

# Obchodní model jako signál důvěry

Způsob, jakým je služba ekonomicky udržována, určuje, co pro ni uživatel představuje. Analýza modelů v oběhu a otázek, které je vhodné si položit před jejich přijetím.

**Aby bylo jasno:** Firma, která neúčtuje vám, účtuje někomu jinému — a ten někdo chce něco na oplátku. Někdy jste to vy: vaše data, vaše pozornost, vaše kontakty. Někdy ne. Před zavedením profesionální služby není otázkou, zda je zdarma; otázkou je, odkud bere peníze ten, kdo ji provozuje.

## Strážlivá otázka digitální ekonomiky

Dospělá konverzace o digitálních službách dříve či později skončí u stejné otázky: jak tato firma vydělává peníze? Tato otázka není urážlivá. Každá existující služba musí být nějakým způsobem financována; pokud není vidět jak, je vhodné se podívat dvakrát. Otázkou není, zda služba vydělává peníze — musí je vydělávat, jinak zanikne —, ale kdo ji platí a proč.

Existuje intuice, kterou běžný čtenář obvykle formuluje větou «pokud je produkt zdarma, produktem jsi ty». Tato věta je slavná, úderná a jako většina slavných vět i zjednodušující. Existují bezplatné služby, jejichž modelem není váš prodej; existují placené služby, jejichž model zahrnuje i váš další prodej. Tato intuice však zachycuje něco důležitého: když jedna ze stran — uživatel — není tou, která platí, je třeba se podívat na to, kdo platí a co za to chce.

## Co znamená «produktem jsi ty»

Klasický vzorec reklamního modelu je následující. Firma nabízí bezplatnou službu milionům uživatelů. Tito uživatelé při používání služby generují dvě cenné věci: pozornost — která se prodává inzerentům ve formě reklamních impresí — a data — chování, preference, polohy, vztahy, historii —, která se používají k segmentaci toho, komu se má zobrazit jaká reklama a za kolik. Zákazníkem služby v přísném ekonomickém smyslu není uživatel. Je jím inzerent. Uživatel je pozornost a data, která se prodávají inzerentovi.

To samo o sobě není nelegitimní. Je to totéž, co dělala komerční televize od padesátých let. Rozdíl oproti televizi je v rozsahu: televizní stanice věděla přibližně, v jakém časovém úseku ji diváci sledovali; současná digitální platforma s individuální přesností ví, kdo se na co dívá, kdy, jak dlouho, s kým, odkud a v jakém pravděpodobném rozpoložení. Tato přesnost mění povahu výměny: pozornost se prodává i nadále, ale prodává se i identita.

## Stručné mapování modelů v oběhu

Aniž bychom aspirovali na úplnost, je vhodné uvést modely, se kterými se profesionál dnes setkává ve své každodenní praxi.

1. **Pravidelné pevné předplatné.** Platíte každý měsíc nebo každý rok a získáváte přístup ke službě; motivací operátora je, aby služba byla uspokojivá, jinak ji neobnovíte. Ale „uspokojivá“ připouští dva výklady: buď

- přináší skutečnou hodnotu, nebo je těžké ji opustit. Například Netflix vsadil záměrně na seriálový obsah namísto filmů. Film skončí; divák může svobodně srovnávat s jakoukoli jinou platformou. Seriál vás připoutá epizodu po epizodě: motivací k obnovení je, že další díl je na druhé straně platby. Podoba produktu může tlačit k retenci spíše než k uspokojení, aniž by se model předplatného změnil.
2. **Platba za použití nebo transakční model.** Platíte podle toho, co spotřebujete; motivací je, aby každé použití bylo dostatečně hodnotné, abyste se vrátili.
  3. **Model freemium.** Bezplatná úroveň přitahuje uživatele, placená úroveň monetizuje zlomek z nich; transparentní, když mají obě úrovně jasné funkce, nejasné, když je bezplatná úroveň navržena tak, aby byla dostatečně nepohodlná a přiměla uživatele k platbě.
  4. **Reklamní model.** Pro uživatele zdarma, financováno inzerenty; smíšený soulad pobídek.
  5. **Model monetizace dat.** Operátor prodává segmenty dat o agregovaném (nebo ne tak agregovaném) chování třetím stranám odlišným od uživatele; častá neprůhlednost.
  6. **Veřejné financování.** V technologickém průmyslu vzácné, běžné v evropském rozhlasovém a televizním vysílání; specifické pobídky podle institucionálního režimu operátora.

Tyto modely se vzájemně nevyklučují. Většina velkých poskytovatelů kombinuje dva nebo tři. Microsoft 365 je předplatné a v závislosti na modulu také využívá data pro personalizaci reklamy v jiných službách. Google Workspace je předplatné pro firemního zákazníka a využívání pozornosti a dat pro jeho paralelní bezplatné služby. Rozhodující není model deklarovaný na úvodní stránce, ale efektivní kombinace v praxi.

## Soulad pobídek

Důvod, proč na modelu záleží, má technický název: soulad pobídek. Motivace operátora určuje, kam směřuje design produktu.

1. **Operátor vybírající předplatné.** Má motivaci k tomu, aby byl zákazník spokojen — jinak předplatné zruší; design má tendenci se optimalizovat směrem k reálné vnímané užitečnosti.
2. **Operátor monetizující pozornost.** Má motivaci k tomu, aby zákazník zůstal připojen co nejdéle; design má tendenci se optimalizovat směrem k získávání pozornosti, což není totéž co spokojenost, a někdy je to pravý opak.
3. **Operátor monetizující data.** Má motivaci shromažďovat co nejvíce dat; design má tendenci maximalizovat sběr, vyžadovat široká oprávnění a uchovávat informace, které by pro přísné fungování služby nebyly potřeba.

V žádném z těchto tří modelů není nutně přítomno zlo. Jsou tu pobídky. Pobídky v průběhu stovek designových rozhodnutí vytvářejí produkty, které se od sebe systematicky liší, přestože jejich deklarované účely jsou identické.

## Otázka v případě, že jde o údaje třetí strany

Pro profesionála získává otázka modelu další rozměr. Právník, lékař, psycholog, daňový poradce nebo novinář pracující se zdroji nezpracovávají pouze svá vlastní data; zpracovávají data třetích stran, které jim je svěřily. Když se profesionální služba rozhodne zavést digitální nástroj, jehož financování zahrnuje využívání dat, nerozhoduje o vlastních datech: rozhoduje o datech, která mu někdo jiný svěřil za konkrétním účelem. Tento konkrétní účel — vedení vašeho případu, péče o vaši nemoc, příprava vašeho daňového přiznání — zřídka zahrnuje «a financování provozu dodavatele nástrojů».

GDPR tento požadavek zakotvuje ve svém článku 6: jakékoli zpracování osobních údajů vyžaduje výslovný právní základ a zvolený základ váže zpracování k deklarovanému účelu. Zpracování údajů klienta na jiném základě, než který pokrývá svěřený účel, a to i prostřednictvím zprostředkujícího technologického dodavatele, otevírá problém s dodržováním předpisů, který může zkoumat úřad pro ochranu osobních údajů. Cenu za bezplatnou službu v tomto případě platí klient profesionála, aniž by o tom věděl.

## Případy z nedávné doby

Průmysl v posledních letech vyprodukoval obzvláště jasné příklady změny pobídek při změně modelu financování. Reddit, komunitní platforma patnáct let financovaná mírnou reklamou a dary, se v roce 2023 po oznámení vstupu na burzu rozhodla uzavřít volný přístup ke svému programovému rozhraní. Aplikace třetích stran, které komunita používala k přístupu ke službě, v červenci téhož roku zanikly. Vstup na burzu, dokončený v březnu 2024, vyžadoval obchodní model obhajitelný před akcionáři; tento model zahrnoval agresivní monetizaci dat produkovaných komunitou po dobu patnácti let. Komunita vytvářela finanční aktivum, o kterém se dozvěděla až ve chvíli, kdy se firma rozhodla za něj vybírat poplatky.

Tento případ je ilustrativní nikoli proto, že by Reddit udělal něco nutně nesprávného, ale proto, že jasně odhaluje daný vzorec. Služba se po léta udržuje s určitým modelem a komunikuje určitý implicitní «pakt» se svými uživateli. Když se finanční požadavky změni — vyčerpání rizikového kapitálu, požadavky na vstup na burzu, akvizice jinou firmou —, implicitní pakt se přepíše bez vyjednávání s uživateli. Otázka «jak tato firma vydělává peníze dnes?» se pak doplňuje o «jak je bude muset vydělávat za tři roky a k čemu ji to donutí v souvislosti s mými daty?».

## Institucionální výjimka

Existují služby, jejichž financování nespočívá na běžném komerčním modelu. Veřejnoprávní rozhlas a televize v mnoha evropských zemích — BBC, RTVE, RAI, ZDF — jsou financovány prostřednictvím poplatku nebo veřejného rozpočtu, což je zbavuje závislosti na reklamě. Jejich problémy jsou jiné: politická závislost, tlak aktuální vlády. Povaha motivace je však odlišná. V digitální oblasti fungují projekty neziskových nadací (Mozilla po mnoho let, Wikipedia, Signal Foundation) na obdobném modelu: dary, dotace, nikoli komerční využívání uživatele. Udržitelnost těchto modelů je křehčí; soulady pobídek jsou však jasnější.

Formulace, která by neměla být opomenuta: soukromá firma s modelem předplatného je z hlediska souladu pobídek podobnější institucionálnímu modelu než modelu reklamnímu, přestože je soukromá. Účtuje uživateli za to, že mu slouží. Když tento vztah zůstane čistý — peníze uživatele a pouze peníze uživatele —, pobídky se rozumně shodují se zájmy uživatele.

## Pro profesionálního čtenáře

Pět otázek, které je vhodné si položit před zavedením digitální služby pro profesionální data, zejména pokud tato data nepatří profesionálovi, ale jeho klientům, pacientům nebo zastupovaným osobám:

1. Z jakého zdroje přesně pochází příjem operátora? Jeden zdroj, dva, směs?
2. Pokud příjem zahrnuje reklamu nebo monetizaci dat, jaká data jsou monetizována, na jakém právním základě a pokrývá deklarovaný účel data třetích stran, která profesionál do služby vloží?
3. Jaká je finanční situace operátora ve výhledu tří až pěti let? Je ve fázi rizikového kapitálu, ve fázi ziskovosti, blíží se vstupu na burzu, probíhá akvizice?
4. Pokud by se finanční požadavky operátora změnily, které části dohody s uživatelem by byly ohroženy? Co by se stalo s již předanými údaji?
5. Existují alternativy s lépe nastaveným modelem — čisté předplatné, svobodný software, self-hosting, evropská alternativa — jejichž reálná cena v porovnání s vyhodnoceným rizikem ospravedlňuje změnu?

Otázka není ideologická: je operativní. Profesionál, který svěřuje data třetích stran službě, jejíž ekonomika je založena na využívání těchto dat, činí rozhodnutí, které je deontologicky obtížné klientovi vysvětlit. To, že je takové rozhodnutí běžné, ho nečiní správným. To, že je nástroj populární, neřeší otázku právního základu.

---

*«Pokud nerozumíte podnikání, nevěřte mu» je populární věta, která koluje internetem už deset let. Jako u většiny populárních rčení, i toto má v sobě kus pravdy a kus zjednodušení. Analytická verze téže myšlenky zní takto:*

obchodní model jakékoli služby s vysokou spolehlivostí a v průběhu času určuje, co tato služba udělá s údaji, které jí svěříte. Nebude to vždy špatné. Nebude to vždy horší. Ale bude to jiné v závislosti na modelu. A profesionál, který vybírá nástroje pro data, která nejsou jeho vlastní, musí tomuto «jinému» porozumět dříve, než si vybere.

## Zdroje a další čtení

- Nařízení (EU) 2016/679, článek 6 — právní základy pro zpracování osobních údajů. Deklarovaný účel zavazuje ke zpracování a omezuje jeho další použití.
- Nařízení (EU) 2016/679, článek 28 — zpracovatel. Režim použitelný pro technologické dodavatele, kteří zpracovávají data jménem profesionálního správce.
- Zuboff, S. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). Systematická analýza obchodního modelu založeného na zachycování a využívání chování.
- Reddit, Inc. — Formulář S-1 předložený SEC 22. února 2024, registrující vstup na burzu v březnu 2024. Veřejná dokumentace o změně modelu.
- Nařízení (EU) 2022/1925 o digitálních trzích (DMA) — povinnosti transparentnosti pro určené digitální strážce přístupu, použitelné od května 2023.

[← PředchozíKoncové šifrování, vysvětlené doopravdyDalší](#) → 24 slov: [co je to kryptografická identita](#)

## Nedávné čtení

- [Analýza · 18. května 2026 Skutečné vs. zdánlivé soukromí: otázky, které je vhodné si položit](#)
- [Analýza · 18. května 2026 Self-hosting jako profesionální praxe](#)
- [Koncept · 18. května 2026 24 slov: co je to kryptografická identita](#)

Vezměte si tento článek tam, kam potřebujete.

[↓ Markdown](#) [↓ Prostý text](#) [↓ PDF](#)

Soubor se stáhne do vašeho zařízení. Odtud si jej můžete uložit, importovat do Solo2 nebo sdílet, kdekoli chcete. Cuadernos za vás o cíli nerozhoduje.

Pečeť · SHA-256 21ad1336dd4a985c70e302e3ed52e8b17808966f567a90523cf913b002ee3049

Cuadernos Lacre · Publikace [Menzuri Gestión S.L.](#) · napsal R.Eugenio · rediguje tým [Solo2](#).

Tento web nepoužívá cookies a nenačítá zdroje třetích stran. Používá anonymní počítadlo návštěv (Umami, na našem evropském serveru) a minimální nezbytný JavaScript pro dva ovládací prvky v záhlaví: světlý nebo tmavý motiv a výběr jazyka. Bez trackerů, bez profilování, bez sdílení dat. Pokud nás chcete sledovat: [RSS](#).