

# UTICAJ DIGITALNE TRANSFORMACIJE NA ODRŽIVOST LOKALNIH MEDIJA I MEDIJSKU POLITIKU U REPUBLICI SRBIJI

## LOCAL MEDIA SUSTAINABILITY AND MEDIA POLICY IN THE REPUBLIC OF SERBIA IN THE AFTERMATH OF DIGITAL TRANSFORMATION

Galjina Ognjanov\*

Sanja Mitić\*\*

**Apstrakt:** *Kraj prethodnog i početak novog milenijuma obeležile su značajne društvene i ekonomske promene među kojima su i potresi koji su se dogodili na globalno posmatranim medijskim tržištima. Razvoj interneta i pojava novih medija zasnovanih na internet platformama i poslovanju na globalnoj mreži dovele su do gotovo tektonskih poremećaja u medijskom svetu i medijskom biznisu ustanovljenom tokom dvadesetog veka. U skladu s globalnim trendovima, tokom poslednje dve godine, u Srbiji je uočen intenzivan razvoj novih digitalnih medijskih platformi, razvoj onlajn zajednica sa konzumentima medijskih sadržaja, kreiranje novih medijskih i nemedijskih proizvoda i implementacija novih tehničkih rešenja i digitalnih alata u informisanju javnosti. Imajući u vidu navedeno, cilj rada je analiza karakteristika medijskog tržišta Srbije, kao i sagledavanje uticaja digitalne transformacije na održivost lokalnih medija. Predstavljena je deskriptivna analiza sa fokusom na 16 lokalnih medija u Srbiji. Uočen je visok značaj digitalne transformacije za modifikaciju postojećih poslovnih modela u cilju obezbeđenja tržišne održivosti posmatranih medija. Međutim, pitanje koje se postavlja jeste da li i u kojoj meri donosioci poslovnih odluka (bili oni vlasnici, menadžeri, urednici i/ili novinari) raspolazu stručnim i tehničkim znanjima u kontekstu digitalne transformacije i održivog poslovanja na medijskom tržištu Srbije. Stoga, u radu se diskutuju implikacije dobijenih rezultata i daju preporuke za kreatora javnih politika, urednike i menadžere lokalnih medija u Srbiji.*

**KLJUČNE REČI:** *MEDIJSKO TRŽIŠTE, LOKALNI MEDIJI, DIGITALNA TRANSFORMACIJA, ODRŽIVO POSLOVANJE*

**JEL KLASIFIKACIJA:** *M21, M31, L28*

**Abstract:** *The new millennium has brought into light abrupt social and economic changes including the disruption on the global media market. Internet growth as well as rise of new platform based mass-media have severely affected classical media businesses developed over the twentieth century. Following the global trends the media scene in Serbia has substantially changed over the last two years, bringing proliferation of new media digital platforms and rise of virtual communities of content consumers, creation of new media and non-media products as well as implementation of new technical solutions and digital tools for distribution of public information. Against such a background, the purpose of the paper is to analyze specific characteristics of the local media market in Serbia and provide deeper understanding of their business sustainability in the aftermath of digital transformation. The paper presents descriptive analysis of 16 local media outlets in Serbia. The results collected have confirmed the high importance of digital transformation for local media business sustainability through modification of currently applied classical business models. Yet the key question remains and focuses on whether the media managers and/or journalists heading the local media outlets hold adequate technical and professional knowledge and skills to cope with the digital transformation in a highly competitive*

60 Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu. E-mail: galja@ekof.bg.ac.rs

61 Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu. E-mail: sanja@ekof.bg.ac.rs

*media market. Thus, the research results and observations are further discussed and followed with a set of recommendations for media policy decision makers as well as managers of local media outlets.*

**KEYWORDS:** MEDIA MARKET, LOCAL MEDIA, DIGITAL TRANSFORMATION, SUSTAINABLE BUSINESS

## 1. UVOD

Kraj prethodnog i početak novog milenijuma obeležile su značajne društvene i ekonomske promene među kojima su i potresi koji su se dogodili na globalno posmatranim medijskim tržištima. Razvoj interneta i pojava novih medija zasnovanih na internet platformama i poslovanju na globalnoj mreži doveli su do gotovo tektonskih poremećaja u medijskom svetu i medijskom biznisu ustanovljenom tokom dvadesetog veka. Posledice ovih promena vidljive su kako u pogledu odnosa prema profesionalnom novinarstvu, tako i prema izboru medijskih kanala. S razvojem interneta, društvenih medija i društvenih mreža svaki pojedinac dobija priliku da se oproma u ulozi novinara, te pored profesionalno proizvedenih medijskih sadržaja danas su konzumentima u velikoj meri na raspolaganju i tzv. neprofesionalni.<sup>1</sup> Razvoj amaterskog građanskog novinarstva predstavlja značajnu posledicu liberalizacije informativnog prostora i rezultat je promocije građanskih prava i sloboda.

Međutim, jačanje uloge građanskog novinarstva donelo je i nove izazove u sferi informisanja javnosti. Slabija zainteresovanost publike za novinarske tekstove koje su proizveli profesionalni novinari za posledicu ima gubitak prihoda medijskih kuća kako po osnovu prodaje medijskih sadržaja krajnjim konzumentima, tako i prihoda od prodaje oglasnog prostora. Smanjenju prihoda medijskih kuća takođe je doprinela dostupnost velikog broja medijskih kanala, a posebno razvoj novih digitalnih medija. Pored unapređenog iskustva konzumiranja medijskih sadržaja, što je posebno došlo do izražaja sa razvojem mobilnog interneta, na nove preferencije publike u korist onlajn medija značajno je uticala činjenica da su medijski sadržaji u velikoj meri postali besplatni. Navedeno se u najvećoj meri negativno odrazilo na poslovanje tradicionalnih štampanih medija čija je održivost u savremenom svetu dovedena u pitanje.

Pomenutim promenama i trendovima na medijskom tržištu tokom poslednjih decenija bavi se značajan broj naučnih radova objavljenih u recenziranim časopisima na engleskom jeziku.<sup>2</sup> Bez izuzetka autori su saglasni u tome da je pojava novih tehničkih mogućnosti komuniciranja i plasiranja informacija stvorila potrebu razvoja potpuno novih biznis modela koji bi doprineli tome da se sačuva tzv. „kvalitetno” novinarstvo.<sup>3</sup> Prema Abramsonu „kvalitetno” novinarstvo ustupa mesto tzv. participativnom i kolaborativnom novinarstvu omogućenom deljenjem besplatnih sadržaja na internetu.<sup>4</sup> Da bi se ovaj trend zaustavio neophodno je da se pronađe adekvatan način finansiranja produkcije kvalitetnih medijskih sadržaja, a to podrazumeva i generisanje spremnosti konzumenata da te sadržaje plate. Corredoira i Sood, ističući da ne žele da zamisle svet bez štampe (tj. objektivnog novinarstva) smatraju da način opstanka štampanih medija podrazumeva pronalaženje odgovarajućeg segmenta

1 Vibrant Information Barometer, 2021

2 na primer: Saeed (2009), Abramson (2010), Corredoira & Sood (2015)

3 Abramson (2010)

4 Abramson (2010)

konzumenata medijskih sadržaja koji su već stekli naviku plaćanja za željene sadržaje (tzv. video na zahtev, strimovanje, bindžovanje) na različitim platformama kao što je na primer *Netflix* ili pak onim koje su u vlasništvu samih medijskih kuća.<sup>5</sup> Saeed usmerava pažnju na *regresiju medija* kao posledicu gubljenja njihove uloge čuvara društva (engl. *watchdogs*) i pretvaranja u profitna preduzeća, medijske konglomerate koji posluju po tržišnom modelu nudeći pretežno sadržaje zabavnog, a sve manje informativnog i edukativnog karaktera.<sup>6</sup> Stoga, ovaj autor smatra da ovakav trend stvara potrebu razvoja medija civilnog društva kao i malih lokalnih medija informativnog karaktera koji bi doprineli negovanju demokratskih vrednosti, osnaživanju građana, jačanju građanske svesti i građanskog aktivizma. Međutim, malo je onih koji bi opovrgli činjenicu da je upravo održivost osnovni problem s kojim se suočavaju informativni mediji građanskog društva. Problem održivosti ovih medija posebno dolazi do izražaja kad posluju na slabije razvijenim medijskim tržištima koja se po pravilu vezuju za manje ekonomski razvijene zemlje i fragilne demokratije.

Imajući u vidu navedeno, rad se bavi razmatranjem uticaja digitalne transformacije na održivo poslovanje lokalnih medija informativnog karaktera na medijskom tržištu Srbije. Naime, tokom poslednje dve godine, u Srbiji je uočen intenzivan razvoj novih digitalnih medijskih platformi, razvoj onlajn zajednica sa konzumentima medijskih sadržaja, kreiranje novih medijskih i nemedijskih proizvoda i implementacija novih tehničkih rešenja i digitalnih alata. Stoga je cilj rada da se nakon analize karakteristika medijskog tržišta Srbije, razmotri uticaj digitalne transformacije na promene na medijskom tržištu i, u tom kontekstu, održivost lokalnih medija. U radu su prikazani i analizirani rezultati deskriptivnog istraživanja kojim je obuhvaćeno 16 lokalnih medija u Srbiji. Cilj istraživanja je bio da se identifikuju promene u poslovnim modelima lokalnih medija kao odgovor na eksterne izazove u cilju obezbeđenja održivog poslovanja. Istraživanjem je utvrđen visok značaj digitalne transformacije za modifikaciju postojećih poslovnih modela. Uočen je intenzivan razvoj novih digitalnih platformi, ili uvođenje postojećih kao novog kanala distribucije sadržaja, razvoj onlajn zajednica sa konzumentima medijskih sadržaja, kreiranje novih medijskih i nemedijskih proizvoda i implementacija novih tehničkih rešenja i digitalnih alata. Ipak, pitanje koje se postavlja jeste da li i u kojoj meri donosioci poslovnih odluka (bili oni vlasnici, menadžeri, urednici i/ili novinari) raspolažu stručnim i tehničkim znanjima u kontekstu digitalne transformacije i održivog poslovanja na medijskom tržištu Srbije. Stoga, na osnovu analize karakteristika tržišta, uočenih promena, kao i potreba digitalne transformacije i razvoja novih poslovnih modela kako bi se osigurala održivost lokalnih medija u Srbiji u radu se diskutuju implikacije za kreatore javnih politika, urednike, ali i menadžere tih medija.

## 2. KLJUČNE KARATERISTIKE MEDIJSKOG TRŽIŠTA U SRBIJI

Ekonomija medija predstavlja specifičnu granu u oblasti ekonomske nauke koja se između ostalog bavi se analizom funkcionisanja medijskog tržišta i poslovanja medijskih kuća. Kao jedna od ključnih karakteristika medijskog tržišta ističe se njegov dualni karakter.<sup>7</sup>

5 Corredoira i Sood (2015)

6 Saeed (2009)

7 Reisinger, Ressner, Schmidtke (2009), str. 32

Dualni karakter medijskog tržišta, ogleda se u tome što medijske kuće istovremeno posluju na dva paralelna tržišta koja su međusobno uslovljena tako da se uspeh na jednom tržištu značajno odražava na uspeh na drugom. Medijske kuće posluju na tržištu konzumenata kojima nude medijske sadržaje. Drugi deo medijskog tržišta čini tržište oglašivača, na kojem formalno gledano one prodaju oglasni prostor, dok suštinski prodaju interesovanje svoje medijske publike za proizvedeni i/ili uređeni, odnosno upakovani medijski sadržaj. Stoga je uobičajeno da svoju konkurentnost na tržištu oglašivača zasnivaju na obuhvatu medijske publike (merenu brojem čitalaca, gledalaca, slušalaca, pratilaca...) mada se ta strategija sve više pokazuje kao rizična po opstanak jednog broja medijskih kuća.<sup>8</sup> Razmatrajući strukturu medijskog tržišta, pojedini autori govore o tzv. trostruko uvezanom medijskom tržištu s obzirom na to da osnovne medijske proizvode čine proizvedeni, uređeni i na odgovarajući način upakovani medijski sadržaji, kao i medijski kanali (na primer štampa, radio i TV stanice, portali, nalozi na društvenim medijima i mrežama) putem kojih se ti sadržaji isporučuju konzumentima.<sup>9</sup> Pomenutim proizvodima mediji trguju na tržištima 1) konzumenata, 2) oglašivača i 3) kreatora medijskih sadržaja. Tako mediji konzumentima nude sadržaje koji ih interesuju naplaćujući za ovu uslugu u novcu ali i na druge načine (na primer kroz vezivanje konzumenata za medij i izgradnju zajednice što može predstavljati značajnu monetu prilikom prodaje oglasnog prostora). Oglašivačima nude prostor za oglašavanje, dok na tržištu sadržaja mogu da prodaju one koje su proizveli kako drugim medijima tako i poslovnim partnerima izvan medijskog biznisa (na primer u formi tzv. *content* marketinga i *nektiv* oglašavanja) ili pak da kupuju medijske sadržaje koje su proizvele druge medijske kuće kako bi ih na odgovarajući način inkorporirali u sopstveni paket ponude namenjen konzumentima.

Način funkcionisanja i struktura medijskog tržišta u Srbiji ne razlikuje se od opisanog. Ipak, treba istaći da intenzivan razvoj ovog tržišta započinje u periodu tranzicije, te da su sa završetkom procesa privatizacijom medijskih kuća u Srbiji stvoreni uslovi za punu tržišnu utakmicu i, posledično, konsolidaciju medijskog prostora.<sup>10</sup> Međutim, kako do konsolidacije medijskog tržišta još uvek nije došlo, glavna specifičnost srpskog u odnosu na razvijena medijska tržišta na globalnom nivou, proističe iz činjenice da je reč o izrazito malom tržištu na kojem posluje nesrazmerno velik broj medijskih kuća.

U analizi medijskog tržišta u Srbiji svojevrsan problem predstavlja to što se podaci o njegovoj veličini merenoj brojem učesnika na tržištu (izdavačima medijskih sadržaja) i prihodima koje ostvaruju na tržištu konzumenata i tržištu oglašivača ne prikupljaju se na sistematičan način niti u regularnim vremenskim intervalima. Prema internom izveštaju IREX Srbija, na osnovu podataka iz istraživanja koje je sproveo IPSOS ukupni prihodi izdavača medijskih sadržaja registrovanih u APR-u (registar medija) iznosili su 414 miliona evra, uz učešće prihoda od oglašavanja u iznosu od 43%.<sup>11</sup> S druge strane, podaci o veličini tržišta oglašavanja u Srbiji objavljuju se jednom godišnje, na osnovu procene veličine ovog tržišta koju daje agencija Nielsen Audience Measurement i IPSOS Srbija. Ovo tržište je u 2019. godini bilo procenjeno na 210 miliona evra, čime je prvi put tokom

---

8 Ognjanov, 2017a, 2017b

9 Baumann (2015), str. 69

10 Ognjanov, Mitić (2019)

11 Strategic Media Market Trends analysis, IREX (2019)

desetogodišnjeg perioda premašen prethodno maksimalni nivo ostvaren 2008. godine (206 miliona evra)<sup>12</sup> dok je u 2020. godinu zabeležen novi pad vrednosti ovog tržišta (198 miliona evra) kao je posledica smanjenih ulaganja kompanija u medijsko oglašavanje tokom pandemije Covid19<sup>13</sup>. Visoko učešće prihoda od oglašavanja u vrednosti celokupnog medijskog tržišta (čak 43% prema proceni IREX-a), jasno navodi na zaključak da mediji u Srbiji najviše nade za opstanak polažu upravo u okvirima tržišta oglašivača. Međutim, još jedna značajna karakteristika medijskog tržišta Srbije jeste to da za ova prilično ograničena sredstva konkuriše preko 2000 registrovanih medija. Naime, sudeći na osnovu broja izdavača i isporučilaca medijskih sadržaja, srpsko tržište medija je izrazito konkurentno. Prema podacima za 2019. godinu, u registar medija pri Agenciji za privredne registre (APR) upisano je 2508 medija, od toga 937 štampanih medija, 751 internet portala, 333 radio stanica i 244 televizijskih stanica. Osim toga, registrovano je još 84 uređivački oblikovanih internet stranica, kao i 28 novinskih agencija.<sup>14</sup> Svemu ovome treba dodati i činjenicu da u Srbiji postoji veliki broj kreatora medijskih sadržaja, posebno onih koji se distribuiraju putem interneta, koji nisu registrovani u APR. Prihodi ovih medija koji svoj poslovni model takođe u najvećoj meri zasnivaju na generisanju prihoda od oglašavanja praktično su izvan radara istraživačkih agencija i analitičara medijskog tržišta i ne može se sa sigurnošću reći u kojoj meri ulaze u procenu vrednosti medijskog tržišta. Dodatni problem je i to što veliki broj medija lokalnog karaktera u Srbiji nije registrovan pri APR-u, već su često u vlasništvu organizacija civilnog sektora ili profesionalnih novinara rešenih da pokrenu sopstveni medijski biznis (tzv. preduzetničko novinarstvo)<sup>15</sup> koristeći se prednostima digitalnih platformi. S druge strane, prema Zakonu o medijima i javnom informisanju, registracija predstavlja uslov da bi se digitalni sadržaji, čak i kada su urednički oblikovani, smatrali medijima.

Na osnovu navedenog, može se zaključiti da hronični nedostatak podataka o broju medija, vrednosti medijskog tržišta, ali i drugih značajnih podataka koji su neophodni radi uređenja ovog tržišta (verifikovani podaci o obuhvatu medijske publike)<sup>16</sup> predstavljaju jedan od najznačajnijih problema kada je reč o pokušajima njegov uređenja. S druge strane, na neuređenim medijskim tržištima, najveću štetu trpe konzumenti medijskih sadržaja, odnosno društvo u celini i ona je kako ekonomskog tako i edukativnog, tj. informativnog karaktera.

### **3. LOKALNI MEDIJA U SRBIJI KROZ PRIZMU DIGITALIZACIJE I ODRŽIVOSTI POSLOVANJA**

Lokalni mediji (engl. community media) imaju značajnu ulogu u procesu demokratizacije društva, negovanja medijskog pluralizma, prava na dostupnost informacija i edukacije stanovništva.<sup>17</sup> Tokom poslednjih nekoliko godina ustanovljen je značajan pad medijskih sloboda, polarizacija informacija, kao i gubitak poverenja u medije u Srbiji. Indeks

12 [www.advertiser-serbia.com/ukupni-prihodi-medija-od-oglasavanja-u-2019-su-bili-210-miliona-evra/](http://www.advertiser-serbia.com/ukupni-prihodi-medija-od-oglasavanja-u-2019-su-bili-210-miliona-evra/)

13 [www.danas.rs/vesti/drustvo/pad-prihoda-od-oglasavanja-u-citavom-regionu/](http://www.danas.rs/vesti/drustvo/pad-prihoda-od-oglasavanja-u-citavom-regionu/)

14 [www.danas.rs/vesti/drustvo/uns-u-srbiji-registrovano-2-508-medija/](http://www.danas.rs/vesti/drustvo/uns-u-srbiji-registrovano-2-508-medija/)

15 Klaß, Wellbrock (2019)

16 Ognjanov i Mitić (2019a)

17 Saeed (2009)

medijske održivosti za Srbiju već duži niz godina beleži skorove ispod 2 (neodrživi medijski sistemi), pri čemu se poslednjih godina taj skor čak u većoj meri približava jedinici (1.45 u 2019. godini) što je karakteristika neodrživih medijskih sistema u kojima ne postoji sloboda štampe. Rezultati najnovijeg istraživanja koje sproveo CESID dodatno potvrđuju da na medijskom tržištu Srbije, kad je reč o konzumentima medija, postoji značajan problem jer više od petine stanovnika ne veruje ni jednom mediju<sup>18</sup> što na njih utiče da se okreću alternativnim izvorima informisanja među kojima su mnogi sumnjivog kvaliteta, pa i izvori lažnih vesti.

U takvoj atmosferi apostrofirana je potreba pružanja podrške razvoju informativnih medija koji će uspeti da pridobiju poverenje lokalnih zajednica i pozitivno uticati na povećanje informisanosti trenutno duboko polarizovanog društva. Posledično, razvoj i održivost malih lokalnih medija u Srbiji dobijaju na značaju. Ove medije pokreću pojedinci, često profesionalni novinari bez afilijacije u nekim već etabliranim medijima, kao i organizacije civilnog sektora. Reč je o tradicionalnim medijima (štampanim i/ili elektronskim) koji svoj poslovni model mogu da zasnivaju na finansiranju iz različitih izvora: prodajom medijskih sadržaja na tržištu konzumenata, oglasnog prostora na tržištu oglašivača, kao i po osnovu projekata ili organizacije događaja (na primer seminari i edukacije). Osim toga, pojavljuje se i jedan broj novih medija lokalnog karaktera koji primarno koriste digitalne kanale komunikacije, uključujući internet stranice i društvene medije sa mogućnošću umrežavanja predstavljaju pogodne platforme za distribuiranje medijskih sadržaja i pružanje medijskih usluga. Osnovni razlozi su relativno niski inicijalni troškovi pokretanja medijskog biznisa na internetu, kao i lakoća dolaska do publike koja se sve više okreće konzumiranju medijskih sadržaja putem interneta i to kako iz razloga ugodnosti tako i činjenice da je taj sadržaj najčešće besplatan. Podaci istraživačke agencije IPSOS Srbija (Ipsos Brand Puls 2021) ukazuju na intenzivan rast publike na internetu i to sa 65% populacije starosti od 15 do 64 godine u 2016. godini na čak 83% populacije u 2020. godini, sa tendencijom daljeg rasta. Značajan podatak predstavlja i to da čak 68% ispitanika navodi da internet koristi kao sredstvo informisanja (za praćenje vesti i tekućih dešavanja). Rast publike na internetu praćen je i rastom prihoda od oglašavanja na ovom mediju. Naime, u strukturi budžeta za medijsko oglašavanje učešće za oglašavanje na internetu je poraslo za 10 procentnih poena tj. sa početnih 13% u 2016. godini na 23% u 2020. godini (Nielsen i IPSOS Srbija). Prema agencijama koje prate vrednost ovog tržišta (IPSOS i IAB) ukupna vrednost u 2020. godini procenjuje se na između 45 i 55 miliona Evra (razlike u proceni mogu biti posledica razlika u metodologiji, ali i obuhvatu usluga kad je reč o prodaji oglasnog prostora - displej, plaćeno pretraživanje i drugi tipovi oglašavanja).

Interes publike za internet sadržajima, pojava novih mogućnosti stupanja u interakciju s publikom i povećana konkurencija na medijskom tržištu praćena većom zainteresovanošću oglašivača za oglašavanje na internetu značajno su uticale na to da postojeći tradicionalni mediji, pa i oni mali mediji lokalnog karaktera, uoče potrebu za digitalnom transformacijom. Stoga, uz svoj osnovni medijski proizvod (na primer dnevne novine, televizijskih i radio programi lokalnog karaktera) ove medijske kuće danas po pravilu uređuju i posebne internet stranice i kreiraju profile na društvenim mrežama, koje predstavljaju sastavni deo portfolija njihovih medijskih proizvoda. Sve navedeno istovremeno se odrazilo i na izvore finansiranja, otvarajući nove mogućnosti digitalnim medijima da generišu deo neophodnih sredstava za obavljanje delatnosti po osnovu kreiranja "medijskih zajednica", sastavljenih

---

18 <https://rs.n1info.com/vesti/gosti-n1-vise-od-petine-ljudi-ne-veruje-ni-jednom-mediju-zivimo-u-kakofoniji/>

od angažovanih i lojalnih čitalaca/pratilaca i prikupljanja sredstava kroz crowdfunding, klubove čitalaca, ali isto tako i prodajom oglasnog prostora na internetu.

Navedeno jasno ukazuje na to da je proces digitalne transformacije na medijskom tržištu Srbije u toku. Međutim, u ovom procesu u prednosti su oni mediji čiji njihovi rukovodioci i novinari imaju dovoljno znanja, ljudskih i materijalnih resursa, kao i tehničkih mogućnosti da iskoriste nove šanse u pogledu generisanja prihoda koje im se pružaju. Dok velike medijske kuće, često u sastavu medijskih konglomerata, koriste prednosti digitalizacije kako bi prigrabile najveći deo tržišnog kolača od oglašavanja na internetu, mali mediji lokalnog karaktera i dalje su prinuđeni da se bore za opstanak i to sa vrlo neizvesnim ishodom. Dakle, dok digitalna transformacija s jedne strane otvara nove mogućnosti za male lokalne medije, potrebna znanja i resursi predstavljaju jedan od osnovnih uslov za njihovu održivosti u opisanom okruženju. Stoga, s pravom se postavlja pitanje da li i u kojoj meri donosioci poslovnih odluka (bili oni vlasnici, menadžeri, urednici i/ili novinari) raspolažu stručnim i tehničkim znanjima u kontekstu digitalne transformacije i održivog poslovanja na medijskom tržištu Srbije.

Najcelishodniji odgovor na ovo pitanje dobijen je na osnovu rezultata istraživanja koje je u okviru projekta “Podrška odlučivanju zasnovanom na podacima na medijskom tržištu rada: unapređenje digitalnih sposobnosti medijskih profesionalaca” koje je sproveo Cesid, pod pokroviteljstvom Misije OEBS u Srbiji. Naime, u izveštaju o rezultatima istraživanja navodi se da “mada medijski profesionalci, na generalnom nivou ocenjuju kao dobro ili osrednje zadovoljstvo digitalnim veštinama i kompetencijama koje poseduje medijski sektor u Srbiji, postoji nemali prostor za unapređenjem digitalnih veština, kao i spremnost medija da u tome učestvuju.”<sup>19</sup> Posebno indikativni nalazi ovog istraživanja kad je reč o digitalizaciji i mogućnostima generisanja prihoda na medijskom tržištu jesu da u 83% medija ispitanici ukazuju na potrebu za obukama u oblasti kreiranja i postavke digitalnih strategija i planova, kao i u oblasti zaštite bezbednosti oglašivača na internetu. Značajan je i podatak da čak 84% medija iskazuje potrebu za unapređenjem veština neophodnih za merenje posećenosti medija (merenje medijske publike), korišćenje naprednih tehnoloških platformi koje se mogu koristiti za prodaju oglasnog prostora na internetu (kao što je na primer platforma Programatic), kao i platformi za razmenu sadržaja.

Izvesno je da se prostor za unapređenje digitalnih veština dodatno širi kada su u fokusu lokalni mediji, za koje se i pomenutom istraživanju podvlači činjenica da “nema preciznih podataka o njihovom broju.” Kako upravo kad je reč o lokalnim medija u Srbiji smatramo da njihova održivost u velikoj meri zavisi od spremnosti da se prilagode novim tržišnim mogućnostima kroz digitalnu transformaciju, zaključujemo da ovom pitanju treba posvetiti značajniju pažnju. Ovladavanje potrebnim znanjima i veštinama u kontekstu digitalizacije vidimo kao preduslov za održivost lokalnih medija. U tom cilju potrebno je osmisliti odgovarajuću intervenciju kroz donošenje odluka iz domenu medijskih politika, regulatornog i strateškog okvira, a pre svega kroz dalji rad na unapređenju i implementaciji Strategije razvoja sistema javnog informisanja u Republici Srbiji za period od 2020. do 2025. godine i Strategiju razvoja digitalnih veština u Republici Srbiji za period od 2020 do 2024. godine. Zbog toga je neophodno razmatranje mogućnosti medija lokalnog karaktera kad je reč o

---

19 Orestijević, Čolović (2021)

razvoju i implementaciji digitalne strategije i digitalne transformacije, kako bi se kreirali odgovarajući alati, tj. programi pružanja podrške unapređivanju digitalnih veština i stvaranja povoljnog ambijenta u kojem bi oni mogli da se nose s daleko snažnijom konkurencijom.

U cilju davanja konkretnih preporuka za donosice odluka i menadžere malih medija lokalnog karaktera, za potrebe ovog rada primenjena je deskriptivna analiza poslovanja pod uticajem digitalizacije jednog broja lokalnih medija koji pružaju usluge na tržištu Srbije.

## **4. DESKRIPTIVNA ANALIZA POSLOVANJA LOKALNIH MEDIJA U SRBIJI POD UTICAJEM DIGITALIZACIJE**

### **4.1. Metodologija**

U nedostatku empirijskih studija o digitalnoj transformaciji lokalnih i drugih medija u Srbiji, urađeno je kvalitativno, deskriptivno istraživanje. Izabran je prigodan uzorak od 16 medija iz Srbije, registrovanih u APR-u. Prilikom izbora jedinica posmatranja primarni zahtev se odnosio na identifikaciju lokalnih informativnih medija. Mediji specijalizovani za zabavne sadržaje nisu bili predmet analize. Dodatni zahtevi su se odnosili na geografsku lokaciju medija i obezbeđivanje geografske pokrivenosti teritorije Srbije, kao i na pokrivanje različitih medijskih kanala. U tabeli 1 su prikazani medijski kanali koji su obuhvaćeni uzorkom, kao i teritorijalni raspored medija. Najveći broj je onlajn portala, ukupno sedam, zatim četiri izdavača novina, tri radijske kompanije, jedna lokalna TV stanica, i jedna kompanija koja je pokriva i radio i novine.

**Tabela 1. Struktura uzorka**

<b>Mediji</b>	<b>Medijski kanal</b>	<b>Grad</b>
1	Novine	Beograd
2	Novine	Kruševac
3	Novine	Senta
4	Novine	Sremska Mitrovica
5	Onlajn portal	Kragujevac
6	Onlajn portal	Loznica
7	Onlajn portal	Niš
8	Onlajn portal	Novi Sad
9	Onlajn portal	Novi Sad
10	Onlajn portal	Subotica
11	Onlajn portal	Vranje
12	Radio	Novi Pazar
13	Radio	Novi Sad
14	Radio	Pozarevac
15	Radio i novine	Čačak
16	Televizija	Prijepolje

Istraživanje je deskriptivnog karaktera i imalo je za cilju opisivanje promena u poslovnim modelima koje lokalni mediji koriste u cilju povećanja poslovnih prihoda i uloge digitalne transformacije. Istraživanje je realizovano kroz prikupljene sekundarne podatke, pregled sadržaja veb-stranica i stranica medija na društvenim mrežama, kao i kroz intervjuje sa vlasnicima ili glavnim urednicima medija.

#### 4.2. Rezultati i diskusija

Istraživanje je realizovano kroz identifikaciju novih medijskih proizvoda i kanala, koje su lokalni mediji uveli u odnosu na bazične medijske kanale i proizvode koje su imali razvijene prilikom osnivanja. Prvi presek je napravljen na kraju 2019. godine, a drugi u oktobru 2021. godine. Rezultati su prikazani u tabeli 2.

**Tabela 2. Rezultati - novi medijski proizvodi i kanali**

Medij	Medijski kanal	Novi medijski proizvodi i kanali – 2019. god	Novi medijski proizvodi i kanali – 2021. god
1	Novine	Onlajn portali i podcast	Priprema Paywall-a na sajtu
2	Novine	Onlajn portal	Podcast, YouTube & Social media sadržaji
3	Novine	Onlajn portal, YouTube, Facebook, Twitter & Instagram	Razvoj onlajn nemedijskih proizvoda
4	Novine	-	Onlajn portal
5	Onlajn portal	Facebook zajednica, Vajber zajednica	Podcast, YouTube sadržaji, sadržaji na albanskom jeziku – novo tržište
6	Onlajn portal	Facebook zajednica	Onlajn prodavnica za nemedijske proizvode
7	Onlajn portal	Facebook zajednica	Aplikacija, YouTube kanal
8	Onlajn portal	Facebook zajednica	YouTube kanal, Twitter & Instagram sadržaji
9	Onlajn portal	Podcast, YouTube, Facebook, Twitter & Instagram	Novi medijski proizvodi (talk-show)
10	Onlajn portal	Facebook, Twitter & Instagram, YouTube	Novi digitalni proizvodi na sajtu – oglasi
11	Onlajn portal	Facebook, Twitter & Instagram	Newsletter
12	Radio	Onlajn portal	Onlajn klub čitalaca, Aplikacija, Onlajn prodavnica za nemedijske proizvode
13	Radio	Onlajn portal, YouTube, Facebook, Twitter & Instagram	-
14	Radio	Onlajn portal, YouTube, Facebook, Twitter & Instagram	Multimedijalni sadržaji, Streaming
15	Radio i novine	Onlajn portal, Blog, Facebook, Twitter & Instagram	Novi digitalni proizvodi na sajtu – mali oglasi i blog
16	Televizija	Onlajn portal, Facebook zajednica	Multimedijalni sadržaji, Novi medijski proizvodi za TV

Rezultati pokazuju da su mediji orijentisani ka razvoju onlajn kanala komunikacije sa svojom publikom. Tradicionalni medijski formati su do 2019. godine razvili i svoje veb-sajtove, kao informativne sajtove putem kojih su isporučivali medijske proizvode kreirane

prvenstveno za bazični kanal. Uporedo sa veb-sajtom počeli su sa razvojem i svojih kanala na društvenim mrežama u cilju dodatne reprodukcije i širenja postojećih sadržaja. Izuzetak je slučaj lokalnih novina iz Sremske Mitrovice, jedinog medija koji nije razvio onlajn kanale komunikacije. Mediji osnovani kao onlajn portali do 2019. godine su aktivno razvijali svoje kanale na društvenim mrežama, u cilju razvoja zajednica sa svojom publikom, razvijajući veći stepen interakcije sa publikom. Na tržištu oglašivača, svi mediji su ponudili dodatne usluge oglašavanja na njihovim veb-stranicama kao i mogućnost *native* oglašavanja, kako na veb-sajtu tako i na društvenim mrežama, što predstavlja dodatni izvor prihoda.

Drugi važan onlajn kanal je YouTube kanal. Mediji su u različitom stepenu koristili ovaj kanal, u zavisnosti od internog kapaciteta za produkciju video sadržaja. Interni kapaciteti su opredeljeni finansijskim mogućnostima, pre svega u pogledu nabavke adekvatne opreme, ali mnogo više ljudskim kapacitetima. U skladu sa trendovima na tržištu, zaposleni u jednoj medijskoj kompaniji su se suočili sa izazovima razvoja novih kompetencija neophodnih ne samo za generisanje multimedijjskih sadržaja, već i u pogledu upravljanja tim sadržajima u novom, onlajn okruženju. To su često tehnička znanja koja nedostaju brojnim novinarima, što zahteva ili njihovu dodatnu edukaciju ili zapošljavanje novih kadrova, specijalista u oblasti digitalnih alata. Nedostatak znanja i nemogućnost zapošljavanja tehničkih lica su ključne barijere korišćenja punog potencijala koje pruža internet poslovanje. Nemogućnost zapošljavanja je delom uslovljeno nedostatkom finansijskih resursa, ali delom i nedostatkom kvalifikovanih kadrova u lokalnoj sredini. Neki mediji se suočavaju i sa problemom nedostatka kvalitetnih novinara na lokalnom tržištu rada, što ugrožava njihov opstanak.

Do 2019. godine jedna medijska kompanija je razvila blog, kao dodatni kanala komunikacije i kreirala je specifične medijske sadržaje za novi kanal. Dve kompanije su pokrenule podcast, kao novi medijski sadržaj, koji je kreiran i prilagođen za onlajn kanale.

Odgovor kompanija na Kovid-19 krizu smo ispratili kroz analizu modifikacija poslovnog modela koje su pokrenute ili su planirane tokom 2021. godine. Lokalni mediji su se tokom 2020. godine suočili sa krizom, kao i mnoge druge organizacije. Iako su mnogi imali intenzivne aktivnosti, proizveli su veliki broj vesti i medijskih sadržaja, njihov bazični poslovni model je pokazao svoje slabosti, jer je došlo do pada prodaje oglasnog prostora, verovatno usled pada poslovnih aktivnosti lokalnih kompanija. Zbog toga su neki mediji počeli da rade na razvoju novih poslovnih modela. Značajne promene u 2021. godini su vidljive u oblasti digitalne transformacije. Mediji su počeli da razvijaju onlajn prodavnice, u dva slučaja za nemedijske proizvode, paywall u cilju razvoja modela pretplate i donacija, onlajn male oglase, mobilne aplikacije. Lokalni mediji, iako informativnog profila, usmerili su se ka kreiranju podcasta i multimedijalnih sadržaja za onlajn kanale komunikacije, informativnog, edukativnog ali i zabavnog karaktera. U jednom slučaju je identifikovana orijentacija ka inostranom tržištu, tržištu Albanije, koje je targetirano putem onlajn kanala komunikacije.

## 5. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Razvoj tržišta medija u Srbiji tokom poslednje dve decenije praćen je pojavom i jačanjem jednog broja uticajnih igrača koji funkcionišu kao profitna preduzeća. Reč je o medijima koji pretenduju da vode tržišnu utakmicu u okviru medijskih konglomerata u čijem sastavu

posluju. Po pravilu, ovakvi mediji primarno su usmereni ka kreiranju i distribuciji sadržaje zabavnog, a sve manje informativnog i edukativnog karaktera. S obzirom na značaj koji mediji imaju u demokratskim društvima, očuvanje medijskog pluralizma kroz osposobljavanje jednog broja medija informativnog karaktera da opstanu na medijskom tržištu Srbije predstavlja imperativ. Posebno značajnu ulogu u tome mogu da imaju mali mediji lokalnog karaktera, koje pokreću pojedinci, lokalne kompanije i/ili organizacije civilnog sektora.

Lokalni mediji u Srbiji posluju sa skućenim mogućnostima boreći se za opstanak. Tačni podaci o ovim medijima su nepoznanica, uključujući njihov ukupan broj, obuhvat njihove publike, kao i prihode koje ostvaruju po osnovu prodaje oglasnog prostora na internetu. Ipak, uočeno je da se lokalni mediji poslednjih godina sve više okreću novim poslovnim modelima i traženju novih izvora finansiranja u internet okruženju. Sa tim ciljem, uz postojeće tradicionalne kanale u sve većem broju pokreću sopstvene internet stranice i kombinuju profile na društvenim medijima kako bi stvorili “virtuelne zajednice” tj. svoju lojalnu medijsku publiku ili potpunosti prelaze na digitalne kanale. Sve je veći broj medija lokalnog karaktera koji kreiraju sadržaje, uređuju ih ili razmenjuju isključivo putem digitalnih platformi.

Navedeno potvrđuju rezultati sprovedenog deskriptivnog istraživanja kojim je obuhvaćeno 16 lokalnih medija u Srbiji. Međutim, posebno važan nalaz istraživanja predstavljaju stavovi sagovornika koji ukazuju na hroničan nedostatak tehničkih kapaciteta, ali i znanja i veština neophodnih za punu digitalnu transformaciju i uspešnu primenu novih poslovnih modela u internet okruženju. Nalazi pomenutog istraživanja u skladu i sa rezultatima dobijenim u opsežnijim istraživanju koje je tokom 2021. godine sproveo Cesis, a kojim su obuhvaćeni mediji različite veličine i obuhvata publike. Na osnovu navedenog ističu se ključne preporuke za donosiocima odluka iz domena medijske politike, kao i menadžere lokalnih medija u Srbiji. Nova Medijska strategija (tj. Strategije razvoja sistema javnog informisanja u Republici Srbiji) trebalo bi posebno da apostrofira značaj razvoja medija informativnog karaktera u lokalnim sredinama. Planiranje konkretnih ciljeva u domenu prikupljanja tačnih podataka o broju i obuhvatu medijske publike predstavlja prvi korak kako bi se omogućilo donošenje odluka zasnovano na podacima. U okviru Medijske strategije kao i nove Strategije razvoja digitalnih veština, potrebno je kreirati programe podrške održivom razvoju lokalnih medija, prvenstveno kroz osmišljavanje i omogućavanje programa edukacije usmerenih ka sticanju znanja i veština u vezi sa korišćenjem digitalnih platformi i mogućnosti, tržišnim poslovanjem, novim poslovnim modelima, upravljanjem različitim izvorima finansiranja, kao i primenom metoda medijskih merenja. Kad je reč o medijskim merenjima, nova Medijska strategija bi trebalo da predvidi neophodnost daljeg regulisanja ove oblasti, kako bi se stvorili uslovi za razvoj i primenu adekvatne metodologije koja bi se primenjivala na celokupnom medijskom tržištu, za sve tipove medija, te kako bi svima pod jednakim uslovima bilo omogućeno da dođu do objektivnih i verifikovanih podataka.

Pred menadžere i urednike medija postavljen je izazov koji se odnosi na obezbeđivanje znanja i kompetencija u oblasti korišćenja digitalnih alata, kao i upravljanja sadržajima na digitalnim platformama. U cilju razvoja održivih poslovnih modela zasnovanih na digitalnoj transformaciji potrebno je izgraditi čvrste zajednice sa publikom na digitalnim platformama, kreiranje profilisanih sadržaja za različite tržišne segmente, na osnovu podataka o preferencijama prikupljenih kroz dvosmernu komunikaciju sa publikom i putem

digitalnih alata kojima se prati ponašanje potrošača na internetu. Za menadžere medija su važne i zajedničke inicijative u pogledu organizacije objektivnih i verifikovanih medijskih merenja, što su bazični podaci neophodni za uspešnu prodaju medijskog prostora u okviru tradicionalnih medijskih formata. Razvoj digitalnih platformi kao načina distribucije sadržaja, ne samo što lokalnim medijima obezbeđuje dodatni izvor prihoda (kroz prodaju oglasnog prostora na veb-sajtu ili druge usluge na društvenim mrežama), već i precizne podatke o posećenosti, publici, preferiranim sadržajima i drugim karakteristikama publike, što može značajno da poveća njihovu pregovaračku snagu na tržištu oglašivača. Lokalni mediji mogu oglašivačima da ponude preciznije targetiranje publike u određenoj lokalnoj sredini, što za oglašivače postaje značajnije u odnosu na masovnu komunikaciju.

## LITERATURA

- Abramson, J. (2010), "Sustaining quality journalism" *Daedalus*, Vol. 139, Pp. 39–44
- Baumann, S. (2015), "Media Branding from an Organizational and Management-Centered Perspective", in Siegert, G. et al. (eds.) (2015), *Handbook of Media Branding*, Springer International Publishing, Switzerland, Pp. 65-80
- Burch, S. (2018), "Small Businesses and Sustainability Innovation: Confronting the Gap between Motivation and Capacity" Centre for International Governance Innovation. <http://www.jstor.org/stable/resrep17322>
- Corredoira, L. and Sood, S. (2015), "Meeting New Readers in the Transition to Digital Newspapers: Lessons from the Entertainment Industry" *El Profesional de La Información*, Vol. 24, Pp. 138–148. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.mar.07>  
<https://rs.n1info.com/vesti/gosti-n1-vise-od-petine-ljudi-ne-veruje-ni-jednom-mediju-zivimo-u-kakofoniji/> [Pristupljeno: 10/12/21]
- Klaß, N. and Wellbrock, C.-M. (2019), "When journalists become stars: drivers of human brand images and their influence on consumer intentions" *Journal of Media Economics*, Vol. 32, Pp. 35–55. <https://doi.org/10.1080/08997764.2021.1889814>
- MacKenzie, et al. (1986), "The Role of Attitude toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations" *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, Pp. 130–143. <https://doi.org/10.2307/3151660>
- Ognjanov, G. (2017a), "Konkurentnost medijskih kuća na tržištu oglašivača", u Janićijević, N. (ur.) (2017), *Menadžment i marketing: trendovi i uticaji na efikasnost tržišta u Republici Srbiji*, CID Ekonomski fakultet, Beograd, Pp. 177 – 191
- Ognjanov, G., (2017b), "Privatizacija medija u Srbiji: šta smo hteli, a šta dobili?" u Mihailović, S. (2017), *Pasivni aktivizam novinara*, Centar za razvoj sindikalizma i Dangraf, Beograd
- Ognjanov, G., Mitić, S. (2019a), "TV audience measurement in Europe: do advertisers really know what they are paying for?", Emerging Trends in Marketing and Management International Conference, 26t – 28t September, 2019, Bucharest, Romania, Pp. 182-190
- Ognjanov, G., Mitić, S. (2019b), "Tržište oglašavanja i tranzicija" u Prašćević, A. & Jakšić, M. (ur.) (2019), *Tranzicija, institucije i društveni razvoj - Tematski zbornik radova: doprinosi profesora Božidara Cerovića*, CID Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Pp. 125-142

- Orestijević, E. and Čolović, I. (2021), "Istraživački izveštaj - Podrška odlučivanju zasnovanom na podacima na medijskom tržištu rada: unapređenje digitalnih sposobnosti medijskih profesionalaca", Beograd: OEBS i Cesid, [www.cesid.rs/istrazivanja/istrazivacki-izvestaj-podrska-odlucivanju-zasnovanom-na-podacima-na-medijskom-trzistu-rada-unapredenje-digitalnih-sposobnosti-medijskih-profesionalaca/](http://www.cesid.rs/istrazivanja/istrazivacki-izvestaj-podrska-odlucivanju-zasnovanom-na-podacima-na-medijskom-trzistu-rada-unapredenje-digitalnih-sposobnosti-medijskih-profesionalaca/)
- Reisinger, M., Ressler, L. & Schmidtke, R. (2009), "Two-sided markets with Pecuniary and Participation Externalities" *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 52, Pp. 32-57
- Saeed, S. (2009), "Negotiating Power: Community Media, Democracy, and the Public Sphere" *Development in Practice*, Vol. 19, Pp. 466–478. <http://www.jstor.org/stable/27752087>
- Strategic Media Market Trends analysis, IREX, interni izveštaj, (2019)  
[www.advertiser-serbia.com/ukupni-prihodi-medija-od-oglasavanja-u-2019-su-bili-210-miliona-evra/](http://www.advertiser-serbia.com/ukupni-prihodi-medija-od-oglasavanja-u-2019-su-bili-210-miliona-evra/) [Pristupljeno: 10/12/21]
- [www.danas.rs/vesti/drustvo/pad-prihoda-od-oglasavanja-u-citavom-regionu/](http://www.danas.rs/vesti/drustvo/pad-prihoda-od-oglasavanja-u-citavom-regionu/) [Pristupljeno: 10/12/21]
- [www.danas.rs/vesti/drustvo/uns-u-srbiji-registrovano-2-508-medija/](http://www.danas.rs/vesti/drustvo/uns-u-srbiji-registrovano-2-508-medija/) [Pristupljeno: 10/12/21]
- [www.irex.org/resource/vibrant-information-barometer-vibe](http://www.irex.org/resource/vibrant-information-barometer-vibe) [Pristupljeno: 12/12/21]