

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ

PREZENČNÍ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lucie Větrovcová

Mediální impéria v ČR – české vydavatelské domy

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Libor Svoboda PhD.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER

FULL-TIME STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Lucie Větrovcová

**Media empires in the Czech Republic – Czech publishing
houses**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Libor Svoboda PhD.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 23.2.2016

Lucie Větrovcová

Poděkování

Děkuji Mgr. Liboru Svobodovi PhD. za odborné vedení práce a cenné rady a za přínosné konzultace a spolupráci. Dále bych ráda poděkovala panu Martinu Komárkovi a Liboru Ševčíkovi za poskytnutí cenných rozhovorů.

Anotace

Práce se zaměřuje na vydavatelské domy v České republice, na jejich historii, vlastníky a aktuální podíl na trhu. Mediální skupina MAFRA a.s. je podrobně popsána v samostatné kapitole. Autorka zkoumala a popsala její historii po roce 1989, vývoj a současnou podobu. V souvislosti s technologickým pokrokem se autorka práce také zaměřila na digitalizaci médií a na to, jak se vydavatelství s tímto pokrokem ztotožňují.

Klíčová slova

digitalizace médií, historie, MAFRA a.s., mediální trh, média, tištěná média, vydavatelství

Annotation

The work focuses on publishing houses in the Czech Republic, their history, the owners of the current market share. Mafra Media Group Inc. It is described in detail in a separate chapter. The author investigated and described its history after 1989, evolution and current form. In the light of technological advances, the author work also focused on the digitization of media and how to label this progress identify.

Keywords

digitization of media, history, Mafra Inc., media, print media, publishing, the media market

1 Obsah

ÚVOD.....	9
1 MEDIÁLNÍ TRH V ČR	11
1.1 Mediální legislativa.....	13
1.2 Historie mediálního trhu před r. 1989.....	14
1.2.1 Legislativa	15
1.2.2 Periodika	16
1.3 Přelomový rok 1989.....	16
1.3.1 Privatizace	17
1.4 Vlastnictví a koncentrace vlastnictví	18
2 VZNIK VELKÝCH VYDAVATELSKÝCH DOMŮ	21
2.1 Czech News Center a.s.	21
2.2 Bauer media v.o.s.....	23
2.3 Burda media.....	26
2.4 Economia a. s.....	28
2.4.1 Historie.....	28
2.4.2 Portfolio.....	29
2.4.3 Integrovaný newsroom Economie.....	30
2.4.4 Akvizice Centrum Holdings.....	31
2.5 Vltava-Labe-Press.....	32
2.5.1 Historie.....	32
2.5.2 Mediální skupina VLP	33
2.5.3 Weby a návštěvnost.....	35
3 HISTORIE VYDAVATELSKÉHO DOMU MAFRA.....	37
3.1 Listopad 1989 a rok 1990	37
3.2 Vznik M a F a.s.....	39
3.3 První zahraniční investor a vznik MaFra a.s.....	42
3.4 Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft mbH.....	42
3.5 Agrofert koupil MAFRA a.s.....	43
3.5.1 Mladá fronta DNES a Lidové noviny ve vztahu k A. Babišovi.....	44
3.6 Portfolio MAFRA a.s.....	46

3.6.1	Mladá fronta DNES.....	46
3.6.2	Lidové noviny	47
3.6.3	Další periodika	48
3.6.4	Hudební stanice Óčko	48
3.6.5	Struktura společnosti.....	49
3.6.6	MAFRAPRINT	50
4	PODÍL NA TRHU	53
5	DIGITALIZACE MÉDIÍ	56
5.1	Web 2.0.....	58
5.1.1	Blog	59
5.1.2	Sociální sítě a editoři obsahu.....	60
5.2	Chytré telefony = neustálý přísun informací	61
5.3	Dopad technologických změn na vydavatelské domy	62
5.3.1	Digitální projekty	62
5.4	Reakce vydavatelství na probíhající změny.....	63
5.4.1	Snižování mzdových nákladů	64
5.4.2	Změny v pracovním procesu	64
5.4.3	Zvýšení příjmů	65
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	70
	SEZNAM ZKRATEK	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Hlavním důvodem, proč si autorka zvolila toto téma, bylo prozkoumání historie společnosti a vydavatelství MAFRA a.s., které v současné době patří ministru financí. Jelikož toto vydavatelství prakticky vzniklo jako jedno mezi prvními po převratu v roce 1989 a vydává hned dva deníky, které jsou v České republice nejčtenější oblasti seriózního tisku.

Tato práce se bude zabývat popisem mediálních impérií, největších vydavatelských domů v České republice. Jak vznikly po roce 1989, jaká vydávají periodika a jaký je jejich současný podíl na trhu. Jak se měnila jejich vlastnická struktura, kdo byl a momentálně je jejich majitelem. Práce se zaměří na Czech News Center, vydavatelství Economia, Vltava-Labe-Press, Bauermedia, Burda Media a mediální skupinu MAFRA. Vydavatelství MAFRA bude samostatně popsáno v jedné ucelené kapitole a to z toho důvodu, že jeho historie a jeho celkový vývoj byl zkoumán mnohem hlouběji a komplexněji. Toto vydavatelství bylo zvoleno záměrně, jelikož má největší dopad na čtenáře.

Práce také bude popisovat, jaký je současný mediální trh v České republice z pohledu vydavatelských domů, stručně popíše historii před rokem 1989 a bude se věnovat změnám po roku 1989, a jaká je současná situace z pohledu mediální legislativy.

Cílem práce je samostatně popsat vývoj každého z výše zmíněných vydavatelství, jejich historické milníky, které byly pro vydavatelství stěžejní. Kdo je současným majitelem a vlastníkem vydavatelství. Dalším cílem je podrobně popsat historii vydavatelství MAFRA a.s. S historickým vývojem souvisí také aktuální podoba vydavatelství a také to, kdo v které fázi vydavatelství vlastnil. Technologické pokroky, které zasahují svět každý den a jsou již nedílnou součástí společnosti, jsou další kapitolou, které se autorka bude věnovat. Cílem je ukázat, jakým způsobem se změnil přístup vydavatelství od klasického deníku či periodika k moderní technologii. Co přesně znamená digitalizace médií, v tomto případě se to týká pouze vydavatelství, nikoliv všech médií obecně. Jak se média musí přizpůsobit pokroku a nástupu nových médií, sociálních médií a interaktivitě.

Přínosem práce bude ucelená studie a popis největších vydavatelských domů v České republice, které mají největší mediální zásah na čtenáře. Také bude z práce jasně zřetelné, jaký je současný podíl na vydavatelském trhu, tedy vydavatelství, které jsou v této práci popsána.

Autorka bude podrobně zkoumat veškeré materiály (publikace, literaturu, rozhovory), které jsou dostupné, a to jak české, tak zahraniční. Jelikož literatura, která by se měla zabývat historií vydavatelského domu MAFRA a.s., prakticky neexistuje, rozhodla se autorka práce udělat hloubkové rozhovory s osobami, které byli u jejího vzniku. Tyto rozhovory budou poskytnuty v příloze práce na digitálním nosiči.

1 MEDIÁLNÍ TRH V ČR

Vliv médií na chování společnosti i na chování jednotlivců narůstá úměrně tomu, jak stoupá význam médií jako nastoleného uspořádání sil a stabilizujícího prvku společnosti. Dokonce někteří mediální odborníci jdou i dále a označují média jako jediný tmelící element společnosti. To vše jen podtrhuje významnou roli médií, stejně jako moc mediálních organizací či problém asymetrie informací.

Po revoluci v roce 1989 se začal mediální trh v tehdejší Československu rychle měnit. Změna režimu přinesla i ztrátu dozoru nad obsahovou stránkou, cenzurou, popřípadě i propagandou tehdejšího režimu. Média tedy dostala možnost (respektive nutnost) ohlížet se více na potřeby a zájmy čtenářů, diváků a respondentů¹.

Jako základní podmínka pro fungování mediálních společností v demokratickém státě bylo jejich odstátnění. Následně proběhla privatizace tištěných médií, čemuž se musela přizpůsobit i legislativa. Nastala svoboda slova a vznik nových soukromých vydavatelů, což přineslo příliv zahraničních investorů a sponzorů. Vznikli také provozovatelé rozhlasového a televizního vysílání².

Fungování mediálních společností se odvíjí od jejich ekonomiky. U většiny médií funguje závislost na růstu či propadu ekonomického trhu. Jejich existence je z velké míry závislá na výnosech z reklamy – inzerce. Existuje zde přímá závislost mezi aktuálním stavem ekonomické situace a inzertní aktivitou mediálního subjektu. Příjmy médií také závisí na spokojenosti zákazníků, jsou tedy koordinovány trhem.

Mediální společnost nemusí automaticky znamenat komerční organizaci. Ve většině zemí funguje státem kontrolované vysílání, které má formu média veřejné služby, a to v televizním nebo rozhlasovém vysílání. Tyto organizace fungují na odlišných principech, především se u nich liší financování. U komerčních společností se dělají rozhodnutí s ohledem na maximalizaci zisku, u veřejnoprávních organizací se jedná o službu veřejnosti. Ovšem lze se setkat s kritikou na maximalizaci zisku komerčních organizací. První kritický proud se klaní k názoru, že je příliš prvoplánové tvrdit, že obchod pohání jen zisk. Mediální společnosti mohou sledovat i jiné, alternativní cíle, mezi které mohou patřit například veřejné či politické cíle. Druhý proud předpokládá, že všechny mediální společnosti se budou chovat podle stejného vzorce.

¹ JIRÁK, J. *10 let v českých médiích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 15. ISBN 80-7178-925-9.

² ROZEHNAL, A. *Mediální právo*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012. s. 23. ISBN 978-80-7380-382-7.

Podle odborníků je třeba brát ohledy na organizační strukturu a na to, že organizaci neřídí jejich majitelé, nýbrž manažeři, kteří mohou mít i jiný cíl, než maximalizovat zisk.

Mediální společnosti mají i další specifické znaky, kterými se liší od ostatních společností pohybujících se na trhu. Např. mediální společnosti neprodukují jednotlivé výrobky, ale princip fungování spočívá v distribuci mediálního obsahu. Hodnota tohoto obsahu se přitom rovná intelektuálnímu majetku.

Struktura mediálního trhu nezávisí pouze na konkurenci, ale i na dalších faktorech, které ovlivňují celkovou podobu trhu. Lze sem zahrnout rozdílné produkty, počet respondentů a také bariéry, které brání vstupu novým mediálním společnostem na trh. V reálném světě neexistuje dokonalá konkurence, ani úplný monopol.³ Nejběžnějším typem trhu, kde operují média, je oligopol.⁴

Mediální společnosti jsou rozdílné od jiných oblastí ekonomické aktivity. Zde se jedná o trh duálního produktu, jelikož média produkují dvě komodity, a sice obsah (např. televizní program, články v časopisech, kopie novin) a publikum (obsah, který respondenti konzumují, utváří jednu z forem výstupu, kterou mediální společnosti mohou produkovat, a tou je publikum). Publika tedy utváří druhý hodnotový výstup, média tedy umožňují přístup k publikům, který může být následně prodán inzerentům.

V současnosti se mediální trh a jeho hranice mění. Dnes už není výjimkou koncentrace vlastnictví médií a vlastnictví napříč různými typy médií. Jedná se o horizontální i vertikální vlastnictví – jedna společnost vlastní noviny, televizi a telekomunikační síť. Tržní síla a moc se soustřeďuje v rukou několika velmi velkých korporacích, které využívají výhody velkých firem, jakými jsou úspory z rozsahu produkce a úspory z velikosti produkce.⁵

Rysem tržní struktury, na které se média pohybují, je typické konkurenční chování, které se vyskytuje v podobě reklamy nebo cenové soutěže.⁶ Pro mediální trh je dále typická rozsáhlá reklama, která následně brání vstupu nových médií na trh. Média musejí nasadit rozsáhlou reklamu, aby na trhu uspěly. Reklama zvyšuje náklady,

³ FIALOVÁ, Helena, FIALA, Jan. *Ekonomický slovník s odborným výkladem česky a anglicky*. 2. vyd. Praha: A plus, 2009. s. 274, ISBN 978-80-903804-4-8.

⁴ Tamtéž, s. 191

⁵ DOYLE, G. *Understanding media economics*. 5. vyd. Londýn : Sage Publications Ltd, 2006. s. 24, ISBN 0- 7619-6875-X.

⁶ Tamtéž, s. 39

a tím pádem vytváří velkou překážku pro vstup nových konkurentů bez odpovídajícího finančního zázemí.⁷

1.1 Mediální legislativa

Média v první řadě můžeme dělit na tištěná a elektronická. Podle tohoto rozlišení lze také rozlišovat i míru regulace. U tištěných médií je míra regulace velmi volná, u elektronických médií je tomu naopak. U elektronických médií nacházíme v právním řádu požadavek na nestrannost a vyváženost jejich obsahu, kdežto u tištěných médií se tento požadavek nevyskytuje. Paradoxně se u bulvárních deníků a periodik nesetkáváme s takovou regulací, jako u elektronických médií, i když je jejich dopad mnohem rozsáhlejší, než např. u programů vysílaných pozdě v noci.⁸ Periodickým tiskem se rozumí noviny, časopisy a jiné tiskoviny, které jsou vydávány pod stejným názvem, se stejným zaměřením a v jednotné grafické úpravě a to nejméně dvakrát v kalendářním roce.

Elektronická média můžeme charakterizovat jako média zajišťující přenos informací pomocí elektronické cesty. První zákon upravující nové fungování médií, a to České televize a Českého rozhlasu, je zákon č. 483/1991 Sb. – *Zákon o České televizi*, který je částečně upravován zákonem z roku 2011, a sice zákonem číslo 302/2011 Sb. Český rozhlas upravuje zákon číslo 484/1999 Sb. *Zákon o Českém rozhlasu*, který částečně upravuje zákon z roku 2005, ZEK/2005 Sb. Pro soukromé televizní a rozhlasové vysílání je pouze jeden a to zákon č. 231/2001 Sb. *Zákon, který je ve přesném znění Zákon o provozování rozhlasového a televizního vysílání a o změně dalších zákonů*.⁹

Zákonná úprava o periodickém tisku se nachází v zákoně č. 46/2000 Sb., *Tiskový zákon* (o právech a povinnost při vydávání periodického tisku), ve znění pozdějších předpisů. (Zákon prošel mnoha novelizacemi, než získal tuto podobu.) Tento zákon neobsahuje žádné omezení týkající se vlastnických poměrů. Úprava práv a povinností v tomto zákoně vydavatelů novina a časopisů se týká *zavedení evidence periodického*

⁷ DOYLE, Gillian. *Understanding media economics*. 5. vyd. Londýn: Sage Publications Ltd, 2006. s. 43 ISBN 0- 7619-6875-X.

⁸ ROZEHNAL, A. *Mediální právo*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012. s. 27. ISBN 978-80-7380-382-7.

⁹ VĚTROVCOVÁ, L. *Mediální manipulace a možnosti sebeobrany*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského. Vedoucí práce: Mgr. Jiří Daníček.

tisku a určení jejich pravidel, stanovení odpovědnosti vydavatele za obsah periodického tisku, reklamy a inzerce.¹⁰ Regulace pro vydávání periodického tisku se zabírá také čl. 17 Listiny lidských práv a svobod (zákon č. 2/1993 Sb.), *zaručující svobodu projevu. Tiskové zpravodajství...může být prováděno jen takovým způsobem, kterým současně není porušováno ústavní právo občanů na zachování jejich lidské důstojnosti,...*¹¹. Za veškerý publikovaný obsah zodpovídá v plném rozsahu vydavatel. Vydavatel periodického tisku odpovídá za obsah nejen v publicistickém útvaru, který vyjadřuje stanovisko prostředku či redaktora, ale také v článku, který stanovisko listu ani autora nevyjadřuje.¹²

Dále média upravují zákony:

- Zákon č. 103/1992 Sb., o radě pro rozhlasové a televizní vysílání (zřizují RRTV jako orgán veřejné správy)
- Zákon č. 517/1992 Sb., o České tiskové kanceláři, jímž je zřízena ČTK jako médium veřejné služby

Zákony, které mimo jiné také upravují a regulují chování médií, se nachází v zákonech:

- Zákon č. 40/1995 Sb., zákon o regulaci reklamy
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím
- Zákon č. 35/1996 Sb., o dílech literárních, vědeckých a uměleckých (autorský zákon)
- Zákon č. 148/1998 Sb., o utajovaných skutečnostech
- Zákon č. 273/1993 Sb., o audiovizi¹³

1.2 Historie mediálního trhu před r. 1989

Média byla důsledně podřízena aparátu KSČ, který díky svému ideologickému oddělení a dohledu usměrňoval kádrovou politiku periodik. Vedení KSČ se velice

¹⁰ BENDA, J. *Vlastnictví periodického tisku v ČR v letech 1989–2006*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007. s. 43 ISBN 978-802-461-387-1.

¹¹ ROZEHNAL, A. *Mediální právo*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012, s. 29. ISBN 978-80-7380-382-7.

¹² Tamtéž, s. 29

¹³ BURTON, G., JIRÁK, J. *Úvod do studia médií*, Vyd. 1. Brno: Barrister & Principal, 2001. s. 131 ISBN 80-8594-67-6.

důsledně podílelo na utváření mediálního obrazu v zemi a velmi pečlivě si vybíralo lidi, kteří v médiích mohli působit.

V období normalizace bylo ustanovování alternativního veřejného prostoru běžnou záležitostí, do které spadal i poslech zahraničních stanic vysílaných v češtině či slovenštině, a v němž se začala objevovat samizdatová média. Na tomto procesu se také podíleli významní čeští žurnalisté, kteří byli nuceni práci v médiích opustit. V druhé polovině 80. let snaha o působení v alternativní mediální sféře výrazně posílila.

Média představovala řídicí a kontrolní mechanický systém¹⁴. Obyvatelé se s tímto modelem neztotožnili. Totalitní propagandistický náhled na svět a celkové dění ve společnosti bylo pouhou iluzí režimu. Lidé se snažili obejít povrchní tvář režimu a snažili se tzv. *číst mezi řádky*. A to porovnáváním zpráv z paralelně dostupných médií, které buď vznikly nelegálně přímo v Československu, nebo byly vysílány či dováženy ze zahraničí.

1.2.1 Legislativa

Legislativa se v tomto období prakticky neměnila. Od roku 1966 fungoval stejný tiskový zákon až do revoluce. K novelizaci sice mělo dojít, a to především kvůli vzniku samizdatových periodik, ovšem až do roku 1989 se tak nestalo. Jako „náhrada“ právního předpisu byla až do 80. let dobře fungující administrativa, která prováděla dozor nad mediální produkcí, monitorovala veškeré výstupy a v případě, že objevila náznaky chování jdoucího proti režimu, náležitě jej potrestala.

Výrazným rysem pro mediální situaci v tomto období je *propojování ideologického působení se zábavou*.¹⁵ Rozvoj tisku, televizního a rozhlasového vysílání byl pro systém důležitý v rámci výchovy a využití volného času.

V 80. letech byl zřízen nový dozorčí a cenzurní orgán *Federální úřad pro tisk a informace (FÚTI)*. Upravoval ho zákon č. 180/1980 Sb. a orgán se přímo zodpovídal vládě. Tento orgán převzal pravomoc, kterou do té doby vykonávaly dílčí orgány úřadů.

¹⁴ BEDNAŘÍK, P., JIRÁK, J., KOPPLOVÁ, B. *Dějiny českých médií: Od počátku do současnosti*. 3. vyd, Praha: Grada Publishing, 2011. s. 336, ISBN 978-80-247-3028-8.

¹⁵ Tamtéž, s. 337

FTÚI pravidelně *prověřoval 15 ústředních deníků, 25 časopisů, 30 programových bloků v Čs. rozhlasu a Čs. televizi.*¹⁶

1.2.2 Periodika

Socialistické strany byly v té době reprezentovány deníkem *Svobodné slovo*, týdeníkem *Ahoj na sobotu* a čtrnáctideníkem *Socialistický směr*. Československá strana lidová vydávala svůj ústřední deník *Lidová demokracie*, týdeník *Naše rodina* a pro funkcionáře strany časopis *Naše politika*. Tisk ROH reprezentoval deník *Práce*. Dále vycházely deníky a časopisy pro funkcionáře, ženy (například *Vlasta, Praktická žena*), děti a mládež (*ABC mladých techniků a přírodovědců, Čtyřlístek*) a různá periodika, která byla nazývána jako odborná a metodická. Suma sumárum počet deníků byl do roku 1988 18, počet týdeníků byl v rozmezí 185 až 179.

1.3 Přelomový rok 1989

Po listopadových událostech v roce 1989 se mezi prvními vzpamatoval mediální trh. Hned v první třetině následujícího roku proběhla novela tiskového zákona, která „*odstranila zákaz vydávání novin a časopisů soukromým podnikatelským subjektům*“.¹⁷ V tomto okamžiku nastává situace, kdy se začíná nově soutěžit na otevřeném kapitalistickém trhu. Snaha být lepší než konkurence, nabídnout něco nového, co jiná periodika nemají, to byla první fáze českého tisku.

Tyto události přinesly dva faktory pohledu na věc. *Objektivní faktor*, kam můžeme zahrnout proměny vlastnické struktury médií, nový rozvoj technologií, proměny v distribuci a změny v rámci legislativy.¹⁸ Do tohoto faktoru lze zahrnout také nutný odchod velké části předlistopadových žurnalistů, jedná se o *generační proměnu novinářského stavu*. S objektivním faktorem úzce souvisí *subjektivní faktor*. V tomto ohledu se jedná o duchovnější princip fungování české žurnalistické scény. Poslání novináře je výsadou objektivně informovat společnost a upozorňovat na souvislosti

¹⁶ BEDNAŘÍK, P., JIRÁK, J., KOPPLOVÁ, B. *Dějiny českých médií: Od počátku do současnosti*. 3. vyd, Praha: Grada Publishing, 2011. s. 337, ISBN 978-80-247-3028-8.

¹⁷ JIRÁK, J. *10 let v českých médiích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 24. ISBN 80-7178-925-9.

¹⁸ ŽANTOVSKÝ, P. *Česká politika a média po roce 1989*. 1. Vyd. Praha: Institut Václava Klause, 2013. s. 52, ISSN 1213-3299.

mezi jevy, událostmi či osobami a institucemi. Tím pádem se žurnalista stává „hlídacím psem demokracie.“

1.3.1 Privatizace

Média tedy procházela změnou, jejímž výsledkem měla být svoboda slova a nezávislost na politické struktuře. Redaktoři a sami zaměstnanci vydavatelství se ujali příležitosti, jelikož nastala situace, že si poprvé mohli demokraticky zvolit redakční vedení. To mělo za následek, že nastala u deníků a dalších periodických tisků událost, kterou lze charakterizovat jako „spontánní privatizaci“, což znamená samovolný přechod velké části periodického tisku do soukromého sektoru.¹⁹ V této fázi přebírají řízení vydavatelství jednotliví členové redakcí.

Přízračným rysem tohoto období je vysoká míra tolerance k ne zcela legálním postupům při zakládání soukromých médií, neboť tento mimoprávní proces byl chápán jako odstátnění, tedy vytváření systému nezávislých médií na státu. Především zaměstnanci tištěných médií sami začali přebírat iniciativu a spontánně se zasadili o zprivatizování medií, ve kterých pracovali. Základním rysem bylo „*manifestační distancování se od předlistopadového režimu a od bývalého vydavatele.*“²⁰ V tištěném sektoru fakticky probíhali tři varianty, jak odstátnění probíhalo:

- Přeměnou stávajících titulů
- Obnovování titulů, které byly zakázány, nebo vycházely jako samizdat
- Založením nových titulů

V další fázi se ze stávajícího vydavatelství stávala akciová společnost, popřípadě jiná forma právnické osoby, umožňující zaměstnancům mít ve společnosti vlastnický podíl. Následně do mnohých deníků vstoupil zahraniční investor, který podíl zaměstnanců odkoupil a stal se tak většinovým vlastníkem.

Tituly přecházely do soukromého vlastnictví se zachováním svého názvu periodika, popřípadě s lehkou změnou názvu. S převodem vlastnictví získávaly soukromé

¹⁹ BENDA, J. *Vlastnictví periodického tisku v ČR v letech 1989–2006*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007. s. 22, ISBN 978-802-461-387-1.

²⁰ BEDNAŘÍK, P., JIRÁK, J., KOPPLOVÁ, B. *Dějiny českých médií: Od počátku do současnosti*. 3. vyd, Praha: Grada Publishing, 2011. s. 371, ISBN 978-80-247-3028-8.

společnosti také redakční zařízení a seznam předplatitelů, co se týče tiskáren, jejich privatizace proběhla až později a plně dokončena byla v roce 1999.²¹

V rámci privatizace se rozlišují tři období:

- 1989-1992: Veškeré krajské deníky jsou privatizovány. Vznikají i nové tituly, které ovšem zanedlouho zanikají, nebo se stávají majetkem zahraničních vydavatelů. V regionálním tisku dochází k vlastnickému převodu již zprivatizovaných titulů do majetku dvou zahraničních firem, a sice do Neue Presse Verlags-GmbH v Čechách a Socpresse SA na Moravě a ve Slezsku.
- 1993-2000: Nově vzniklé tituly přecházejí do vlastnictví zahraničních společností, nebo mění majitele, kteří jsou ovšem stále zahraniční. Tituly, které nově vznikají, většinou nestačí čelit konkurenci a záhy opět zanikají. V Praze začíná vycházet první titul zcela zdarma.
- 2001-2006: Nastává konsolidace vlastnictví a na trhu se začínají prosazovat společnosti, které vytváří monopol, především pokud jde o regionální tisk. V důsledku koncentrace vlastnictví dochází k centrálnímu řízení konkrétních titulů a oslabení jejich regionálních specifik, obsahy se proto unifikují. V Praze je založeno několik regionálních titulů.²²
- 2007-2015: Toto období je typické pro koncentraci vlastnictví. Jedná se o trend, kdy velcí obchodní magnáti a podnikatelé skupují česká média a mediální společnosti. Nejedná se pouze o zahraniční investory, naopak o česká média jeví zájem především čeští a slovenští podnikatelé.

1.4 Vlastnictví a koncentrace vlastnictví

Pokud se trh periodického tisku hodnotí jako celek, tzn., jsou společně posuzovány deníky a časopisy, pak v České republice existuje pluralita periodického tisku a jeho vlastníků, zajišťující podmínky pro vyjádření názorové rozmanitosti pluralitní

²¹ BENDA, Josef. *Vlastnictví periodického tisku v ČR v letech 1989–2006*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007. s. 101, ISBN 978-802-461-387-1.

²² Tamtéž, s. 234-241

demokratické společnosti.²³ Pokud ale rozdělíme periodický tisk na jednotlivé segmenty, a sice:

- Celostátní denní tisk
- Regionální denní tisk
- Regionální tisk s delší než denní periodicitou
- Časopisy

Je z tohoto rozdělení patrné, že existuje oblast, která zaujímá faktický monopol. Jedná se o vydavatelství VLTAVA-LABE-PRESS a.s., které ovládá více než 90% regionálního tisku a významně také proniká do oblasti regionálního tisku s delší než denní periodicitou.

Koncentraci vlastnictví lze popsat jako „*proces získávání různých mediálních organizací do soukromého vlastnictví jednoho subjektu za účelem ovládnutí trhu.*“²⁴ Tyto mechanismy vnitřně integrují mediální systém, který v důsledku z největší části ovlivňuje malý počet silných vlastníků. Ke koncentraci vlastnictví dochází nejen uvnitř mediálního systému, ale také mezi různými odvětvími. Lze jej rozdělit na dva trendy, a sice na horizontální a vertikální koncentraci vlastnictví.

U horizontální koncentrace vlastnictví se daná společnost snaží získat konkurenční média v rámci jednoho trhu. Vertikální koncentrace vlastnictví znamená, že jeden vlastník má pod svou kontrolou ty podniky, které zajišťují různé fáze výroby. Vyskytuje se ještě další teorie, která tvrdí, že existuje ještě třetí typ koncentrace vlastnictví a to diagonální. Jedná se o kumulaci vlastnictví v různých oblastech podnikání, takže vlastník získává postupně dohled jak nad mediálními společnostmi, tak i nad nemediálními. V České republice je učebnicovým příkladem vydavatelský dům MAFRA a.s. Jeho vlastník totiž nejenomže vlastní velkou mediální společnost, pod kterou patří deníky, online zpravodajství, celoplošné rádio a televize, ale podniká také v jiných oblastech a je především ministrem financí a místopředsedou vlády. Jako druhý příklad lze uvést Zdeňka Bakalu, podnikatele v průmyslu, energetice a vlastníka vydavatelství Economia a.s.

²³ BENDA, J. *Vlastnictví periodického tisku v ČR v letech 1989–2006*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007. s. 58, ISBN 978-802-461-387-1.

²⁴ BURTON, G., JIRÁK, J. *Úvod do studia médií*, Vyd. 1. Brno: Barrister & Principal, 2001. ISBN 80-8594-67-6.

Koncentrace vlastnictví tedy umožňuje maximalizovat úspěch mediálních společností prostřednictvím kontroly trhu. Ve všech odvětvích ekonomiky je tendence větších podniků zkupovat ty menší pro svůj růst. V mediální oblasti je tomu stejně. Velké mediální společnosti se snaží o koncentraci vlastnictví a díky tomu si chtějí udržet své postavení na trhu.

Ovšem podle odborníků koncentrace vlastnictví v mediální oblasti omezuje prezentaci různorodých pohledů a názorů, a proto je ze své podstaty problematická. Jakákoliv právní úprava je v tomto ohledu velmi obtížná, a to jak na národní, tak nadnárodní úrovni. Evropský parlament již několikrát zdůraznil, že koncentrace může ohrozit svobodu projevu.

Od června roku 2015 ministerstvo kultury zvažuje zákaz křížení vlastnictví médií. V srpnu byl tento návrh předložen ve sněmovně a schválen. Zákon č. 231/2001 Sb. o rozhlasové a televizním vysílání prošel tedy novelizací. Novela upravuje regulaci vlastnictví v oblasti elektronických médií. *„V této fázi jsme zvolili určitou úpravu týkající se křížení vlastnictví médií, která mu bude do jisté míry zamezovat. Nejde o absolutní zákaz, ale určitá forma křížení vlastnictví by podle současného stavu novely, na kterém se stále pracuje, nebyla možná. Bliž specifikovat to budeme moci později, budeme mít zhodnoceny dopady a vyjádří se k tomu regulátor,“*²⁵ říká Kateřina Kalistová.

²⁵ KRUPKA, J. *Chystaná novela vysílacího zákona doznala změn*, [online] ©2011-2014 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://www.mediar.cz/jak-se-nezmeni-cesky-medialni-zakon/>

2 VZNIK VELKÝCH VYDAVATELSKÝCH DOMŮ

Mediální organizace mají vlastní byrokratickou strukturu. Jsou to složité organizační celky s vlastní propracovanou hierarchií odpovědností a pravomocí s vysokou dělbou práce. Konkurenční prostředí vydavatelské domy nutí stále zkvalitňovat jejich obsah tak, aby byl na své čtenáře působivější. Zařazují stále nové suplementy, inovují grafické prvky a interaktivně propojují své webové stránky s tištěnou verzí periodik (viz kapitola 5.3 *Dopad technologických změn na vydavatelské domy*).

Každý z velkých vydavatelských domů měl svůj specifický vývoj a historii. I podíl na trhu se měnil, s tím souvisí majetkové poměry a počet deníků a časopisů, které každé vydavatelství vydávalo. Níže je popsána historie pěti největších vydavatelských domů v České republice a jejich současný podíl na trhu (vydavatelství MAFRA a.s. je samostatně a podrobně popsáno v kapitole číslo 3).

2.1 Czech News Center a.s.

V roce 1991 vstupuje na český trh zahraniční vydavatel Ringier, který zahájil svou činnost pod názvem Ringier ČSFR. Vydával ekonomický týdeník *Profit* a televizní programový časopis *Teletip* a *Auto tip*. O rok později začíná vycházet bulvární deník *Blesk* včetně supplementu *Magazín Blesk*. Deník si díky své specifičnosti rychle získává čtenáře a stává se tak nejprodávanějším a nejčtenějším deníkem. V roce 1993 se vydavatelství přejmenovalo na Ringier ČR, v tomto roce společnost koupila společenský týdeník *Reflex*. Především koupila značnou část akcií společnosti *Lidové noviny, a.s.* Následně odkoupila nejstarší dětský čtrnáctideník *ABC*.

Odkoupením 51% podílu v deníku *Sport* v roce 2001 získalo vydavatelství dominantní postavení na trhu. Následně roku 2003 je výhradním vlastníkem deníku *Sport* Ringier ČR. Vydavatelství následující rok začalo vydávat ženský týdeník *Blesk pro ženy*, po úspěšném uvedení na trhu se *Blesk* rozšiřuje o *Blesk hobby* a *Blesk křížovky*. Následně se ještě přidal *Blesk zdraví* a *Blesk Vaše recepty*. V roce 2007 se vedení vydavatelství rozhodlo koupit konkurenční bulvární deník *Aha!*.

V roce 2010 byl založen Ringier Axel Springer Media AG, který 50:50 sloučil aktivity švýcarské společnosti Ringier AG a německého vydavatelství Axel Springer SE

na trzích střední a východní Evropy. Součástí jeho nadnárodního portfolia je 170 novin a časopisů vydávaných ve 33 zemích.

V České republice vystupuje vydavatelství pod názvem Ringier Axel Springer CZ. Díky této fúzi se segment časopisů rozrůstá o auto-moto časopisy, nejznámějším je *Svět motorů* vycházející od roku 1947.

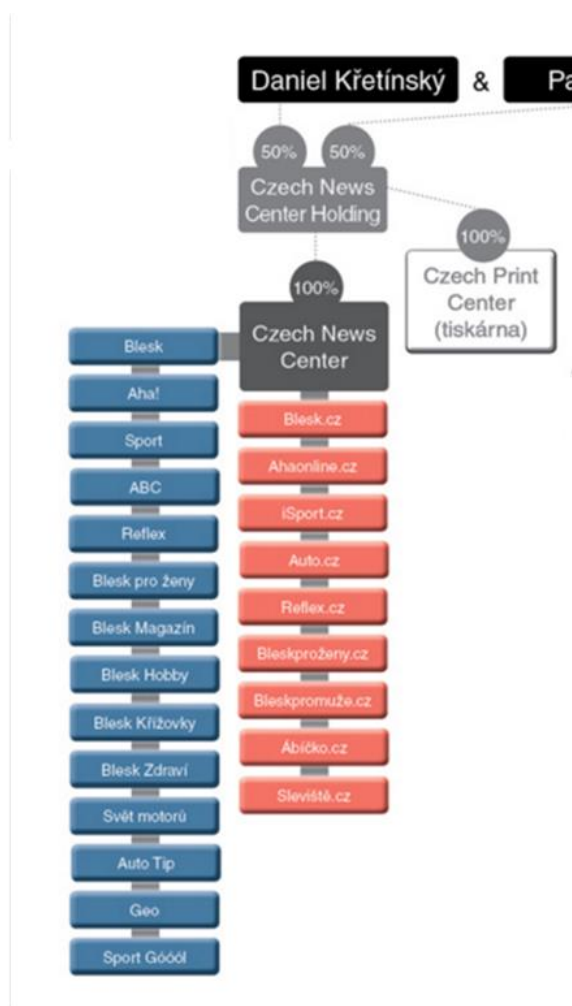
Nastává přelomový rok 2011, který znamená integraci ve spojitosti se spojením redakce tištěných a online médií. Vznikají webové stránky, které jsou adaptací tištěných titulů vydavatelství, jako je například *blesk.cz*, *isport.cz* a další online tituly.

V dubnu roku 2014 byla společností CZECH NEWS CENTER a.s. (CNC) dokončena akvizice dceřiné společnosti Ringier Axel Springer AG. Akcionáři a jediní vlastníci společnosti CNC jsou Daniel Křetínský a Patrik Tkáč a převzali aktivity vydavatelství Ringier Axel Springer CZ a.s. CNC patří do koncernu CZECH MEDIA INVESTS a.s. Tato podoba přetrvává do současnosti²⁶.

Od prosince 2015 je v jednání možnost, že CNC odkoupí část portfolia vydavatelství Mladá fronta (pod které patří mimo jiné týdeník *E15*).

²⁶ *Historie* [online], [cit. 2016-01-08] dostupné z <http://www.cncenter.cz/clanek/1327/historie>

Obrázek 1: Seznam deníků a časopisů, které vydává CNC



Zdroj: Infografika: Vlastníci českých médií a jejich dosah na trhu, online, cit. 2016-01-08

Zdroj²⁷

2.2 Bauer media v.o.s.

Největším konkurentem pro Ringier je německá společnost Bauer Media Group (Bauer media), která vzniká ještě v Československu v roce 1991 ovšem pod názvem Europress. Teprve v roce 2006 vydavatelství přijalo jméno své mateřské společnosti.

²⁷ Infografika: Vlastníci českých médií a jejich dosah na trhu [online]. ©2014 [cit. 2016-01-08]. Dostupné z <http://www.mediaguru.cz/2014/06/infografika-vlastnici-ceskych-medii-a-jejich-dosah-na-trhu/#.Vo-kexXhDIU>

Zaměření vydavatelství je na dvě cílové skupiny, a to ženy a mládež. Mládeži se věnují dvě periodika, a sice *Bravo* a *Bravogirl*, pro ženy vychází další 4 časopisy, jsou to *Chvilka pro tebe*, *Napsáno životem*, *Tina*, *Žena a život*. Dále pak vydává časopis *Bydlení*, *Praktik*, *TV Revue* a bulvární týdeník *Rytmus života*.

V březnu roku 2000 své portfolio rozšiřuje o titul *Screen Fun*, časopis zabývající se vědou, technikou a počítačovými hrami. Projekt však nebyl úspěšný a končí ještě tentýž rok. V červnu však přidává další časopis zaměřený na mládež a to *Dívka*.

V roce 2001 se vydavatelství vzdává svého titulu *TV Revue*, které prodává Ringieru a tím zcela opouští od segmentu televizních titulů. V lednu 2002 posiluje své postavení na trhu s románovými časopisy a vydává *Čas na lásku*.

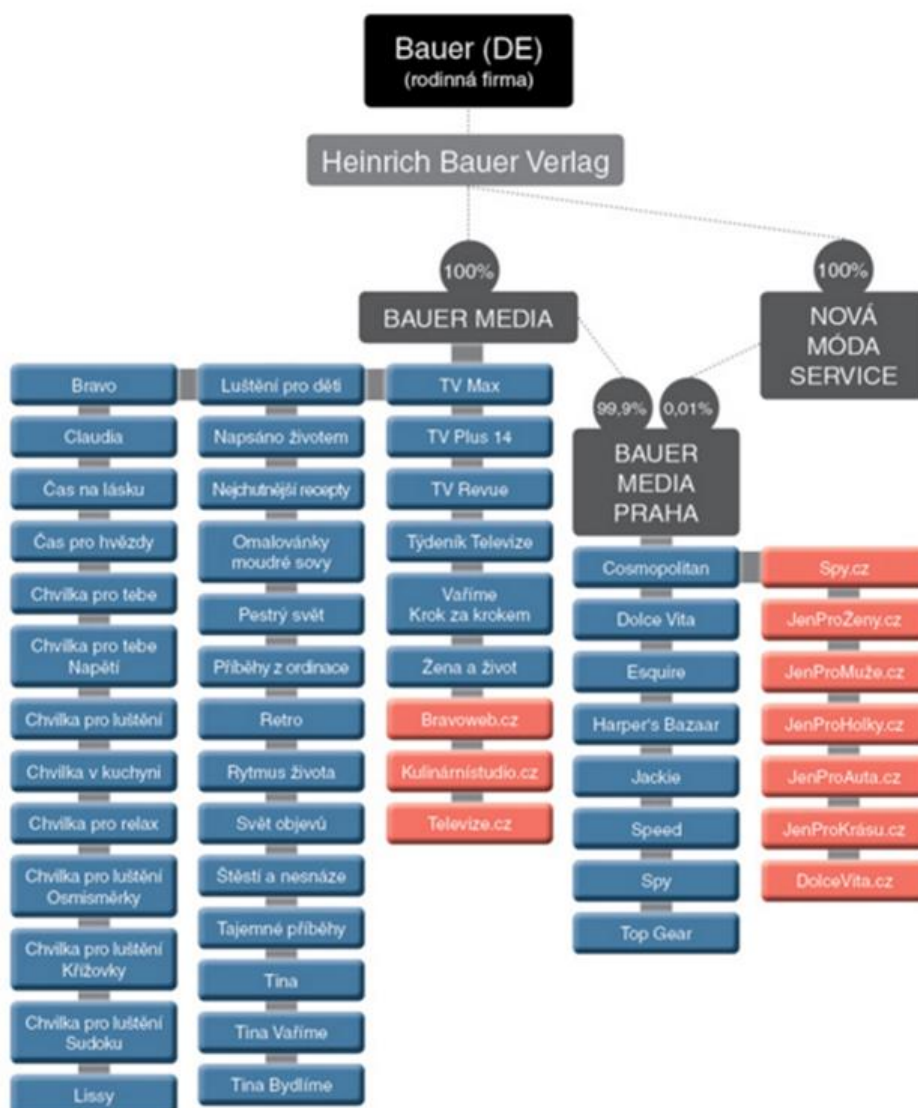
V listopadu 2003 se objevil na trhu nový titul *Claudia*, který svou nízkou cenou (8 Kč) vyhlásil boj mezi ženskými časopisy, čemuž se musely přizpůsobit i ostatní vydavatelství.²⁸ Na podzim 2004 přidává vydavatelství další ženský časopis s bulvárními prvky – *Pestrý svět*. Dokumentuje život celebrit, jak domácích, tak zahraničních, poskytuje rady v oblasti módy, kosmetiky a zdraví. V následujícím roce přichází s novým lifestylovým časopisem *Žena a život*.

V současné době Bauer media vydává 30 titulů, mezi které patří převážně časopisy pro ženy (lifestylové, bulvární, přílohové), dále je nejsilnějším vydavatelem programových titulů, společenských týdeníků a v posledních letech oslovuje i mužské publikum²⁹.

²⁸ ŠACHTA, J. *Směrování největších českých časopiseckých vydavatelství po vydavatelské krizi roku 2000*. Praha, 2008. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Daniel Koppl

²⁹ *O společnosti Bauer Media* [online]. ©2013 [cit. 2016-01-08] Dostupné z: <http://www.bauermedia.cz/o-spolecnosti-bauer-media>

Obrázek 2: Seznam časopisů, které vydává Bauer media



Zdroj: Infografika: Vlastníci českých médií a jejich dosah na trhu, online, cit. 2016-

01-08

Zdroj³⁰

³⁰ Infografika: Vlastníci českých médií a jejich dosah na trhu [online]. ©2014 [cit. 2016-01-08]. Dostupné z <http://www.mediaguru.cz/2014/06/infografika-vlastnici-ceskych-medii-a-jejich-dosah-na-trhu/#.Vo-kexXhDIU>

2.3 Burda media

Na český trh vstoupilo vydavatelství v roce 1991, kdy německý koncern Hubert Burda Media Holding GmbH & Co. KG založil společnost Burda Praha, spol. s r.o., která téhož roku začala vydávat časopis o módě *Burda*.

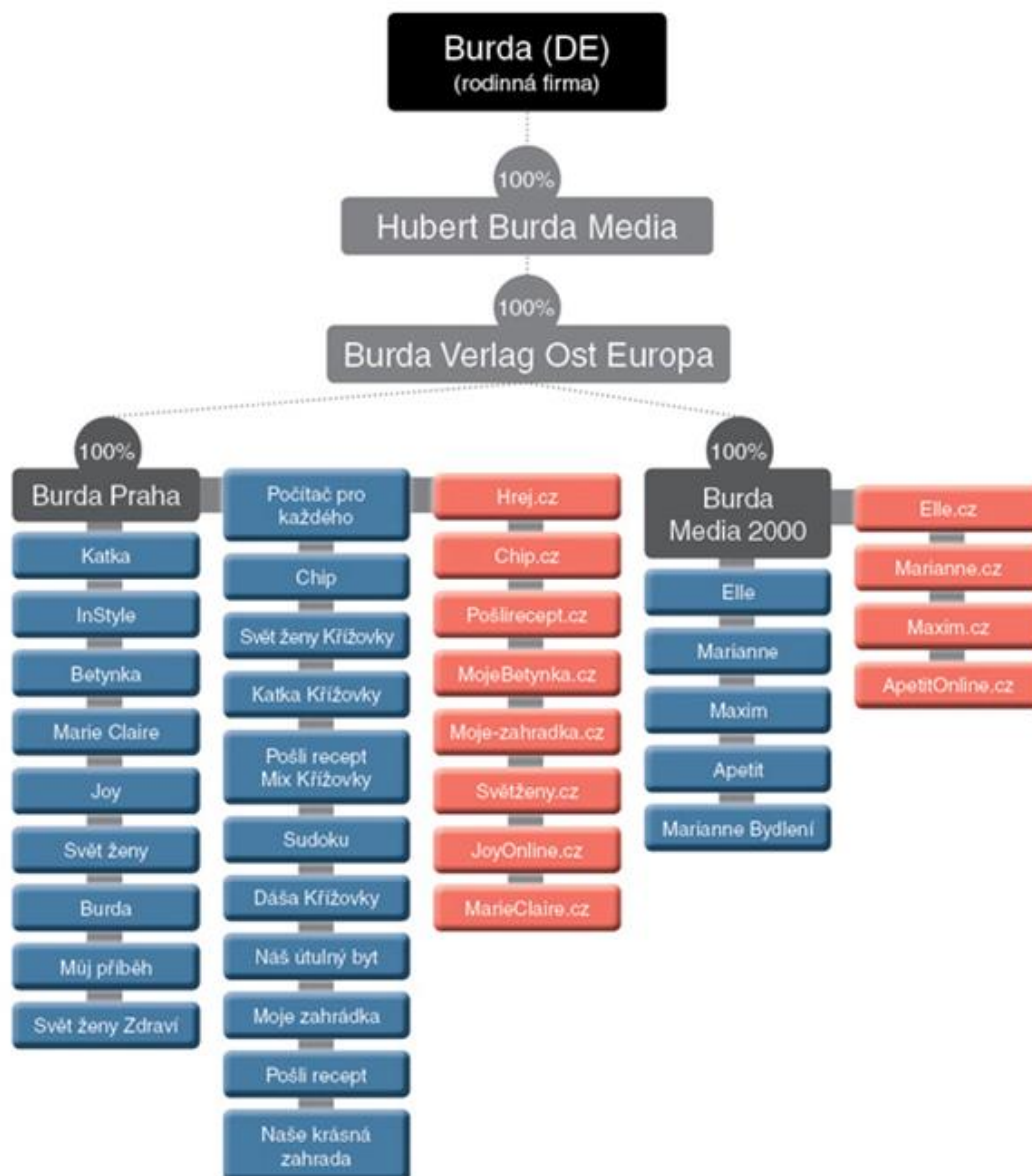
Vydavatelství Burda je vydavatelským domem orientovaným na časopisy, a tak v jeho portfoliu nejsou žádné noviny ani deníky či knihy. Vydavatelství především těží z mateřské společnosti Burda Medien, která je ryze apolitického charakteru a vydává především časopisy bez politického, náboženského a sexuálního charakteru.

V roce 2000 vydavatelství Burda Praha sloučilo dva své tituly *Burda* a *Woman* do jednoho společného. Časopis začal vycházet pod názvem *Burda International*. Nejprve vychází v podobě čtvrtletníku a následně jako měsíčník s názvem *Burda* a podtitulem *Světová móda*.

Burda media vydává v České republice přes 40 periodických časopisů. Mezi nejznámější ženské časopisy patří například *ELLE*, *Marianne*, *Marie Claire*, *Instyle*, *JOY*, *Katka*³¹ a mnoho dalších.

³¹ *Historie společnosti* [online] ©2015 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z <http://burda.cz/cs/vydavatelstvi/historie-spolecnosti>

Obrázek 3: Seznam časopisů, které vydává Burda media



Zdroj: Infografika: Vlastníci českých médií a jejich dosah na trhu, online, cit. 2016-01-20

Zdroj³²

³² Infografika: *Vlastníci českých médií a jejich dosah na trhu* [online]. ©2014 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z <http://www.mediaguru.cz/2014/06/infografika-vlastnici-ceskych-medii-a-jejich-dosah-na-trhu/#.Vo-kexXhDIU>

2.4 **Economia a. s.**

2.4.1 **Historie**

Tento vydavatelský dům vznikl v roce 1990 a díky němu začaly *Hospodářské noviny* vycházet jako deník. „*Budou mít náklad 160 000 výtisků. Mají obsahovat širokou škálu komentářů a zpravodajství, především pro potřeby našeho národního hospodářství, ale nový deník se nebude vyhýbat ani kulturním a sportovním událostem. I v této oblasti budou zvýrazňovány ekonomické souvislosti. Charakter HN bude ovlivněn i snahou vytvářet zpětnou vazbu pro dialog mezi vládou a veřejností, jemuž nemá chybět ani kritický tón*“³³.

Prvními akcionáři byly především státní banky, Úřad vlády Československé republiky, Československá obchodní banka, Komerční banka a Československá tisková kancelář.

Během několika následujících měsíců se o společnost začala zajímat zahraniční investiční firma *Euroexpansion*, která v roce 1991 odkoupila 45% akcií.

V roce 1992, tedy o jeden rok později, získal kontrolu nad společností *Economia, a. s.*, a díky tomu i nad *Hospodářskými novinami* a dalšími periodiky, vydavatelský holding *Handelsblatt – Dow Jones Investments B. V.*, jenž byl společným podnikem *Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH*, patřící do německé skupiny *Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH & Co. KG* (VGH, podíl 76,5%), a společnosti *Dow Jones & Company Inc.* (podíl 23,5%), jejímiž majiteli jsou rodiny zakladatelů *Dow* a *Jones* (podíl 60 %) a další fyzické osoby, dceřiné společnosti *Dow Jones Group Inc.*³⁴

Vlastnické poměry se opět změnilly v roce 2006, kdy společnost *Dow Jones & Company Inc.* prodala svůj podíl ve výši 23,5% v nizozemské společnosti *Handelsblatt – Dow Jones Investments B. V.* Tímto krokem získala německá společnost *Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH*, jež patří do skupiny *Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH & Co. KG*, 100% ve společnosti. V akciové společnosti *Economia* měla majoritní podíl 77, 47%. Minoritní podíl ve výši 10, 86% v akciové společnosti *Economia* dále vlastnila Česká tisková kancelář a drobný podíl v celkové

³³ *Hospodářské noviny deníkem*. Rudé právo. Citováno z: ŠVÁBOVÁ, Z. *Prvky persuade ve zpravodajství Hospodářských novin*, Brno, 2007. Bakalářská práce. Masarykova Univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jiřina Salaquardová

³⁴ BENDA, J. *Vlastnictví periodického tisku v ČR v letech 1989–2006*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007. s. 157, ISBN 978-802-461-387-1

výši 0,72 % mělo rovněž 9 fyzických osob, zaměstnanců společnosti. Společnost Economia, a. s. si ponechala 0,06 % vlastních akcií.

V roce 2006 vycházel spolu s deníkem *Hospodářské noviny* také každou středu *Magazín In* a každý pátek *Víkend HN*. Mezi přední tituly společnosti Economia, a. s. patřil dále ekonomický týdeník *Ekonom*. Od 25. října roku 2000 je do obchodního rejstříku zapsána také akciová společnost Economia Online.

V roce 2008 Verlagsgruppe Handelsblatt prodala svůj podíl podnikateli Zdeňku Bakalovi, který se tak stal výhradním vlastníkem vydavatelství. V tomto roce se také začalo vydavatelství proměňovat ve smyslu digitalizace a tradiční vydavatelství zaměřené na tištěné tituly se začalo přizpůsobovat potřebám trhu. Od roku 2008 se z Economie stává multimediální organizace.

Od roku 2009 Economia vydává časopis *Respekt*. Economia vydává především odborné ekonomické tituly, mezi které patří *Ekonom*, *Marketing&Media*, *Moderní řízení*, *Právní rádce* a další, včetně internetových portálů jako je *ihned.cz*, *aktualne.cz*, nebo *zena.cz*.³⁵ V roce 2013 společnost koupila Centrum Holdings a následující rok se Economia sloučila se společnostmi Centrum Holdings a Respekt Publishing³⁶.

2.4.2 Portfolio

Vydavatelství Economia se především profiluje jako vydavatel ekonomického a odborného tisku. Zároveň má také důležité postavení v online médiích, tím pádem i v digitalizaci mediálního obsahu.

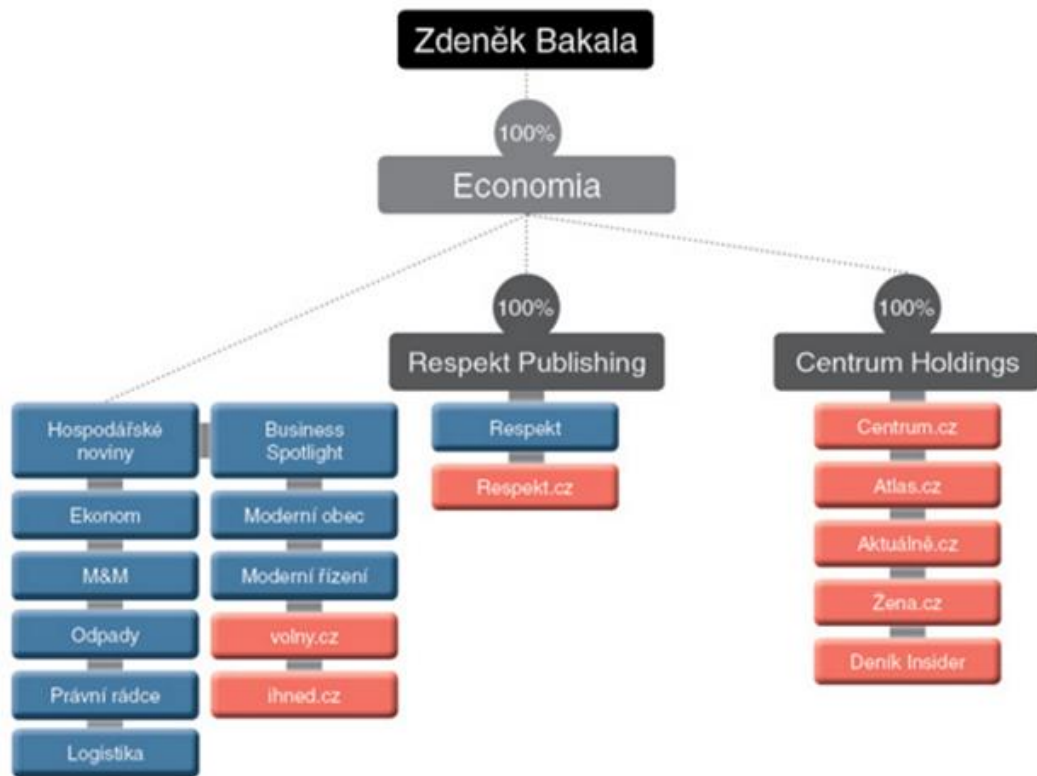
„Naše tituly čte 66 % majitelů firem a zástupců top managementu firem a veřejné správy, pro které je hlavní hodnotou serióznost obsahu a objektivita poskytovaných informací. Economia (...) se současně obrací k nejvýznamnější části populace – lidem, kteří rozhodují a kteří ovlivňují veřejné mínění v zemi.“³⁷

³⁵ *O společnosti* [online] ©2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z <http://economia.ihned.cz/o-spolecnosti/>

³⁶ Tamtéž

³⁷ Tamtéž

Obrázek 4: Seznam deníku a časopisů, které vydává Economia



Zdroj: Infografika: Vlastníci českých médií a jejich dosah na trhu, online, cit. 2016-01-25

Zdroj³⁸

2.4.3 Integrovaný newsroom Economie

V rámci své restrukturalizace a digitalizace se vydavatelství Economia přestěhovalo během roku 2013 do integrovaného newsroomu v Karlíně. Kompletní provoz na novém místě byl zahájen 1. července 2013. Samotné stěhování redakcí muselo probíhat postupně, jako první musela fungovat obsluha výroby a výroba samotná. S přesunem na nové pracovní místo vznikla nová, integrovaná oddělení jako je například vizuální studio, korektorna a sekretariát. V období před tímto newsroomem fungovalo to, že tyto

³⁸ Infografika: Vlastníci českých médií a jejich dosah na trhu [online]. ©2014 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z <http://www.mediaguru.cz/2014/06/infografika-vlastnici-ceskych-medii-a-jejich-dosah-na-trhu/#.Vo-kexXhDIU>

služby si jednotlivé redakce zajišťovaly samostatně. Od roku 2013 se pracovníci těchto oddělení sloučili na jedno místo a tak pracoviště začala účinně využívat synergii a efektivněji si dělit práci. V předchozím uspořádání platilo, že každý samostatný titul má své grafiky a korektory. Jejich práce byla zaměřená především na období před uzávěrkou, naopak po vydání čísla jim nebylo možné udělit dostačující množství práce a zůstali tak nevyužiti. V novém systému uspořádání se univerzální vizuální pracovníci a korektoři podílejí na práci, kterou je potřeba aktuálně odvádět napříč všemi tituly. Zajišťuje to tedy plynulý chod všech redakcí a tok práce.

Tím, že vydavatelství *Economia* sídlí v tomto newsroomu, který patří i mezi nejmodernější ve střední Evropě, *Economia* potvrzuje svůj cíl stát se inovativní multimediální firmou. Podobnou změnu provedlo také vydavatelství *Czech News Center*.

2.4.4 Akvizice *Centrum Holdings*

Do transformace vydavatelství *Economia* významně zasáhlo rozhodnutí vedení společnosti o akvizici firmy *Centrum Holdings*, kterou *Economia* oficiálně převzala v červnu 2013.

Od akvizice si vydavatelství slibovalo posílení na internetovém trhu. Zatímco *Economia* byla tehdy podle Admonitoringu³⁹ v oblasti prodeje internetové reklamy na sedmém místě, *Centrum Holdings* bylo druhé po firmě *Seznam*. Akvizicí se *Economia* posunula na třetí místo. Rozšířila své portfolio o servery *aktuálně.cz*, *žena.cz*, další webové portály a rozsáhlou e-mailovou základnu pod značkami *centrum.cz* a *atlas.cz*, SMB agenturu *Najisto* a dalších internetových serverů a produktů. Podle Kamila Čermáka, místopředsedy představenstva *Economie* zodpovědného za restrukturalizaci, „zavedená digitální média výrazně v budoucnu urychlí transformaci *Economie* v moderní vydavatelský dům třetího tisíciletí.“⁴⁰.

³⁹ AUST, Ondřej. *Bakalova Economia kupuje Centrum Holdings s deníky Aktuálně.cz a Insider. Mediář.cz* [online]. 29. 4. 2013 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/bakalova-economia-kupuje-centrum-holdings-s-deniky-aktualne-cz-a-insider/>

⁴⁰ JANOUS, M., SLÍŽEK, D. *Potvrzeno: Bakalova Economia kupuje české aktivity Centrum Holdings. Lupa.cz* [online]. 29. 4. 2013 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/potvrzeno-bakalova-economia-kupuje-ceske-aktivity-centrumholdings/>

Společná firma je podle odhadů serveru Mediář⁴¹ schopna zasáhnout 3,5 milionu lidí, samotné Centrum zasahuje 2 miliony lidí, z toho *aktuálně.cz* 1,4 milionu a homepage *atlas.cz* a *centrum.cz* dohromady 1 milion, weby Economie pod *iHNed.cz* zasahují 800 tisíc lidí.

Spojování stávající Economie s Centrum Holdings a také současně s firmou Respekt Publishing bylo řízeno projektem transformace. Projekt transformace vedla projektová kancelář spadající přímo pod generálního ředitele. Součástí byl projektový tým, ve kterém byli všichni členové top managementu a jednotlivé streamy za obsahové věci, za finanční linii, za procesy obecně, za lidi, komunikaci. Top management se na denní bázi scházel, na mítincích se dávaly dohromady informace a zjišťovala se hlavní rizika. Integrace všech tří společností probíhala od září 2013, kdy byl oficiálně představen nový projekt transformace, do července 2014, kdy se firmy oficiálně sloučily a nástupnickou společností se stala nová Economie.

2.5 Vltava-Labe-Press

2.5.1 Historie

Německá společnost Neue Presse Verlags, tedy od roku 2000, kdy došlo k převodu mezinárodních aktivit, Verlagsgruppe Passau vstoupila na český tiskový trh v 90. letech.

Prvními kroky Neue Presse Verlags byly v letech 1991–1994 privatizace a nákup regionálních titulů. Společnost převzala nejprve regionální deníky v jižních a západních Čechách. S akvizicí nejen těchto deníků velmi pomohl Neue Presse Verlags Vlastimil Košťál, který ze svého dřívějšího působení měl mnoho důležitých kontaktů. Na základě těchto kontaktů se Neue Presse Verlags, respektive několika jejím menším společnostem podařilo převzít čtyři regionální deníky, které těsně předtím prošly spontánní privatizací (původně ve vydavatelství Rudého práva). A sice *Jihočeskou pravdu* neboli *Jihočeské listy*, *Pravdu* neboli *Novou pravdu* (posléze přejmenována na Plzeňský deník), oba patřící do Vydavatelství Vltava. Dále také *Průboj* neboli

⁴¹ AUST, O. *Bakalova Economia kupuje Centrum Holdings s deníky Aktuálně.cz a Insider*. Mediář.cz [online]. 29. 4. 2013 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/bakalova-economia-kupuje-centrum-holdings-s-deniky-aktualne-cz-a-insider/>

Severočeský regionální deník, později známý jako *SD Severočeské noviny* patřící do Vydavatelství Labe, a *Pochodeň* neboli *Hradecké noviny* patřící PNPress.⁴² Právě noviny *Jihočeská pravda* byly v březnu 1991 prvním deníkem, který Neue Presse Verlags získala na českém trhu.

Již po třech letech se však stoprocentním vlastníkem společnosti PNPress, a. s. stala společnost Neue Presse Verlags, neboť velká většina minoritních akcionářů místo navýšení kapitálu (což bylo nutné kvůli investici do redakčního systému) své akcie raději odprodala za dvacetinásobek své původní investice. Neue Presse Verlags chybělo zastoupení v Praze, a proto v roce 1997 koupila společnost PRAGOPRINT vydávající *Večerník Praha*. V roce 2000 společnost koupila šest regionálních deníků včetně *Zemských novin*.

Astrosat, vydavatelství, které taktéž spadá pod Vltava-Labe-Press, koupil časopisecké vydavatelství Sanoma. Celá transformace byla dokončena v roce 2013 a Astrosat roku 2014 nese název Astrosat Media.

Od 16. prosince 2015 je společnost Vltava-Labe-Press ve vlastnictví investiční skupiny PENTA.

2.5.2 Mediální skupina VLP

2.5.2.1 Vltava-Labe-Pres

Pod mediální skupinu VLP patří samotné vydavatelství Vltava-Labe-Press. Hlavním periodikem a deníkem je regionální *Deník*. Vychází celkem v 71 mutacích po celé ČR, v každém velkém městě lze nalézt místní redakci *Deníku*. Vydavatelství má dále ve svém portfoliu 23 dalších titulů (týdeníky a přílohy) mezi které například patří:

Týdeníky:

- *Vyškovské noviny*
- *Moravský sever*
- *Hranický týden*
- *Nové Přerovsko*

⁴² BENDA, J. *Vlastnictví periodického tisku v ČR v letech 1989–2006*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007. s. 137-8, ISBN 978-802-461-387-1.

- *Slovácké noviny*

Přílohy:

- *Moje rodina – fajn život*
- *Pivo – deník plný života*
- *Peníze*
- *TV Magazín*

2.5.2.2 Astrosat Media

Dále mediální skupině VLP patří Astrosat Media, což je časopisecké vydavatelství, pod které spadá:

- 6 týdeníků
- 4 čtrnáctideníky
- 6 měsíčníků
- 1 dvouměsíčník
- 1 B2B titul
- 9 webů

Jedná se o vydavatelství, které je zaměřené především na lifestyle a televizní magazíny. Ovšem mezi tradiční časopisy patří například *Vlasta*, *Překvapení* nebo *Květy*. Astrosat Media je aktivní i na internetových serverech a všechny webové obsahy jsou publikovány jako samostatný projekt s vlastním obsahem.

2.5.2.3 Tiskárna novotisk

Tiskárna novotisk je dalším projektem, který spadá do mediální skupiny VLP. Jedná se o tiskárny zaměřené především na tisk novin a reklamních tiskovin. Tiskárna využívá rotační ofsetový tisk a nachází se v Praze a v Olomouci, aby mohlo být zastoupení jak v Čechách, tak na Moravě.

2.5.2.4 Česká produkční

Česká produkční je alternativním poštovním operátorem. Jedná se především o distribuci letáků, adresné doručování, nebo naopak neadresná distribuce. Specializuje

se na geomarketing, což je využívání digitální mapy a marketingových dat. Poskytuje veškeré distribuční služby.

2.5.2.5 AdActive

AdActive je mediální agentura, která zastupuje online inzerci. Zastupuje přes 80 webů po celé České republice. Zastupují a obchodují s reklamním prostorem internetových médií. Vytváří reklamní kampaně. Spravují weby *Deníků* i Astrosat Media.

2.5.2.6 NewsLab

NewsLab je novým odvětvím, které spadá pod mediální skupinu VLP. Vytvářejí webovou infografiku, tiskovou infografiku, vyvíjejí nové mobilní aplikace a vytvářejí reklamu na multimedialní platformě.

2.5.2.7 PNS

PNS (První novinová společnost a.s.) je distributorem tiskovin, zajišťují dodávku na prodejní místa po celé České republice. Jedná se o dodávku tisku, i elektronických médií a doplňkového sortimentu.

2.5.3 Weby a návštěvnost

Jako každé vydavatelství si i VLP vybuodovalo své postavení na internetu. Návštěvnost *Deníků* v internetové podobě je obrovská. Podle dat je zásah 1, 26 milionů online čtenářů. Především mutace každého z 71 regionálních *Deníků* do online podoby přispívá k tak vysoké návštěvnosti. Přispívá k tomu ale také web *šíp.cz*, který je druhým nejnavštěvovanějším bulvárním serverem v České republice. Dále pak web *autopronás.cz* a *vitavera.cz*. Co se týče mobilních aplikací, ani zde nechybí zastoupení v podobě *Deníku*.

Také média, které spadají pod Astrosat Media, mají své internetové weby. Všechny časopisy, které Astrosat Media vydává, mají své samostatné webové stránky, které spravuje AdActive.

Mediální skupina VLP je naprosto soběstačnou skupinou, která píše noviny, tiskne, vydává je a sama je distribuuje. Je to jedna z největších mediálních skupin v České republice.

3 HISTORIE VYDAVATELSKÉHO DOMU MAFRA

Vznik společnosti MAFRA a.s. jako takové lze datovat k 31. lednu 1992, kdy byla ovšem zapsána do obchodního rejstříku ještě jako MaFra a.s. Samotná MAFRA a.s. se transformovala z tehdejšího vydavatelství Mladá Fronta, to se uskutečnilo po roce 1989. Dlouho po tom, co vznikla MaFra, se vedly spory o tom, zda bylo vydavatelství legálně založeno a soudily jej kvůli samotnému názvu. Historie se ovšem začala psát hned po revoluci.

3.1 Listopad 1989 a rok 1990

Samotný revoluční týden začal právě 17. listopadu. Tehdy ještě vydavatelství Mladá fronta informovala o událostech jako obvykle. Na události ze 17. listopadu mohla reagovat MF až v pondělí 20. listopadu, ovšem pouze za předpokladu, že jim komentáře schválila tehdejší šéfredaktorka Miroslava Moučková (jmenována byla v červnu 1989 tajemníkem ÚV KSČ Milošem Jakešem).

„...skutečná revoluce vypukla až 20. listopadu. Druhý den vedení nepřišlo do práce a řízení společnosti převzala neformální skupina v čele s Liborem Ševčíkem, Ondřejem Neffem, Karlem Pacnerem a Petrem Šabatou. Zkoušeli jsme noviny změnit, aby psaly rozumně. Velmi opatrně jsme se je snažili nasměrovat novým, demokratickým směrem.“⁴³ Pan Komárek zároveň popisuje události, které se záhy děly. A sice, jak jako redakce chodili sledovat dění na Václavském náměstí, aby pak následně mohli popsat skutečnou realitu pravdivě. *„...ve čtvrtek 23. listopadu nám stopli celý náklad, který jsme se chystali vydat, Mladá fronta ten den nevyšla. A my se báli, co bude dál,“* popisuje Komárek.

„Připravilo se další vydání, ale ty noviny patřily pod ÚV SSM, tam byly neustálé spory a hádky a tehdejší šéfredaktorka Moučková vlastně vyměnila připravované číslo na pondělí 20. listopadu, ve kterém my jsme psali, jak to skutečně probíhalo na Národní třídě. Přišli jsme v pondělí do redakce a ty noviny byly úplně jiné, než které jsme napsali. A my jsme říkali, že takhle to prostě nemá cenu, když nám do toho pořád někdo mluví. Následně když viděla šéfredaktorka Moučková, že už to nemá cenu, tak se sbalila a z redakce odešla. A někdy začátkem prosince se ta redakce rozhodla, že vlastně

⁴³ Interview s Martinem KOMÁRKEM, bývalým redaktorem MF DNES, Praha 8.12.2015

musíme mít nového a oficiálního šéfredaktora. Takže proběhly volby, byly tam tři kandidáti a ti redaktoři tedy zvolili mě. A tak jsem stal šéfredaktorem, který byl skutečně zvolený lidmi. Ale ty spory pokračovaly, že si mě i zavolali do Federálního sdružení, vyhrožovali, že nás zavřou, když je budeme kritizovat. Takže to pořád pokračovalo. A ze strany SSM byly pořád tendence nám do toho zasahovat. Protože jsme byli zaměstnanci MFNV. Tak jsme se rozhodli, že dáme všichni výpověď a že založíme akciovou společnost, která bude vydávat tu Mladou frontu. Jenže teď ze zpětného pohledu to vypadá, že jsme to v podstatě ukradli, ale tam nebylo co ukrást. Tenkrát ty noviny nevlastnili žádní předplatitelé, ani distribuci, ale všechno to koupila PNS za nějakou nižší cenu a prodala to těm předplatitelům. A v tu dobu chtěl Ulčák založit redakci Mladé fronty, která by v tom pokračovala. Nabízel i dvakrát vyšší plat, než jsme dostávali my, ale nepodařilo se mu nikoho získat. V tom jsme měli štěstí, protože kdyby to udělal, pak my jsme mimo. Byla by to jeho partička, která by pokračovala v novinách a patřila vlastně pod ÚV SSM. A to se mu nepodařilo. Tenkrát do toho šlo i Rudé právo a Zemědělské noviny, Mladý svět, že se rozhodli skoncovat s politickými vlastníky. Ti, co se rozhodli zůstat u politického vlastníka, v podstatě velmi rychle zkrachovali.“⁴⁴

Doba se tehdy vyvíjela velmi rychle. 10. prosince 1989 se konaly první svobodné volby šéfredaktora, kterým byl jasně zvolen Libor Ševčík. Martin Komárek se stal zástupcem šéfredaktora. *“...my jsme se tehdy ocitli v takové schizofrenní situaci, protože jsme se báli, kdy nám SSM (Socialistický svaz mládeže) jako majitelé značky zastaví vydávání. Tehdy se lidé reálně báli, že komunisté pošlou na Václavské náměstí tanky, my jsme věděli, že je režim v rozkladu, ale netušili jsme do jaké míry.“*⁴⁵

V důsledku rozpadu režimu předseda SSM Martin Ulčák svolal na 27. ledna 1990 mimořádný sjezd, na kterém byla organizace rozpuštěna. Místo ní byl však založen Svaz Mládeže. *Mladá fronta* vydávala knihy pro děti a také několik dětských a mládežnických časopisů. Patřila sem například *Mateřidouška*, časopis pro ty nejmenší, nebo *Mladý svět*, který byl určen čtenářům od 15 do 35 let.

Od ledna 1990 vyjednávali šéfredaktor Libor Ševčík a předseda rady pracovního kolektivu Karel Pacner s předsedou SSM následně SM Martinem Ulčákem možnost osamostatnění deníku (respektive odkoupení za symbolickou částku), kterou Ulčák zásadně odmítal. A to zejména kvůli ziskovosti deníku. Ševčík s Pacnerem tomu

⁴⁴ Interview s Liborem ŠEVČÍKEM, prvním šéfredaktorem MF DNES, Praha 13.1.2016

⁴⁵ Interview s Martinem KOMÁRKEM, bývalým redaktorem MF DNES, Praha 8.12.2015

odporovali tím, že deník *Mladá fronta* nebyl SSM založen a dostal se do majetku až jako konfiskát.⁴⁶

16. ledna 1990 bylo svoláno shromáždění všech delegátů pracovního kolektivu Mladá Fronta. Toto shromáždění přijalo usnesení, ve kterém se požadovalo urychlení zřízení státního podniku Mladá fronta a vrácení tiskárny, která byla v roce 1957 Mladé Frontě odebrána rozhodnutím ÚV KSČ.

Nakladatelství a vydavatelství Mladá fronta jako celek se dále snažilo o změnu právní formy a o nalezení cesty dál pro udržení celistvosti. 1. února téhož roku byly odeslány dopisy Marií Koškovou Alexandru Dubčekovi, Jánu Čarnogurskému a Jaromíru Matějkovi, kde byla vyslovena žádost o přiznání statutu státního podniku. Na tyto dopisy měl značný vliv i Karel Pacner.

3.2 Vznik M a F a.s.

V rámci celé MFNV se jednalo o vyčlenění z majetku SSM respektive ČSM, jelikož bez tohoto aktu by byla následná činnost MFNV neuskutečnitelná. Na vybudování vlastní tiskárny, ale i další nutné modernizace, neměla MFNV dostatečné množství finančních zdrojů. Během prvních měsíců roku 1990 se uskutečnilo několik jednání mezi zástupci MFNV a francouzského koncernu Groupe Hersant. Ovšem, aby byla možnost nějaké následné spolupráce, bylo nezbytně nutné, aby MFNV byla samostatná a následně, aby Československo přijalo nevyhnutelné legislativní opatření.

Jelikož se dopisy, které zasílala Marie Košková s důrazným apelem na to, aby MFNV již dále nebyla součástí majetku ČSM, prozatím nesetkaly s kladnou odezvou, začali samotní redaktoři jednat na vlastní pěst. Vedení deníku *Mladá fronta* a *Mladý svět* společně oslovili advokátní kancelář, kterou požádali o vypracování návrhu postupu na osamostatnění těchto dvou titulů. Celý tento proces neprobíhal zcela veřejně, naopak, zasvěcení ho drželi v tajnosti. Jelikož právně nejjednodušší bylo založení akciové společnosti, bylo i pro založení nového vydavatelství tato forma jasnou volbou. „27. Července 1990 byla založena společnost *M a F a.s.*, to si pamatuji naprosto přesně, a akcionáři se stali sami redaktoři. Přesnou částku si už nepamatuji, ale vím, že

⁴⁶ BENDA, J. *Vlastnictví periodického tisku v ČR v letech 1989–2006*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007. s. 90, ISBN 978-802-461-387-1.

jsem tehdy celý měsíční plat investoval do svých akcií. Všichni měli stejný podíl“, tak popisuje své pocity Martin Komárek.

Základní kapitál činil 195.000,- Kčs, přičemž nově založená akciová společnost měla 65 akcionářů, z toho bylo 64 redaktorů a jedna sekretářka. Následně advokátní kancelář *Lederer – Zimpliner* připravila i různé smlouvy pro případ krizových situací, které eventuálně mohly nastat. A sice pro případ, že by byli iniciátoři nuceni opustit redakci. Na právních podkladech se také podílela právní kancelář *Traplová*, která vypracovala několik smluv o pronájmu s MFVN. Následně právní kancelář *Kříž a Bělina* vypracovala smlouvu o registraci ochranné známky *Mladá fronta DNES* a deník nechali zaregistrovat na Ministerstvu kultury.

Redaktoři, respektive akcionáři, si zjistili také podmínky a aktuální stav právní ochrany názvů, ochranných známek a značek deníku *Mladá Fronta*. Jelikož bylo zjištěno, že nic z toho není jakkoli právně chráněno, si je prostřednictvím právní kanceláře nechali registrovat na Ministerstvu kultury. Logo deníku zůstalo stejné, pouze se připojila koncovka *DNES*, a pod ním bylo malým písmem napsáno „*vydává M a F a.s.*“. První vydání nového deníku *Mladá fronta DNES* bylo vydáno 1. září 1990.

Obrázek 5: První vydání Mladé fronty DNES



Zdroj: Bednařík, P., Jirák, J., Kopplová B.: *Dějiny českých médií: od počátku do současnosti*, s. 371

Zástupci redaktorů následně oznámili Poštovní a novinové službě (PNS), že pravděpodobně brzy přestane vycházet deník *Mladá Fronta*. Přičemž předplatitelům může PNS nabídnout nový deník a to *Mladá fronta DNES*. Podobným způsobem proběhlo i jednání s tiskárnami.

V následujících dnech se konalo mnoho jednání, na kterých se účastnili redaktoři deníku, vedení MFNV a SM, kde se MFNV a SM snažili zachovat i starý deník *Mladá Fronta*. Všechny snahy o to, aby se starý deník zachránil tím, že se sestaví nový tým redakce, zkrachovaly.

V polovině srpna roku 1990 všichni redaktoři *Mladé Fronty* hromadně ukončili pracovní poměr v MFNV. „*My jsme se vlastně nechali vyhodit. Paní Košková nám v tomto ohledu fandila, takže to nebyl žádný problém,...*“, dodává k této situaci Martin Komárek. „*Snažili jsme se tím zabránit tomu, aby stará stále vycházela a byla tak de facto naším konkurentem.*“⁴⁷

22. srpna 1990 byla nově vzniklá společnost M a F a.s. zapsána do obchodního rejstříku. Stejného dne byl zapsán nový deník *Mladá fronta DNES* na Ministerstvu kultury, které vydává právě M a F a.s. 31. srpna téhož roku byla podepsána smlouva mezi MFNV a společností M a F a.s., která byla pro MFNV přinejmenším velmi výhodná. MFNV se v této smlouvě zavazuje *vytvářet podmínky pro vydávání deníku s názvem Mladá fronta DNES v oblastech pronájmu a údržby prostor a zařízení, v oblastech ekonomických, výrobních, provozních, inzertních a personálních.*⁴⁸ M a F a.s. si tyto služby hradila na základě přímé fakturace a další služby hradila měsíční sazbou 5%, který byla vypočtena z tržeb z prodeje. Smlouva byla uzavřena na dobu neurčitou s tříměsíční výpovědní lhůtou.

1. září 1990 tedy poprvé vyšel nový deník *Mladá fronta DNES*, ten byl doručen odběratelům prostřednictvím PNS, namísto původního deníku *Mladá Fronta*. Společnost M a F a.s. tedy prozatím fungovala ve starých prostorách, jako měl původní deník.

⁴⁷ Rozhovor s Martinem Komárkem

⁴⁸ BENDA, J. *Vlastnictví periodického tisku v ČR v letech 1989–2006*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007. s. 94, ISBN 978-802-461-387-1.

3.3 První zahraniční investor a vznik MaFra a.s.

Jelikož se otevřel československý, potažmo český, trh pro zahraniční investory, netrvalo dlouho a zahraniční investor oslovil i společnost M a F a.s. Nároky na inovaci tisku i distribuce byly stále vyšší, tudíž bylo přinejmenším namístě, aby se do fungování společnosti vložil nový investor a přinesl tak i nové finanční zdroje. Společnost M a F a.s. začala jednat s francouzskou *Socpresse SA*, která patřila pod skupinu Hersant. V průběhu tohoto jednání založila společnost M a F a.s. novou a samostatnou společnost *MaFra a.s.*, kterou výhradně prozatím vlastnila M a F a.s. (Pan Komárek v rozhovoru vysvětluje, že název *MaFra a.s.* vznikl kvůli francouzskému investorovi, pouhé připojení *RA* dalo za vznik tomuto názvu. Vyjadřovali tak úctu a také díky právě za nového francouzského investora *Socpresse SA*).

K 31. lednu 1992 vzniká zapsáním do obchodního rejstříku společnost *MaFra a.s.* se základním kapitálem 1 800 000 Kčs.⁴⁹ Následně v červnu téhož roku kapitálově vstupuje do společnosti *MaFra a.s.* francouzská *Socpresse SA* a odkupuje minoritních 48 % akcií od jejich vlastníků a navyšuje základní kapitál. *MaFra a.s.* se tak stala společným majetkem obou společností. Na společnost *MaFra a.s.* byla přepsána vydavatelská práva deníku *Mladá fronta DNES*, která také deník tiskla a distribuovala. Některé redakční pravomoci stále zůstaly vázány na společnost M a F a.s.

Socpresse SA v roce 1993 opět navýšila kapitál ve společnosti *MaFra a.s.* a stala se tak majoritním vlastníkem s 52%. Následně se ale dostala do finančních potíží a byla nucena celý svůj podíl prodat.

3.4 Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft mbH

Jelikož *Socpresse SA* nebyla už nadále schopna plnit své finanční závazky, prodala na podzim roku 1994 svůj majoritní podíl německému vydavatelství *Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft mbH (RBVG)*. Prodejní cena podílu přesahovala celou miliardu korun, v té době byl deník *Mladá fronta DNES* nejprodávanějším deníkem v České republice. Společnost *RBVG* se snažila i nadále odkupovat podíly a to dvojnásobným způsobem. Především se jednalo o vykoupení akcií ze společnosti M a F a.s. a následně

⁴⁹ MAFRA a.s., online http://rejstrik-firem.kurzy.cz/rejstrik-firem/DO-45313351-mafra-as/#id_sekce_zapis [cit. 2016-02-13]

navyšováním základního kapitálu společnosti MaFra a.s. Díky tomu se postupně společnost RBVG stala stoprocentním vlastníkem společnosti MaFra a.s. V tomto období také došlo k přechodu redakčních pravomocí z M a F a.s. na MaFra a.s.

9. září se M a F a.s. přejmenovala na MAF a.s. a 11. září roku 1997 se MaFra a.s. přejmenovala na MAFRA a.s., přičemž RBVG vlastnilo 74% a zbylých 26 % vlastnila společnost MAF a.s. Ovšem společnost MAF a.s. byla 100% vlastněna společností RBVG. Poslední akcie byly odkoupeny od drobných akcionářů v roce 2006.

Společnost RBVG také vlastnila 100% ve společnosti PRESSINVEST a.s., která byla majitelem 99,33% akciové společnosti Lidové noviny a.s., která vydávala deník *Lidové noviny*. Zbylých 0,67% akcií vlastnili drobní akcionáři.

RBVG si postupně vybudovala v České republice i polygrafické zázemí, vlastnila dvě tiskárny v Praze a Olomouci, které patřily v té době mezi špičky.⁵⁰

RBVG vlastnila společnost MAFRA a.s. až do roku 2013, kdy jí od společnosti RBVG odkoupil Andrej Babiš, respektive jeho firma Agrogert a.s.

3.5 Agrofert koupil MAFRA a.s.

Andrej Babiš, respektive jeho firma Agrofert a.s., odkoupil 26. června 2013 od německé RBVG vydavatelství MAFRA a.s. Od 16. října 2013 je v obchodním rejstříku zapsán jako jediný vlastník skupina Agrofert a.s., přičemž jejím 100% vlastníkem je právě Andrej Babiš.

I když právní rámec vyloženě nezakazuje vlastnictví médií osobou, která vykonává funkci ve vysoké politice, v tomto případě ministra financí, je to přinejmenším velmi nezvyklá a ojedinělá záležitost. V rámci neovlivňování a nezasahování do obsahu novin a časopisů, které MAFRA a.s. vydává, si pan Babiš nechal sepsat etický kodex od Karla Hvizďali, který upravuje chování výše zmíněného ministra financí a chodu všech redakcí.

Přestože je v etickém kodexu zmínka o tom, že „o *politických i obchodních aktivitách vlastníka společnosti informují tituly společnosti v přiměřeném zpravodajském rozsahu,*“⁵¹ statistika hovoří poněkud jinak.

⁵⁰ BENDA, J. *Vlastnictví periodického tisku v ČR v letech 1989–2006*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007. s. 129, ISBN 978-802-461-387-1.

3.5.1 Mladá fronta DNES a Lidové noviny ve vztahu k A. Babišovi

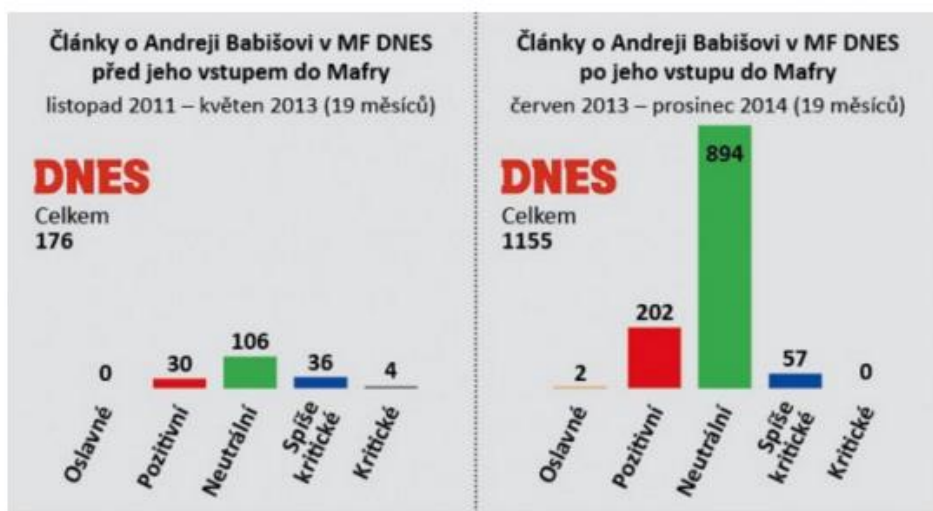
Díky statistikám, které provádělo novinářské sdružení Free Czech Media, lze dokázat, že deníky *Mladá fronta DNES* a *Lidové noviny*, se začaly více zaobírat Andrejem Babišem po té, co odkoupil společnost MAFRA a.s.

Toto sdružení zkoumalo od listopadu 2011 do května 2013 a následně od června 2013 do prosince 2014, jak se změnil styl a periodicita referování o Andreji Babiši. Hodnocení článků je rozděleno do pěti kategorií, a sice:

- Oslavné
- Pozitivní
- Neutrální
- Spíše kritické
- Kritické

Celkově vzrostl i počet článků, které o Babišovi informují. Například u Mladé fronty DNES to bylo ze 176 na 1155 a v Lidových novinách ze 148 na 782.

Obrázek 6: Články o A. Babišovi v MFD

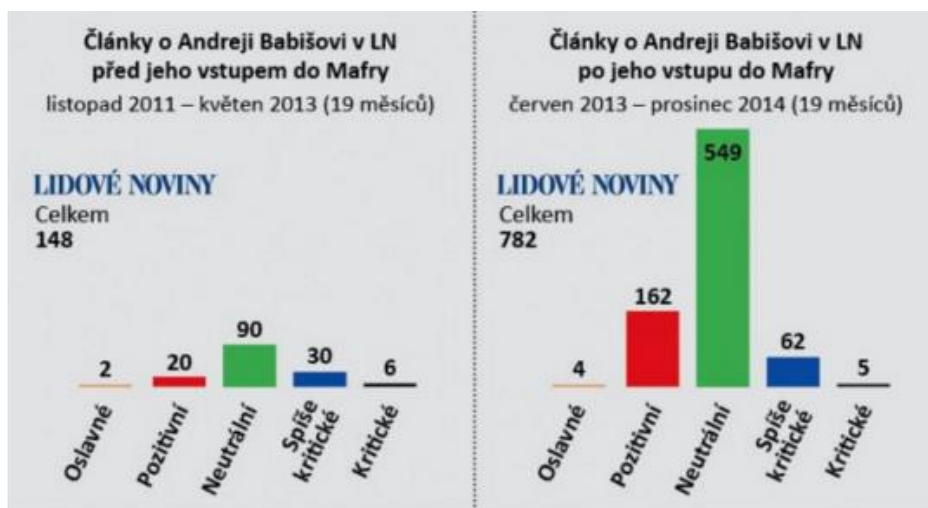


Zdroj: Svobodneforum.cz, citované 2016-02-13

⁵¹ Etický kodex MAFRA a.s., [online] [cit. 2016-02-13] Dostupné z: http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A131010_BOP_KODEX.PDF

Zdroj⁵²

Obrázek 7: Články o A. Babišovi v LN



Zdroj: Zdroj: Svobodneforum.cz, citované 2016-02-13

Zdroj⁵³

Žádným způsobem se nedá dokázat, že by někdo na žurnalisty pracující ve společnosti MAFRA a.s. vyvíjel jakýkoliv nátlak o tom, co mají psát a o kom mají psát. Lze ovšem dohledat, že spousta žurnalistů odešlo z redakcí MAFRA a.s. bezprostředně po tom, co ji Andrej Babiš koupil. A to včetně tehdejšího šéfredaktora (šéfredaktorem v letech 2006-2013) Mladé Fronty DNES Roberta Čásenského, se kterým odešlo i pár tehdejších žurnalistů. Od roku 2013 do současnosti je šéfredaktorem Mladé Fronty DNES Jaroslav Plesl.

⁵² *Jak se MFD a LN změnilo po Babišově vstupu do Mafry*, [online] [cit. 2016-02-13] Dostupné z: <http://svobodneforum.cz/analyza-jak-se-mfd-a-ln-zmenily-po-babisove-vstupu-do-mafry-zasadne/>

⁵³ Tamtéž

3.6 Portfolio MAFRA a.s.

MAFRA a.s. je všestranná společnost poskytující zpravodajství jak v tištěné, tak v internetové podobě. Pod její portfolio ovšem spadá mnohem víc než deníky a týdeníky. Je mediální skupinou, pod kterou patří například rádia, ale i internetové televize. Snaží se všestranným způsobem propojit interaktivitou své zpravodajské webové stránky s denním tiskem a svými mobilními aplikacemi. Soustřeďuje pod sebe obsahové weby a e-komerci. Mimo to také spustila projekt virtuálního operátora *mobil.cz*, který jako první nabízel mobilní internet zdarma.

Čtenost deníků je podle posledních zveřejněných dat portálem *unievydavatelů.cz* u deníku *Mladá fronta DNES* 636 tisíc čtenářů a u *Lidových noviny* 199 tisíc čtenářů. *Mladá fronta DNES* je tak největším celostátním seriózním deníkem s největším zásahem na čtenáře.

Prodaný náklad za prosinec 2015 činil u *Mladé fronty DNES* 146 201 výtisků. U *Lidových noviny* to bylo ve stejném období 38 213 výtisků.⁵⁴

3.6.1 Mladá fronta DNES

Samozřejmě vlajkovou lodí společnosti MAFRA a.s. je deník *Mladá fronta DNES*. Představuje jeden z největších a nejčtenějších seriózních deníků v České republice. Každý den mimo neděle vychází s tímto deníkem i suplement, a sice:

- Pondělí – Ona DNES
- Úterý – Test DNES
- Středa – Doma DNES
- Čtvrtek – Magazín DNES + TV
- Pátek – Rodina DNES
- Sobota – Víkend DNES

Náklad je okolo 700 tisíc výtisků, přičemž vždy vychází rubriky jako je *z domova*, *ekonomika*, *publicistika*, *ze světa*, *kultura*, *zprávy z regionu* a *sport*. Dále *Mladá fronta DNES* vydává speciální řadu samostatně prodejných magazínů *Edice DNES*.

⁵⁴ Unievydavatelů.cz. [online] © 2013 Unie vydavatelů ČR [cit. 2016-02-15] Dostupné z: http://www.unievydavatelů.cz/cs/deniky/fakta_cisla_denicich/prodany_naklad_deniku/314-deniky_celostatni?did=6

3.6.2 Lidové noviny

Lidové noviny jsou nejstarším českým deníkem, který vychází již od roku 1893. Přispívala do nich řada slavných českých spisovatelů. Do 2. světové války požíval tento deník vysoké vážnosti. Za války přestal deník vycházet. Po komunistickém převratu bylo vydávání deníku nakonec v roce 1952 zastaveno. V roce 1987 bylo vydávání obnoveno ilegálně a od roku 1989 legálně. Lidové noviny se od počátku věnovaly zahraniční politice a kultuře. Jako první u nás uveřejňovaly politickou karikaturu. Do okruhu jejich přispěvatelů a redaktorů patřili Karel Čapek, Josef Čapek, Eduard Bass, Karel Poláček, Edvard Valenta, Rudolf Těsnohlídek, Jiří Mahen, Jan Drda, Václav Řezáč, ale i prezidenti Tomáš Garrigue Masaryk a Edvard Beneš.

V roce 1987 titul *Lidové noviny* obnovila skupina disidentů, kteří se rozhodli vytvářet nezávislé noviny. S počátky novodobého vydávání *Lidových novin* jsou spojeni lidé jako Jiří Ruml, Jiří Dienstbier a Ladislav Hejdránek. Jejich cílem bylo noviny oficiálně zaregistrovat a vydávat jako měsíčník. Na podzim 1987 vyšla dvě nultá čísla, první číslo vyšlo v lednu 1988. Protože se noviny nedařilo až do listopadu 1989 oficiálně zaregistrovat, tvůrci je šířili jako samizdat. Na jaře 1990 začaly *Lidové noviny* vycházet jako deník. O několik let později se sloučily se zanikající *Lidovou demokracií* (deník ČSL), od které převzaly modrou barvu titulu.

Je to celostátní deník, který se především zaměřuje na politiku a byznys. Podle průzkumů čte každý den *Lidové noviny* asi 200 tisíc lidí. I v *Lidových novinách* vychází pravidelné přílohy, jakými jsou *sport*, *akademie*, *medicína*, *ekonomický speciál*:

- Pondělí – sport
- Úterý – akademie
- Středa – medicína
- Čtvrtek – ekonomický speciál
- Pátek – servisní LN
- Sobota – česká pozice, orientace, relax

Pravidelně také vycházejí magazíny *Lidových novin*. Jsou to:

- PÁTEK LN
- ESPRIT LN
- INDEX LN

3.6.3 Další periodika

Mezi další periodika, která MAFRA a.s. vydává, patří časopis TÉMA. Jedná se o společenský týdeník, který vychází každý pátek. Rozebírá povětšinou události, finance a životní styl.

Deník *Metro*, vycházející od pondělí do pátku, je bezplatným deníkem, který čte téměř půl milionu čtenářů denně. Průměrný denní náklad je přibližně 300 tisíc výtisků a zaměřuje se především na mladé a aktivní čtenáře.

Týdeník *5+2 dny* je největším týdeník v České republice a vychází každý pátek. K poslednímu měření čtenosti Media projekt bylo zjištěno, že týdeník získal 964 tisíc čtenářů na vydání, což znamená, že je tento týdeník nejčtenějším v České republice⁵⁵.

3.6.4 Hudební stanice Óčko

Hudební stanice Óčko vznikla již v roce 2002 a byla tak první česká tematická televize, která je zaměřená na hudbu a moderní životní styl. Hlavní cílovou skupinu tvoří dospívající 12 – 19 let a mladí lidé ve věku do 39 let. S ohledem na způsob šíření televizního signálu (kabelová televize, satelitní vysílání z družice Astra, pozemní digitální vysílání, vysílání prostřednictvím IPTV a internetového streamu) pochází většina diváků ze středních a větších měst, tedy ze sídel nad 5 000 obyvatel. Zároveň se domácnosti diváků ÓČKA vyznačují nadprůměrnou kupní silou. Měsíčně sleduje ÓČKO více než 2,2 milionu lidí.

Převážnou část programu hudební stanice Óčko tvoří především videoklipy. Přes den od aktuálních domácích i zahraničních hitů, večer oblíbené retro-hity, devadesátky i výběr toho nejlepšího z taneční a elektronické hudby. Óčko dává ve svém vysílání prostor i menšinovým hudebním žánrům a domácí hudební scéně.

V roce 2013 vznikla promotérská agentura Óčko Promotion, která pořádá koncerty, vystoupení a další komerční akce pod značkou Óčka. Značka Óčko Promotion realizuje širokou paletu komerčních akcí v souladu s propojením hudebních kanálů Óčka.

⁵⁵ Mediální skupina MAFRA a.s., [online] © MAFRA, a.s., 1997-2015 [cit. 2016-02-13] Dostupné z: http://www.mafra.cz/cs/mafra-tiskove-zpravy.asp?y=mafra_all\cs_o-spolecnosti_portret-spolecnosti.htm

Součástí vysílání jsou i přímé přenosy či záznamy koncertů. Hudební stanice Óčko každoročně vyhlašuje své výroční *Hudební ceny*, jejichž předávání je spojeno s přímým přenosem koncertů těch největších českých a slovenských hvězd.

Hudební stanice Óčko je také průkopníkem v oblasti interaktivní televize. Diváci Óčka mohou dění na obrazovce aktivně ovlivňovat, a to prostřednictvím přímých telefonátů do vysílání, SMS zpráv nebo zpráv zaslaných e-mailem. Óčko neustále propojuje internet a vysílání na obraz. V roce 2012 navíc byla vytvořena aplikace na chytré telefony s živým streamem.

Pro ÓČKO je také charakteristická originální grafika, která přirozeně zdůrazňuje zaměření na mladé publikum

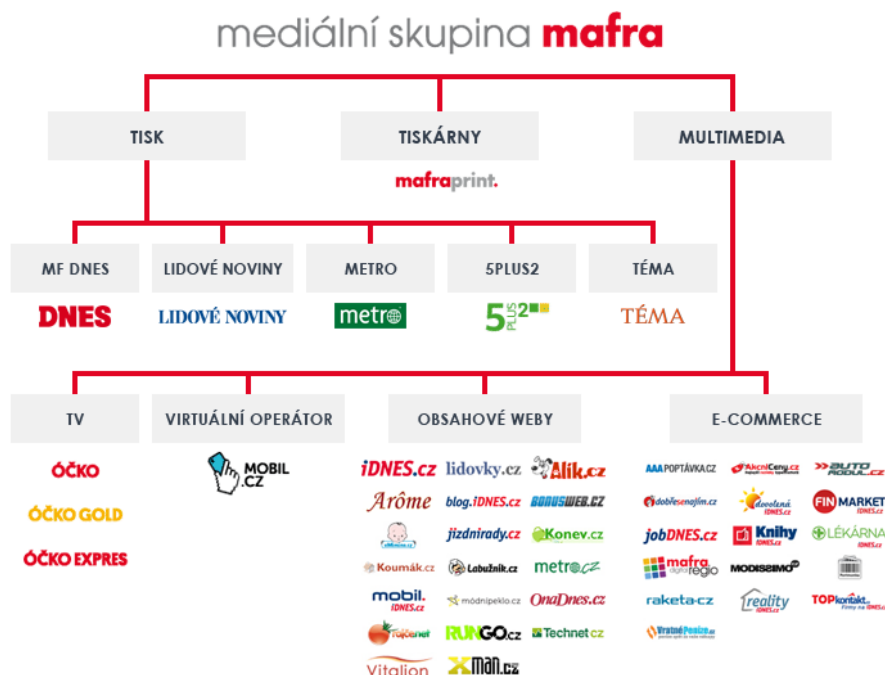
3.6.5 Struktura společnosti

Vydavatelství MAFRA a.s. lze rozdělit do tří kategorií a sice:

- Tisk
- Tiskárny
- Multimédia

Do multimédií se zahrnují veškeré webové stránky, které vydavatelství MAFRA a.s. provozuje, patří sem televize Óčko a všechny její mutace a také virtuální operátor a e-komerce.

Obrázek 8: Struktura společnosti MAFRA a.s.



Zdroj: Struktura společnosti, online, cit. 2016-02-13

Zdroj⁵⁶

3.6.6 MAFRAPRINT

Vydavatelství MAFRA a.s. se jako první z českých vydavatelství vydalo na cestu nezávislosti na cizích tiskových kapacitách. V roce 1994 vybudovalo v Praze a Olomouci vlastní novinové tiskárny. Zahájení první výroby deníku Mladá fronta DNES ve vlastních provozech proběhlo již 4. října 1994.

V létě 1998 byly zahájeny práce na projektu výstavby nových coldsetových tiskáren v Praze a v Olomouci. Strategické rozhodnutí o budoucím trendu k barevným, větším a přehlednějším novinám znamenalo investici přes 3 miliardy korun do nových budov a nejmodernější tiskové technologie. Jak bylo naplánováno 2 roky předem, výroba Mladé fronty DNES a ostatních titulů se přesunula 17. června 2001 do nových tiskáren v Praze Malešicích a v Olomouci Hodolanech.

⁵⁶ Struktura společnosti, online [cit. 2016-02-13] http://www.mafra.cz/cs/mafra-tiskove-zpravy.asp?y=mafra_all\cs_o-spolecnosti_struktura-spolecnosti.htm&menu=

V následujícím roce bylo zahájeno budování rozsáhlého doplňkového výrobního programu (tisk letáků, inzertních a zpravodajských novin), který v současné době představuje přibližně dvě třetiny veškeré výroby.

Každoročně je investováno do technického rozvoje 9 až 40 milionů Kč, v letech 2002 až 2005 bylo posíleno zařízení pro automatickou kontrolu kvality tisku, byly rozšířeny možnosti strojového vkládání a navijení produkce v expedici. Trvale je posílena a rozšiřována oblast informačních technologií, které je využíváno k plánování a řízení všech výrobních procesů. Vzhledem k trvalému nárůstu čtyřbarevných stran byly v dubnu 2006 rozšířeny rotační tiskové stroje na šesti linkách o barevné půlvěže. Dokončení instalace investice za 150 mil. korun znamenalo zdvojnásobení počtu plnobarevných stran v hlavním vydání všech tištěných deníků.

V roce 2007 bylo dokončeno rozšiřování tiskových kapacit rotačních strojů instalováním zbývajících půlvěží a byla tak dosažena projektovaná výrobní kapacita všech 6 produkčních linek na 48 stran berlínského formátu v barevnosti CMYK.

Rok 2009 znamenal další významný předěl v budování Tiskáren MAFRAPRINT. Vedení vydavatelství rozhodlo o instalaci další výrobní linky v tiskárně Olomouc. Znamenalo to realizovat v období 3 měsíců výstavbu betonového stolu, na který byl postaven sedmý rotační stroj. Zahájení komerční výroby od začátku roku 2010 znamenalo významné posílení kapacity a výrobních možností obou tiskáren. Stávající stav 7 výrobních linek v rozdělení 4 v tiskárně Praha a 3 v tiskárně Olomouc znamenají významnou tiskovou kapacitu pokrývající svým dosahem rovnoměrně celé území České republiky.

Následující rok 2011 znamenal zásadní modernizaci předtiskové přípravy instalací nových linek CTP. V tiskárně Praha jsou to 3 výrobní linky s celkovou hodinovou kapacitou 900 tiskových desek. Tiskárna Olomouc je schopna se 2 výrobními linkami vyrobit 600 tiskových desek za hodinu. Dále bylo dodáno a instalováno unikátní zařízení na výrobu super panoramatických stran.

Během let 2013 - 2014 úspěšně vstoupilo MAFRAPRINT na zahraniční trhy s pravidelnou výrobou letáků a zpravodajských titulů pro zákazníky v Německu a na Slovensku.

V roce 2015 byla doplněna expediční linka o ořezové bubny, které mohou upravit formát na konkrétní rozměr podle potřeb klienta a zajistit tak potištění letáku nebo

novinového produktu až na spad - bez bílých okrajů. Druhou novinkou je linka V1, která umožňuje přišít na složku lesklou obálku, což tiskárnám otevírá dveře na trh časopisů - záhy po spuštění výrobní linky dosahuje MAFRAPRINT vytížení cca 700.000 ks magazínů týdně.

Proces doplňování výrobních zařízení bude pokračovat i nadále v návaznosti na stále se měnící potřeby trhu.

4 PODÍL NA TRHU

Díky podílu na trhu lze zjistit, jak si daná společnost na trhu stojí oproti konkurenci. Předpokladem je, že jakmile roste tržní podíl společnosti, roste zároveň i její zisk. Pokles nákladů je důsledek snadnějšího přístupu k levným zdrojům a také zvýšenou mírou hospodárnosti. Pokud má podnik vyšší tržní podíl, tak je pro něj snadnější nákup nebo výroba vlastních komponent. Dosažením většího tržního podílu snadněji společnost dosáhne silnějšího postavení na trhu.

Poslední data z výzkumu Media Projekt za 2. a 3. čtvrtletí roku 2015, zveřejněná 5. listopadu 2015 ukázala, že tiskové tituly stále oslovují většinu české populace. Výzkumy ukázaly, že tištěné tituly nečte pouze každý desátý obyvatel v ČR mezi 12 – 79 lety. Celkový zásah tisku v delším období je 90% populace. Celková čtenost všech tiskových titulů na vydání dosahuje 79% populace 12 – 79 let. Skupina denního tisku zůstává i nadále stabilní a pořadí titulů se dlouhodobě nemění. Nejčtenějším celostátním deníkem je stále Blesk (1, 014 tis. čtenářů). Jako druhý je deník Mladá fronta DNES (639 tis. čtenářů) a na třetím místě je deník Právo (311 tis. čtenářů)⁵⁷.

Níže je zobrazená tabulka, která prezentuje nejnovější ověřená data, co se týče čtenosti celostátních a regionálních deníků. Jedná se o druhý a třetí kvartál roku 2015.

Tabulka 1: Čtenost celostátních a regionálních deníků za 2. a 3. kvartál 2015

	Čtenost	Prodaný náklad
Blesk (bez Nedělního Blesku)	1 014 000	242 782
MF DNES	639 000	155 811
Právo	311 000	89 702
Sport	274 000	39 687
Aha! (bez Nedělního Aha!)	238 000	58 289
Lidové noviny	203 000	39 881
Hospodářské noviny	168 000	33 107

Zdroj: unievydavatelu.cz, online, cit. 2015-12-25

⁵⁷ Unievydavatelu.cz. *Odhad čtenosti tisku*. [online] ©2013 [cit. 2015-12-25] Dostupné z: http://www.unievydavatelu.cz/cs/unie_vydavatelu/medialni_data

Zdroj⁵⁸

Tabulka 2: Regionální deníky

	Čtenost	Prodaný náklad
Deník střední a východní Morava	98 000	•
Deník východní Čechy	93 000	•
Deník severní Čechy	87 000	•
Deník střední Čechy + Pražský deník	81 000	•
Deník – Jihočeský kraj	73 000	•
Deník – Moravskoslezský kraj	71 000	•
Deník západní Čechy	66 000	•
Deník – Jihomoravský kraj	63 000	•
Deník – kraj Vysočina	33 000	•
Deník celkem	664 000	139 545

Zdroj: unievydavatelů.cz, online, cit. 2015-12-25

Zdroj⁵⁹

Co se týče celkového podílu na trhu na poli vydavatelství, tak je na tom nejlépe Czech News Centre s nejvyšším zásahem čtenářů. Tituly tohoto vydavatelství v průměru osloví 3,3 mil. čtenářů (čtenost na jedno vydání), ukazují to data za 2. a 3. kvartál roku 2015. V roce 2014 bylo čtenost titulů CNC o 185 tis. vyšší. Czech News Center je jediným vydavatelstvím v ČR, které svým zásahem přesahuje tři miliony čtenářů.

⁵⁸Unievydavatelů.cz. *Mediální data*. [online] ©2013[cit. 2015-12-25] Dostupné z: http://www.unievydavatelů.cz/cs/unie_vydavatelů/medialni_data

⁵⁹ Tamtéž

Astrosat, který je pod vydavatelstvím VLP, které nově patří pod společnost Penta, je dvojkou na tiskovém trhu s průměrným zásahem 2,816 mil. čtenářů. V loňském roce dosahovala průměrná čtenost všech titulů Astrosatu a VLP 2,95 mil. čtenářů.

Na třetí pozici čtenářsky nejsilnějšího vydavatele se v roce 2015 stalo vydavatelství MAFRA, která předběhla Bauer Media. Za tímto růstem stojí zapojení týdeníku *5plus2* do výzkumu čtenosti (939 tis. čtenářů) a také příchod nových titulů, mezi které patří:

- Páteční magazín *Rodina Dnes* (206 tis. čtenářů)
- Týdeník *Téma* (66 tis. čtenářů)

Díky novým titulům se souhrnný zásah dostal na úroveň 2,48 mil. čtenářů. Podle předsedy představenstva mediální skupiny MAFRA a.s. Štěpána Košíka vydavatelství reaguje rozvojem portfolia na požadavky čtenářů, kteří chtějí silný zásah, ale i takový, který vyžaduje úzké cílové skupiny.

Nad úrovní 2 mil. čtenářů na vydání je z tuzemských vydavatelů i Bauer Media, který je čtvrtým nejsilnějším vydavatelstvím na českém trhu z pohledu čtenářského zásahu. Pětici nejsilnějších vydavatelství uzavírá Burda Media⁶⁰.

Tabulka 3: Souhrnný dosah nejsilnějších vydavatelů v ČR

	Projekce (tis. osob)	Meziroční změna (%)
Czech News Center	3302	-5,3
Astrosat + VLP	2816	-4,5
MAFRA	2484	32,0
Bauer Media	2235	-7,5
Burda Media	1469	-10,6
Mladá fronta	789	-4,2
Empresa Media	665	-7,0
Borgis	635	-5,8
Economia	498	-17,4

Zdroj: Mediaguru.cz, online, cit. 2015-12-29

Zdroj⁶¹

⁶⁰ Mediaguru.cz. *CNC drží pozici jedničky v tisku*. [online] ©2016 [cit. 2016-01-29] Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/11/cnc-drzi-pozici-jednicku-v-tisku-mafra-je-uz-treti/#.Vqs0TSrhDIU>

5 DIGITALIZACE MÉDIÍ

Vývoj jde neustále dopředu, proto si v dnešní informační společnosti nelze již představit fungování bez internetu a nových médií. Každodenním chlebem společnosti se stává ne koupit si tištěné médium, nýbrž zapnout počítač a otevřít internet. V tuto chvíli lze o tomto také diskutovat, jelikož už ani není potřeba počítače, postačí chytrý telefon nebo tablet s vysokorychlostním připojením na internet a nekonečný přísun informací máme přímo v ruce. Přechod z klasické tištěné verze deníků a časopisů na internetové prohlížeče, popřípadě aplikace různého typu do mobilních telefonů, se stal nedílnou součástí vývoje v digitálním světě. Společnost žije v online světě, tráví veškerý čas na sociálních sítích a ve virtuálním světě, tomu se samozřejmě přizpůsobuje nejenom zpravodajství a žurnalistika jako taková, ale i další věci, které jsou součástí každodenního života. Aniž by si to člověk sám o sobě mohl uvědomovat, stále každým dnem píše historii, hranice se posouvají dál, svět v online verzi otevřel nové možnosti a příležitosti.

Digitalizaci médií lze charakterizovat jako „*zavádění digitálních technologií do procesů masové komunikace, a to jak do výroby a zpracování mediálního produktu, tak do jeho multiplikace a masové distribuce.*“⁶² Jakmile do mediální produkce v osmdesátých a devadesátých letech pronikly počítače, hovoří se o tzv. DTP – *desktop publishing*. Označuje se tím sázení dokumentů určených do tisku, ale i software a dovednosti, které jsou k tomu zapotřebí. DTP zahrnuje rozvržení stránky a vkládání textu a obrázků na stránku. Celé noviny a časopisy bylo tedy možné připravit za pomoci počítače a sázecím počítačovým programem. Vzhledem k vysoké počáteční investici se DTP více rozšířilo až ke konci 90. let.

Internet je nedílnou součástí digitalizace médií. Především internet ovlivnil oblast produkce, distribuce i konzumace médií jako služba, která umožňuje na propojených počítačích sdílet obsah. Co se týče distribuce na internetu, lze jej přirovnat k vynálezu knihtisku, jelikož poprvé v historii rozpojil vztah mezi obsahem a médiem. Obsah jako takový, který tvořily redakce tradičních médií, mezi které patří noviny, rozhlas

⁶¹ Mediaguru.cz. *CNC drží pozici jedničky v tisku* [online] ©2016 [cit. 2015-12-29] Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/11/cnc-drzi-pozici-jednicku-v-tisku-mafra-je-uz-treti/#.Vqs0TSrhDIU>

⁶² OSVALDOVÁ, B., HALADA, J. *Praktická encyklopedie žurnalistiky a marketingové komunikace*. 3., rozš. vyd. Praha: Libri, 2007. s. 51. ISBN 978-807-2772-667.

a televize, nesly pouze fyzické nosiče (papír, rádio, televize). Obsah, který je publikovaný na internetu snadno opustí své mateřské médium, a může si žít svým vlastním virtuálním světem. Tím, že s ním lidé pracují (čtou, sdílejí, apod.), ho stále přizívají a virálně šíří. Produkce internetem ovšem nabízí i jiný pohled, a to především zrychlení práce žurnalisty a zjednodušení přístupu k daným informacím.

Pokud se hovoří o digitalizaci a internetu, nelze opomíjet ani pojem konvergence. Což je podle jedné z definic „*průběžné sblížování médií z hlediska přípravy, distribuce a vnímání médií*“.⁶³ Je to tedy jeden z důsledků digitalizace, jelikož ke sblížování na úrovni technologie, produktů, personálu a geografie dochází kvůli užívání digitálního kódu.

Z pohledu výroby mediálního obsahu se vytrácí hranice mezi již tradičně oddělovanými médii a rozdíly ve způsobu přípravy mediálních produktů. Žurnalisté mohou díky digitálním technologiím získávat sdílené datové soubory a využívat je na různých platformách.

V této souvislosti lze také hovořit o tzv. *mediamorfóze*. Jedná se fenomén, kdy kvůli internetu splývají různé mediální profese a specializace do jedné. Univerzální žurnalisté připravují mediální obsah pro všechny platformy napříč celou mediální společností. Díky této možnosti se velmi snižuje riziko nepřijmutí zprávy jedním kanálem, zároveň se dá využít více inzertního prostoru spojeným s jednou konkrétní zprávou.

Kvůli tomuto jevu dochází k tomu, že se publikují stejné obsahy na různých platformách a různých kanálech. Jelikož editoři jak v tištěném, tak v internetovém médiu, mohou snadno sledovat přes internet agendu konkurence. Snadněji mohou přebírat témata i způsob zpracování do svých titulů. Díky internetu také mizí geografické hranice při zpracování zpravodajství. Dosah internetu umožňuje nejen posílání obsahu na dálku, ale žurnalisté se mohou také inspirovat ze zahraničních informačních portálů a médií. To vede ke globálnímu přebírání zpráv a zestejňování médií. Pro konzumenty obsahu internetu to zároveň znamená rozšíření nabídky k získání informací.

⁶³ REIFOVÁ, I. *Slovník mediální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004. s. 111. ISBN 80-717-8926-7.

5.1 Web 2.0

Web 2.0 se označuje za druhou generaci webových stránek, prohlížečů, ... a to proto, že se mění pohled na tvorbu samotného obsahu a způsob komunikace mezi uživateli. Místo publikování samotným autorem jako jediným provozovatelem stránek, jako to poskytovala první verze webu, umožňuje Web 2.0 podílet se na spoluutváření obsahu samotnými uživateli. Uživatelé tedy mohou publikovat svou tvorbu, zveřejňovat hudební nahrávky, obrázky, odkazy apod. a následně je sdílet a vytvářet tak virtuální komunity. Mezi prvními službami tohoto charakteru byl v roce 2003 web, server, Myspace.com. Ten začal nabízet sdílení videí, chaty, různé diskusní skupiny, blogy, nebo dokonce seznamku. Typickým příkladem je server Youtube.com, který byl založen o dva roky později a slouží především ke sdílení videí.

Web 2.0 a také snadná dostupnost vysokorychlostního internetu způsobily, že začala kvantitativně narůstat konkurence na mediálním trhu. Mezi první soupeře papírových novin se staly jejich vlastní online verze. Média v České republice začala na online trh vstupovat v druhé polovině 90. let. Mírné zpoždění oproti vyspělým státům měla Česká republika kvůli nedostatku technologického vybavení.

Internetové zpravodajství bylo v té době považováno pouze za doplňkové, prvořadě byly stále papírové noviny. Postupem času se tradiční noviny více zaměřily na svou prezentaci na internetu a začaly proto vytvářet interně oddělené redakce. Redaktoři následně začali využívat toho, že mohli články aktualizovat, využívali interaktivitu a používali multimediální prvky, nebo diskusní fóra⁶⁴.

Vedle internetových mutací novin také začaly vznikat samostatné zpravodajské servery, mezi první průkopníky v České republice patří Ondřej Neff a jeho web *neviditelnypes.cz*, který se stal velmi oblíbeným. Bylo to především kvůli snadné dostupnosti a rychlé aktualizaci, ale také proto, že web nebyl nijak zpoplatněn a přísun informací byl zdarma. V současnosti média řeší především otázku placeného online zpravodajství, jelikož výroba zpráv na webu je také nákladná.

⁶⁴OSVALDOVÁ, B., TEJKALOVÁ, A. *Žurnalistika v informační společnosti*, vyd. 1. Praha: Nakladatelství Karolinum. 2009. s. 149. ISBN 978-90-246-1684-1.

5.1.1 Blog

Fenomén blogu odstartovala stránka blogger.com v roce 1999. Lze jej charakterizovat jako soukromý deníček, s možností publikovat nejen text, ale i obrázky, videa,... Slovo *soukromý* se musí brát obrazně, neboť v online podobě si ho může kdokoli přečíst, čili plní funkci spíše opačnou. Blog je přirozené místo, na kterém uživatel shromažďuje své zájmy, fotografie, kontakty. Blogeři tak podporují vznikající služby, jelikož jim dělají zdarma reklamu a zároveň je v praxi demonstrují. Blog tak připravil cestu pro velké komunitní servery typu facebook.com, které jsou určeny pro široké skupiny uživatelů.⁶⁵

Roku 2001 blogy dokázaly předběhnout v informování zpravodajské servery, jelikož jako první přenesly autentické a okamžité zprávy o teroristických útocích v New Yorku a zemětřesení ze Seattlu. Redakce etablovaných tavních médií začaly informace přebírat a využívaly je tak jako zdroje originálního a zajímavého obsahu, který získávají zdarma. Dodnes hledají žurnalisté v blozích náměty na články, ověřují nebo dokonce přebírají informace i názory. V souvislosti s blogy se hovořilo o demokratizaci žurnalistiky v tom smyslu, že každý může formulovat svůj názor a veřejně ho publikovat. Zkušenost ovšem ukázala to, že blogům se věnují již pouze fanatici. Většina lidí zpohodlněla a přesedlala na sociální sítě, odkud také čerpají informace.

Dalším fenoménem Webu 2.0 je personalizace, tedy možnost přizpůsobit obsah na míru jednotlivým čtenářů. Personalizace byla patrná už v devadesátých letech, kdy celá řada portálů jako Yahoo nebo MSN umožňovala uživatelům, aby si nastavili svůj osobní profil, a když pak takovou stránku navštívili, přizpůsobila svůj obsah jejich vkusu. Personalizace ale může jít mnohem dál. Internetové služby jsou již pomocí cookies, krátkých textových souborů ukládajících informace o chování uživatele na webu, a algoritmů schopny identifikovat uživatele a nabízet mu personifikovaný obsah včetně reklamy. Zároveň si informace o uživateli ukládají pro další využití⁶⁶.

⁶⁵ OSVALDOVÁ, B., TEJKALOVÁ, A. *Žurnalistika v informační společnosti*, vyd. 1. Praha: Nakladatelství Karolinum. 2009. s. 154. ISBN 978-90-246-1684-1

⁶⁶ Tamtéž, s. 23

5.1.2 Sociální sítě a editoři obsahu

Sociální sítě jsou v podstatě nástupci blogů. S vývojem sociálních sítí se teprve začala plně rozvíjet demokratizace žurnalistiky. V tuto chvíli se hovoří o tom, jak uživatelé Facebooku, Twitteru a sociálních sítí obecně nakládají s jejich obsahem. Na sociálních sítích se uživatelé stávají novináři, i když ne v pravém slova smyslu. Sami uživatelé totiž určují, který článek je zajímavý a který si zaslouží velké sdílení a počet lajků. To dává článku přidanou hodnotu. Proto i z průměrného textu se může stát velmi úspěšný text, který si získal ve virtuálním světě velký úspěch.

Inovace v internetovém prostředí způsobily, že se změnil především způsob, jak se informace šíří. Obecně se lidé pohybují v nepřehledném množství informací, které není možné vstřebat. Proto udělat si ucelený názor na svět je pravděpodobně mnohem těžší, než před nástupem internetu a nových médií. Paradoxně se člověk velmi těžko orientuje v takovém množství informací a celistvý pohled si utváří pouze ze střípků.

Sociální sítě způsobily také revoluci v tom, jak se samotné informace dostanou k uživatelům. Předním zpravodajským serverům klesají počty reálných uživatelů, jelikož se informace a odkazy k uživatelům dostávají přes sociální sítě. Lidé klikají na články, které sdílí přátelé nebo správci jejich oblíbených stránek. Algoritmus Facebooku na základě jejich preferencí vyhodnocuje, jaké příspěvky se zobrazí v jejich News Feedu. 12 Finální podoba News Feedu je tedy silně personalizovaná a je podložena měřeními závislými na tom, z jakého zařízení se uživatel připojuje, a u článků je důležité, kolik dostal lajků, komentářů a sdílení. Jak uvedl ve svém článku na webu New York Times redaktor Ravi Somaiya, algoritmy mohou mít zásadní dopad na zisky tradičních vydavatelů. *„Pokud algoritmus vybere články nějakého vydavatele, vzrostou mu výnosy. Bohatství zpravodajských webů tedy může růst nebo klesat podle toho, jak se ukazují jejich zprávy v News Feedu uživatelů.“*⁶⁷

Samotní vydavatelé tedy začínají své uživatele oslovovat přes jednotlivé články, než díky vydání celého čísla. Spolupráce Facebooku a jednotlivých vydavatelství je oboustranně výhodná. Především proto, že vydavatel propaguje svůj obsah na Facebooku, získá sociální síť obsah pro své uživatele. A naopak – pokud se bude

⁶⁷ SOMAIYA. *How Facebook Is Changing the Way Its Users Consume Journalism*. In: NYTimes.com [online]. 27. 10. 2015 [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: http://www.nytimes.com/2015/10/27/business/media/how-facebook-is-changing-the-way-its-usersconsume-journalism.html?_r=0

článek na Facebooku hodně sdílet, algoritmus ho začne nabízet dalším uživatelům. Vydavatelům tak stoupne návštěvnost a počet shlédnutí jejich webů, což může zvýšit příjmy. Z některých náhodných čtenářů se navíc mohou stát předplatitelé a zároveň může stoupnout popularita novináře, který je tvoří.

5.2 Chytré telefony = neustálý přísun informací

Velkou revoluci v mediální produkci způsobila společnost *Apple*, která v roce 2007 představila jako novinku *iPhone*, vlajkovou loď společnosti v oblasti mobilních telefonů. Byl to první telefon, který se mohl označovat jako *chytrý*, jelikož se ovládal pomocí dotykové obrazovky, uměl nejen telefonovat a posílat textové zprávy, ale dokázal i sdílet obrázky a videa, stahovat různé aplikace. Tímto společnost odstartovala éru chytrých telefonů, jelikož i další konkurenční značky přišly postupně na trh se svými produkty. Kvůli mobilnímu internetu, vysokorychlostnímu připojení a téměř všude dostupné síti Wi-Fi se zvýšil tok informací a zrychlila komunikace. Uživatelé mohou sdílet obrázky a videa na sociálních sítích, využívat bezplatné mobilní aplikace jako alternativu za textové zprávy, popřípadě volání, jednoduše se připojí na svůj emailový účet.

S rozšířením chytrých telefonů z pohledu mediální produkce se zvětšil uživatelsky generovaný obsah, který se na internetu sdílí. Většina uživatelů, kteří vlastní chytrý telefon, má také i integrovaný fotoaparát. To znamená, že uživatel může v daný okamžik zaznamenat děj kolem sebe, důležitou událost a okamžitě ji sdílet mezi ostatními uživateli. Tím se rozšiřuje uživatelsky generovaný obsah a občanská žurnalistika. Mediální organizace tak získávají od svých respondentů cenné materiály, které využívají především pro své zpravodajství. Informují o aktuálních událostech a dostávají tak dokumentaci situace ještě před tím, než se na místo dostane sám redaktor.

Nástup chytrých telefonů z hlediska konzumace mediálního obsahu způsobil přelom především v tom, že respondenti mají přístup ke zpravodajstvím a jakýmkoliv dalším informacím prakticky nepřetržitě. Vlastnictví chytrého telefonu v kombinaci s přístupem na internet, popřípadě Wi-Fi síť, umožňuje být neustále online a stále tak vstřebávat nové a nové informace.

5.3 Dopad technologických změn na vydavatelské domy

Vydavatelé tisku k těmto změnám přistupují různě. Ve velké míře ovšem optimalizují své webové stránky pro menší obrazovky, popřípadě vytvářejí digitální verze svých titulů. Digitální verze bývají buď graficky totožné s tištěnými tituly, nebo mají podobu aplikace, která je interaktivní a také mívá obvykle obsah navíc oproti tištěné verzi. Digitální verze mají také nespočet výhod, a to jak pro vydavatelství, tak následně i pro respondentu. Ze strany vydavatelství je to především úspora na výrobu, distribuci a šetrnost k životnímu prostředí. Respondentům nabízí tato verze interaktivní prvky, odkazy napříč celým vydáním nebo na web, doplňuje obsah o multimediální prvky, mezi které patří video, animace, ukládání oblíbených článků, přístup do archivu čísel, nebo posílá upozornění na nové, aktuální vydání, nebo o článcích, které respondentu zajímají. Navíc vydavatelství často zpřístupňuje předplatitelům digitální verze již večeř před tím, než se tištěná verze začne prodávat.

Digitální verze titulů je pro vydavatelství novým směrem v reklamě. Inzertní plochy v aplikacích jsou na rozdíl od papírové verze interaktivní a přes kliknutí se respondent přímo dostane na stránky inzerenta.

Vydavatelství mohou díky digitálním platformám u online zpravodajství získávat cenné informace o tom, co jejich respondenty zajímá, jaké mají preference, na jakou oblast se mají více zaměřit. Měření čtenosti jim umožňuje v reálném čase sledovat, co si respondenti čtou, z jaké platformy se připojují k webu (popřípadě aplikaci), jaké reklamy se jim zobrazují a na jaké klikají. Tyto statistiky pomáhají vytvářet dokumentaci jak pro inzerenty, tak pro samotné redaktory. Zároveň umožňují vydavatelstvím jednat o budoucí digitální strategii.

5.3.1 Digitální projekty

V této fázi se nabízí otázka, zda by nemohla fungovat platforma v podobě čistě digitálních titulů, bez tištěné verze. I tato forma se v České republice již vyskytla. Prvním takovým průkopníkem se stal týdeník *Dotyk*, který je určený pouze pro chytré

telefony a tablety. *Dotyk* vznikl v roce 2013 pod vedením pana Michala Klímy, který je bývalým ředitelem vydavatelství *Economia*.

Týdeník je zcela zdarma, uživatel si musí pouze stáhnout aplikaci do svého chytrého telefonu či tabletu. *Dotyk* je tedy financovaný výhradně z reklamy. A je mezi uživateli natolik rozšířený a oblíbený, že již vznikly podtituly v podobě *Dotyk Styl Royal*, *Dotyk Styl Bydlení* a *Dotyk Styl Byznys*. Kromě příjmů z reklamy *Dotyk* využívá také peníze od svých investorů, konkrétní čísla investic a návratnosti ovšem nejsou zveřejněny.

Dalším takovým zcela digitálním projektem je časopis *Headliner*, který je určen pro chytré telefony a tablety. Jedná se o hudební časopis, který má přimět čtenáře navštěvovat více hudebních akcí a všeobecně mít v hudbě větší rozhled. Začal vycházet v roce 2014 a nelze určit, zda se jedná o týdeník či čtrnáctideník. Jelikož se každý týden ve čtvrtek aktualizuje kulturní servis (tzn. přehled přibližně 60 klubů z celé České republiky a jejich hudební program), jednou za dva týdny se aktualizují reportáže a recenze z koncertů. Časopis *Headliner* od svého prvního vydání stále vychází zdarma.

5.4 Reakce vydavatelství na probíhající změny

Digitalizace médií způsobila dlouhodobý pokles nákladů na tištěné deníky. Podpořil to také nárůst konkurence způsobený nástupem webu a sociálních sítí. Právě kvůli sociálním sítím a novým technologiím se změnil způsob konzumace médií. Čtenáři jednoduše přecházejí z tištěných deníků a časopisů k digitální verzi, jelikož je to levnější, snadnější a dostupné prakticky odkudkoliv. Vydavatelé se tomuto trendu musí přizpůsobit.

Vlivem ekonomické krize, která vypukla v roce 2008, klesl zájem inzerentů, takže klesaly i příjmy vydavatelství, jejichž střed leží právě v tištěné reklamě. Tudíž vydavatelství musí najít vyváženost mezi tím, jak se vyrovnat s poklesem příjmů z tištěné reklamy, udržet úroveň svých titulů a zároveň zvyšovat zisky v online prostředí.

Z ekonomického hlediska může vydavatelství na poklesy z příjmů z reklamy teoreticky reagovat dvěma způsoby. A to buď, že sníží náklady na výrobu a optimalizuje svůj chod, nebo zvýší příjmy. Začne tedy efektivně pracovat s reklamou

a vytvoří fungující model zpoplatněného obsahu na webu, který byl dosud přístupný zdarma, nebo nalezne alternativní zdroje příjmů.

5.4.1 Snižování mzdových nákladů

Rychlým způsobem, jak snížit náklady ve vydavatelství, je snížení počtu zaměstnanců. K tomuto okamžitému řešení se uchýlilo nejméně jedno vydavatelství. Například v roce 2012 vydavatelství MAFRA a.s., podniklo hromadné propouštění v jeho nejsilnějších denících a to v Mladé frontě DNES a Lidových novinách a také na portálu *idnes.cz* v rámci restrukturalizace (probíhalo sloučení některých redakcí), a především kvůli špatné situaci na trhu a stále nižšímu prodanému nákladu obou deníků. Cílem spojení některých redakcí bylo spojit síly a zabránit tak stejné práci, která se ve vydavatelství dělá dvakrát a je tedy neefektivní.⁶⁸

Dále vydavatelství *Economia* propustilo přibližně 100 lidí, jak z oblasti administrativy, tak z redakcí a to z několika důvodů. V první řadě probíhalo stěhování *Economie* z pražské Letné do Karlína. Nová organizační struktura počítá s „*maximálním propojení tvorby obsahu všech vydávaných titulů a využití synergií plynoucích z nově vybudovaného integrovaného newsroomu. Druhým klíčovým principem je zřetelné oddělení všech neredakčních vydavatelských funkcí, zejména obchodu, výroby a distribuce, aby byla zaručena redakční nezávislost na obchodních cílech společnosti,*“⁶⁹ uvedla tisková mluvčí vydavatelství.

5.4.2 Změny v pracovním procesu

Mnoho vydavatelství v České republice se rozhodlo přejít k integrovanému newsroomu, jako příklad je v diplomové práci uveden přechod k integrovanému newsroomu vydavatelství *Economia* (viz kapitola 2.4.3. *Integrovaný newsroom Economie*).

⁶⁸ *MF Dnes a Lidové noviny propouštějí a spojují některé redakce.* [online] ©2006 EMPRESA MEDIA [cit. 2016-02-16] Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/media/tisk/mf-dnes-a-lidove-noviny-propousteji-a-spojui-nektere-redakce_248767.html

⁶⁹ *Zemětřesení v Bakalově Economii* [online] ©2016 [cit. 2016-02-16] Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/technologie-a-media/zemetreseni-v-bakalove-economii-konci-sefredaktor-hn-chysta-se-propousteni-1023962>

Integrovaný newsroom lze charakterizovat jako „*nový typ pracovního prostředí, který je založený na vzrůstající spolupráci a součinnosti mezi redakcemi, které bývaly oddělené, a dalšími částmi moderní mediální společnosti.*“⁷⁰ Redakce se slučují do jednoho newsroomu proto, aby mohly spolupracovat a využívat skrytých synergií. Samotní redaktoři pak ani nejsou rozdělení podle média, pro které pracují, ale spíše podle oblasti, na kterou se zaměřují. Integrovat redakce lze na různých úrovních.

Například již v roce 2009 se do integrovaného newsroomu přetransformovaly Lidové noviny a jejich online verze *lidovky.cz*. Hlavním důvodem byla větší interakce mezi tištěnou a webovou verzí a také větší propojenost. Členové redakcí z obou verzí se spojili do jedné a vzájemně spolupracují.

Stejně tomu bylo i ve vydavatelství Czech News Center (v té době ještě pod názvem Ringier Axel Springer) v roce 2011, kdy spustilo integrovaný newsroom a spojilo redakce tištěné a online verze dohromady. I zde byla především snaha o to nabídnout uživatelům multimediální obsah kdekoliv, ať už se jedná o tištěnou nebo online verzi.

5.4.3 Zvýšení příjmů

Kromě snižování nákladů a zefektivňování výroby obsahu hledají vydavatelství i cestu, jak zvýšit své příjmy. Tedy jak zpoplatnit ty produkty, které byly až doposud k dostání zdarma, tedy zpoplatnění online obsahu. Druhou variantou je zefektivnění práce s reklamou.

Vydavatelství může zpoplatnit online obsah například tak, že uživatelé za konzumaci konkrétního obsahu zaplatí konkrétní částky v podobě předplatného nebo jednotlivých plateb. Například paywall, neboli zeď chránící články, kterou uživatel může překonat pouze v případě uhrazení poplatku. Paywall lze rozlišovat podle míry uzavření obsahu, a to na:

- Paywall pevný
- Paywall měřený
- Paywall kombinovaný (freemium)

⁷⁰ DEUZE, M. *What is multimedia journalism*. Journalism Studies [online]. 2004 [cit.2016-02-16]. Dostupné z: http://www.academia.edu/709236/What_is_Multimedia_Journalism

Paywall se dá zavést buď na tituly z jednoho vydavatelství, nebo na tituly napříč smluvenými vydavatelstvími, v této souvislosti se hovoří o sdíleném paywallu. Dalšími možnostmi zpoplatnění jsou mikroplatby za jednotlivé články nebo tzv. komunitní model

Pevný paywall nenabízí volně žádný, popřípadě jen minimální přístup k obsahu. Pro vydavatelství je to nejriskantnější způsob zavedení poplatku, protože musí počítat s velkou ztrátou uživatelů. S tímto modelem uspějí pouze vydavatelství, která nabízejí velké množství unikátního obsahu, zaujímají už před zpoplatněním dominantní postavení na trhu a zaměřují se na specifické publikum, které je ochotno za zprávy zaplatit.

Měřený paywall, který je další variantou, nabízí větší flexibilitu. A to především v tom, co mohou uživatelé vidět bez předplatného a za co naopak zaplatit musí. Uživatelům obvykle bývá měsíčně k dispozici určitý počet článků zdarma. Po vyčerpání tohoto limitu se uživatelům objeví nabídka předplatného. Tento systém je funkční jak pro příležitostné uživatele, kteří se vejdou do určeného limitu a obsah jim je přístupný v plné šíři, tak pro ty pravidelné, kteří jsou ochotni za časté čtení zaplatit a obsah si plně zpřístupnit.

Kombinovaný paywall (freemium) je třetím typem možného zpoplatnění online obsahu. Jedná se o kombinaci zpřístupnění obyčejného obsahu (levného na výrobu) a zpoplatnění za obsah prémiový, což bývají autorské texty nebo komentáře. Zatímco u měřeného paywallu uživatel vidí celý obsah, u kombinovaného si uživatel musí zaplatit, aby mohl vidět ten prémiový.

Zefektivňování práce s reklamou je druhou obvyklou možností, jak navýšit příjmy. Mezi nejčastější typy internetové reklamy patří bannery, výkonností reklama a v poslední době stále více využívaná videoreklama. Dalším zdrojem příjmů je také nativní reklama, což znamená sponzorsky placené články. Bohužel pro zpravodajské servery, většinu příjmů z digitální reklamy inkasují nemediální společnosti jako je Facebook nebo Google. A to především proto, že dobře znají své uživatele. Hlavně díky cookies získávají cenné informace o tom, jak se uživatel na internetu chová, jaká hesla nejčastěji zadává do vyhledávače. Následně je pak uživateli reklama sama nabídnuta, respektive je na něj cíleně mířena.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo samostatně popsat vývoj největších vydavatelství v České republice, jejich historické milníky, které byly pro vydavatelství stěžejní. Kdo je současným vlastníkem vydavatelství. Dalším cílem bylo podrobně popsat historii vydavatelství MAFRA a.s. a jeho aktuální podobu. S historickým vývojem souvisí také aktuální podoba vydavatelství a také to, kdo v které fázi vydavatelství vlastnil. Technologické pokroky, které zasahují svět každý den a jsou již nedílnou součástí společnosti, jsou další kapitolou, které se autorka věnovala. Cílem bylo ukázat, jakým způsobem se změnil přístup vydavatelství od klasického deníku či periodika k moderní technologii. Co přesně znamená digitalizace médií, v tomto případě se to týká pouze vydavatelství, nikoliv všech médií obecně. Jak se média musí přizpůsobit pokroku a nástupu nových médií, sociálních médií a interaktivitě. Autorka se zaměřila na legislativu, která upravuje zákony o fungování mediálních společností, historii mediálního trhu před rokem 1989, jakým způsobem probíhal revoluční rok a jak se tato událost odrazila na fungování médií. Práce je v podstatě rozdělena do tří na sebe navazujících okruhů.

V první okruhu se práce zaměřuje na vlastnictví médií a také na koncentraci vlastnictví a jaký dopad to má na společnost. Následně je podrobně popsána historie šesti největších vydavatelství, jak vznikly, jakým prošly vývojem a jaká je jejich současná podoba se znázorněním jejich portfolia. Tento popis probíhal u vydavatelství Czech News Centre a.s., Bauer media v.o.s. a Burda media. U vydavatelství Economia a.s. se autorka podrobněji zaměřila na její současnou podobu, jelikož právě Economia a.s. v nedávné době podstoupila velkou transformaci v podobě přesunu do integrovaného newsroomu. Integrovaný newsroom figuruje také v kapitole o digitalizaci médií a jejich reakce na současný vývoj. U mediální skupiny VLP se autorka podrobně rozepsala o každé divizi, které VLP vlastní.

Následující okruh pojednával o historii vydavatelství MAFRA a.s. Autorka se snažila dopodrobna popsat historii tohoto vydavatelství, jakým způsobem vznikla v roce 1989, respektive v roce 1991. Je zde podrobně popsána historie v revolučním roce, jakým způsobem se redaktoři ujali vlastnictví a jako první zprivatizovali vydavatelství. Tato kapitola také obsahuje to, kdo byl v té které době vlastníkem vydavatelství, jaké byly vlastnické poměry a jak je to v současné době. Nechybí ani

podrobné portfolio vydavatelství MAFRA a.s. a struktura společnosti. Toto si diplomová práce kladla za cíl. Je to jedna z prvních prací, která se komplexně a do hloubky zabývala tímto tématem.

Následně je v práci zmíněn i současný podíl na trhu vydavatelství. Tyto výsledky jsou platné k oficiálnímu měření, které probíhalo za 2. a 3. kvartál roku 2015. Je zde vidět, jak si které vydavatelství stojí se svými deníky na poli úspěšnosti u čtenářů.

A posledním okruhem je digitalizace médií, tedy těch médií, na které se autorka zaměřuje v celé práci, a sice vydavatelské domy. Každé vydavatelství se s postupnou změnou technologií vypořádává svým způsobem. Různé reakce, které vydavatelství dávají najevo jejich přístup, závisí na jejich dosavadním zázemí, ale také na jejich finančních možnostech. Neustálý pokles počtu výtisků deníků, jejich nižší prodej, tím pádem i menší reklama, ze které plynou zisky, vydavatelství nutí přicházet s něčím novým a inovativním. S něčím, co jejich finance opět pozvedne. Současný trend digitalizace totiž pro mnohé vydavatelství přináší to, že tištěná verze deníku nestačí. Online verze zpravodajství je momentálně v rozmachu, (tento rozmach už trvá několik let). Každoročně díky tomu lze sledovat pokles počtu výtisků. Vydavatelství se tedy snaží o to, aby jejich příjmy neproudily především z reklamy v denících, ale také z online verzí deníků, které přináší různé formy paywallu.

Technologický vývoj jde neustále dopředu, lze jen těžko říct, zda papírové noviny jako takové za pár zmizí úplně a nahradí je internetové a online zpravodajství. Ani odborníci nedokáží potvrdit či vyvrátit postupné vymizení tištěných deníků, časopisů a periodik. Ovšem na základě klesajících nákladů výtisků lze jednoznačně říci, že papírová forma deníků je již několik let na ústupu, ovšem skutečné vymizení je momentálně v nedohlednu.

Diplomová práce splňuje všechny cíle, které byly stanoveny v úvodu. Autorka práce pečlivě popsala všechny aspekty, které souvisí s digitalizací médií, jaké jsou dopady technologických změn. Byly zde ukázány také současné čistě digitální projekty, které se pravděpodobně v následujících letech budou stále častěji zakládat a rozšiřovat. Je zde také popsáno, jak vydavatelství reagují na současné probíhající změny. Jakým způsobem integrují redakce tištěných a online verzí do jedné, společné redakce. Práce také ukazuje, jaké jsou možné cesty pro opětovné navýšení příjmů.

V současné době se z vydavatelství stávají multimediální domy, které se snaží všemožným způsobem vyrovnat s nastalými změnami v technologickém pokroku. Propojují své tištěné verze deníků s online zpravodajstvím a vzniká tak interaktivní činnost, která je uživatelům přístupná prakticky odkudkoliv, pokud vlastní chytrý telefon. Tento proces způsobuje revoluci v klasických médiích a nastoluje úplně novou formu vývoje médií. Jakým způsobem se bude vyvíjet online zpravodajství v následujících letech s rychlostí dnešního pokroku?

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDNAŘÍK, P., JIRÁK, J., KOPPLOVÁ, B. *Dějiny českých médií: Od počátku do současnosti*. 3. vyd, Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3028-8.

BENDA, J. *Vlastnictví periodického tisku v ČR v letech 1989–2006*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-802-461-387-1.

BURTON, G., JIRÁK, J. *Úvod do studia médií*, Vyd. 1. Brno: Barrister & Principal, 2001. ISBN 80-8594-67-6.

FIALOVÁ, H., FIALA, J. *Ekonomický slovník s odborným výkladem česky a anglicky*. 2. vyd. Praha: A plus, 2009. ISBN 978-80-903804-4-8.

JIRÁK, J., ŠMÍD, M., ČERMÁK, M., MORAVEC, V., STIBRAL, M., KOPPL, D., KOPPLOVÁ, B., OSVALDOVÁ, B., SAK, P., KOTRBA, Š. *10 let v českých médiích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-925-9.

OSVALDOVÁ, B., TEJKALOVÁ, A. *Žurnalistika v informační společnosti*, vyd. 1. Praha: Nakladatelství Karolinum. 2009. ISBN 978-90-246-1684-1.

REIFOVÁ, I. *Slovník mediální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál. 2004. ISBN 80-717-8926-7.

ŠACHTA, J. *Směrování největších českých časopiseckých vydavatelství po vydavatelské krizi roku 2000*. Praha, 2008. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Daniel Koppl.

ŠVÁBOVÁ, Z. *Prvky persuasive ve zpravodajství Hospodářských novin*, Brno, 2007. Bakalářská práce. Masarykova Univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jiřina Salaquardová

VĚTROVCOVÁ, L. *Mediální manipulace a možnosti sebeobrany*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského. Vedoucí práce: Mgr. Jiří Daníček.

ŽANTOVSKÝ, P. *Česká politika a média po roce 1989*. 1. Vyd. Praha: Institut Václava Klause, 2013. ISBN 1213-3299.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

DOYLE, G. *Understanding media economics*. Vyd. 5. Londýn: Sage Publications Ltd, 2006. ISBN 0- 7619-6875-X.

Seznam použitých internetových zdrojů

AUST, O. *Bakalova Economia kupuje Centrum Holdings s deníky Aktuálně.cz a Insider. Mediář.cz [online]. 29. 4. 2013 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/bakalova-economia-kupuje-centrum-holdings-s-deniky-aktualne-cz-a-insider/>*

DEUZE, M. *What is multimedia journalism. Journalism Studies [online]. 2004 [cit.2016-02-16]. Dostupné z: http://www.academia.edu/709236/What_is_Multimedia_Journalism*

Etický kodex MAFRA a.s., [online] [cit. 2016-02-13] Dostupné z: http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A131010_BOP_KODEX.PDF

Historie [online], [cit. 2016-01-08] dostupné z <http://www.cncenter.cz/clanek/1327/historie>

Infografika: Vlastníci českých médií a jejich dosah na trhu [online]. ©2014 [cit. 2016-01-08]. Dostupné z <http://www.mediaguru.cz/2014/06/infografika-vlastnici-ceskych-medii-a-jejich-dosah-na-trhu/#.Vo-kexXhDIU>

JANOUSH, M., SLIZEK, D. *Potvrzeno: Bakalova Economia kupuje české aktivity Centrum Holdings*. Lupa.cz [online]. 29. 4. 2013 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/potvrzeno-bakalova-economia-kupuje-ceske-aktivity-centrumholdings/>

Jak se MFD a LN změnilo po Babišově vstupu do Mafry, [online] [cit. 2016-02-13] Dostupné z: <http://svobodneforum.cz/analyza-jak-se-mfd-a-ln-zmenily-po-babisove-vstupu-do-mafry-zasadne/>

KRUPKA, J. *Chystaná novela vysílacího zákona doznala změn*, [online] ©2011-2014 [cit. 2016-01-13] Dostupné z: <http://www.mediar.cz/jak-se-nezmeni-cesky-medialni-zakon/>

MAFRA a.s., [online] [cit. 2016-02-13] Dostupné z: http://rejstrik-firem.kurzy.cz/rejstrik-firem/DO-45313351-mafra-as/#id_sekce_zapis

Mediaguru.cz. *CNC drží pozici jedničky v tisku*. [online] ©2016 [cit. 2016-01-29] Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/11/cnc-drzi-pozici-jednicku-v-tisku-mafra-je-uz-treti/#.Vqs0TSrhDIU>

Mediální skupina MAFRA a.s., [online] © MAFRA, a.s., 1997-2015 [cit. 2016-02-13] Dostupné z: http://www.mafra.cz/cs/mafra-tiskove-zpravy.asp?y=mafra_all\cs_ospolecnosti_portret-spolecnosti.htm

MF Dnes a Lidové noviny propouštějí a spojují některé redakce. [online] ©2006 EMPRESA MEDIA [cit. 2016-02-16] Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/media/tisk/mf-dnes-a-lidove-noviny-propoustejji-a-spojui-nektere-redakce_248767.html

O společnosti [online] ©2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z <http://economia.ihned.cz/o-spolecnosti/>

O společnosti Bauer Media [online]. ©2013 [cit. 2016-01-08] Dostupné z: <http://www.bauermedia.cz/o-spolecnosti-bauer-media>

SOMAIYA. *How Facebook Is Changing the Way Its Users Consume Journalism*. In: NYTimes.com [online]. 27. 10. 2015 [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: http://www.nytimes.com/2015/10/27/business/media/how-facebook-is-changing-the-way-its-usersconsume-journalism.html?_r=0

Struktura společnosti [online] [cit. 2016-02-13] http://www.mafra.cz/cs/mafra-tiskove-zpravy.asp?y=mafra_all\cs_o-spolecnosti_struktura-spolecnosti.htm&menu=

Unievydavatelů.cz. [online] © 2013 Unie vydavatelů ČR [cit. 2016-02-15] Dostupné z: http://www.unievydavatelů.cz/cs/deniky/fakta_cisla_denicich/prodany_naklad_deniku/314-deniky_celostatni?did=6

Unievydavatelů.cz. *Odhad čtenosti tisku*. [online] ©2013 [cit. 2015-12-25] Dostupné z: http://www.unievydavatelů.cz/cs/unie_vydavatelů/medialni_data

Zeměřesení v Bakalově Economii [online] ©2016 [cit. 2016-02-16] Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/technologie-a-media/zemetreseni-v-bakalove-economii-konci-sefredaktor-hn-chysta-se-propousteni-1023962>

SEZNAM ZKRATEK

CNC – Czech News Center

ČSM – Československý svaz mládeže

DTP – Desktop Publishing

LN – Lidové noviny

MFD – Mladá fronta DNES

MFNV – Mladá fronta nakladatelství a vydavatelství

PNS – První novinová společnost

SSM – Socialistický svaz mládeže

ÚV KSČ – Ústřední výbor komunistické strany Československa

VLP – Vltava-Labe-Press

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Seznam deníků a časopisů, které vydává CNC	23
Obrázek 2: Seznam časopisů, které vydává Bauer media.....	25
Obrázek 3: Seznam časopisů, které vydává Burda media	27
Obrázek 4: Seznam deníku a časopisů, které vydává Ekonomia.....	30
Obrázek 5: První vydání Mladé fronty DNES	40
Obrázek 6: Články o A. Babišovi v MFD	44
Obrázek 7: Články o A. Babišovi v LN.....	45
Obrázek 8: Struktura společnosti MAFRA a.s.	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Čtenost celostátních a regionálních deníků za 2. a 3. kvartál 2015	53
Tabulka 2: Regionální deníky	54
Tabulka 3: Souhrnný dosah nejsilnějších vydavatelů v ČR.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – rozhovor s M. Komárkem (CD)

PŘÍLOHA B – rozhovor s L. Ševčíkem (CD)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Větrovcová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: prezenční

Název práce: Mediální impéria v ČR – české vydavatelské domy

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 62

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 19

Vedoucí práce: Mgr. Libor Svoboda PhD.