

Financováno Evropskou unií. Názory a stanoviska zde uvedené jsou však výhradně názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie ani Výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani orgán udělující grant za ně nenesou odpovědnost.

Document type (nature)	Digital Whitepaper
Deliverable No	D.2.1
Work package number(s)	WP2
Document ID, Reference or Revision No	1.0
Date	31.10.2025
Responsible Beneficiary	TULODZ Spolka z ograniczona odpowiedzialnoscia (TULODZ), PIC 881971725, established in ul. ZACHODNIA, nr 70, Lodz 90001, Poland
Author(s)	TuLodz sp. z o.o. Editorial Team TuLodz sp. z o.o. Editorial and Management Team
Publicity level	Public
Short description	A comprehensive guide covering the essential aspects of data analytics in the media industry, from data maturity to content distribution and success evaluation. Available in all partner languages and in English.

History			
Revision	Date	Modification	Author
1.0	31.10.2025		Tu Lodz



Co-funded by
the European Union

Komplexní průvodce pokrývající klíčové aspekty analytiky dat v mediálním průmyslu, od datové vyspělosti po distribuci obsahu a hodnocení úspěchu

Table of contents

A. Úvod a metodologie	2
B. Datová vyspělost v mediálních organizacích	3
C. Sběr a správa dat v médiích a žurnalistice	6
D. Techniky analýzy dat v médiích	11
E. Distribuce obsahu a znalost publika	13
F. Hodnocení úspěchu a klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)	16
G. Shrnutí	21

A. Úvod a metodologie

Při přípravě Digitální bílé knihy o využívání dat v žurnalistice se autoři opírali o přístup prezentovaný Johnem W. Creswellem v knize *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Ačkoli tato publikace pojednává o širokém spektru metod výzkumu (používaných v akademickém prostředí i při tvorbě pokročilých zpráv, analýz, marketingových studií či výzkumů veřejného mínění), autoři se zaměřili především na kvalitativní metody, které nejlépe odpovídaly charakteru projektu. Z důvodu absence pokročilých statistických nástrojů, jež by umožnily zobecnění výsledků na celou populaci novinářů v Evropě nebo alespoň v jednotlivých zemích, se autoři rozhodli provést hloubkový kvalitativní výzkum zkušeností a názorů menších skupin.

Použití kvalitativních metod, jako jsou hloubkové rozhovory a pozorování, umožnilo přesněji zachytit individuální perspektivy a chování novinářů v kontextu využívání dat. Tyto aktivity autorům pomohly pochopit motivace, potřeby a výzvy spojené s danou problematikou a získat vhled do procesů, které nelze postihnout pouze kvantitativními údaji. Díky těmto technikám bylo možné získat cenné informace, které se staly základem závěrů uvedených v dokumentu.

Autoři také čerpali z poznatků obsažených v knize *Badania jakościowe. Metody i zastosowania* (Kvalitativní výzkum. Metody a aplikace) autorů Olejnik, Kaczmarek a



**Co-funded by
the European Union**

Springer. Tato publikace poskytla praktické pokyny pro provádění kvalitativního výzkumu a pomohla autorům upřesnit metodologický přístup tak, aby byl pevný a přizpůsobený charakteru projektu. Kombinace Creswellova teoretického rámce a praktických aplikací popsanych Olejnikem a jeho spoluautory zajistila, že Digitální bílá kniha nebyla založena pouze na internetovém výzkumu.

B. Datová vyspělost v mediálních organizacích

Definice datové vyspělosti

Podle novinářů, s nimiž autoři tohoto průvodce vedli individuální hloubkové rozhovory, je pojem *datová vyspělost* ve většině redakcí málo známý (výjimku pravděpodobně tvoří profesionální analytici dat se vzděláním v oblasti statistiky, datové vědy nebo big data – takových odborníků je však v redakcích velmi málo a v malých a středně velkých mediálních organizacích prakticky vůbec neexistují).

Z tohoto důvodu je nutné se tomuto pojmu věnovat podrobněji a představit jej – také z teoretického hlediska – nejprve v kontextu organizací obecně, a teprve poté v kontextu žurnalistiky, redakcí a mediálních společností.

Datová vyspělost v organizacích označuje úroveň pokročilosti, s jakou společnost shromažďuje, spravuje, analyzuje a využívá svá data při rozhodovacích procesech. Jedná se o proces, který zahrnuje celou organizaci, nikoli pouze oddělení analýzy nebo IT. Datová vyspělost představuje schopnost organizace strategicky a systematicky využívat data na podporu obchodních rozhodnutí a provozních procesů. Zjednodušeně řečeno, datově vyspělá organizace dokáže shromažďovat a zpracovávat data tak, aby předvíдалa budoucí vývoj, identifikovala skryté vzorce a zaváděla optimalizační opatření. Označení *datová vyspělost* lze chápat jako zjednodušení. Ve své podstatě totiž popisuje celkovou organizační vyspělost v nakládání s daty. Pro zachování konzistence však tento dokument používá termín *datová vyspělost*.

Datová vyspělost je dnes klíčovým faktorem pro mnoho (ne-li všechny) organizace, protože umožňuje:

- **Optimalizaci obchodních procesů:** Shromažďování a analýza dat umožňují identifikovat oblasti, kde lze ušetřit čas nebo zdroje.
- **Lepší rozhodování:** Díky přesným datům může organizace činit informovanější a účinnější rozhodnutí než při spoléhání se pouze na intuici.
- **Zvýšení konkurenceschopnosti:** Využití dat k předpovídání tržních trendů umožňuje organizacím přizpůsobit své strategie měnícím se podmínkám.

Úrovně datové vyspělosti



Co-funded by
the European Union

Datová vyspělost není jednotný stav; rozvíjí se v postupných fázích, které odrážejí, jak organizace data využívá. Tyto úrovně pomáhají organizacím určit, kde se nacházejí na cestě k plné datové vyspělosti. Lze rozlišit pět hlavních úrovní:

Úroveň 1 – Ad hoc (bez struktury)

Organizace shromažďuje data nahodile a bez pevné struktury. Reporting je nepravidelný a probíhá pouze na vyžádání. Data se používají jen v naléhavých situacích a jsou rozptýlena v různých systémech, což komplikuje jejich analýzu.

Úroveň 2 – Standardizovaný reporting (reporting na vyžádání)

Organizace zavádí více strukturovaný přístup k datům a začíná vytvářet standardní reporty. Data se shromažďují definovaným způsobem, avšak analýza je stále převážně retrospektivní a založená na manuálních procesech.

Úroveň 3 – Popisná analytika (Descriptive Analytics)

Organizace začíná využívat analytické nástroje k pochopení minulých událostí. Používají se analytické zprávy, dashboardy a vizualizace dat.

Úroveň 4 – Diagnostická analytika (Diagnostic Analytics)

Organizace analyzuje příčiny pozorovaných jevů a snaží se zjistit *proč* k nim došlo. Dochází k širšímu používání trendových analýz a regresních modelů.

Úroveň 5 – Prediktivní a preskriptivní analytika (Predictive and Prescriptive Analytics)

Organizace používá pokročilé modely a umělou inteligenci k předvídání budoucího vývoje a doporučování konkrétních kroků.

Jak mohou organizace hodnotit svou datovou vyspělost

Aby organizace mohla posoudit úroveň své datové vyspělosti, může využít několik přístupů, například:

- **Modely datové vyspělosti:** Existuje řada modelů, které umožňují zhodnotit úroveň pokročilosti organizace v oblasti řízení dat. Například Model datové vyspělosti (Data Maturity Model) posuzuje organizaci podle několika klíčových oblastí, jako jsou: datová infrastruktura, analytická kultura, správa dat či využívané analytické technologie.
- **Vlastní sebehodnocení (self-assessment):** Organizace mohou provést vlastní sebehodnocení prostřednictvím otázek zaměřených na způsob sběru dat, jejich kvalitu, používané analytické nástroje a rozhodovací procesy. Takový přístup umožňuje identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení.
- **Benchmarking:** Další možností je porovnání vlastního přístupu k práci s daty s nejlepšími oborovými standardy. Tímto způsobem může organizace zjistit, jak si stojí



Co-funded by
the European Union

v porovnání s konkurencí nebo lídry na trhu.

Vyspělost dat v redakcích a mediálních společnostech

V kontextu redakcí a mediálních společností se vyspělost dat stává kritickým faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost a provozní efektivitu. V dnešním digitálním prostředí je správa dat neodmyslitelnou součástí procesů tvorby obsahu, distribuce a monetizace. Mediální organizace, které úspěšně shromažďují, analyzují a aplikují data, dokážou lépe sladit svůj obsah s očekáváními publika, předvídat trendy a činit přesnější redakční rozhodnutí.

Vyspělost dat v redakcích odkazuje na schopnost využívat data strategicky a systematicky. Například mediální společnosti mohou shromažďovat informace o tom, jaké typy obsahu jsou nejvíce konzumovány, jak a kdy uživatelé s obsahem interagují a které zdroje přitahují největší pozornost. Tato data umožňují redakcím optimalizovat publikační strategie, personalizovat nabídku obsahu pro různé segmenty publika a přizpůsobovat reklamní strategie potřebám trhu.

Bohužel, v mnoha redakcích – zejména v malých a středních – je vyspělost dat stále v počáteční fázi. Nedostatek adekvátních analytických nástrojů, omezené zdroje a nedostatek datových expertů vedou k tomu, že se data využívají náhodně nebo nestructurovaně. Většina redakčních rozhodnutí se stále opírá o intuici nebo zastaralé metody, což brání plnému využití potenciálu dat. Redakce, které začínají rozpoznávat hodnotu dat, mohou začít tím, že projdou základními fázemi datové vyspělosti, jako je zavedení standardizovaného reportingu, sběr dat z více zdrojů nebo využití deskriptivní analytiky k pochopení historické výkonnosti. Dlouhodobě mohou mediální organizace rozvíjet diagnostické a prediktivní analytické schopnosti, které jim umožní lépe předvídat změny v preferencích uživatelů a přizpůsobovat redakční strategie v reálném čase.

Výzvy, kterým čelí mediální společnosti

Mediální organizace, stejně jako jiné podniky, čelí mnoha výzvám souvisejícím s vyspělostí dat, včetně:

- **Fragmentovaná data:** V mnoha organizacích jsou data rozptýlena v různých systémech a databázích, což ztěžuje jejich centrální správu a analýzu. Jednotlivá oddělení často používají odlišné platformy pro ukládání dat, což vede k nesoudržnosti a problémům s integrací.
- **Izolace jednotlivých oddělení:** Ve firmách působících v médiích často fungují týmy odpovědné za různé oblasti – například reklamu, tvorbu obsahu či průzkum trhu – izolovaně. Nedostatek spolupráce mezi těmito týmy ztěžuje plné využití dat. Je proto nutné vytvořit jednotnou datovou politiku, která by zahrnovala všechna oddělení organizace. Situace je snazší – jak vyplývá z individuálních hloubkových rozhovorů autorů Digital Whitepaper – v těch organizacích, kde existuje oddělení controllingu. Ačkoliv controlling se primárně zabývá analýzou nákladů, výnosů a dalších finančně-ekonomických ukazatelů, často se stává, že controller působící v mediální firmě



Co-funded by
the European Union

začne pracovat také s daty popisujícími činnost zejména internetových portálů (ale i údaji o poslechovosti rozhlasových stanic, sledovanosti televizí či čtenosti tištěných médií). To může být vynikajícím výchozím bodem pro budování povědomí o práci s daty v celém týmu.

- **Zastaralé systémy:** Mnoho mediálních organizací stále využívá zastaralé systémy, které nejsou uzpůsobeny pro ukládání a zpracování velkého objemu dat.
- Modernizace těchto systémů nebo přechod na nové platformy může být nákladný a časově náročný proces, je však nezbytný k zajištění přístupu k pokročilejším analytickým nástrojům. Příkladem často zmiňovaným v rozhovorech je využívání Google Analytics 4. Tento nástroj není mezi novináři a vydavateli oblíbený – bez ohledu na jejich věk, digitální dovednosti či délku praxe. S tímto názorem souhlasí i Jakub Sawa, datový analytik a odborník na SEO, který spolupracuje s redakcemi a dalšími subjekty v Evropě (Polsko) i v USA: „Google Analytics není určen pro novináře a editory. Je pro analytiku a odborníky. Redakce by měly investovat do uživatelsky přívětivějších nástrojů pro analýzu dat, i když to znamená vyšší náklady,“ řekl Jakub Sawa na setkání s vydavateli médií dne 16. října 2025.
- **Řízení kvality dat:** Aby byla analytika účinná, je nezbytné, aby data měla vysokou kvalitu. Mnoho organizací se potýká s problémy, jako jsou chyby v datech, jejich neúplnost nebo zastaralost. Efektivní řízení kvality dat je proto klíčovým prvkem datové vyspělosti organizace.

Shrnutí

Datová vyspělost organizací je evoluční proces, který vyžaduje nejen technologické zázemí, ale také změnu organizační kultury.

S tím, jak se organizace stávají stále pokročilejšími ve využívání dat, mohou získat výraznou konkurenční výhodu – díky lepšímu rozhodování, optimalizaci procesů a schopnosti pružně reagovat na měnící se podmínky trhu.

C. Sběr a správa dat v médiích a žurnalistice

Data jsou dnes oběhovým systémem redakcí: od plánování témat, přes distribuci a monetizaci, až po podávání zpráv o výsledcích partnerům a inzerentům. Následující průvodce — založený na spolehlivých anglickojazyčných a polských novinářských, obchodních a vědeckých zdrojích — třídí typy dat, nástroje a metody získávání, eticko-právní standardy (včetně GDPR), a také osvědčené postupy pro ukládání, správu a zvyšování kvality dat v mediálních organizacích.

Druhy mediálních dat

- **Data o publiku:** To jsou metriky popisující, kdo jsou příjemci a jak se dostávají k obsahu: uživatelé, návštěvy (sessions), noví/vracející se lidé, lokalita, zařízení, zdroje návštěvnosti. V novějších nástrojích (např. Google Analytics 4) je jádrem



Co-funded by
the European Union

„angažovaná návštěva“ (engaged session) — trvá déle než 10 sekund, obsahuje klíčovou událost nebo více než 2 zobrazení stránky; podíl takových návštěv je míra zapojení (engagement rate).

- **Data o zapojení (engagement):** Kromě času zapojení a míry zapojení je užitečné měřit: hloubku scrollování, interakce s prvky stránky, přihlášení k odběru newsletteru, komentáře, a u audia a videa dobu přehrávání a míru dokončení (completion rate). Výzkumy zaměřené na mediální redakce i mediální průmysl (např. Tow Center, Nieman Lab) už řadu let upozorňují, že honba výhradně za počtem zobrazení stránek (PV) vede k deformacím mediálního obsahu. Mnohé organizace proto vytvářejí vlastní ukazatele „dopadu“ a „užitečnosti“ obsahu, které nahrazují pouhé sledování návštěvnosti. S takovým přístupem souhlasí i novináři, které autoři Digital Whitepaper oslovili v rámci hloubkových individuálních rozhovorů. „Na našem portálu vedlo bezmyšlenkovité upřednostňování počtu zobrazení (PV) k situaci, kdy jsme publikovali galerie s více než 300 fotografiemi, ale s méně než tisícem znaků textu. Obsah nahradily obrázky – a při takovém objemu to pochopitelně nebyla příliš vysoká kvalita,“ řekl jeden z našich respondentů.
- **Distribuční data:** To jsou cesty, kterými se obsah dostává k lidem: SEO, notifikace, newslettery, aplikace, sociální platformy. Změny na straně platformy ovlivňují dostupnost a úplnost dat — příklad: uzavření nástroje CrowdTangle společností Meta a jeho nahrazení knihovnou Meta Content Library s omezeným přístupem pro redakce, což výzkumná komunita považovala za úder pro transparentnost ekosystému (zdroj: „The Wall Street Journal“).
- **Data ze sociálních médií:** Kromě metrik platformy (zásahy, kliknutí, CTR, doba sledování) jsou důležité kvalitativní signály: sdílení v kontextu, věcné komentáře, zmínky od influencerů/institucí. Je třeba pamatovat i na omezení API (např. X/Twitter — placené přístupy a limity, které ovlivňují monitoring a náklady).
- **Reklamní data:** V oblasti reklamy se mění prostředí soukromí: Google ustoupil od plánu úplného ukončení cookies třetích stran v Chromu a opustil dřívější ambice Privacy Sandbox v dosavadní podobě; byl zachován model „volby uživatele“ místo tvrdé eliminace cookies třetích stran. To má přímé důsledky pro cílení, atribuci a modelování dat v médiích.
- **Příjmová data:** Kromě reklamy roste význam příjmů od čtenářů a diverzifikace: předplatné, členství, akce, e-commerce, licence, syndikace, prémiové video. Zprávy WAN-IFRA a DCN ukazují zrání předplatitelských modelů a umírněné růsty v letech 2024/2025 s důrazem na kvalitu příjemců a retenci.

Osvědčené postupy pro sběr dat

Nástroje a metody

- **Redakční analytika**
 - **Google Analytics 4** s exportem surových událostí do **BigQuery** – plná kontrola nad daty a možnost propojit redakční, reklamní a předplatitelská data v jednom prostředí.



Co-funded by
the European Union

- **Chartbeat / Parse.ly** – pro měření času zapojení uživatele (engaged time), sledování pohybu publika a benchmarking, s jasně definovanou metodologií výpočtu „engaged time“.
- **Nástroje typu CDP** (Customer Data Platform) – například Adobe Real-Time CDP, Twilio Segment nebo Tealium – pro sjednocení identifikace uživatelů, mapování souhlasů a orchestraci dat mezi kanály a systémy (včetně funkcí pro řízení dat – *governance*).
- **Kvalitativní a průzkumné studie**
 - Krátké onsite dotazníky, formuláře zpětné vazby a rozhovory s předplatiteli – využití průzkumných nástrojů a napojení na CRM/CDP pro propojení s daty o chování uživatelů.
 - Doplnkově: audity uživatelských cest (user journey audits), heatmapy a záznamy relací – v souladu s GDPR a zásadou minimalizace dat.
- **Integrace a ELT/ETL:**
 - Shromažďování dat do centrální datové platformy (např. BigQuery, Snowflake) a následné modelování pro redakční, reklamní i manažerské reporty.
 - Cloudová řešení umožňují efektivní propojování dat a jejich sdílení bez nutnosti replikace, například prostřednictvím Analytics Hubu v BigQuery.

Etické otázky

Cíl a proporcionalita. Měřte to, co je potřebné ke zlepšení kvality žurnalistiky a zkušenosti příjemce. Vyhněte se metrikám, které zkreslují redakční priority (např. honba za clickbaitem). Vědecké práce a environmentální analýzy (Tow Center, Nieman Lab) kritizují fetišizaci PV ve prospěch ukazatelů „pozornosti“, vlivu a užitečnosti.

Transparentnost vůči uživatelům. Jasně cíle sběru dat, přehledná politika soukromí a reálná volba pro příjemce jsou základem důvěry. Pokyny EDPB ohledně „dark patterns“ (klamavé rozhraní) jasně ukazují, že rozhraní vynucující volby nebo ztěžující odmítnutí zpracování jsou v rozporu s GDPR.

Soulad s GDPR — praktické shrnutí pro vydavatele

- **Souhlas a cookie bannery.** Evropský orgán EDPB a národní orgány (např. CNIL) poukazují na to, že tzv. cookie walls nezajišťují dobrovolný souhlas a odmítnutí musí být stejně snadné jako akceptace.
- **Mezinárodní přenosy dat.** Případy týkající se Google Analytics ukázaly právní riziko při přenosu dat do USA. I s GA4 a novými mechanismy je třeba posuzovat soulad přenosů a právní základ.
- **Změny „cookies“ v prohlížečích.** Google nakonec cookies třetích stran v Chromu nevyhovět a přešel na model „user choice“. Požadavky na soulad ohledně souhlasů a profilování však zůstávají.

Operacionalizace souladu (nástroje)



Co-funded by
the European Union

- **Platforma pro správu souhlasů (Consent Management Platform)** – s auditem poskytovatelů (*vendor audit*) a záznamem udělených souhlasů (*consent log*), například pomocí integrovaných modulů **Tealium / Segment** nebo rámce **TCF v2.2 IAB Europe**.
- **Zásady používání dat a označování dat v CDP** – například **Adobe** má vestavěné funkce *data usage labels* a *policy enforcement* pro řízení využití dat podle interních i právních pravidel.

Ukládání a správa dat

Moderní redakce fungují na mnoha kanálech současně. Proto stále více médií přechází na model „jednoho datového páteřního systému“, tedy společné cloudové databáze. Nástroje jako BigQuery nebo Snowflake automaticky shromažďují data z různých zdrojů a vytvářejí ucelený obraz fungování redakce. Cloud poskytuje flexibilitu — platí se jen za skutečné využití výpočetního výkonu. V praxi si newsroom buduje digitální páteř, která podporuje všechny činnosti — od tvorby obsahu po monetizaci.

Bezpečnost a soulad

Bezpečnost dat v médiích není jen technickou záležitostí, ale také otázkou důvěry publika, partnerů a inzerentů. Proto by mediální společnosti měly využívat obecně uznávané standardy, jako je ISO/IEC 27001 – mezinárodní certifikát, který potvrzuje, že organizace ví, jak chránit data a řídit rizika. Funguje to jako soubor osvědčených zásad, které pomáhají uspořádat bezpečnostní procesy v celé společnosti – od newsroomu až po oddělení reklamy a předplatného.

V případě využívání cloudových služeb je obzvláště důležité zajistit, aby data byla šifrována ve všech fázích – jak při uložení na serveru („v klidu“), tak při přenosu („v pohybu“).

Neméně důležitá je kontrola přístupu, tedy jasné určení, kdo může vidět která data – například prostřednictvím systémů RBAC nebo ABAC, které přiřazují oprávnění na základě role uživatele nebo typu dat.

Datové prostředí by mělo být navíc rozděleno do zón (např. testovací, produkční), aby se předešlo nechtěným únikům, a všechny činnosti by měly být monitorovány a logovány, aby bylo možné rychle odhalit anomálie. ISO 27001 zde slouží jako referenční rámec – poskytuje hotovou strukturu řízení bezpečnosti informací (ISMS), kterou mohou využívat jak velké mediální korporace, tak menší digitální vydavatelství.

Označování a zásady používání dat

Moderní systémy pro správu uživatelských dat (CDP – Customer Data Platform) umožňují označovat každou informaci štítkem, který určuje, zda ji lze využít v reklamě, newsletterech, analytice či pouze pro interní účely.



**Co-funded by
the European Union**

Díky tomu redakce nebo marketingové oddělení nemusí ručně kontrolovat, zda data splňují požadavky GDPR nebo smluvní podmínky s partnery – systém automaticky zablokuje použití daného publika, pokud by to bylo v rozporu se zákonem nebo interními pravidly.

Společnost Adobe tento přístup nazývá „*štítky používání dat*“ (*data usage labels*) a „*vymáháním zásad*“ (*policy enforcement*).

V praxi to znamená, že velké mediální skupiny i reklamní sítě mohou bezpečně pracovat s daty svých čtenářů s jistotou, že případná chyba – například odeslání kampaně lidem, kteří nedali souhlas – bude automaticky zastavena ještě před publikací.

Operacionalizace dat: od informací k rozhodnutím

Data mají skutečný význam teprve tehdy, když pomáhají v každodenní práci redakce. Proto mnoho moderních newsroomů zavádí pravidelné analytické porady, například ranní meetingy, na nichž se probírají klíčové signály: které články přitahují pozornost, kde dochází k poklesu návštěvnosti a co může být tématem dne. Tyto schůzky nejsou o analyzování tabulek, ale o hledání závěrů a nápadů. Samostatné dashboardy zobrazují „zdraví distribuce“ – situaci v SEO, otevření a odhlášení newsletterů, výkonnost na sociálních sítích. Redakce sleduje také příjmové ukazatele – kolik vyděláváme na tisíc zobrazení, jaká je průměrná hodnota uživatele, jaký je poměr příjmů z reklamy a ze subskripcí. To umožňuje všem oddělením rozhodovat na základě dat, ne intuice.

Data v redakčních a produktových rozhodnutích

Současné redakce stále častěji využívají data při plánování formátů, časů publikace a distribuční strategie. Analýza zapojení ukazuje, zda lépe fungují krátká nebo dlouhá videa, zda uživatelé preferují formát Q&A nebo vysvětlující články. Testují se časy publikace, notifikační kanály a vliv push notifikací, sociálních sítí či newsletterů na dosah. Díky segmentaci publika lze také identifikovat tzv. „superuživatele“ – malou skupinu čtenářů, která generuje většinu zobrazení a příjmů. Na základě těchto poznatků se budují strategie loajality, modely předplatného a retenční aktivity, například návraty uživatelů po zrušení předplatného.

Data ve vztazích s inzerenty

Inzerenti se stále méně zaměřují pouze na počet zobrazení. Do popředí se dostávají kvalitativní ukazatele – čas kontaktu s obsahem, míra zapojení a vnímání značky. Redakce, které dokážou prokázat, že jejich publikum tráví čas s obsahem pozorně a že reklamy se zobrazují v bezpečném a důvěryhodném prostředí, získávají konkurenční výhodu. Kvalita publika se tak stává důležitější než samotný dosah.

Současné výzvy a jak je zvládat

Jedním z nejaktuálnějších témat je postupné rušení cookies třetích stran. I když k němu nedojde okamžitě, vydavatelé v Evropě už nyní musí fungovat v souladu s GDPR, principem minimalizace dat a jasnými uživatelskými souhlasy. Výhodu získávají ti, kteří rozvíjejí vlastní



**Co-funded by
the European Union**

data (first-party), mají transparentní systém správy souhlasů a nestaví svou strategii pouze na sledování uživatelů v jiných službách. Současně se snižuje dostupnost dat z externích platform – nástroje pro monitoring sociálních médií jsou omezovány nebo zcela ukončovány, což komplikuje analýzu trendů, boj s dezinformacemi i hodnocení reputačního rizika. Redakce proto stále více investují do rozvoje vlastních kanálů, newsletterů a čtenářských komunit, které vědomě udělují souhlas ke kontaktu.

Objevuje se také důležitá otázka: Mohou data deformovat novinářské poslání? Odpověď zní ano – pokud se nespolehneme pouze na kliky. Správně používané metriky nemají nahradit žurnalistiku, ale pomáhat ji zlepšovat. Data mohou ukázat, kde naše práce skutečně pomáhá publiku porozumět světu, a ne jen to, kde „dobře kliká“.

Klíčový závěr: Data se stávají hodnotou, když jsou uspořádána, v souladu se zákonem a převedena do rozhodnutí, která zlepšují kvalitu žurnalistiky a zvyšují příjmy. Vítězí média, která nestíhají prázdné kliky, ale budují vztah s příjemcem založený na čase, zapojení a důvěře.

D. Techniky analýzy dat v médiích

Deskriptivní analytika (co se stalo)

V každé redakci data začnou promlouvat teprve tehdy, když dokážeme pochopit, co se skutečně stalo. Toto je první úroveň analytiky — **deskriptivní**. V newsroomech to znamená odpověď na základní otázky: kolik lidí si text přečetlo, jak dlouho zůstali na stránce, z jakého zdroje přišli a která témata vyvolala největší zájem. Zní to jednoduše, ale je to základ, na kterém stojí veškerá další práce s daty. Deník *The Guardian* denně předává ranní report všem editorům, který ukazuje, které články byly čteny nejdéle, které získaly nejvíce zobrazení z vyhledávače a které měly velký provoz, ale nízký čas zapojení. To není suchá statistika, ale příběh o tom, jak se včerejší redakční rozhodnutí promítla do chování čtenářů. Ve švédském *Dagens Nyheter* začíná ranní schůzka třemi jednoduchými daty: kolik nových předplatitelů přibylo, jaký byl průměrný čas čtení a které články byly nejčastěji dokončeny. Deskriptivní analytika neslouží k trestání za výsledky. Jejím úkolem je poskytnout spolehlivý obraz situace. Redakce jako *La Repubblica* zavedla interní reporty ukazující nejen to, kolik lidí vstoupilo do textu, ale i kolik z nich se vrátilo po několika dnech. Ukázalo se, že investigativní materiály a delší rozhovory mají menší dosah, ale budují loajalitu – to ony přitahují vracející se uživatele. Základní deskriptivní ukazatele se dnes doplňují kvalitativními daty: angažovaností, podílem předplatitelů, konverzním poměrem či loajalitou uživatele. Vydavatelé jako *El País* nebo *The Independent* začali pravidelně porovnávat výsledky mezi kanály: portálem, aplikací, newslettery a sociálními sítěmi.

Diagnostická analytika (proč se to stalo)

Když redakce vidí pokles čtenářů nebo překvapivý nárůst popularity určitého tématu, přirozená otázka zní: proč? Zde vstupuje do hry diagnostická analytika. Nestáčí se jen dívat na čísla – je třeba pochopit příčiny. V *Der Spiegel* analytik a editor pracují společně na interpretaci výsledků: získal text o domácí politice více vstupů, protože byl dobře optimalizovaný pro vyhledávač, nebo proto, že v síti zrovna probíhala diskuze o tomto



Co-funded by
the European Union

tématu? Diagnostická analytika spočívá ve spojování různých datových zdrojů – statistik čtení, aktivit na sociálních sítích, výsledků newsletterů, dat o předplatném a reklamě. V *The Guardian* analytici opakují editorům: „Neptejte se, kdo napsal text, který nefungoval. Ptejte se, co jsme se z něj naučili.“ Příklad: pokud mají články o kultuře kratší dobu čtení než politické zprávy, není to tím, že se „kultura nekliká“. Může to být otázka formy – příliš dlouhé *leady*, absence multimédií. Analýza cesty uživatele (*scroll map* a *heatmaps*) může ukázat, že čtenáři odpadávají po třetím odstavci. To je cenná rada, jak strukturu materiálu zlepšit.

Prediktivní analytika (co se může stát)

Na prediktivní úrovni data přestanou být jen záznamem minulosti a začnou fungovat jako radar – ukazují směr, kterým se trh, příjemci a chování uživatelů ubírají. Odpovídá na otázku: co se může stát zítra, za týden, za měsíc – pokud dnes vidíme ty a ne jiné signály? V praxi to neznamená složité matematické modely. Znamená to sledovat trendy a vyvozovat závěry dříve, než se něco stane zřejmým. Pokud např. vidíme, že zájem o témata o energetice roste několik týdnů po sobě, redakce může předpokládat, že je to téma, které bude nabírat na významu – a dříve připravit cyklus hloubkových materiálů. V *The Guardian* tým *data newsroom* analyzuje data sekcí a vytváří „redakční prognózy“, které navrhuji témata s rostoucím potenciálem. Funguje to i na obchodní úrovni: *El País* využívá data o chování uživatelů k predikci pravděpodobnosti předplatného. Pokud čtenář pravidelně navštěvuje servis, čte hluboké články a přihlašuje se k newsletterům, systém předpovídá, že je „blízko konverzi“.

Preskriptivní analytika (jaké kroky podniknout)

Další úroveň analytiky odpovídá na nejdůležitější otázku: co by se mělo udělat? Zatímco deskriptivní říká, co se stalo, diagnostická proč, a prediktivní co se stane, preskriptivní dává konkrétní doporučení k akci. V praxi to znamená, že data začnou podporovat operační rozhodnutí. Systémy mohou automaticky navrhnout, jaké kroky přinesou nejlepší efekt. Může to být návrh, aby se článek znovu „vytlačil“ na sociálních sítích, pokud se k němu uživatelé organicky vrací. Často jsou to i nástroje personalizující zobrazení hlavní stránky – každý uživatel vidí mírně odlišné rozložení. V *The Guardian* nástroje podporují předplatitelský tým – pokud systém zjistí, že uživatel pravidelně konzumuje ekonomický obsah, nabídne mu neobecnou nabídku, ale přístup ke speciálním prémiovým analýzám. Důležité je, že preskripce nemá nahrazovat rozhodnutí editorů. Jejím úkolem je dávat doporučení, ale konečné rozhodnutí vždy činí člověk.

Nástroje a platformy běžně používané v médiích

Aby analytika fungovala na všech úrovních – od deskriptivní po preskriptivní – redakce potřebují nástroje, které nejen shromažďují data, ale také je dokážou interpretovat a prezentovat ve srozumitelné podobě.

Nejčastěji používaným nástrojem je Google Analytics, zejména ve verzi integrované s BigQuery. Tento systém umožňuje porozumět pohybu uživatelů, jejich chování v reálném čase i cestě procházení webem. V datově vyspělých médiích se data z Google Analytics



Co-funded by
the European Union

spojují s dalšími systémy – například s paywallem, databází předplatitelů, CRM nebo reklamními nástroji.

Tableau a Adobe Analytics umožňují vytvářet interaktivní dashboardy pro potřeby newsroomu i vedení.

Jsou to nástroje, které mění organizační kulturu: místo posílání souborů Excel si redakce může otevřít společný panel a vidět všechna data na jednom místě.

Chartbeat a Parse.ly jsou typicky newsroomové nástroje. Ukazují v reálném čase, kolik lidí čte daný text a jak dlouho u něj zůstávají. Díky tomu se novináři nesoustředí jen na „kliknutí“, ale na „čas strávený s obsahem“, což mění způsob uvažování o kvalitě textů. Když El País zavedl ukazatele zapojení do každodenní praxe, novináři začali vědomě konstruovat úvody tak, aby povzbuzovaly k dalšímu čtení, a ne pouze přitahovaly kliknutí.

Nástroje social listening, jako Brandwatch nebo Talkwalker, pomáhají pochopit, jak se obsah šíří v sociálních médiích.

To je obzvláště důležité pro redakce, které soupeří nejen o pozornost, ale i o vliv – protože sociální data ukazují, která témata se stávají součástí širší veřejné debaty.

CDP (Customer Data Platform), například Adobe Real-Time CDP nebo Tealium, umožňují redakcím propojovat behaviorální, předplatitelská a marketingová data do jednoho uživatelského profilu. Díky nim lze vytvářet segmenty publika a scénáře personalizace v reálném čase.

Všechny tyto nástroje fungují nejlépe tehdy, když jsou propojena do jednoho soudržného ekosystému. Redakce, které dosáhly analytické vyspělosti, se už nedívají na jednotlivé čísla, ale vidí celkový obraz: uživatel přišel z Google, přečetl článek do konce, přihlásil se k newsletteru, vrátil se o tři dny později a koupil předplatné. To není magie — to je výsledek integrace dat a uváženého využití nástrojů.

E. Distribuce obsahu a znalost publika

V moderních digitálních médiích nestačí obsah pouze napsat – je třeba jej také efektivně doručit publiku. Distribuce již není závěrečnou fází redakční práce, ale její nedílnou součástí. Analytika už není nástrojem, který shrnuje výsledky zpětně. Stala se kompasem, který umožňuje redakci vědomě rozhodovat: kde publikovat, kdy publikovat, jak prezentovat obsah různým skupinám publika a jak využívat data ke zvyšování loajality a příjmů.

Ještě před několika lety mnoho novinářů považovalo distribuční kanály za doplněk – obsah se publikoval hlavně na hlavní stránce. Dnes víme, že uživatelé přistupují k obsahu různými cestami: prostřednictvím sociálních sítí, push notifikací, newsletterů, vyhledávačů, mobilních aplikací, video platform a podcastů. To znamená, že redakce musí rozumět tomu, jak tyto kanály fungují a jak přizpůsobit obsah každému z nich. Analytika zde plní roli ukazatele –



**Co-funded by
the European Union**

neříká, co je důležité z pohledu algoritmu, ale ukazuje, kde jednotlivé formáty nejlépe plní svou funkci.

Analýza distribučních kanálů: co funguje a co jen vytváří šum

Prvním krokem je pochopit, že každý kanál neslouží stejnému účelu. Návštěvnost z Facebooku může přinést vysoký dosah, ale nízký čas čtení. Newsletter může mít menší dosah, ale vyšší míru konverze na předplatitele. Mobilní aplikace může být nejlepším zdrojem loajálních uživatelů, ale vyžaduje specifické formáty a upozornění. V El País analytici vytvořili model, který každému kanálu přiřazuje konkrétní roli: některé kanály zvyšují dosah a povědomí o značce, jiné budují loajalitu a příjmy z předplatného.

Příklad z The Guardian: redakce si všimla, že krátké zprávy dosahují vysoké návštěvnosti z Twitteru (dnes X), ale nepřinášejí engage time. Naopak delší analýzy, které nebyly na sociálních sítích tak populární, generovaly velmi vysoký čas zapojení a konverzi na předplatné. To vedlo ke změně strategie – místo publikování stejného obsahu stejným způsobem ve všech kanálech začala redakce přizpůsobovat formát a prezentaci konkrétnímu publiku daného kanálu.

V Dagens Nyheter se zjistilo, že uživatelé newsletterů mají až čtyřikrát vyšší pravděpodobnost nákupu předplatného než ti, kteří přicházejí přes vyhledávače. Analytické výsledky ukázaly, že newsletter není pouze distribuční kanál, ale nástroj budování vztahu. To vedlo k výraznému zvýšení počtu tematických a osobních newsletterů – vedených editory, novináři a odborníky.

Personalizace a segmentace: tedy ne pro „masového uživatele“

Jedním z největších mýtů digitální éry bylo předpokládat, že veškerý internetový provoz je homogenní. Data však jasně ukazují, že existují velmi odlišné segmenty publika – i když používají stejné médium. V Politico Europe byli uživatelé rozděleni na segmenty: bezplatní čtenáři, odborní čtenáři, institucionální čtenáři a uživatelé, kteří využívají výhradně newslettery. Každá z těchto skupin dostává jiné návrhy obsahu, jiná výzvy k akci a jiný způsob komunikace.

Personalizace neznamena manipulaci. Znamená přizpůsobení obsahu potřebám. V Der Spiegel každý přihlášený uživatel vidí hlavní stránku uspořádanou podle své čtenářské historie. Nejde o to, uzavřít uživatele do informační bubliny, ale nabídnout mu ty materiály, které pro něj mají nejvyšší hodnotu. Hlavní zprávy dne jsou dostupné všem, ale další moduly jsou personalizované.

Segmentace umožňuje také vědomé řízení pozornosti uživatele. V mnoha médiích byla identifikována skupina tzv. „super uživatelů“ – tvoří 5–10 % publika, ale generují 40–60 % příjmů (prostřednictvím předplatného, eventů, nákupu prémiového obsahu). Pochopení jejich chování je klíčové pro budování dlouhodobé strategie. V Dagens Nyheter byl automatizován proces detekce uživatelů, kteří začínají trávit na webu více času a přecházejí na analytický obsah. Když systém takové chování zaznamená, spouští aktivační sekvenci – nabídku newsletteru, pozvánku na webinář nebo zkušební předplatné.



Co-funded by
the European Union

Data jako ukazatel doporučení

Doporučení založená na datech se stala jedním z nejdůležitějších prvků moderních digitálních médií. Jejich cílem není pouze zvýšit počet zobrazení. Jde o udržení uživatele v ekosystému redakce, místo aby odešel po přečtení jednoho článku.

V The Guardian byly doporučovací moduly otestovány tak, aby neupřednostňovaly pouze nejpopulárnější obsah, ale také ten, který má vysoké metriky zapojení. Ukázalo se, že uživatelé raději klikají na obsah doporučený redakcí než na obsah pouze algoritmicky řazený. Proto je nynější doporučovací systém založen nejen na algoritmu, ale také na redakční kuraci – kombinaci dat a novinářské intuice.

V El País data ukázala, že uživatelé, kteří během týdne přečtou tři články z jedné rubriky, mají o 70 % vyšší pravděpodobnost zakoupení předplatného. Na základě toho redakce zavedla doporučovací modul, který po přečtení dvou článků začne nabízet další ve stejné kategorii – prohlubuje tak zájem uživatele o jedno téma a vede ho k předplatnému.

Příklady implementace v praxi

V Dagens Nyheter analytika ukázala, že uživatelé, kteří se spoléhají pouze na sociální média jako zdroj informací, mají nízkou úroveň loajality. Redakce se proto rozhodla vést kampaně, které tyto uživatele motivují k odběru newsletterů s exkluzivním obsahem, který na sociálních sítích není přítomen. To přineslo více než 50 000 nových odběrů newsletterů během jednoho roku, a část těchto uživatelů následně přešla na placené předplatné.

V El Mundo analýza dat ukázala, že politické články mají vysokou výkonnost ve vyhledávacích, zatímco lifestyle obsah funguje lépe v mobilní aplikaci. Redakce vytvořila dva různé distribuční styly: politický obsah byl optimalizován pro SEO a široce šířen, lifestyle obsah byl personalizován a zasílán prostřednictvím push notifikací. Výsledkem bylo, že mobilní aplikace začala překonávat hlavní stránku v čase zapojení.

Ve finské veřejnoprávní společnosti Yle data ukázala, že posluchači podcastů jen zřídka navštěvují hlavní stránku portálu, ale jsou velmi loajální. V reakci na to bylo vytvořeno speciální audio centrum s funkcí automatické personalizace dalších epizod. Uživatel nemusel vyhledávat obsah – systém mu doporučoval, co stojí za to poslouchat dál. Výsledkem byl 30% nárůst průměrného poslechového času.

Závěr je jasný: distribuce obsahu v moderních médiích nespočívá v „vložením článku na web“. Spočívá ve vědomém řízení uživatelské cesty – od prvního kontaktu, přes zapojení, až po předplatné nebo návrat. Analytika umožňuje tuto cestu pochopit, optimalizovat a rozvíjet.

F. Hodnocení úspěchu a klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)

V digitálním světě média nejen vytvářejí obsah, ale také musí rozumět tomu, jaké výsledky tento obsah přináší – jak z redakčního, tak z obchodního hlediska. Hodnocení úspěchu



Co-funded by
the European Union

nemůže být založeno pouze na intuici. Novináři již dlouho upozorňují, že počet zobrazení stránek neodráží skutečnou hodnotu materiálu. Moderní média proto měří něco víc: pozornost, loajalitu, konverzi na předplatitele a dlouhodobý vliv na vztah s publikem. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) se stávají nástrojem nejen pro reporting, ale pro skutečné řízení redakcí.

Metriky zapojení: od kliknutí ke vztahu

V mnoha evropských redakcích probíhá změna myšlení. Der Spiegel přestal považovat page views za hlavní měřítko úspěchu. V jejich interních zprávách je nyní prvním ukazatelem „čas zapojení“. Pokud uživatel stráví na článku alespoň 60 sekund, je materiál považován za „konzumovaný“, tedy skutečně přečtený. Proč je to důležité? Protože pouze texty čtené s pozorností budují autoritu redakce a vedou ke konverzím. Podobným způsobem funguje The Guardian, který se zaměřuje na ukazatel „attention time“ – ten souvisí jak s loajalitou, tak s ochotou darovat nebo předplatit.

Zpravodajské texty (breaking news) se hodnotí jinak než analytické materiály. Zpráva má být rychlá a široce distribuovaná, ale její úspěch se měří především dosahem a počtem uživatelů, kteří se vrátí během 24 hodin. Reportáž nebo investigativní článek mají jiný úkol – udržet pozornost a přimět čtenáře k předplatnému. Vydavatelé jako Dagens Nyheter hodnotí tento typ obsahu podle počtu zahájených předplatných, počtu přečtení přihlášenými uživateli a pomocí „ukazatele loajality“ – kolik lidí se vrací, aby pokračovalo ve čtení série.

Metriky zapojení zahrnují:

- průměrný čas strávený u obsahu,
- procento posunutí článku (scroll depth),
- počet interakcí (komentáře, registrace k newsletteru, účast v anketách),
- počet návratů na web během týdne,
- podíl čtenářů, kteří konzumují více než jeden materiál z dané rubriky.
Díky těmto údajům redakce vědí, který obsah není jen „klikaný“, ale skutečně buduje vztah s publikem.

Metriky dosahu: nejen kvantita, ale kontext

Dosah si stále udržuje význam. Vysoký počet unikátních uživatelů svědčí o síle značky. V rozvinutých redakcích se však dosah analyzuje v kontextu – ne jako absolutní číslo, ale jako „kvalitativní dosah“. V redakci El País tým analyzuje, kolik nových uživatelů vstoupilo na web na základě konkrétního článku a kolik z nich se vrátilo během sedmi dnů. To dovoluje rozlišit obsah, který generuje jednorázové návštěvy, od obsahu, který přitahuje stálé publikum.

Ve Le Monde zavedli ukazatel „prvního kontaktu“ – kolik lidí se poprvé dostalo na web díky konkrétnímu článku. Články s vysokým ukazatelem „prvního kontaktu“ jsou klíčové pro budování značky a rozšiřování vlivu redakce.



**Co-funded by
the European Union**

Konverze a předplatné: od čtenáře k partnerovi

U redakcí založených na předplatitelském modelu je klíčovou metrikou konverze. Nejde však jen o to, kolik lidí si předplatné koupilo, ale o pochopení, který obsah k tomu vedl. V Dagens Nyheter má každý článek přiřazenou „předplatitelskou hodnotu“, která se vypočítává podle počtu předplatných zahájených po přečtení článku. Financial Times používá ukazatel RFV (recency, frequency, volume), který měří, jak často a jak intenzivně uživatel službu využívá – a na základě toho hodnotí, jak blízko je k předplatnému.

Pro novináře je tato metrika nesmírně cenná. Ukazuje, která témata, formáty a styly psaní přinášejí skutečnou obchodní hodnotu. Redakce tak mohou investovat čas a zdroje do oblastí, které nejen zvyšují návštěvnost, ale také vytvářejí dlouhodobé příjmy.

V redakcích jako El Mundo a The Guardian se také analyzuje míra odchodu (churn rate) – kolik předplatitelů přestává platit a proč. Pokud odchody pocházejí především od uživatelů zaměřených na jeden tematický segment, redakce může upravit nabídku nebo přidat obsahový cyklus, který na jejich potřeby reaguje.

Hodnocení ROI: skutečná hodnota obsahu

ROI (návrátost investic) přestává být pojmem pouze pro obchodní oddělení. Redakce stále častěji analyzují, jaký příjem generuje nejen reklamní kampaň, ale i jednotlivý článek nebo formát. V Politico Europe se měří, kolik příjmů přinášejí speciální zprávy a události vytvořené na základě jednoho editoriačního tématu. Díky tomu redakce ví, že investice do hloubkového obsahu není nákladem, ale strategickou investicí.

V The Guardian se kampaň financovaná dárce hodnotí podle „nákladu na získání daru“. Pokud video kampaň přitahuje dárce s vysokou hodnotou, redakce ji rozšíří. Pokud jiný formát přináší malý návrat, je pozastaven nebo přepracován.

Nepřetržité zlepšování: data jako nástroj zpětné vazby

Nejdůležitější změnou, kterou analytika přinesla médiím, je opuštění přístupu „udělali jsme – zkontrolovali jsme – zapomněli jsme“. Místo toho redakce zavádějí cyklus neustálého zlepšování. Každý obsah se stává zdrojem informací. Každý výsledek slouží k učení.

V redakci El País byly zavedeny tzv. analytické cykly – po publikaci, po týdnů a po měsíci se analyzuje dopad článku. Pokud se téma ukázalo jako důležité, vznikají nové verze, doplnění a interaktivní formy. Pokud ne, redakce vyvodí závěry a pokračuje dál. V Dagens Nyheter se rozhodnutí o vzniku nových tematických oddělení zakládá výhradně na datech – analyzují se trendy, úroveň loajality a konverze z obsahu.

Tato pracovní kultura mění způsob, jakým se přemýšlí o žurnalistice. Data neslouží k trestání, ale k učení. Nezobrazují pouze minulost, ale naznačují, jak tvořit budoucnost. Média, která pochopila, jak hodnotit úspěch – nikoliv prizmatem jednoho ukazatele, ale celkovým obrazem vztahu s publikem – se stávají nejen efektivnějšími, ale také odolnějšími vůči tržním změnám.



Co-funded by
the European Union

Loajalita uživatelů – ukazatel, který mění pravidla hry

V tradičních médiích se úspěch měřil dosahem – počtem prodaných výtisků, diváků nebo zobrazení stránek. Dnes je stejně důležité, ne-li důležitější, zda se uživatel vrací, jak často a jak hluboce obsah konzumuje. Loajalita se stala jedním z klíčových ukazatelů, protože loajální uživatel si častěji předplatí, účastní se událostí, daruje nebo se stává ambasadorem mediální značky.

V Dagens Nyheter se loajalita měří ukazatelem „sedmidenní vracející se uživatel“, který ukazuje, kolik čtenářů navštívilo web alespoň třikrát během týdne. Je to jednoduché číslo, ale mimořádně důležité – jeho růst znamená, že médium se stává součástí každodenní rutiny čtenáře, nikoliv náhodně navštěvovanou stránkou.

Podobný přístup používá The Guardian, který sleduje „loyalty index“. Pokud uživatel navštívuje web v průměru čtyřikrát týdně a využívá různé formáty – čte články, poslouchá podcasty, odebírá newslettery – je zařazen mezi hluboce zapojené uživatele. Právě tito uživatelé tvoří základ finanční stability redakce.

V redakci El País se loajalita stala novým strategickým cílem. Místo oslavování jednorázových rekordů v dosahu začala redakce analyzovat, které obsahy přivádějí uživatele zpět. Ukázalo se, že nejdůležitějším faktorem loajality jsou pravidelné cykly – týdenní politické analýzy, ekonomické sloupky a autorské newslettery. Díky tomu plánuje redakce publikace podle rytmu čtenářů, nikoliv podle aktuálních trendů.

Metriky pozornosti: kolik uživatel skutečně „dává“ médiu

Metriky pozornosti (attention metrics) reagují na problém „prázdného dosahu“. Můžete mít milion zobrazení, ale pokud většina uživatelů tráví na stránce pouze 10 sekund, znamená to, že obsah nezasahuje a nebuduje vztah.

Chartbeat zavedl koncept „active engaged time“ – času, během něhož uživatel skutečně čte (scrolluje, kliká, pohybuje kurzorem). Ve The Independent se tento ukazatel stal důležitějším než počet zobrazení. Redakce zaznamenala, že obsah s dlouhým časem zapojení má větší vliv na rozhodnutí o předplatném a lépe přesvědčuje inzerenty, kteří jsou ochotni zaplatit více za prostor u obsahu, jenž udržuje pozornost.

Ve Financial Times byl zaveden ukazatel „Quality Reads KPI“, který měří, kolik uživatelů posunulo článek alespoň do poloviny. Jednoduchý nástroj, který redakci umožnil pochopit, které texty přesvědčují uživatele, aby na stránce zůstali. Ukázalo se, že krátké zprávy přitahují mnoho uživatelů, ale dlouhé analytické texty budují hlubší vztah.

Krátkodobý dosah vs. dlouhodobá hodnota

Jednou z nejdůležitějších lekcí práce s daty je rozlišování mezi obsahem, který přináší krátkodobý provoz, a tím, který buduje dlouhodobou hodnotu. Politico Europe analyzuje svůj obsah podle dvou filtrů: immediate impact a enduring impact. První se týká materiálů, které mají ovládnout denní agendu – krátké zprávy, exkluzivity, breaking news. Druhý se týká



Co-funded by
the European Union

obsahu, který po měsíce generuje provoz a předplatné – speciální zprávy, investigace, analýzy.

V Der Spiegel si redakce všimla, že investigativní články publikované v pátek získávají méně kliknutí než ty zveřejněné v úterý, ale mají dvakrát vyšší konverzi na předplatitele. Na základě toho byla upravena publikační strategie: zprávy vycházejí tehdy, když mají uživatelé více času, a strategický obsah v době, kdy se rozhodují o nákupu předplatného.

Co to znamená pro novináře a redakce

Moderní KPI neslouží ke kontrole, ale k posílení hodnoty žurnalistiky. Ukazují, který obsah buduje vliv, důvěru a vztah s publikem. Pomáhají činit informovaná rozhodnutí místo intuitivních. Umožňují vyvážit redakční a obchodní cíle bez snižování kvality.

Média, která chápou, jak měřit úspěch a jak tyto údaje využít ke zlepšení strategie, mají výhodu před těmi, která sledují jen počet kliknutí. V moderním mediálním ekosystému nevyhrává ten, kdo honí senzace, ale ten, kdo buduje trvalou hodnotu – pozornost, důvěru a loajalitu publika.

G. Rekomendace pro implementaci

Zavedení kultury založené na datech v redakci nespočívá v nákupu nového nástroje ani v zaměstnání jednoho analytika. Je to proces, který zahrnuje způsob práce, strukturu odpovědnosti, jazyk, kterým se hovoří o publiku, a rozhodnutí přijímaná každý den. Redakce, které úspěšně zavedly analytiku, nezačínaly komplikovanými algoritmy, ale změnou myšlení: data nejsou hrozbou pro žurnalistiku – jsou nástrojem, který ji posiluje.

Jak začít – krok ze strany redakce, nikoliv technologie

Prvním krokem je stanovení společného jazyka. Každá redakce by měla jasně definovat nejdůležitější ukazatele – co znamená „zapojená relace“ (engaged session), čím se liší „unikátní uživatel“ od „loajálníhoho uživatele“, co rozumíme pod pojmem „konverze“. Bez takového slovníku bude redakce a obchodní oddělení nahlížet na data zcela odlišně.

V Dagens Nyheter a El País byl prvním prvkem implementace analytiky tzv. „mapa metrik“ – dokument, který neobsahoval technická data, ale definice popsané jednoduchým jazykem. Díky tomu každý pracovník redakce věděl, čím se liší zobrazení stránky (page view) od času zapojení a proč je toto druhé důležitější. Tento krok umožnil předejít konfliktům mezi žurnalistickou intuicí a analýzou dat.

Role lidí – kdo odpovídá za data

V dospělých evropských redakcích nebylo vytvoření kultury práce s daty úkolem IT oddělení, ale redakčním procesem. Na mnoha místech se objevila funkce „redakční analytik“ nebo „editor pro data“, jehož úkolem není pouze reportování čísel, ale jejich převádění do redakčního jazyka.



**Co-funded by
the European Union**

V The Guardian jsou analytici součástí redakčních týmů, sedí u stejných stolů jako reportéři a editoři. Nepředávají reporty „shora“, ale diskutují o tom, jak mohou data podpořit žurnalistickou práci. V Der Spiegel má každá tematická sekce osobu, která sleduje výsledky svých obsahů a společně s editory plánuje další kroky.

Zapojení analytiky do každodenní pracovní kultury

Zavedení analytiky nespočívá ve vytvoření jednoho týdenního reportu. Jde o to, aby se data stala součástí každodenních redakčních rituálů. V Politico Europe začíná ranní redakční porada vždy krátkým přehledem dat – nejde však o tabulky. Analytik představuje dvě nebo tři hlavní zjištění: který obsah vyvolal největší reakci, co fungovalo dobře, co publikum překvapilo. Tato zjištění ovlivňují rozhodnutí o tématech dne.

V La Repubblica mají analytické schůzky formu „redakčních rozhovorů o budoucnosti“. Neřeší se minulé chyby, ale potenciální příležitosti: pokud roste zájem o klimatická témata, měli bychom vytvořit nový cyklus, podcast nebo newsletter? Pokud uživatelé posouvají text pouze do poloviny, co můžeme změnit ve struktuře článku?

Integrace nástrojů – ale s myšlenkou na uživatele, nikoli systém

Technologie má podporovat redakci, nikoli ji ovládat. Nejefektivnější evropské redakce propojují několik nástrojů do jednoho ekosystému: behaviorální analytika ukazuje, co dělá uživatel; CDP propojuje jeho aktivitu s odběry a newslettery; newsroomové nástroje zobrazují data v reálném čase. Klíčové je, aby novinář nemusel otevírat pět programů – vidí všechny podstatné informace na jednom místě.

Příkladem je Dagens Nyheter, kde byl vytvořen interní redakční panel. Každý novinář vidí: kolik předplatitelů si jeho text přečetlo, jaký byl průměrný čas čtení a zda článek vedl k novým předplatným. Není to kontrolní nástroj, ale zpětná vazba, která pomáhá zlepšovat řemeslo.

Změna myšlení: od „kliků“ k hodnotě

Největší bariérou zavedení analytiky nejsou technologie, ale návyky. Po léta mnoho redakcí fungovalo v logice boje o kliknutí. Analytika nové generace umožňuje přejít k logice kvality a dlouhodobé hodnoty. Novinář nemusí psát „pro algoritmus“ – může psát tak, aby budoval loajalitu a důvěru, protože právě tyto prvky jsou nyní měřeny a oceňovány.

Ve Financial Times jeden z editorů řekl: „Analytika nám neříká, co máme psát. Říká nám, jak publikum využívá naši práci. Zbytek je naše redakční odpovědnost.“ Toto vyjádření dobře shrnuje zralý přístup k datům.

Co přináší úspěšná implementace

Když redakce přejde na model založený na datech a uvědoměném řízení, začnou se téměř automaticky dít tři věci: roste kvalita žurnalistiky (protože redakce vytváří užitečnější obsah), roste loajalita publika (protože obsah přichází ke správným lidem ve správný čas a formě), rostou příjmy (protože obchod začíná podporovat hodnotný obsah, nikoli jen populární). Data přestávají být reportem a stávají se páteří redakční a obchodní strategie.



**Co-funded by
the European Union**

H. Shrnutí

Digitální transformace médií nespočívá v nahrazení papíru internetem ani v přesunu redakce do cloudu. Jejím jádrem je změna způsobu myšlení: od práce založené na intuici a náhodě k vědomému řízení vztahu s publikem. Data nejsou cílem samy o sobě — jsou nástrojem, který umožňuje redakci lépe porozumět uživatelům, přesněji vybírat témata, efektivněji distribuovat obsah a budovat stabilní příjmy.

Nejdůležitější lekcí z evropských redakcí je, že ukazatele úspěchu musí být v souladu s misí redakce a jejím obchodním modelem. Pokud médium stojí na předplatném, úspěchem je zapojení, doba čtení a celoživotní hodnota uživatele. Pokud je základem reklama, klíčové jsou kvalita publika, viditelnost reklamy a důvěryhodnost značky. Bez ohledu na model se všechna moderní média shodují: počet kliknutí už nestačí. O budoucnosti rozhoduje pozornost, loajalita a důvěra publika.

Redakce, které efektivně využívají data, neodmítají žurnalistický úsudek — naopak, posilují ho. Data neslouží k určování témat, ale k lepšímu porozumění tomu, kde se nachází publikum, jaké otázky si klade a jaké odpovědi skutečně potřebuje. V tomto smyslu se analytika stává spojencem veřejné mise médií, nikoli jejím ohrožením.

Ověřené nástroje a platformy používané v médiích

(všechny legální, vysoce hodnocené, s přímými odkazy v textu, bez číslování)

Chartbeat

Platforma Chartbeat (<https://chartbeat.com/>) je analytický nástroj navržený speciálně pro vydavatele a newsroomy. Umožňuje sledovat v reálném čase, co dělají uživatelé — které články přitahují pozornost, jak dlouho trvá relace, jaké zdroje návštěvnosti jsou nejúčinnější. Redakce si Chartbeat vybírají, když chtějí mít rychlý „radar“ dění na svém webu a reagovat okamžitě.

Parse.ly

Parse.ly (<https://parse.ly/>) je platforma zaměřená na analýzu obsahu — měří nejen popularitu článků, ale také hloubku zapojení, interakce a konverze (newsletter, předplatné). Je to nástroj, který pomáhá pochopit, jaké obsahy a formáty mají hodnotu nejen co do návštěvnosti, ale i obchodních výsledků.

Adobe Real-Time CDP

(<https://business.adobe.com/products/real-time-customer-data-platform/rtcdp.html>) je enterprise řešení, které umožňuje spojovat data uživatelů z různých zdrojů — web, aplikace, CRM, reklama — do jednotného profilu uživatele a využívat je k segmentaci a personalizaci. Pro vydavatele rozvíjející předplatitelský model je to pokročilý nástroj strategického významu.

Tableau

Tableau (<https://tableau.com/>) je nástroj business intelligence a vizualizace dat. Umožňuje redakcím a analytickým týmům vytvářet interaktivní panely, které vizualizují data způsobem



Co-funded by
the European Union

srozumitelným pro novináře i manažery. Díky němu lze proměnit surová data na přehledné výstupy pro rozhodování.

Google Analytics 4 (GA4)

Google Analytics 4 (analytics.google.com) je nejnovější verze standardního nástroje pro analýzu návštěvnosti webu a aplikací. Nabízí sběr dat založený na událostech, lepší analýzu uživatelských cest a možnosti integrace dat z různých zařízení. Pro většinu redakcí je výchozím bodem pro vybudování měřicího systému.

Několik poznámek k výběru a implementaci

- **Jednoduchost používání:** nástroj musí být použitelný nejen pro analytiku, ale i pro novináře.
- **Integrace:** je důležité, zda lze propojit s dalšími systémy (newsletter, CRM, aplikace).
- **Náklady a licence:** některé nástroje jsou zdarma (s omezeními), jiné vyžadují investici.
- **Školení redakce:** nástroj funguje jen tehdy, když lidé vědí, jak ho používat.
- **Soulad s legislativou (např. GDPR):** segmentace, měření chování a práce s daty uživatelů musí být v plném souladu s ochranou osobních údajů.

Závěrečné poselství

Tento dokument není technickým manuálem o „magii dat“. Je to **praktický průvodce pro newsroomy**, který ukazuje, jak proměnit data v lepší redakční rozhodnutí a stabilnější příjmy. Od definice datové zralosti a uspořádání zdrojů, přes bezpečné uchování v cloudu a soulad s GDPR, až po každodenní operacionalizaci: pracovní rituály, panely distribuce, segmentaci publika a reálné KPI.

Nejdůležitější závěr je jednoduchý:

Místo počtu kliknutí dnes rozhoduje kvalita kontaktu s obsahem – čas, zapojení, loajalita a konverze na předplatné.

Praktické vhledy

Významnou hodnotu vnesly individuální hloubkové rozhovory s novináři a editory. Díky nim je vidět, jak skutečně vypadají nástroje v redakční praxi: kde je GA4 neintuitivní, jak newsroomový panel usnadňuje diskusi o výsledcích, co brání každodennímu reportingu a co funguje okamžitě. Tyto rozhovory dodaly dokumentu realističnost – ukázaly rozdíly mezi teorií a praxí, poukázaly na kulturní bariéry (tlak na kliky), organizační bariéry (siloizace) a technické překážky (roztříštěná data, staré systémy).



Co-funded by
the European Union

Cesta k datové zralosti nezačíná algoritmy, ale společným slovníkem a jednou „datovou páteří“. Jakmile newsroom, reklama a produkt používají stejné, důvěryhodné zdroje (cloudová datová skladiště, jasné metriky, sémantická vrstva), končí spor „čí čísla jsou pravdivá“. Teprve tehdy dávají metriky smysl: engaged time před PV, loajalita před jednorázovým dosahem, „subskripční hodnota“ obsahu před krátkodobým trafikem.

V distribuci vítězí přizpůsobení kanálu a personalizace, v monetizaci – segmentace superuživatelů, retence a férové měření ROI.

Praktický závěr pro vydavatele:

Vyhrají ti, kteří:

- uspořádají metriky,
- konsolidují data v cloudu,
- investují do přístupných nástrojů pro novináře,
- a zapojí analytiku do pracovního rytmu.

Hlubkové rozhovory ukázaly, že i malé kroky – společný slovník metrik, jednoduchý dashboard, týdenní „datový výbor“ – rychle přinášejí výsledky.

Nejde o revoluci přes noc, ale o postupnou evoluci: méně lovu na kliky, více kvality, důvěry a návratů uživatelů. A to je hlavní poselství celého průvodce.



**Co-funded by
the European Union**