

Obchodný model ako signál dôvery

Spôsob, akým je služba finančne udržiavaná, určuje, čo používateľ pre túto službu predstavuje. Analýza modelov v obehu a otázky, ktorú je vhodné položiť si pred ich prijatím.

V skratke: Spoločnosť, ktorá si neúčtuje poplatky od vás, si ich účtuje od niekoho iného — a ten niekto iný chce niečo na oplátku. Niekedy ste tým niečím vy: vaše údaje, vaša pozornosť, vaše kontakty. Inokedy nie. Otázkou pred prijatím profesionálnej služby nie je, či je zadarmo; ide o to, odkiaľ ten, kto ju prevádzkuje, získava peniaze.

Triezva otázka digitálnej ekonomiky

Dospelá diskusia o digitálnych službách skôr či neskôr skončí pri tej istej otázke: ako táto spoločnosť zarába peniaze? Otázka to nie je urážlivá. Každá existujúca služba musí byť nejakým spôsobom financovaná; ak nie je jasné ako, je vhodné sa na to pozrieť bližšie. Otázkou nie je to, či služba zarába peniaze — musí, inak by zanikla —, ale kto to platí a prečo.

Existuje intuícia, ktorú bežný čitateľ často formuluje vo vete „ak je produkt zadarmo, produktom si ty“. Fráza je slávna, úderná a ako väčšina slávnych fráz, je to zjednodušenie. Existujú bezplatné služby, ktorých modelom nie je vás predať; existujú platené služby, ktorých model takisto zahŕňa váš ďalší predaj. Táto intuícia však zachytáva niečo dôležité: keď jedna zo strán — používateľ — neplatí, treba sa pozrieť na to, kto platí a čo za to chce.

Čo znamená „produktom si ty“

Klasický vzorec reklamného modelu je takýto. Spoločnosť ponúka bezplatnú službu miliónom používateľov. Títo používatelia pri používaní služby vytvárajú dve cenné veci: pozornosť — ktorá sa predáva inzerentom vo forme reklamných zobrazení — a údaje — správanie, preferencie, poloha, vzťahy, história —, ktoré sa používajú na segmentáciu toho, komu sa zobrazí aká reklama a za koľko. Klientom služby v prísnom ekonomickom zmysle nie je používateľ. Je ním inzerent. Používateľ je pozornosť a údaje, ktoré sa predávajú inzerentovi.

Toto samo osebe nie je nelegitímne. Je to to, čo robila komerčná televízia od päťdesiatych rokov minulého storočia. Rozdiel oproti televízii je v rozsahu: televízna sieť približne vedela, aký časový úsek sledovali jej diváci; súčasná digitálna platforma s individuálnou presnosťou vie, kto čo sleduje, kedy, ako dlho, s kým, odkiaľ, v akej pravdepodobnej nálade. Táto presnosť mení povahu výmeny: pozornosť sa naďalej predáva, ale predáva sa aj identita.

Stručné mapovanie modelov v obehu

Bez nároku na úplnosť je vhodné vymenovať modely, s ktorými sa profesionál dnes stretáva vo svojej každodennej praxi.

1. **Pravidelné pevné predplatné.** Platíte každý mesiac alebo každý rok a získavate prístup k službe; motiváciou operátora je, aby služba bola uspokojivá, inak ju neobnovíte. Ale „uspokojivá“ pripúšťa dva výklady: buď prináša skutočnú hodnotu, alebo je ťažké ju opustiť. Napríklad Netflix stavil zámerne na seriálový obsah namiesto filmov. Film skončí; divák môže slobodne porovnávať s akoukoľvek inou platformou. Seriál vás pripúta epizódu po epizóde: motiváciou k obnoveniu je, že ďalšia časť je na druhej strane platby. Podoba produktu môže tlačiť k retencii skôr než k uspokojeniu bez toho, aby sa model predplatného zmenil.
2. **Platba za použitie alebo transakčná platba.** Platíte podľa toho, čo spotrebujete; stimulom je, aby každé použitie bolo dostatočne hodnotné na to, aby ste sa vrátili.
3. **Model freemium.** Bezplatná úroveň priťahuje používateľov, platená úroveň monetizuje ich zlomok; transparentný vtedy, keď majú obe úrovne jasné funkcie, nejednoznačný vtedy, keď je bezplatná úroveň navrhnutá tak, aby bola dostatočne nepohodlná a prinútila k platbe.
4. **Reklamný model.** Pre používateľa bezplatný, financovaný inzerentmi; zmiešané zosúladenie.
5. **Model monetizácie údajov.** Prevádzkovateľ predáva segmenty údajov o agregovanom alebo menej agregovanom správaní tretím stranám odlišným od používateľa; častá nepriehľadnosť.
6. **Verejné financovanie.** V technologickom priemysle zriedkavé, bežné v európskom vysielaní; špecifické stimuly podľa inštitucionálneho režimu prevádzkovateľa.

Tieto modely sa navzájom nevyučujú. Väčšina veľkých poskytovateľov kombinuje dva alebo tri z nich. Microsoft 365 je predplatné a v závislosti od modulu taktiež využíva údaje na reklamnú personalizáciu na iných weboch. Google Workspace je predplatné pre firemných klientov a využívanie pozornosti a údajov pre jeho paralelné bezplatné služby. To, na čom záleží, nie je model deklarovaný na titulnej stránke, ale efektívna kombinácia v praxi.

Zosúladenie stimulov

Dôvod, prečo na modeli záleží, má svoj technický názov: zosúladenie stimulov. Stimul prevádzkovateľa určuje, akým smerom sa uberá dizajn produktu.

1. **Prevádzkovateľ účtujúci predplatné.** Má stimuly, aby bol zákazník spokojný — inak službu zruší —; dizajn smeruje k optimalizácii smerom k skutočnej vnímanej užitočnosti.
2. **Prevádzkovateľ monetizujúci pozornosť.** Má stimuly, aby zákazník zostal pripojený čo najdlhšie; dizajn smeruje k optimalizácii smerom k získavaniu pozornosti, čo nie je to isté ako spokojnosť, a niekedy je to práve naopak.
3. **Prevádzkovateľ monetizujúci údaje.** Má stimuly zhromažďovať čo najviac údajov; dizajn smeruje k maximalizácii zberu, vyžaduje široké povolenia a uchováva informácie, ktoré by pre samotné fungovanie služby neboli potrebné.

V žiadnom z týchto troch modelov nie je nevyhnutne zlý úmysel. Existujú len stimuly. Stimuly prostredníctvom stoviek rozhodnutí o dizajne vytvárajú produkty, ktoré sa od seba systematicky líšia, aj keď sú ich deklarované účely rovnaké.

Otázka, keď údaje patria tretej strane

Pre profesionála získava otázka modelu ďalšiu úroveň. Právnik, lekár, psychológ, daňový poradca, novinár pracujúci so zdrojmi, nespracúvajú len svoje vlastné údaje; spracúvajú údaje tretích strán, ktoré im ich zverili. Keď sa profesionálna služba rozhodne prijať digitálny nástroj, ktorého financovanie zahŕňa využívanie údajov, nerozhoduje o vlastných údajoch: rozhoduje o údajoch, ktoré jej niekto iný zveril na konkrétny účel. Tento konkrétny účel — riešenie vášho prípadu, liečba vašej choroby, príprava vášho daňového priznania — len zriedka zahŕňa „a financovanie prevádzky poskytovateľa nástroja“.

GDPR (Všeobecné nariadenie o ochrane údajov) túto požiadavku zakotvuje vo svojom článku 6: každé spracúvanie osobných údajov si vyžaduje výslovný právny základ a zvolený základ spája spracúvanie s

deklarovaným účelom. Spracúvanie údajov klienta na inom základe, než aký pokrýva zverený účel, dokonca aj prostredníctvom sprostredkujúceho poskytovateľa technológií, otvára problém súladu, ktorý môže preskúmať orgán na ochranu osobných údajov. Cenu bezplatnej služby v tomto prípade platí klient profesionála bez toho, aby o tom vedel.

Prípady z nedávnej krátkodobej minulosti

Priemysel v posledných rokoch vyprodukoval obzvlášť jasné príklady zmeny stimulov pri zmene modelu financovania. Reddit, komunitná platforma pätnásť rokov financovaná z nenápadnej reklamy a darov, sa v roku 2023 rozhodla po oznámení svojej prvej verejnej ponuky akcií uzavrieť voľný prístup k svojmu programovaciemu rozhraniu. Aplikácie tretích strán, ktoré komunita používala na prístup k službe, zmizli v júli toho istého roku. Vstup na burzu, dokončený v marci 2024, si vyžadoval obchodný model obhájiteľný pred akcionármi; obhájiteľný model zahŕňal agresívnu monetizáciu údajov vyprodukovaných komunitou za pätnásť rokov. Komunita vytvárala finančné aktívum, o ktorom sa dozvedela až vtedy, keď sa spoločnosť rozhodla zaň účtovať poplatky.

Tento prípad je ilustratívny nie preto, že by Reddit nevyhnutne urobil niečo zlé, ale preto, že jasne odhaľuje tento vzorec. Služba je roky udržiavaná určitým modelom a komunikuje určitú implicitnú „dohodu“ so svojimi používateľmi. Keď sa finančné požiadavky zmenia — vyčerpanie rizikového kapitálu, požiadavky na IPO, akvizícia inou spoločnosťou —, implicitná dohoda sa prepíše bez rokovaní s používateľmi. Otázka „ako táto spoločnosť zarába peniaze dnes?“ sa potom dopĺňa otázkou „ako ich bude musieť zarábať o tri roky a k čomu ju to donúti vo vzťahu k mojím údajom?“.

Inštitucionálna výnimka

Existujú služby, ktorých financovanie nespočíva na bežnom komerčnom modeli. Verejnoprávny rozhlas a televízia v mnohých európskych krajinách — BBC, RTVE, RAI, ZDF — sú financované z poplatkov alebo verejného rozpočtu, čo ich oddeľuje od reklamného stimulu. Ich problémy sú iné: politická závislosť, tlaky úradujúcej vlády. Podstata stimulu je však odlišná. V digitálnej oblasti projekty neziskových nadácií (Mozilla dlhé roky, Wikipedia, Signal Foundation) fungujú s podobným modelom: dary, dotácie, žiadne komerčné využívanie používateľa. Udržateľnosť týchto modelov je krehkejšia; zosúladenie stimulov jasnejšie.

Formulácia, ktorú by sme nemali prehliadnúť: súkromná spoločnosť s modelom predplatného je z hľadiska zosúladenia bližšie k inštitucionálnemu modelu ako k reklamnému, aj keď je súkromná. Účtuje používateľovi za poskytovanie služby používateľovi. Keď tento vzťah zostane čistý — peniaze používateľa a iba peniaze používateľa —, stimuly sa primerane zhodujú so záujmami používateľa.

Pre profesionálneho čitateľa

Päť otázok, ktoré by ste si mali položiť predtým, ako si osvojíte digitálnu službu pre profesionálne údaje, najmä ak tieto údaje nepatria profesionálovi, ale jeho klientom, pacientom alebo zastupovaným osobám:

1. Z akého presne zdroja pochádza príjem prevádzkovateľa? Jeden zdroj, dva, ich kombinácia?
2. Ak príjem zahŕňa reklamu alebo monetizáciu údajov, aké údaje sú monetizované, na akom právnom základe, a pokrýva deklarovaný účel údaje tretích strán, ktoré profesionál do služby vloží?
3. Aká je finančná situácia prevádzkovateľa v horizonte troch alebo piatich rokov? Nachádza sa vo fáze rizikového kapitálu, vo fáze ziskovosti, blízko k prvej verejnej ponuke akcií (IPO), v procese akvizície?
4. Ak by sa finančné požiadavky prevádzkovateľa zmenili, aké časti zmluvy s používateľom by boli ohrozené? Čo by sa stalo s už poskytnutými údajmi?
5. Existujú alternatívy s lepšie zosúladeným modelom — čisté predplatné, slobodný softvér, vlastný hosting, európska alternatíva —, ktorých skutočné náklady v porovnaní s vyhodnoteným rizikom by odôvodňovali zmenu?

Táto otázka nie je ideologická: je operatívna. Profesionál, ktorý zverí údaje tretích strán službe, ktorej ekonomika stojí na využívaní týchto údajov, robí rozhodnutie, ktoré je z deontologického hľadiska klientovi ťažko vysvetliteľné. To, že je toto rozhodnutie bežné, ho ešte nerobí správnym. To, že je nástroj populárny, nerieši otázku právneho základu.

„Ak nerozumieme biznisu, buďte podozrievaví“ je populárna fráza, ktorá koluje internetom už desaťročie. Ako väčšina populárnych fráz, aj táto má svoju časť pravdy a svoju časť zjednodušenia. Analytická verzia tej istej myšlienky je takáto: obchodný model akejkoľvek služby určuje pomerne spoľahlivo a v priebehu času, čo táto služba urobí s údajmi, ktoré jej zveríte. Nie vždy to bude zlé. Nie vždy to bude horšie. Bude to však odlišné v závislosti od modelu. A profesionál, ktorý si vyberá nástroje pre údaje, ktoré nie sú jeho vlastné, musí tomuto „odlišnému“ porozumieť ešte predtým, ako si vyberie.

Zdroje a ďalšie čítanie

- Nariadenie (EÚ) 2016/679, článok 6 — právne základy spracúvania osobných údajov. Deklarovaný účel spája spracúvanie a obmedzuje jeho ďalšie použitie.
- Nariadenie (EÚ) 2016/679, článok 28 — sprostredkovateľ. Režim platný pre poskytovateľov technológií, ktorí spracúvajú údaje v mene profesionálneho prevádzkovateľa.
- Zuboff, S. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). Systematická analýza obchodného modelu založeného na zachytávaní a využívaní správania.
- Reddit, Inc. — Formulár S-1 predložený Komisii pre cenné papiere a burzy (SEC) 22. februára 2024, ktorým sa registruje prvá verejná ponuka akcií z marca 2024. Verejná dokumentácia o zmene modelu.
- Nariadenie (EÚ) 2022/1925 o digitálnych trhoch (DMA) — povinnosti komerčnej transparentnosti pre určených strážcov prístupu, uplatniteľné od mája 2023.

[← Predchádzajúci](#) [Koncové šifrovanie, vysvetlené naozaj](#) [Nasledujúci](#) → 24 slov: čo je to kryptografická identita

Nedávne čítanie

- [Analýza · 18. mája 2026 Skutočné vs. zdanlivé súkromie: otázky, ktoré je vhodné si položiť](#)
- [Analýza · 18. mája 2026 Self-hosting ako profesionálna prax](#)
- [Koncept · 18. mája 2026 24 slov: čo je to kryptografická identita](#)

Vezmite si tento článok tam, kam potrebujete.

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

Súbor sa stiahne do vášho zariadenia. Odtiaľ si ho môžete uložiť, importovať do Solo2 alebo zdieľať, kdekoľvek chcete. Cuadernos za vás o ciele nerozhoduje.

Vosková pečať · SHA-256 ab588dbab65216f9a1c82263ebb0f474377284208ee83883d795a6b29ec1e235

Cuadernos Lacre · Publikácia spoločnosti [Menzuri Gestión S.L.](#) · napísal R.Eugenio · edituje tím [Solo2](#).

Tento web nepoužíva cookies a nenačítava zdroje tretích strán. Používa anonymné počítadlo návštev (Umami, na našom európskom serveri) a minimálny JavaScript potrebný pre dva ovládacie prvky v záhlaví: svetlý alebo tmavý motív a výber jazyka. Bez trackerov, bez profilovania, bez zdieľania údajov. Ak nás chcete sledovať: [RSS](#).