuju vědět, že Monika Tódová píše o Kuciakovi. Mně stačí, když svou práci odkomunikuju s pěti lidmi v redakci, nepotřebuju vědět, co dělá zbylých 70.*“¹³⁷ Model, kdy se redaktori domlouvají přímo s kompetentními členy redakce na svých článcích, podporuje i Lukáš Werner v českém Deníku N. „*My jsme se na začátku taky snažili mít tu poradou pro všechny, ale pak spousta lidí byla právě zdržována ostatními lidmi. Zase je asi lepší než mít poradou, kde polovina lidí kouká do mobilu, tak je lepší je rozdělit, aby se radili s lidmi, kteří jsou pro ně relevantní. To je ten model, ke kterému jsme dospěli a ke kterému, až skončí válka, se zase vrátíme.*“¹³⁸ Petr Koubský, který v Deníku N vede rubriku Věda a je fakticky jejím jediným členem, porady pro svou rubriku nemá, namísto toho se účastní porad editorských, které následují po ranních poradách. Připomíná ale, že během vrcholící pandemie koronaviru redakce vytvořila pracovní skupinu právě na téma koronaviru o pěti až šesti redaktorech, která se setkávala až třikrát týdně. Otakar Horák z Denníku N zase říká, že ačkoliv jsou v rubrice Věda dva redaktori, kdo z nich je vedoucí rubriky nemají rozděleno.

Ranní porady se v obou redakcích liší podle toho, pro koho jsou určeny a mírně se liší i jejich čas konání. V českém Deníku N se ranní porady konají každý pracovní den v 9:00. O víkendech se porady pořádají pouze ve výjimečných případech. „*O víkendech by to bylo jedině, pokud by to bylo něco mimořádného, třeba kdyby byly volby, tak v tu sobotu do redakce dorazí všichni, uděláme si rychlou poradou, ale to jsou opravdu mimořádné situace, jinak není důvod v sobotu někoho shánět do práce.*“ Ve slovenském Denníku N se ranní porady konají v 9:30, Lukáš Fila vysvětluje, že o víkendech se porady nekonají.¹³⁹

¹³⁷ Otakar Horák, online rozhovor, 24. 2. 2022

¹³⁸ Lukáš Werner, online rozhovor, 24. 3. 2022

¹³⁹ tamtéž

Pravidelné ranní porady mají v českém Deníku N rubriky Domáci a Svět (zahraničí). „Možná pak ještě ekonomové, ti se ale spíš přidají k domácí rubrice.“ Lukáš Werner to odůvodňuje fungováním jiných rubrik, které nemají stálé členy redakce nebo jich mají tak málo, že by porady neměly smysl. „Libor (Stejskal, editor rubriky Komentáře) sem nepíše, on si ty komentáře objednává. Na podobné bázi funguje třeba kultura, do jisté míry i zahraničí, to má své 4, možná 5 redaktorů, ale spousta textů jde od externistů.“¹⁴⁰ Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, ve slovenském Denníku N v rámci rubriky Komentáře působí 3-4 interní autoři, v porovnání s jinými rubrikami ale v této sekci působí nejvíce externistů.

Na Slovensku se podle Kačmára ranních porad včetně šéfredaktora účastní redaktori domácí sekce, kteří mají v daný den službu, a vedení rubrik Zahraničí, Kultura a Sport. Tomáš Bella zase doplňuje i redaktory zahraničí, podle něj ranní porada slouží ke koordinaci mezi domácími a zahraničími a i jinými rubrikami.

V Česku má každá rubrika za normálních okolností porady odděleně, domácí rubrika dokonce porady vynechává kvůli časové úspoře. „Pokud je teda mírová doba, tak jsme přenosně přešli na systém, kdy je porada domácí rubriky udělaná tak, že se jen řekne, co a jak, a pak se tím už nezdržujeme.“ Lukáš Werner ale dále vysvětluje, že například kvůli válce na Ukrajině, která probíhala v době psaní této bakalářské diplomové práce, vedení přistoupilo ke společným poradám. „... teď, v době války, jsme přistoupili k tomu, že porady máme společné, protože splývá to, co je domácí, co zahraničí i komentáře, všichni zpracovávají všechno.“¹⁴¹

Porady v obou redakcích nejsou pro členy redakce výslovně povinné, je ale žádoucí, aby se jich účastnili a měli tak přehled o dění v redakci i o tom, na čem se aktuálně pracuje. Porad se kromě redaktorů účastní minimálně jeden editor a většinou i šéfredaktor. Při jeho nepřítomnosti jej však zastoupí editor či zástupce šéfredaktora. „Máme to navíc nastaveno tak, že jeden z nás čtyř editorů (domácí rubrika má čtyři editory, pozn. aut.) přichází ještě na dvanáctou hodinu a je tady až do večera, a porad se účastní editoři, kteří mají službu od rána. A v ty dny, kdy jsme tady fyzicky od úterý do čtvrtka, se porad účastní i šéfredaktor, který je i částečně vede.“¹⁴²

¹⁴⁰ tamtéž

¹⁴¹ tamtéž

¹⁴² Jan Jiříčka osobní rozhovor, 17. 2. 2022

Průběh těchto ranních porad v obou médiích spočívá ve zhodnocení produkce předchozího dne. „Potom (po zhodnocení) se řeší hlavní témata toho dne s důrazem na to, co se ten den děje, co musíme pokrýt, tedy nějaké aktuální věci. A pak věci typu dlouhodobějších témat, taková témata jsou plánovaná třeba měsíc nebo pár týdnů dopředu. Tak si říkáme, jak je to daleko, co tam chybí doplnit a podobně,“¹⁴³ vysvětluje Jan Moláček, redaktor domácí rubriky Deníku N. Kvůli pandemii koronaviru vedení redakce přistoupilo na systém hybridních porad, redaktoři se proto mohou setkání účastnit prezenčně i online. „Momentálně to máme tak, že pondělí a pátek můžeme být doma, a úterý až čtvrtek jsme tady v redakci,“ říká editor domácí rubriky českého Deníku N Jan Jiříčka.¹⁴⁴ V českém Deníku N by tento režim chtěli v budoucnu do jisté míry udržet. „Je to organizačně náročnější, vést poradů tak, že polovina je fyzicky v redakci, druhá polovina je na dálku, už tam vznikají různé problémy, že někdo něco špatně slyší, navíc se hůř udržuje pozornost, pokud jste na dálku přítomen na takové poradě.“¹⁴⁵

K hybridním poradám přistoupil i slovenský Denník N. Členové redakce měli jednu dobu povinný home office. Rastislav Kačmár říká, že ačkoliv je povoleno už do redakce přijít osobně, i tak většina jeho kolegů pracuje z domova.

Na ranní porady pak navazují porady pro editory. V českém Deníku N začínají editorské porady v 9:30, na Slovensku přesně určený čas nemají. Kačmár popisuje, že vždy záleží na tom, jak dlouho trvá ranní porada, přičemž ta časově vychází na dvacet až třicet minut. Jan Jiříčka říká, že se těchto porad účastní editoři všech rubrik, to na rozdíl od slovenského Denníku N, kde se editorských porad účastní pouze editoři domácího oddělení. Rastislav Kačmár též doplňuje, že editoři ostatních rubrik hlásí svou práci již na předešlé redakční ranní poradě.

Princip editorských porad zůstává stejný v obou titulech, editoři se na nich vzájemně informují o článcích, které budou v daný den editovat a které z nich se otisknou do tištěných novin. V českém Deníku N se těchto porad účastní kromě editorů i grafici, kteří se na poradě rozhodují, co konkrétně bude otisknuto na titulní straně novin, a šéfredaktor, který porady opět vede. Jan Jiříčka podotýká, že těchto porad se téměř vůbec neúčastní korektoři, není to pro ně potřebné.

¹⁴³ Jan Moláček, osobní rozhovor, 17. 2. 2022

¹⁴⁴ Jan Jiříčka osobní rozhovor, 17. 2. 2022

¹⁴⁵ Lukáš Werner, online rozhovor, 24. 3. 2022

Rastislav Kačmár vysvětluje, že ve slovenském Denníku N se porad účastní pouze editoři spolu se šéfredaktorem.

Ján Simkanič ani Lukáš Fila se z pozice ředitelů denních porad neúčastní. „*Jednou za dva týdny máme setkání celé redakce, kde řešíme koncepční a provozní věci, ale denních porad se neúčastním,*“ říká Simkanič. Zároveň podotýká, že vedení není v Deníku N „*zas tak moc definované*“.¹⁴⁶ Těchto zmíněných setkání se účastní vedení redakcí v obou případech, většinou je koriguje ředitel a šéfredaktor a řeší se na nich koncepční a provozní záležitosti titulu. Lukáš Fila se těchto porad účastní pouze podle potřeby.

Ve slovenském Denníku N se konají porady i pro online oddělení každý čtvrtek v 9:00, kterých se účastní Tomáš Bella spolu s programátory a projektovým manažerem. Další porady, které v Denníku N probíhají periodicky, jsou porady knižního oddělení jednou za dva týdny. V českém Deníku N vychází méně titulů, pravidelné porady kolem knih proto redakce nepořádá a řeší je ad hoc.

4. 7. 2 Zakládání článků do novin

Jakmile skončí porady a členové redakce začnou pracovat na svých tématech, editoři zhruba od půl jedenácté začínají zakládat články do tištěných novin. Jak vysvětluje Jiříčka, část textů může být již z předchozího dne, další část textů se do novin zakládá i v průběhu dne. Lukáš Werner popisuje, že spolu s šéfredaktorem rozkreslí noviny, jinými slovy připraví tabulku, podle které se rozhodují, jak by tištěné vydání mohlo vypadat. Jiříčka z pozice editora popisuje, jak zakládání textů do novin vypadá. „*Vždy si rozdělíme, kdo má na starost jaké strany v novinách. Já se podívám, kolik má článek znaků, vyberu mu nějakou fotku, kterou dám do složky a v redakčním chatu ji pošlu grafikovi s žádostí, že chci založit stránku 4, fotka je ve složce, článek má tolik a tolik znaků a autorem je ten a ten člověk.*“ Grafik mu poté stránku založí a přidá do ní i fotku. Jiříčka poté do založeného grafického rozvržení vloží text, popis fotky, titulek a nadtitulek a výslednou podobu stránky pošle korektorovi.¹⁴⁷

¹⁴⁶ Ján Simkanič, osobní rozhovor 22. 2. 2022

¹⁴⁷ Jan Jiříčka osobní rozhovor, 17. 2. 2022

Zakládání článků se musí stihnout do asi 17:30, návrh novin se do tiskárny odesílá nejpozději v 17:45. Petr Koubský doplňuje, že z toho důvodu je vhodné texty, které mají následující den vyjít v tištěném vydání, odevzdávat s předstihem. Ve slovenském Denníku N je situace o to složitější, že se uzávěrky pro noviny konají v 17:00. (viz. kapitola Uzávěrky). O rozdělení článků do tištěných novin zde rozhoduje šéfredaktor. „*Po ranní poradě, kde se diskutuje i o tom, co bude hlavním tématem novin, šéfredaktor připravuje takzvaný rozpis, kde vyznačí, co jde na kterou stranu. Editoři potom začnou se zalamováním. Stáhnou text z webu do wordu, spolu s fotkami ho pošlou grafikovi, a ten to potom chystá přímo na tu stranu. Podle rozsahu se to potom upravuje – pokud je to příliš krátké, tak se hledá možnost, jak to upravit. Velmi dlouhý text se zkracuje. Ale platí, že vždy už na začátku zvažujeme, jak texty zalomit tak, aby rozsahem co nejlépe seděly na dané strany.*“ Text se pak podle Kačmára přesune ke korektorovi, který si jej přečte a pošle nazpět, editor pak opraví případné chyby.¹⁴⁸

4. 7. 3 Redigování textů

Při spolupráci a zpětné vazbě mezi redaktorem a editorem záleží na typu textu, který redaktor odevzdává. „*Jsou různé typy textů, kdy u něčeho není třeba cokoli konzultovat, je to kupříkladu jednoduchá zpráva nebo rozhovor, kdy autor oznámí, že na tom bude pracovat, my o tom tedy víme, a od toho okamžiku až do samotného odevzdání ani nic neřešíme, není to potřeba. Já pak text dostanu, přečtu si ho a s autorem řeším třeba nejasnosti. Pak mohou být situace, kdy je potřeba celý text přepsat, tak po autorovi můžu chtít, aby to opravil, vyjasňujeme si jednotlivosti a podobně,*“ říká Jan Jiříčka. Sám se autorům snaží dávat zpětnou vazbu, pokud to časové možnosti dovolí. Jiříčka vydává na Deníku N autorské články spíše sporadicky, sám uvádí dva články ročně. Věnuje se hlavně historickým tématům, profilu málo známých osobností.¹⁴⁹

Taky záleží na individuálním přístupu, jak podotýká vědecký redaktor a editor Petr Koubský. „*Hodně dám na přání lidí, kteří ten text píšou, jak moc si o tom chtějí povídat, kolik chtějí zpětné vazby, někdo to zase nemá rád. Snažím se to respektovat, je to pak oboustranně příjemnější.*“ Doplnuje, že v tištěném vydání má obvykle prostor až 2 celé stránky, které může

¹⁴⁸ Rastislav Kačmár, psaný rozhovor

¹⁴⁹ Jan Jiříčka osobní rozhovor, 17. 2. 2022

zaplnit vědeckými tématy.¹⁵⁰ Naproti tomu Otakar Horák z Denníku N zmiňuje, že část vyhrazená pro vědu byla ve slovenském printu zrušena v době koronaviru.

Někdy editorovi stačí si text pouze přečíst, aniž by v něm cokoli upravoval, jindy u jednoho článku stráví i několik hodin. Editor provádí i factchecking, čili ověřování informací, které redaktor v textu uvádí. Jiříčka poté opravený text zašle korektorovi, který zkontroluje daný článek po jazykové a stylistické stránce.

Petr Koubský si své články edituje sám. „...problém s mými texty je ten, že je tady nikdo jiný editovat neumí. Nedělám to ale u dlouhých náročných textů, které někomu dávám k editaci, většinou šéfredaktorovi.“ Při výběru témat se Koubský řídí z poloviny intuicí a z druhé půlky pečlivého sledování různých zdrojů. Jak vysvětluje, vzhledem k technickému vzdělání a přírodovědnému zázemí upřednostňuje spíše přírodní vědy. Snaží se ale, aby v jeho rubrice nechyběly ani humanitní obory.¹⁵¹

Složitější redigování probíhá u investigativních témat. Na rozdíl od standardního postupu, kdy text před jeho vydáním vidí tři lidé, tedy redaktor, editor a korektor, vidí takovýto investigativní materiál i právník a šéfredaktor. Redaktor Jan Moláček podotýká, že u tohoto typu textu probíhá konzultace s editory i několikrát. Moláček se věnuje hlavně politice. Témata si pak vybírá podle toho, co pokládá za důležité a co jeho osobně zajímá.

Slovenský Denník N využívá totožný postup redigování textů. „Redaktor text napíše, dostane ho editor, ten to přečte a případně ještě pošle nazpět redaktorovi na doplnění. Potom článek přečte korektor, a potom ho vydává znovu editor, ne přímo redaktor. Šéfredaktor čte ty nejnáročnější a nejcitlivější texty, případně i reportáže, na které chce dohlédnout.“¹⁵²

V českém Deníku N editoři nemají podle Jana Jiříčky určené redaktory, kterým editují články, přestože se tento postup dříve pokoušel zavést. Nyní editují materiály spíše podle svých určených rubrik. „...v posledních měsících jsme zvolili ten postup, že od rána je v tabulce uveden příslušný editor, aby autor věděl, na koho se během dne obracet. Zároveň má domácí rubrika tři buňky – politickou, investigativní a reportérskou – a každý editor má na starost jednu z nich. Dá se říct, že každý z nich trochu víc edituje texty ze své buňky, ale neznamená to, že nemůže editovat

¹⁵⁰ Petr Koubský, osobní rozhovor 22. 2. 2022

¹⁵¹ tamtéž

¹⁵² Rastislav Kačmár, psaný rozhovor

*i texty z těch ostatních skupin.*¹⁵³ To potvrzuje i Koubský. *„Teď máme Ukrajinu, zahraniční rubrika je přetížená, takže se snažíme pomáhat všichni.*¹⁵⁴

Lukáš Werner se k tématu editování vyjádřil takto. *„My si určíme, kdo co připraví do novin, zároveň jak postupně během dne přichází články, tak si to rozhazujeme podle toho, jakou máme volnou kapacitu, co kdo o tom konkrétním tématu ví. Těž záleží, jak jsme na tom zrovna personálně, kdo má třeba dovolenou.*¹⁵⁵

Otakar Horák ze slovenského Denníku N se o tom, komu svůj článek pošle k editaci, rozhoduje na základě specializace daného editora. *„Kdybych psal text o účinnosti vakcín, pošlu to Tomovi (Tomáš Vasilko, redaktor) nebo Zuzce (Zuzana Vítková, redaktorka vědecké rubriky), protože jsme tři, kteří o tom čtou každý den. Oni jsou lidé, kteří mají potenciál najít chybu. Pokud ale píšu o vězeňském systému, můžu to poslat komukoliv jinému.*¹⁵⁶

Rastislav Kačmár edituje primárně zahraniční témata. Podle potřeby redakce pak neobvykle edituje i například zpravodajské články domácí rubriky. *„rozsáhlejší a citlivější texty u nás vždy řeší editor, který má o tématu lepší přehled.“* I on se z pozice editora snaží dávat redaktorům zpětnou vazbu, pokud to časové možnosti dovolí. Dělá tak i na základě typu textů, které redaktor zpracovává, u zpravodajských článků není podle něj zpětná vazba tak nutná jako u složitějších textů, jako jsou reportáže či analýzy.¹⁵⁷

Kačmár taky zastává pozici redaktora zahraničí, svá témata si vybírá podle aktuálnosti, jeho zájmu a oblastí, které sleduje, a zároveň i podle toho, co sám považuje za čtenářsky atraktivní. *„Čas na rešerši vždy závisí od tématu a okolností. Při aktuálních událostech a denním zpravodajství na ni není čas, předpokládá se, že v tématech, o kterých píšete, už máte background. Při větších tématech je to všechno na mně, můžu si postupně budovat text během jiné práce.*¹⁵⁸

¹⁵³ Jan Jiříčka osobní rozhovor, 17. 2. 2022

¹⁵⁴ Petr Koubský, osobní rozhovor 22. 2. 2022

¹⁵⁵ Lukáš Werner, online rozhovor, 24. 3. 2022

¹⁵⁶ Otakar Horák, online rozhovor, 24. 2. 2022

¹⁵⁷ Rastislav Kačmár, psaný rozhovor

¹⁵⁸ tamtéž

4. 7. 4 Spolupráce s externisty

Oba tituly spolupracují s desítkami externistů. „*Od lidí, kteří příležitostně napíší text, přes jazykové korektory, je to hodně lidí, hodně modelů, všeobecně se na to odpovědět nedá,*“ říká Lukáš Fila o Denníku N.¹⁵⁹

Přesné číslo neodhaduje ani Lukáš Werner z českého Deníku N. „*Myslím si, že to jsou desítky lidí, a jsou pravidelní externisté, například Jiří Pehe, který má u nás teď jednou za 14 dní komentář, nebo jsou to autoři podcastu Přepište dějiny, ti teď pro nás píšou jednou za týden. A pak jsou tam zase autoři příležitostní.*“¹⁶⁰

4. 7. 5 Deadliny

Odevzdávání článků se v obou médiích provádí neustále, tzv. deadline se tedy na redaktory nevztahuje, vždy záleží na určitém typu článku. „*Pokud je to včerejší případ, kdy iniciativa Chcipl pes zveřejnila adresy poslanců, tak je to typ textu, který jde ven okamžitě, třeba i před korekturou, když to spěchá. Pak jsou texty nadčasovější, kdy čekáme, až text projde autorizací. Hlavní deadline je dán novinami, a pokud jde o text do novin, tak komunikujeme s autorem, dokdy jeho text bude hotov, přičemž obvykle chceme ty texty mít před sebou. Většinou ty nejaktuálnější články jsou v popředí novin, které se k nám většinou dostanou až jako poslední.*“¹⁶¹

Svou zkušenost s deadliny přidává i Otakar Horák. „*Jsou typy textů, se kterými si nemůžete hrát, musí to jít ven hnedka.*“¹⁶²

Podle Rastislava Kačmára jsou deadliny velmi individuální. Závisí opět na aktuálních událostech, u rozsáhlejších témat je situace povolnější. Zmiňuje též časové možnosti redaktorů. „*Na zahraničí máme i externí přispěvatele, kteří mají trošku volnější režim.*“¹⁶³

4. 7. 6 Uzávěrky

Oba tituly vydávají články primárně na své webové stránky. Uzávěrky se týkají textů určených pro tištěné vydání následujícího dne, které je pro oba tituly sekundárním produktem. Webové uzávěrky tak probíhají neustále, jde o kontinuální proces. Uzávěrky do novin jsou však

¹⁵⁹ Lukáš Fila, psaný rozhovor

¹⁶⁰ Lukáš Werner, online rozhovor, 24. 3. 2022

¹⁶¹ Jan Jiříčka osobní rozhovor, 17. 2. 2022

¹⁶² Otakar Horák, online rozhovor, 24. 2. 2022

¹⁶³ Rastislav Kačmár, psaný rozhovor

v českém Deníku N stanoveny na časové rozmezí mezi 17:30-17:45. V ten čas se návrh novin odesílá do tiskárny, a tuto část mají na starost jak šéfredaktor Pavel Tomášek, tak především grafici. Redaktoři, editoři i korektoři tedy musí brát tento nejzazší termín v potaz, a přizpůsobit svou práci tak, aby text odevzdali. „*Rozdělení práce funguje tak, že grafik podle našeho zadání založí stránku, editor to připraví do tisku, korektor to zkoriguje, editor roznese korektury, stránka se vrací grafikům a až je to kompletní, odesílá se to do tiskárny.*“¹⁶⁴

Jan Jiříčka se vyjadřuje k aktuálnosti vydaných textů. „*Naše noviny už od pohledu vypadají jinak než ostatní, texty jsou vesměs celostránkové, mnohdy i delší. Noviny též nejsou graficky sestavené z mnoha článků, jsou to delší texty. Někdo to považuje za týdeník, který vychází každý den. Proto nejsou tak aktuální jako jiné deníky, byť se snažíme nejdůležitější věci v novinách mít. Zároveň nám ale nevadí, když třeba polovina z těch textů už na webu byly den nebo dva dny předtím. Vnímáme to tak, že čtenáři na tom nezáleží, jestli text už je na webu pár dní.*“¹⁶⁵ O tom, že lze koncept Denníku N považovat za týdeník, mluví i Otakar Horák. „*Nko je specifické v tom, že jsme deník, který si hraje na týdeník. Nepíšeme texty, které mají 1500 znaků, produkujeme dlouhé texty.*“¹⁶⁶

Ve slovenském Denníku N je uzávěrka pro tištěné noviny běžně stanovena dokonce ještě dříve, a to na 17:00. „*Za normálních okolností to není žádný nápor, tištěné vydání je pro nás druhořadé, takže se připravuje tak, aby nás nezatěžovalo. V případě rychlého vývoje to ale bývá stres, od začátku invaze na Ukrajinu se to děje prakticky denně, jsou i dny, kdy se uzávěrka posouvá.*“ Členové redakce se i zde snaží svou práci přizpůsobit tomu, aby text mohl být zeditován co nejdříve. „*Řekl bych, že pokud text máte do cca 15:30 – 16:00 a je to zpravodajství, ne velký a náročný text, který je třeba editovat i hodiny, tak se to dá stihnout.*“¹⁶⁷

Webové uzávěrky však probíhají stejně jako v Deníku N, jde opět o proces, který se děje v průběhu celého dne.

¹⁶⁴ Lukáš Werner, online rozhovor, 24. 3. 2022

¹⁶⁵ Jan Jiříčka osobní rozhovor, 17. 2. 2022

¹⁶⁶ Otakar Horák, online rozhovor, 24. 2. 2022

¹⁶⁷ Rastislav Kačmár, psaný rozhovor

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit rozdíly mezi českým Deníkem N a slovenským Denníkem N v mnou vybraných aspektech a kategoriích. Hlavním důvodem tohoto výběru je fakt, že se jedná o novější média, která svůj provozní model zakládají především na předplatném. Unikátní je i rozměr jejich vzniku. Zatímco v době, kdy probíhala oligarchizace médií, které se tato práce také věnovala, vznikaly menší projekty v režii několika osob, mnou zkoumané tituly začínaly s několika desítkami členů redakce.

V analytické kapitole jsem objasnil okolnosti a průběh vzniku obou titulů. Na to pak navázala komparace vybraných aspektů a kategorií – obsahová profilace a cílová skupina, vlastnická struktura, předplatitelský systém, propagace, inzerce a financování rubrik. Kapitola se věnovala taky redakčním rutinám a mechanismům, potažmo tématům jako porady, redigování textů, zakládání článků do novin, spolupráce s externisty, deadlines a uzávěrky.

Pro splnění tohoto cíle jsem si stanovil jednotlivé výzkumné otázky: *Jak probíhal vznik obou titulů? Jak ovlivnila oligarchizace médií vznik obou médií? Jak se liší vlastnická a ekonomická struktura obou deníků? Jak se liší obsahová profilace a cílová skupina obou titulů? Jak se liší mediální rutiny obou redakcí?*

Kapitoly, které rozebíraly výzkumnou otázku ***Jak probíhal vznik obou titulů?***, jsem nazval Kontext a okolnosti vzniku slovenského Denníku N a Kontext a okolnosti vzniku českého Deníku N. Podle zjištěných informací jak z internetových zdrojů, tak z výpovědí respondentů jsem zjistil, že nápad na založení slovenského Denníku N vzešel od jeho zakladatelů, jmenovitě Matúše Kostolný Tomáš Belly, Konštantína Čikovského, Lukáše Fily a Juraje Javorského. Spolu s několika desítkami dalších novinářů odešli z redakce deníku SME, když do vydavatelství Petit Press, pod které SME spadá, vlastnický vstoupila investiční skupina Penta.

K založení nového média je vedla vlna výpovědí. Jakmile oznámili pokus o spuštění nového média, museli řešit řadu problémů. Ze SME odešli výhradně novináři, nikoliv lidé z obchodního oddělení či IT. Funkce si proto zakladatelé rozdělili podle toho, kdo se v dané oblasti problému orientoval nejvíce. Řešit museli také investory a spolujeditele softwarové firmy ESET, kteří titul finančně podpořili částkou jeden milion eur. Pomáhala jim i veřejnost, o jejíž pomoc zakladatelé žádali. Nové médium mělo fungovat primárně na internetu za platební branou. Tištěné

noviny, které plánovalo vydávat, jsou dodnes druhořadým produktem. S názvem titulu pak pomohla firma, která jim zadarmo do dvou dnů poslala na dvacet návrhů. Nejdřív se titul jmenoval Projekt N, po vydání nultého čísla a svém startu se v lednu přejmenoval na Deník N, běžně však zakladatelé používají název Nko. Denník N začínal s přibližně čtyřiceti členy redakce, kteří odešli z deníku SME, nyní redakce čítá přes sto členů.

Nápad na založení českého Deníku N vzešel od Tomáše Belly, vedoucího online platformy. Ve svém příspěvku v lednu 2018 naznačil myšlenku české verze Denníku N. Nápadu se ujal Josef Šlerka, datový analytik a tehdejší ředitel Nadačního fondu nezávislé žurnalistiky. Podle Belly bylo dokonce dohodnuté, že se příspěvek zveřejní, o této myšlence se interně debatovalo již delší dobu. Šlerka pak spolu s dalšími spolupracovníky kontaktoval kromě Jána Simkaniče například i Roberta Čásenského s nabídkou na vedení nového média v Česku. Ředitelem nového vydavatelství se stal nakonec Simkanič. I v případě Deníku N hráli důležitou roli investoři, kteří na rozjezd přispěli částkou několika desítek milionů korun, ale i crowdfunding, ve kterém zakladatelé vybrali na spuštění Nového deníku, jak se tehdy titul měl jmenovat, sedm milionů korun. Tištěné noviny chtěl vydávat i Deník N, stejně tak i pro něj jsou sekundárním produktem, hned po online obsahu.

Další výzkumná otázka, kterou jsem v této práci zjišťoval, zněla ***Jak ovlivnila oligarchizace médií vznik obou médií?*** Odpověď na ni jsem hledal v kapitolách Kontext a okolnosti vzniku slovenského Denníku N a Kontext a okolnosti vzniku českého Deníku N. Odpovědi respondentů na tuto otázku se různí. Lukáš Fila ze slovenského Denníku N má za to, že více než oligarchizace byl klíčovým činitelem pro založení Denníku N počet novinářů, kteří podali výpověď z deníku SME. Tomáš Bella je naopak jednoznačně přesvědčen, že oligarchizace byla zásadním činitelem pro vznik Denníku N. Stejně jako Fila zdůrazňuje důležitost odchodu dalších několika desítek redaktorů.

Co se týká českého Deníku N a role oligarchizace při jeho založení, příkládá Ján Simkanič důležitější úlohu atmosféře, ve které se v té době nacházela společnost, než oligarchizaci jako klíčovému činiteli. Pro Lukáše Wenera byla oligarchizace jednou z motivací pro založení Deníku N.

Otázku *Jak se liší vlastnická a ekonomická struktura obou deníků?* Podrobněji řeším v kapitolách Předplatitelský systém, vlastnická struktura a Propagace, inzerce a financování rubrik. Pro slovenský Denník N je předplatné hlavním finančním zdrojem, momentálně si deník předplácí více než 65 tisíc předplatitelů, český Deník N pak 25 tisíc. Předplatitelský systém, který využívají oba tituly, sestavil Tomáš Bella z Denníku N spolu s jeho přáteli, a to díky zkušenostem z jeho předchozí firmy na zajišťování předplatitelských systémů. Díky tomuto softwaru, který spravuje až devět programátorů, jsou v obou denících schopni vidět i články, na jejichž základě si čtenáři titul předplatí. Veškeré technické zázemí je pak umístěno v sídle Denníku N v Bratislavě. Pokud tedy chce český Deník N kupříkladu spustit slevovou akci, kontaktuje slovenské oddělení. Ani jeden z titulů nepočítá se stropem počtu předplatitelů. Oba nabízejí dlouhodobé předplatné, platby za jednotlivé články se jim ekonomicky nevyplatí.

Obě redakce se pojistily proti vstupu vlivových faktorů složitými mechanismy ve vlastnické struktuře. Díky nim není dle respondentů možné titul ovládnout, aniž by takový krok nevyvolal včasnou protireakci vedení.

Propagace obou deníků probíhala zpočátku zpravidla na základě veřejného povědomí. Oficiální billboardové kampaně nepřinesly kýžené výsledky. Deník N na svém začátku maximálně spustil kampaň za 20 tisíc korun, to však ad hoc. Slovenský Denník N vyčleňuje 300 až 400 euro měsíčně za propagaci na sociální síti Facebook, mimo tuto síť žádnou další propagaci neřeší. Český Deník N vyčleňuje základní investice pro online inzerci. Několika desítkami tisíc korun měsíčně Deník N zajišťuje propagaci na Facebooku a sociální síti Instagram.

Stále významnější roli u obou titulů hraje knižní vydavatelství. Promyšlené strategie na vydávání knih obě média nemají. Inzerce je pro oba tituly pasivním příjmem. Odlišné je v titulech vyčleňování financí na jednotlivé rubriky. Deník N rozděljuje finance pro jednotlivé rubriky do balíčků. U slovenského Denníku N záleží více na individuální domluvě. Na Slovensku ve všech rubrikách dominují interní autoři, některé rubriky v Česku zajišťují výhradně externisté. Největší důraz je v českém Deníku N kladen na domácí rubriku, která je zároveň nejčtenější. V případě Denníku N to nelze určit, podle Fily záleží na aktuálních tématech.

Respondenti zároveň poukazují na to, že hranice mezi jednotlivými rubrikami jsou mnohem méně pevné. Redaktoři, byť mohou formálně působit kupříkladu v domácí rubrice, mohou zároveň psát i pro jiné rubriky a mají větší možnost volby, na čem chtějí pracovat.

Jako dalšimu aspektu v této práci jsem se věnoval otázce ***Jak se liší obsahová profilace a cílová skupina obou titulů?*** Z výzkumu vyplynulo, že slovenský Denník N je průřezové všeobecné médium určené čtenářům, kteří jsou ochotni platit za kvalitní a nezávislou žurnalistiku. Dle názorů respondentů se cílová skupina Denníku N nadprůměrně zajímá o dění. Český Deník N byl od počátku profilován jako politický deník, byť do směřování zasáhla například pandemie koronaviru. Z výpovědí respondentů vychází, že cílovou skupinou Deníku N jsou lidé, kteří se zajímají o dění kolem sebe i ve světě, či že jsou to vzdělanější lidé z měst. Ani jeden titul však nemá na tyto otázky vypracované průzkumy.

Poslední výzkumná otázka, kterou jsem v této práci řešil, byla ***Jak se liší mediální rutiny obou redakcí?*** S Ohledem na porady vyplynulo, že se liší časy i návaznost porad, přičemž v obou redakcích je jejich režim benevolentnější vůči účasti. Respondenti mluví o minimálním počtu konaných porad, někteří se jich ani neúčastní. Tento model funguje i navzdory teoretickému tvrzení, že snaha převést chování média na rutinní postupy je patrná z pravidelných porad. V obou redakcích je velmi patrný model individuálního přístupu, kdy redaktori svá témata řeší s kompetentní osobou, nikoliv na poradě, a tak mohou efektivněji využít svůj čas. Oba tituly přistoupily kvůli pandemii koronaviru k hybridním poradám, kterých se členové redakce mohou zúčastnit online i prezenčně. Deník N by tento model chtěl do jisté míry udržet i do budoucna. Pravidelné porady mají v české redakci rubriky Domáci a Svět, jejich porady se momentálně navíc kvůli válce na Ukrajině spojily v jednu a za běžných okolností Domáci rubrika od porad upouští kvůli časové úspoře.

Na Slovensku mají pravidelné porady sekce Domáci, Svět, kultura a Sport. Na těchto ranních poradách se ale vždy shrne produkce z předchozího dne, a poté se řeší témata na daný den. Na editorských setkáních se poté editoři vzájemně informují o článcích, které budou v ten den redigovat a které z nich budou v tištěném vydání. V Česku se těchto porad účastní editoři všech rubrik, na Slovensku pak jen editoři Domáci sekce. Zbytek své plány předloží už na předchozí ranní poradě. Ředitelé titulů se denních porad neúčastní, nanejvýše podle vlastní potřeby. Ve slovenském Denníku N se konají porady i pro online oddělení, a to každý čtvrtek. Protože má Deník N i rozsáhlejší knižní vydavatelství, má toto oddělení porady jednou za dva týdny.

Po poradách začínou editoři zakládat články do tištěných novin. V obou titulech se tato činnost musí stihnout do uzávěrky, kdy se návrh novin odesílá do tiskárny. V českém Deníku N probíhá uzávěrka mezi 17:30 a 17:45, na Slovensku už v 17:00. Vedle uzávěrek se v obou médiích dějí ještě deadlines, ty ale nemají časové omezení, probíhají neustále a záleží na konkrétním textu. Články ještě před vydáním kontroluje vedle redaktora i editor a korektor, u složitějších textů pak i šéfredaktor a další osoby, kupříkladu právník. Co se týká redigování textů, z rozhovorů s respondenty vyplývá, že je tato činnost velmi individuální. Opět se ale sází na individuální přístup. Obě redakce pak spolupracují s desítkami externích spolupracovníků.

Z provedené analýzy vyplývá, že oba zkoumané deníky mění zaběhlá paradigmatata. Co mohlo být podle literatury a teoretických předpokladů doposud bráno jako standard fungování redakcí, se s nástupem internetových médií mění. Příkladem mohou být právě dosavadní mediální rutiny a mechanismy, které redakce buď příliš nedodržují, nebo vytvářejí rutiny zcela nové, zaměřené na individuální přístup.

Rozhovory, které jsou k této práci přiloženy, obsahují mnoho dalších užitečných informací, které mohou posloužit dalším badatelům, jejichž předmětem zkoumání budou jak mediální rutiny a mechanismy, tak i výzkum nových médií, která svou existenci zakládají na předplatném, ale i na knižním vydavatelství a nových trendech.

6 Zdroje

6. 1 Seznam literatury

BURTON, Graeme a JirákJAN. *Úvod do studia médií*. Brno: BARRISTER & PRINCIPAL, 2001. ISBN 80-85947-67-6.

Využívání technologií a změny rutin. ČUŘÍK, Jaroslav a kol. *Nové trendy v médiích*. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-5825-5.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7040-2.

JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. *Média a společnost*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-287-4.

KELLER, Jan. *Dějiny klasické sociologie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2007. ISBN 978-80-86429-52-6.

MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002, c1999, s. 241. ISBN 80-717-8714-0.

NEUMANN, Ondřej et al. *Šok! Hrůza! Média!*. 1. vydání. Brno: CPress, 2019. ISBN 978-80-264-2830-5.

REJZEK, Jiří. *Český etymologický slovník*. 2. vyd. Voznice: Leda, 2012. ISBN 978-80-7335-296-7.

SEDLÁKOVÁ, Renata. *Výzkumy médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3268-9.

ŠANDEROVÁ, Jadwiga a Alena MILTOVÁ. *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2007, s. 70-72. ISBN 80-86429-40-7.

TRAMPOTA, Tomáš. *Zpravodajství*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-736-7096-8.

TRAMPOTA, Tomáš. VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-683-4.

6. 2 Články v elektronické podobě

BALCYTIENE, Aukse a et al. *Oligarchization, de-westernization and vulnerability: media between democracy and authoritarianism in Central and Eastern Europe (a roundtable discussion)* [online]. University of Copenhagen, 2015, 122 [cit. 2022-04-18]. ISSN 2245-9855. Dostupné z: https://repository.lboro.ac.uk/articles/journal_contribution/Oligarchization_de-westernization_and_vulnerability_media_between_democracy_and_authoritarianism_in_Central_and_Eastern_Europe_a_roundtable_discussion_/9475694

PETRANOVÁ, Dana, Slavomír MAGÁL a et. al. *MEGATRENDS AND MEDIA: Media Future* [online]. Trnava: Faculty of Mass Media Communication, University of SS. Cyril and Methodius in Trnava, 2017, s. 56 [cit. 2022-04-18]. ISBN 978-80-8105-861-5. Dostupné z: <https://fmc.sk/download/konferencie/Megatrends-and-Media-Media-future.pdf>

VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. The gradual takeover of the Czech media system. CENTER FOR INTERNATIONAL MEDIA ASSISTANCE AT THE NATIONAL ENDOWMENT FOR DEMOCRACY. *In the Service of Power: Media Capture and the Threat to Democracy* [online]. Washington, 2017, s. 98 [cit. 2022-04-18]. ISBN 978-0-9818254-2-7. Dostupné z: https://www.cima.ned.org/wp-content/uploads/2017/08/CIMA_MediaCaptureBook_F1.pdf

ŠTĚTKA, Václav. Oligarchové při chuti. *Reportér magazín* [online]. 9. 11. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://reportermagazin.cz/a/iXB73/oligarchove-pri-chuti>

EHL, Martin a Václav ŠTĚTKA. *When Oligarchs Buy Media: A Central European Tale* [online]. 30. 11. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.the-american-interest.com/2018/11/30/when-oligarchs-buy-media-a-central-european-tale/>

Mediálne.sk. *Penta kupuje Trend Holding a 7 Plus* [online]. 3. 9. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://medialne.trend.sk/tlac/penta-kupuje-trend-holding-7-plus>

-stk- a – čtk-. *Potvrzeno: Penta koupila Vltava-Labe-Press* [online]. 12. 8. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2015/08/potvrzeno-penta-koupila-vltava-labe-press/>

-pes-. *Trampoty s oligarchy, díl druhý: Jak Zdeněk Bakala kupoval vydavatelství Economia* [online]. 3. 1. 2020 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://hlidacipes.org/trampoty-s-oligarchy-dil-druhy-jak-zdenek-bakala-kupoval-vydavatelstvi-economia/>

-mav-. *Ecopress opustí značku, změní se na Mafra Slovakia* [online]. 8. 12. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2014/12/ecopress-opusti-znacku-zmeni-se-na-mafra-slovakia/>

AUST, Ondřej. *Andrej Babiš začne vydávat regionální tištěný týdeník 5+2 dny* [online]. 4. 1. 2012 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/andrej-babis-zacne-vydavat-regionalni-tisteny-tydenik-5-plus-2/>

-mav-. *Bakala prodal Babišovi slovenský Ecopress* [online]. 12. 3. 2013 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2013/04/bakala-prodal-babisovi-slovensky-ecopress/#.VIVWrjGG-Ag>

MALECKÝ, Robert. *Babiš posiluje vliv v médiích, Mafra kupuje volnočasové časopisy z Bauer Media* [online]. 9. 10. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://hlidacipes.org/babis-posiluje-vliv-v-mediich-mafra-kupuje-volnocasove-casopisy-z-bauer-media/>

-mav-. *Ringier se přejmenoval na Czech News Center* [online]. 9. 6. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2014/06/ringier-se-prejmenoval-na-czech-news-center/>

AUST, Ondřej. *Daniel Křetínský a Patrik Tkáč kupují českou pobočku Ringier Axel Springer* [online]. 20. 12. 2013 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/daniel-kretinsky-a-patrik-tkac-kupuji-ceskou-pobocku-ringier-axel-springer/>

KRASKO, Ivan. *Mapa vlastníků slovenských médií v roce 2020* [online]. 2. 3. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/03/mapa-vlastniku-slovenskych-medii-v-roce-2020/>

ČTK. *Slovenská JOJ Group koupila vlastníka kanálů CS film nebo Kinosvět* [online]. 11. 2. 2019 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/slovenska-joj-group-koupila-vlastnika-kanalu-cs-film-nebo-ki/r~800ae27a2deb11e996370cc47ab5f122/>

ČTK. *Penta prodala podíl ve vydavatelství Petit Press. Získal ho fond spojený se Sorosem* [online]. 22. 4. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/penta-prodala-podil-v-petit-press-fondu-spojenemu-se-sorosem/r~4bf03112a34f11ebb98b0cc47ab5f122/>

KRASKO, Ivan. *Pandemie vytáhla slovenské weby k rekordům* [online]. 31. 5. 2020 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/05/pandemie-vytahla-slovenske-weby-k-rekordum/>

VALČEK, Adam. *A. Fulmek po dohode s Pentou: Trvalú menšinu nedostali, straty nezávislosti sa neboja* [online]. 5. 11. 2014 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://medialne.trend.sk/tlac/fulmek-dohode-pentou-trvalu-mensinu-nedostali-straty-nezavislosti-neboja>

-. *Penta vstupuje do vydavatelství SME, vedení listu podalo výpověď* [online]. 14. 10. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/1013665-penta-vstupuje-do-vydavatelstvi-sme-vedeni-listu-podalo-vypoved>

ČIKOVSKÝ, Konštantín. *Nemci chcú predať akcie Pente, vedenie SME dalo výpověď* [online]. 14. 10. 2014 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/7438433/nemci-chcu-predat-akcie-pente-vedenie-sme-dalo-vypoved.html>

SME. *Redaktori SME: Nedáme sa opentat'* [online]. 10. 10. 2014 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/7431543/redaktori-sme-nedame-sa-opentat.html>

KOVÁČ, Peter. *Zabudli ste, čo všetko je Gorila? Nech sa páči* [online]. 4. 12. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://domov.sme.sk/c/22000929/kauza-gorila-otazky-a-odpovede.html>

TRUHLÁ, Helena a SME.SK. *Kauza, ktorá hlboko zasáhla slovenskou politiku. Projďte si, kto je kto v Gorile* [online]. 19. 10. 2019 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/kauza-gorila-kdo-je-kdo-slovensko-prehled/r~b731b8a8f00c11e99b40ac1f6b220ee8/v~sl:8df5788fb543516f80364c66513b4633/>

KOSTOLNÝ, Matúš, Tomáš BELLA, Juraj JAVORSKÝ, Konštantín ČIKOVSKÝ a Lukáš FILA. *Prečo odchádzame z denníka SME*. In: *Opentat.sk* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.opentat.sk/post/99715656100/test>

FULMEK, Alexej. *Príbeh denníka SME (úryvky z knihy)* [online]. 15. 1. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/7590402/pribeh-dennika-sme-uryvky-z-knihy.html>

HAŠČÁK, Jaroslav. Stanovisko partnera Penty Jaroslava Haščáka k aktuálnemu vývoju vo vydavateľstve Petit Press. In: *Pentainvestments.com* [online]. 13. 10. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.pentainvestments.com/sk/press-release/stanovisko-partnera-penty-jaroslava-hascaka-k-aktualnemu-6HoahJ.aspx>

ČTK. *Penta se zbaví části podílu ve slovenském vydavatelství, získá ale dva tituly* [online]. 21. 8. 2017 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/penta-se-zbavi-casti-podilu-ve-slovenskem-vydavatelstvi-ziska-ale-dva-tituly-1336454>

ČTK. *Penta prodala podíl ve vydavatelství Petit Press. Získal ho fond spojený se Sorosem* [online]. 22. 4. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/penta-prodala-podil-v-petit-press-fondu-spojenemu-se-sorosem/r~4bf03112a34f11ebb98b0cc47ab5f122/>

SME.SK. *Spoločné vyhlásenie predsedu predstavenstva Petit Press a vedenia denníka SME* [online]. 16. 10. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/7443007/spolocne-vyhlasenie-predsedu-predstavenstva-petit-press-a-vedenia-dennika-sme.html>

ČTK. *Obměněná redakce Sme má novou šéfredaktorku, přijde Beata Balogová* [online]. 28. 11. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/obmenena-redakce-sme-ma-novou-sefredaktorku-prijde-beata-balogova-1140984>

BELLA, Tomáš. *Prvých 7 dní Projektu N: Kolko sme vyzbierali a kolko ešte potrebujeme* [online]. 19. 11. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/3983/vysledky-projektu-n-po-tyzdni/>

FILA, Lukáš a REDAKČNÝ BLOG DENNÍKA N. *Denník N vo februári: viac ako 9000 predplatiteľov, pol milióna návštevníkov* [online]. 19. 3. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://e.dennikn.sk/76264/dennik-n-vo-februari-viac-ako-9000-predplatitelov-pol-miliona-navstevnikov/>

MK. *Odídenci zo SME budú mať denník Projekt N* [online]. 20. 10. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.omeiach.com/tlac/item/5279-odidenci-zo-sme-budu-mat-dennik-projekt-n>

REDAKČNÝ BLOG DENNÍKA N. *Projekt N bude aj denník, do vydavateľstva vstupujú vlastníci Esetu* [online]. 18. 12. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/8525/projekt-n-bude-aj-dennik-vydavatelstva-vstupuju-vlastnici-esetu/?ref=top>

REDAKČNÝ BLOG DENNÍKA N. *Do Denníka N vstúpili investori sumou 1,2 milióna eur* [online]. 26. 2. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://e.dennikn.sk/58733/dennika-n-vstupili-investori-sumou-12-miliona-eur/>

REDAKČNÝ BLOG DENNÍKA N. *Druhý štvrtrok v pluse. Ako sa darilo Denníku N v posledných mesiacoch* [online]. 6. 11. 2017 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://e.dennikn.sk/933150/druhy-stvrtrok-v-pluse-ako-sa-darilo-denniku-n-v-poslednych-mesiacoch/>

MK. *Projekt N štartuje na budúci týždeň. Prvé číslo pôjde do schránok* [online]. 7. 11. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.omeiach.com/internet/5387-projekt-n-startuje-na-buduci-tyzde%20prve-cislo-pojde-do-schranok>

DAT. *Projekt N je novým mediálnym počínom bývalých redaktorů Sme* [online]. 12. 11. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/1009518-projekt-n-je-novym-medialnim-pocinem-byvalych-redaktoru-sme>

MK. *V prvom vydaní novín Projektu N píše Šimečka, Kiska aj Hvorecký* [online]. 11. 11. 2014 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.omeiach.com/tlac/5402-v-prvom-vydani-novin-projektu-n-pise-simecka-kiska-aj-hvorecky>

REDAKČNÝ BLOG DENNÍKA N. *Denník N bilancuje rok 2021 vo veľkej infografike* [online]. 30. 12. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/2665022/dennik-n-bilancuje-rok-2021-vo-velkej-infografike/>

KOSTOLNÝ, Matúš. *Aké nádeje sme vložili do Denníka N* [online]. 5. 1. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/11912/ake-nadeje-sme-vlozili-dennika-n/?ref=list>

-ČTK-. *Na Slovensku začíná vycházať nový denník* [online]. 30. 1. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2015/01/na-slovensku-zacina-vychazet-novy-denik/>

-MAV-. *V Česku vzniká nový denník inšpirovaný Denníkom N* [online]. 26. 6. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/06/v-cesku-vznika-novy-denik-inspirovany-dennikem-n/>

VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. *Nový deník chce být atomovým kufříkem veřejnosti* [online]. 26. 6. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/06/novy-denik-chce-byt-atomovym-kufrikem-verejnosti/>

SIMKANIČ, Ján. *Jak si stojí Deník N v začátku roku 2022* [online]. 21. 2. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/813613/jak-si-stoji-denik-n-v-zacatku-roku-2022/?ref=list>

DENÍK N. *Čeští zakladatelé Deníku N vložili své podíly do nově založené nadace* [online]. 18. 1. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/537089/cesti-zakladatele-deniku-n-vlozili-sve-podily-do-nove-zalozene-nadace/>

REDAKCE. *Deník N zatím spolkl 55 milionů, za 2022 čeká zisk* [online]. 5. 2. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/denik-n-zatim-spolkl-55-milionu-za-2022-ceka-zisk/>

-MAV-. *Nový deník vybral ve sbírce 7 mil. Kč, změní se na Deník N* [online]. 16. 10. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/10/novy-denik-vybral-ve-sbirce-7-mil-kc-zmeni-se-na-denik-n/>

SIMKANIČ, Ján. *Začínáme!* [online]. 24. 10. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/5128/zaciname/?ref=list>

100 let Československa – speciální vydání Deníku N. In: *Denikn.cz* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/tag/100-let-ceskoslovenska/>

AUST, Ondřej. *Nový deník bude Deník N, vybral sedm milionů* [online]. 17. 10. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/novy-denik-bude-denik-n-vybral-sedm-milionu/>

-MAV-. *První vydání tištěného Deníku N vstoupilo na trh* [online]. 7. 1. 2019 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/01/prvni-vydani-tisteneho-deniku-n-vstoupilo-na-trh/>

AUST, Ondřej. *Nový Nový deník staví tým na lidech z Economie* [online]. 19. 7. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/novy-novy-denik-stavi-tym-na-lidech-z-economie/>

-MAV-. *Nový deník vybral ve sbírce 7 mil. Kč, změní se na Deník N* [online]. 16. 10. 2018 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/10/novy-denik-vybral-ve-sbirce-7-mil-kc-zmeni-se-na-denik-n/>

ČIKOVSKÝ, Konštantín. *Tomáš Bella o depresii a rokoch v Piane: Šokujúce je, že nikomu sa nič nezдалo zvláštne* [online]. 2. 9. 2019 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://e.dennikn.sk/1567793/tomas-bella-o-depresii-a-rokoch-v-piane-sokujuce-je-ze-nikomusanic-nezdalo-zvlastne/>

DENNÍK N. *List vydavateľa: Aké boli výsledky Denníka N v roku 2021 a kedy spustíme správy v maďarčine* [online]. 22. 2. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/2733104/list-vydavateľa-ake-boli-vysledky-dennika-n-v-roku-2021-a-kedy-spustime-spravy-v-madarcine/?ref=list>

DENÍK N. *Odemkli jsme pro vás 25 článků o válce na Ukrajině* [online]. 14. 3. 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/836925/odemkli-jsme-pro-vas-25-clanku-o-valce-na-ukrajine/>

JETMAR, Jakub. *Investoři Deníku N předali své podíly nové nadaci* [online]. 19. 1. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/836925/odemkli-jsme-pro-vas-25-clanku-o-valce-na-ukrajine/>

6. 3 Další zdroje

O nás. In: *Novotisk.cz* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.novotisk.cz/o-nas.html>

O nás. In: *Pentainvestments.com* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.pentainvestments.com/cs/about.aspx>

O Denníku N. In: *Dennik.sk* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/o-denniku-n/>

Vlastníci. In: *Denikn.cz* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://denikn.cz/vlastnici/?ref=inc>

Přílohy

1. Fila Lukáš, psaný rozhovor
2. Kačmár Rastislav, psaný rozhovor
3. Bella Tomáš, online rozhovor, 22. února 2022
4. Horák Otakar, online rozhovor, 24. února 2022
5. Jiříčka Jan, osobní rozhovor, Praha 17. února 2022
6. Moláček Jan, osobní rozhovor, Praha 17. února 2022
7. Simkanič Ján, osobní rozhovor, Praha 22. února 2022
8. Koubský Petr, osobní rozhovor, Praha 22. února 2022
9. Werner Lukáš, online rozhovor, 24. března 2022