

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ПОЛИТИЧКИХ НАУКА

Марко М. Недељковић

**ТРАНСФОРМАЦИЈА ШТАМПЕНИХ МЕДИЈА
У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У ДИГИТАЛНОМ
ДОБУ**

докторска дисертација

Београд, 2020.

**UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF POLITICAL SCIENCES**

Marko M. Nedeljković

**PRINT MEDIA TRANSFORMATION IN THE
REPUBLIC OF SERBIA IN THE DIGITAL AGE**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2020

Ментор:

Проф. др Веселин Кљајић, редовни професор, Универзитет у Београду, Факултет политичких наука

Чланови комисије:

Проф. др Сања Домазет Даничић, ванредна професорка, Универзитет у Београду, Факултет политичких наука

Проф. др Татјана Вулић, редовна професорка, Универзитет у Нишу, Филозофски факултет

Датум одбране: _____

Трансформација штампаних медија у Републици Србији у дигиталном добу

Сажетак

Трансформација штампаних медија у дигиталном добу постала је један од највећих изазова за редакције дневне штампе широм света. Константан пад тиража и прихода штампе, истовремено јачање онлајн медија, потом развој нове културе информисања, али и појава нових медијских форми током последње деценије довели су до тога да је прилагођавање штампе новим околностима на медијском тржишту постало неминовно. У основи тог прилагођавања налази се прелазак са „print first” на „digital first” стратегију пословања, али је за ту трансформацију неопходно спровести бројне промене унутар медија.

У докторској дисертацији се полази од тезе да успех трансформације штампаних медија зависи преваходно од промена у три кључна елемента унутар самих редакција. То су усвајање нових новинарских компетенција од стране новинара и уредника, потом запошљавање нових медијских професионалаца који се први пут појављују у дигиталном добу, као и реструктурирање редакција и успостављање нове организације рада која омогућава прелазак са концепта традиционалне на концепт дигиталне редакције. Утемељење за ову тврдњу проналази се и у теорији новинарства која разматра наведено питање, али и у пракси штампаних медија који су ову трансформацију већ успешно окончали или су у завршној фази те трансформације.

Предмет ове докторске дисертације је истраживање трансформација штампаних медија у Републици Србији у процесу прилагођавања дигиталном добу, а то питање истраживано је на узорку који обухвата пет редакција дневних новина у Србији. То су „Политика”, „Вечерње новости”, „Блиц”, „Данас” и „Курир”. Циљ је био да се утврди обим у којем су се наведене редакције већ трансформисале, затим у којим елементима се најчешће дешавају трансформације и на који начин, као и да се утврди од којих фактора преваходно зависи да ли ће, у којој мери и до којих промена доћи.

Кључне речи: штампани медији, онлајн медији, трансформација штампаних медија, дигитално доба, нове новинарске компетенције, нови медијски професионалци, редакцијска организација рада, дигитална редакција, менаџмент медија, Србија

Научна област: Политичке науке

Ужа научна област: Медијске студије и новинарство

УДК број: 070.1:316.774(497.11)

070:331.103(497.11)

Print media transformation in the Republic of Serbia in the digital age

Abstract

The print media transformation in the digital age has become one of the biggest challenges for newspaper newsrooms around the world. The constant decline in circulation and print revenues, with the concurrent strengthening of online media, followed by the development of a new culture of information, but also the emergence of new media forms over the last decade have caused the inevitable adaptation of the press to new circumstances in the media market. This adaptation is based on the transition from “print first” to “digital first” business strategy, but this transformation requires the implementation of numerous changes within the media.

The doctoral dissertation starts from the thesis that the success of the print media transformation depends primarily on changes in three key elements within the newsrooms themselves. These are the adoption of new journalistic competencies by both journalists and editors, then the employment of new media professionals who appear for the first time in the digital age, as well as the restructuring of newsrooms and the establishment of a new work organization that enables the transition from the concept of traditional to the concept of digital newsroom. The grounds for this claim can be found in the theory of journalism which deals with this issue, but also in the practice of the print media, which have already successfully completed this transformation or are in the final phase of that transformation.

The subject of this doctoral dissertation is the research of the print media transformation in the Republic of Serbia in the process of adapting to the digital age, and this issue was researched on a sample that includes five newspaper newsrooms in Serbia. These are “Politika”, “Večernje novosti”, “Blic”, “Danas” and “Kurir”. The aim was to determine the extent to which these newsrooms have already been transformed, then the elements where the transformation most often occurs and in what way, as well as to determine the factors defining whether the changes will occur, to what extent and what changes will occur.

Keywords: print media, online media, print media transformation, digital age, new journalistic competencies, new media professionals, organization of newsroom operation, digital newsroom, media management, Serbia

Scientific field: Political sciences

Narrow scientific field: Media studies and journalism

UDC number: 070.1:316.774(497.11)

070:331.103(497.11)

САДРЖАЈ

1. УВОД	1
1.1. Уводне напомене и формулација проблема	1
1.2. Предмет и циљ истраживања	5
1.3. Друштвена и научна оправданост	6
1.4. Истраживачко питање и полазне хипотезе	8
1.5. Очекивани резултати и научни допринос	9
2. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА	11
2.1. Методе и технике истраживања	11
2.2. Узорак и карактеристике узорка	13
2.3. Организација и ток истраживања	14
3. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР	17
3.1. Теоријски приступ проблему	17
3.2. Конвергенција медија у дигиталном добу	24
3.3. Концепти будућег развоја штампаних медија	36
4. ТРАНСФОРМАЦИЈА ШТАМПЕНИХ МЕДИЈА У ДИГИТАЛНОМ ДОБУ	40
4.1. Штампани медији и промене у дигиталном медијском окружењу.....	40
4.1.1. Пад тиража и прихода штампаних медија.....	51
4.1.2. Раст дигиталног оглашавања и дигиталних прихода	55
4.1.3. Нове навике и потребе публике.....	60
4.1.4. Нова култура информисања.....	63
4.1.5. Нове форме и начини презентовања медијских садржаја.....	67
4.2. Транзиција штампаних медија од прединтернетског до дигиталног доба.....	80
4.2.1. „Platform only” стратегија	84
4.2.2. „Print first” стратегија	85
4.2.3. „Digital first” стратегија.....	87
4.3. Прилагођавање штампаних медија дигиталном добу	89
4.3.1. Нове новинарске компетенције	94
4.3.1.1. Основна новинарска знања	104
4.3.1.2. Нова новинарска знања	113
4.3.2. Нови медијски професионалци	118
4.3.2.1. Медијски професионалци који граде и развијају публику	120
4.3.2.2. Медијски професионалци који развијају нове технолошке могућности и форме извештавања	121
4.3.2.3. Медијски професионалци који развијају стратегије пословања	122
4.3.3. Нова структура и организација редакције.....	123
4.3.3.1. Традиционална редакција.....	126
4.3.3.2. Дигитална редакција	129
4.3.3.3. Концепти организације редакција у дигиталном добу.....	135
4.4. Први резултати трансформације штампаних медија на глобалном нивоу	139
5. ПРОМЕНЕ МЕДИЈСКОГ ТРЖИШТА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У ХХИ ВЕКУ	145
5.1. Специфичност медијског тржишта у Републици Србији у дигиталном добу	145
5.2. Штампани медији у Републици Србији у дигиталном окружењу	151
5.3. Карактеристике онлајн издања штампаних медија и садржинске иновације.....	155

6. СПЕЦИФИЧНОСТИ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ ШТАМПАНИХ МЕДИЈА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У ДИГИТАЛНОМ ДОБУ	164
6.1. Образовно-професионалне промене	164
6.2. Институционално-организационе промене	202
6.3. Структурне промене у редакцијама	232
7. ЗАКЉУЧАК	242
7.1. Испитивање почетних хипотеза	242
7.2. Закључна разматрања	261
7.3. Перспективе трансформације штампаних медија у Републици Србији у будућности	270
ЛИТЕРАТУРА	280
ЛИСТА ТАБЕЛА	291
ЛИСТА ГРАФИКОНА	292
ПРИЛОЗИ	294
Прилог бр. 1: Интервју са Бојаном Цвејићем, извршним директором и главним и одговорним уредником онлајн издања „Данаса”	294
Прилог бр. 2: Интервју са Жарком Ракићем, вршиоцем дужности главног и одговорног уредника дневних новина „Политика”	300
Прилог бр. 3: Интервју са Јеленом Дракулић-Петровић, генералном директорком издавачког друштва „Рингијер Аксел Шпрингер д.о.о.”	304
Прилог бр. 4: Интервју са Недељком Крсмановићем, генералним директором компаније „Новости”	312
Прилог бр. 5: Упитник за новинаре и уреднике	322
Прилог бр. 6: Упитник за директоре/менаџере	332
Прилог бр. 7: Питања за интервју са директорима/менаџерима	340
БИОГРАФИЈА	341

1. УВОД

1.1. Уводне напомене и формулација проблема

Прелазак на Web 2.0 технологију и њен убрзан развој омогућили су прво појаву, а потом и експанзију друштвених медија, што је један од кључних догађаја у медијској сфери с почетка XXI века. Готово да не постоји професија која није претрпела значајне промене под утицајем онлајн сфере, а вероватно најдраматичније промене погодили су управо медијску сферу и традиционалне медије, а пре свега штампу. Некада неприкосновена једносмерна комуникација све више уступа место двосмерној (Deuze, Bruns & Neuberger, 2007), интерактивност постаје једна од најбитнијих карактеристика савремених онлајн медија (Downes & McMillan, 2000; Kioussis, 2002; Gillmor, 2004), развијају се нове платформе и форме извештавања (Deuze, 2008; Steensen, 2011), а као последица свега тога јављају се и велике промене у организацији традиционалних редакција и захтевима који се постављају пред медијске професионалце, пре свега новинаре и уреднике.

Све те промене не долазе само као последица развоја нових технологија, иако је познато да је новинарство „увек под утицајем технологије” (Pavlik, 2001), већ превасходно као последица тога што оне развијају једну нову „дигиталну културу” код публике (Creeber & Martin, 2009), која доноси и нове захтеве, потребе и начин конзумирања медијских садржаја. У основи те нове културе лежи потреба да сама публика више не буде само пасивни посматрач и прималац информација, већ да кроз различите видове партиципације све више утиче на рад медија, креирање садржаја и саму комуникацију са редакцијама (Jakubowicz, 2009). Упоредо са развојем те нове дигиталне културе јавља се и нова култура информисања (Jenkins, 2006), а њен базични елемент је потреба публике да медијске садржаје све више конзумира на новим онлајн платформама и у новим медијским формама. Стога један од водећих теоретичара конвергенције медија Хенри Џенкинс (Henry Jenkins) користи термин „партиципативна култура” да би указао на то да је време „пасивног посматрања медија” прошлост (Jenkins, 2006: 3).

Рedefинисани захтеви публике и њихове нове навике и потребе неминовно доводе и до промене у функционисању самих медија и њиховој понуди (Hambleton, 2009), а императив да се медији што више и ефикасније прилагоде новом медијском окружењу може се посматрати као заједнички именоватељ свих претходно наведених промена. За све традиционалне медије, а посебно штампу, кључно питање у таквој ситуацији је како одговорити на ове промене, односно како се најефикасније прилагодити новим околностима и обезбедити финансијску одрживост јер је са експанзијом нових медија постало јасно да традиционалан модел функционисања, организације и пословања није одржив и да мора да се рedefинише јер је „створен да задовољи потребе XX века, али то данас више не функционише” (Nakanietni, 2014: 13). Стога Боб Франклин (Bob Franklin) истиче да „еру дигиталних медија обележавају иновације и радикалне промене у свим аспектима новинарства, појава економских потешкоћа за медије и ужурбана потрага за алтернативним пословним моделима за финансирање одрживог новинарства у будућности” (Franklin, 2014: 481).

Прве велике промене у медијима у тзв. дигиталном добу почеле су да се дешавају упоредо са првом великом експанзијом друштвених мрежа, јер су редакције увиделе да њихова публика све више времена проводи на истим, као и да се њихов број константно увећава (Newman, Dutton & Blank, 2012). Самим тим друштвене мреже постају све битнији

канал за пласирање медијских садржаја и долазак до већег броја корисника јер „интернет алати као што су Јутјуб, Фејсбук и Твитер мењају начин на који се медијски садржај производи, дистрибуира и конзумира” (Newman, 2009: 2). Већ тада су почеле да се дешавају прве промене у структури редакција, али и процесу рада, о чему сведоче и нова радна места која се отварају као одговор на промене које су тада биле тек у зачетку. „Да би преживеле у таквом окружењу, медијске компаније морају иновацијама да привуку и задрже читаоце” (Bassanino & Maresca, 2014: 40).

Тако је у мају 2009. године „Њујорк тајмс” (The New York Times), као један од предводника промена и иновација, запослио свог првог уредника за друштвене мреже и дигиталне платформе за објављивање да би „унапредили своје новинарство” и ефикасније дистрибуирали своје садржаје до читалаца. Почетком 2009. године, „Скај њуз” (Sky News) у Великој Британији ангажовао је први пут „Твитер дописника” чији је главни задатак био да покрива најновије вести. „Би-Би-Си” (BBC) је такође именовано свог првог уредника за друштвене медије крајем 2009, а основни посао му је био да помогне репортерима и продуцентима ове медијске куће да активније ангажују кориснике друштвених мрежа, али и да помогне у прикупљању информација и дистрибуцији новинарских прича (Alejandro, 2010).

У наредним годинама промене постају све интензивније. Бројна истраживања показују да све већи број грађана почиње да се информише на интернету, расте број оних који то чине свакодневно, а у млађој популацији интернет издања постају чак примарни извор информисања. „Нови уређаји и канали комуникације настављају да мењају начин на који се медији конзумирају, па ће медијске компаније, а посебно традиционални новински издавачи, морати да преиспитају своје пословне стратегије да би опстали” (Bassanino & Maresca, 2014: 42). Упоредо са овим процесом почиње да опада и број оних који редовно купују штампана издања новина, тиражи падају, а на све те промене реагују и оглашивачи који из године у годину све већи удео својих буџета преусмеравају ка онлајн сфери. У таквој ситуацији, штампани медији су принуђени да се прилагођавају променама и новом медијском окружењу мењајући своју организацију рада, структуру редакције, па чак и целокупне пословне стратегије (Hanson, 2013; Benton, 2014; Stewart et al, 2015). Такве промене неминовно доводе и до нових професионалних захтева који се постављају пред новинаре, тачније пред све које традиционално сматрамо медијским професионалцима (Finberg & Klinger, 2014; Stencel & Perry, 2016).

Најбољи доказ да се управо у актуелном периоду дешава једна од највећих промена у организацији новинских редакција у последњих неколико деценија је прелазак великих штампаних медија у развијеним земљама света са **традиционалне стратегије пословања („print first”)** у чијем центру се налазило штампано издање (традиционалне редакције) на **дигиталну стратегију („digital first”)** у чијем средишту се налази дигитално издање (дигиталне редакције). Овакве одлуке почеле су интензивније да се спроводе у дело почевши од 2014. године, а транзиција ка новој стратегији још траје. Међу првима који су озваничили овај велики заокрет нашли су се највећи штампани медији на свету, као што су „Њујорк тајмс”, „Гардијан” (The Guardian), „Ју-Ес-Еј тудеј” (USA Today), „Вол стрит џорнал” (The Wall Street Journal) и „Вашингтон пост” (The Washington Post) најављујући драстичне промене у организацији, структури и радним задужењима у својим редакцијама.

На самом почетку већ је наведено да је појава Web 2.0 технологије и друштвених мрежа почетна тачка од које се посматрају промене под утицајем онлајн сфере. То значи да ће у фокусу овог рада бити период од почетка XXI века, а посебно од 2004. године до данас, јер је то година од које почиње експанзија Web 2.0 технологије и оснивање највећих и најутицајнијих друштвених мрежа на свету које имају директан утицај на дистрибуцију медијских садржаја (Фејсбук 2004, Јутјуб 2005, Твитер 2006.). Треба напоменути да се овај период у теорији најчешће назива „**дигитално доба**” или „**информационо доба**”, па ће се тај термин користити и за потребе овог рада. Теоретичари Мартин Хилберт (Martin Hilbert) и

Присцила Лопез (Priscila López) 2002. годину одређују као годину прелаза са аналогног на дигитално доба јер су до те године доминантни били аналогни подаци, а 2002. године први пут је премашена граница од 50% свих података који су сачувани у дигиталној форми, чиме су аналогни подаци коначно изгубили доминантну позицију у савременом друштву (Hilbert & Lopez, 2011). Стога ће се и за потребе овог рада под „дигиталним добом” подразумевати период који је почео 2002. године и који и даље траје. Треба, међутим, напоменути да се под овим појмом не подразумева само технолошки, већ и друштвени аспект, односно период у развоју цивилизације у којем је сваки аспект друштва, укључујући и медије, прожет компјутерским и ИТ технологијама.

Најзначајнији предуслов за све ове промене јесте појава и развој **Web 2.0 технологије**, која се дефинише као „друга генерација у развоју веба која омогућава људима сарадњу, интеракцију и дељење информација онлајн” (Livingston, 2010 :1). Основна разлика у односу на претходну генерацију најчешће се илуструје констатацијом да Web 1.0 повезује уређаје, док Web 2.0 повезује људе, чиме се уједно указује на суштинску карактеристику друге генерације веба. „То је динамично окружење у чијем средишту се налазе корисници и одликује га двосмерна комуникација” (Livingston, 2010 :1), а „две суштинске карактеристике које омогућавају разликовање Web 2.0 пројеката и платформи од остатка веба су: микросадржај и друштвени медији” (Alexander & Levine, 2008: 42). Ова технологија довела је и до појаве тзв. **друштвених медија**, који се дефинишу као „интернет апликације које почивају на идеолошким и технолошким основама Web 2.0 технологије и које омогућавају стварање и размену садржаја који креирају корисници” (Kaplan & Haenlein, 2010: 61). Одређени аутори ипак указују на рестриктивност ове дефиниције јер нужно претпоставља садржај креиран од стране корисника, па напомињу да се „друштвени медији заснивају на онлајн интеракцији и повезивању” (Van Looy, 2015: 27), као и да су „много персонализованији од мас медија (радио, телевизија, новине) и омогућавају много бржу интеракцију” (Van Looy, 2015: 28). Типични представници ових медија су друштвене мреже, као што су Фејсбук, Јутјуб и Твитер.

Да би се сви наведени фактори и промене које се дешавају у штампаним медијима у дигиталном добу адекватно анализирали, ова докторска дисертација обухватиће укупно седам поглавља, која укључују увод и закључак.

У уводном поглављу дисертације биће представљена полазна тачка овог истраживања, односно најбитније промене које су се догодиле у медијској сфери од почетка ХХИ века које су условиле промене у организацији и функционисању традиционалних редакција. Биће јасно дефинисани предмет и циљеви истраживања, научна и друштвена оправданост, као и основно истраживачко питање и хипотезе које ће бити испитиване у самој дисертацији. У овом делу биће наведени и очекивани резултати истраживања и научни допринос докторске дисертације.

У другом поглављу биће описан методолошко-истраживачки дизајн, односно биће назначене методе и технике које ће бити коришћене у истраживању, потом критеријуми за одабир узорка и карактеристике узорка, као и организација самог истраживања. У овом сегменту указаће се и на очекиване методолошке потешкоће и ограничења.

Треће поглавље понудиће теоријску основу од које аутор полази, тј. теоријски приступ проблему који је базиран на научним радовима, расправама и истраживањима која су као предмет имале управо промене и трансформације до којих долази у традиционалним медијима, а пре свега штампи, и то почевши од периода пре појаве интернета, па све до периода који се све чешће назива ера дигиталних медија или дигитално доба. У овом поглављу биће указано и на конвергенцију медија у дигиталном добу, као и на концепте будућег развоја штампаних медија. Теоријска основа која обухвата наведене аспекте неопходна је да би се што адекватније детектовале суштинске промене у медијској сфери до

којих долази под утицајем убрзаног развоја онлајн сфере, што представља и полазну тачку овог истраживања.

У четвртном поглављу биће указано на промене које су се десиле на медијској сцени од почетка XXI века, а које су неминовно условиле и прилагођавање штампаних медија новонасталим условима, односно њихову трансформацију у различитим аспектима. Међу тим променама налазе се пад тиража и прихода од штампаних медија, раст дигиталног оглашавања, нове навике и култура информисања публике, али и нове форме презентовања медијских садржаја. Да би цео тај процес и теоријски био што боље утемељен, биће предочене и три стратегије кроз које пролазе штампани медији од прединтернетског до дигиталног доба у процесу транзиције према дигиталној или „digital first” стратегији. Аутор ће детаљно анализирати и три кључна елемента од којих у највећој мери зависи успех трансформације штампаних медија у дигиталном добу, а то су нове новинарске компетенције, нови медијски професионалци и нова структура и организација редакција. То рашчлањивање свеобухватних промена на ситније сегменте послужиће уједно и као основа за израду методологије самог истраживања, јер ће се изоловањем конкретних елемената и испитивањем њихових промена у одабраном узорку утврдити обим трансформације домаће штампе, што је уједно и централни циљ дисертације. У овом поглављу биће предочен и процес трансформације традиционалних редакција у дигиталне, потом различити концепти организације редакција у дигиталном добу, али и први резултати трансформације штампаних медија на глобалном нивоу.

Петом поглављу указаће на специфичности и промене медијског тржишта у Србији у дигиталном добу, потом на изазове са којима се суочавају домаћи штампани медији у дигиталном окружењу, као и на карактеристике њихових онлајн издања и садржинске иновације. У овом поглављу биће прецизиране и отежавајуће околности са којима се у процесу трансформације суочава домаћа штампа, као што су мало тржиште на којем послују, велика конкуренција, скромни приходи од оглашивача, специфичне карактеристике публике, али и медијских професионалаца и самих медија.

У шестом поглављу биће представљени резултати истраживања, односно специфичности трансформације штампаних медија у Републици Србији у дигиталном добу. Налази истраживања биће подељени у три области промена: образовно-професионалне промене, институционално-организационе промене и структурне промене у редакцијама. У свакој од ових области промена биће наведени добијени резултати истраживања за сваки појединачни штампани медиј у нашој земљи који је обухваћен узорком. Такође ће бити предочене и неке најбитније заједничке карактеристике, али и разлике између анализираних штампаних медија, а све у циљу што прегледнијег представљања добијених резултата и извођења општих закључака.

У последњем поглављу биће испитиване почетне хипотезе, како би се потврдила или демантовала њихова одрживост на основу добијених резултата овог истраживања, а уједно ће бити понуђен и одговор на основно истраживачко питање, а то је на које начине и у којој мери се редакције штампаних медија у Републици Србији прилагођавају променама које доноси дигитално доба и ново медијско окружење. Стога ће бити понуђена и компаративна анализа резултата како би се прецизно утврдио обим трансформације сваке појединачне редакције која је обухваћена истраживањем. У овом поглављу биће предочена и закључна разматрања аутора истраживања, а биће разматране и перспективе трансформације штампаних медија у нашој земљи у будућности, у оквиру којих ће бити понуђене и препоруке изведене на основу кључних налаза ове докторске дисертације.

1.2. Предмет и циљ истраживања

Предмет истраживања ове докторске дисертације су промене до којих долази под утицајем дигиталног доба и новог медијског окружења у редакцијама штампаних медија у Републици Србији, тачније истраживање начина на који се штампани медији трансформишу како би се прилагодили дигиталном добу. Основни разлог због којег је ово питање одабрано за предмет истраживања је чињеница да је то једно од кључних питања од којих зависи опстанак штампаних медија у дигиталном добу, као и чињеница да је овај аспект недовољно испитиван на домаћем тржишту упркос његовом огромном значају.

Да би овај предмет био што систематичније истражен, аутор ће се фокусирати на три кључна елемента на основу којих се може процењивати да ли је и у којој мери дошло до промена унутар редакција штампаних медија. Та три елемента су утврђена на основу детаљне анализе промена које су се дешавале у редакцијама штампаних медија у дигиталном добу у процесу њихове трансформације, а у питању су следећа три елемента:

1. **Нове новинарске компетенције**, тј. нова новинарска знања и вештине које се појављују као базични елемент у процесу трансформација свих редакција штампаних медија;
2. **Нови медијски професионалци**, тј. нови стручњаци који се запошљавају у медијима да би се редакције прилагодили новим захтевима публике, потом новим околностима на дигиталном медијском тржишту, али и потреби да се обезбеде нови приходи неопходни за успешно пословање медија;
3. **Нова структура и организација редакције** која подразумева напуштање концепта традиционалне организације рада и прелазак на концепт дигиталне редакције која обезбеђује ефикаснију продукцију медијског садржаја за више платформи и ефикаснију радну рутину у савременим медијима.

Циљ истраживања је да се утврди обим у којем су се редакције штампаних медија у Србији трансформисале у циљу прилагођавања дигиталном добу, а он се може утврдити управо на основу детектовања обима промена у три претходно наведена елемента. Иако су редакције већ спровеле извесне промене у свим или бар неким од наведених елемената, кључна разлика између њих односи се на обим тим промена. Од тог обима промена уједно зависи и успех целокупне трансформације штампаних медија јер и теорија и пракса указују на то да само темељне промене у сва три елемента гарантују успешну трансформацију.

Следећи циљ је да се утврди у којим од ових елемената се најчешће дешавају трансформације и на који начин, а да се потом добијени налази упореде са резултатима релевантних истраживања у другим земљама како бисмо одредили специфичност трансформације штампаних медија у Србији у односу на друге земље.

И на крају, циљ је да се утврди од којих фактора превасходно зависи да ли ће, у којој мери и до којих промена доћи. На то не утичу само интерни редакцијски фактори, већ и специфичне карактеристике медијског тржишта на којем дати медији послују, тако да овај циљ нужно захтева и анализу тржишних околности.

То значи да ово истраживање има дескриптивни и експланаторни циљ. **Дескриптивни циљ** је да опише стање по питању трансформације штампаних медија у Србији, док је **експланаторни циљ** да објасни који фактори утичу на динамику, обим и врсту трансформације и разлике које евентуално постоје између различитих редакција по том питању.

Приликом извођења закључака на основу добијених резултата, аутор ће поћи од претпоставке да је мањи степен промена у три кључна елемента показатељ мањег прилагођавања дигиталном добу, док је већи степен промена показатељ да се редакције успешно трансформишу под утицајем новог медијског окружења. Исто тако, већи број елемената који је претрпео промене указује и да је степен трансформације већи.

Да би предмет и циљ били што прецизније дефинисани, треба напоменути да циљ овог рада није да истражује како су промене које се дешавају под утицајем онлајн сфере утицале на квалитет медијских садржаја медија које обухвата ово истраживање, већ само како се медији прилагођавају новим околностима у погледу три претходно наведена елемента. Разлог за то је чињеница да квалитетног и кредибилног медијског садржаја нема без базичних новинарских правила и начела, али и поштовања највиших стандарда професије, без обзира о којој врсти медија се ради (штампа, радио, телевизија или онлајн медији). То је првенствено питање уређивачке политике и менаџмента, а та питања нису предмет овог рада јер се све те промене не могу обухватити једним истраживањем на потпун и релевантан начин.

Међутим, у дисертацији ће бити указано на одређене индикаторе који у извесној мери откривају и какав је квалитет медијских садржаја и кредибилитет медија у Србији, као што је поверење грађана у домаће медије, али сам квалитет медија неће бити истраживан анализом њиховог садржаја.

1.3. Друштвена и научна оправданост

Да је трансформација традиционалних медија једна од кључних промена у савременом новинарству и медијима уопште најбоље сведочи и све већи број научних радова, расправа и истраживања која су у средиште пажње ставили управо промене до којих долази у традиционалним медијима под утицајем дигиталног доба. Међутим, већина тих истраживања спроводе се на водећим медијским факултетима и институтима у свету, а у средишту пажње најчешће су велики медији који имају глобални значај јер су они одувек били предводници промена. С друге стране, веома је мало истраживања која се баве овим питањем на мањим тржиштима као што је Србија и која у фокус свог истраживања стављају мање медије националног карактера, са неупоредиво мањим буџетима и могућностима, иако ће све ове промене пре или касније захватити и такве медије.

Научна оправданост овог истраживање стога произилази управо из те чињенице да у теоријским, научним и стручним радовима из области медија и новинарства нема довољно података и сазнања која се односе на трансформације у традиционалним медијима на малим медијским тржиштима у дигиталном добу, а овај рад бави се управо тим питањем. Додатно научно оправдање лежи у чињеници да у Србији до сада није било опсежних истраживања овог типа, а самим тим ни сазнања о томе колико су се штампани медији у Републици Србији прилагодили дигиталном медијском окружењу. Још један битан аспект за теорију новинарства јесте и истраживање индикатора трансформације, тј. конкретних елемената који пресудно утичу на успешност трансформације штампаних медија. Ти елементи биће у овом раду истраживани у случају пет штампаних медија у Србији, што ће бити први егзактни резултати о променама у штампаним медијима у нашој земљи под утицајем интернета, нових медијских технологија и нових захтева читалаца. На основу свега тога може се закључити да у теорији новинарства постоји све већа потреба за истраживањем ове теме, а самим тим и

научна оправданост за бављење овим питањем јер ће добијени резултати послужити као основа за даља теоријска разматрања, али и као оријентир за саме медије.

Друштвена оправданост истраживања ове теме базира се на потреби сваког друштва да има професионалне медије који ће обезбедити адекватно информисање грађана. Како су у ери дигиталних медија највећи удар претрпели управо кредибилни традиционални медији, а пре свега штампа, истраживање начина на који ти медији могу успешно да се прилагоде новим околностима и наставе да обављају своју вишедеценијску функцију има и друштвени значај јер је, као што наводи и професор Веселин Кљајић, опстанак тих медија у интересу целокупног друштва. „Данас су нам, више него икада, потребни штампани медији који служе интересима грађана и новинарство засновано на вредностима и вредносним оријентацијама у чијем су темељу фер однос, непристрасност, веродостојност и истина. Јер у кризним временима они први пострадају” (Кљајић, 2013а: 137).

Један од основних разлога за све присутнију потребу да се очувају професионални медији лежи у чињеници да „дигитални медији форсирају садржаје који су тражени код конзументата, што значи да основни критеријум више није квалитет или веродостојност садржаја, већ број кликова, лајкова, коментара, подела и реакција” (Јевтовић & Вулић, 2019: 339). Управо под утицајем таквих трендова, традиционални медији, а посебно они који инсистирају на кредибилитету и квалитету свог садржаја, нашли су се у највећој кризи у последњих неколико деценија. „Готово сви светски и домаћи теоретичари и истраживачи унисони су у закључку да је хипер убрзани развој нових технологија довео до радикалних промена и у начинима комуникације, али поготово до темељне кризе традиционалних медија, штампаних пре свега” (Кљајић, 2013а: 125).

У таквој ситуацији, постало је очигледно да су традиционалним медијима неопходне велике промене да би опстали на медијском тржишту, али и да би очували своје примарне функције од настанка до данас, а то су пре свега правовремено и што потпуније информисање грађана јер је упркос све већем броју нових медија, све мање оних који квалитетом свог садржаја задовољавају стандарде професионалног новинарства. Стога, како тврди и професор Зоран Јевтовић, „тренутак је за велике промене, тестирање нових комуникацијских парадигми, уз трагање за новим моделима и вештинама које би новинарству помогле да сачува кредибилитет који је некада имало” (Јевтовић & Вулић, 2019: 342).

На основу претходно наведеног, јасно је да истраживање ове теме има и научни, али и шири друштвени значај јер промене у новинарској пракси које су све брже и радикалније морају да прате и нова сазнања у теорији новинарства, а када та сазнања могу да дају допринос и очувању најбитнијих функција новинарства и медија, онда истовремено постоји и јавни интерес за истраживањем дате теме.

Многа истраживања потврдила су да ниво информисаности грађана зависи управо од опстанка професионалних и кредибилних медија, а штампани медији имали су посебан значај током целе историје новинарства. Зато професорка Сања Домазет наводи да „криза штампе значи и кризу новинарске објективности” (Domazet, 2014а: 419). Стога је неопходно истраживати како редакције ових медија могу опстати у новим околностима јер је то у интересу сваког друштва.

Теорија новинарства је такође базично постављена на темељима штампаних медија, тј. новинарства у штампи као најстаријег масовног медија. Највише литературе и истраживања деценијама су се односили управо на штампане медије, посебно до појаве и раста телевизије јер су штампани медији имали доминантну улогу на медијском тржишту. Та истраживања, међутим, последњих година постала су знатно мање присутна, иако многи примери показују да штампа у измењеном облику и даље може да задржи изузетно битну улогу на медијској мапи савремених друштава. Тај измењени облик заправо подразумева трансформацију

редакција изворно штампаних медија и развој њихових онлајн издања јер, како примећује професорка Татјана Вулић, „интернет је у потпуности преузео простор медијасфере и подстакао конвергенцију традиционалних медија” (Vulić, 2018: 12).

1.4. Истраживачко питање и полазне хипотезе

Опште је место да су промене које је донела експанзија онлајн сфере изазвале тектонске промене у функционисању традиционалних медија, а посебно штампе. Стога се у научним и стручним круговима расправа све више помера са питања да ли је и до каквих промена на тржишту дошло на питање како се медији трансформишу како би се прилагодили тим променама и обезбедили опстанак и успех у будућности.

Управо из тог разлога у овом раду фокус ће бити стављен на истраживање начина на који се трансформишу штампани медији у Србији у процесу прилагођавања дигиталном добу, са циљем да се утврди у којој мери су се до сада трансформисали, у којим елементима, у којој фази прилагођавања се тренутно налазе и који фактори утичу на обим и степен трансформације.

Да би се тај циљ постигао и истраживање усмерило ка кључним аспектима, основно истраживачко питање ове дисертације гласи:

- **На које начине и у којој мери се штампани медији у Републици Србији прилагођавају променама које доноси дигитално доба и ново медијско окружење?**

Како би се што боље разумео одговор на основно истраживачко питање, а истраживање фокусирао на најбитније елементе који ће понудити што потпунији одговор, опште истраживачко питање пратиће и следећа додатна питања:

1. У којим елементима се дешавају промене у оквиру штампаних медија у Републици Србији?
2. Од којих фактора зависи да ли ће и у којој мери доћи до промена?
3. У којој мери су усвојене нове новинарске компетенције у редакцијама штампаних медија?
4. Која су нова радна места отворена у циљу прилагођавања, тј. у којој мери су нови медијски професионалци присутни у редакцијама штампаних медија?
5. Да ли се трансформисала структура редакција и у којим аспектима долази до промена?
6. Која је стратегија пословања доминантна, тј. да ли су редакције првенствено оријентисане ка штампаном или дигиталном издању?

Премиса од које ће се кренути у ово истраживање је да је мањи обим промена у три кључна елемента која су претходно наведена показатељ мањег прилагођавања дигиталном добу, док је већи обим промена показатељ да се редакције трансформишу под утицајем дигиталног доба. Такође, што је већи број елемената доживео промене, то је обим прилагођавања и трансформације већи.

Имајући у виду досадашњи теоријски оквир, карактеристике домаће медијске сцене и претходна истраживања ове тематике, аутор полази од следећих хипотеза које ће испитивати у свом истраживању:

Прва хипотеза: Трансформација штампаних медија у Републици Србији не обухвата све елементе у подједнакој мери због чега је ограничен и обим њиховог прилагођавања дигиталном добу.

Друга хипотеза: На домаћем тржишту постоје разлике у обиму трансформације и прилагођавања дигиталном добу између различитих штампаних медија.

Трећа хипотеза: У овом истраживању полази се од претпоставке да су разлике у динамици, обиму и врсти промена између различитих редакција условљене факторима као што су кадровски потенцијал, тј. ниво усвојености нових новинарских компетенција, присуство нових медијских професионалаца у редакцијама, реструктурирање редакција и нова организација рада.

Четврта хипотеза: На специфичност трансформације штампаних медија у нашој земљи и разлике у односу на трансформације у другим земљама утичу и специфичне карактеристике домаће медијске сцене, као што су мало тржиште, велика конкуренција, релативно сиромашна публика и спорији тренд транзиције оглашивача из штампаних у дигитална издања.

1.5. Очекивани резултати и научни допринос

Резултати овог истраживања могу имати вишеструки значај, а разлог је чињеница да је предмет ове дисертације једна од најбитнијих тема за будућност штампаних медија, а то је њихово прилагођавање дигиталном добу. Томе треба додати и чињеницу да до сада није било довољно истраживања те проблематике у контексту Србије. Чак и малобројна истраживања која су се бавила овом проблематиком у нашој земљи нису била у потпуности фокусирана на све елементе који ће бити испитивани у овом истраживању, већ пре свега на сегмент који се односи на професионалне изазове за медијске раднике у новом медијском окружењу или на традиционалне медије уопште, без фокусирања на штампу као специфичан медиј. Чак су и у тим истраживањима заједнички аспекти углавном били само део ширег корпуса питања којима су се истраживачи бавили, а о новим новинарским компетенцијама, новим медијским занимањима у редакцијама штампаних медија и њиховим стратегијама готово да и нема релевантних показатеља. Имајући у виду такво стање, али и претпоставку да ће интензивнија трансформација штампе у ери нових медија бити све неминовнији епилог и на домаћем медијском тржишту, постоји све већа потреба да се ова тема истражи и у контексту наше земље.

Стога се научни допринос овог истраживања може посматрати у два домена: **допринос општим теоријским сазнањима и допринос теоријским и стручним сазнањима на националном нивоу.**

Први домен у којем се може посматрати значај овог истраживања је **допринос општим теоријским сазнањима** која су и даље у развоју када је у питању трансформација штампаних медија у дигиталном добу. Разлог је чињеница да се истражују процеси који се још одвијају, па је и истраживање утолико теже јер се околности константно мењају, а крајњи епилог многих процеса још је неизвестан. Стога у пракси постоје различите стратегије на којима медији базирају своје прилагођавање новим условима на тржишту, многа тржишта још су недовољно истражена, а самим тим и теоријска знања непотпуна.

Осим тога, највећи део постојећих истраживања спроведен је на великим медијским тржиштима и у највећим редакцијама на глобалном нивоу, па се и у њима дају препоруке да

се будућа истраживања фокусирају на мања тржишта, односно националне оквире, како би се добио потпунији увид у све појавне облике транзиције штампаних медија, али и њен интензитет на различитим тржиштима. Основни разлог лежи у чињеници да су велики медији увек били носиоци промена и да су најављивали изазове са којима ће мањи медији, а посебно они на неразвијенијим тржиштима какво је и Србија, тек кроз неколико година морати да се суоче. У извесном смислу, ти велики глобални медији могу се третирати као идеални типови ако се посматра из перспективе малих медија који имају знатно ограниченије могућности у сваком погледу (тржишне, финансијске, кадровске).

Стога је намера аутора да кроз ово истраживање пружи увид у стање по питању транзиције штампе на једном националном тржишту, указујући на обим, облике и специфичности њене трансформације. На тај начин ће бити проширен обим постојећих научних сазнања који је углавном базиран на великим тржиштима, са крајњим циљем да се укаже на генералне законитости које важе за све медије, али и на одређена одступања до којих долази у случају мањих медија због специфичних услова у којима послују.

Треба напоменути и да се многе претпоставке од којих полазе истраживачи и даље тестирају и на великим тржиштима јер резултати из праксе још пристижу, па је испитивање тих полазних претпоставки у вези са медијском трансформацијом потребно и на локалним нивоима како би се утврдила њихова одрживост.

Други домен у којем се може посматрати значај овог истраживања је **допринос теоријским и стручним сазнањима на националном нивоу** и огледа се у намери аутора да испита почетне хипотезе овог истраживања и на тај начин прецизно утврди тренутно стање, специфичности трансформације у штампаним медијима у Србији, али и факторе који утичу на то у којој мери ће претрпети промене у циљу прилагођавања. У том контексту ће од посебног значаја бити утврђивање обима и врсте нових компетенција које су усвојили новинари у штампаним медијима, потом утврђивање броја и врсте нових медијских професионалаца који се најчешће запошљавају као одговор на нове изазове, а на крају и стратегије на којој редакције базирају своје пословање. Намера је да се у том контексту утврде и фактори који пресудно утичу на претходно наведене промене, али и отежавајуће околности које успоравају процес трансформације.

На основу свих тих очекиваних резултата, биће предочен систематичан приказ промена у редакцијама домаћих штампаних медија у дигиталном добу, што је први корак у истраживању ове проблематике у националним оквирима. То ће уједно послужити и као полазна тачка за даља научна и стручна истраживања и расправе по питању трансформације штампаних медија у Републици Србији. То подразумева да ће у дисертацији бити предочене и специфичности трансформације кроз коју су штампани медији до сада прошли, али и да ће бити понуђен закључак по питању перспектива даљег развоја штампе у будућности.

2. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

2.1. Методе и технике истраживања

Да би се понудили одговори на постављена истраживачка питања и тестирале почетне хипотезе, методолошко-истраживачки дизајн мора да обухвати одговарајућу општу методу и технике истраживања. Имајући у виду предмет и циљ овог рада, истраживање је засновано на **емпиријској методи и поступку неексперименталног истраживања (тзв. survey – сондажно или прегледно)**. Када је реч о техникама за прикупљање података, коришћене су технике засноване на вербалној усменој и писаној комуникацији, и то **анкетно испитивање** (упитник), **дубински интервју** и **скеале процене**, као и технике за анализу садржаја, тачније **анализа докумената**.

Приликом приказа и анализе добијених података коришћене су и **метода компаративне анализе** за упоређивање резултата који се односе на сваку појединачну редакцију, потом **метода класификације** приликом разврставања нових знања и занимања у одговарајуће категорије, као и **статистичка метода** приликом бројчаног приказа добијених резултата.

У уводном делу рада изолована су три кључна елемента која треба испитивати да би цео истраживачки рад био што систематичнији и да би се понудио одговор на истраживачко питање, па ће у оквиру овог дела за сваки од њих бити прецизирана техника испитивања, индикатор и начин закључивања.

Први задатак је **истраживање нових новинарских компетенција (знања и вештина)** у пет редакција дневних новина у Србији. Имајући у виду да експериментално испитивање у овом случају није могуће, као и да је техника теста у пракси тешко изводљива јер би захтевала практично тестирање новинара за сва знања која су одређена као нова, за ове потребе коришћено је **анкетно испитивање новинара и уредника с једне и директора/менаџера с друге стране**. Обе групе испитиване су техником анкетирања, и то попуњавањем писаног упитника комбинованог типа (затворена и отворена питања), који садржи и скеале процене. Упитник је припремљен за сваку групу посебно, али је део упитника идентичан за обе групе како би се касније могли упоредити њихови ставови. **Као индикатори у случају обе групе испитаника коришћени су њихови писани искази.**

Заједнички део упитника обухватио је рангирање основних и нових новинарских знања по значају у актуелном периоду, потом ставове по питању оправданости усвајања нових новинарских знања, али и одређена питања која се односе на организацију редакцијског рада и форму медијског садржаја онлајн издања.

Специфичан део упитника који је намењен групи новинара од њих је захтевао да у писменој форми одговоре на питања која обухватају сва знања која се у теорији дефинишу као нова новинарска знања за дигитално доба. Од новинара се захтевало да наведу која знања са тог списка користе у свом раду, колико често, као и да прецизирају начин на који стичу та знања, док се **техника скеале процене** користила за њихово самостално оцењивање нивоа познавања тих истих знања. На основу ове анкете одређен је број, врста и степен познавања нових знања која су усвојили новинари у Србији у процесу прилагођавања новим околностима на медијском тржишту.

Специфичан део упитника који је намењен групи директора/менаџера од њих је захтевао да у писаној форми оцене какав ће значај у будућности имати основна и нова новинарска знања приликом будућег запошљавања новинара у њиховој медијској кући. Да би се добио што прецизнији увид у то која ће знања бити приоритетна за пет година, а самим тим и какве су њихове кадровске потребе, овај део упитника реализован је уз помоћ **технике скале процене**. И коначно, од власника/менаџера се захтевало и да прецизирају да ли запосленима обезбеђују едукативне програме како би стицали нова знања и које врсте програма су у питању. На основу овога јасно ће бити утврђена листа приоритетних знања у годинама које следе, а самим тим и дугорочно усмерење медијских лидера.

Други задатак је истраживање нових занимања, тј. нових радних места која се отварају у редакцијама у циљу што адекватнијег одговора на нове изазове, а нису на списку занимања која су постојала у традиционалним редакцијама пре експанзије онлајн сфере. За испитивање овог елемента коришћени су **метод дубинског интервјуа са власницима/менаџерима и анкетног испитивања** како би се утврдило тренутно стање у свакој појединачној редакцији. На тај начин могуће је утврдити и да ли, примера ради, редакција ангажује и екстерне сараднике или агенције за обављање одређених послова из корпуса нових занимања, па они неће бити регистровани у званичној евиденцији запослених иако је неко суштински ангажован за те послове. Сви ови подаци омогућиће и детектовање периода када су почела запошљавања нових медијских професионалаца, потом утврђивање броја нових медијских професионалаца у свакој појединачној редакцији, али и увид у промене структуре редакције и односа „стarih” и „нових” занимања. **Индикатори у овом случају били су подаци добијени у усменим исказима директора/менаџера током дубинских интервјуа, као и подаци добијени у писаној форми у случају анкетног испитивања**. На основу тога утврђено је да ли су и у којој мери нови медијски професионалци већ присутни у редакцијама истраживаних медија.

За испитивање овог елемента иницијално је било предвиђено и коришћење **анализе садржаја, тачније анализа доступних докумената** (подаци о броју и структури запослених, описи радних места, подаци о новоотвореним радним местима, као и евентуални конкурси који су расписивани за нова радна места). Међутим, таква документа нису јавна, нити су била доступна аутору овог рада ни у једној редакцији, тако да су прецизни подаци прикупљени током дубинског интервјуа и/или анкетног испитивања директора/менаџера медијских кућа које је обухватило истраживање.

Трећи задатак је истраживање промена у структури и организацији редакција, које се могу посматрати и као финална последица промена у претходна два елемента, јер нова знања новинара и нови медијски професионалци у редакцијама неминовно воде и ка промени њене структуре и организације. Када интензитет тих промена достигне тачку у којој се структура редакције драстично мења, настаје и промена стратегије пословања која ће се у овом истраживању посматрати као финални циљ прилагођавања штампаних медија дигиталном добу. За испитивање овог елемента коришћени су **метод дубинског интервјуа и анкетно испитивање директора/менаџера, као и анкетно испитивање новинара и уредника**. На тај начин долазило се до података о броју новинара, уредника и нових медијских професионалаца који раде за дигитално издање, потом однос броја запослених који примарно раде за дигитално издање и запослених који примарно раде за штампано издање, као и подаци о организацији редакције који откривају да ли преовлађују карактеристике традиционалне или дигиталне редакције (физичко присуство, степен аутономије у раду, обим радних задужења, рокови и сл.). Посебно су значајни подаци који су добијени од стране већине директора/менаџера који се односе на актуелну и будућу пословну стратегију истраживаних медија, као и на удео прихода који се у актуелном периоду остварују преко штампаног и онлајн издања.

Индикатори су, као и у претходном случају, били подаци добијени усменим и писаним исказима од стране власника/менаџера и новинара/уредника. Укрштањем података добијених на ова два начина најпоузданије ће се одговорити на истраживачка питања које се односе на реструктурирање редакција и промену пословне стратегије јер документација о редакцијским кадровима, организацији редакције и пословној стратегији није била доступна аутору током истраживања. Стога је методом дубинског интервјуа аутор настојао да утврди и на којој стратегији се базира пословање анализираних редакција у актуелном периоду, али и какви су планови по питању промене те стратегије у будућности и евентуалног преласка на „digital first” стратегију.

На крају треба напоменути да су се најбитнија ограничења током истраживања односила управо на чињеницу да документа значајна за ово истраживање нису била доступна аутору овог рада, пре свега због нетранспарентности самих медија и њиховог пословања, а делом и због тога што поједини медији уопште немају одређена документа која би била корисна за ово истраживање, као што су пословне стратегије за будућност. Међутим, та потенцијална ограничења препозната су већ у фази осмишљавања методолошког приступа, па су због тога у испитивању тих елемената предвиђене различите технике прикупљања података, тј. анкетно испитивање и дубински интервјуи. На тај начин превазиђен је највећи део наведеног ограничења и до најбитнијих података дошло се уз помоћ других метода.

2.2. Узорак и карактеристике узорка

Узорак који ће бити обухваћен овим истраживањем одређен је на основу три кључна критеријума. **Први критеријум** је временски период пословања на тржишту, други је територијално покривање, а трећи је периодика излагања. Како је намера аутора да истражи на који начин се традиционалне редакције штампаних медија у Србији прилагођавају новим околностима на тржишту, у фокусу пажње биће штампани медији који су почели да се развијају још у периоду када није ни постојао значајан утицај онлајн сфере (основани пре 2005. године) и који су захваљујући дугогодишњем пословању и опстанку изградили стабилну и значајну позицију на тржишту.

Такви медији немају краткорочне циљеве и зависе превасходно од тржишних фактора, па су по природи ствари приморани да се прилагођавају промењеним околностима јер им од тога у највећој мери зависи успех и опстанак у будућности. Стога је јасно зашто само медији који су покренути пре или током првих година дигиталног доба пружају могућност да се релевантно истражи предмет овог рада, те ће сви остали штампани медији основани после 2005. године бити искључени из узорка.

Други критеријум је територијално покривање и у фокусу ће бити штампани медији са националним покривањем. Разлог је чињеница да такви медији имају већи финансијски и кадровски потенцијал да се брже прилагођавају дигиталном добу на малом и сиромашном тржишту какво је Србија. Иако у свим земљама, па и у нашој, постоје локални медији који се у већој мери прилагођавају новим околностима, њихов обим прилагођавања је по правилу значајно испод нивоа који достижу национални медији. Због тога ће из узорка бити искључени сви штампани медији само са локалним покривањем.

Трећи критеријум је периодика излагања, а у фокусу ће бити штампани медији који излазе на дневном нивоу јер само таква издања продукују садржај који има дневну актуелност која је својствена онлајн издањима. Таква издања највише су оптерећена

растућим утицајем онлајн сфере, те се и промене у њима јављају најбрже и најинтензивније, што пружа неупоредиво боље могућности за истраживање теме овог рада него у случају периодичних издања. Стога ће из узорка бити искључени сви штампани медији који излазе периодично.

Узорак је тако на основу ова три критеријума сведен на укупно пет редакција дневних новина у Србији: „**Политика**” (основана 1904. године), „**Вечерње новости**” (основане 1953. године), „**Блиц**” (основан 1996. године), „**Данас**” (основан 1997. године) и „**Курир**” (основан 2003. године).

Овим узорком уједно су обухваћени и представници референтне дневно политичке штампе, као што су „Политика” и „Данас”, али и таблоиди или полутаблоиди у које спадају „Курир”, „Блиц” и „Вечерње новости”. Те разлике у уређивачкој политици, садржају и природи ових штампаних медија такође ће бити значајне за извођење закључака на основу добијених резултата истраживања.

Узорком су такође обухваћени штампани медији са различитом власничком структуром. Тако су дневне новине „Блиц”, „Курир” и „Данас” у приватном власништву, држава има удео у власништву у дневном листу „Политика” (50%), а имала је већинско власништво и у дневном листу „Вечерње новости” све до продаје овог листа приватном власнику 2019. године. И ови подаци о власничкој структури један су од фактора који су узети у обзир приликом разматрања брзине и обима трансформација у наведеним штампаним медијима.

2.3. Организација и ток истраживања

Процес организације и тока истраживања спроведеног за потребе ове докторске дисертације може се поделити на припремну фазу и фазу реализације.

Припремна фаза истраживања трајала је од почетка марта до краја маја 2020. године и подразумевала је припрему материјала за реализацију истраживања, тачније развијање два упитника за анкетно испитивање, као и дефинисање питања за дубинске интервјуе. Тако су током наведеног тромесечног периода припремљени следећи материјали за прикупљање података током реализације истраживања:

1. **Упитник за новинаре и уреднике** истраживаних редакција;
2. **Упитник за директоре/менаџере** медија које је обухватило истраживање;
3. **Питања за дубинске интервјуе** са директорима/менаџерима медија.

Сви наведени материјали осмишљени су тако да обухвате све кључне индикаторе који пружају могућност да се прецизно и систематично утврди обим трансформација штампаних медија у дигиталном добу. Ти индикатори детектовани су на основу анализе релевантне теорије која се бави овим питањем, потом на основу анализе претходно спроведених студија и истраживања на тржиштима широм света, као и на основу промена које се дешавају у раду и пословању редакција на које указују представници самих медија.

Упитник за новинаре и уреднике тако је обухватио седам целина у које су груписана питања која се односе на најбитније индикаторе из перспективе ове групе испитаника. У питању су следећи седам целина: општи подаци о испитанику, радни ангажман, новинарске компетенције, редакцијска структура, редакцијска организација рада, медијски садржај и редакцијски менаџмент. На тај начин обухваћени су сви најбитнији индикатори који се

односе на ову групу медијских професионалаца, а упитник се налази у прилогу ове дисертације бр. 5 (страна 322).

Упитник за директоре/менаџере медија такође се састоји из више целина у које су груписана тематски сродна питања која су од кључног значаја за утврђивање промена у оквиру анализираних медија. То су следећих шест целина: општи подаци о испитанику, новинарске компетенције, редакцијска структура, редакцијска организација рада, медијски садржај и редакцијски менаџмент. Упитник се налази у прилогу бр. 6 (страна 332).

Питања за дубинске интервјуе осмишљена су тако да понуде детаљан увид у трансформације које се дешавају у сваком појединачном медију, од промена новинарских компетенција, преко запошљавања нових медијских стручњака, па све до промене структуре и организације рада. Посебно битна питања односе се на пословне стратегије медија и њихове планове за будућност, али и на тржишне факторе који превасходно утичу на брзину и обим трансформације у сваком појединачном медију. Дубински интервју је обухватио укупно 18 питања, а она се налазе у прилогу бр. 7 (страна 340).

Фаза реализације истраживања трајала је од 1. јуна до 20. августа 2020. године. Од 1. до 15. јуна започео је процес утврђивања термина за спровођење истраживања међу новинарима и уредницима у свакој појединачној редакцији и прибављање свих неопходних одобрења и дозвола за то, као и процес уговарања интервјуа са директорима истраживаних медија.

Од 15. јуна почело је и спровођење истраживања међу новинарима и уредницима у редакцијама, и то следећом динамиком:

- У редакцији дневног листа „Данас” истраживање је спроведено 15. јуна 2020. године и обухватило је 22 новинара и уредника овог листа који су попунили упитник у штампаној форми у просторијама ове редакције уз присуство аутора овог рада.
- У редакцији „Курира” истраживање је реализовано 23. јуна 2020. године у редакцији овог листа уз присуство аутора. Тада је упитник у штампаној форми попунило 14 новинара и уредника, док је преосталих шест попуњено у онлајн форми због епидемиолошких мера изазваних пандемијом вируса корона услед чега је један део новинара и уредника радио од куће. Тако је укупан број попуњених упитника био 20.
- У редакцији „Вечерњих новости” истраживање је спроведено 24. јуна 2020. године, такође у просторијама ове редакције уз присуство аутора. Упитник је том приликом попунило 33 новинара и уредника овог листа.
- У редакцији „Политике” су због већ споменутих епидемиолошких мера четири новинара и уредника попунила упитник у штампаној форми током јуна јер је у овој медијској кући донета одлука да запослени доминантно раде од куће због погоршања здравствене ситуације крајем јуна месеца. Стога је преосталих 16 упитника попуњено у онлајн форми преко имејл адреса током јула месеца, тако да је укупан број обухватио 20 новинара и уредника.
- У редакцији „Блица” због пандемије вируса корона највећи део новинара и уредника је у периоду истраживања радио од куће, тако да је свих 20 упитника попуњено у онлајн форми преко имејл адреса током јула 2020. године.

На тај начин је упитник у периоду од 15. јуна до 31. јула попунило укупно 115 новинара и уредника из пет дневних новина које је обухватило ово истраживање, а у свакој редакцији било је најмање 20 попуњених упитника, што се сматра релевантним узорком за овај тип истраживања.

Када је реч о другом делу истраживања који је обухватио директоре анализираних медија, реализација је почела такође 15. јуна, али је трајала нешто дуже, тачније до 20. августа 2020. године. Динамика реализације била је следећа:

- Интервју са Бојаном Цвејићем, извршним директором и главним и одговорним уредником онлајн издања „Данаса”, обављен је 15. јуна 2020. године у редакцији овог листа, а Цвејић је том приликом попунио и упитник намењен директорима.
- Интервју са Жарком Ракићем, вршиоцем дужности главног и одговорног уредника дневних новина „Политика” обављен је 21. јула 2020. године у просторијама ове редакције јер се директорка компаније „Политика новине и магазини” Мира Глишић-Симић није одазвала позиву да учествује у интервјуу. Стога је и на највећи део питања из упитника за ову категорију испитаника испред „Политике” одговорио Жарко Ракић.
- Интервју са Недељком Крсмановићем, генералним директором компаније „Новости” обављен је 14. августа 2020. године у просторијама овог дневног листа, а Крсмановић је истог дана попунио и упитник намењен директорима.
- Интервју са Јеленом Дракулић-Петровић, генералном директорком издавачког друштва „Рингијер Аксел Шпрингер д.о.о.” (Ringier Axel Springer d.o.o.) које издаје дневни лист „Блиц”, обављен је 20. августа 2020. године уз помоћ видео позива преко онлајн сервиса „Зум” (Zoom). Интервју је обављен на овај начин због поштовања епидемиолошких мера услед пандемије вируса корона. Дракулић-Петровић том приликом није попуњавала упитник за директоре, али је одговоре на најбитнија питања дала током дубинског интервјуа.
- Интервју са Драганом Милићем, директором дневних новина „Курир” није обављен јер се није одазвао позиву да учествује у интервјуу, али је 15. јула попунио упитник намењен директорима.

На овај начин добијени су подаци који се односе на менаџмент за свих пет дневних листова. У случају „Данаса”, „Вечерњих новости” и „Политике” обављени су интервјуи и попуњени упитници намењени директорима, у случају „Блица” обављен је само интервју, док је у случају „Курира” добијен само попуњени упитник намењен директорима.

Спроведено истраживање је на тај начин обухватило укупно 120 медијских професионалаца из наведених пет дневних новина, тачније 79 новинара, 36 уредника, четири директора и једног в.д. главног и одговорног уредника.

Добијени резултати детаљно су представљени у оквиру шестог и седмог поглавља овог рада, док су сви обављени интервју доступни у прилозима бр. 1, 2, 3 и 4.

3. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР

3.1. Теоријски приступ проблему

Једна од кључних одлика савремене медијске сфере је њена комплексност која је видљива у свим њеним појединачним аспектима. Без обзира да ли се ради о производњи вести и медијских садржаја, њиховој дистрибуцији, организацији редакцијског рада, начину на који новинари и други медијски радници обављају свој посао или дефинисању пословних модела, јасно се може уочити да су сви ти процеси сложенији него икада раније, да се често преплићу, као и да су најчешће под утицајем различитих елемената истовремено. Зато истраживање већине актуелних питања у медијској сфери захтева мултидисциплинарни приступ јер је веома тешко свести истраживање комплексних медијских питања само на једну, а некада чак и на мањи број теорија.

Стога тема ове дисертације која обухвата истраживање промена у производњи медијског садржаја, организацији и структури редакције, потом промене у компетенцијама новинара, али и прилагођавању медија новим потребама тржишта, нужно захтева од истраживача укључивање различитих теоријских приступа. То је посебно случај са истраживањем актуелних феномена који настају у веома сложеном дигиталном окружењу и који се константно мењају чак и током самог истраживања. На ову особеност савремених медијских истраживања указују и многи истраживачи медија.

Због тога ће у оквиру овог дела прво бити представљени проблеми у дефинисању теоријског оквира медијских истраживања уопште, затим различити теоријски приступи и перспективе у истраживању медија, а потом и теорије медија које су релевантне за тему ове дисертације. На основу свега тога, на крају ће бити представљен теоријски приступ који ће бити коришћен у различитим аспектима овог рада, односно биће дефинисан мултидисциплинарни оквир целе докторске дисертације.

На самом почетку треба истаћи три отежавајуће околности које оптерећују сваки покушај да се што прецизније дефинише теоријски оквир у случају истраживања актуелних медијских процеса и феномена, што је случај и са дефинисањем теоријског приступа у овом раду.

Прво, код истраживача и теоретичара медија постоје велике разлике у тумачењу и коришћењу термина „теорија”, што доводи до низа проблема при покушају да се одређено питање смести у оквире адекватних теоријских приступа. „У пољу масовних комуникација, термин теорија често је слободно дефинисан. Парадигме, концептуални оквири, модели, нормативне теорије и, наравно, актуелне теорије су најчешће називане ’теорија’, иако представљају веома различите конструкте” (Mierzejewska, 2011: 13). Тај неуједначен и нестандардизован приступ доводи до тога да се одређени „конструкти” називају „теоријама” јер не полазе од јединствених критеријума по питању тога шта је потребно испунити да би се нешто назвало теоријом. То даље води ка умножавању различитих „теорија” које, заправо, не заслужују тај статус иако доносе одређена специфична сазнања или конструкте који могу бити корисни.

Међутим, њихово погрешно представљање као „теорије” доводи до шума у теоријском одређењу јер се у литератури због тога појављује све већи број „теорија” које међусобно личе, које се преплићу или у одређеним аспектима преклапају, што веома отежава покушај да се одређено питање смести у оквире само једне теорије. Овај проблем базично произилази

из превише слободног или погрешног тумачења онога што заслужује статус теорије иако су научни критеријуми познати. „У науци се теорија традиционално дефинише као систематски повезан скуп тврдњи о узроцима или односима у вези са посматраним феноменом. Теорије се развијају апстраховањем на основу опсервације и потврђују се кроз понављајуће експерименте дизајниране тако да тестирају хипотезе које су у вези са датом теоријом” (Mierzejewska, 2011: 13). Миржејевска (Mierzejewska) наводи да на тај начин долази до „извођења генерализација налик законитостима” које указују на узроке или односе који постоје у оквиру теме или феномена који је предмет истраживања, као и да је крајњи циљ теорије „да побољша научно разумевање кроз систематизовану структуру способну и за објашњавање и за предвиђање феномена” (Mierzejewska, 2011: 13).

Друго, иако одређене парадигме, концептуални оквири или модели свакако не заслужују статус теорије на основу претходне дефиниције, они и даље имају одређену вредност и значај за истраживаче медија јер служе за даља преиспитивања, тестирања или поређења са налазима других истраживача. То се посебно може уочити у случају актуелних феномена и промена у медијској сфери јер је тешко и очекивати да се формира теорија о процесима који још нису завршени и за које постоји још много непознаница, укључујући и исходе многих промена. Имајући у виду да су предмет истраживања ове дисертације управо такви процеси, у обзир се морају узети и многи конструкти који нису достигли ниво теорије јер њиховим потврђивањем или оповргавањем тестирамо њихову теоријску одрживост и вредност.

И треће, међу теоретичарима медија постоји неколико линија подела по питању теоријских приступа и перспектива у изучавању медија, а комплексност савремене медијске сфере најчешће не допушта ограничавање на само један од тих приступа, већ нужно захтева уважавање више њих истовремено. То ће бити јасно видљиво у поделама на које указује један од најпознатијих теоретичара медија Денис Меквејл (Denis McQuail) које ће у наставку бити предочене.

Управо због три претходно наведена проблема, аутор овог рада определио се за коришћење синтагме „теоријски приступ проблему” приликом дефинисања оквира од којег полази у својој докторској дисертацији да би избегао термилошке непрецизности и највећи део претходно побројаних проблема.

Меквејл разликује пет врста теорија које су релевантне за масовну комуникацију „ако се теорија разуме не само као систем законитости, већ и као било који други систематичан скуп идеја који помаже да разумемо одређени феномен и који служи као водич за акцију или предвиђање последица” (McQuail, 2005: 14). У питању су теорије које дефинише као: **друштвено научне** (social scientific), **културолошке** (cultural), **нормативне** (normative), **оперативне** (опетационал) и **теорије свакодневице** (every day theory)” (McQuail, 2005: 14).

Друштвено научне теорије покривају велики спектар питања која се односе на медије и као последица тога укључују и многе друге дисциплине, као што су социологија, психологија и политика. Меквејл наводи да ове теорије „нуде опште исказе о природи, раду и ефектима масовних медија, базираним на систематским и објективним опсервацијама медија и других релевантних извора, које се могу тестирати и потврдити или оповргнути сличним методама” (McQuail, 2005: 14). Међутим, њихов највећи недостатак је то што често нису најпрецизније формулисане и конзистентне, већ су лабаво организоване (McQuail, 2005: 14).

Културолошке теорије су такође заступљене у истраживањима медија, разноврсног су карактера и често се комбинују са другим теоријским приступима јер многа медијска питања то захтевају. „У неким облицима оне су евалуативне и настоје да разликују културне артефакте према неким критеријумима квалитета. Некада им је циљ потпуно супротан јер

настоје да оспоре хијерархијску класификацију као небитну за истинско значење културе” (McQuail, 2005: 14). Упркос томе што имају чвршћу организацију у односу на друштвено научне теорије, оне ипак често трпе сличне критике због природе самих феномена и питања које истражују. „Иако културолошке теорије захтевају јасне аргументе и артикулацију, кохеренцију и доследност, њихова основна компонента је често сама по себи маштовита и идејна” (McQuail, 2005: 14).

Нормативне теорије своје утемељење налазе у праву, прописима, медијским политикама, етичким нормама и јавној дебати, па их углавном карактеришу већи степен конзистентности и прецизније формулације. „Баве се испитивањем или прописивањем начина на који медији треба да делују ако треба применити или постићи одређене друштвене вредности” и оне „углавном произилазе из шире друштвене филозофије или идеологије датог друштва” (McQuail, 2005: 14-15). Меквејл наводи и да се значај ових теорија огледа у чињеници да дају значајан допринос у „обликовању и легитимизацији медијских институција” (McQuail, 2005: 15).

Оперативне теорије имају практичан карактер и усмерене су ка обављању радног процеса у самим медијима (McQuail, 2005: 15). „У случају медија, оперативна теорија служи као водич за решавање основних задатака укључујући: како бирати вести, задовољити публику, дизајнирати ефектне рекламе, држати се у границама онога што друштво дозвољава и повезати се успешно са изворима и друштвом” (McQuail, 2005: 15). Ове теорије се могу преплитати у одређеним тачкама и са неким другим, као што је рецимо случај са нормативном теоријом по питању новинарске етике и практичних норми.

Теорија свакодневице или теорија здравог разума односи се на употребу медија од стране појединаца, а базира се на личном искуству које сви они имају са медијима. „То нам омогућава да схватимо шта се дешава, дозвољава нам да нађемо место медијима у нашем свакодневном животу, да разумемо како је предвиђено да медијски садржај буде читан, али и како ми желимо да га читамо, да схватимо разлику између различитих медија и различитих жанрова, и много тога још” (McQuail, 2005: 15). На основу наведеног одређења може се закључити да ове теорије имају значајну улогу у разумевању потреба и преференција публике, као и за разумевања начина на који конзументи бирају медије из којих ће се информисати.

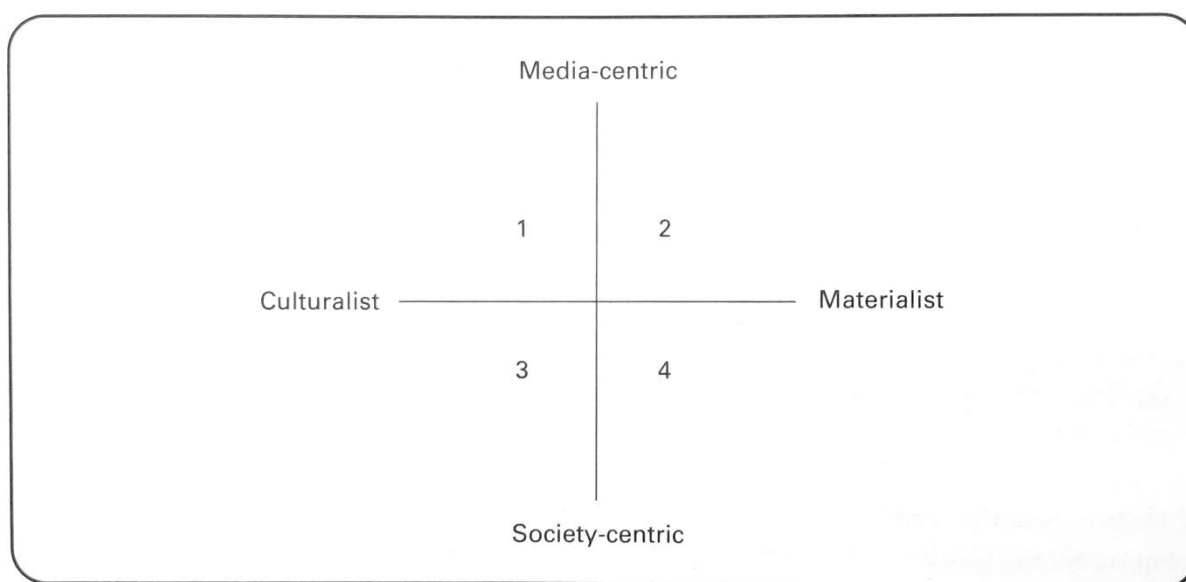
Меквејл наводи и да међу теоретичарима медија постоје две линије подела које се могу јасно уочити. Прва подела базира се на разликама у значају и улози која се медијима придаје у друштву и у оквиру те поделе он разликује медијацентричне (*media-centric theory*) и социоцентричне теорије (*socio-centric theory*).

„Медијацентричне теорије виде мас медије као примарне покретаче друштвених промена, предвођене неодољивим напретком комуникационих технологија” (McQuail, 2005: 12). Заступници оваквог приступа придају медијима далеко већу и самосталнију улогу у друштву, а типични представници су Маршал Меклуан, Џорџ Гербнер, Херберт Шилер и Адамс Инис. С друге стране налазе се социоцентричне теорије као најстарији приступ у теоријском изучавању масовних медија који им придаје неупоредиво мањи значај у друштву. **„Социоцентричне теорије** углавном посматрају медије као одраз политичких и економских сила” (McQuail, 2005: 13).

Друга линија подела формира се око тога да ли се примат даје културолошким или материјалним факторима при изучавању медија, тј. „између теоретичара чији интерес (и убеђење) лежи у царству културе и идеја и оних који наглашавају материјалне силе и факторе” (McQuail, 2005: 13).

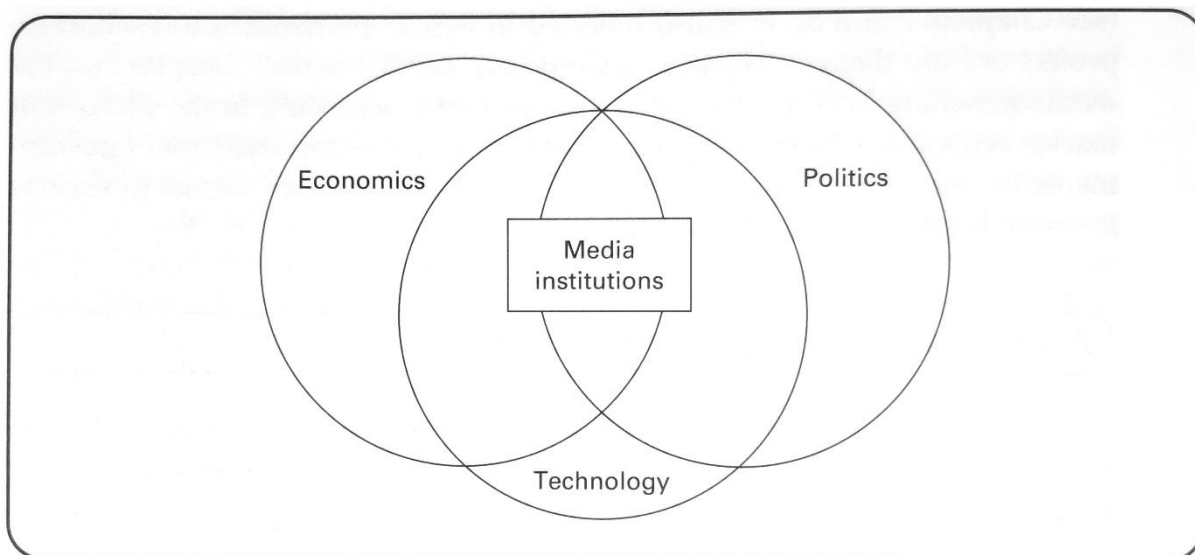
На основу претходне две линије подела, Меквејл наводи четири различита типа перспектива у теоријском изучавању медија која су илустрована и на графикону бр 1. То су:

1. **„Медијско-културолошка перспектива** (media-culturalist perspective) која придаје примарну пажњу медијском садржају и форми и субјективној перцепцији медијских порука под утицајем непосредног личног окружења.
2. **Медијско-материјалистичка перспектива** (media-materialist perspective) је приступ који наглашава организационе, финансијске и технолошке аспекте медија.
3. **Социолошко-културолошка перспектива** (social-culturalist perspective) наглашава утицај друштвених фактора на медијску продукцију и рецепцију (пријем) и функције медија у друштвеном животу.
4. **Социолошко-материјалистичка перспектива** (social-materialist perspective) која види медије и њихов садржај примарно као одраз политичко-економских и материјалних сила и услова” (McQuail, 2005: 13-14).



Графикон бр. 1: Четири основна приступа или перспективе у изучавању медија (Извор: McQuail, 2005: 13)

Меквејл истиче да нема јединственог става по питању објективног описа медијских институција (медија), који може бити независан од многих националних и друштвених околности у којима медији послују и раде. Стога наводи да је алтернативни модел изучавања медија који ће обухватити све неопходне аспекте вероватно најбоље решење. Тај алтернативни модел заправо уважава чињеницу да је због динамике и комплексности медијске индустрије у обзир неопходно узети све кључне факторе који истовремено делују на медије. „Можемо представити јединствену позицију медија као средиште три основне силе – политичке, економске и технолошке – и због тога је потребан алтернативни модел анализе” (McQuail, 2005: 219). Тај алтернативни модел који приказује медије у пољу укрштања три врсте утицаја илустрован је на графикону бр. 2.



Графикон бр. 2: Три врсте утицаја на медије који се међусобно преклапају (Извор: McQuail, 2005: 220)

Када је реч о теоријама које су од посебног значаја за тему ове дисертације, ту се пре свега издвајају теорија менаџмента у медијима, структурална теорија и теорија организационе културе које чине базични теоријски оквир овог истраживања и стога ће у наставку бити детаљније представљене.

Теорија менаџмента у медијима налази се у основи ове докторске дисертације јер се у њој истражују начини на које се традиционални медији, тачније штампа, трансформишу у дигиталном добу. Тај процес трансформације у директној је вези са медијским менаџментом јер прилагођавање захтева многе промене унутар медија које директно зависе од менаџмента. Прецизније речено, сви кључни елементи који се истражују у овом раду у директној су вези са одлукама оних који управљају медијима, што значи да предмет истраживања ове дисертације спада у домен ове теорије.

У савременим медијима посебно значајно питање у оквиру ове теорије су ефекти усвајања нових технологија и иновација од стране организације и запослених, што је једно од централних истраживачких питања и у овом раду. Стога многи теоретичари медија истичу да су технологије и иновације један од највећих покретача промена у медијској индустрији, па су самим тим и међу најзначајнијим пољима менаџмента у медијима (Mierzejewska, 2011: 21). „Истраживања, иако ограниченог обима, сугеришу да увођење нових медијских технологија у процес продукције умањује задовољство послом у кратком року, мења пословне улоге, приморава медијске професионалце да усвајају нове вештине, увећавају време продукције, а умањују време које се троши на развој садржаја. Међутим, студије такође показују да негативни ефекти нових технологија нестају временом” (Mierzejewska, 2011: 19).

Теорија организационе културе такође је релевантна за овај рад, а уједно веома добро илуструје потребу за мултидисциплинарним приступом у овом раду јер се директно надовезује на претходну теорију менаџмента у медијима. У основи ове теорије налази се став да је култура снажан покретач у оквиру сваке организације. „Организациона култура обликује одлуке, одређује приоритете, утиче на понашање и утиче на резултате. Она може бити извор снаге одређене организације, али и фактор организационе слабости” (Mierzejewska, 2011: 18). Ова теорија постаје све заступљенија у медијским истраживањима посебно током последње деценије XX века и почетком XXI века јер су се за многе проблеме

и неуспехе медија који су постали све видљивији у том периоду разлози пронашли управо у организационој култури (Mierzejewska, 2011: 18).

Како промене у медијима изазване дигитализацијом постају све интензивније, тако се и фокус истраживача медија све више помера ка питањима која укључују и организационе иновације у медијима. Посебно значајна питања су како структура редакције, новинска рутина, демографски профил и однос новинара према изворима утичу на одабир тема и пласирање прича. Све значајније поље истраживања је и питање како технологије које се користе у медијској продукцији, као фактор организационе културе, утичу на професионалне норме и новинарску рутину (Mierzejewska, 2011: 19). У овој докторској дисертацији указује се управо и на тај аспект јер однос медија према променама, увођење иновација у процес рада, али и усвајање нових новинарских компетенција такође играју изузетно значајну улогу у трансформацији штампаних медија у дигиталном добу. Зато је теорија организационе културе такође веома значајна за ово истраживање.

Предмет овог рада неминовно залази и у поље **структуралних теорија**, а истраживачи су се до сада у оквиру ове теорије фокусирали превасходно на три тачке. Прво су посебно били фокусирани на истраживање тога како власничка структура медија утиче на медијски садржај и организационе приоритете. „Такав приступ прво се појавио седамдесетих година XX века као одговор на консолидацију у индустрији штампе и данас наставља да буде у фокусу истраживања. Он се концентрише превасходно на утицај власника ланца новина на медијски садржај у поређењу са независним власништвом” (Mierzejewska, 2011: 16). Иако је било контрадикторних налаза, Миржејевска наводи да је утврђено да власничка структура има утицај на садржај. Друго, у скоријим истраживањима фокус се померио са претходног питања на истраживање утицаја јавног и приватног власништва над медијима на њихов садржај. И коначно, трећи фокус је био на истраживању утицаја власничке структуре на професионалне приоритете и вредности менаџера, као на истраживању организационих ресурса у које се инвестира зарад што бољег покривања вести (Mierzejewska, 2011: 16).

Међутим, у контексту овог рада структурална теорија не примењује се ни на један од три претходно наведена аспекта који су до сада били у фокусу истраживача у медијској сфери, већ на утицај организационе структуре медија на успешност њеног прилагођавања дигиталном добу. У овом раду се полази од претпоставке да су за успешну трансформацију штампаних медија неопходне и промене у структури самих редакција и њиховом саставу, чиме се залази и у домен структуралних теорија.

Иначе, треба напоменути да је у другој половини XX века деценијама веома утицајна била теоријска поставка заснована на књизи „Четири теорије штампе” аутора Фредерика Зиберта (Frederick Siebert), Теодора Петерсона (Theodore Peterson) и Вилбура Шрама (Wilbur Schramm). Они су у овој књизи из 1956. године представили четири основне теорије које се односе на штампу, а то су „ауторитарна теорија” која се базира на идеји да је истина производ неколико мудраца (развијена у периоду касне Ренесансе), потом „либертаријанска теорија” која је заснована на идеји да је потрага за истином једно од основних људских права (утемељена делима Џона Милтона, Џона Лока и Џона Стјуарта Мила), затим „теорија друштвене одговорности” која је базирана на принципу једнаке политичке заступљености свих политичких кандидата на радију и телевизији (карактеристична за „модерно доба”), и на крају „совјетска комунистичка теорија” као проширена и позитивнија верзија старе ауторитарне теорије (Siebert, Peterson & Schramm, 1956).

Међутим, Данијел Халин (Daniel Hallin) и Паоло Манџини (Paolo Mancini) примењују да је та теоријска поставка застарела и да не пружа реалну основу за разумевање и анализу медијских система почетком XXI века, због чега тврде да је дошло време да се то схватање напусти и развију „софистициранији модели засновани на реалној компаративној анализи” (Hallin & Mancini, 2004: 10).

Стога су Халин и Манџини 2004. године идентификовали три главна модела медијских система на основу истраживања које је обухватило 18 демократских земаља Европе и Северне Америке да би објаснили однос медија и политичких система, али и зашто долази до различитих трансформација медија у различитим државама. У питању су „поларизовано-плуралистички” (или: „медитерански”), „демократско-корпоративни модел” и „либерални модел” (Hallin & Mancini, 2004).

„Либерални модел карактерише релативна доминација тржишних механизма и комерцијалних медија; демократско-корпоративни модел карактерише историјска коегзистенција комерцијалних медија и медија повезаних са организованим друштвеним и политичким групама и релативно активном, али легално ограниченом улогом државе; и поларизовано-плуралистички модел карактерише интеграција медија у партијску политику, слаб историјски развој комерцијалних медија и снажна улога државе” (Hallin & Mancini, 2004: 11). Први модел карактеристичан је за Велику Британију, Ирску и Северну Америку, други за север континенталне Европе, док је трећи доминантан у медитеранским земљама јужне Европе (Hallin & Mancini, 2004: 11).

Увиђајући ограниченост три медијска система која су дефинисали и који се односе само или бар примарно на „западни свет”, осам година касније издата је нова књига коју су уредили исти аутори. Она нуди увид у специфичности медијских система и изван „западног света” јер већина тих земаља није могла да смести свој медијски систем ни у један од наведених модела. „Ми смо почели да бринемо да би, уместо да пошаље ’Четири теорије штампе’ у пензију, наша књига могла да постане наследник ’Четири теорије штампе’, са наша три модела која би била нека врста универзалне шеме која може да се примени скоро свуда” (Hallin & Mancini, 2012: 2).

Тако су у другој књизи анализирани и специфичности медијских система Израела, Пољске, пост-совјетских и балтичких земаља, потом земаља Северне Африке и Бразила, Кине, пан-арапских и других азијских земаља, како би аутори одговорили на критике и ублажили недостатке првобитног модела.

Као што су Халин и Манџини схватили да се теорије о медијским системима временом мењају и да после извесног времена морају да укључе неке нове аспекте, тако би се данас могло рећи да би свако ново теоријско разматрање будућности медија и новинарства требало да укључи и њихову трансформацију у дигиталном добу. Занемаривање промена у организацији, начину рада, структури медија и новинарским компетенцијама, могло би сваку нову теорију, парадигму или теоријски модел веома брзо да пошаље у пензију јер не би имали примену у савременим околностима.

Промене које је донело дигитално доба не познају границе и те промене утичу на медије у свим медијским системима без изузетка. Иако специфичности и разлике од земље до земље свакако постоје, оне пре свега зависе од карактеристика и промена унутар самог медијског тржишта, а не од утицаја из политичког домена који је био у фокусу претходно наведених разматрања. То не значи да су утицаји из домена политике и економије нестали. Они су увек били присутни и наставиће да утичу на медије, али на промене које су у фокусу овог рада пре свега утичу фактори који долазе из домена медијског и технолошког поља, због чега теорије о медијским системима остају ван примарног теоријског оквира на који се ослања ово истраживање.

Стога се на основу свега претходно наведеног може веома прецизно одредити теоријски приступ и оквир који ће бити доминантан у овој докторској дисертацији. Већ је назначено да тема нужно подразумева мултидисциплинарни приступ и ослањање на више теорија јер истраживање трансформације штампаних медија у дигиталном добу, која обухвата промене у више различитих медијских аспеката, није могуће спровести на

релевантан начин само у оквиру једне медијске теорије. Стога ће у наставку таксативно бити наведене доминантне теорије за сваки појединачни елемент који је у фокусу овог истраживања.

Истраживање промена у начину на који новинари обављају свој посао, а самим тим и нових новинарских компетенција које су им потребне за успешан рад у савременим околностима, креће се примарно у оквирима оперативне теорије и теорије организационе културе.

Истраживање нових медијских професионалаца и њихове улоге у савременим редакцијама базира се примарно на структуралној теорији, а секундарно залази и у домен теорија менаџмента у медијима.

И коначно, истраживање промена у организацији и структури редакцијског рада залази доминантно у домен теорије менаџмента у медијима, али има додирне тачке и са структуралним теоријама.

То значи да се четири теорије налазе у основи теоријског приступа у овој докторској дисертацији, а то су **теорија менаџмента у медијима, структурална теорија, оперативна теорија и теорија организационе културе**. У складу са тим, ако се послужимо Меквејловим моделом четири основне медијске перспективе, **медијско-материјалистичка перспектива** може се одредити као доминантна у овом раду.

3.2. Конвергенција медија у дигиталном добу

Иако конвергенција медија није термин и процес који је започео у XXI веку, многи теоретичари приметили су током прве деценије XXI века да је управо конвергенција медија једно од кључних питања за будућност новинарства (Pavlik, 2004; Singer, 2004; Jankins, 2006; Lawson-Borders, 2006; Saltzis and Dickinson, 2008). „На почетку XXI века чини се готово немогућим пратити развој технологије, пословања или новинарства без сусретања са термином конвергенција” (Gordon, 2003: 57).

Џон Павлик истиче да конвергенција мења новинарство у различитим аспектима, од структуре редакција, преко новинарске праксе, до медијског садржаја који се мења и развија под утицајем конвергенције (Pavlik, 2004: 28). Сама конвергенција може се посматрати из различитих перспектива, а теоретичари најчешће спомињу **индустријску, технолошку, културну и конвергенцију садржаја**, које су испреплетане и константно мењају медијско окружење.

Међутим, Хенри Џенкинс запажа да су и теоретичари и практичари током прве деценије овог века били свесни да конвергенција доноси велике промене, али да најчешће нису знали ни какви ће бити ефекти тих промена, ни како им се најјефикасније прилагодити. Он наводи да нико поуздано није знао каква нас будућност очекује, али да су се чак и на стручним скуповима могле чути уобичајене поруке да „конвергенција долази и да је боље да се припремите”, потом „конвергенција је тежа него што звучи”, као и „сви ће преживети ако сви раде заједно”, иако и сам Џенкинс примећује да је „нажалост, то једина ствар коју нико није знао да ради” (Jankins, 2006: 10). И управо у томе лежи сва комплексност овог питања. Сви су били свесни озбиљности и обима промена које долазе као последица конвергенције медија, али нико поуздано није знао како да одговори на нове изазове.

То је уједно један од основних разлога што не постоји универзално прихваћена дефиниција конвергенције у медијској сфери, упркос томе што су многи теоретичари понудили своје дефиниције. Не постоји ни јединствен став по питању врста конвергенције, тј. области или медијских аспеката у којима се дешава. Други битан разлог за другачија тумачења овог процеса лежи у чињеници да су различити теоретичари нудили своје дефиниције у различитим временским тренуцима, а то значи и у другачијим медијским контекстима и било је очекивано да долази до разлика међу њима. То ће бити видљиво и у прегледу тумачења овог процеса од стране бројних теоретичара који следи у наставку, а аутор овог рада сматра да би за што потпуније и прецизније разумевање овог процеса било корисно вратити се и неколико деценија уназад и указати на саме зачетке конвергенције. Тако ће се добити потпунији увид у развој овог процеса од самог почетка, а то ће олакшати и разумевање промена које се дешавају од почетка XXI века до данас које су у фокусу овог истраживања.

Итиел де Сола Пул (Ithiel de Sola Pool) био је свакако међу првим теоретичарима конвергенције, а Џенкинс га третира и као зачетника ове идеје. „Ако је магазин Вајрд прогласио Маршала Меклуана за светог заштитника дигиталне револуције, онда би политиколог са МИТ-а Итиел де Сола Пул могао да се опише као пророк медијске конвергенције” (Jankins, 2006: 10). Џенкинс наводи да је Пулова књига „Технологија слободе” из 1983. године била „вероватно прва књига у којој је изложен концепт конвергенције као силе која ће мењати медијску индустрију” (Jankins, 2006: 10).

У наведеној књизи Пул не користи израз конвергенција медија, већ „конвергенција модова” (convergence of modes), али његово образложење недвосмислено упућује на оно што данас сматрамо конвергенцијом у медијској сфери. „Процес назван ’конвергенција модова’ укида границе између медија, чак и између комуникације од тачке до тачке, као што је пошта, телефон и телеграф, али и између масовних комуникација, као што су новине, радио и телевизија” (Pool, 1983: 23). Иако у тренутку објављивања његове књиге нису могле ни да се претпоставе размере промена до којих ће доћи у наредне две или три деценије у медијској сфери, идеја о нестајању стриктних граница између различитих медија може се јасно уочити у његовом тумачењу конвергенције.

„Једно физичко средство – било да су то жице, каблови или ваздушни таласи – може да пружи услуге које су у прошлости биле обезбеђене уз помоћ одвојених путева. Насупрот тога, сервис који је пружан у прошлости од стране једног медија – било да је то емитовање, штампа или телефонија – сада може бити обезбеђен уз помоћ неколико различитих физичких путева. Дакле, везе један-на-један које су некада постојале између медија и њихова употреба нестају” (Pool, 1983: 23).

На трагу ове идеје Џенкинс наводи да је више различитих сила утицало на то да постепено бледе границе између различитих медија. „Нове медијске технологије омогућиле су да исти садржај путује кроз више различитих канала и појављује се у више различитих форми у тачки пријема” (Jankins, 2006: 11). То је идеја која се прво појављује код Пула, због чега Џенкинс наводи да је Пул заправо „описао оно што је Николас Негропонт назвао ’трансформација атома у битове’ или дигитализација” (Jankins, 2006: 11).

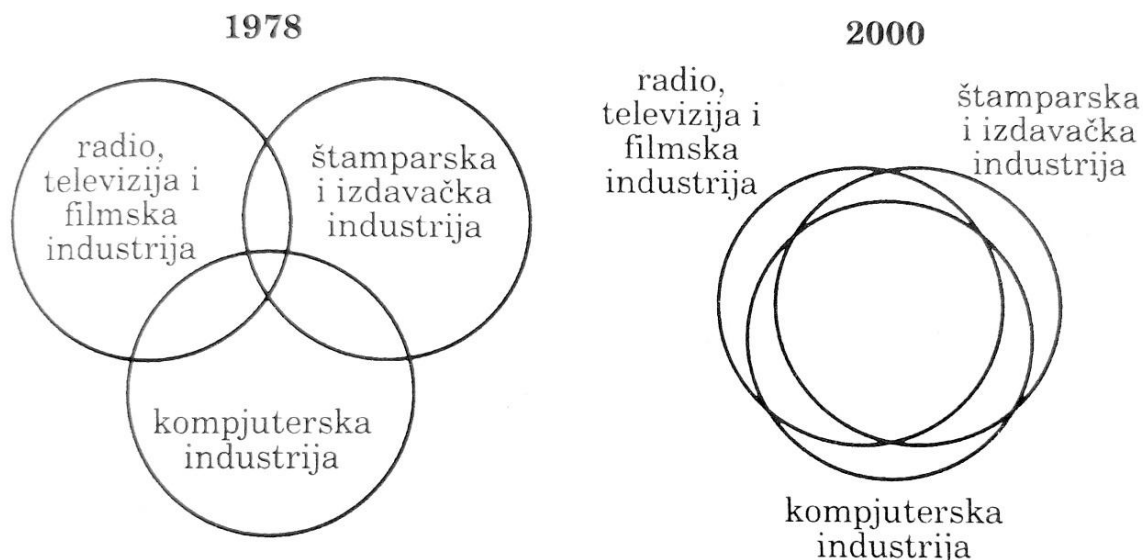
Још једно Пулово предвиђање испоставиће се као тачно у деценијама које долазе јер ће промене које доноси конвергенција увек водити ка све већем приближавању медија, али истовремено изазивати и константну тензију у медијском пољу. „Конвергенција не подразумева крајњу стабилност или јединство. Она делује као константна снага која води ка уједињењу, али увек са динамичном тензијом уз промене” (Pool, 1983: 53-54). Такво стање претворило је конвергенцију у један од највећих изазова за медије управо због одсуства правила, комплексности и непредвидивих исхода тог процеса о којима је још осамдесетих година говорио Пул. „У разматрањима о тзв. дигиталној револуцији претпостављало се да су

последнице технолошких промена мање или више неизбежне. Пул је, с друге стране, предвидео период пролонгиране транзиције, током које се различити медијски системи такмиче и сарађују, у потрази са стабилношћу” (Jankins, 2006: 11). Ако се посматрају дешавања и промене на медијској сцени од почетка XXI века до данас, лако се може уочити управо такво стање. „Као што је Пул предвидео, ми смо у добу медијске транзиције” (Jankins, 2006: 11).

Међу зачетницима идеје о конвергенцији који је имао велики утицај на каснија теоријска разматрања овог питања налази се и Николас Негропонт који је још крајем седамдесетих година XX века представио модел конвергенције медија заснован на три међусобно повезана круга. Та три круга представљају три различите медијске индустрије, односно индустрију филма и телевизије, индустрију штампе и издаваштва и компјутерску индустрију. Његов модел, приказује да се ове индустрије све више укрштају и преплићу, укидајући стриктну подељеност између ових сфера која је некада постојала.

Модел конвергенције који је развио Николас Негропонт најавио је да ће приближавање и преплитање медијских индустрија и различитих медија довести до појаве нових медијских форми и мултимедијалне комуникације. То се може закључити већ на основу графичког приказа његовог модела који недвосмислено сугерише приближавање и спајање различитих медија, као што су штампа и телевизија. „Сматра се да су Негропонт и други при Институту у Масачусетсу међу првима уочили да ће ова конвергенција медијских индустрија и дигиталних технологија на крају довести до нових облика такозване мултимедијалне комуникације. Мултимедији или помешани медији, како се другачије зову, обично се дефинишу као било који медиј у којем су интегрисана два или више облика комуникације” (Fidler, 2004: 45).

То преплитање медија постало је све интензивније до краја XX века, а упоредни модел конвергенције који користи и Роџер Фидлер у својој књизи веома илустративно приказује до каквих је промена дошло у периоду од иницијалног развијања Негропонтског модела до 2000. године.



Графикон бр.3: Конструкција конвергенције Масачусетске медијске лабораторије (Извор: Fidler, 2004: 45)

Од индустрија које се тек делимично укрштају за само двадесетак година дошло се до фазе у којој је степен њиховог приближавања и преплитања такав да је све теже јасно раздвојити ове индустрије. У средишту овог процеса налази се развој компјутерске индустрије јер је она прво омогућила, а потом и диктирала међусобно преплитање, али и

мењање традиционалних медија. Стога ће већина теоретичара дигитализацију ставити у епицентар конвергенције медија, посебно када се она драстично убрза од почетка XXI века.

То чине и Голдинг (Golding) и Мардок (Murdock) који управо дигитализацију истичу као централну тачку свих промена које се дешавају у медијској сфери. „По први пут се сви облици комуникације – текст, статистички подаци, покретне и непокретне фотографије, музика и говор, сада могу кодирати, складиштити и прослеђивати са истим основним дигиталним векторима нулама и јединицама, тј. језиком рачунара. Резултат тога је да нестају границе између онога што су до данас била одвојена подручја комуникације. Сада улазимо у еру конвергенције. Потенцијал је импресиван и нове комбинације постају могуће” (Golding&Murdock, 2000: 79).

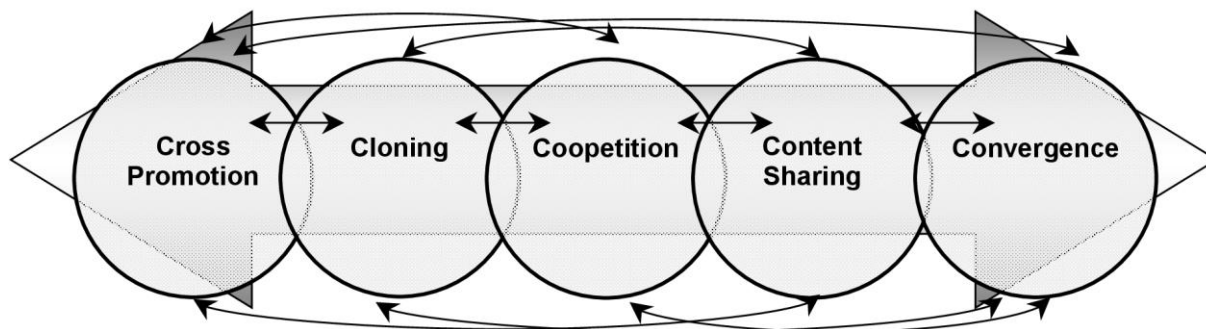
Тај огроман потенцијал за развој медија постао је могућ захваљујући константном, али и све бржем развоју дигиталне технологије, а посебно мобилних уређаја и интернета. Тај развој је већ током последње деценије XX века довео прво до појаве дигиталних медија, а потом и велике експанзије током прве деценије XXI века. Тако велике промене у медијској сфери отвориле су и нека нова питања у дискусији о конвергенцији медија.

Фокус истраживача се у том периоду све више помера са макро нивоа и медијских индустрија (што је било у средишту пажње Негропонта) ка микро нивоу, тј. ка појединачним аспектима дигиталне медијске комуникације који се све интензивније мењају. Готово да више и није било теоретичара који су у средиште пажње стављали медијске индустрије, а разлике међу њима огледале су се пре свега у томе којем аспектима или елементу су давали највећи значај у процесу конвергенције, тј. шта је заузимало централно место у њиховом интересовању и изучавању.

Тако већ 2000. године Бери Флин (Barry Flynn) у седиште свог тумачења конвергенције више не ставља медијске индустрије, већ идентификује три области конвергенције у дигиталном свету које сматра покретачима промена. То су **конвергенција уређаја** која подразумева спајање два уређаја у један, потом **конвергенција мрежа** која подразумева спајање појединачних мрежа у широкопојасни информациони аутопут или широкопојасни интернет какав данас познајемо, као и **конвергенција садржаја** која подразумева медијски садржај који може да се користи у идентичном облику на свим платформама за објављивање (Flynn, 2000).

Међу ауторима који су у средиште пажње такође ставили медијски садржај и технологију налазе се и Дејли (Dailey), Демо (Demo) и Спилман (Spillman). Они су развили модел конвергенције који су назвали „конвергенцијски континуум” (Convergence Continuum), којим су желели да опишу како изгледа конвергенција у самим редакцијама и њиховом раду, и то почевши од саме производње медијског садржаја, па све до његовог пласирања кроз различите платформе. Да би то илустровали осмислили су модел који се састоји из пет делимично преклапајућих кругова који су постављени у хоризонталној линији, а сваки од њих представља одређену фазу у ланцу производње медијског садржаја, његовог објављивања и промоције кроз различите канале или платформе.

Convergence Continuum



Графикон бр. 4: Конвергенцијски континуум (Izvor: Dailey, Demo and Spillman, 2003, наведено према Appelgren, 2004: 241)

Овај модел односи се на традиционалне медије који сада имају две платформе за објављивање, а не само једну као што је раније био случај. То би, примера ради, значило да редакција једног дневног листа више нема само своје штампано издање, већ и дигитално издање. У таквој ситуацији, централни круг, тј. кооперативна конкуренција, подразумева да редакције штампаног и дигиталног издања јесу конкуренти, али да истовремено и сарађују тако што међусобно деле и објављују садржај. Стога овом процесу и дају назив **кооперативна конкуренција** (coopetition) (Dailey, Demo and Spillman, 2003, наведено према Appelgren, 2004: 241).

Следећи круг, тј. **дељење садржаја** (content sharing) оперативно појашњава како изгледа један аспект претходно споменуте сарадње. Аутори појашњавају да партнери размењују садржај и информације до којих су самостално дошли, али да их припремају за објављивање тако да одговарају специфичностима њиховог канала или платформе. Ту међусобну сарадњу појашњава још један круг, а то је **клонирање** (cloning). Клонирање подразумева да се садржај који је већ објављен на једној платформи поново објављује и на другој платформи уз мања прилагођавања или редиговање. Разлика између дељења садржаја и клонирања је у томе што се код клонирања садржај на обе платформе објављује у доминантно идентичном облику, тј. трпи мање измене, док у случају дељења садржаја свака редакција исти материјал користи да креира потпуно оригиналан садржај прилагођен захтевима свог медија (Dailey, Demo and Spillman, 2003, наведено према Appelgren, 2004: 241).

И коначно, **крос-промоција или узајамна промоција** (cross promotion) подразумева да партнери сарађују и тако што промовишу једни друге преко својих платформи, тј. канала за објављивање. **Конвергенција** (convergence) подразумева све претходно наведене промене, а степен у којем су те промене развијене одређује и сам ниво постигнуте конвергенције. „Потпуна конвергенција, према ауторима, постоји када партнери који сарађују деле централни деск за вести. Рад се обавља у групама са представницима неколико канала за објављивање, а чланови група међусобно сарађују и у прикупљању и у ширењу вести. На овај начин могуће је користити предности различитих канала за објављивање и припремити садржај тако да највише одговара управо каналу који је изабран за објављивање” (Dailey, Demo and Spillman, 2003, наведено према Appelgren, 2004: 241).

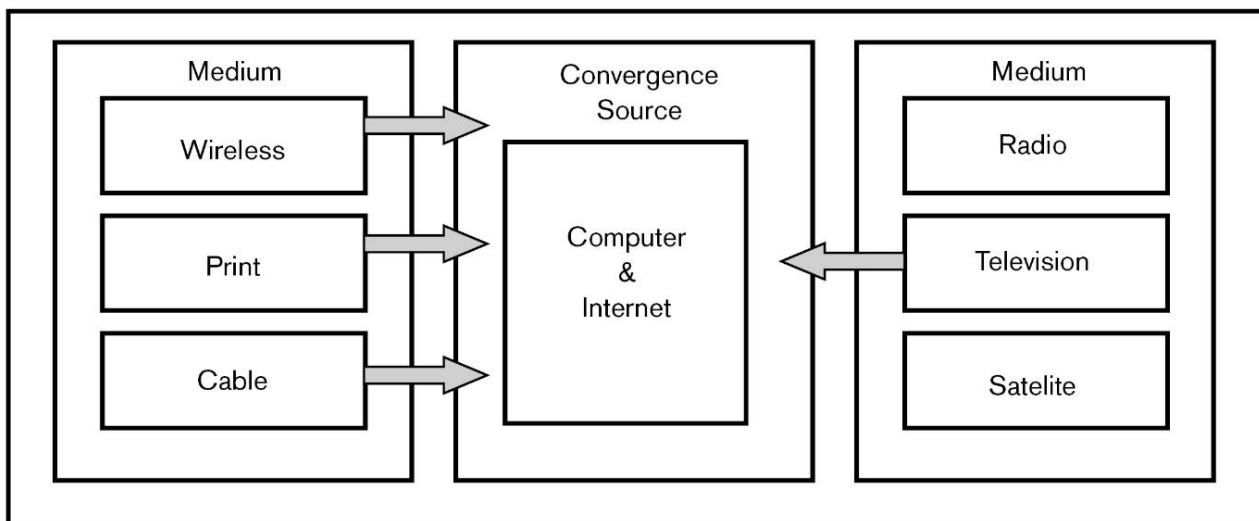
Дакле, према овим ауторима у случају редакције која поседује штампано и дигитално издање потпуна конвергенција постоји када ниједна платформа нема предност и примат, већ се медијски садржај и сви редакцијски послови обављају у заједничком простору и у

потпуној сарадњи, тј. тако да се најефикасније искористе сви расположиви потенцијали и ресурси редакција и најефектније припреме и пласирају медијски садржаји до публике.

Иако се овом моделу могу упутити значајне критике јер је поједноставио медијску конвергенцију и фокусирао се само на конвергенцију у редакцијама, његов значај огледа се у томе што је конвергенцију приказао на микро нивоу, тј. на радном месту новинара. Тако се у овом моделу могу запазити промене које се дешавају и у свакодневном новинарском раду, тј. процеси који су потпуно нови у редакцијама традиционалних медија јер нису постојали у преддигиталном добу, а настали су управо као последица конвергенције.

Ипак, оправдано делује замерка да је овај модел те процесе унутар редакције изоловао из ширег друштвеног и медијског контекста и свих других елемената који утичу на функционисање сваког медија. Убедљиво делује и критика да су графички неадекватно представљени процеси који су у пракси вишеструко испреpletани, што се не може видети на датом моделу упркос стрелицама које сугеришу међусобну повезаност пет кругова. Стога се овај модел чешће користи као илустрација конвергенције у креирању и дељењу медијских садржаја, али не и као илустрација медијске конвергенције која обухвата и многе друге аспекте у оквиру медијске куће или у ширем медијском контексту.

Грејси Лоусон-Бордерс (Gracie Lawson-Borders) је такође понудила свој модел конвергенције у којем акценат ставља на технолошки аспект. Међутим, она конвергенцију не посматра из перспективе редакцијског процеса и креирања медијског садржаја, већ из перспективе технологије која је омогућила да дође до приближавања различитих медија. Стога у средиште свог модела конвергенције ставља рачунар и интернет и наводи да је управо захваљујући њима омогућено спајање више постојећих медијских платформи у једну, што и представља срж конвергенције (Lawson-Borders, 2006).



Графикон бр. 5: Модел конвергенције Грејси Лоусон-Бордерс (Izvor: Lawson-Borders, 2006)

За разлику од претходних приступа који се примарно фокусирају на само један аспект, односно садржај или технологију, временом све већи број аутора почиње знатно шире да анализира процес конвергенције. Тако Мичел Дупан (Michel Dupagne) и Брус Гарисон (Bruce Garrison) разликују три врсте конвергенција. Прву дефинишу као **техничку конвергенцију** која се јавља под утицајем нових технологија и доводи до тога да је граница између различитих медија све тања јер они почињу да личе једни на друге. Другу дефинишу као **економску конвергенцију** која настаје као последица рада на више платформи истовремено у оквиру једне редакције. И трећа је **регулаторна конвергенција** која се односи на примену

јединственог регулаторног оквира на све медије, уместо засебних закона који се тичу појединачних медија (Dupagne & Garrison, 2006: 239).

Рич Гордон (Rich Gordon) нуди још свеобухватније тумачење медијске конвергенције која обухвата пет различитих врста конвергенција. То су конвергенција власништва, тактичка конвергенција, структурна конвергенција, конвергенција у прикупљању информација и конвергенција презентације или сторителинга (Gordon, 2003). Све више различитих врста конвергенција које запажају теоретичари јасно показују да су промене у медијској сфери постале толико очигледне и свеобухватне да се могу јасно уочити у различитим елементима или аспектима медијске сфере. О томе сведочи и Гордонов приступ који посредством различитих врста конвергенција указује на пет великих промена које су захватиле традиционалне медије посебно током прве деценије овог века.

Конвергенција власништва најједноставније се може објаснити као спајање компанија које су некада поседовале различите врсте медија или, пак, проширивање власништва једне компаније на више различитих медија без обзира на то да ли их сама покреће или купује од других. Некада је било уобичајено да једна медијска компанија буде власник само једног медија или више медија исте врсте (на пример: једног штампаног медија или више штампаних медија), док је конвергенција медија утицала на то да компаније данас теже ка томе да поседују више различитих врста медија (на пример: штампаних и дигиталних медија). „На највишем нивоу данашњих медијских конгломерата, конвергенција подразумева власништво над више канала за производњу и дистрибуцију садржаја. У глобалној економији, Виакон, Дизни, Вивенди универзал и АОЛ Тајм Ворнер најчешће се наводе као типични примери конвергенције власништва” (Gordon, 2003: 63).

Тактичка конвергенција јавља се као последица власничке конвергенције, тј. чињенице да једна компанија у свом поседу све чешће има више медијских платформи. У таквим околностима ти различити медији су ограничени конкуренти, што значи да власници имају директан интерес да остваре синергију између тих различитих медија ако то доноси заједничку добит. „Можда због појаве интернета, можда због неумољиве фрагментације масовних медија, традиционалне медијске компаније су током касних деведесетих година ХХ века упустиле у разне активности које ја зовем тактичка конвергенција. Ове активности деле се на три главне области: садржај, маркетинг и остваривање већих прихода” (Gordon, 2003: 65). Ова идеја блиска је ономе што су Дејли, Демо и Спилман у свом конвергенцијском континууму препознали као кооперативна конкуренција и крос-промоција.

Структурна конвергенција јавља се као очекивана последица процеса у којем традиционалне редакције покрећу нове платформе које се базирају на производњи мултимедијалног садржаја. То је највидљивије у случају штампаних медија јер тај процес нужно захтева и промене у структури и организацији саме редакције. „Власничка и тактичка конвергенција не захтевају нужно значајне промене у организационој структури или начину на који запослени обављају свој посао. На тржишту где ТВ, штампа и онлајн медији сарађују, јасно је да се већи део запослених у свом раду фокусира на примарни медиј за који раде. Али што су амбициознији циљеви конвергенције, већа је вероватноћа да ће се пословна задужења и организациона структура променити” (Gordon, 2003: 68). Описујући даље структурну конвергенцију која се своди управо на промене у пословним задужењима и организацији рада, Гордон као типичне примере наводи ситуације у којима се уреднички деск креира тако да подстиче интеракцију између уредника за ТВ, штампу и онлајн издање када једна медијске кућа поседује све те медијске платформе. То суштински значи да класично уредништво еволуира у уредништво мултимедијалних садржаја (Gordon, 2003: 68-69).

Конвергенција у прикупљању информација очекивана је последица мултитаскинг новинара од којих се све чешће очекује да креирају различите врсте садржаја и Гордон примећује да је ово једна од највећих и најтежих промена за саме новинаре. „Када новинари

дискутују о конвергенцији, нема теме која подстиче жустрију дебату од питања да ли је могуће и пожељно да један новинар креира причу користећи више мултимедијалних алата. Ово питање посебно је проблематично за новинаре штампаних медија који не виде себе како носе камере и аудио снимаче док обављају свој посао” (Gordon, 2003: 69). Гордон, међутим, наводи да се управо то очекује од новинара, тј. да пишу приче, али такође и да сами снимају аудио и видео материјале, а то уједно представља суштину његове конвергенције у прикупљању информација.

Конвергенција презентације или сторителинга представља очекивану последицу претходне конвергенције. Самим тим што су новинари све чешће креатори мултимедијалних садржаја, јавља се и потреба за новим начинима презентовања информација у различитим формама. Описујући ову конвергенцију, Гордон наводи да је „очекивано да се појаве нове форме презентације за три нове дигиталне платформе: десктоп рачунаре, преносне уређаје и интерактивне телевизоре” (Gordon, 2003: 69). То приморава новинаре да експериментишу са новим формама мултимедијалног сторителинга, односно са коришћењем текста, фотографија, видео записа и графика истовремено, али и неких специфичних формата попут 360° панорамске фотографије, интерактивне графике и анимиране мултимедијалне презентације.

Све ове конвергенције имају далекосежне ефекте и по медијске раднике. То је посебно видљиво у домену мултимедијалне продукције и интерактивности као типичним карактеристикама нових медија које од новинара захтевају нова медијска знања и вештине о којима ће бити више речи у следећем поглављу.

Тумачење конвергенције кроз ових пет појавних врста које је понудио Рич Гордон представља добру основу за разумевање свих промена које се дешавају у медијима у XXI веку, а корисно би било представити и становиште Џејсона Бејнбриџа који све те процесе посматра у нешто ширем контексту. Он конвергенцију дефинише као „скуп културних, индустријских, технолошких и друштвених промена” и стога разликује културну, индустријску, технолошку и наративну конвергенцију (Jason Bainbridge, 2008: 359).

Културна конвергенција се „односи на начине на које се различите културе спајају кроз медије”, али уједно наводи да то није исто што и хомогенизација културе, већ тенденција да се културе мешају, а то је олакшала и убрзала нова медијска технологија на свим нивоима, од локалног, преко националног до глобалног нивоа (Jason Bainbridge, 2008: 360).

Индустријска конвергенција не доноси нову идеју у односу на претходно наведене теоретичаре и „односи се на конвергенцију различитих медијских индустрија” (Jason Bainbridge, 2008: 365). Бејнбриџ наводи да она обухвата два аспекта, а то су крос-власништво (crossownership) и крос-промоција/унакрсна промоција (crosspromotion) коју смо такође сусретали у тумачењима других аутора. Крос-власништво је невидљиви део индустријске конвергенције и означава „успостављање контроле над различитим медијским компанијама и индустријама у рукама неколико водећих компанија кроз њихову аквизицију великог броја малих медијских компанија” (Jason Bainbridge, 2008: 365). Крос-промоција, с друге стране, представља видљив аспект индустријске конвергенције и подразумева „промоцију познатих личности, програма и индустрија од стране других познатих личности, програма и индустрија које имају истог власника” (Jason Bainbridge, 2008: 366).

Технолошка конвергенција омогућава коришћење различитих система или платформи за преношење медијских садржаја, а уједно обезбеђује и спајање више медијских форми на једној платформи. „Док су медијски текстови некада били испоручивани посредством различитих система и платформи – на пример, новине, телевизија или биоскоп – данас се све више користи једна платформа или систем да испоручи различите форме медијских текстова” (Jason Bainbridge, 2008: 368). Он истиче да је мобилни телефон пример

за ту платформу за испоручивање садржаја која је најбрже растућа на свету. Дакле, централни елемент ове конвергенције је уређај на који се испоручује мултимедијални садржај.

Наративна конвергенција је посебно занимљив аспект из перспективе медијских радника и доноси једну другачију идеју у односу на његове претходнике који су углавном говорили о конвергенцији садржаја. Бејнбриц, за разлику од њих, сматра да промене које се дешавају у медијској сфери мењају и сам медијски наратив. „Наративна конвергенција је наратив који се не базира на једној текстуалној страници, већ тече преко, између и кроз више различитих платформи. Ово је вероватно најспорнији облик конвергенције који је презентован овде: идеја да наратија сама по себи може функционисати као облик конвергенције. Други теоретичари су, на пример, указивали на трансмедијски наратив или синергију, више него што су разматрали наратију као засебан облик конвергенције” (Jason Bainbridge, 2008: 369). Међутим, Бејнбриц заступа становиште да наратив треба посматрати као засебан вид конвергенције имајући у виду да се комуникација налази у средишту медија и да је централна категорија у целокупном процесу производње и конзумирања садржаја.

Без обзира на различите моделе и врсте конвергенција које су претходно описане, заједничка тачка за све теоретичаре је то што као основну покретачку снагу промена у медијима у XXI веку препознају **дигитализацију**. Она је омогућила комбиновање различитих медијских форми до неслућених граница, потом никад једноставнији пренос таквог мултимедијалног садржаја до публике у дигиталној форми, а самим тим и експанзију мултимедијалних медијских платформи. Те базичне промене базиране на дигиталној технологији проузроковале су трансформације у свим другим аспектима медијске сфере које заједнички називамо конвергенцијом медија у дигиталном добу.

Кључна промена коју је донела дигитализација је промена саме природе медијске технологије. Зато је за разумевање медијске конвергенције битно разумевање природе дигиталне технологије и разлике у односу на технологију преддигиталног доба коју називамо аналогна технологија. „У дигиталној технологији, за приказивање података користи се низ бинарних бројева (0 и 1 у разним комбинацијама)” и што је за медије најбитније „свака медијска форма (видео-слике, фотографије, штампани текст итд.) може се дигитализовати” (Prajs, 2011: 496).

Уобичајено је да данас медијске садржаје креирамо на рачунару, а то значи да су они оригинално у дигиталном облику. За традиционалне медије, попут штампе, значајно је то што се и ти стари, тј. аналогни садржаји који постоје у облику континуалних података конверзијом могу претворити у дигиталне. „Претварање континуалних података у нумеричку представу назива се дигитализација. Дигитализација се састоји од два поступка: одмеравање и квантизација. Најпре се подаци одмеравају, најчешће у једнаким интервалима, као што је мрежа пиксела која се користи за дигиталну представу слике. Учесталост одмеравања назива се резолуција. Одмеравањем се континуални подаци претварају у дискретне податке, то јест податке који се појављују као посебне јединице: људи, странице неке књиге, пиксели. После тога сваки одмерак се квантификује, то јест приписује му се нумеричка вредност која је део одређеног скупа вредности” (Manović, 2015: 69).

Ова промена постала је тако значајна за медије јер је омогућила неслућене могућности, почевши од самог креирања садржаја комбиновањем различитих медијских форми, преко његовог складиштења, па до самог преноса до публике. Управо због тога Денис Меквејл истиче да је дигитализација најбитнији аспект информационо-комуникационих технологија за саме медије јер захваљујући њој све медијске форме могу бити сведене на бинарни код и тако коришћене у и процесу продукције, али и складиштења и дистрибуције до корисника. „Најзапаженија потенцијална последица тога за медијске институције је конвергенција између свих постојећих медијских форми у погледу њихове организације, дистрибуције,

пријема и регулације. Као што смо видели, многе различите форме масовних медија су до сада преживеле, задржале свој засебни идентитет и чак напредовале” (McQuail, 2005: 137).

Дакле, дигитализација не мора нужно бити опасност по традиционалне медије, већ може бити и њихова нова шанса јер дигитализација медијског садржаја, која подразумева „претварање” било које медијске форме у битове, отвара могућности које су раније биле незамисливе. А најбитнији резултат тога је могућност да чак и традиционални медији попут штампе сада креирају мултимедијалне садржаје. „Када сви медији постану дигитални – јер битови су битови – биће примећена два темељна и непосредна резултата. Прво, битови се мешају без тешкоћа. Они у све већој мери почињу да се комбинују и могу се користити заједно или одвојено. Мешање аудио, видео, компјутерских информативних података назива се мултимедија; звучи компликовано, али она не представља ништа више до измешане битове” (Negropont, 1998: 23).

Тако измешани битови, тј. мултимедијалан садржај, није једина позитивна последица дигитализације. На то указују Џејсон Бејнбриџ и Лиз Тинан (Liz Tynan) када упоређују стару, тј. аналогну технологију преноса медијског садржаја и нову, тј. дигиталну технологију преноса. „Аналогни сигнали се преносе у облику континуираних таласа, док се дигиталне информације преносе као бинарни код који мора да буде конвертован од стране опреме за пријем. Тај код састоји се од битова (бинарних цифара) информација, распоређених у јединице (1) и нуле (0) које представљају два стања, укључено и искључено. Овај распоред јединица и нула (1 и 0) одређује како ће се тај материјал декодирати и поново саставити” (Bainbridge & Tynan, 2008: 337).

Још једна позитивна последица ове промене огледа се у томе што аналогни пренос медијских садржаја може бити подложен деградацији услед прекомерног копирања, односно сметњама уколико се ради у преносу сигнала, док се дигиталне информације или примају у оригиналном облику или се уопште не региструју (или „укључено” или „искључено”), а могу бити и умножаване без деградације бесконачно пута. Све то омогућило је да садржај буде дистрибуиран кроз велики број различитих платформи, много брже него раније и до огромног броја корисника истовремено. Постоји такође и могућност складиштења огромног броја информација у дигиталном облику у малим просторима, на пример на једном хард диску или серверу, што је такође олакшало рад медијима (Bainbridge & Tynan, 2008: 337).

Све ове промене изазване дигитализацијом и пратећом медијском конвергенцијом од почетка XXI века постале су толико велике да су изнедриле поделу на старе медије засноване на аналогној технологији и нове медије засноване на дигиталној технологији. Иако многи аутори истичу да је та подела неадекватна јер имплицира да су стари медији нестали и да су их заменили нови иако се то у пракси није догодило (Lawson-Borders, 2003; Chun, 2006; Jakubowicz, 2009), ова подела постала је уобичајена у највећем делу стручних и научних кругова. Кључне карактеристике нових медија јављају се управо као директна последица конвергенције у дигиталном добу, а сумирајући све те промене Лев Манович наводи пет основних разлика између старих и нових медија, тј. пет принципа на којима се заснивају нови медији. То су нумеричка представа, модуларност, аутоматизација, променљивост и транскодираније. Прва два принципа су базична, док се преостала три изводе и зависе од њих (Manović, 2015).

Нумеричко представљање указује на природу нових медија, односно чињеницу да су сачињени од дигиталних кодова. „Све медијске ствари, без обзира на то да ли су од самог почетка створене на рачунару или су настале конверзијом аналогних медијских извора, сачињене су од дигиталних кодова, оне су нумеричке представе” (Manović, 2015: 68-69). Манович наводи две особине нових медија које настају као директна последица њихове нумеричке природе, а то је да се могу описати математички и да се могу обрађивати уз помоћ алгоритама. „На пример, уколико применимо одговарајући алгоритам, можемо одстранити

'шум' из фотографије, побољшати јој контраст, одредити положај ивица разних облика, или променити њене размере. Једном речју, медиј се сада може програмирати" (Manović, 2015: 69).

Модуларност као други базични принцип нових медија указује на њихову фракталну или модуларну структуру. „Медијски елементи, било да се ради о звуку, сликама, облицима или понашањима, представљени су као дискретни одмерци (пиксели, полигони, воксели, карактери, сценарији). Ови састојци могу бити обједињени у веће ствари, али и даље задржавају своје посебне идентитете" (Manović, 2015: 71-72). То значи да се један видео запис састоји од стотина, па и хиљада појединачних фотографија, а њима се засебно могу додавати и аудио записи, текст и одређене графике или анимације. Сви ти елементи додају се одвојено, што значи да се у сваком тренутку може мењати сваки појединачни елемент. Међутим, приликом репродукције, сви ти засебно похрањени елементи репродукују се истовремено и тако се добија уобичајена форма видео записа који се касније може повезивати у још веће целине.

Прва два принципа омогућавају и **аутоматизацију** као трећи принцип нових медија који је од великог значаја за стварање, управљање, али и приступ дигиталним медијима. „Најчешћи случај аутоматске производње медија срећемо код веб-локација које аутоматски генеришу веб-странице у тренутку када их корисник посети. Они прикупљају информације из базе података и уобличи их користећи дате шаблоне и сценарија" (Manović, 2015: 74). Конкретније речено, то је процес који нам омогућава да приликом приступа одређеној страници на интернету, рецимо једној мултимедијалној причи, добијемо уобичајени приказ странице који осим текста може садржати и фотографије, видео записе, разне анимације и графике. Сви ти елементи уносе се посебно на сервер веб сајта, имају своју јединствену локацију и могу се користити и појединачно и на више различитих страница, али их ми такође све заједно можемо комбиновати на жељени начин у оквиру само једне странице, тј. претходно споменуте мултимедијалне приче. Аутоматизација подразумева да ће сви ти елементи у тренутку када корисник приступа страници формирати мултимедијалну причу управо онако како смо је ми организовали иако се сви ти појединачни елементи налазе на разним местима у виртуелном простору. И тај процес ће се понављати сваки пут када неко приступа страници по истом шаблону.

Четврти принцип нових медија је **променљивост** јер је сваки садржај креиран у дигиталном облику променљива категорија и може се мењати у сваком тренутку на небројено начина. То је директна последица нумеричког кодирања и модуларне структуре нових медија захваљујући којима једном креиран садржај и даље може да се мења небројено пута. За разлику од старих медија које је ручно састављао човек, нове медије неодојиве су од рачунара и претходно описане аутоматизације. „Према томе, логика нових медија одговара постиндустријској логици 'производње по наруџби' и логици испоруке 'тачно на време' које су постале могуће захваљујући коришћењу рачунара и рачунарских мрежа у свим фазама производње и дистрибуције" (Manović, 2015: 78).

Транскодирање као пети принцип јавља се као резултат синергије културног и рачунарског обрасца који се налази у основи нових медија. „Док, с једне стране, рачунарски обрађени медији и даље имају структуру која је смислена за људске кориснике – слике приказују препознатљиве ствари; текстуалне датотеке сачињене су од граматичких реченица; виртуелни простори одређени су унутар познатог Декартовог координатног система; и тако даље – с друге стране, њихова структура следи конвенције рачунарског организовања података" (Manović, 2015: 87).

Упркос томе што прави јасну разлику између старих и нових медија, Манович не искључује могућност да се стари медији могу трансформисати у нове. Штавише, конвергенција медија јавља се управо као последица трансформације традиционалних медија

у нове медије, тј. њиховог покушаја да се прилагоде дигиталном добу и на тај начин опстану у будућности. И већина медија које данас перципирамо као нове настали су управо као последица тог процеса. Стога Манович и закључује да „нови медији јесу аналогни медији конвертовани у дигиталну представу” (Manović, 2015: 90). А у том процесу кључну улогу има конвергенција медијског садржаја, тј. мултимедијалност. Стога је и напуштена стара идеја о конвергенцији која је подразумевала да ће се сви уређаји конвергирати у један централни уређај који ће радити све за вас. Уместо тога, испоставило се да се уређаји умножавају и разликују, али да долази до конвергенције садржаја (Jankins, 2006: 15).

Да би објаснио како долази до свих претходно описаних промена у традиционалним медијима и њихове еволуције и трансформације током времена, Фидлер је идентификовао шест фундаменталних принципа медијаморфозе. То су коеволуција и коегзистенција, метаморфоза, ширење, опстанак, прилика и потреба, закаснело усвајање (Fidler, 2004: 48-49).

Коеволуција и коегзистенција указују на комплексност медијског система који обухвата велики број различитих медија који се временом додатно увећава појавом нових медија, а они истовремено утичу на све претходно постојеће. **Метаморфоза** означава процес настанка нових медија из претходно постојећих облика, док **ширење** подразумева да ти нови медији током свог развоја попримају доминантне карактеристике старих. **Опстанак** се односи на процес развијања и прилагођавања медија који је неопходан свим постојећим облицима да би опстали на променљивом тржишту и у условима све веће конкуренције. **Прилика и потреба** откривају још једну битну карактеристику медијаморфозе, а то је чињеница да за опште прихватање нових медија није довољна само појава нове технологије на тржишту, већ да увек постоји и неки друштвени, политички или финансијски фактор који убрзава прихватање нових медијских технологија, а самим тим и нових медија. И на крају, **закаснело усвајање** указује на околност да је за усвајање нових технологија у медијској сфери увек неопходно више времена него што се у старту претпоставља, а Фидлер наводи да им је обично потребно 20 до 30 година да буду општеприхваћене (Fidler, 2004: 48-49).

Да нема трансформације медија која је претходно описана, данас не бисмо имали тако сложен медијски систем и велики број различитих врста медија јер „богатство комуникацијских технологија које данас узимамо здраво за готово не би било могуће да је појава сваког новог медија резултирала симултаним изумирањем неког старијег медија” (Fidler, 2004: 42).

Стога на крају треба истаћи да је конвергенција медија процес који се и даље одвија и наставиће да се одвија у различитим медијским аспектима. То треба имати у виду и приликом тумачења модела, врста или дефиниција које дају различити аутори. Многи од њих понудили су различито виђење медијске конвергенције или су у први план истицали различите аспекте, што компликује долазак до јединствене дефиниције и свеобухватног оквира. Додатан проблем у том смислу представља и чињеница да теоријска разматрања различитих аутора долазе из различитих периода, па дефиниција конвергенције из 2000, 2010. или 2020. године не могу бити идентичне јер се процес конвергенције непрестано одвија доносећи нова сазнања, обухватајући нове промене, трендове и феномене.

Дакле, конвергенција је константан процес који се развија и стога би посматрање конвергенције као завршеног процеса била чиста утопија. Када се један процес заврши, почиње други и тако даље, што значи да су све дефиниције и модели били заправо само пресек стања у датом тренутку развоја конвергенције. То значи да се конвергенција медија не може посматрати као крајње стање или концепт који би се као заокружена целина могао користити за разумевање или тумачење процеса који се данас одвијају.

Зато је много поузданије и кредибилније посматрати конвергенцију као процес који захвата појединачне аспекте или процесе у оквиру медија, попут медијске продукције или дистрибуције садржаја, а не као свеобухватан модел. Медијски практичари су много више

заинтересовани управо за конвергенцију тих појединачних процеса, као што је медијска продукција или дистрибуција, јер ефекте тога осећају у свом свакодневном раду.

3.3. Концепти будућег развоја штампаних медија

Иако су и теоретичари и практичари сагласни да су промене унутар традиционалних редакција штампаних медија постале неминовне, не постоји сагласност око тога како би та трансформација требало да изгледа. Промене које се већ увелико дешавају још су у експерименталној фази, посебно на малим тржиштима као што је Србија, па самим тим још нема универзалне формуле или модела који би гарантовао успешну транзицију ка некој новој стратегији пословања. Највећи број штампаних медија је тренутно у фази која подразумева одржавање штампаног и све интензивније развијање онлајн издања, а кључно питање је како оптимизовати тај модел истовременог рада и на штампаном и на онлајн издању, а да се при том не угрози опстанак саме редакције на тржишту.

Већ сама чињеница да редакција више не ради само за једну платформу (штампано издање), као што је био случај до последње деценије XX века, већ да је крајем XX и почетком XXI века већина штампаних медија покренула и другу платформу (дигитално издање), указује на то да су промене у разним аспектима новинарског рада постале неизбежне. У првој фази након покретања дигиталног издања било је очекивано да у већини редакција неће постојати стриктно раздвајање тимова који раде за принт и оних који раде за онлајн издање, већ да исти тим новинара производи садржај за обе платформе или да укрштање и спајање тимова постане уобичајена појава.

До првих већих промена и по овом питању доћи ће тек када постане јасно да су се штампана издања суочила за огромним губитком публике, што је водило и ка губитку оглашивача и прихода. Онлајн издања истовремено почињу да се развијају, али још не обезбеђују значајне и стабилне приходе. Стога не чуди што не постоји сагласност око тога како би могла да изгледа добитна формула за трансформацију штампаних медија, а самим тим ни како ће изгледати њихова будућност, али је све извесније да ће се они променити више него икада раније у својој историји.

Чувени професор новинарства Филип Мејер (Philip Meyer) изнео је 2009. године прорачун да у марту 2044. године више неће бити читалаца дневних издања штампаних новина ако се настави континуиран пад одраслих који читају дневне новине који је износио 0,94% годишње. Тај његов прорачун су многи потом преносили као предвиђање да ће 2044. године нестати штампа у Америци. Међутим, и сам Мејер наводи да ту калкулацију не треба узети као стриктну процену јер је базирана на прорачуну на основу бројки и трендова до тог тренутка, а да су они подложни променама у будућности, указујући уједно и на то да нестанак штампе треба очекивати и раније јер би индустрија штампе изгубила критичну масу и доживела колапс много пре него што потпуно нестану читаоци штампаног издања (Meyer, 2009: 19).

Роџер Фидлер (Roger Fidler) отвара још једно занимљиво питање у вези са будућношћу штампе. „Ако новине више нису штампане на хартији, јесу ли оне и даље новине?” (Fidler, 2004: 297) Он полази од става да развитак дигиталних платформи „не треба да се тумачи као предсказање смрти штампаних медија” (Fidler, 2004: 306). Штавише, он износи управо супротну хипотезу и наговештава да се штампани медији у будућности могу трансформисати у напреднији, свестранији и популарнији медиј. Међутим, „та хипотеза захтева од нас да

прихватимо то да штампани медији нису зависни од мастила, хартије и штампарских машина” (Fidler, 2004: 306). Он тиме наговештава и своју хипотезу о следећој фази медијамофозе која несумњиво очекује и штампане медије, а која из корена мења форму традиционалних медија. „Електронски поштански сервиси који комбинују текст, графике, глас и видео биће саставни део скоро свих будућих форми дигиталних медија” (Fidler, 2004: 223). Иако се с правом може поставити питање да ли та промена заправо означава смрт штампе или је заиста, како он тврди, то само следећа фаза еволуције медија, па и штампе, Фидлер у ову расправу уноси још један битан аспект.

„Ако медијске компаније и професионалци не удруже напоре ради обезбеђивања квалитета информација које објављују и како би пружили више онога што људи желе или им је потребно по приступачној цени, следећа етапа треће велике медијаморфозе ће представљати само празну причу. С наступом доба дигиталних комуникација, верујем да ће најцењеније карактеристике будућих главних медија бити њихова поузданост и повезаност са срединама које опслужују” (Fidler, 2004: 358). Другим речима, у трагању за одговорима о будућности штампе не треба узимати у обзир само медијску платформу (штампана или дигитална) преко које се испоручује медијски садржај, већ и квалитет и кредибилитет тог садржаја који првенствено зависи од редакције, тј. новинара и уредника. Ако тако посматрамо актуелне и будуће промене и ако се одређен суштински оквир штампаног новинарства не мења, већ се мења само форма медијског садржаја или платформа преко које се он испоручује, онда заиста има разлога да се уместо о „смрти штампе” говори о „трансформацији штампе”.

На том трагу су и размишљања Николаса Негропонта. „Један од начина на који се може посматрати будућност дигиталног бивања јесте запитати се да ли се квалитет једног медија може пренети у други. Да ли доживљај телевизије може бити попут искуства читања новина? Пуно људи размишља о новинама као о нечему много озбиљнијем и дубљем од телевизијских вести. Мора ли бити тако? Слично томе, телевизија се сматра богатијим чулним доживљајем у односу на новине. Мора ли бити тако?” (Negropont, 1998: 25).

Негропонт на тај начин истиче идеју да дигитализација пружа могућност да се бришу традиционално утврђене границе између различитих врста медија и да један медиј данас може бити унапређен или допуњен карактеристикама које традиционално повезујемо са неким другим. Најједноставнији пример је управо однос штампе и телевизије јер дигитализација омогућава да штампа на својој дигиталној платформи заиста поприми богатији чулни доживљај посредством видео записа који традиционално везујемо за телевизију.

Стога се у овој докторској дисертацији полази првенствено од идеје да редакције штампаних медија пролазе кроз трансформацију, а не да потпуно нестају. Потпуно нестајање подразумевало би потпуни прекид континуитета њиховог рада. У пракси смо сведоци да до тог прекида не долази. Медији функционишу под истим именом, новинари који су радили за штампано издање настављају и даље да раде у редакцијама које се трансформишу, а власништво најчешће такође остаје непромењено. Уосталом, и публика тих штампаних медија њихове дигиталне платформе доживљава као допуну или наследника штампаног издања и препознаје их као део исте медијске куће, што оне и јесу.

Ако се пође од свих тих аргумената, онда треба направити јасну дистинкцију између медијске платформе која се користи за испоручивање медијских садржаја до публике и медијске редакције која производи тај садржај. Тема овог рада је трансформација штампаних медија, а под тиме се подразумева трансформација редакција штампаних медија, а као што је претходно појашњено – та трансформација не престаје чак и ако се штампано издање угаси, јер је и такав епилог само један од појавних облика или један од крајњих резултата те трансформације. У том контексту, у овој дисертацији се полази од претпоставке да су новине

и даље новине иако се не штампају на хартији, односно прихвата се теза коју заступају Фидлер, Негропонт, али и многи други аутори.

Под „штампаним медијима” се пре свега подразумева редакција која је изворно оформљена за рад на штампаном издању, али то не искључује аутоматски и дигиталну платформу као још један облик преношења медијских садржаја и вести до публике. Ако се пође од те претпоставке, постаје и оправдано и нужно разматрати и концепте будућег развоја штампаних медија, па чак ако неки од њих претпостављају и потпуно укидање штампаног издања у будућности.

Када је реч о тим концептима развоја штампаних медија у будућности, у литератури се посредно или директно најчешће спомињу три етапе развоја које се могу очекивати током трансформације штампаних медија. Све те етапе подразумевају да су штампани медији већ напустили традиционалну „platform only” стратегију која подразумева постојање само штампаног издања јер се трансформације и дешавају онога тренутка када се појави коегзистенција две платформе, тј. штампаног и дигиталног издања.

Прва етапа подразумева да ће штампана издања наставити да постоје још неко време као примарна платформа, док ће паралелно постојати и дигитално издање које ће бити секундарно по значају. Таква коегзистенција одговара стању које се у теорији дефинише као „print first” стратегија.

Друга етапа подразумева да ће дигитално издање бити примарно по значају, док ће штампано издање заузимати секундарну улогу и значај за саму редакцију. Стога се често могу чути и предвиђања да ће штампани медији у годинама које долазе опстати као елитни и специјализовани медији намењени ужој циљној групи која жели да плаћа за информације штампане на папиру, као што је то, уосталом, већ постала пракса са неким великим редакцијама попут „Њујорк тајмса”. Такав однос одговара „digital first” стратегији.

Трећа етапа подразумевала би потпуно укидање штампаног издања и усмеравање свих капацитета и целе редакције само ка дигиталном издању. То је сценарио који подразумева најдрастичније промене у свим елементима и стога се најчешће веома тешко спроводи у традиционалним редакцијама и углавном подразумева дуготрајан процес. Овакав епилог могао би се условно назвати „digital only” стратегијом, мада се овај израз ређе користи у контексту штампаних медија јер он, за разлику од претходно споменутих стратегија, потпуно искључује постојање штампаног издања. Стога се овај израз у теорији најчешће везује за изворно дигиталне медије који од свог покретања имају искључиво дигиталну платформу. Међутим, то не значи да је та стратегија ирелевантна за штампане медије јер се она може посматрати и као финално исходиште „digital first” стратегије која по својој природи већ указује да се редакција припрема за тренутак у којем ће и дефинитивно прекинути штампање свог садржаја.

Сва три претходно наведена концепта будућег развоја штампаних медија биће додатно појашњена у оквиру наредног поглавља у којем ће бити детаљније представљене разлике између „platform only”, „print first” и „digital first” стратегије које се директно везују за штампане медије, док ће се „digital only” стратегија посматрати, како је већ назначено, као завршна фаза или финално исходиште „digital first” стратегије.

Треба напоменути да се претходне три етапе могу посматрати и као три могућа сценарија у даљем развоју штампаних медија јер ће се поједини медији одредити само за један од наведених праваца и од успеха на том путу зависиће и њихов опстанак. Међутим, већина штампаних медија ће у годинама које долазе ипак пролазити кроз две или све три стратегије на путу своје трансформације, а не само кроз једну, па је стога наведене појавне облике ипак реалније посматрати као етапе на путу трансформације. Тако ће на почетку углавном бити склонији првој опцији јер ће она још увек доносити веће приходе, посебно на

мањим и неразвијеним тржиштима. Временом ће такав однос постати финансијски неодржив што ће условити прелазак на другу стратегију. И на крају, у тренутку када штампано издање чак и уз минимална улагања буде производило само губитке, редакције ће прибегавати трећој и најдрастичнијој опцији.

Та трећа опција означава уједно и потпуно нови епилог у досадашњој пракси развоја медија будући да до сада појава нових медија никада није означавала нестајање претходних већ њихово прилагођавање и трансформацију, док претходно наведени концепти будућег развоја штампе указују управо на њен нестанак у финалној фази. На такав епилог указује и Карол Јакубович у својим предвиђањима будућности традиционалних медија. Он тврди да се по први пут у историји масовних медија у дигиталном добу може појавити потпуно нови сценарио. „У традиционалном моделу кумулативног развоја медија, стари медији су опстајали, можда са неким модификацијама, и поред појаве нових. Сада ћемо временом можда видети замену, а не акумулацију: нови медији могу почети да замењују старе” (Jakubowicz, 2009: 2).

Иако ни Јакубович, ни многи други теоретичари нису експлицитно указивали на различите концепте, сценарије или етапе будућег развоја штампаних медија, већ првенствено указивали на опште или најбитније карактеристике правца у којем ће се традиционални медији кретати, њихова предвиђања веома су релевантна за разумевање овог питања и могу се ставити у контекст разматрања будућности штампе.

Занимљиво предвиђање наводи и Николас Негропонт истичући идеју о интелигентном филтрирању медијских садржаја и њиховом прилагођавању појединачним корисницима уз помоћ напредне компјутерске технологије која ће се понашати као наш персонални уредник. Он каже да се таква компјутерска интелигенција може појављивати на два различита места.

„Она може егзистирати у предајнику и понашати се као да поседујете ваше личне писце чланака и новинаре – као да Њујорк тајмс издаје једну једину новину направљену посебно према вашим интересима” (Negropont, 1998: 25). Циљ је да се на тај начин из великог броја вести и медијских садржаја које редакција произведе у току дана одабере само мали број оних који одговарају специјално нашим интересовањима, а ми их можемо конзумирати одштампане или у дигиталној форми.

„Други пример је онај у којем ваш систем за новости живи у пријемнику и док Њујорк тајмс емитује врло велики број битова, можда пет хиљада различитих прича, ваш систем граби само неколико одабраних, у зависности од ваших интереса, навика и планова за тај дан” (Negropont, 1998: 26). За разлику од претходног случаја у којем се ово интелигентно филтрирање одвија у предајнику, тј. самом медију, у овом другом случају тај процес се дешава у пријемнику, тј. медиј и даље емитује све садржаје без изузетка, али интелигентна технологија у нашем уређају преко којег конзумирамо медије селекује само садржаје који одговарају нашим интересовањима. „Будућност не лежи ни у једном ни у другом начину, већ у оба” (Negropont, 1998: 26).

4. ТРАНСФОРМАЦИЈА ШТАМПЕНИХ МЕДИЈА У ДИГИТАЛНОМ ДОБУ

4.1. Штампани медији и промене у дигиталном медијском окружењу

Технолошке промене, дигитализација и конвергенција медија изазвали су драстичне промене у свим елементима медијског тржишта. Прво су омогућили публици да знатно лакше и једноставније приступа медијским садржајима и медијима уопште путем дигиталних платформи, а та промена одразила се временом и на промену понашања, навика и очекивања саме публике. Све то директно је довело до усвајања нове културе конзумирања медија која са собом доноси и нове потребе публике. Те нове потребе у својој основи имају императив да приступ медијима буде што једноставнији и лакши, тј. да постоји могућност приступа медијима у било ком тренутку, са било ког уређаја и са било ког места.

Све то временом је водило и ка опадању публике традиционалних медија, а самим тим и њихових прихода, што је приморало традиционалне медије, а пре свега штампу, да постепено инкорпорира нове медије и нове технологије у своје редакције. „Као и увек до сада, нове технологије мењају начин рада у новинарству, мењају устаљене облике организације и преобликују новинарску културу” (Milivojević, 2012: 29). Тако су се технолошке промене и дигитални медији одразили на све кључне аспекте новинарског рада у редакцијама, од процеса производње вести, преко начина на који се вести дистрибуирају, па све до начина на који публика приступа медијским садржајима.

Зато је покретање мултимедијалних платформи постао нужан одбрамбени механизам и покушај да се обезбеди опстанак традиционалних новинских редакција јер су све претходно споменуте промене иницирале све бржи развој дигиталног медијског тржишта у XXI веку. У таквом окружењу традиционални медији били су пољуљани из корена, док се истовремено одвијала константна и све бржа експанзија новонасталих онлајн медија. „Медији се у XXI веку селе на дигиталне платформе чиме је отворено ново поглавље у историјском континуитету трајања медија, а они који су закаснили са заузимањем простора на дигиталним платформама губе трку за конзументе својих садржаја” (Vulić, 2018: 12).

Иако ни међу практичарима, ни међу теоретичарима, нема сагласности око тога да ли ће и на који начин штампани медији моћи да преживе огромне промене у дигиталном добу, сви су сагласни да традиционалне редакције морају да мењају начин на који дефинишу, производе и испоручују своје медијске садржаје. То у основи значи да штампани медији морају да напусте „**platform-only**” и пређу на „**multi-platform**” стратегију, односно да поред свог изворног штампаног издања покрену и дигитално издање како би ишли у корак са променама које је донело дигитално доба. „За постојеће новинске организације, отварање веб странице постало је главни задатак. Како пише Американ џурнализам ривју, 1994. је само 20 новина у целом свету имало веб сајтове. После мање од пет година, имало их је више од 5000” (Kreјg, 2010: 25).

Иако се већ до краја прошлог века број штампаних медија који су покренули своје онлајн издање мерио у хиљадама, већина штампаних медија је своја онлајн издања ипак почела да покреће тек после 2000. године. „Они који свакодневно користе Web да дођу до вести и информација понекад тешко могу да поверују да су онлајн новине биле веома ретке почетком деведесетих. Само мали број био је доступан преко умрежених рачунара” (Kawamoto, 2003: 5).

Међутим, покретање онлајн издања био је само иницијални корак који није гарантовао позитиван резултат јер је највећи изазов за сваку редакцију било развијање тог издања. А за редакцију са традиционалним наслеђем, то је подразумевало тектонске промене јер су структура редакције, организација рада, па и сами новинари и уредници били оспособљени за рад по традиционалним принципима продукције, а сада су из те перспективе морали да развијају нови медиј који **функционише на потпуно новим принципима**.

Штавише, покретање онлајн издања захтевало је додатне финансијске и кадровске ресурсе, што је додатно оптерећивало редакцију и штампано издање које је већ увелико почело да трпи негативне последице развоја дигиталног тржишта. Али, како наводи и Кевин Кавамото, свима је постало јасно да у XXI веку дигитално новинарство постаје мејнстрим и да стога не чуди што многе традиционалне редакције покрећу истовремено и онлајн издања упркос томе што то захтева додатна средства, а исходи су притом веома неизвесни.

Као битан показатељ да дигитално новинарство добија све значајније место на медијској сцени, он наводи и то што је, на пример, Аненберг школа за комуникације при Универзитету Јужна Калифорнија почела да објављује научни часопис „Онлајн џорнализм ривју” („Online Journalism Review”) од 1. марта 1998. године управо да би помогла новинарима и другим медијским професионалцима да се прилагоде дигиталном окружењу (Kawamoto, 2003: 7). Он такође наводи и да су многе медијске организације, као што су Институт Поинтер (Pointer), Фридом Форум (Freedom Forum), Америчко удружење новинских уредника (АСНЕ), Амерички новинарски институт (АПИ), Национални институт за извештавање уз помоћ рачунара (НИЦАР), Истраживачки центар Пју (Pew Research Center) и многи други понудили значајну помоћ и корисне ресурсе како би помогли традиционалним новинарима и медијским организацијама да разумеју и користе нове технологије (Kawamoto, 2003: 8). Тако је корак по корак онлајн новинарство освајало медијску сферу и постало „најузбудљивије ново поље у савременој новинарској индустрији” (Krejg, 2010: 33).

Овде треба имати у виду једну чињеницу која се често превиђа, а то је да је међузависност традиционалних и нових медија изузетно велика и да су управо традиционални медијски актери били велика покретачка снага за развој онлајн медија. То се често занемарује и развој онлајн новинарства неоправдано потпуно измешта из поља традиционалног новинарства и приписује неким потпуно новим актерима на медијској сцени. Пракса, међутим, показује управо супротно. Стога треба имати у виду неколико битних чињеница да би се на прави начин разумео однос традиционалних и дигиталних медија.

Прво, појава дигиталних издања није означила крај традиционалних, већ су они наставили да постоје истовремено и велики број дигиталних медија креирале су управо редакције традиционалних медија у покушају да се прилагоде новим околностима.

Друго, управо су традиционални медији дали огроман допринос у развоју квалитетних онлајн издања јер су поседовали наслеђен новинарски професионализам, знање и искуство које је директно допринело томе да по питању квалитета садржаја управо онлајн издања која су покренули традиционални медији, а пре свега штампа, буду најквалитетнији у онлајн сфери. Могло би се чак рећи да су управо онлајн издања традиционалних медија имала пресудан значај за стицање одређеног кредибилитета онлајн медија за које се уобичајено везује неупоредиво нижи квалитет и поузданост у односу на традиционалне медије. Довољно је погледати који онлајн медији се сматрају најкредибилнијим како на глобалном нивоу, тако и у свакој појединачној земљи, и лако се може закључити да на тој листи доминирају управо онлајн издања изворно штампаних медија.

И треће, највећи недостатак онлајн издања која су покретали традиционални медији било је прилагођавање садржаја специфичностима онлајн платформи које су подразумевале знатно атрактивније визуелно опремање (мултимедијалност) и другачије поимање критеријума „актуелно”, а управо то су биле две највеће потешкоће за традиционалне редакције штампаних медија приликом развијања њихових онлајн издања. „Мада је суштина онлајн вести и даље текст, уредници су открили две основне разлике између онлајн и штампаног новинарства. Онлајн медији су нудили мултимедијалне погодности и могућност да се приче тренутно допуне најновијим подацима” (Krejg, 2010: 25). Те две разлике испоставиће се као највеће отежавајуће околности за редакције штампаних медија све до данас.

Многи теоретичари су управо због претходно наведених разлога критиковали поделу на „старе” и „нове” медије јер су увиђали да је та подела неадекватна будући да су многи „нови” медији настајали управо из традиционалних, без обзира да ли су тај процес називали конвергенцијом медија (Gordon, 2003; Dailey, Demo and Spillman, 2003; Pavlik, 2004; McQuail, 2005; Jankins, 2006; Lawson-Borders, 2006; Jason Bainbridge, 2008), метаморфозом старих медија (Fidler, 2004), или једноставно прилагођавањем дигиталној ери (Jakubowicz, 2009).

Стога Карол Јакубович и наводи да термин „нови” често користимо у неадекватном значењу при употреби одреднице „нови медији” јер неки од оних које тако ословљавамо постоје деценијама. Он стога предлаже употребу адекватније терминологије, тачније коришћење термина „дигитални медији” (digital media) за оне које најчешће ословљавамо са „нови” и термина „наслеђени медији” (legacy media) за оне које смо наследили из прошлости и које често називамо „стари” или „традиционални” медији (Jakubowicz, 2009: 1).

Дакле, иако уобичајени израз „нови медији” имплицира и постојање „старих медија” који су замењени, истина је да стари медији нису нестали. Штампа, радио и телевизија наставили су да постоје и да се прилагођавају променама, као што се увек и дешавало када су на позорницу ступали нови медији. „Медијски историчари и истраживачи учили су да се сваки медиј гради и прилагођава оном који му претходи. Радио је сматран претњом за новине, телевизија претњом за своје претходнике, кабл је требало да замени телевизију, а сада сателит и интернет проузрокују технолошки немир свим својим претходницима. Сви ови медији коегзистирају у замршеном систему преноса комуникација и проширују избор за публику” (Lawson-Borders, 2003: 94).

Чан наводи да је претходно споменута термиолошка непрецизност настала због тога што је термин „нови медији” средином деведесетих почео све више да се користи уместо термина „мултимедији” који је указивао на једну од најбитнијих карактеристика дигиталних медија, а то је њихов мултимедијални садржај. „За разлику од свог претходника, термин ’нови медији’ није био прикладан: он је приказивао друге медије као старе или замрле” (Chun, 2006: 1). Та неприкладна употреба термина „нови” постаје још очигледнија ако у обзир узмемо значење које подразумевамо под термином „нови медији” јер „ново не би требало да има претходника, треба да буде другачије од свакодневног, и због тога би требало да буде тешко, ако не и немогуће, за описивање” (Chun, 2006: 3). Насупрот томе, већ од првог дана употребе овог термина свима је било јасно шта он заправо подразумева, а то су дигитални медији, без обзира што се и у литератури могу пронаћи различите дефиниције термина „нови медији”.

Да би објаснио како се мењају медији током времена, Фидлер је у теорију увео термин и процес медијаморфозе коју дефинише као „трансформацију комуникацијских медија” до које долази „услед сложеног преплитања исказаних потреба, конкурентских и политичких притисака и друштвених и технолошких иновација” (Fidler, 2004: 41). Сви ти фактори, а посебно технолошке иновације и нове медијске технологије, утицале су и на промене штампаних медија који су били принуђени да се прилагођавају новим околностима на

тржишту. „Проучавањем система комуникације као целине видећемо да нови медији не настају спонтано и независно – они се појављују поступно кроз метаморфозу старих медија. И да појавом новијих медија комуникације старији облици обично не замиру – они настављају да се развијају и прилагођавају” (Fidler, 2004: 41).

Фидлер стога подсећа да је дигитализација само последња у низу промена на које су штампани медији морали да реагују прилагођавањем јер је и брзо ширење телевизије у прошлости, попут дигиталних медија данас, такође приморало новине и часописе да се мењају и прилагођавају. Иако су и тада ти старији медији проглашавани „умирућим медијима” јер се сумњало у њихову способност да преживе у конкуренцији „привлачних слика телевизије”, штампани медији су показали много већу способност прилагођавања него што је то већина очекивала. „Ово такође илуструје важно налазиште принципа метаморфозе: установљени облици комуникацијских медија морају да се мењају услед појаве новог медија – њихова једина друга опција је да изумру” (Fidler, 2004: 42).

У том процесу нужног прилагођавања дигиталном добу, редакције штампаних медија увиделе су да је покретање онлајн издања постало нужно. Самим тим су морали да усвоје и велике промене које су се десиле у сфери новинарства у последње две деценије са развојем дигиталног медијског окружења. Те промене изнедриле су неке потпуно нове принципе по којима функционишу онлајн медији, а ти принципи директно се одражавају и на редакције штампаних медија будући да оне истовремено развијају и своја онлајн издања.

Међу тим променама најбитније су следеће: **промењено је схватање актуелности и временски циклус вести, мултимедијалност садржаја постала је императив, расте значај интерактивности, мења се и поимање близине и локалног, мењају се и традиционални принципи гејткипинга (чувања капија).** Иако су, као што је раније споменуто, све ове промене директно погађале првенствено онлајн издања штампаних медија, није тешко претпоставити да су се ефекти тих промена одразиле и на функционисање дела редакције који се примарно бави штампаним издањем. Стога ће у наставку детаљније бити предочене све те кључне промене са којима се суочавају и штампани медији у дигиталном добу.

Промењен циклус вести, а самим тим и схватање актуелности, прва је и највидљивија промена која је настала у редакцијама традиционалних медија након покретања онлајн издања. У традиционалним редакцијама постојали су фиксни рокови у циклусу припремања садржаја, што значи да је свака редакција имала прецизно дефинисане крајње рокове до којих су морали да буду припремљени сви садржаји за сутрашње издање, а комплетно припремљен број послат на штампање да би се у току сутрашњег дана нашао у продаји. То значи да је цео радни процес био подређен дефинисаним терминима и да се у садржају сваког броја могле наћи само вести и догађаји који су редакцијама били познати до финалног закључења броја. Покретањем онлајн издања овај традиционални циклус вести промењен је из корена јер на дигиталним платформама не постоје рокови, а циклус вести траје 24 сата дневно, односно без прекида.

Данијел Крејг наводи да је интернет на тај начин редефинисао неке основне појмове у новинарству, а међу њима је управо и појам актуелности. „Пре свега, појам правременог објављивања вести је у целини редефинисан. Технологија је омогућила дописницима и новинским организацијама да готово тренутно пренесу информацију, а публика је почела да очекује непосредно извештавање о најновијем догађају” (Крејг, 2010: 22). Он уједно сматра да је то вероватно највећа промена у уобичајеној редакцијској пракси између новинара који припремају штампана и новинара који припремају онлајн издања јер „извештачи знају да у онлајн новинарству, где свака прича може да се ажурира у било које време, постоје стални, то јест ’клизни’ временски рокови” (Крејг, 2010: 189).

Ипак, „вести без прекида” нису новина која се у новинарству појавила као последица масовне употребе интернета, али је интернет по први пут омогућио да се тај феномен усвоји и у редакцијама изворно штампаних медија. „Канзас и Гитлин (1999) су запазили да интернет није измислио 24-ворочасовне вести, али је убрзао култ брзине у редакцијама, стављајући квалитет вести у опасност. Развој 24-ворочасовних канала вести у новинарству од 1980-их водио је ка покривању вести у реалном времену, а то је значило да је брзина више вреднована од анализе” (Cam & Domingo, 2015: 124). Као парадигму за овакву праксу, Кам и Доминго наводе Си-Ен-Ен (CNN) који је „форсирао идеју о ’вестима у реалном времену’ до крајњих граница”, док је интернет заправо само наставио са тим процесом који су још раније иницирали радио и телевизија (Cam & Domingo, 2015: 124).

Дакле, тренд „брзина испред анализе” са интернетом је добио још већу и бржу експанзију и постао правило не само за електронске медије који могу да емитују садржај у реалном времену, већ чак и за традиционалне редакције штампаних медија које сада такође могу да објављују вести 24 сата без престанка на својим онлајн издањима. Другим речима, редакције штампаних медија нису се приближиле електронским медијима само по питању могућности да креирају и користе мултимедијалне садржаје, већ и по питању схватања „најновијих вести” или „актуелности”, а то је проузроковало велику промену у односу на традиционалну новинарску рутину у овим редакцијама. „Сада су и штампана издања добила могућност да, када се појави најновија вест, своје приче могу да поставе у року од неколико сати или чак минута, и тако су први пут добила прилику да се у брзом објављивању вести такмиче са радијским и телевизијским кућама” (Krejg, 2010: 25).

Мултимедијалност садржаја друга је велика промена коју су почеле да усвајају и традиционалне редакције штампаних медија. Она се јавља као директна последица конвергенције медија и прилагођавања дигиталном окружењу, о чему је било речи у претходном поглављу. То прилагођавање подразумева и промене у форми садржаја, а као највидљивија последица у случају штампаних медија јавља се кретање ка мултимедијалним медијским формама. Иако Фидлер указује да су штампани медији по најширој дефиницији појма „мултимедиј” и током XX века спадали у облике мултимедија јер су и у штампаном издању комбиновали речи, фотографије и графике које су читаоцима дистрибуирали на папиру, у последње две деценије прошлог века ипак је популаризовано схватање мултимедија које одбацује папир као „застарели” медиј и самим тим медиј који се није сматрао мултимедијалним. „Омиљени ’нови’ медиј за приказивање мешовитог садржаја је екран. Са електронским дисплеј медијем, као што су компјутерски монитор или телевизијски екран, нови мултимедијални системи могу да преносе информације различитим мешавинама покретних видеа, анимације и звука, као и непокретне слике и писане речи” (Fidler, 2004: 45).

Управо ка том новом концепту мултимедија крећу се и редакције штампаних медија посредством својих онлајн издања у процесу прилагођавања дигиталном добу јер су са развојем нових технологија порасла и очекивања публике. „Више није довољно само отићи на место догађаја, направити неколико забелешки и написати причу. Публика је уз вести прво хтела слике, затим филм или видео снимак и, на крају, извештавање уживо” (Krejg, 2010: 23). Они који не одговоре на та нова очекивања публике, губе трку у онлајн сфери јер се публика веома брзо окреће другим онлајн медијима који неће само правовремено објавити најновију вест, већ ће је понудити у форми која најпотпуније покрива догађај, а то најчешће подразумева мултимедијалну причу. „Дакле мултимедијалност се дефинише као публиковање новинарских текстова, који прате или могу пратити остали аудио-визуелни садржаји, као што су графике, табеле, анимације, па чак и аудио и видео програми” (Klјajić, 2012: 201).

Интерактивност је, уз претходно споменуто мултимедијалност, најчешће истицана карактеристика дигиталних медија, па је и она постала још један велики изазов за традиционалне редакције у XXI веку. „Схватање да је ’информациони аутопут двосмерна

улица' где новинари могу да очекују да ће се свакодневно сусретати са мишљењима њихових читалаца, доноси са собом и све већу свест о томе да се традиционална правила и конвенције рапидно мењају” (Allan, 2006: 15). Штавише, од новинара и уредника више се не очекује само да одговарају на коментаре читалаца, већ да подстичу онлајн дискусију и мотивишу своју публику да буде што укљученија у свакодневну комуникацију са редакцијом или интеракцију са медијским садржајем јер пракса показује да се тако повећава и популарност медијских садржаја. Тако се уједно гради и вернија публика која временом постаје све приврженија датом медију. „То је више од самог објављивања вести, седења и чекања на сутрашњи временски рок; онлајн новинари сматрају да њихов медиј има већи степен узајамног односа са својом публиком” (Krejg, 2010: 46).

Тај узајамни однос не подразумева више ни ексклузивно право новинара и уредника да само они диктирају теме и креирају садржај. Читаоци све чешће и сами намећу теме или садржаје које медији објављују или укључују у своје извештаје и то постаје све драгоценији извор материјала за саме медије. Стога интерактивност с једне стране захтева додатно ангажовање редакције, али с друге стране доноси вишеструку добит медијима и постаје једна од најпрепознатљивијих разлика онлајн медија у односу на традиционалне. „Практично сви онлајн новинари слажу се да је интерактивност одлика која пре свих и изнад свега најјасније осликава разлику између онлајн медија и свих других” (Krejg, 2010: 46).

Близина као традиционални критеријум у новинарству такође је доживео извесне промене у дигиталном добу. Вести свакодневно пристижу и објављују се са свих крајева света, па је и појам локалног знатно проширио своје границе. „У зависности од околности и тематике, у данашње време се већина вести у оквиру државе или неког њеног региона сматра локалним” (Krejg, 2010: 23).

Гејткипинг („чување капија”) је још један појам који је претрпео огромне промене, иако се тај аспект најчешће превиђа у расправама о променама које је донело дигитално доба. Некада су суверени „чувари капија” седели су у редакцијама, док су значајније утицаје трпели углавном само од стране политичких и економских актера. Улога публике била је маргинализована у том смислу, што се драстично променило двосмерном комуникацијом коју је донео XXI век. Стога Хајндерик (Heinderyckx) указује управо на то да је са дигиталним добом и променама које је оно донело дошло и до великих промена у поимању термина „чувара капија” и да су се појавили неки потпуно нови фактори који утичу на избор вести и креирање садржаја.

Једна од најочигледнијих промена која је настала у том смислу под утицајем компјутерске технологије је **алгоритамски гејткипинг**. Он настаје као последица чињенице да је количина онлајн вести и садржаја на различитим платформама порасла до те мере да човек више није у стању да ефикасно прати све те садржаје како би издвојио оне које ће уврстити у понуду свог медија. „Као резултат тога, медијске организације не само да су морале убрзано да децентрализују гејткипинг операције, већ су морале да их аутоматизују. Алгоритамски гејткипинг уводи промене у саму природу избора вести” (Heinderyckx, 2015: 257).

Алгоритми на тај начин почињу да делују као прва или прелиминарна селекција вести тако што новинарима из мора садржаја који се свакога дана објаве издвајају оне који би могли бити од највећег интереса за њих по одређеним критеријумима. Тако алгоритми постају све значајнији у процесу избора вести и медијских садржаја, иако новинари и уредници и даље врше финалну селекцију и одлучују о томе шта ће бити објављено, а шта не. Треба напоменути и да алгоритми упркос све већем значају у медијском гејткипингу остају обавијени велом тајне и да стога не могу бити у потпуности теоријски дефинисани.

То значи да колико год били свесни њихове улоге и суштине њиховог функционисања, никада не можемо у потпуности и до детаља разумети тај процес селекције, као што нисмо у

потпуности сигурни ни како, примера ради, Гугл или Фејсбук персонализују све садржаје за појединачне кориснике иако знамо да се то ради захваљујући алгоритмима које су сами креирали. „Другим речима, док је традиционални гејткипинг тешко разумети због своје комплексности и због тога што се неке људске интервенције не могу у потпуности објаснити, алгоритамска селекција је потпуно рационалан и систематизован процес који би био сасвим разумљив и комплетно формализован, али је прекривен многим стратешким пословним тајнама” (Heinderyckx, 2015: 257). Све ово не значи да су новинари и уредници изгубили централну улогу „чуvara капија”, већ да сада тај посао обављају и посредством других фактора који као невидљиве силе ипак утичу на то шта ће се наћи у свакодневној понуди онлајн медија.

Верификација или потврда је такође значајно променила свој положај или значај у процесу гејткипинга, а Хајндерик примећује да је то један од најпроблематичнијих аспеката новинарства у дигиталном добу јер верификација драматично губи значај. „У традиционалном ланцу производње вести, потврђивање тачности и истинитости информација била је кључ за једну од брва капија. Прича је проверена и потврђена из више извора пре него што је била објављена” (Heinderyckx, 2015: 258). Иако су се грешке и манипулације дешавале од када постоји и новинарство, односно и у традиционалним медијима, оне су биле знатно ређе него у дигиталној ери када потврђивање тачности информација постаје све флексибилније. „Дигитални медији и дигитални производи традиционалних медија сада значајно умањују овај критеријум”, па се као очекивана последица тога јавља и пракса да се „вести често објављују што је пре могуће, а проверавање ће тек накнадно уследити, било од стране самог медија или од стране публике” (Heinderyckx, 2015: 258).

Дупли гејткипинг стандарди јављају се делом као последица претходног проблема са верификацијом, а делом и као последица неограниченог простора за објављивање које постоји у онлајн издањима, док је у штампаном издању простор врло ограничен. То је директно утицало на развијање различите гејткипинг праксе у онлајн и штампаном издању током XXI века. У почетној фази развоја онлајн медија, редакције су доминантно преносиле само садржај из принт издања и на своју дигиталну платформу, али се временом та пракса све више мења и онлајн издања почињу да се развијају све самосталније, са оригиналним садржајем, али и потпуно новим правилима. „Веб сајт је развијао свој сопствени живот са сопственом уредничком политиком и сопственом гејткипинг рутином. Једна иста медијска организација, један исти бренд, у неким случајевима и један исти тим новинара почео је да производи вести по дуплим стандардима – а један сет правила значајно је лабавији од другог” (Heinderyckx, 2015: 258).

Није тешко претпоставити да су ти лабавији стандарди постали пракса у онлајн издању, па се често дешава да новинари који своје приче не могу да објаве у штампаном издању јер не задовољавају ригорозније критеријуме који ту важе, те исте приче објављују у онлајн издањима у којима су критеријуми значајно нижи. То је довело до тога да највећи број дигиталних платформи у почетним фазама свог развоја постану место за садржаје које карактеришу знатно нижи новинарски и етички стандарди. „Онлајн новинарство није могло значајно да помогне у побољшању квалитета медијске понуде. Супротно, његова појава чини се да је још више снизила стандарде новинарске професије. Интернет је повећао брзину којом информације до реципијената стижу, њихову доступност и транспарентност, али је зато смањио објективност, потпуност и истинитост, основне критеријуме за квалитет медијске понуде” (Domazet, 2014b: 220).

Хајндерик примећује да су онлајн издања у почетку била споредни производ главног медија, али да су временом постајала све популарнија, профитабилнија, што доводи до тога да маргинализују основни медиј и све чешће постају примарни (Heinderyckx, 2015: 258). Међутим, чак ни све већи значај који је придаван онлајн издању није много променио

претходно описану праксу двоструких стандарда јер се једном усвојена рутина тешко мења. Стога не треба да чуди што су се паралелно са развојем онлајн медија све чешће и све гласније могле чути и критике на рачун новинарства јер је запало у својеврсну кризу кредибилитета. То делује оправдано и очекивано ако се дешавања посматрају из перспективе претходно описаних двоструких гејткипинг стандарда. Једноставније речено, некада секундарна платформа са нижим професионалним стандардима полако постаје примарна или се креће ка тој позицији, али се стандарди у највећем броју случајева нису променили, па није неочекивано ни то што је наступила криза квалитета и кредибилитета у новинарству уопште.

Популарност као критеријум за избор вести и медијских садржаја још је један изразито негативан тренд који је донело дигитално доба. Иако сам концепт популарности није био стран ни у новинарству у прошлости, у онлајн медијима популарност добија потпуно нову улогу у процесу гејткипинга. Она све чешће почиње да заузима место које је некада у процесу избора вести имала релевантност, а то најбоље сведочи о опасности овог тренда по новинарску професију уопште. „Док је традиционални гејткипинг водио рачуна о релевантности приче за дату публику (по оцени уредништва чија је процена базирана на искуству и професионалним етичким стандардима), садржај нове генерације подстакнут је новим моделом ангажовања технолошки оспособљене публике који кориснике подстиче да означе своје преференције, укажу на њих, оцењују, лајкују, вреднују и издвоје садржај на који наиђу” (Heinderyckx, 2015: 260).

То ангажовање публике које послушкује свака редакција онлајн медија има директан утицај и на сам процес избора садржаја или вести. Иако то теоријски не мора бити негативан процес јер публика начелно добија значајнију улогу у медијској сфери, у пракси се испоставило да су ефекти изразито негативни, чак и за саму публику. Примат се даје популарним, а не релевантним садржајима, па публика временом бива бомбардована садржајима који изазивају реакције, без обзира на њихову новинарску вредност и јавни значај. „Проблем одсуства етике и опадања компетентности, угледа и поверења читалаца у медије, горући је и сада већ вишегодишњи проблем нашег и светског медијског простора. Златно англосаксонско правило да без квалитетне, праве информације, конзумент медија не може да донесе ваљану одлуку, као да већ одавно не важи” (Domazet, 2014a: 421).

Штавише, Хајндерик наводи да је услед овакве промене данас дошло до тога да се популарност третира као релевантност и да она диктира одабир садржаја и избор тема којима ће се медији бавити. Он стога упозорава да морамо бити забринути због тог процеса „поклапања релевантности и популарности”, тј. поистовећивања ова два појма у свакодневной редакцијској пракси, јер се процена новинарске вредности одређене вести или садржаја све више помера од њене релевантности ка популарности коју има. Као директна последица тога јавља се пракса у којој медији примат све чешће дају темама и вестима које су популарне, а не онима које су најрелевантније за јавност и њихову публику. „Тип садржаја који настаје из овог процеса очекивано постаје много више екстравагантан, шокантан и забаван него релевантан у новинарском смислу” јер „најчитанији и најбоље оцењени текстови или најгледанији видео записи добијају значај и имплицитно се третирају као значајнији и стога уједно и релевантнији, иако су они само популарнији” (Heinderyckx, 2015: 260).

Све ово не значи да повратне информације од публике нису значајне и корисне, већ да треба бити веома опрезан са изједначавањем популарности и релевантности у процесу медијског гејткипинга, до чега данас све чешће долази.

Насловна страна онлајн издања такође је изнедрила неке нове принципе и актере у гејткипингу. Изглед и избор вести за наслову страну посебно је битно питање за све онлајн медије, баш као што је насловна страна у штампаном издању од посебног значаја, па се често

каже да она и продаје новине. Међутим, док насловну страну у принт издању уређује уредништво једном дневно на основу процене најзначајнијих, најпопуларнијих или ексклузивних тема у датом броју, у онлајн издању је процес уређивања насловне стране знатно комплекснији и много више децентрализован, па су они који су задужени за то такође добили улогу „чуvara капија” у извесном смислу.

На насловној страни простор је ограничен као и у принту, али се за разлику од штампаног издања посетиоци некада враћају и више пута у току дана на исти сајт и очекују нове садржаје. Стога се насловна страна уређује практично без прекида током целог дана јер треба да буде актуелна, али и довољно атрактивна да привлачи читаоце током целог дана. Стога је уређивање насловне стране дигиталних платформи много комплекснији и дуготрајнији посао од уређивања насловне стране новина. „Један или више деск новинара или веб сајт оператера, користећи своју личну процену и сирове, али све више и софистициране податке о посетама сајту, одлучују шта да прикажу, промовишу или уклоне. Попут уређивача излога, они уређују оно што је на дисплеју тако да привуку пажњу и охрабре пролазнике да уђу” (Heinderyckx, 2015: 259).

У том процесу, они у обзир узимају и многе друге факторе који су невидљиви за посетиоце сајтова, као што су аналитички подаци о понашањима публике у реалном времену, доступност мултимедијалних садржаја којима ће бити опремљене приче и њихова атрактивност, као и видљивост оглашивача и ПР садржаја. Императив за све који уређују насловну страну је да њен изглед и садржај буде такав да максимално оптимизује саобраћај, тј. мотивише кориснике да читају што више текстова и проводе што више времена на самом сајту.

Модерација се јавља као још један потпуно нови задатак медија у дигиталном добу. Имајући у виду да је интерактивност и ангажовање публике постало све значајније, коментарима корисника се придаје све већа пажња и они се охрабрују да на тај начин искажу своје мишљење и учествују у интеракцији са редакцијама и медијским садржајем. Самим тим настаје и потреба за „модерацијом” тих коментара, што представља још једну нову форму гејткипинга будући да особе задужене за то такође одређују шта ће бити објављено у оквиру медијске платформе, а шта не (Heinderyckx, 2015: 260).

Нови бизнис модели и пословне стратегије без обзира на све претходно наведене промене ипак представљају највећи изазов за редакције штампаних медија у XXI веку. „Основни бизнис модел традиционалних медија је да остварују приходе од оглашивача ’продавањем’ публике и истовремено од продаје својих производа тој истој публици” (Mierzejewska, 2011: 23). Миржејевска то традиционално тржиште штампаних медија назива „тржиштем дуалних производа” које одређује и пословну стратегију, али и стратегију садржаја. Тако с једне стране штампани медији теже ка томе да креирају садржај који ће бити привлачан за највећи део потенцијалне публике како би што боље продавали своје издање, док с друге стране несразмерно велику пажњу дају групама које су посебно интересантне оглашивачима. „Са доласком ’нових медија’ стари бизнис модел је угрожен”, а за штампане медије ситуацију посебно компликује чињеница да се најбољи начини прилагођавања на нове пословне изазове и даље истражују (Mierzejewska, 2011: 23).

Додатан проблем за штампане медије представља и то што се сада посредством свог дигиталног издања они обраћају веома фрагментисаној публици, а као последица тог дељења некада јединствене публике на велики број уско специфичних публика јавља се и захтев оглашивача за таргетирањем посебно значајних група. То приморава медије да граде нове дигиталне бизнис моделе, да усвајају правила дигиталних платформи, али и да се у борби за публику и оглашиваче сада такмиче не само са конкурентским штампаним медијима, као што је била пракса у прошлости, већ да се сада такмиче и са изворно дигиталним медијима који су покренути у XXI веку и који су стога већ потпуно адаптирани на дигитално

окружење. Дакле, посматрано из пословне перспективе, не само што су штампани медији почели да излазе на ново дигитално тржиште, већ су се истовремено суочили са неупоредиво већом конкуренцијом него што је то икада раније у историји био случај. Стога и Џенкинс наводи да је конвергенција као појам од старта изазивала велике дилеме, али да је монетизација медијског садржаја највећи изазов (Jankins, 2006: 10).

Све претходно наведено утицало је и на **то да новинарска интерпретативност и аналитичке новинарске форме** постану резервисане првенствено за штампано издање. Основни разлог за то лежи у чињеници да најновије вести могу да буду објављиване на онлајн издањима без прекида, тако да чисто информативни садржаји губе вредност и значај који су некада имали у штампаним новинама. Овај процес биће све израженији у будућности јер ће развој онлајн издања штампаних медија задовољити потребу публике да буде правовремено информисана, што ће штампана издања све више усмеравати ка анализама и интерпретацијама догађаја о којима се на онлајн издању најчешће сазнају само елементарне или непотпуне информације.

Све претходно наведене промене приморале су редакције штампаних медија да се све више прилагођавају и трансформишу како би опстале на тржишту, али иста судбина захватила је и многе друге сфере живота у дигиталном добу. „Новинари данас извештавају користећи технике и средства која су почетком XX века била незамислива, а онлајн новинари обављају посао који је до само пре 15 година био потпуно непознат. Ипак, улога новинара остала је у великој мери непромењена” (Крејг, 2010: 19). Стога је већина теоретичара и практичара сагласна у оцени да се суштина правог новинарства није променила упркос свим иновацијама које су захватиле традиционалне медије.

Иако онлајн издања, као што смо видели, функционишу на значајно другачијим принципима и подразумевају нов начин размишљања, и даље постоји много сличности између штампаног и онлајн издања. „Али оно што посебно треба истаћи јесте да приближавање медија компјутеризацијом и мултимедијалност новинара су доминантно обележили крај журналистичког двадесетог и почетак двадесет и првог века”, што је, како наводи Веселин Кљајић, утицало на то да „медији и медијска култура трпе велике промене, а новинарска делатност добија низ нових димензија које битно мењају хабитус новинара” (Кљајић, 2012: 12).

Тај промењени хабитус запажа и Крејг када наводи да „онлајн медиј има доста тога заједничког са традиционалним новинарством, али ипак захтева нови приступ и нови начин размишљања” које он назива „креативно размишљање”, а под њим у сфери онлајн новинарства подразумева „напуштање оних ограничења која су новинарству традиционално постављали други формати” (Крејг, 2010: 48).

Анализирајући већ споменути хабитус новинара који се незадрживо мења, Џејн Сингер закључује да се редифинишу или потпуно нестају многе границе које су традиционално постојале у новинарству, а са њима и многа правила која су суштински диктирала рад медијских професионалаца. „Новинарство је некада имало јасне границе. Постојале су границе по питању времена; новинари су имали крајње рокове, након којих су новине морале да иду у штампу или је програм морао да се емитује. Постојале су границе по питању простора; новинарство се практиковало унутар редакција и уређивало од стране уредника који су радили у њима. Постојале су границе по питању самог производа такође; садржај је долазио уредно упакован унутар страница новина или у оквиру минута телевизијског програма. Када се дође до последње странице новина или последњег минута, то је значило да нема више вести. Интернет је пробио све ове границе” (Singer, 2011: 107).

На основу свега наведеног може се закључити да је експанзија дигиталне сфере директно утицала и на промене у самом новинарству. Оно се у последњих двадесетак година

све интензивније креће од традиционалног концепта које је било актуелно у преддигиталном добу ка концепту онлајн новинарства које постаје доминантно у дигиталној ери. Очекивана последица тога је и да штампана издања све више губе значај и утицај на тржишту, а да њихово место полако заузимају њихови онлајн наследници. Управо због тога разматрање трансформације штампаних медија неминовно води и ка прихватању тезе да се у средишту те трансформације налази управо прелазак са традиционалног на онлајн новинарство. Стога се јавља и потреба да се на крају овог дела укратко укаже и на неке кључне карактеристике онлајн или дигиталног новинарства јер оно постаје све битније и за редакције изворно штампаних медија.

Пре указивања на те специфичне карактеристике које онлајн новинарство разликују од традиционалног, треба истаћи и запажање Кевина Кавамота који примећује да је веома тешко понудити универзалну дефиницију онлајн новинарства јер оно може имати другачије значење за различите људе. Зато разумевање самог концепта онлајн новинарства зависи и од тога да ли га тумаче новинари традиционалних медија или онлајн новинари, као и од тога у којем тренутку се то чини. „Дефиниција дигиталног новинарства је покретна мета. Како се технологија мења, и још битније, како се институција и концепт новинарства мења, дефиниција дигиталног новинарства се такође мења” (Kawamoto, 2003: 4-5).

Али он исто тако примећује да се већ и на основу назива „дигитално новинарство” може наслутити његова базична природа. „Ове две речи сугеришу да се ради о старој пракси у новом контексту – синтези традиције и иновација” (Kawamoto, 2003: 4). И управо све претходно описане промене које су погодиле штампане медије у XXI веку могу се третирати као резултат те синтезе.

Иако су у тим променама чешће наглашавани негативни ефекти, Крејг наводи и бројне позитивне промене које су донели онлајн медији и могућности које на њима постоје. „Овај медиј, свакако, има бар исто толико добрих страна колико и лоших”, наводи Крејг и као најбитније предности наводи могућност употребе линкова као својеврсних допуна за основни текст, потом могућност ажурирања и допуне текстова, неограничен простор за велику количину садржаја, али и могућност употребе аудио, видео или других мултимедијалних садржаја за потпунији доживљај приче (Krejc, 2010: 133).

Све ове могућности постоје захваљујући типичним карактеристикама онлајн новинарства, а Кавамото их сумира наводећи пет најбитнијих:

- *„Хипертекстуалност*: повезивање и слојевитост дигиталног новинарства кроз нелинеарну хијерархијску структуру.
- *Нелинеарност*: флексибилан систем ређања информација који не мора нужно да се придржава традиционалне, хронолошке или конвенционалне логике образаца сторителнга.
- *Мултимедијалност*: употреба више од једног типа медија у једном истом производу.
- *Конвергенција*: мешање или укидање историјски одвојених технологија и сервиса.
- *Прилагођавање и персонализација*: способност обликовања природе садржаја и сервиса према индивидуалним потребама и жељама” (Kawamoto, 2003: 4).

Све претходно описане промене које се дешавају у различитим аспектима редакцијског рада штампаних медија у дигиталном медијском окружењу додатно су убрзане и другим факторима на медијском тржишту, а пет најбитнијих промена биће детаљније представљене у деловима који следе.

4.1.1. Пад тиража и прихода штампаних медија

Једна од најтежих последица експанзије дигиталног медијског тржишта по штампане медије био је пад њихових тиража који се незауостављиво бележио из године у годину. На то су утицали многи фактори, а пре свега развој нових медијских форми и нове навике и захтеви публике која се све више окреће ка онлајн издањима. Пад тиража очекивано је доводио и до пада прихода који се остварују од штампаних издања новина, а као последица свега тога медијске куће биле су принуђене да трагају и за новим пословним моделима како би одговориле на изазове са којима се суочавају.

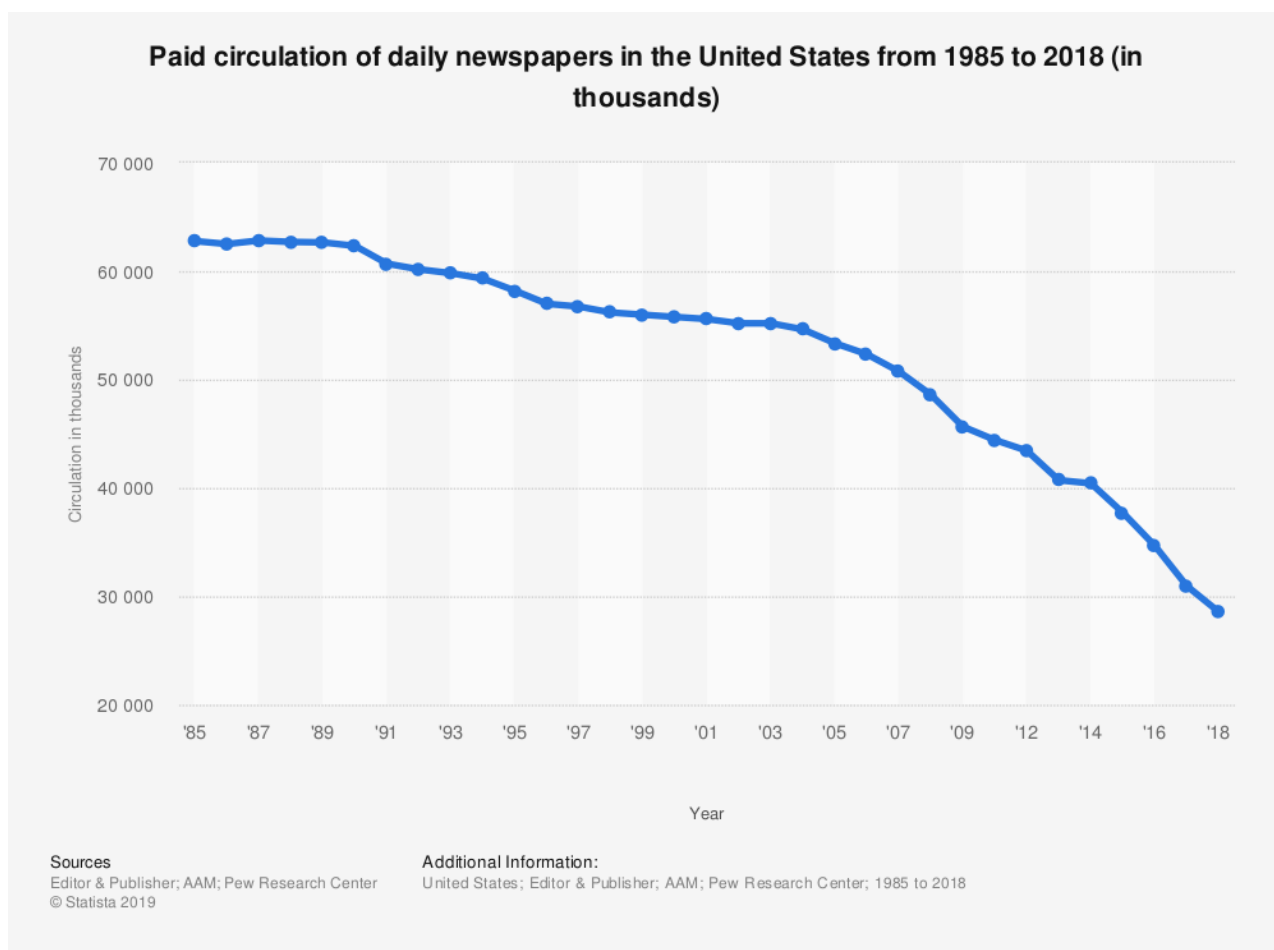
Ти велики изазови пред којима се налази штампа почели су много пре доласка дигиталног доба, на шта указује и Филип Мејер позивајући се на истраживања која су спровођена у САД у периоду од 1972. до 2008. године. „Пад читаности штампе износи 0,94% годишње. Ако покушате да продужите тај тренд до краја, показаће се да читаоци дневне штампе нестају у марту 2044. године. Али, молим вас, не узимајте ово запажање као прогнозу” (Meуer, 2009: 19). Мејер, наиме, упозорава да овај прорачун указује на временски тренутак у будућности када би нестао и последњи читалац штампаних новина ако би се наставио идентичан тренд пада читаности штампе из године у годину, али истовремено истиче да то није епилог који треба очекивати јер ће издавачи престати да штампају новине чим нестане критична маса која доноси профит. Зато закључује да је 2044. година превише оптимистична прогноза за издаваче новина. „Издавачи могу бити тврдоглави, али они неће наставити да неумољиво штампају новине све док последњи уморни читалац рециклира последњу згужвану копију. Црвена линија зауставиће их много пре него што се то деси” (Meуer, 2009: 19).

Овај тренд пада читаности штампе и њеног положаја на медијском тржишту није био специфичан само за САД, већ је био глобалног карактера, а већ уздрману индустрију штампе додатно је ослабила економска криза 2008. године. „За само четири месеца од децембра 2008. до априла 2009. године број радних места у новинарству смањено се за 8.800 широм Уједињеног Краљевства и Ирске. У Сједињеним Државама у истом периоду сектор штампе изгубио је 24.500 радних места (Phillips & Witschge, 2011, p. 22). До 2013. године, 25% општина у Уједињеном Краљевству више није имало дневне локалне новине (Media Reform, 2013)” (Phillips, 2015: 66).

Исти трендови погодили су и нашу земљу и цео регион, али су се негативни ефекти светске економске кризе уочили нешто касније него у најразвијенијим земљама света, стварајући тако додатне проблеме на тржишту већ ослабљене штампе. „У југоисточној Европи је број новинара смањен за 32%, а тиражи су нижи од 12% до 26%, при чему је највећи пад био у Грчкој, а најмањи у Бугарској. У 2010. години у Србији је тираж дневних листова пао за 13%, а недељника и двонедељника за приближно 21%” (Кlјајић, 2012: 18).

Опоравак од светске економске кризе који ће уследити наредних година није наговештавао боље дане за штампане медије јер ће друга деценија XXI века донети још бржи развој дигиталног тржишта и онлајн издања. Последице тог тренда биће још погубније по тираже дневне и периодичне штампе из више разлога. Број читалаца принт издања биће у константном паду, док ће истовремено све брже расти удео публике која се информира на интернету. То ће довести до тога да оглашивачи све већи део маркетиншког буџета преусмеравају са штампаних на онлајн издања, а тај тренд наставиће да се убрзава из године у годину. И коначно, као очекивана последица свега тога многе редакције почеће да све већи део финансијских и кадровских ресурса усмеравају као својим дигиталним производима, што ће по правилу значити да се смањују капацитети редакције која производи штампане новине.

Колико су сви ти фактори негативно утицали на тираже штампаних издања можда најбоље сведочи графикон истраживачке компаније „Статиста” (Statista) који приказује податке о тиражима дневних новина од 1985. до 2018. године у САД. Тиражи су достигли врхунац 1987. године када је дневни тираж америчке штампе износио 62,826 милиона примерака, да би три деценије касније тај број пао на 28,554 милиона примерака у 2018. години. Међутим, у целом том периоду најдрастичнији пад бележи се у последње четири године, тј. од 2014. до 2018. године, када је пад тиража износио око три милиона на годишњем нивоу. У целом периоду од 30 година, такав пад на годишњем нивоу забележен је још само у години најјачег удара светске економске кризе, тј. током прелаза из 2008. у 2009. годину.¹



Графикон бр. 6: Пад тиража дневних новина у САД од 1985. до 2018. (Извор: Статиста)

Нешто боља ситуација за штампане медије бележи се на глобалном нивоу, судећи по подацима Светске асоцијације новина и новинских издавача (World Association of Newspapers and News Publishers, скраћено ВАН-ИФРА) која у свом извештају из 2019. године наводи да је тираж штампе на глобалном нивоу био у паду од 1% у 2018. години. У истом извештају наводи се и да је у петогодишњем периоду од 2013. до 2018. године забележен пад прихода од продаје штампаних новина за 5% на годишњем нивоу, као и да су приходи од оглашавања у штампаним издањима у паду од 2% на годишњем нивоу у наведеном периоду.²

¹ Подаци преузети са сајта истраживачке компаније „Статиста“ доступни су на линку: www.statista.com/statistics/183422/paid-circulation-of-us-daily-newspapers-since-1975/ (последњи пут посећено 16.10.2019. године).

² WAN IFRA: World Press Trends 2019, доступно на: www.wan-ifra.org/sites/default/files/field_article_file/World%20Press%20Trends%202019_0.pdf (последњи пут посећено 18.11.2019. године).

Међутим, у извештају се закључује да штампа упркос свим наведеним трендовима и даље може да плаћа своје рачуне будући да су издавачи у 2018. години око 54% укупних прихода и даље остваривали од продаје штампаног издања (78,8 милијарди долара), док су од претплате на дигитално издање зарадили свега 5,1 милијарду долара, што је око 5,3% укупних прихода. Нешто мања разлика запажа се у случају зараде од оглашавања јер су огласи у принту издавачима донели 50,3 милијарде долара, док је дигитално издање од огласа инкасирано 12 милијарди.³ Тако је укупна зарада издавача од штампаног и дигиталног издања износила 146,1 милијарду долара у 2018. години, а ВАН-ИФРА истовремено процењује да укупни приходи од штампе (тиражи и оглашавање) у 2019. години и даље чине око 86% укупних прихода издавача вести на глобалном нивоу, док приходи од дигиталних издања износе око 14% (претплате и оглашавање).⁴

Ипак, треба напоменути да се ситуација разликује од региона до региона, а овакви резултати на глобалном нивоу постижу се пре свега захваљујући Азијско-пацифичком региону у којем штампа и даље успева да задржи јаку позицију на тржишту, док, поређења ради, у Западној Европи и Северној Америци штампана издања бележе лошије резултате и знатно теже парирају дигиталним издањима. Зато не чуди што се на листи 10 најтиражнијих дневних новина у свету за 2019. годину не налазе ниједне новине из Европе и Америке, већ свих 10 најтиражнијих листова на глобалном нивоу долазе управо из Азије (по четири из Јапана и Индије и два из Кине).⁵

Имајући у виду све претходно наведене податке, јасно је да ће штампани медији у годинама које долазе бити под још већим притиском, посебно ако се у обзир узму и ефекти кризе изазване вирусом корона из 2020. године која је додатно ослабила штампана и истовремено ојачала дигитална издања. С тим у вези треба навести и тумачење Филипа Мејера који заступа тезу да је квалитетно новинарство, кредибилитет и поверење један од највећих адута новина кроз целу историју и да штампани медији управо у том аспекту треба да траже своју сламку спаса и у актуелном периоду.

Говорећи управо о значају поверења читалаца у штампане медије, Мејер се позива на истраживања која су испитивала ниво поверења у штампу и проценат одраслих који читају штампу сваког дана у периоду од 1972. до 2008. године у Америци. Он запажа да како је падало поверење у штампу, тако је падао и удео оних које је свакодневно читају, мада истовремено опрезно напомиње да постоје и други фактори који утичу на ове трендове, тако да се не може са сигурношћу закључити да су та два тренда у каузалитету, тј. да пад поверења доводи до пада читаности. Уосталом, Мејер и сам наводи да резултати истраживања показују да млађе генерације које долазе читају новине много мање од старијих, што је један од најбитнијих фактора за пад читаности штампе (Meयर, 2009: 18-20).

Али Мејер примећује и да су славни дани новинског бизниса у Америци почивали на способности да се ускладе успех у пословању и друштвена улога медија. На основу просечног дневног тиража у домаћинствима, врхунац ове индустрије започиње 20-их година XX века, али до 2007. године тај проценат покривености пао је на 44% домаћинстава. Међутим, док је та пенетрација падала, утицај новина и профитабилност остала је углавном огромна до краја XX века, да би и утицај и профитабилност штампе постали озбиљно угрожени тек од почетка XXI века, наводи Мејер (Meयर, 2009: 9).

Он стога презентује бизнис модел за новинарство који може истовремено бити и подржан од стране оглашивача и друштвено одговоран, а то чини елаборирајући идеју о

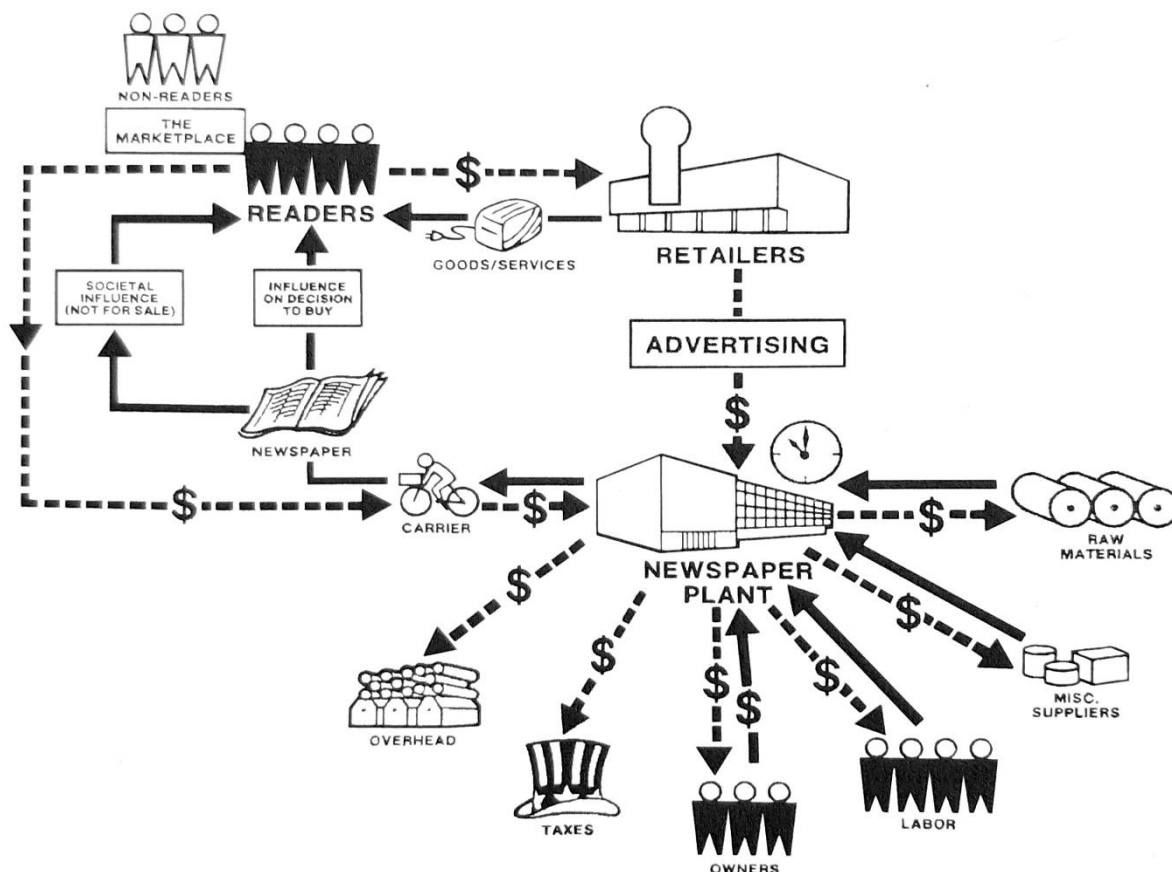
³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

„моделу утицаја” Хала Јургенсмејера (The Influence Model) на којем је штампа и градила свој успех током XX века (Meyer, 2009: 9-37).

„Новинарство, у Јургенсмејеровом моделу (Jurgensmeyer model), производи две врсте утицаја: друштвени утицај, који није на продају, и комерцијални утицај или утицај на одлуке потрошача да нешто купе, који јесте на продају. Лепота овог модела је у томе што он пружа економско оправдање за изврност у новинарству. Друштвени утицај медија може повећати његов комерцијални утицај. Ако модел функционише, утицајне новине ће имати читаоце који имају поверење у њих и зато ће имати већу вредност за оглашиваче” (Meyer, 2009: 11).



Графикон бр 7: „Модел утицаја” Хала Јургенсмејера (Извор: Meyer, 2009: 12)

Другим речима, кључна идеја у Јургенсмејеровом моделу је да на вредност оглашавања у штампаним медијима значајно утиче кредибилитет и поверење читалаца у тај медиј, односно да ће квалитетнији садржај медија повећати његов друштвени утицај, а да ће већи друштвени утицај повећати и цену оглашавања. „Ако је модел утицаја реалистично објашњење како новине заиста послују, морају постојати неки докази да оглашивачи узимају у разматрање утицај новина када доносе одлуку о куповини огласа” (Meyer, 2009: 50).

Ако се на трагу ове идеје осврнемо на налазе из извештаја ВАН-ИФРА из 2019. године који се односе на поверење у медије, могу се уочити управо подаци који иду у прилог претходно наведеној тези. Наиме, поверење публике у огласе разликује се у односу на то у којој врсти медија су они пласирани. Највеће поверење у конкуренцији свих врста медија влада у огласе објављене у штампаним новинама и износи 25,85%, следи локална штампа са 24,97%, комерцијалне ТВ станице са 22%, комерцијални радио са 21,78%, штампани магацини са 21,4% док је поверење у огласе у онлајн издањима новина мање у односу на њихова штампана издања и износи 19,31%. Занимљиво је да се на зачељу листе налазе

претраживачи са 12%, онлајн видео са 5,57%, док су друштвене мреже добиле негативан рејтинг од -3,67%.⁶

Стога управо у овим подацима треба тражити бар део одговора на питање како је штампа упркос свим негативним трендовима успела да се одржи на тржишту и да све до данас сачува већи део маркетиншког колача у односу на онлајн издања на глобалном нивоу. Зато се чини да Мејер с правом наглашава да и у дигиталној ери медији треба да задрже „модел утицаја” како би наплатили свој рад и очували квалитет новинарства. „Квалитетно новинарство успело је да преживи, иако није увек доминирало, током многих технолошких промена у прошлом веку. Интернет је само последњи у дугачком низу напредака који доприносе демасификацији медија” (Meyer, 2009: 6).

За опстанак штампе и квалитетног новинарства појавио се још један велики проблем као последица свих наведених трендова, а то је чињеница да се „од новинара који су опстали очекује да раде брже и креирају више садржаја са мање особља”, као и да је „новинарски посао постао веома нестабилан, привремен и мало плаћен” (Phillips, 2015: 66). То је још један у низу изазова са којима се суочавају и штампа и новинарство уопште, а јавља се управо као последица константног пада тиража и прихода штампаних медија.

4.1.2. Раст дигиталног оглашавања и дигиталних прихода

Док пад тиража и прихода штампаних новина потреса индустрију штампе већ деценијама уназад, истовремено се одвија континуиран и све бржи раст дигиталног тржишта, што додатно оптерећује већ ослабљене штампане медије. О томе најбоље сведочи податак да је у периоду од 2013. до 2018. године остварен раст претплатника на дигитална издања новина од чак 208% на глобалном нивоу, а као директна последица тога бележи се и раст прихода од читалаца дигиталних издања од 13% на годишњем нивоу, односно раст од 189% у петогодишњем периоду. Још већи раст прихода дигитална издања остварују од оглашивача и он износи 18% на годишњем нивоу у наведеном периоду од пет година.⁷

Иако је већ било речи о томе да штампана издања новина и даље остварују веће приходе у односу на дигитална, тај удео се сваке године смањује под утицајем претходно наведених трендова из дигиталне сфере. Тако је 2015. године удео укупних прихода од штампаних издања износио више од 93%, да би према подацима ВАН-ИФРА четири године касније пао на око 86%.⁸ Међутим, за штампана издања много већи проблем представљају ефекти раста дигиталних прихода, јер истраживања показују да сваки остварени долар од дигиталних издања са собом доноси и знатно већи губитак од штампаног. Иако је веома тешко прецизно одредити колико је велики тај губитак, Истраживачки центар Пју је још

⁶ WAN IFRA: World Press Trends 2019, доступно на: www.wan-ifra.org/sites/default/files/field_article_file/World%20Press%20Trends%202019_0.pdf (последњи пут посећено 18.11.2019. године).

⁷ WAN IFRA: World Press Trends 2019, доступно на: www.wan-ifra.org/sites/default/files/field_article_file/World%20Press%20Trends%202019_0.pdf (последњи пут посећено 18.11.2019. године).

⁸ Ibid.

2012. године утврдио да сваки долар остварен од дигиталног издања истовремено доноси губитак од чак седам долара од штампаног издања на тржишту САД.⁹

Ипак, треба напоменути да је реалан губитак штампе услед раста онлајн издања током последње деценије готово немогуће утврдити, јер се многи губици компензују смањивањем плата, смањивањем броја новинара који раде за принт, али и на бројне друге начине. Нема сумње само у то да су штампана издања драматично погођена експанзијом дигиталних.

Још већи проблем за штампане медије и издаваче представља и постепена селидба оглашивача на друге онлајн платформе које су доживеле експанзију током последње деценије, а пре свега на дигиталне платформе ИТ гиганата, као што су Гугл, Фејсбук, Јутјуб, Инстаграм и друге надолazeће друштвене мреже и онлајн платформе. Све већи број компанија из године у годину смањује своје маркетиншке буџете намењене оглашавању у принт и онлајн издањима новина и део тих средстава усмерава ка наведеним дигиталним платформама јер је оглашавање на њима значајно јефтиније и омогућава лакше таргетирање циљних група. Ипак, ефекти тог оглашавања и даље су отворено питање и онлајн медији морају много озбиљније да се позабаве тим аспектом ако желе да се приближе третману који су традиционални медији имали код оглашивача у прошлости.

Управо тај аспект наглашава и Филип Мејер када констатује да је пре интернета евалуација ефеката оглашавања била веома једноставна јер се рачунао само бруто рејтинг, тј. број оних до којих дођу новине. Међутим, временом су се та мерења неупоредиво изменила и постала много детаљнија, а у дигиталном добу направљен је и додатан искорак у том смислу захваљујући све напреднијим аналитичким сервисима (Meyer, 2009: 50). „Оглашивачи користе једноставну рачуницу која се зове цена за хиљаду импресија (или ЦПМ) за процену релативне вредности различитих медија. Једна 'импресија' једноставно значи, у жаргону оглашивача, да је порука, без обзира на медиј, била испоручена таргетираном конзументу. То не говори да ли је он погледао поруку (или, у случају радија, послушао поруку), а још мање да ли је он реаговао на њу” (Meyer, 2009: 51).

Међутим, Мејер наводи да упркос томе што је интернет донео нове могућности и форме директног маркетинга, ти нови потенцијали могу бити употребљени и на добар, али и на лош начин, наговештавајући тако идеју да Јургенсмејеров модел о којем је било речи у претходном делу није само потенцијална „сламка спаса” за традиционалне медије, већ може бити користан рецепт и за дигитална издања. Ту идеју додатно појачавају налази бројних истраживања који показују да је друштвени утицај и кредибилитет онлајн медија њихова најслабија тачка јер публика има значајно мање поверења у онлајн медије у односу на традиционалне. Један од разлога за то је управо чињеница да је највећи број онлајн медија запоставио „модел утицаја” и упустио се у трку за што већим бројем импресија које не морају да имају никакав утицај на саме кориснике. Другим речима, вредност оглашавања се на тај начин смањује јер се запостављањем квалитета медијског садржаја губи друштвени утицај онлајн медија, а самим тим и цена оглашавања пада. Језиком Јургенсмејеровог модела, мали друштвени утицај онлајн медија директно умањује њихову комерцијалну вредност за оглашиваче, а то, поређења ради, значи да су цене оглашавања у онлајн медијима мање него у штампаним новинама упркос томе што имају бројчано неупоредиво већу публику.

Зато Мејер наводи да без обзира на врсту медија, они морају да „пронађу начин да мере медијски утицај” и да истовремено „успоставе јаснију везу између њиховог утицаја и вредности оглашавања” јер ће ти подаци добијати све већи значај у будућности и без њих медији не могу бити успешни на тржишту (Meyer, 2009: 65). Другим речима, све док се

⁹ Pew Research Center: The Search for a New Business Model – How Newspapers are Faring Trying to Build Digital Revenue, доступно на: www.journalism.org/2012/03/05/search-new-business-model/ (последњи пут посећено 14.10.2019. године).

онлајн медији буду такмичили само или примарно у бројкама (број импресија, број посета, број јединствених корисника, број отворених страна и слично), свесно жртвујући свој друштвени утицај, они ће заиста остваривати све боље статистичке податке, али ће урушавати свој кредибилитет и поверење читалаца, што ће директно смањивати вредност оглашавања у њима. Најбољи доказ за то су претходно наведени подаци WAN-IFRA који показују да су укупни приходи издавача од штампаних издања (зарада од тиража и огласа) на глобалном нивоу чак шест пута већи од прихода који се остварују од њихових онлајн платформи (претплатници и огласи), упркос томе што је публика принт издања њихових медијских кућа вишеструко мања од публике која прати њихова онлајн издања.

То је уједно јасан показатељ да су оглашивачи спремни да плате више за оглашавање у кредибилним медијима, баш као што и читаоци и даље неупоредиво више плаћају за штампана издања у односу на дигитална. Кључни разлог за то је управо већи кредибилитет и друштвени утицај штампе, што потврђује да Јургенсмејеров модел функционише у пракси. Уколико дигитални медији и у будућности буду запостављали ту чињеницу, не само што ће поверење у њих наставити да опада, већ ће и њихова цена наставити да пада. Уосталом, већ је било речи о томе да је поверење у огласе у онлајн издањима новина (19,31%) мање у односу на оне у њиховим штампаним верзијама (25,85%), што јасно указује да публика мање верује дигиталним садржајима чак и у случају исте медијске куће, а то се директно одражава и на цену огласа.

Кроз ову призму треба посматрати и све чешће спомињан аргумент да је оглашавање на друштвеним мрежама убедљиво најповољније јер се за уложени новац долази до најбројније публике у поређењу са свим другим врстама медијима. Посматрано искључиво у бројкама, овај аргумент је тачан, али разлог за то крије се управо у поверењу публике. Од свих медија који су истраживани, публика има убедљиво најмање поверења управо у огласе на друштвеним мрежама, које су једине забележиле негативан индекс од -3,67%, што указује да им се уопште не верује.¹⁰

Сви ови подаци јасан су показатељ какви ће бити ефекти додатног урушавања поверења у онлајн медије, па медијске куће морају да схвате да је квалитетно новинарство и кредибилитет медијских садржаја најбоља одбрана од урушавања њихове вредности и цене на тржишту. Ако онлајн медији наставе да се такмиче са друштвеним мрежама, са претраживачима и другим алтернативним платформама које привлаче оглашиваче, не само што ће изгубити ту трку, већ ће сами обарати своју тржишну цену и додатно угрожавати своју позицију. Најбољи доказ за то је чињеница да су само онлајн издања која су правила најмање компромиса по питању свог квалитета успевала да остваре значајне резултате у дигиталној сфери, о чему ће детаљније бити речи у поглављима која следе. Једноставно речено, „добро новинарство кошта, а пословни модел мора осигурати новац да би се омогућило добро новинарство” (Spilsbury, 2014: 7).

Упркос томе што је поверење публике у претраживаче, друштвене мреже и дигиталне видео платформе далеко мање него у традиционалне медије, а пре свега штампу, ниска цена оглашавања и огромна публика ових платформи привлаче све већи број оглашивача из године у годину. Тај тренд незадрживо се развија и свакако има негативан утицај на новинске издаваче јер се део буџета који је донедавно био намењен њима сада прелива у те алтернативне медијске актере. „Приходи од оглашавања почели су да опадају јер се оглашивачи окрећу претраживачима и друштвеним медијима који испоручују поруче за које се претходно плаћало да би стајале уз вести” (Phillips, 2015: 66). Другим речима, могућност директног комуницирања са бројним циљним групама без медијског филтрирања и

¹⁰ WAN IFRA: World Press Trends 2019, доступно на: www.wan-ifra.org/sites/default/files/field_article_file/World%20Press%20Trends%202019_0.pdf (последњи пут посећено 18.11.2019. године).

атрактивна цена оглашавања доводе до тога да се оглашивачи све више усмеравају ка најпопуларнијим друштвеним медијима и жртвују један део буџета који је раније био намењен штампаним или онлајн издањима новина.

Овај тренд почео је да погађа индустрију штампе још пре десетак година, што примећује и Веселин Кљајић у својој анализи узрока кризе штампаних медија из 2013. године. „Кључни проблем постојећег пословног модела медијских кућа је губитак оглашивача тј. прихода од огласа који се селе у дигиталне сфере и како истраживање показује на рачуне свега 6 великих дигиталних компанија, пре свих Гугла и Фејсбука. Они наине нуде много сврсисходније тзв. циљано рекламирање упућено прецизно дефинисаним профилима потенцијалних купаца или конзументата” (Клјајић, 2013b: 20). Не само што се ова ситуација није променила ни наредних година, већ су две споменуте компаније још више ојачале своју позицију и учврстиле водећа места на тржишту дигиталног оглашавања.

Тако подаци истраживачке компаније „Имаркетер” (eMarketer) показују да је укупна вредност дигиталног оглашавања у 2019. години достигла рекордних 333,25 милијарди долара на глобалном нивоу, а да је чак 31,1% тог новца, тачније 103,73 милијарде долара приходовала компанија Гугл која је заузела неприкосновено прво место на листи компанија које су највише зарадиле од дигиталног оглашавања. На другом месту је већ споменути Фејсбук са приходом од 67,37 милијарди долара, што значи да су ове две компаније зарадиле више него све преостале компаније на свету током 2019. године на тржишту дигиталног оглашавања.¹¹

Оно што још више треба да брине штампане, али и све друге традиционалне медије, је податак из „Имаркетер” извештаја који показује да је 2019. године вредност дигиталног оглашавања по први пут у историји премашила укупну вредност оглашавања у традиционалним медијима на глобалном нивоу. Тако се захваљујући расту од 17,6% у односу на 2018. годину, укупна вредност тржишта дигиталног оглашавања попела на 50,1% укупне вредности оглашавања у свим медијима, што значи да је дигитално медијско тржиште већ сада вредније од тржишта традиционалних медија.¹²

Иако се према прогнозама за период до 2023. године очекује извесно успоравање даљег раста дигиталног тржишта, оно ће из године у годину све више јачати, да би већ 2023. године достигло вредност од 517,51 милијарду долара, тј. 60,5% укупне вредности глобалног тржишта оглашавања.¹³ Имајући у виду пандемију вируса корона која се догодила у 2020. години, ове прогнозе могле би и додатно да се погоршају за традиционалне медије, будући да су они, а пре свега штампа, највише погођени кризом која је почела 2020. године.

Поређења ради, већ је наведено да је вредност оглашавања у штампаним издањима новина на глобалном нивоу износила 50,3 милијарде долара у 2018. години, док су онлајн издања новина приходовала 12 милијарди долара.¹⁴ Будући да су незнатне разлике у приходима пројектоване и за 2019. годину, то значи да укупни приходи издавача штампаних и онлајн издања од огласа на глобалном нивоу износе око 62 милијарде долара, што је скоро пет и по пута мање од укупне вредности тржишта дигиталног оглашавања. До још проблематичнијег налаза долази се ако се ти приходи упореде са две компаније које остварују највећу зараду од дигиталног оглашавања јер се долази до податка да је Гугл

¹¹ Emarketer: Global Digital Ad Spending 2019, доступно на: www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-2019 (последњи пут посећено 18.11.2019. године).

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

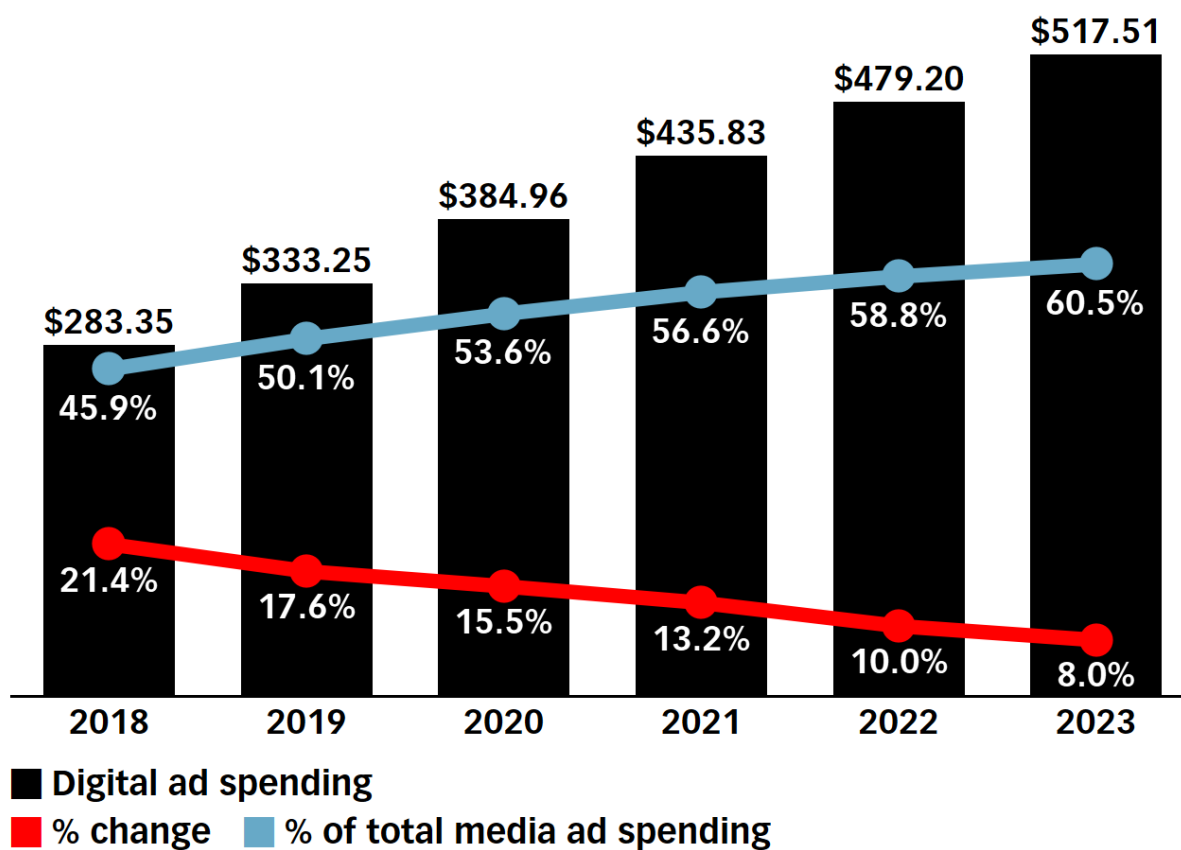
¹⁴ WAN IFRA: World Press Trends 2019, доступно на: www.wan-ifra.org/sites/default/files/field_article_file/World%20Press%20Trends%202019_0.pdf (последњи пут посећено 18.11.2019. године).

зарадио око 41 милијарду долара више од свих издавача штампаних и онлајн новина на глобалном нивоу током 2019. године, а Фејсбук око пет милијарди долара више.

Када је реч о уделу штампе у укупној вредности оглашавања у односу на друге традиционалне медије, подаци агенције „Зенит медија” (Zenith Media) показују да је 2018. године на дневну штампу одлазило 8,1% укупне вредности огласа на глобалном нивоу, што је више у односу на радио (5,9%) и магazine (4.4%), али је скоро четири пута мање у односу на ТВ оглашавање (31,9%).¹⁵ Предвиђања за период до 2021. године такође не иду у прилог штампе, јер ће према истом извору удео штампаних новина у укупној вредности глобалног оглашавања у медијима пасти са 8,1% на 6,2%.¹⁶

Digital Ad Spending Worldwide, 2018-2023

billions, % change and % of total media ad spending



Графикон бр. 8: Глобална вредност дигиталног оглашавања 2019. (Извор: Имаркетер)

¹⁵ Zenith Media: Advertising Expenditure Forecasts (March 2019), доступно на: www.zenithmedia.com/wp-content/uploads/2019/03/Adspend-forecasts-March-2019-executive-summary.pdf (последњи пут посећено 10.01.2020. године).

¹⁶ Ibid.

4.1.3. Нове навике и потребе публике

Све промене на медијској сцени о којима је претходно било речи не би се догодиле да није дошло и до огромних промена навика и потреба конзумента медијских садржаја. Публика је одувек била један од покретача промена у медијима, а у дигиталном добу је тај утицај публике постао још већи захваљујући све напреднијим аналитичким сервисима који веома прецизно откривају преференције публике на интернету. Највећа промена која се догодила у дигиталном добу била је демасификација или фрагментација публике, која је довела до тога да се масовна публика која је била карактеристична за медије у XX веку (отуда и потиче назив масовни или мас медији) подели на публику ниша, уско специфичних области или интересовања.

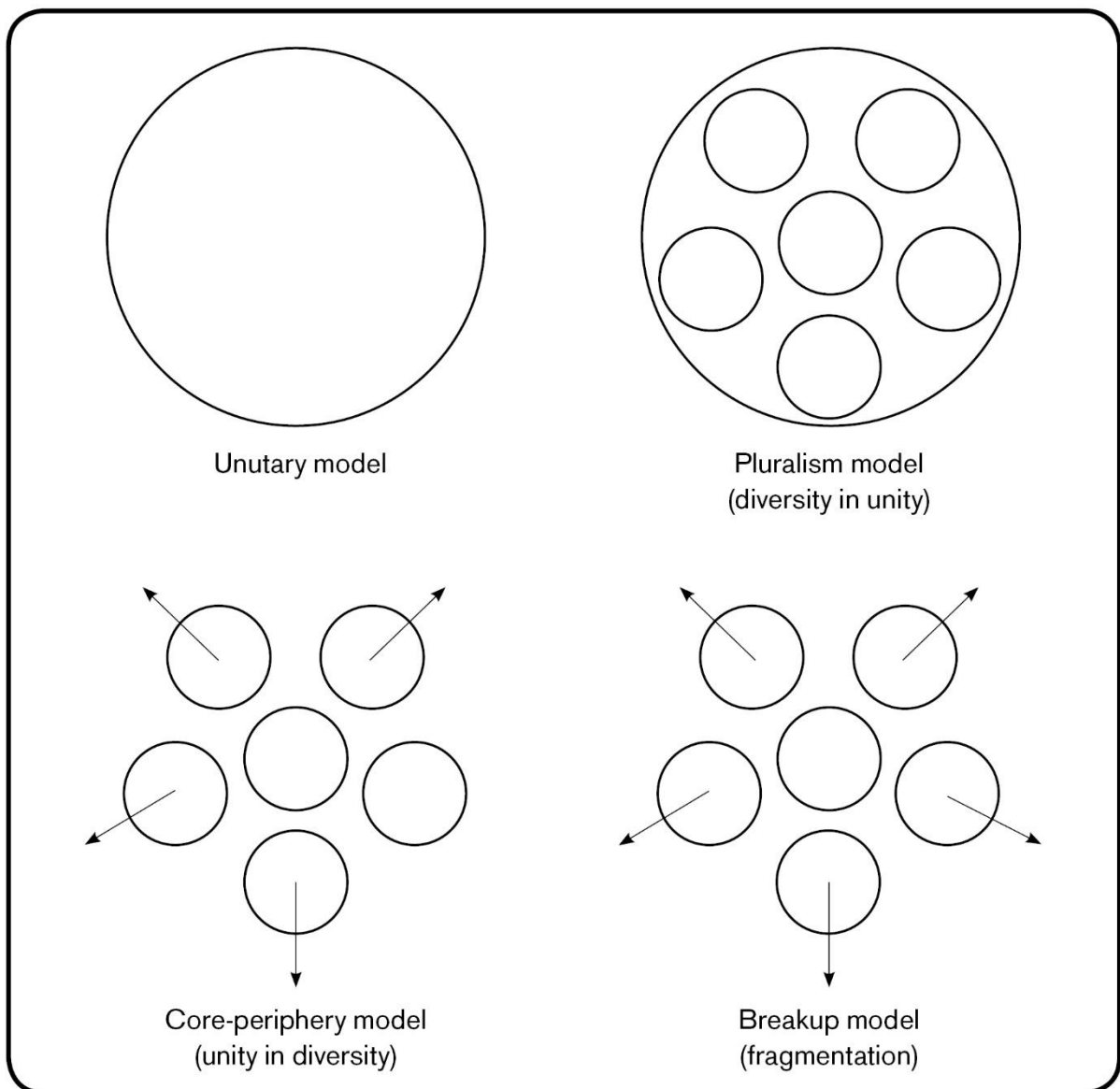
Говорећи управо о тој фрагментацији публике, Денис Меквејл наводи да смо до сада прошли кроз четири етапе у фрагментацији публике, па стога разликује и четири модела која представљају те етапе. Иако он тај процес фрагментације публике образлаже на примеру телевизије, сведоци смо да се тај исти модел може применити и на медијску публику свих других медија.

Први је „модел унитарности” (unitary model) који подразумева једну публику која се у највећој мери подударе са генералном јавношћу. То је фаза коју добро илуструје пример телевизије и период педесетих и шездесетих година XX века када је већина земаља имала до три националне ТВ станице, што је утицало на то да постоји јединствена публика, али и да је медијска понуда самим тим веома слична.

Други је „плуралистички модел” (pluralism model) који је настао са повећањем садржаја и канала, већом разноврсношћу понуде, па се самим тим у оквиру унитарног модела јавља више могућности, као што су дневни и ноћни програм, регионални програми, више приватних телевизија, а све то временом доводи и до извесних промена у карактеристикама публике, али то и даље не нарушава њен масовни карактер. Зато Меквејл и наводи да „та ограничена унутрашња диверзификација може бити названа плуралистички модел” (McQuail, 2005: 448).

Међутим, већ следећа фаза доводи до знатно озбиљнијих промена и доводи до појаве „централно-периферног модела” (core-periphery model). „Централно-периферни модел је онај у којем умножавање канала подрива јединствени оквир” (McQuail, 2005: 448). Меквејл објашњава да то постаје могуће захваљујући кабловском и сателитском преношењу сигнала и другим новим медијима који омогућавају да публика ужива и у садржајима који се разликују од онога што је мејнстрим.

И коначно, последња фаза је „модел распада” (breakup model) у којој се фрагментација убрзава и више нема центра, већ само веома много различитих публика (McQuail, 2005: 448). Другим речима, масовна публика је нестала, тачније поделила се на велики број појединачних публика које се често називају „ниша публике” (Niche Audience) јер је њихова основна карактеристика то што се усмеравају ка уско специфичним темама, областима и интересовањима.



Графикон бр. 9: Четири фазе фрагментације публике (Извор: McQuail, 2005: 448, према McQuail, 1997: 138)

Иако је „ модел распада” започео још крајем прошлог века, дигитално доба додатно је убрзало овај процес и додатно фрагментисало већ уситњену публику. О томе најбоље сведочи чињеница да су чак и појединачни медији почели да уситњавају некада јединствену публику свог медија на више различитих публика како би свакој од њих понудили превасходно садржај за који је посебно заинтересована.

Тако се, примера ради, онлајн медији који су некада били на једном домену деле на поддомене (додатне домене) или засебне селекције које се обрађају специфичним публикама. Најтипичнији пример су поддомени или селекције „спорт” и „бизнис” који се најчешће издвајају јер се обрађају уско профилисаном публици која најчешће није много заинтересована за остале теме. То медијима омогућава да паралелно развијају више различитих публика, чиме се постижу два циља. С једне стране публици се пласира само садржај који жели да прати, а с друге стране оглашивачима може да се понуди уско специфична публика за коју су они све више заинтересовани и спремни су да плате више уколико имају могућност да се обрате само својој примарној циљној групи. Ова пракса се може уочити у случају највећих светских издавача новина, као што је „Њујорк тајмс”, али и у случају дигиталних издања домаће штампе, попут „Блица” или „Курира”.

Као последица ове фрагментације публице која се додатно интензивира у XXI веку због појаве огромног броја нових онлајн медија, очекивано се мењају и навике конзумента медијских садржаја. Презасићено медијско тржиште и велика понуда медија и свих врста садржаја почело је да развија потпуно нове потребе публице, а најзначајнија међу њима је потреба за персонализованим медијским садржајем. Роналд Јарос (Ronald Yaros) наводи да персонализовани садржаји изазивају позитивне реакције корисника и да самим тим утичу на већи успех таквих садржаја у дигиталном и мултимедијалном окружењу. Он наводи да је то посебно битно у ситуацији када је публика изложена преобиљу садржаја и медијске понуде јер корисницима олакшава долазак до информација и садржаја које сматрају релевантним (Yaros, 2009: 75). То је уједно и највећа разлика у односу на масовну публику прошлог века која је функционисала на потпуно другим принципима. Медији су тада доминантно производили садржај који може да заинтересује најшири могући аудиторијум, као што је то Меквејл илустровао приказом фрагментације публице, док већина медија данас настоји да креира специфичан садржај за специфичне циљне групе, посебно у онлајн сфери.

Фрагментацију публице и персонализовани медијски садржај прати и још један значајан тренд, а то је све већа интерактивност и партиципација публице. То су две потпуно нове потребе које су се развиле код публице у XXI веку, а јављају се као директна последица двосмерне комуникације коју је омогућио развој интернета и Web 2.0 технологије. За разлику од једносмерне комуникације која је обележила однос медија и публице у претходном веку, дигитално доба изнедрило је двосмерну комуникацију као нови стандард у односу медија и публице.

„Традиционално новинарство тече у једном правцу: од извора, преко новинара, до публице. Новинар поставља питање, извор одговара на питање, а публика чита или слуша одговор. Интерактивност интернета је донела крај тог једносмерног тока. Новинари сада одговарају и на питања публице. Политичари, бизнисмени, познате личности сада разговарају директно са публиком, без новинара као посредника. А публика данас тражи образложења и од новинара и директно од извора. Стога је све теже разграничити ко је новинар, ко је извор, а ко публика” (Thornburg, 2011: 306).

Све ове промене директно фаворизују онлајн медије који могу да одговоре на све нове захтеве публице, али истовремено додатно отежавају положај штампаних новина које због своје природе имају бројна ограничења у том погледу. Персонализација садржаја није могућа у штампаним издањима, интерактивност је на идентичном нивоу на којем је одувек и била, па чак и партиципација публице због врло ограниченог простора и мање доступности редакције у односу на онлајн платформе. То је уједно и један од најзначајнијих разлога огромног раста друштвених мрежа као извора информисања јер оне боље од било које друге онлајн платформе, укључујући и дигитална издања новина, могу да одговоре на нове потребе савремене публице.

Зато не треба да чуди што је Истраживачки центар Пју утврдио да су друштвене мреже још 2018. године по први пут у историји престигле штампана издања новина као извор информисања грађана у САД. Чак петина одраслих Американаца (20%) одговорила је да вести често проналази на друштвеним мрежама, док је свега 16% испитаника то рекло за штампане новине.¹⁷ Иако бележи константан пад, телевизија је убедљиво на првом месту са 49% (пад од 8% за две године), на другом месту су њуз сајтови са 33% (раст од 5% за две године), док је на трећем месту радио са 26% (пад од 1% за две године).¹⁸ Ови подаци

¹⁷ Pew Research Center: Social media outpaces print newspapers in the U.S. as a news source, доступно на: www.pewresearch.org/fact-tank/2018/12/10/social-media-outpaces-print-newspapers-in-the-u-s-as-a-news-source/ (последњи пут посећено 14.09.2019.).

¹⁸ Ibid.

показују да су интернет извори (њуз сајтови са 33% и друштвене мреже са 20%) већ те 2018. године престижни телевизију као извор информисања.

Слична ситуација догодила се две године касније и у Аустралији, јер су сви интернет извори по први пут престижни телевизију и у овој земљи, према најновијим подацима истраживачке компаније „Рој Морган” (Roy Morgan) из 2020. године. Тако је интернет главни извор информисања за чак 60,6% испитаника у овој земљи (раст од 2,8% у односу на 2019. годину), док је телевизија после пада од 6,1% за годину дана пала на друго место са 59,5%.¹⁹ И у овој земљи штампана издања новина налазе се на последњем месту са 25,2%, док је испред штампе и радио са 42,4%.²⁰

Слични трендови бележе се и на свим другим тржиштима, укључујући и земље у којима телевизија још држи лидерску позицију упркос константном паду из године у годину. То је, примера ради, случај са Великом Британијом у којој је телевизија задржала водећу позицију као главни извор информисања у 2019. години јер се 75% грађана информише на том медију (пад од 4% у односу на 2018. годину), док су сви интернет извори на другом месту са 66% (раст од 2%), а следи радио са 43% (пад од 1%) и на последњем месту новине са 38% (пад од 2%).²¹

Имајући у виду да је међу надолазећим млађим генерацијама интернет већ годинама примарни извор информисања, јасно је да ће се тренд јачања дигиталног медијског сектора и истовремено слабљење традиционалних медија наставити и у наредном периоду. Иако се и данас могу уочити извесне разлике у брзини тих промена од земље до земље, заједнички именитељ за сва тржишта је то што дигитална сфера преузима примат и што ће то наставити да чини и у будућности, пре свега захваљујући новим навикама и потребама савремене публике.

4.1.4. Нова култура информисања

Велике промене у односу медија и публике очекивано су довеле и до развоја једне нове културе информисања. Публика дигиталног доба развила је потпуно нова очекивања од медија у односу на ону из преддигиталног доба и медији неминовно морају да се прилагођавају тим новим захтевима јер ће у супротном нестати са медијске сцене. Зато Хенри Џенкинс тврди да конвергенција медија није променила само производњу медијског садржаја, већ је исто тако променила и начин на који публика конзумира тај исти садржај. Зато, како наводи, медији морају да рedefинишу своје старо схватање конзумирања медија и односа медија и публике, као и да обликују своје активности и стратегије у складу са том новом културом информисања (Jankins, 2008: 16).

Да би се схватио тај нови начин информисања у дигиталном добу, прво треба разумети на који начин се мења сама публика, а Џенкинс прави врло илустративну паралелу између масовне публике XX века и дигиталне публике XXI века. „Ако су стари конзументи били пасивни, нови конзументи су активни. Ако су стари конзументи били предвидиви и стајали тамо где им кажете да буду, нови конзументи су мигрирајући и показују све мању лојалност

¹⁹ Roy Morgan: Main Sources of News in 2020, доступно на: www.roymorgan.com/findings/8377-main-source-of-news-april-2020-202004200818 (последњи пут посећено 24.06.2020.).

²⁰ Ibid.

²¹ OFCOM: UK News Consumption 2019, доступно на: www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0027/157914/uk-news-consumption-2019-report.pdf (последњи пут посећено 24.01.2020.).

према мрежама или медијима. Ако су стари конзументи били изоловани појединци, нови конзументи су више друштвено повезани. Ако су медијски конзументи некада били тихи и невидљиви, нови корисници су сада бучни и јавни” (Jankins, 2008: 18-19).

Зато Карол Јакубович с правом наглашава да за успешно функционисање савремених медија и прилагођавање дигиталном добу није довољно разумети само технолошке промене и усвајати нове технологије, већ разумети и шири друштвени контекст, укључујући и нову културу информисања. Он наводи да ће медији и новинарство задржати своје традиционалне улоге и функције у друштву, али да ће истовремено морати да прате промене које се дешавају на медијској сцени и да се прилагођавају новим условима на тржишту. „У свему томе, требало би имати на уму да технологија није главни узрок развоја медија. Ако желите да схватите шта се дешава, следите друштвене и културне трендове, не само технолошке” (Jakubowicz, 2009: 2).

Указујући управо на те друштвене и културне промене које медији морају да разумеју и прате ако желе да опстану на тржишту, Кевин Кавамото објашњава да се променио и сам положај и статус публике, која више није и не жели да буде „само пасивни прималац садржаја”, као што је био случај у ери масовних медија. „Заправо, означити их као ’примаоце’ може бити заблуда: њих је много пригодније описати као ’тражиоце информација’ који су способни за претраживање и навигацију на интернету, као и за друге аспекте компјутерски посредоване комуникације” (Kawamoto, 2003: 5).

Та промена уједно доводи и до другачије прерасподеле моћи између медија и публике, па Џејсон Бејнбриџ констатује да данас „конзументи вести имају већи утицај на производњу вести него што су имали икада раније у прошлости” (Jason Bainbridge, 2008: 374). Међутим, он истовремено указује да упркос несумњиво већем утицају публике на медијску продукцију и сам садржај медија, једна ствар остаје непромењена, а то је чињеница да су медији и даље власници тог садржаја и да имају пуну контролу над њим. „С једне стране (због промена у продукцији), корисници имају већу моћ утицаја на медије него икада раније, од могућности да постану овлашћени произвођачи до партиципације и архивирања онога што им је битно на Јутјубу. С друге стране, то је све и даље власништво медијских корпорација” (Jason Bainbridge, 2008: 374).

Тако је нова култура информисања омогућила публици да има већи утицај на медије, али не треба идеализовати ту промену и пренаглашавати моћ публике јер медијске компаније и даље имају највећу контролу над медијским садржајем, па чак и када га креирају директно корисници. Уосталом, чак и када корисници свој садржај који су оригинално креирали постављају на сопствени канал на Јутјубу или на некој другој дигиталној платформи, компанија која поседује дату платформу може у сваком тренутку да одлучи да га уклони, ограничи или, пак, фаворизује тај садржај.

Исти случај је и са медијима. Они из преобиља садржаја и информација које корисници креирају свакога дана сами одлучују шта ће преузети и објавити у својим издањима. Сведоци смо да се та могућност често и злоупотребљава у пракси, па медији, посебно таблоиди, доминантно преузимају садржај који потврђује њихову идеологију и уређивачку политику, и то под крилатицом да је то „аутентичан став публике”. Дакле, упркос томе што је утицај публике несумњиво порастао и што је однос моћи у извесној мери промењен, медији и медијске компаније и даље суверено владају медијским садржајем.

Зато Џенкинс закључује да упркос развоју „партиципативне културе” на медијској сцени која је супротна принципима старе „пасивне медијске публике”, сви учесници ни данас немају једнаку улогу и једнаку моћ. „Корпорације – чак и појединци унутар корпоративног медија – и даље уживају већу моћ него било који појединачни конзумент или чак скуп конзументата. И неки конзументи имају више способности да учествују у стварању културе од других” (Jankins, 2008: 3). У том процесу, како примећује овај аутор, медијске

компаније уче како да што више подстичу ангажовање публике јер на тај начин шире свој досег и проширују тржиште, а самим тим увећавају и своје приходе, док са друге стране корисници уче како да искористе нове технологије и могућност умрежавања са другим корисницима како би обезбедили већи утицај на медије (Jankins, 2008: 18). Ти међусобни односи учинили су медијску сцену динамичнијом него икада раније и додатно оснажили развој нове културе информисања.

Кључно питање за медије у тој ситуацији је како да се прилагоде тим новим околностима и новој култури информисања. Има много теоретичара и тумачења која су понудила одговор на то питање, а чини се да је један од свеобухватнијих одговора понудио Роналд Јарос (Ronald Yaros). Он је, наиме, осмислио је „PICK” модел који би требало да укаже на кључне аспекте или „концепте” који доминантно утичу на успех медијских садржаја у мултимедијалном окружењу. Тај модел се састоји од четири концепта: концепт персонализације, концепт укључености, концепт приближавања и концепт искључења („kick-outs” концепт) (Yaros, 2009: 73).

„Концепт персонализације односи се на степен прилагођености за индивидуалну употребу”, а као конкретан пример аутор наводи да „веб сервери могу моментално да примене подешене личне поставке како би прикупљали, комбиновали и испоручивали персонализовани садржај корисницима на захтев” (Yaros, 2009: 75). Овај концепт је захваљујући све напреднијим алгоритмима и технологији таргетирања доживео прави процват последњих година, а најдаље у том погледу отишле су друштвене мреже и претраживачи који данас сваком кориснику приказују мање или више персонализовани садржај. Степен персонализовања зависи од количине података о кориснику и његових личних подешавања, а један од разлога додатног раста популарности претраживача и друштвених мрежа лежи управо у томе што су овај принцип применили у неупоредиво већој мери у односу на традиционалне медије.

Други по реду је концепт укључености који одређују две димензије, а то су интересовања и интерактивност. „Интересовање за одређени садржај може да утиче на нечију селективну изложеност том садржају. На интернету тај процес може да се деси моментално” (Yaros, 2009: 76). Што су интересовања за одређени садржај већа, то је већа шанса да се оствари и интерактивност са датим садржајем. Исто тако, објашњава Јарос, што је интерактивност са садржајем већа, то је и укљученост корисника у порасту, као и лојалност према датом медију. То је кључни разлог због којег су медији почели убрзано да се усмеравају ка уско специфичним нишама и да развијају ниша публику.

Изузетно битан значај има и трећи концепт, тј. концепт приближавања који пре свега указује на значај мултимедијалних садржаја и нових медијских форми, о којима ће детаљније бити речи у следећем сегменту. „Мултимедијално окружење постоји када је садржај презентован у више од једне форме, као када се вести презентују визуелно и текстуално. Неколико студија је показало да се текст памти боље када је илустрован фотографијама у односу на текст без фотографија” (Yaros, 2009: 80).

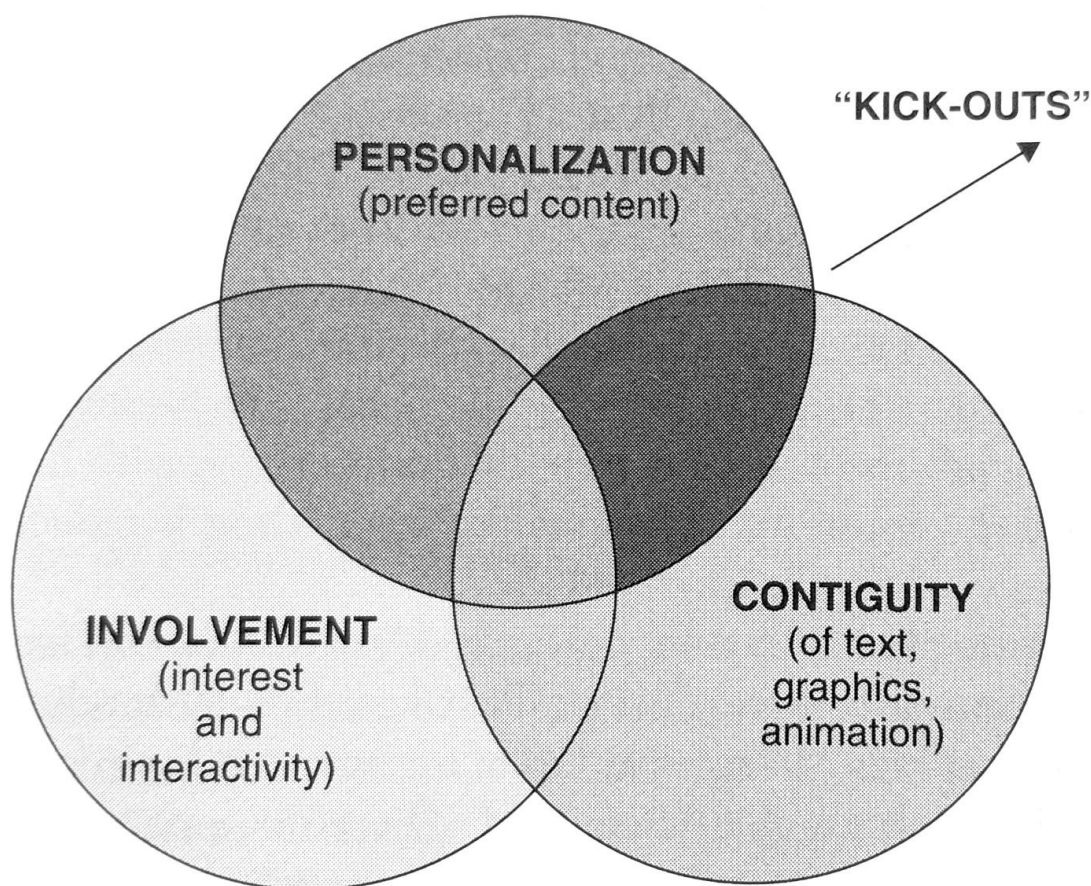
На основу претходно наведеног, лако је закључити да се претходна три аспекта преплићу и да у пракси имају заједничке тачке. Стога су они у графикону и представљени као кругови који се у извесним деловима преклапају. За разлику од та прва три концепта која указују на елементе „PICK” модела који могу увећати заинтересованост и интерактивност корисника са мултимедијалним садржајима, последњи концепт, који Јарос назива концептом искључења („kick-outs”), указује на елементе који одвраћају корисника од ангажовања.

„Када грађани постану незаинтересовани за вести из било ког разлога, они моментално прекидају коришћење медијског садржаја” и зато је важно разумевање овог концепта (Yaros, 2009: 82). А незаинтересованост за одређени медијски садржај може имати бројне узроке.

Први је свакако незаинтересованост за тематику о којој се извештава, али то је само један у низу фактора који утиче на то да ли ће корисници конзумирати одређени текст или прилог. „Ако вести и садржаји нису довољно персонализовани за корисничко искуство, претходно знање или интересовање, или није довољно интерактиван за укључивање грађана или им није довољно близак, сам садржај највероватније ће одбити читаоца од даљег коришћења и интеракције са њим” (Yaros, 2009: 83).

Осим ситуације која је претходно описана, а која директно зависи од прва три концепта, постоје и неки други елементи који такође доводе до напуштања садржаја. Аутор их назива „kick-out” елементима јер доводе до прекида конзумирања медијских садржаја, а ту се убрајају неисправни линкови, техничке грешке, застарели елементи, рекламе које одвраћају пажњу, споро учитавање сајта, конфузне информације, превише или премало текста или графичких елемената, као и многе друге техничке потешкоће (Yaros, 2009: 83). „У идеалним околностима, структура вести и садржаја требало би да буде таква да минимизира kick-out елементе и максимизира остале концепте PICK модела” (Yaros, 2009: 83).

Зато он закључује да ће новинари морати да користе „PICK” модел како је то претходно објашњено да би остварили успех и обезбедили што већу публику у екстремно фрагментизованом медијском окружењу јер тај модел показује од чега зависи успех медијских садржаја у дигиталном окружењу (Yaros, 2009: 84).



Графикон бр. 10: „PICK” модел за мултимедијалне вести Роналда Јароса (Извор: Yaros, 2009: 73)

4.1.5. Нове форме и начини презентовања медијских садржаја

Конвергенција медија изазвала је бројне и драматичне промене на медијском тржишту XXI века. Мењали су се медији, мењала се публика, култура информисања, а последично и бизнис модели. Али највећи терет свих тих промена претрпели су новинари и њихов свакодневни редакцијски рад у чијем средишту се налази производња медијских садржаја. „Звање новинара се драматично променило веома брзо. До 1990. године, новинари су производили садржај само за један медиј, као што су новине или телевизија, и производили су га само у једном формату – штампане речи, говор, звук или покретне слике” (Singer, 2011: 103). Та уобичајена пракса да новинар производи садржај само за једну платформу и у једној медијској форми променила се из корена захваљујући дигитализацији и новим медијским технологијама.

Тако и штампани медији још крајем деведесетих година прошлог века полако почињу да схватају да су штампана издања само један од начина за испоручивање вести до публике. „Ако вести могу бити испоручене електронски, њихова цена ће бити у прикупљању и припреми, а не у испоручивању у наше куће. Огромне и скупе пресе, новински папир и комплексна инфраструктура за кућну испоруку могла би били непотребна у потпуно електронском свету” (Fang, 1997: 235). И тада је било јасно да та идеја доноси огромне могућности за штампане медије, али и промене у новинарству које се до тада практиковало. „Ако дође дан када самозапослени репортери могу да продају своје приче, вероватно опремљене звуком и фотографијама, и то директно читаоцима широм света путем интернета за неколико центи користећи дигитални новац, цела основа новинарства добијаће нову форму” (Fang, 1997: 235).

А та нова форма новинарства подразумевала је пре свега да медији и новинари заувек напусте традиционалну парадигму која подразумева да су они специјализовани само за једну медијску форму. То не значи да се променила и суштина новинарског посла, а она подразумева да се производе квалитетне новинарске приче. „Новинари су одувек били сторителери, и још увек то јесу. Најбољи новинари су они који су најуспешнији у том основном задатку. У прошлости, они су развијали, неговали и усавршавали ту вештину у оквиру једног начина изражавања; новинар штампаних медија је развијао способност да одабере и користе најбоље речи, фоторепортер се усавршио за фотографисање најупечатљивијих фотографија итд” (Singer, 2011: 103). Са доласком дигиталног доба, та парадигма морала је да буде напуштена. Излазак на нове платформе захтевао је развијање нових медијских форми и начина презентовања медијских садржаја, а у епицентру тог процеса налазила се потреба да новинари производе мултимедијалне садржаје за више различитих платформи, тј. да се од специјалисте за једну медијску форму крећу ка професионалцима способним да производе различите медијске форме за различите платформе.

У случају штампаних медија, то значи да новинари и даље морају да буду способни да пишу квалитетне текстове као и раније, али да би сада требало да буду способни да креирају и мултимедијалне приче које су карактеристичне за онлајн медије, а не само класичне текстове који се састоје од текстуалног дела и углавном једне или неколико фотографија. Мултимедијалне приче постају типичан и најцењенији производ новинарства у дигиталном добу, а та новина није заобишла ни редакције изворно штампаних медија јер се и те редакције све више окрећу ка својим онлајн издањима. Стога се може закључити да је крајњи циљ да мултимедијалне приче замене класичне новинске текстове као централни медијски производи у XXI веку чак и у редакцијама изворно штампаних медија. Све промене у форми и презентовању медијских садржаја које се јављају у последње две деценије настају управо као последица чињенице да мултимедијалне приче освајају савремено новинарство. То ће

бити све очигледније и интензивније у годинама које долазе, а нужно ће ојачати и потребу да се штампани медији све ужурбаније прилагођавају на ту промену која се незадрживо развија и осваја медијску сферу.

Иако је то најдрастичнија промена у извештавању у историји штампаних медија, не треба заборавити да је појава сваког новог медија приморавала штампу да се прилагођава и мења форму свог садржаја. То се најбоље може видети у начину на који су се мењали стил и форма извештавања након појаве радија. „Уместо да само испричају традиционално 'ко је шта урадио' у кратким цртама, што је најбоље чинио радио, новине су почеле да проширују своје приче да би пружиле и 'зашто'. Успон интерпретативног извештавања сматра се једним од најзначајнијих развоја тридесетих и четрдесетих година” (Fidler, 2004: 99). Дакле, управо под притиском појаве радија који је директно угрожавао и позицију штампе на тржишту, новине су почеле да се бране потпунијом и квалитетнијом интерпретацијом и анализом које су добијале све више простора у дневним издањима.

Појава дигиталних мултимедија само је последња у низу промена која ће приморати штампане медије да се опет прилагођавају променама на тржишту и усвајају нове форме и начине презентовања. Да би се појаснило какве су импликације тих промена на медијски садржај у дигиталном добу, у наставку ће бити предочено укупно седам кључних елемената мултимедијалних прича које ће морати да усвоје и редакције штампаних медија уколико желе да развију квалитетно и успешно онлајн издање и тако опстану у XXI веку.

Прво, професионално и квалитетно писање и даље је базични елемент новинарства и предуслов је за квалитетне мултимедијалне приче. Упркос томе што је, посебно међу практичарима, широко распрострањено мишљење да је способност квалитетног писања предуслов за успешан рад у штампаним новинама, док је значајно мање битна на интернету, истина је да нема квалитетних онлајн медија без добрих писаца. „Добро писање се вреднује у веб садржају исто колико и у другим врстама садржаја” (Carroll, 2010: 24).

Истина је, такође, да на успех онлајн садржаја утиче још много других фактора о којима ће у наставку бити речи, али писање остаје подједнако битно као и у прошлости. Уколико се детаљније анализира супротна теза да је квалитетно писање изгубило вредност коју је некада имало, то би пре свега требало посматрати у контексту свих других промена и чињенице да данас и многи други елементи играју битну улогу за успех одређеног медијског садржаја. Другим речима, најквалитетније написан текст биће мање успешан на интернету него исти тај текст опремљен мултимедијалним и другим елементима који су карактеристични за онлајн новинарство.

Дакле, повећао се број фактора који утичу на успех, што не значи да је писање изгубило своју вредност. „Без обзира на то да ли радите онлајн, у новинама или на ТВ, ваша прича мора да буде добро написана. Наравно, начин на који ћете је представити треба да буде примерен медију, а то је нешто што многи у онлајн свету тек морају да науче. Читаоце ћете привући и задржати занимљивим причама, а за такве приче морате добро да овладате основним техникама писања” (Krejs, 2010: 167). Чак и на онлајн издањима, упркос свим променама, и даље доминира текстуални садржај као базични елемент свих прича јер повезује све друге елементе као што су фотографије, графике или видео и даје им жељено значење.

Друго, мултимедијалност садржаја постаје императив за сва онлајн издања и уједно представља најспецифичнији елемент нових медијских форми. Док се штампана и онлајн издања не разликују по питању писања као базичног елемента, мултимедијални садржаји представљају кључну разлику између ова два издања и најбитнију карактеристику нових медијских форми. „Данас, успешан сторителлинг захтева знање како испричати причу

користећи различите медије – и, још важније, знање који медиј је најефектнији за одређену врсту приче или чак за одређени део једне приче” (Singer, 2011: 104).

Мултимедијална прича стога настаје комбиновањем различитих медијских форми, тј. текстуалног садржаја, фотографија, аудио и видео снимака, графика, разних анимација, укључујући и оне интерактивне. Најчешће се као носилац приче појављује текстуални садржај, на пример у форми класичне вести или извештаја, који се опрема другим мултимедијалним садржајима да би се добио потпунији, атрактивнији и аутентичнији доживљај. „Међутим, ујединити вести са мултимедијима није баш тако једноставно. Сувише често ће се од новинара старог кова чути да се употребом мултимедија изглед ставља испред суштине или да је то жртвовање неповредивости новинарства за рачун бљештаве графике” (Krejg, 2010: 246-247). Међутим, Крејг наводи да новинари не треба да се плаше мултимедијалних садржаја, већ да их посматрају као елементе који могу допринети бољем квалитету приче, а не као садржај који ће угрозити суштински садржај вести (Krejg, 2010: 247).

„Неко би могао да каже да ови елементи више служе за забаву него за информацију, али при том се занемарује једна веома важна ствар. Докле год овакве презентације привлаче читаоце и буде им жељу да се задрже на тексту – да још више уђу у интеракцију с причом – оне се сврставају у добро и успешно новинарство” (Krejg, 2010: 261).

Успех је, дакле, у споју добро написане приче и доброг мултимедијалног опремања које не доприноси само атрактивности медијског садржаја, већ доприноси и његовом бољем разумевању или аутентичнијем доживљају. И то је кључна карактеристика медијског садржаја у дигиталном добу. Новинари су добили могућност да причу испричају на креативнији, ефектнији, али и аутентичнији начин, али то је потребно и много додатног рада и нових знања и вештина. „Кључна реч за све ове задатке је ’додатан’. Нове платформе за сторителлинг, нови алати и формати, нове сарадње, и нове одговорности за допринос корисника долазе као додатак раду који се очекивао од новинара ранијих генерација. А то су само неке од најочигледнијих трансформација које се тренутно дешавају” (Singer, 2011: 105).

Иако те трансформације у форми на први поглед могу деловати једноставно јер се, како се често може чути, свде на мултимедијално опремање, то је велика заблуда. Употреба мултимедије није и не сме бити „механичка ствар”, тј. процес који се спроводи „зато што то тако треба”. Свака фотографија, графика, аудио или видео садржај који се употреби у тексту требало би да даје суштински допринос бољем разумевању теме или дешавања, а не да се користи само зарад атрактивности или испуњења неког формалног захтева онлајн новинарства. Многи онлајн медији изгубили су свој кредибилитет или га никада нису ни стекли управо зато што је употреба мултимедије била циљ сам по себи, а не средство да се употпуни новинарска прича или учини квалитетнијом. А када мултимедијална атрактивност постане примарна, квалитетно новинарство постаје колатерална штета и тога су постали свесни и теоретичари и практичару током последње две деценије.

„Успешни извештачи XXI века биће они који своје писање најбоље прилагоде овом новом начину читања вести. То није лак задатак – захтева познавање традиционалних техника приповедања и потпуно ново размишљање о начину структурисања приче” (Krejg, 2010: 167). А у тој структури приче појављују се многи елементи који су потпуно непознати у традиционалном новинарству. Мултимедија је најбитнији међу њима, али не и једини. Стога Крејг с правом закључује да је структура новинарског текста „елемент који је у прелазу са штампаног на онлајн новинарство претрпео вероватно највећу промену” (Krejg, 2010: 179).

Та промена у структури не значи само да ће новинарски текст, осим текстуалног дела и пропратних фотографија, сада бити обogaћен додатним мултимедијалним садржајима, попут

видео садржаја, анимација и графика. Та промена у структури значи да се мења и смисао употребе мултимедија. Док су фотографије некада коришћене да би илустровале садржај текста, сада се мултимедијални садржаји користе да испричају причу, а не само да је илуструју. То примећује и Керол када појашњава битну разлику у начину размишљања, осмишљавања и креирања садржаја од стране онлајн новинара и уредника у односу на њихове колеге из принта. „Када унапређују садржај, морају поставити питање: Шта ће најбоље пренети ову информацију? Да ли је то текст? Графика? Видео или аудио клип? Или све то заједно? Веб новинари су стога позвани да размишљају и о визуалном, баш као и о текстуалном смислу и концепту” (Carroll, 2010: 40). Стога мултимедијалност не треба посматрати само као нову могућност да се текстови учине атрактивнијим употребом више различитих медијских форми, већ и као могућност да се приче испричају на нов начин.

Управо из тог разлога могу се разликовати три основне медијске форме које се користе у онлајн медијима, од којих су две потпуно нове и настале су као директна последица мултимедијалности:

1. **Класичан новинарски текст** је форма која је типична за штампана издања, а подразумева употребу текстуалне приче која се илуструје са једном или неколико фотографија. Овакви текстови су чак и данас најбројнији у онлајн медијима и типично су наслеђе штампаних издања.
2. **Новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима** је нова форма која је настала развојем видео и графичке продукције и проширивањем могућности за опремањем и илустровањем текстова. Она подразумева да је комплетна прича и сама суштина испричана кроз текстуални део и да самим тим мултимедијални садржаји не би имали смисла без текстуалног дела јер је њихова примарна функција управо да илуструју или потврде оно што се наводи у самом тексту. То значи да мултимедијални садржаји најчешће не могу да функционишу као мини приче или „приче у причи” јер они губе значење које им је новинар дао у свом прилогу ако се нађу ван контекста који пружа текстуални део. Ова форма се све чешће користи јер она не подразумева да новинар нужно сам креира све мултимедијалне садржаје које ће користити, већ да их може пронаћи на разним фото и видео сервисима, као и на друштвеним мрежама. Најбољи пример за то су видео снимци са Јутјуба или ембедоване објаве са друштвених мрежа које могу послужити за илустрацију највећег броја новинарских прича иако ти садржаји нису креирани примарно с том намером. Зато није тешко претпоставити да је ова форма све чешће у употреби и да је друга по учесталости коришћења, а на развијеним онлајн медијима се приближава или је по броју већ претекла удео класичних новинарских текстова.
3. **Мултимедијална прича** је најрепрезентативнија форма онлајн медија и форма у којој се уочавају најдрастичније промене у односу на претходна два облика. Њена специфичност је у томе што текстуални део не мора бити централни елемент приче јер је конвергенција медија укинула било какву врсту ограничења по питању типа медијског садржаја који се може користити или који може бити доминантан у причи. Стога се, за разлику од претходне две форме које у свом називу имају термин „текст”, овде не користи тај израз, већ реч „прича”. Тиме се алудира на чињеницу да доминантна медијска форма не мора бити текстуални део, већ то може бити било која врста мултимедијалног садржаја, као што су фотографије, видео или разне графике. Стога се често што се у пракси онлајн медија могу уочити нове форме као што су „фото-прича”, „видео-прича”, „инфографика” које заправо указују само на то који тип садржаја је доминантан у новинарском сторителингу. То у преводу значи да новинар данас већ приликом осмишљавања своје приче полази из потпуно друге перспективе, тј. има много више могућности приликом одабира медијске форме која ће најефектније или најприкладније пренети жељену поруку или аутентичан доживљај. То и даље подразумева комбиновање различитих медијских форми, али овога пута без

ограничења која су традиционално имали новинари штампаних медија. Треба напоменути да су мултимедијалне приче у правом смислу најређе присутне у онлајн медијима упркос томе што су оне њихов најрепрезентативнији и оригинални производ. Разлог за то лежи у чињеници да су такве приче најскупље и да захтевају много више посла и ресурса у односу на прва два облика јер подразумевају да новинари оригинално креирају све или бар највећи део мултимедијалних садржаја које ће користити у причи. То значи да их доминантно не преузимају са других сервиса и платформи, као што је пракса у случају текстова опремљених мултимедијалним садржајима. Када новинар на тај начин креира причу, онда од старта планира и усклађује све медијске форме које планира да искористи тако да оне чине јединствену целину јер се по логици ствари надовезују једна на другу и најбољи ефекат дају управо у синергији. Тако креирана прича омогућава да сваки део буде мала „прича за себе” или „прича у причи”, што није случај са мултимедијалним садржајима у претходној новинарској форми. То значи да видео креиран за потребе мултимедијалне приче може потпуно или бар у највећој мери да функционише сам за себе иако је део много шире целине у оквиру мултимедијалне приче. Такође, он ће имати исто значење и у тој причи, али и ако се гледа потпуно самостално јер му је смисао, логику и значење одредио новинар будући да га је самостално и креирао, а не преузео из неког другог извора. То није или не мора бити случај са видео записом који је креирао неко други, а новинар га само користи за опремање или илустровање свог текста.

Дакле, у дигиталном добу десила се и трансформација у презентовању медијских садржаја која се може илустровати преласком са „класичног новинарског текста” на „мултимедијалне приче”, док се „текст опремљен мултимедијалним садржајима” може посматрати као прелазна форма између те две.

Треће, наслови и међунаслови трећи су елемент у презентовању медијских садржаја који је претрпео значајне промене. Док је за наслове у штампаним медијима осим информативности битна и креативност, оригиналност, необична перспектива и синергија са пратећом фотографијом, за наслове на вебу важе другачија правила. „Наслови првенствено треба да информишу, а не да забаве”, па као императив за наслове на вебу Керол наводи правило: „Не компликујте” (Carroll, 2010: 81). „Стил ’само чињенице’ за већину наслова неће освојити награду за оригиналност, али он помаже читаоцима да направе интелигентну одлуку да ли да застану и прочитају текст или да наставе даље” (Carroll, 2010: 81).

Осим тога, такви наслови омогућавају читаоцима да лакше пронађу текстове на вебу који одговарају теми коју претражују. Огроман број претрага текстова не обавља се директно преко медијских сајтова, већ се жељене теме, термини или вести претражују преко претраживача, као што је Гугл. То значи да је природа доласка до новинарских текстова промењена из корена у односу на штампана издања. Купљено штампано издање подразумева да сте се већ определили за медиј из којег ћете се информисати и потом листањем страница новина проналазите текстове који су за вас посебно значајни или интересантни. Понуда текстова своди се на садржаје које је креирала једна редакција или евентуално неколико редакција ако се информисете из више различитих новина. Међутим, самом куповином новина ви сте своје поверење већ дали одређеној редакцији или редакцијама и унапред се определили за читање њихових прича. На тај начин, избор текстова је значајно сужен само на делић онога што ће бити публикувано тога дана, па је из те перспективе за штампане медије и корисно и пожељно да покажу више креативности и оригиналности при писању садржаја јер сваки наслов читате у контексту пратеће фотографије, насловног блока и самог прелома текста.

Природа одабира и читања текстова на интернету је промењена из корена. Ако претрагу вршите преко претраживача као што је Гугл, ви претражујете кључне појмове у вези са темом о којој желите да читате, али овога пута у конкуренцији више нису само текстови једног или неколико одабраних медија као у случају првог сценарија, већ сви текстови који су икада објављени на дату тему на језику на којем претражујете. Дакле, не текстови само једне редакције, не текстови објављени само у току једног дана, већ текстови које су све врсте медија објавиле до сада на дату тему. Од свих понуђених текстова који одговарају вашем упиту бирате оне који вам се чине најкориснијим или најрелевантнијим, што значи да неки од њих тек треба да заслужи вашу пажњу да бисте се определили за њега, а да би се то десило – он првенствено мора да одговара вашем упиту, тј. појмовима које сте претраживали. Један од најбитнијих елемената у том смислу су управо наслови јер су они један од основних фактора који одређује позицију текстова у резултатима претраге, тј. један од најбитнијих елемената оптимизације за претраживаче о којој ће касније бити речи.

Због те потпуно различите природе доласка до жељеног текста у штампаним и онлајн издањима, појавила су се и потпуно другачија правила за писање наслова у ова два издања. Зато Брукс и Зизорс као једно од кључних правила за наслове на вебу препоручују „метод кључних речи” („the key-word method”) наглашавајући на тај начин да је информативност најбитнија карактеристика добрих наслова на вебу. „Изаберите кључне речи које преносе значење садржаја”, наводе аутори и препоручују да користите те кључне речи у насловима јер „читањем наслова читаоци би требао да буду у стању да разумеју о чему је текст или прича, као што могу са насловом ’Хит Леџер преминуо’” (Brooks, & Sissors, 2000, наведено према Carroll, 2010: 83).

Зато Керол истиче да су наслови изузетно битни за онлајн садржај, а када је реч о правилима за писање добрих наслова сугерише да размислимо и о томе шта би Гугл урадио. „Веб новинари би требало да размишљају о кључним речима када пишу наслове, поднасловe и међунасловe и уједно би требало да предвиде и користе речник њихових корисника. Текст за веб због тога мора бити богат кључним речима, који су кључеви за Гугл претраживач” (Carroll, 2010: 39). То не значи да новинари „пишу за Гугл”, већ да избором добрих кључних речи које ће користити у насловима олакшавају читаоцима да дођу до релевантних текстова за тему коју претражују. Текстови без адекватних кључних речи неће ни бити понуђени у резултатима претраге иако могу бити најрелевантнији за дату тему. А у том процесу избора најбољих кључних речи новинари данас могу користити бројне сервисе како би проверили популарност специфичних кључних речи или истражили алтернативна решења која ће бити корисна. Међу таквим сервисима налазе се Google AdWords Keyword Tool, WordTracker.com или Keyword Discovery.com.

Треба напоменути да претрага вести и тема преко претраживача свакако није једини начин да се корисници информишу на интернету. И у онлајн домену постоји могућност избора медија које ћете пратити, баш као и у случају штампаних издања, али природа претраге је чак и у том случају значајно различита у односу на принт. Онлајн медији објављују на стотине прича дневно, због чега пажња корисника опада, баш као и време које проведу на страници истражујући најновије вести. Зато они брзо прегледају садржај, односно скролују и скенирају текстове у потрази за оним који су им значајни и интересантни, а наслови су опет први елемент текста који уоче. Зато они треба да буду написани у складу са претходно описаним специфичним правилима веба. Стога, уосталом, Керол и истиче да чак и приликом објављивања текста који је припремљен за штампано издање, треба променити наслов јер постоје различита правила за писање наслова у принту и на вебу иако се те праксе новинари и даље недовољно придржавају (Carroll, 2010: 83).

Ако бисмо сумирали правила битна за писање наслова на вебу, могли бисмо издвојити три најбитнија. Наслови пре свега треба да буду информативни, да јасно упућују на тему и садржај текста, као и да садрже кључне речи, док су креативан стил и оригиналност у другом

плану и пожељни су само уколико не угрожавају прва три правила. И то је најбитнија разлика у односу на наслове у штампаним медијима. У пракси се јављају и бројни наслови који не одговарају наведеним правилима, али доносе извесне резултате, као што је случај са „clickbait” насловима који су написани примарно са циљем да привуку читаоце да кликну на њих и отворе текст, док им је информативна улога и квалитет текста много мање битна или потпуно небитна. Међутим, такви наслови представљају негативне појаве онлајн новинарства и стога они неће бити детаљније анализирани. Препоруке које су изнете у оквиру овог дела односе се на професионално новинарство и наслове који одговарају стандардима онлајн медијима.

Четврто, слојевитост постаје све битнија за структуру новинарских прича на интернету. Огромна количина вести и медијских садржаја који се свакодневно објављују на интернету утицали су на то да пажња читалаца и време задржавања на новинарским садржајима постаје све мања. Тако је реалност онлајн медија постало и то да корисници на интернету више прегледају, сурфују, скролују и скенирају медијске садржаје, него што их озбиљно и детаљно читају. „Студија о коришћењу коју је спровео Џејкоб Нилсен (‘Како корисници читају на Web-у’), показала је да 70 одсто веб корисника само скенира сваку нову страну коју преузима. Нилсен је дошао до податка да само 16 одсто корисника чита реч по реч” (Carroll, 2010: 32).

Као последица таквог стања, временом се јавила још једна специфичност медијског садржаја на интернету, а то је потреба да се олакша читање текстова на вебу (Readability), као и да се они структурирају тако да буду лаки за скенирање (Scanability). Ове две потребе водиле су ка томе да текстови добију „слојевиту структуру” која ће омогућити корисницима да лакше и брже пронађу жељене информације у тексту јер је доказано да онлајн публика много више скенира него што чита текст. Објашњавајући овакво понашање корисника, Керол наводи да је читање на екранима дигиталних уређаја неприродно и мање пријатно у односу на читање штампаних новина због чега онлајн новинари треба да допринесу мањем напрезању очију оних који читају. „Нелагодност читања преко компјутера објашњава зашто веб корисници радије скенирају садржај него што читају реч по реч. Читаоцима су потребни трагови, путокази, истакнути делови да би садржај био погодан за скенирање. То значи, између осталог, коришћење наслова, поднаслова, међунаслова, линкова, листа и извесних промена фонтова и слова” (Carroll, 2010: 32).

На тај начин се ствара слојевита структура текста, тј. корисницима се болдовањем, већим или другачијим фонтом сугерише на које делове треба да обрате посебну пажњу или се, пак, најбитнији делови графички издвајају у форми сажетака или листа. На тај начин чак и корисник који проведе уз текст неупоредиво мање времена него што је потребно за његово детаљно читање може да дође до најбитнијих информација, порука и идеја јер су оне визуелно наглашене. Тиме се постижу два циља. Прво, читаоци могу да добију потпунију представу о суштини текста у поређењу са утиском који би стекли да су исто време утрошили на исти тај текст без слојевите структуре. У преводу, за исто време се постиже бољи ефекат, иако он не може бити исти као да је текст прочитан у целости. Друго, читаоци скенирањем текста лакше могу да пронађу делове текста који су за њих посебно значајнији ако су најбитније идеје и поруке истакнуте. То им омогућава уштеду времена када су им потребне само одређене информације из текста, али не и целокупна прича. То се, дакле, омогућава тако што се болдују најбитније информације и визуелно наглашавају најбитнији делови, па их је веома лако препознати већ током скенирања текста.

Због тога се у онлајн новинарству препоручује и чешће коришћење међунаслова у односу на штампана издања јер они раздвајају различите тематске целине и омогућавају корисницима да лакше претражују текст. „Ако текст или прича има више од 350 речи, веб новинари би требало да користе међунаслове да помогну читаоцима да лакше скенирају

текст”, а за писање тих међунаслова важе иста правила као и за писање наслова (Carroll, 2010: 81).

Није тешко претпоставити да је та слојевитост посебно битна у случају дугих текстова јер пажња чак и најзаинтересованијих читалаца опада ако је текст визуелно монотон, тј. ако нема слојевиту структуру. Керол наводи да се жељена слојевитост постиже коришћењем следећих елемената који су посебно битни када треба презентовати обиман садржај:

- „Наслови, поднаслови и међунаслови;
- Лид у једној реченици;
- Кратак резиме;
- Визуали, фотографије, графике;
- Аудио или видео клипови;
- Повезане приче;
- Повезани линкови” (Carroll, 2010: 32).

Све ове препоруке могу се допунити још неким које такође доприносе лакшем скенирању, а односе се на **специфичности пасуса** у онлајн текстовима. Уобичајено је да пасуси на интернету буду краћи у односу на штампане медије и стога постоји правило да сваки пасус треба да садржи по једну идеју. У оквиру пасуса треба болдовати посебно битне информације или делове како би читаоцима визуелно сугерисали да су то најбитнија места у тексту. И на крају, када се испред пасуса налази међунаслов, њега треба писати већим фонтом јер се тако цео текст „разбија” на мање и тематски одвојене блокове.

Још један користан елемент који олакшава скенирање су тзв. листе. Иако се оне користе и у штампаним медијама, посебно у антрфилеима због боље прегледности приликом набрајања више ставки, њихово коришћење је знатно чешће у онлајн медијама. Такође, осим класичног набрајања одређених ставки, листе се у дигиталним издањима користе и за издвајање најбитнијих информација или идеја из разних делова текста на једном месту, потом за креирање пречица до одређених делова текста, а најчешће су то линкови који воде до различитих међунаслова који одвајају тематске целине. Користе и за таксативно навођење претходних текстова на исту тему, корисних екстерних линкова и слично. „Коришћење листа је још један начин да веб новинари нагласе одређене информације или да помогну читаоцима да прате одређени низ”, а уједно „помажу да се пресече текст и истакну кључне тачке или ставке” (Carroll, 2010: 40). У том контексту листе имају двоструку функцију у оквиру лакшег скенирања јер с једне стране олакшавају навигацију кроз текст као што је случај са „пречицама”, а с друге стране групишу најбитније информације из текста на једном месту или нуде корисне додатне изворе у вези са датом темом као што је случај са екстерним линковима.

Пето, линкови или хиперлинкови су још један специфичан елемент онлајн медија који има значајну улогу у новинарским причама на интернету и стога захтева нешто другачији приступ писању у односу на штампане медије. Најједноставније речено, линкови представљају везу између текста у којем се налазе и неког другог садржаја на интернету, а користе се да би корисницима дали могућност лакшег доласка до тог садржаја, тј. уз помоћ само једног клика. Тај садржај може бити на сајту са којег се линкује и у том случају је у питању интерни линк, али може бити и садржај на некој другој веб локацији и у том случају се ради о екстерном линку. Линкови се стога третирају као било који други извор у новинарству, па се пре упућивања читаоца на неки други садржај мора проверити и његов кредибилитет, посебно ако је у питању екстерни садржај.

Из свега тога могу се већ наслутити три основне функције линкова. Прва је да читаоцима омогућимо долазак до других корисних извора и садржаја у вези са темом којом се бавимо на што једноставнији начин, без додатних претрага и додатног времена за

истраживање. Друга је да избегнемо оптерећивање сопственог текста или приче додатним објашњењима, информацијама или подсећањима уколико се то већ налази објављено на интернету. У том случају довољно је само искористити линкове ка тим садржајима и пружити могућност читаоцима да их искористе уколико то сматрају корисним. И треће, линкове можемо користити да бисмо потврдили неке наводе или податке из текста без опширне аргументације, што повећава кредибилитет наше приче. Уколико се, примера ради, позивамо на податке одређеног истраживања, коришћењем линка ка оригиналном извору и целокупном истраживању потврђујемо веродостојност својих навода иако додатни подаци из датог истраживања не би имали посебан значај за читаоце, па то у наведеном примеру није разлог линковања. Дакле, линкови нам омогућавају да пишемо сажетије, а да истовремено не губимо на квалитету садржаја, потом нам омогућавају да обезбедимо већи кредибилитет свом тексту, а на крају и да читаоцима дамо својеврсне препоруке шта додатно да читају ако их тема о којој пишемо посебно занима. Стога се често може чути да линкови у онлајн медијима имају улогу антрфилаеа у штампи, иако се већ на основу претходно наведеног може закључити да њихова улога може бити још драгоценија ако се користе на прави начин.

Стога овом елементу у текстовима на интернету треба придати посебан значај да би се искористио његов пун потенцијал. У вези са тим треба укратко представити и нека основна правила линковања јер се у пракси могу уочити различити модели коришћења линкова, а неретко су потпуно супротни препорученом коришћењу. Прво што треба истаћи је да линкови треба да буду коришћени тако да читаоцима јасно и прецизно сугеришу какав их садржај очекује уколико га искористе. „Читаоци би требало да знају шта ће тачно пронаћи када кликну на линк, што им омогућава да одлуче да ли ће кликнути одмах, касније или уопште неће. Сами линкови треба експлицитно да укажу на тип садржаја на који воде и треба да буду доследни у изгледу” (Carroll, 2010: 75). Колико је то значајно може се видети већ на основу анализе како различити медији у нашој земљи користе линкове, а типичан пример кршења овог правила јесте линковање целих реченица или чак целих пасуса, што читаоце доводи у ситуацију да не могу ни да претпоставе на шта се линк односи од свега наведеног у датој реченици или пасусу. Стога је уобичајена препорука да линкови буду постављени на свега неколико речи или део реченице, а пракса показује да је најчешће довољно да то буде три до седам речи.

Друга честа грешка која се јавља током линковање је коришћење превише општих линкова или линкова који су у форми „показивача”. Најчешћи пример таквог линка је коришћење конструкција попут „кликните овде”, „за више информација кликните на линк”, „посетите овај линк” и слично. „’Кликните овде’ је исто што и наслов у новинама типа ’Следи битна прича’. Такав показивач не нуди довољно корисних информација” (Carroll, 2010: 75). Зато се приликом одређивања речи на које ћемо поставити линк треба водити истим правилима као приликом писања наслова или избора кључних речи.

Линкови такође не би требало да ремете главни ток приче или да оптерећују саму причу, па се препоручује да један пасус не садржи више од једног, евентуално два линка, као и да се избегава коришћење линка на самом почетку текста, тј. обично у прва два пасуса, јер се на тај начин читаоцима сугерише могућност да напусте текст чак и пре него што су прочитали његов уводни део.

Шесто, коришћење тагова такође је новина у медијском садржају коју је донело дигитално доба. Тагови су најбитнији термини, синтагме, називи и имена који се користе у тексту или причи и наводе се као ознаке текста, а уобичајено је да текст просечне дужине има пет до осам тагова и да се њихов број увећава уколико је текст опширнији. Тагови имају двоструку функцију. Прва је да олакша препознавање текста од стране претраживача јер се посредством тагова означавају теме и актери приче и на тај начин оне постају видљивије за претраживаче, а самим тим доступне и корисницима који их претражују. Друга функција је олакшавање навигације читаоцима кроз сам онлајн медиј и проналажење претходних прича

објављених о сродним темама јер се кликом на одређени таг аутоматски приказују сви претходно објављени текстови са тим истим тагом. Тако се читаоцима олакшава проналажење сродних садржаја, а по истом принципу функционишу и многи алгоритми који аутоматски нуде сродне приче.

Седмо, оптимизација за претраживаче (Search Engine Optimization) јавља се као потпуно нови појам у новинарству XXI века и такође утиче на процес креирања медијског садржаја. Она се јавља као последица потребе да новинарски текстови и приче буду што боље позиционирани у резултатима претраге на претраживачима као што је Гугл, а сви претходно побројани елементи имају утицај на коначан резултат. Имајући у виду да претраживачи приказују резултате који се највише подударују са кључним речима које корисник претражује, није тешко закључити да су кључне речи централни елемент оптимизације. То значи да новинари приликом писања текста морају да размишљају и о томе шта ће тачно претраживати корисници који су заинтересовани за читање дате теме на интернету и да у складу са тим бирају кључне речи за своје текстове. Иако се критеријуми по којима различити претраживачи приказују резултате мењају, баш као што се мењају и током времена у случају једног истог претраживача, ипак је могуће детектовати неке од најбитнијих елемената који се узимају у обзир приликом рангирања резултата, а на које новинари директно могу да утичу током креирања медијских садржаја.

Прво и најбитније правило је да се одреди кључна реч или кључна фраза за дату причу и да се она употреби на неколико најбитнијих места у тексту уколико је то могуће, а то су пре свега наслов, лид или први пасус и међунаслов. Оптимизацији ће додатно допринети коришћење те кључне речи или фразе у таговима, као и у самом телу текста. Већи значај има и њено појављивање у јединственој УРЛ адреси текста која се најчешће аутоматски формира на основу наслова (ако је наслов добар, биће добар и у УРЛ), као и у „meta description”, тј. сажетку који се приказује на претраживачима уколико постоји посебна опција за то на платформи која се користи за објављивање (уколико та опција не постоји, почетак текста преузима ту функцију).

Осим употребе кључне речи или фразе на најбитнијим местима у тексту, на рангирање утичу и бројни други елементи који зависе искључиво од новинара. Тако ће, примера ради, боље бити позиционирани текстови који садрже мултимедијалне садржаје, линкове и тагове у односу на оне који не садрже те елементе јер и сами претраживачи више вреднују и фаворизују такве објаве јер су популарније међу читаоцима. На тај начин се примат даје мултимедијалним причама и текстовима опремљеним мултимедијалним садржајима у односу на класичне новинарске текстове јер су то форме које много више одговарају стандардима онлајн новинарства.

Постоје и многи други фактори који утичу на позиционирање текстова на које новинари немају директан утицај, као што су релевантност онлајн медија, дужина његовог присуства на интернету, читаност, просечна дужина задржавања на сајту, његов домен, брзина учитавања садржаја и слично. Међутим, развијена онлајн издања штампаних медија најчешће имају приближно исту основу у том „техничком делу”, па пракса показује да на позиционирање текстова најчешће пресудан утицај има квалитет оптимизације коју ураде сами новинари.

Ипак, треба напоменути и да су критеријуми за оптимизацију садржаја веома променљиви и да се наведена правила морају узети као релевантна само у тренутку писања ове дисертације упркос томе што је тешко очекивати да се ови критеријуми драстично промене јер би то из корена променило целу логику и принцип рада претраживача која је актуелна годинама уназад.

Све претходно наведене промене имале су велики утицај на појаву нових медијских форми и начина на који медији презентују свој садржај. Промене које се дешавају у

визуелном смислу детаљно су образложене у претходном делу, али то није једина промена која се дешава. Мења се чак и сам новинарски стил писања, иако се то често превиђа јер се потенцирају очигледније, тј. визуелне промене. Међутим, новинарски стил такође трпи значајне промене под утицајем промена које је у новинарство донело дигитално доба. Тако, на пример, оптимизација за претраживаче, као „техничка” ствар, има директан утицај на креирање медијских садржаја. Новинари и медији се труде да буду што боље рангирани у резултатима претраге, а да би то били морају да прате и правила оптимизације. То има директан утицај и на само писање у онлајн медијима и доводи до извесних промена у односу на писање за принт издања. На пример, потреба да једну реч или фразу поновите више пута у тексту, и то на кључним местима, директно се коси са класичним новинарским правилом да се избегава често понављање истих речи и да се уместо тога употребе синоними. Дакле, стил писања нужно трпи одређене промене јер су „технички” аспекти утицали на то да се одбацују нека традиционална правила писања или да се бар повремено ставе у други план иако су новинари можда и свесни да тако кваре свој стил.

Исто тако, употреба мултимедијалних садржаја, као што су видео снимци и фотографије, такође утиче на стил писања иако се то често превиђа. Ако најдинамичнији, најзанимљивији или најбитнији део неког догађаја имате снимљен у видео формату да бисте га укључили у своју причу, то аутоматски значи да не морате да описујете тај догађај и да пренесите атмосферу у текстуалној форми јер имате видео, а то значи да је због тога писање лишено репортажних делова и белетристичког стила који му дају атрактивност. Тако мултимедија с једне стране читаоцима даје пунији и аутентичнији доживљај током конзумирања медијског садржаја, али с друге стране осиромашује новинарски стил писања јер се креативност и стил повлаче сваки пут када уместо описа можемо да искористимо видео садржај или фото-галерију.

На тај начин су жртвовани и новинарски стил и креативност у традиционалном смислу јер је стил писања често жртва нових медијских форми. С друге стране, може се такође рећи да је та креативност сада само измештена у неку другу област и да се она није изгубила већ да се повремено измешта из домена писаног текста у визуелну сферу. Такав став има своје утемељење. Креативност која је потребна да се креира један видео заиста може бити на истом нивоу креативности која је потребна и да се исти догађај дочара кроз текстуалну форму или чак и превазићи тај ниво. У оба случаја до изражаја долази и новинарски стил, али се ни он више не препознаје само у текстуалној форми, већ и кроз све друге мултимедијалне „додатке” које новинар користи у својим објавама.

Те промене постале су толико значајне да многи теоретичари тврде да се променио и сам новинарски наратив. „Наратив може бити: крајњи производ причања приче (‘нарација’), процес конструисања приче, ментална активност којом се подаци организују у образац и начин организовања просторних и временских података у узрочно-последични низ догађаја” (Prajs, 2011: 73).

Ако се послужимо претходно наведеном дефиницијом наратива, онда се јасно може уочити да се начин причања и конструисања приче, као и начин организовања података изразито променио у мултимедијалној причи у поређењу са класичним новинарским текстом. Наратив, како наводи Прајс, „гледаоцу/читаоцу омогућава да конструише значење”, а у мултимедијалним причама значење се конструише по другачијим принципима него у класичном тексту. Новинар који пише текст за штампано издање размишља само о текстуалној форми и изражава се искључиво у том облику, често не утиче чак ни на избор фотографија које ће илустровати текст, док новинар који припрема мултимедијалну причу размишља у категоријама свих медијских форми и има пуну слободу да их комбинује на начин који ће најефектније пренети значење читаоцима.

Стога Џејсон Бејнбриџ наводи тезу да новинарски наратив доживљава конвергенцију, баш као што то доживљавају медијске индустрије, технологија и садржај. „Наративна конвергенција заиста егзистира другачије од технолошке конвергенције. Уместо да спаја платформе зарад стварања једног портала, она признаје да постоје различите врсте уживања и ангажовања публике које зависе од медијске форме која се конзумира” (Jason Bainbridge, 2008: 369). Другим речима, Бејнбриџ примећује да различите врсте медијских садржаја имају другачије ефекте на публику и да њиховим комбиновањем некада може бити створен најбољи ефекат, а све то води ка разматрању наратије као једног засебног аспекта у новинарству који се мења баш као што се мења начин на који медији обављају свој посао, начин на који се мења технологија коју користе, али и начин комуницирања са публиком.

Ова идеја о промени начина на који се причају новинарске приче (наратив) може се запазити и код многих других аутора, иако они нису користили термин наративна конвергенција, нити су тако експлицитно указивали да се мења природа начина на који медији причају своје приче. „Наративна конвергенција је заснована на идеји **трансмедијског сторителинга**. Хенри Џенкинс је сковао овај термин да би описао приче које су испричане кроз више различитих платформи, од којих свака платформа истиче различите аспекте и карактере у причи” (Jason Bainbridge, 2008: 370). Идеја о трансмедијском сторителингу може се уочити и код Брајана Керола јер и он указује управо на ову врсту промена када објашњава да новинари у дигиталном добу морају да промене начин на који размишљају о својим причама, о чему је детаљније било речи у претходном делу.

„Зашто је трансмедијски сторителинг облик конвергенције? Зато што обједињује различите платформе за испоруку садржаја око једног медијског текста, охрабрујући на тај начин публику да усваја више тих опција током коришћења једног текста” (Jason Bainbridge, 2008: 370). Као последица те промене у новинарском наративу јавља се и промена у начину конзумирања медијских садржаја јер за разлику од текста у принту који има само један могући начин читања, конзумирање мултимедијалне приче пружа знатно другачије искуство. „Велики број страница које садрже аудио, видео снимке или анимацију направљене су тако да сами можете да изаберете елемент мултимедија и да га активирате или прекинете његов рад притиском на ’дугме’ за почетак/крај. То је интерактивни мултимедиј – корисник има контролу над датим елементом” (Krejc, 2010: 246).

Без обзира да ли смо ближи томе да прихватимо идеју о конвергенцији наратива или смо ближи становишту да класичан новинарски рад сада може да се обогати новим медијским формама (мултимедијом), чињеница је да су преференције конзумирања садржаја значајно промењене и да данас огромна већина корисника много боље реагује на мултимедијалне приче него на класичне новинарске текстове.

Указујући на природу трансформације сторителинга у онлајн новинарству, Павлик наводи да се све наведене промене и нове медијске форме најбоље могу описати као **контекстуализовано новинарство** (Contextualized Journalism). „Контекстуализовано новинарство има пет основних димензија или аспекта: (1) богатство комуникационих модалитета; (2) хипермедија; (3) растућа укљученост публике; (4) динамичан садржај; (5) прилагођавање” (Pavlik, 2001: 4).

Богатство комуникационих моделитета означава могућност да новинари сваку причу испричају на јединствен начин уз помоћ различитих медијских форми које су биле ограничене у старим аналогним медијима. **Хипермедија** означава могућност повезивања садржаја на интернету јер „онлајн приче могу да обезбеде повезивање много лакше од било ког другог медија”, а „то се обезбеђује примарно кроз употребу хиперлинкова” (Pavlik, 2001: 15). **Укљученост публике** је следећи аспект контекстуализованог новинарства који га разликује од традиционалног. „Укљученост публике је потенцијално много већа онлајн,

будући да је интернет активни вид комуникације, а не пасиван медиј попут традиционалне аналогне штампе или телевизије и радија” (Pavlik, 2001: 20).

Динамичан садржај као нова карактеристика медија у XXI веку подразумева да је данас могуће обезбедити брже и свеобухватније покривање догађаја из свакодневног живота, што је утицало да се промене и очекивања и навике публике. „Људи желе да добију вести на њихов захтев и у реалном времену. Публика не жели да чека вечерње вести или издање новина следећег дана да би пратила развој догађаја у случају најновијих вести. Они желе то да сазнају одмах, желе информације што је пре могуће, а преко интернета то могу да пронађу” (Pavlik, 2001: 21).

Прилагођавање као последњи аспект указује на још једну велику предност онлајн медија у односу на традиционалне, а то је могућност персонализовања и прилагођавања садржаја сваком кориснику или групама корисника. „Упарено са прве четири димензије, прилагодљива природа онлајн новинарства потенцијално нуди публици поглед на свет који је много више контекстуализован, текстуалан и мултимедијалан од прича из света аналогних штампаних медија, радио и телевизије” (Pavlik, 2001: 22).

Упркос томе што се ни концепт мултимедијалних прича, ни контекстуализовано новинарство, као ни трансмедијски сторителлинг нису појавили последњих година, већ се налазе у средишту медијских дебата о будућности новинарства од почетка овог века, промене се у пракси дешавају спорије него што се можда могло очекивати. То се посебно односи на промене у редакцијама штампаних медија по питању усвајања нових медијских форми у њиховим онлајн издањима. Павлик је још 2001. године идентификовао три главна разлога за споро укључивање тих мултимедијалних могућности у свакодневни рад традиционалних редакција.

„Прво, са изузетком многих сајтова телевизијских мрежа, многе онлајн операције (са основним операцијама у новинама или других штампаних медија) немају дугу традицију у креирању мултимедијалног садржаја; немају ни културу или скуп ресурса да би лако почели да производе мултимедијалан садржај” (Pavlik, 2001: 5). Овај проблем пратио је већину штампаних медија све до данас јер мултимедијална продукција захтева значајне финансијске и кадровске ресурсе, а криза у којој се налазе штампани медији константно отежава испуњавање тих предуслова. Иако се из године у годину бележи све више мултимедијалног садржаја на онлајн издањима штампаних медија, много је више садржаја који се преузимају из других извора него оних који се оригинално креирају.

„Друго, неке медијске операције имају тенденцију да виде онлајн извештавање само као продужетак њихових постојећих активности, и ако су оне базиране на штампаним медијима, оне не виде видео и аудио садржаје као претерано релевантне” (Pavlik, 2001: 5). Овакав став који илуструје редакцијску културу великог броја штампаних медија и данас представља велики проблем јер многи традиционални новинари онлајн издање третирају као секундарно без обзира на све промене које се дешавају.

„Треће, за многе операције не постоји особље са мултимедијалним капацитетима и бекграундом и пре ће запослити репортере који су већ радили у штампаним медијима, у којима је фокус био на писаним речима, док графика, фотографије, аудио и видео није био део њихове обуке” (Pavlik, 2001: 5). Од сва три разлога која наводи Павлик, овај се ипак најзначајније променио до 2020. године. Иако је тачно да у редакцијама има недовољно особа са мултимедијалним способностима, редакције последњих година при запошљавању нових радника примат све више дају новим медијским компетенцијама, што ће детаљније бити предочено у поглављима која следе.

Исти проблем у редакцијама штампаних медија приметио је и Крејг указујући да у њима често постоји отпор према променама или лењост да се усвајају нова знања и вештине.

Он критикује и честу редакцијску праксу која подразумева да се садржаји из принт издања само копирају и на онлајн без икаквог прилагођавања, упркос свим променама о којима је било речи у овом поглављу. То је честа замерка коју им упућују и мултимедијални новинари. „Овакву врсту рада они подругљиво називају згрталицом (shovelware) – суштински 'пребацивањем' текста са штампаног на електронско издање, са мало осврта на то како би додатни веб садржај читаоцима могао да обогати приче” (Kreјg, 2010: 25).

4.2. Транзиција штампаних медија од прединтернетског до дигиталног доба

Да би се што боље разумела специфичност трансформације штампаних медија која се дешава у XXI веку, корисно би било укратко указати и на историју развоја штампаних медија од прединтернетског до дигиталног доба, као и на трансформације кроз које је пролазила штампа. На тај начин биће обезбеђена шира слика и бољи увид у промене које се дешавају у XXI веку јер је и њих једноставније разумети ако се има у виду историјско наслеђе штампе.

У том контексту, Ирвинг Фенг препознаје шест информационих револуција, које су се десиле у периоду од осмог века пре нове ере до данас, које су одредиле историјски развој медија уопште. Прве две десиле су се у ери предмодерног света и биле су увертира за настанак масовних медија, а прву од њих он означава као „револуцију писања” (writing revolution). „Почиње примарно у Грчкој око осмог века пре нове ере, са конвергенцијом фонетске абецеде, која се ширила из Фениције на исток, и папирусом, који се ширио из Египта на југ”, а значај ове револуције огледа се у томе што захваљујући писању „људско знање више не би било ограничено лимитима меморије” јер је по први пут могло да се преноси и писаним путем и практично буде безгранично (Fang, 1997: xvii). Другу информациону револуцију назива „штампарска револуција” (Printing Revolution) и она „почиње у Европи у другој половини XV века, са конвергенцијом папира, који је оригинално увезен из Кине, а ближе из арапских и маварских култура, и система за штампање који је немачки златар Јохан Гутенберг саставио, вероватно из више извора” (Fang, 1997, xvii). Он наводи да је штампање изазвало многе политичке, економске и друштвене промене јер је омогућило да се информације много брже и ефикасније шире међу свим слојевима друштва и стога је „штампање означено као почетак модерног света” (Fang, 1997: xvii).

Трећа револуција названа је „револуција масовних медија” (Mass Media Revolution) и она је почела средином XIX века у Западној Европи и источном делу Сједињених Држава. Фенг наводи да је ова револуција настала „конвергенцијом напретка у производњи папира и метода штампања, и изумом телеграфа који је променио начин на који су информације преношене”, а то је довело до историјског чина у развоју штампе какву данас познајемо јер су „по први пут новине и магацини дошле до обичног човека са вестима о догађајима из близине и издалека упаковане као роба за продају” (Fang, 1997: xvii). Крајем тог века на истим континентима започиње и четврта информациона револуција коју аутор назива „револуција забаве” (Entertainment Revolution). Она је омогућена захваљујући „технологијама као што су сачувани звукови (stored sound), приступачне камере и покретне фотографије”, јер су те технолошке новине омогућиле да се новинарске приче лако штампају и јефтино продају (Fang, 1997: xvii). Тако је забава постала доступна свима и на свим крајевима света захваљујући медијима, а време проведено уз забавне садржаје константно се увећавало јер су сви волели и уживали у медијским садржајима који су служили за забаву (Fang, 1997: xvii).

За тему ове дисертације и разумевање актуелне трансформације штампаних медија најзначајније су последње две информационе револуције које су се десиле у периоду од

друге половине XX века до данас јер су оне полако стварале услове за промене које ће се десити у дигиталној ери. Прва од њих, а пета по реду, је револуција коју Фенг назива „креирање комуникацијски опремљене куће” (Communication Toolshed Home) и она је „еволуирала током средине XX века трансформацијом куће у централну локацију за примање информација и забаве, захваљујући телефону, емитовању, снимању, развоју технологија за штампање и јефтиним, универзалним поштанским услугама” (Fang, 1997: xvii). И коначно, шеста информациона револуција симболично је названа „информациони аутопут” (Information Highway) и настаје „из конвергенције рачунара, емитовања, сателита и визуелних технологија” (Fang, 1997: xvii).

По овом тумачењу које је понудио Фенг, шеста информациона револуција дешава се у периоду које је за потребе овог рада дефинисано као „дигитално доба”, а које почиње почетком XXI века. Иако је Фенг своју књигу у којој је понудио наведену поделу на шест информационих револуција објавио 1997. године, он у њој наводи да се у тренутку писања његове књиге полако ствара информациони аутопут који омогућава улазак у шесту револуцију. Ако се послужимо наведеном поделом, то значи да се у овој докторској дисертацији заправо истражују промене које се дешавају у шестој информационој револуцији, са посебним фокусом на трансформацију штампаних медија.

За разлику од Фенга, Фидлер наводи другачије временско одређење кључних периода у еволуцији медија и истиче да су до сада у историји људске цивилизације постојале три велике медијаморфозе. Прва медијаморфоза настала је са појавом говорног језика пре између 90.000 и 40.000 година. Друга медијаморфоза настала је са развојем писаног језика пре око 6000 година и трећа медијаморфоза настала је са појавом дигиталног језика пре око 200 година (Fidler, 2004: 80). Иако је ова подела значајно другачија од претходне, па чак и настанак „дигиталног језика” смешта у период од пре два века, што је неуобичајено из данашње перспективе поимања термина „дигитално”, и код Фидлера се може уочити идеја да ће кључне промене у оквиру последње велике медијаморфозе бити условљене управо појавом и развојем интернета, што је у средишту и последње информационе револуције коју наводи Фенг.

„Сада се трећа велика медијаморфоза, произашла из скорашњег развоја нове врсте језика, спрема да још једном радикално утиче на еволуцију комуникације и цивилизације” (Fidler, 2004: 43). Два века је, како наводи Фидлер, индустријска и информациона технологија доприносила ширењу тог новог језика, али је тај језик експанзију доживео тек на самом крају XX века када је и постао познат већини људи. „Ова нова врста језика зове се дигитални језик. Он је 'lingua franca' компјутера и глобалних телекомуникационих мрежа” (Fidler, 2004: 43).

Он наводи да је употреба електричне енергије у комуникацији означила почетак треће велике медијаморфозе, а да је изум електричног телеграфа додатно оснажио развој и трансформацију у оквиру све три области комуникационих медија које он разликује, а то су међуљудска, емисиона и документациона област у коју убраја и штампане медије. (Fidler, 2004: 54-55) Али кључни тренутак те треће медијаморфозе биће популаризација и глобално ширење интернета и онлајн комуникације јер ће то имати пресудан утицај на трансформацију свих постојећих медија. И управо та идеја заједничка је свим теоретичарима. Колико год се разликовали по питању временских одређења, фаза у развоју и тумачења трансформације медија кроз историју, толико су уједињени по питању кључног фактора који ће диктирати трансформацију свих савремених медија у XXI веку, па и штампе.

Међутим, пре него што се детаљније позабавимо том најактуелнијом фазом трансформације, треба понудити кратак преглед развоја штампаних медија од њиховог настанка до данас. Већ је било речи о томе да је Гутенбергов проналазак технике штампања покретним словима дао огroman допринос развоју и ширењу писмености широм Европе, што

је био предуслов и за појаву и ширење штампе. „И даље постоје нека неслагања око тога када су и где објављене прве новине, али се идеја доста брзо проширила широм европског континента након почетка седамнаестог века” (Fidler, 2004: 95). Међутим, у том периоду штампа није имала функцију коју данас има, већ је првенствено служила најбогатијим слојевима становништва и још је била далеко од масовности коју ће тек касније добити. „Новине су првобитно служиле као журнале за нове трговачке класе. Њихов садржај је обично укључивао објаве о доласку и одласку бродова, листе товара, цене робе као и нешто новинских чланака с вестима из страних земаља” (Fidler, 2004: 95).

Појаву штампаних медија какве данас познајемо омогућило је тек увођење штампарске и издавачке технологије у XIX веку, па се тај период може сматрати почетном фазом у историји развоја модерне штампе. Она се потом константно развија уз повремене успоне и падове. „До важног пробоја најзад је дошло 1886. године када је Отмар Маргенталер, немачки имигрант који је живео у Балтимору, представио свој изум – машину која је могла у низу да слаже читаве редове слова као јединствене целине – Њујорк трибјун” (Fidler, 2004: 97). Овај догађај био је уједно и увертира за велики успон штампе и појаву медијских магната, па се овај период често назива златним добом штампаних медија. „Период између 1890. и 1920. године често се сматра добом штампаних медија. Издавачка царства су цветала а многи новински издавачи, попут Вилијама Рандолфа Херста, Џозефа Пулицера и лорда Нортклифа, постали су исто толико познати читаоцима као и познате личности и светски лидери о којима су њихове новине писале” (Fidler, 2004: 98).

Међутим, појава радија као новог медија у то време опет је довела до пада и кризе штампаних медија већ током двадесетих година XX века. Иако су многи у то време чак прогнозирали и нестанак штампе услед појаве нових и атрактивнијих електронских медија, то се није догодило, а штампа је још тада показала велику способност адаптирања. „На пример, у одговору на претњу радија многи издавачи обновили су садржај и форме својих новина како би привукли више читалаца и оглашивача. Новински издавачи почели су да експериментишу специјалним одељцима, рубрикама и понудама усмереним на одређене групе. Викенд странице са стриповима су цветале” (Fidler, 2004: 99). Штампа не само да није нестала, већ је тако успела да привуче нову публику, анимира нове оглашиваче, а као директна последица тих промена и садржај новина је почео да се прелама на прегледнији начин. Као наслеђе тог унапређивања штампе под утицајем радија, појавио се, рецимо, и „садржај подељен у више одељака” који и „данас представља основну структуру већине новина” (Fidler, 2004: 99).

Професорка Неда Тодоровић истиче и друге битне промене које се дешавају у штампи под утицајем појаве новијих медија. „Индикативан је и растући значај аналитичког приступа и интерпретације којим се штампа бранила од конкуренције емитоване информације појавом радија, двадесетих година XX века. Идентичан пораст интерпретативног новинарства догодио се и педесетих година XX столећа, као реакција старијих медија на продор телевизије” (Тодоровић, 2002: 21).

Штампа је наставила са константним развојем све до средине прошлог века достижући ниво који је новинама и часописима омогућио да редовно и правовремено информишу читаоце на штампи све бољег графичког квалитета, али чак ни најновије технологије тог доба нису могле да допринесу значајнијем усавршавању форме штампаних медија. „Увођење компјутерских технологија, крајем шездесетих година, довело је до даљих унапређивања у квалитету и ефикасности, али оне нису имале никакав директан утицај на физички облик. Облик и садржај докумената остао је ограничен, као што је то одувек био, на дводимензионалне странице дефинисане својом ширином и висином” (Fidler, 2004: 67).

Тако се на основу развоја штампе током последњих деценија XX века може закључити да је у свом традиционалном облику штампа већ достигла врхунац свог развоја и да упркос

извесним усавршавањем у одређеним аспектима принт издаваштва те промене неће бити адекватан одговор на појаву дигиталних издања. „Многи познаваоци штампаних медија слажу се у томе да никакав будући нови дизајн, унапређење садржаја или напреднија штампа боје неће моћи да замени електронске медије нити да окрене силазни тренд који је започео двадесетих година с појавом радија” (Fidler, 2004: 100). И док велики играчи у индустрији штампе полако постају свесни да је пред њима највећи изазов до сада, истовремено се дешава све бржи развој World Wide Web-а који ће имати далекосежне последице по пословање и трансформацију штампе.

Тако настајање ове нове технологије постаје најбитнији догађај за новију историју штампе, а „World Wide Web је креиран 1990. године када је Енглец Тим Бернерс-Ли са колегама у ЦЕРН-у (European Center for Particle Physics) развио компјутерски језик који омогућава корисницима навигацију једноставним кликтањем на подвучене речи назване линкови” (Carlson, 2003: 49). Тај нови језик добио је назив „Hypertext Markup Language”, а његова скраћеница „ХТМЛ” једна је од најпознатијих у онлајн свету јер је и данас тај компјутерски језик основа за веб стране широм интернета.

С тим у вези, битно је разумети да World Wide Web и интернет нису синоними, иако се и данас често погрешно употребљавају као термини који означавају исту ствар. „Интернет је огромна, глобална мрежа компјутерских мрежа која омогућава да све оне неприметно раде заједно тако што користе заједнички језик или протокол. Као што телефонски системи у разним нацијама могу да комуницирају јер користе сличну технологију, тако и Интернет протокол омогућава компјутерима различитих произвођача широм света да комуницирају и раде заједно” (Carlson, 2003: 48).

Да би интернет, као претходно дефинисана мрежа свих мрежа, функционисао онако како га данас свакодневно користимо, њему су неопходни бројни сервиси који ће му омогућити све функционалности на које смо навикли. Те функционалности развијале су се и умножавале током година захваљујући све већем броју сервиса, а нама најпознатији такав сервис је имејл који омогућава слање и пријем електронске поште. Међутим, то је само један од сервиса које свакодневно користимо. „Међу осталима су File Transfer Protocol (FTP), који омогућава компјутерским фајловима да се премештају; TELNET, који омогућава корисницима да се логују на мрежу са било ког места, и, најпознатији од свих њих данас, World Wide Web” (Carlson, 2003: 49).

Дакле, сви претходно споменути сервиси, укључујући World Wide Web, нису сам интернет већ имају функцију да омогуће што више функционалности на њему. Разлог због које се интернет и World Wide Web често поистовећују лежи у томе што се споменути сервиси, као и многи други, сада могу користити у оквиру јединственог софтверског пакета који називамо „претраживач”, а најпознатији су „Гугл Хром” (Google Chrome), „Мозила Фајерфокс” (Mozilla Firefox) и „Интернет експлорер” (Internet Explorer) који садрже све ове сервисе и користе их да би унапредили функционалности интернета. „Ви не примате ваш имејл преко Web-а. Само се чини да је тако јер ваш претраживач укључује софтвер који може да шаље и прима мејлове. Ви не преузимате ни нови део софтвера преко веба, иако се може чинити тако јер ваш претраживач садржи и FTP софтвер” (Carlson, 2003: 49).

За индустрију штампе од посебног значаја било је то што је веб нудио интерфејс који је опонашао изглед штампаних новина боље од било које дотадашње технологије, односно других форми видеотекста. „По први пут, било је могуће ставити наслов, фотографије, титлове и текст заједно на истој страни у форми која верно одсликава класичан изглед новина” (Carlson, 2003: 50). То су брзо увидели и неки издавачи новина, а додатан подстрек да се упусте у онлајн подухвате била је појава претраживача „Мозаик” (Mosaic). Карлсон објашњава да „Мозаик” није био први претраживач који се појавио, већ да су пре њега постојали и претраживачи као што су „Линкс” (Lynx) и „Виола” (Viola), али ниједан од њих

није имао толики успех. „Мозаик” је привукао огромну пажњу јер је то био први графички веб претраживач за „Мајкрософт виндоус” (Microsoft Windows) који је био оперативни систем великог броја људи за кућне и канцеларијске рачунаре, а то је одиграло кључну улогу у његовом успеху. Стога он закључује да је „Мозаик био катализатор које је омогућио да Интернет оживи и довео до тога да новине, али виртуелно и сви други, усмере своје онлајн напоре ка World Wide Web-у” (Carlson, 2003: 48).

Раст је у почетку очекивано био спор. Први новинарски сајт покренут је новембра 1993. године на Колецу за новинарство и комуникације при Универзитету у Флориди, док су „Пало алто викли” (Palo Alto Weekly) у Калифорнији 19. јануара 1994. године постале прве новине које су почеле да објављују на вебу (Carlson, 2003: 48-49). Потом долази до убрзаног раста, па се број онлајн новина више него дуплира током друге половине 1995. године. „Следећа година се показала као највећа до тада. У јануару, ’Њујорк тајмс’ је покренуо своје издање – ’Њујорк тајмс онлајн’. Потом следи ’Чикаго трибјун’, па ’Асошијетед прес’, ’Вол стрит џорнал’, ’Вашингтон пост’ и многи други” (Carlson, 2003: 51). Излазак неких од највећих штампаних медија на онлајн платформу био је најбољи показатељ да онлајн издања нису постала само експеримент, већ и део дугорочних стратешких планова, па је већ до краја века на свету било више од 5000 новина које су имале своје онлајн издање.

Међутим, експоненцијални раст онлајн издања није значио да је то био посао који цвета. Напротив, мала профитабилност веб сајтова биће највећи проблем за штампане медије не само у првим годинама XXI века, већ и у деценијама које следе. Можда је најилустративнији пример изневерених почетних очекивања од онлајн сфере пад акција једног од најпознатијим глобалних гиганата у онлајн свету тог времена – компаније „Јаху” (Yahoo). „Акције ’Јаху’, екстремно популарног интернет портала, досегле су вредност од 216 долара у децембру 1999. године и ’Јаху’ је сам имао већу зараду на тржишту од шест највећих америчких новинских компанија заједно. Међутим, до марта 2001. године акције ’Јаху’ су пале на свега 11,37 долара” (Carlson, 2003: 52).

Иако први талас изласка штампаних медија у виртуелну сферу није био успешан како су многи очекивали, до почетка XXI века постало је више него очигледно да следи једна од највећих промена у досадашњем пословању штампаних медија кроз целу њихову историју. Упркос великим потешкоћама које су стајале пред онлајн издањима, било је јасно да традиционална „platform only” стратегија заувек одлази у историју и да се штампани медији крећу ка „multi platform” стратегији пословања која има два појавна облика: „print first” и „digital first”. Све ове стратегије биће детаљније представљене у наставку.

4.2.1. „Platform only” стратегија

„Platform only” стратегија карактеристична је за традиционалне медије (штампа, радио, телевизија) у прединтернетском добу, тачније до периода када долази до експанзије интернета и развоја World Wide Web-а. То је период у којем је сваки традиционални медиј имао само своје изворно издање, тј. једну медијску платформу. У случају штампе то је било њено штампано издање. Имајући у виду да су редакције имале само ту једну медијску платформу за објављивање, логично је да се целокупан медијски садржај креира само за тај изворни медиј и објављује само у њему. То даље значи да је цео процес производње садржаја и организације рада у редакцији био усмерен само ка једном медију и у потпуности подређен њему, а то опет значи да се и од новинара и уредника очекивало да осим општих

новинарских принципа имају превасходно знања и вештине које се односе директно на медиј за који раде.

Као што и сам назив сугерише, „platform only” стратегија означава праксу у којој су традиционални медији имали само једну платформу, а тај општи назив се прилагођава свакој врсти медија тако што се прецизира која платформа је у питању. У случају штампаних медија, та стратегија прецизније се назива „print only”, у случају телевизије „TV only”, у случају радија „radio only”. Јасно је да су сви ови термини у теорији добили свој прави смисао тек када је ова стратегија постала превазиђена, тј. када су се појавиле и друге стратегије, да би се правила јасна разлика између историјски различитих периода у развоју традиционалних медија.

Стога би било корисно одредити и временски тренутак до којег је ова стратегија била једини постојећи образац пословања за штампане медије. У том контексту треба подсетити да је у претходном делу већ наведено да је 19. јануара 1994. године покренуто прво онлајн издање једних новина, па се тај датум уједно може означити и као крај ере „platform only” стратегије у случају штампаних медија јер се по први пут у историји штампаних медија појавила ситуација у којој бар у случају једне редакције фактичко стање више није одговарало овој стратегији.

Иако се тај датум може узети као нека врста историјске прекретнице, „print only” стратегија годинама ће остати важећа у највећем броју редакција јер је само 20 штампаних медија у целом свету покренуло своје онлајн издање до краја 1994. године. Током следеће године бележи се нешто убрзанији раст, већ 1996. година доноси прво велико убрзање и излазак данас највећих принт издања на мрежу, док им се до краја XX века придружило више од 5000 штампаних медија широм света. Дакле, тренутак када неки штампани медиј покрене своје онлајн издање уједно је тренутак када напушта „print only” и по правилу прелази на „print first” стратегију.

4.2.2. „Print first” стратегија

„Platform first” стратегија, као што је претходно речено, јавља се оног тренутка када традиционални медија покрену своје веб сајтове и самим тим по први пут почињу да раде на две различите медијске платформе, тј. изворној или традиционалној и дигиталној или онлајн. У случају штампаних медија, ова стратегија се назива „print first” и подразумева истовремено постојање штампаног издања које је примарно за редакцију и онлајн издања које има секундарни значај.

Најбитнији догађаји који су довели до одлуке руководства штампаних медија да се покрене нова платформа били су свакако популаризација интернета и почетак његовог коришћења у комерцијалне сврхе, али и развој напредних веб сервиса и функционалних претраживача. Иако из данашње перспективе може деловати да су се сви ти предуслови за излазак традиционалних медија на дигиталне платформе десили брзо и истовремено, истина је да су се предуслови за овако велику промену у пословању стварали деценијама.

Стога треба укратко указати на кључне иновације које су омогућиле појаву интернета каквог данас знамо, а самим тим и његово омасовљавање без којег излазак на дигиталну платформу не би ни имао смисла за традиционалне медије. Кереј (Caray) и Елтон (Elton) наводе укупно четири кључна догађаја која су омогућила наведену појаву. Први од њих

десио се 1970. године када су по први пут умрежена четири рачунара, што је било огромно достигнуће за то време. Затим следе још три велика и кључна изума. „Један се десио раних седамдесетих година са развојем протокола који је назван TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol) који су развили Винтон Серф, Боб Кан и колеге, а који је омогућио компјутерима са различитим оперативним системима да комуницирају међусобно путем мреже са комутацијом пакета (packet switched networks)” (Caray & Elton, 2010: 217).

Овај изум је објављен 1978. године, а пет година касније инкорпориран је у „АПРАНЕТ” (ARPANET). О трећем кључном напретку већ је било речи и за њега је заслужан Тим Бернерс-Ли са својим колегама из ЦЕРН-а. „То је било стварање World Wide Web-а: систем међуповезаних хипертекстуалних докумената доступних путем интернета и то је базична компонента модерног Web-а” (Caray & Elton, 2010: 217). Ова технологија демонстрирана је 1991. године, а две године касније постала је доступна и за масовну употребу. Исте те године појавио се и четврти кључни изум. „Коначно, 1993. године тим који ради за Национални центар за суперкомпјутерске апликације при Универзитету у Илиноису креирао је претраживач 'Мозаик' који је олакшао приступ веб сајтовима. Можда најзначајнији колективни допринос тима из Илиноиса био је развој изузетно ефикасног децентрализованог модела за дељење информација међу компјутерима, без потребе за јединственим великим хабом за складиштење свих информација” (Caray & Elton, 2010: 218).

Ова четири изума имају изузетан значај за будући развој штампаних медија јер су они креирали околности у којима је покретање дигиталних медија прво постало могуће, а потом и нужно. О томе можда најбоље сведочи чињеница да су готово одмах након последњег споменутог изума штампани медији напустили „print only” и почели да прелазе на „print first” стратегију.

Та нова стратегија је по правилу подразумевала да је фокус редакција и даље био на изворној платформи, било да је то штампа, радио или телевизија. Веб сајт су третирали као секундарну платформу у сваком погледу и само делић свог рада објављивали онлајн. „Узмимо као пример 'TV first' стратегију: ТВ станица објављује транскрипт и скриншотове из ТВ прилога на свој веб сајт, и то након што је прилог емитован на вестима. То значи да је прилог припремљен прво и пре свега за телевизију, а после је препакован на веб” (Lin, 2013). Исти случај био је и са штампаним медијима јер су они оригиналан садржај и после преласка на нову стратегију припремали само за штампано издање, док су на интернету објављивали само део тих прича без икаквих или са незнатним изменама. Дакле, ова стратегија подразумева да новинари никада не производе садржај који највише одговара секундарној платформи већ искључиво примарној, али да се он користи и за објављивање на секундарној платформи, тј. веб сајту.

То је била пракса годинама након покретања онлајн издања, али ће временом све бржи раст онлајн сфере и истовремени пад публике и тиража штампаних издања довести до потребе да се по први пут озбиљније размотри улога и значај онлајн издања за целокупну редакцију. То је уједно тренутак када почињу да се јављају први озбиљни проблеми у вези са „print first” стратегијом јер изразито доминантна улога штампаног издања почиње да слаби, а редакције све више ресурса усмеравају ка дигиталној платформи. „Када традиционални медији први пут почну да креирају тимове за онлајн вести, није увек постојало јасно разумевање како би требало да изгледа однос између традиционалних и дигиталних одељења” (Kawamoto, 2003: 10).

Један од кључних разлога за тензију која се тада јавља је чињеница да су они који раде за штампана издања доживљавали онлајн издање као конкуренцију и претњу иако су пословали под истим кровом, односно под окриљем исте редакције. Као логична последица, све чешиће се постављамо исто питање. „Ако људи почну да читају њихове вести онлајн, зашто би наставили да купују или се претплаћују на штампане новине?” (Kawamoto, 2003:

11). Како је време одмицало, појављивало се све више модела сарадње између ова два издања, о чему је детаљније било речи у поглављу посвећеном конвергенцији медија у дигиталном добу, а сви они водили су ка томе да се оствари што боља синергија између њих. „Традиционални медији и дигитални медији данас све више раде у тандему, промовишу једни друге водећи публику од једних ка другим и обрнуто” (Kawamoto, 2003: 11).

Али оно што ће годинама остати заједничко свим штампаним медијима након преласка на нову стратегију, то је да штампано издање остаје примарно и најбитније за пословање редакције, без обзира на то што ће онлајн издање из године у годину јачати. Ако се 1994. година узме као почетна тачка у развоју ове стратегије, онда се може рећи да ће пуне две деценије она остати важећа јер ће без обзира на све промене на тржишту у целом том периоду редакције и даље највише ресурса, највише улагања и највише новинара усмеравати ка принт издању. На мање развијеним тржиштима та стратегија ће остати доминантна у случају великог броја штампаних медија све до данас.

4.2.3. „Digital first” стратегија

„Digital first” стратегија се јавља оног тренутка када редакције штампаних медија процене да је дигитално издање толико ојачало да је његов тржишни потенцијал превазишао принт издање. Самим тим ова стратегија у основи подразумева да „дигитално издање добија приоритет у односу на штампано издање” (Hill & Lashmar, 2014: 8). Прецизније речено, „то је приступ који подразумева да су за издаваче онлајн и електронска издања битнија од очувања тиража и прихода од штампаног издања” (Hanson, 2013).

Иако постоје различита тумачења који је први штампани медиј и када тачно напустио „print first” и прешао на „digital first” стратегију, у овом раду ће 2014. година бити третирана као нови преломни тренутак. То је година када је „Њујорк тајмс” решио да направи револуционарну промену и у званичном документу објавио да прелази на „digital first” стратегију, што је био један од најбитнијих догађаја у новијој историји штампе. Иако то не мора нужно да значи да се на свету не може пронаћи неки други мањи медиј који је „иза завесе” направио сличан заокрет, 2014. година и одлука „Њујорк тајмса” има посебну тежину јер је на најсистематичнији начин припремљена и образложена наведена промена, са прецизним подацима који сугеришу да је не само формално, већ и практично, заиста дошло до револуционарног заокрета у пословној стратегији.

Једно од образложења нове стратегије у контексту штампаних медија може се пронаћи у годишњем извештају „Њујорк тајмса” за 2014. годину у којем је и објављен прелазак овог листа на „digital first” стратегију која подразумева потпуно нови пословни модел и највеће промене у овој редакцији још од 70-их година прошлог века. „Digital first подразумева да је производња најбољих могућих извештаја за веб приоритет редакције, без икаквих ограничења од стране принт издања”.²² Штавише, у истом документу се наводи још једна битна промена која још експлицитније сведочи о томе колико је дигитално издање постало доминантно. За разлику од претходне стратегије која је подразумевала да се ексклузивне и најбитније приче по правилу прво објављују у штампаном издању, а евентуално следећег дана и на интернету, сада је принцип рада потпуно супротан јер нова пракса као последњи

²² The New York Times: Innovation, стр. 82, доступно на: www.presscouncil.org.au/uploads/52321/ufiles/The_New_York_Times_Innovation_Report_-_March_2014.pdf (последњи пут посећено 05.11.2018. године).

корак подразумева „препакивање најбољих извештаја са веба за принт издање следећег дана”.²³

Промене се, међутим, не односе само на медијски садржај већ подразумевају тектонске промене у свим аспектима, од организације рада, преко промена у структури редакције, па до другачије селекције кадрова. А све те промене посебно су тешке за традиционалне медије, попут штампе, који по логици ствари нису устројени по принципима дигиталног доба. „Транзиција ка овој новој стратегији подразумева промишљање кадрова, структуре и радног процеса, и то од почетка до краја. Компаније са платформама без наслеђа имају предност јер могу у потпуности да се фокусирају на креирање најбољих извештаја за веб. За новинске компаније транзиција ка тој стратегији представља толико велики изазов да су неки од наших конкурената одговорност за дневне новине већ препустили малом тиму како би сви остали могли да се фокусирају на дигитал”.²⁴ Дакле, иако и сам назив нове стратегије указује пре свега да се текстови прво објављују на вебу, а тек потом и у принту, „digital first” је много свеобухватнија стратегија која подразумева знатно већи број драстичних промена.

Из перспективе самих новинара и уредника, ова стратегија захтева оно што многи аутори називају „platform-neutral mindset”, „platform-neutral approach”, или само „platform-neutral”, а суштину најједноставније илуструје кратко правило за све професионалце у дигиталном добу. „Они желе да буду присутни где год је њихова публика – без обзира на платформу” (Hogarth & Jenkins, 2013: 165). То даље подразумева свеобухватан приступ у креирању садржаја, што значи да током извештавања новинари морају узети у обзир све форме садржаја које постоје: текст, аудио, видео, фотографије, графике, интерактивне графике и сл, припремити их све што квалитетније, а потом их пласирати преко одговарајућих платформи.

У случају штампаних медија који су у фокусу овог истраживања, „digital first” самим тим значи да је дигитално издање примарна платформа за објављивање јер се ниједан од тих садржаја, сем текстуалног и ограниченог броја фотографија, не може објавити у штампаном издању, а мултимедијални садржаји већ су постали стандард за публику у дигиталној ери. Дакле, дигитална стратегија, како уосталом напомињу многи аутори, не подразумева „само веб” и гашење штампаног издања, већ потпуно померање фокуса на онлајн сферу, а то неминовно доводи и до реструктурирања самих редакција.

Упркос томе што постоје и многи фактори који отежавају транзицију према дигиталној стратегији, сви медији који су је прихватили процењују да је највећа шанса за развој управо у дигиталној сфери због чега се и одлучују за тако драстичне промене. „Постоје фактори који, разумљиво, успоравају ту транзицију. Више од три четвртине наших прихода од рекламног простора и претплате и даље долази из новина, а већина наших запослених су провели своје каријере градећи вештине за успех у штампи. Али огромна већина наших читалаца су дигитална и то представља нашу највећу шансу за раст”, наводи се у годишњем извештају „Њујорк тајмс” за 2014. годину.²⁵ Иначе, овај извештај пружа један од најпотпунијих увида у то шта све подразумева трансформација редакција штампаних медија у дигиталном добу, због чега је незаобилазан документ за истраживаче и теоретичаре који се баве овим питањем. Стога је Џошуа Бентон, директор Ниман лабораторије за новинарство (The Nieman Journalism Lab) при Универзитету Харвард, овај извештај назвао „једним од кључних докумената у садашњој ери медија” (Benton, 2014: страна).

Непуне три године касније, у извештају овог листа из јануара 2017. године, наводе се и конкретни резултати постигнути захваљујући преласку на „digital first” стратегију. „Прошле године, 'Тајмс' је имао скоро 500 милиона долара дигиталних прихода, што је далеко више

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid, стр. 81.

од дигиталних прихода пријављених од стране других водећих публикација (укључујући 'Баз фид', 'Гардијан' и 'Вашингтон пост') – заједно".²⁶ Претплате на онлајн издање такође су у огромном порасту. „У трећем кварталу 2016. године, претплате на наше дигитално издање бележиле су најбржи раст од лансирања 2011. године – а раст затим премашује ту брзину током четвртог квартала, у постизборном периоду. Ми сада имамо више од 1,5 милиона дигиталних претплата, док смо пре годину дана имали један милион, а нула пре шест година”, наводи се у истом извештају, уз напомену да овај лист истовремено има више од милион претплатника на штампано издање.²⁷

На основу свега наведеног, може се закључити да се „digital first” стратегија појавила у пракси штампаних медија 2014. године, али да су године које следе биле велики експеримент за све редакције које су се одлучиле за тако велику промену. Међутим, баш као што је након првих штампаних медија који су прешли на „print first” стратегију у огромној већини других редакција и даље била важећа „print only” стратегија, тако и овога пута први случајеви преласка на „digital first” нису значили да је то постао доминантан тренд. Штавише, већина штампаних медија широм света чак ни до 2020. године није направила овај нови заокрет и наставила је све до данас да функционише по принципу „print first” стратегије уз константно јачање онлајн издања.

4.3. Прилагођавање штампаних медија дигиталном добу

Промене природе садржаја вести и форме медијских садржаја уопште вероватно су највидљивије последице промена у дигиталном добу јер су то финални производи медија који су видљиви целокупној јавности. Међутим, да би се променио садржај, било је неопходно да дође до многих промена у процесу настајања тог садржаја, тј. у сферама које су невидљиве за публику. Све те промене које су невидљиве за јавност имају подједнак значај јер од њих зависи и финални медијски производ. А те промене су досегле такав ниво да Павлик оцењује да „новинарство пролази кроз темељну трансформацију, вероватно највећу од раста новинске штампе средином деветнаестог века” (Pavlik, 2001: xi).

Тако фундаментална трансформација очекивана је последица тектонских промена које је донела дигитализација и конвергенција медија, а Павлик наводи да нови медији који су се јавили као последица тога трансформишу новинарство на неколико начина. „Прво, природа садржаја вести се неумољиво мења као последица појаве нових медијских технологија. Друго, начин на који новинари обављају свој посао мења се у дигиталном добу. Треће, структура редакције и новинске индустрије пролази кроз фундаменталну трансформацију. И четврто, нови медији доводе до усклађивања односа између и унутар новинских организација, новинара и њихових јавности, укључујући публике, изворе, конкуренцију, оглашиваче и владе” (Pavlik, 2001: xiii).

У покушају да одговоре на све ове промене и прилагоде се дигиталном добу, штампани медији су пролазили и још пролазе кроз три стратегије које су укратко представљене у претходном делу рада. Из претходних делова такође се могло закључити да су технолошки напредак и развој ИТ технологија условили све промене у медијској сфери које су даље доводиле до постепеног усвајања нових стратегија. Али одмах треба рећи да је за прелазак на

²⁶ The New York Times: The Report of the 2020 Group, доступно на: www.nytimes.com/projects/2020-report/ (последњи пут посећено 11.02.2017. године).

²⁷ Ibid.

сваку нову стратегију било потребно обезбедити много других предуслова које су за медије од суштинског значаја. За напуштање једне стратегије и кретање ка другој није довољна само одлука руководства и власника медија условљена претходно наведеним факторима. То је дуготрајан процес који захтева корените промене унутар самог медија да би нова стратегија била усвојена и спроведена на успешан начин. Стога ће у овом делу бити понуђен детаљнији преглед начина на који су редакције покушавале да се прилагођавају новим стратегијама, али ће уједно бити назначени и кључни елементи који морају да се промене да би се трансформација догодила, а прелазак на нову стратегију био могућ.

Да би то питање било што адекватније и систематичније истражено, неопходно је прво детектовати основне елементе који утичу на успешност трансформације традиционалних медија у дигиталном добу, полазећи од досадашњих налаза теоретичара и истраживача. Ако бисмо, стога, уопштили све процесе и промене које се наводе у теоријским и стручним расправама од почетка XXI века, могле би се уочити три основне фазе трансформације традиционалних медија у новом медијском окружењу које детектују и теоретичари медија, али и сами медијски професионалци.

Прва фаза подразумева прве одговоре медија на растући утицај онлајн сфере, а они су се у почетку углавном сводили на све веће захтеве упућиване новинарима и уредницима јер су се од њих очекивала нова знања и вештине уз помоћ којих би се ишло у корак са новим трендовима. Иако би се могло рећи да ова фаза почиње 1994. године са појавом „print first” стратегије, тек годинама касније почеће значајно да расту очекивања од новинара и уредника јер је тек до почетка XXI века највећи број штампаних медија прешао на ову стратегију. У целој овој фази полазило се од премисе да ће додатно оптерећивање новинара и њихове нове обавезе бити довољан одговор редакција на нове околности, а такав став био је преовлађујући не само крајем деведесетих година XX века, већ и у периоду преласка на Web 2.0 технологију и током првих година развоја најпопуларнијих друштвених мрежа данашњице (Фејсбук, Јутјуб, Твитер). Тај период када се драстично увећавају нове обавезе и задаци који се постављају пред новинаре начелно би се могао одредити као временски интервал који интензивније почиње 2004. године на развијенијим медијским тржиштима.

Друга фаза прилагођавања почиње оног тренутка када редакцијама постаје јасно да адекватан одговор на све веће изазове које доноси дигитално доба не може да се сведе само на већа очекивања од новинара и уредника, већ да је неопходно уложити нове ресурсе и ангажовати нове професионалце који ће помоћи у прилагођавању новим околностима на тржишту. Као крајњи резултат ове фазе дошло је до отварања нових радних места у редакцијама са потпуно новим занимањима и задужењима које су непознате у традиционалним редакцијама (типични примери су уредници за друштвене мреже, менаџери за развој публике, веб дизајнери, програмери...). Ова фаза начелно се може посматрати као период који интензивније почиње од 2009. године. Иако ће и током наредних пет година, тј. до 2014. године, у свим редакцијама и даље на снази бити „print first” стратегија, из године у годину дешавале су се све веће промене у штампаним медијима које ће постепено стварати минималне предуслове да предводници промена на глобалном нивоу коначно почну да доносе одлуке да прелазе на нову стратегију.

Трећа фаза прилагођавања уследила је када је постало јасно да традиционални пословни модел и традиционалне редакције потпомогнуте новим знањима новинара и уредника, али и потпуно новим медијским професионалцима, више не могу да буду одржива стратегија за будућност. То је период када се примарна оријентација медија премешта са штампаног на дигитална издања, тј. долази до реструктурирања и нове организације у редакцијама, са крајњим циљем да дође до преласка на „digital first” стратегију, коју многи теоретичари често називају и само „дигитална стратегија”. Ова фаза прилагођавања почела је интензивније да се уочава од 2014. године и она је и данас актуелна.

Свака од ових фаза може се посматрати као додатни искорак у односу на претходну, тј. као условно речено виши ниво прилагођавања. Тако реструктурирања редакција и преласка на дигиталну стратегију пословања, као последње фазе, нема без новинара са дигиталним знањима и техничком подршком оличеном у новим медијским професионалцима. Ипак, сваки од ових елемената наставио је да се развија засебно. То се најбоље може видети на примеру очекивања која се постављају пред новинаре, јер су знања која они треба да поседују прогресивно расла од прве до последње фазе и настављају да расту и у актуелном периоду. Дакле, завршетак једне фазе не значи да су престале промене у доминантном елементу по којем се та фаза најбоље препознаје. Те промене настављају да се дешавају, али неки други елементи долазе још више у фокус.

Крајни циљ све три претходно наведене фазе прилагођавања јесте управо прелазак на нову стратегију пословања јер се суштинска и најбитнија промена огледа у преласку са **традиционалних стратегија пословања** („print only” и „print first”), у чијем центру се налази штампано издање, на **дигиталну стратегију** („digital first”), која примат даје онлајн издању. Да би до ове промене дошло, неопходно је да дође до корених промена унутар саме редакције, а на основу претходно наведених фаза прилагођавања и теоријских расправа на ову тему, може се закључити да до преласка на дигиталну стратегију не може доћи уколико није дошло до трансформације у три кључна елемента која представљају предуслов за ову промену.

Стога аутор овог рада заступа тезу да је за успешну трансформацију штампаних медија у дигиталном добу и прелазак на дигиталну стратегију неопходно обезбедити три кључна елемента унутар редакција, а то су:

- 1. Нове новинарске компетенције**, тј. нова знања и вештине које се очекују од новинара у дигиталном добу, јер се основна новинарска знања подразумевају и остају подједнако битна, али нове компетенције добијају све већи значај;
- 2. Нови медијски професионалци**, тј. нова занимања у медијима која се уводе како би се редакција што више и успешније прилагодила дигиталном добу;
- 3. Нова структура и организација редакције** која се јавља као последица промена у претходна два елемента, а уједно представља и последњи предуслов за прелазак на нову стратегију пословања.

Овде треба констатовати и три важне чињенице у вези са наведеним фазама прилагођавања и кључним елементима од којих зависи успех трансформације. **Прво**, сваки од ових елемената развија се засебно и у континуитету, и наставиће да се развија и у будућности, па се самим тим може посматрати појединачно, тј. за потребе овог истраживања може се изоловати од осталих елемената. У пракси, међутим, ови елементи не делују изоловано, тј. налазе се у односу међузависности у свакодневном редакцијском раду, јер, примера ради, новинари и нови медијски професионалци раде заједно на припремању медијских садржаја и његовој дистрибуцији и зависе једни од других.

Друго, свака нова фаза прилагођавања јавља се оног тренутка када медијима постане јасно да претходно доминантан елемент прилагођавања није могао да одговори на све веће промене на тржишту, па се као реакција на такво стање смишљају нова решења. Тако, примера ради, у тренутку када су друштвене мреже постале толико значајан фактор за медије, редакције увиђају да тако драгоцен канал дистрибуције и комуницирања не може успешно да се води само додатним оптерећивањем новинара и уредника, већ да је потребно ангажовати професионалце који ће се бавити искључиво тим питањем. То је тренутак када долази до нове фазе прилагођавања у којој се ангажују и нови медијски професионалци који раде у оквиру већ постојеће стратегије пословања. Када, међутим, постане јасно да су неопходне још драстичније промене јер новинари потпомогнути новим професионалцима

више не могу да обезбеде задовољавајуће резултате, наступа фаза у којој се мења структура, организација, а на самом крају и стратегија пословања штампаних медија.

Треће, три наведене фазе не почињу у свим земљама и у свим штампаним медијима у истом тренутку, па су у претходном делу за сваку од ових фаза наведене само године када су оне почеле интензивније да се уочавају у пракси, а то је по правилу на почетку било само у највећим медијима и на најразвијенијим тржиштима. То значи да су неке фазе касниле неколико година у мање развијеним земљама, а последња фаза у многим редакцијама штампаних медија још није ни почела.

Из данашње перспективе гледања, може се рећи да је крајње исходиште свих конвергенција, свих промена на тржишту, али и форми медијских садржаја о којима је било речи у претходним поглављима, управо прелазак на дигиталну стратегију пословања. А успешан прелазак на ту нову стратегију није могућ без три кључна елемента која су раније наведена. Стога ће у наредним сегментима сваки од та три елемента бити детаљно представљен јер историја показује да су сви покушаји да се изврши трансформација медија без суштинских промена у та три елемента у старту били осуђени на неуспех.

Један од најбољих доказа за то нуди Анет Арис која наводи да су се у периоду који је у овом раду означен као најинтензивнији период развоја „print first” стратегије могле уочити три фазе у процесу трансформације традиционалних медија, али ниједна од њих није дала задовољавајуће резултате. Прва фаза, како наводи Анет, подразумева **креирање водећих светских „машина за мултимедијални садржај”** и ту фазу карактерише „top-down” приступ јер је цео тај процес вођен је с врха од стране највећих медијских компанија и конгломерата, као што су „Тајм Ворнер” (Time Warner), „Бертелсман” (Bertelsmann) и „Вивенди” (Vivendi). Та прва фаза одвијала се у периоду прелаза из XX у XXI век, тачније у периоду од касних деведесетих до раних двехиљадитих. „Инспирисани брзим растом првих интернет гиганата, као што су ’АОЛ’, ’Јаху’ и ’Амазон’, лидери ових компанија су одлучили да убрзају улазак својих компанија у дигиталну еру тако што су инвестирали у перспективне интернет играче, као и улагајући у индивидуалне веб сајтове” (Aris, 2011: 275).

Ове стратегије су доживеле неуспех јер су биле имплементиране сувише брзо да би те медијске компаније биле способне да их примене. Као резултат тог преурањеног улагања у онлајн медије за које медијске куће још нису биле спремне, око 2002. године ове стратегије су прекинуте. Менаџменти су били исцрпљени, многе интернет активности стопиране, а компаније су се вратиле својим претходним начинима функционисања, уз успоравање развоја својих онлајн платформи (Aris, 2011: 276).

Неуспешан први покушај да се прескочи неколико степеника и што пре закорачи у дигиталну еру довео је до стопирања започетих активности и улагања, а самим тим и редефинисања пословних одлука, а све то водило је ка другој фази трансформације која је подразумевала постепено **одвајање онлајн и офлајн активности**. „Другу фазу, која је трајала од 2002. до приближно 2004 – 2005, обележило је повлачење; највећи број медијских компанија се тешко опекао и прекинуо највећи део њихових интернет активности изузев пар скромних веб сајтова који су пратили њихова принт издања или ТВ канали. Група људи која је управљала тим веб сајтовима била је у потпуности издвојена од главног медија” (Aris, 2011: 276).

Међутим, убрзо је постало очигледно да је друга фаза била само краткотрајна пауза у потрази за бољим решењем и опоравком великих компанија од прве фазе која је довела до великих финансијских губитака. Након консолидације која је трајала две до три године, наступа и трећа фаза која подразумева **пажљиво груписање интегрисаних функција** јер је медијским компанијама постало јасно да ће морати да спроведу озбиљније промене да би се прилагодили дигиталној ери. „Традиционалне медијске компаније почеле су да схватају да више не могу да приуште себи да задрже своје традиционалне послове одвојено од

дигиталног света и да су потребне значајније инвестиције у дигитал” (Aris, 2011: 276). Арис наводи да је ова трећа фаза почела око 2004 – 2005. године и да је заснована на промени ставова по питању организације и будућег развоја медија. „Све више новинских компанија је почело да покреће такозване интегрисане редакције где су новинари производили истовремено офлајн и онлајн, а све више и видео садржаје” (Aris, 2011: 276).

Имајући у виду да се све фазе које Арис наводи завршавају већ током прве деценије XXI века, као и да је ауторка своју анализу објавила 2011. године, занимљива је била прогноза коју је дала за другу деценију XXI века као **потенцијалну четврту фазу за коју наводи да ће нове вештине медијских радника бити кључне за развој и успех традиционалних медија, попут штампе**. Могло би се рећи да је та фаза заснована управо на новим знањима и вештинама. „Иако су медијске компаније нагињале ка дигиталној организацији, фокус је до тада био углавном на адаптацијама организационе структуре, и мало је оних који су почели значајно да улажу у развијање знања и вештина које су потребне да би се одговорило на дигиталне изазове (и могућности)” (Aris, 2011: 277). Она зато закључује да ће успех у дигиталном добу превасходно одређивати процена редакција коју вештину треба развијати, када и како. „У окружењу које је неизвесно, као што је тренутно, кључ успеха биће поседовање вештина које ће омогућити адаптирање на промене. Историја је показала да приступ 'top-down' не функционише” (Aris, 2011: 278).

У преводу, успех медија у будућности неће бити заснован превасходно на пословним и стратешким одлукама менаџмента или власника медија, тј. на променама које се дешавају на самом врху у ланцу хијерархије, већ управо супротно. Кључ успеха биће у способности да се новинари, уредници и сви други медијски професионалци оспособе за рад у новим околностима јер ниједна пословна одлука или нова стратегија не може успешно да заживи ако они који треба да је спроведу не буду у стању то да учине.

Најбољи доказ за то била је прва фаза трансформације која је показала да дигитално доба подразумева напуштање предубеђења да су за успех у медијској сфери довољне само мудре одлуке руководства које ће редакције спроводити у дело без већих промена у сваком аспекту редакцијског рада. За успех је данас потребно прилагођавање целог редакцијског система и његово оспособљавање да ради у новим околностима. То не значи да су одлуке руководства изгубиле на значају. Напротив, руководство је и даље то које ће доносити одлуке да се започну озбиљне промене и прелази на нову пословну стратегију. Међутим, ако се послужимо терминологијом прве фазе која је подразумевала „top-down” приступ, могло би се рећи да је сада неопходан „down-top” приступ у којем ће прве и најбитније промене бити спроведене на базичном нивоу, а то је ниво производње медијског садржаја.

Једноставније речено, у редакцијама штампаних медија које су покушавале да се трансформишу седели су новинари са традиционалним знањима, научени на традиционалну организацију и начин рада, а пред њих је постављен нов и најамбициознији задатак у целом њиховом радном веку – покренути онлајн издање које ће одговорити на нове захтеве тржишта и публике и учинити га профитабилним. Додатна отежавајућа околност је стални императив да тај нови аспект пословања не угрози већ постојећи, тј. штампано издање новина. Стога је било и логично и очекивано да се појаве велики проблеми са организацијом рада и пословним резултатима јер не постоји јасан оквир који прецизира која су то нова знања и вештине које би требало да имају новинари и уредници, како би требало организовати рад и које све новине увести у редакције да би се успешно извршила трансформација из традиционалног начина функционисања у дигиталну редакцију.

А за ту трансформацију било је неопходно развити нове компетенције новинара, обезбедити им подршку нових медијских професионалаца, а последично успоставити и нову структуру и начин организовања њиховог рада. Да би се што прецизније дефинисале све неопходне промене у та три елемената, у наредним сегментима ће као полазна тачка бити

предочен теоријски оквир који обухвата релевантну литературу, истраживања и студије које испитују управо елементе који превасходно утичу на успех редакцијског прилагођавања дигиталној ери. Тај теоријски оквир је уједно био коришћен као основа за потребе истраживања у оквиру ове дисертације како би се утврдило у којој мери су се редакције штампаних медија у Србији прилагодили новом медијском окружењу. Стога ће у наставку сваки елемент бити појединачно представљен.

4.3.1. Нове новинарске компетенције

Коегзистенција традиционалних и дигиталних медија у оквиру истих редакција и постепена трансформација ка новој пословној стратегији нужно подразумева и новинаре са специфичним компетенцијама, тачније комбинацијом традиционалних и нових знања и вештина. Циљ овог дела је управо да представи како се мењао однос тих старих и нових медијских знања и вештина и значај који им је придаван у редакцијама током прве две деценије XXI века, тј. у дигиталном добу, али да истовремено прецизира и које су то нове новинарске компетенције које су потребне новинарима за успешан рад у дигиталном медијском окружењу. Промене које су се у том смислу догодиле последица су свих промена које су предочене у досадашњем делу рада, а дефинисање нових новинарских компетенција од пресудног је значаја за трансформацију штампаних медија јер се оне не могу ни развијати код новинара у редакцијама све док не постоји прецизан оквир компетенција које су потребне савременим новинарима. У том контексту један од првих задатака самих редакција је да дефинишу оквир компетенција за новинаре, тј. да што прецизније дефинишу шта они данас треба да знају и које вештине да поседују, јер је то основа за успешно прилагођавање новим околностима на тржишту.

Анализа дешавања на дигиталном медијском тржишту показала је да ниједна трансформација није могућа без тог кључног елемента, тј. новинара са новим медијским компетенцијама јер се они налазе у средишту медијске продукције и радног процеса. С увођењем мултимедијалних платформи у традиционалне редакције, било је нужно развијати и нове компетенције које ће омогућити успешно коришћење нових платформи. То је значило да већ постојећим новинарским знањима и вештинама треба додати неке потпуно нове. У овом делу рада биће анализиран управо однос тих нових и старих новинарских компетенција, улога и значаја једних и других, као и очекивања и захтеви менаџмента и уредника када је реч о знањима и вештинама које треба да поседују новинари који данас раде у редакцијама изворно штампаних медија.

Иако се у овом раду указује и на друге битне елементе, као што су нова радна места и нова организација рада, у основи свега су и даље новинари који морају да изнесу највећи терет промена. Међутим, управо тај аспект најмање је истраживан у контексту промена у медијима у дигиталном добу, због чега постоји велика потреба да се у будућности много већи фокус стави управо на то питање.

Стога је за сваку редакцију у дигиталном добу од пресудног значаја развијање листе компетенција које очекује од својих новинара, тј. оквира компетенција које су неопходне за успешно пословање и прилагођавање дигиталном добу. Одређени аутори зато сматрају да компетенције треба да се нађу у средишту пажње и менаџмента и уредника, али и самих новинара. Стога је у теорији одавно познат и „концепт компетенција”, који се користи за дефинисање знања и вештина које су потребне за свако радно место у одређеној организацији. Зато на почетку овог дела треба укратко указати на дефиниције термина

„компетенција” и „модел компетенција” које су понудили многи теоретичари јер ће то бити и полазна теоријска основа за дате термине у овом раду.

Спенсер и Спенсер (Spencer & Spencer) су дефинисали компетенцију као „основну карактеристику појединаца која је у директној вези са продуктивношћу и учинком у послу или одређеној ситуацији”, наводећи истовремено да се на основу ње као трајне личне особине одређене личности „може предвидети понашање у најразличитијим ситуацијама и радним задацима” (Spencer & Spencer, 1993: 9). Они наводе да овако дефинисана компетенција има пет карактеристика, а то су **мотив** као „размишљање или жеља за акцијом”, **особине** као „доследни одговори на ситуације или информације”, **self-koncept** као „ставови, вредности или слика о себи”, **знање** као „информације о специфичним областима” и **вештине** као „способност извођења одређеног физичког или менталног задатка” (Spencer & Spencer, 1993: 9-11).

И други теоретичари су наглашавали управо предвидивост понашања и очекиваног резултата као једну од кључних одлика компетенција. „Компетенција подразумева комбинацију вештина, ставова и понашања које поседују појединци или организације који су захваљујући тој компетенцији способни да обаве или испуне одређени задатак са релативном лакоћом и високим степеном предвидивости у погледу квалитета и рока” (Hayton & McEvoy, 2006: 495).

Способност обављања одређеног посла или задатка наглашава и Керол Спајсер у својој дефиницији као кључно исходиште компетенција. „Компетенције представљају скуп вештина, знања, способности и својстава – карактеристика – које омогућавају људима да успешно обављају послове” (Spicer, 2009: 34).

Сличну дефиницију нуди и Ен Марели (Anne Marrelli) која дефинише компетенцију као „мерљиву способност која је неопходна за ефикасно обављање посла”, а истовремено напомиње да „анализа компетенција укључује идентификовање знања, вештина, способности и понашања запослених на основу којих они демонстрирају организацији да испуњавају њихове циљеве и задатке” (Marrelli, 1998: 10). Она истиче и да компетенције могу бити једноставније и сложеније, тј. да могу обухватити само једно знање, вештину или способност, али такође могу бити и комбинација више њих истовремено. У том смислу свака анализа компетенција или дефинисање оквира компетенција у одређеној компанији, укључујући и медије, у свом средишту има људе, тј. више се односи на запослене него на сам посао који обављају.

На основу свих ових дефиниција лако се може закључити да компетенције и вештине нису исто, тј. да су компетенције знатно сложенији и свеобухватнији појам од вештина јер вештине не откривају никакву компоненту или интенцију понашања, намеру, стандард понашања или базу знања, што јесте једна од карактеристика компетенција по тумачењу већине аутора. Такође, из претходних тумачења може се видети да већина теоретичара вештине заправо сматра конститутивним елементом одређених компетенција, што значи да су ова два термина блиско повезана, али нису иста. Један од разлога за често поистовећивање ова два термина у пракси може се пронаћи и у запажањима које износи Марели указујући да једноставније компетенције могу суштински да садрже само једну вештину. Међутим, компетенција увек обухвата још неке додатне елементе који је разликују од саме вештине и који саму вештину стављају у одређене професионалне оквире или правила.

Већ на основу ових дефиниција постаје јасно зашто је битно да се дефинишу компетенције у овом делу рада јер се на основу њих може закључити за шта је дата редакција способна и са колико успеха може да испуни одређене задатке у будућности. Када је редакција свесна својих компетенција, то може бити веома корисно и у погледу планирања нових пројеката, садржаја или медијских производа, тако да је дефинисање оквира компетенција веома значајно и за саму редакцију и њено свакодневно функционисање.

За овај рад веома је битно прецизно разумевање појма компетенције и појма вештине у контексту медијских радника, јер је један од кључних циљева ове дисертације управо испитивање новинарских компетенција у редакцијама штампаних медија у Србији. Стога се на основу претходно понуђеног теоријског оквира на конкретном примеру још прецизније може дефинисати шта се подразумева под појмовима компетенција и вештина у контексту новинара у овој докторској дисертацији, тј. у којем значењу се користе ти термини.

Примера ради, видео монтажа као вештина подразумева коришћење одређеног програма за монтажу и познавање свих неопходних опција и функција датог програма и њихову практичну примену. Још конкретније речено, та вештина омогућава некоме да успешно монтира видео форму коју жели користећи више различитих видео записа или кадрова једног истог видео записа. Ако би неко ко ради у медијској редакцији поседовао ту вештину, он би, дакле, био способан да успешно користи одређени програм за монтажу или више таквих програма, али на основу те вештине нико не може ни да претпостави како би могла да изгледа финална видео форма, тј. монтирани снимак, јер вештина као таква указује само на способност успешне практичне употребе датог програма, али ништа не говори о начину на који ће сам медијски садржај бити креиран и његовој форми.

С друге стране, видео монтажа као компетенција подразумевала би много више од саме вештине руковања одређеним програмом за монтажу. Она би подразумевала и одређена професионална знања о томе како би било најбоље припремити тај видео садржај. То значи да ће се неко са таквим знањима трудити да започне своју новинарску причу одређеним мамцем, потом да креира одређену структуру видео снимка која је заснована на конкретним знањима о томе како би прича требало да буде организована, пратећи различите тематске целине, изјаве ако постоје, препоручене дужине за одређене сегменте или изјаве. Тако би користећи исти видео материјал, онај ко поседује само вештину видео монтаже креирао потпуно другачији монтирани видео материјал у односу на некога ко поседује компетенцију за видео монтажу.

Као последица тога, већина гледалаца би без већих проблема јасно разликовала професионално монтирани снимак од аматерског и вредновала их у складу са тим, без обзира што не знају професионална новинарска правила. Иста квалитативна разлика може се уочити и у случају многих других вештина. Вештина снимања видео записа подразумева успешно коришћење камере, док компетенција подразумева и одређене стандарде и правила снимања. Стога није тешко претпоставити да пука вештина обављања одређеног посла нема превелику вредност у новинарству уколико не постоје додатна знања, способности и специфичне особине које ће ту вештину подићи на ниво компетенције, а тек компетенција постаје довољна за професионалан новинарски рад.

Имајући у виду да се од новинара очекује да креирају медијске садржаје који задовољавају професионалне стандарде професије, логично је да се од њих очекују компетенције, а не само вештине. Као што је претходно предочено, вештина видео монтаже подразумева аматерски видео снимак, а тек монтажа са знањем и разумевањем подразумева професионални видео садржај, а за то је потребна новинарска компетенција за видео монтажу, а не само вештина. Од новинара традиционалних редакција није се очекивала та компетенција, док се од новинара савремених редакција све чешће очекују управо такве нове новинарске компетенције. Видео монтажа је само једна од њих, а за све о којима ће и у наставку бити речи важи исто правило – од новинара се очекује да имају компетенције за обављање нових задатака, а не само вештине.

У том контексту треба напоменути да је јасно дефинисан модел компетенција један од кључних елемената од којег зависи успех прилагођавања традиционалних медија дигиталном окружењу, а већина аутора је сагласна да се тај модел компетенција може дефинисати као „скуп знања, вештина, способности и других карактеристика које су потребне за ефикасно

обављање посла” (Campion et al, 2011: 226). Стога се у овом раду под компетенцијама подразумева скуп свих тих елемената, а не само вештина.

Јасно је, међутим, да је одређивање нивоа компетенција веома комплексно и да тај ниво значајно варира од редакције до редакције, па ће се у овом раду из тог разлога често користити и синтагма „новинарска знања и вештине” којима се указује на потребу да новинари буду на нивоу компетенција, али да тај ниво може да буде значајно различит између редакција или између различитих компетенција. Таквом синтагмом се указује на нужну потребу да новинари превазиђу ниво вештина, али да се не може ни очекивати да ниво компетенција буде идентичан у свим аспектима или областима. Конкретније речено, од новинара XXI века се очекује да имају значајан ниво компетенција за мултимедијалну продукцију, али се не очекује тај исти ниво компетентности у области развоја публике или медијског пословања, а све то спада у нове медијске компетенције. То је један од основних разлога због којих ни теоретичари који су се бавили истраживањем ове тематике не користе идентичну терминологију, већ се за исто или слично значење користе различити термини, од новинарских вештина и знања до новинарских компетенција као најадекватнијег термина.

Имајући у виду да је од настанка новинарства до данас најтраженије новинарске компетенције доминантно одређивао сам процес продукције медијских садржаја, било је очекивано да ће тектонске промене у процесу медијске продукције изазвати и значајне промене у компетенцијама које се очекују од новинара. Нове технологије и нова култура информисања промениле су медијску сцену, проширујући истовремено и скуп знања и вештина које су потребне новинарима у дигиталном добу, а то је отворило и једну нову дискусију о односу традиционалних и нових новинарских знања и вештина. Посебно занимљиво питање које заокупља пажњу истраживача широм света, а једно је од битних питања и у истраживању које је спроведено за потребе ове докторске дисертације, јесте да ли су се и како мењале најтраженије компетенције које уредници и менаџери медија очекују од новинара.

То питање које разматра третман традиционалних и нових медијских знања у XXI веку још дуго ће бити тема академских расправа, баш као и разматрање која од њих у актуелном тренутку имају већи значај или су пожељније на тржишту из различитих перспектива (из перспективе послодавца, уредника, самих новинара или публике), а сасвим је извесно да ће се веома тешко постићи сагласност по том питању.

Заступници идеје да су традиционална новинарска знања и вештине битније увек ће у први план истицати да се основни професионални постулати и стандарди никада неће променити и да управо они и разликују новинаре од квази новинара или свих других који претендују да буду новинари, а ти постулати утиснути су у знања која се од новинара традиционално очекују. Они напомињу да су та знања својеврсна одбрана професије јер су се у дигиталном добу појавили многи актери који производе медијски садржај баш као и новинари, али тај садржај нема новинарску вредност, кредибилитет, поузданост, и стога се не сме одустати од базичних захтева професије јер ће у супротном она изгубити свој изворни идентитет и функцију. Они не негирају да до промена у новинарству долази и да се треба прилагођавати новим околностима и стицати нова знања и вештине, али доминантно истичу значај основних новинарских знања.

Заступници тезе да су нова новинарска знања и вештине у актуелном тренутку битнија и да ће добијати све већи значај указују на то да је за медије од суштинског значаја да се прилагоде новим околностима и захтевима публике, а да то могу да ураде само ако новинари промене свој начин рада и презентовања својих прича захваљујући новим вештинама и знањима, јер ће у супротном бити прво маргинализовани, а потом ће и потпуно нестати. Они стога наглашавају значај нових новинарских компетенција, али најчешће истовремено наводе

да традиционална знања такође остају битна као и раније, тј. не заступају став да су та знања изгубила своју вредност, већ да више нису довољна.

Стога се чини да су у извесном смислу и једни и други у праву, а да тачку размимоилажења представља пренаглашавање било које групе знања и вештина јер ствара утисак да се оне више вреднују. Оно што се, међутим, са много већом извесношћу може утврдити јесте вредновање једних и других знања и вештина од стране власника медија и уредника. И ту се може уочити значајна промена у последњих 10 до 15 година. Док су раније студије показивале да се традиционална новинарска знања и вештине извештавања цене више од дигиталних, новије студије откривају потпуно супротно и недвосмислено указују да се дигитална знања подједнако цене, а често се чак сматрају и пожељнијим.

Иако се током времена најтраженија медијска знања на тржишту мењају, па је веома тешко направити универзални оквир најтраженијих знања за дужи временски интервал, ипак је могуће направити јасну разлику између два периода ако се анализирају резултати бројних истраживања у периоду од последњих 15 година. Први период био је онај у којем су традиционална новинарска знања била доминантна и најтраженија на тржишту, а промене које су се дешавале односиле су се само на редослед тих традиционалних знања на лествици најцењенијих, али доминација тих знања остаје заједнички именоватељ за цео тај период. Други период настаје оног тренутка када је неприкосновеност тих традиционалних знања први пут пољуљана и када већи број истраживања по први пут недвосмислено указује да нова знања постају приоритетна приликом запошљавања. Кључни тренутак који означава прекретницу између ова два периода поклопио се, не случајно, са периодом у којем први штампани медији прелазе са „print first” на „digital first” стратегију. Тај прелаз који се све интензивније дешава од 2014. године уједно означава и прекретницу у погледу третмана који добијају "стара" и „нова” медијска знања од стране редакција.

Тако Пирс (Pierce) и Милер (Miller) у налазима истраживања које су објавили 2007. године закључују да „упркос томе што индустрија постаје све више конвергентна, основна новинарска знања остају најважнија за уреднике новина”, не спорећи притом чињеницу да „конвергентна знања”, како их називају, добијају већи значај (Pierce & Miller, 2007: 55). Они у својој студији наводе да су уредници новина основне новинарске вештине, као што су професионално писање, граматика, правопис и критичко размишљање оценили као најбитније приликом нових запошљавања, док су дигиталне медијске вештине биле секундарне по значају иако су се више цениле у поређењу са студијама из ранијих година (Pierce & Miller, 2007: 55).

Исте налазе добила је и Фахи Шахира (Fahmy Shahira) током свог истраживања које је спровела у периоду од новембра 2006. до фебруара 2007. године, и то на узорку од 245 онлајн новинара у САД. Она је желела да утврди које вештине су најбитније за онлајн новинаре у периоду истраживања, али и како испитаници процењују које ће вештине бити најбитније за пет година од тог тренутка. Да би то истражила, укупно 25 вештина груписала је у три категорије, а то су традиционалне новинарске вештине (traditional journalism skills), дигиталне новинарске вештине (digital journalism skills) и вештине веб-кодирања (web coding skills) (Fahmy, 2008: 28).

Колико су традиционална знања у том тренутку била доминантна најбоље сведочи податак да се међу 10 приоритетних знања и вештина на листи од укупно 25 налази чак девет из категорије традиционалних знања и вештина, док је само једно знање из категорије дигиталних новинарских знања (фотографисање) доспело на ту листу и то на девето место.

Још један податак који убедљиво илуструје да су дигитална новинарска знања била перципирана као мање значајна од традиционалних је и податак да се чак пет од укупно девет вештина из ове категорије налазе на последњих пет места (21-25). Међу њима се, да изненађење буде веће, налазе чак и мултимедијална знања и вештине које деле 21. место са

снимањем аудио снимака, потом снимање видео снимака на 23. месту, вештина коришћења анимације и флеша заузела је 24. место, а подкастинг последње, 25. место. Ово је један од најилустративнијих примера колико се ситуација променила у последњих 15 година јер су управо ових пет вештина данас међу најтраженијим у већини медија (мултимедијална знања и вештине, снимање видео записа, креирање анимација и подкастинг). И док су дигиталне вештине попуњавале последња места, свих шест вештина из категорије веб-кодирања нашле су се на позицијама од 11. до 20. места (Fahmy, 2008: 31).

Иначе, резултати показују да су испитаници оценили да су пет најтраженијих традиционалних вештина у тренутку истраживања: способност учења, уређивање, извештавање, граматика и истраживање, док процењују да ће за пет година од тог тренутка најтраженији бити способност учења, истраживање, тимски рад, извештавање и фотографисање. То показује да очекују да ће се листа приоритетних традиционалних вештина значајно мењати јер је само способност учења на истом месту у оба случаја, и то на првом месту, док су све остале вештине промениле своје место на листи приоритета (Fahmy, 2008: 31).

Када је реч о поређењу најпожељнијих вештина у тренутку испитивања и за пет година, само способност учења није мењала своје место на листи приоритетних вештина. Све преостале 24 вештине мењале су своја места, али су традиционалне новинарске вештине и даље процењиване као најпотребније јер се чак 8 традиционалних вештина нашло на листи 10 најтраженијих, на којој су се још нашли и фотографисање на осмом месту и приступачност/доступност на деветом месту. Дакле, новинари су очекивали да традиционална новинарска знања остану доминантна и у периоду од наредних пет година (Fahmy, 2008: 31).

Истраживање које су спровели Џон Рашал (John Russial) и Артур Сантана (Arthur Santana) током 2009. године такође је показало је да су традиционална новинарска знања и вештине и даље више цењене и вредноване у редакцијама штампаних медија у САД у односу на нове вештине, упркос томе што су уочили да мултимедијалне вештине добијају значајнију улогу. Узорак је обухватио 210 редакција штампаних медија у САД и укупно 840 испитаника (четири групе запослених у сваком од тих медија: уредници или директори штампаних издања, уредници онлајн издања, уредници фотографије и уредници градских вести), а укупан број пристиглих одговора износио је 86,5%, што значи да је из 181 од укупно 210 штампаних медија дошао бар један одговор.

Иако је то период када раст онлајн сфере почиње да се убрзава, резултати се нису значајно променили ни на самом крају прве деценије XXI века. „Све у свему, вештине које су сматране највреднијим биле су традиционалне вештине” (Russial & Santana, 2011: 13). Такво стање није било присутно само међу испитаницима који су се примарно бавили штампаним издањем, већ чак и међу онима који су превасходно радили на дигиталној платформи. „Онлајн послови су више конвергирани, али чак и за те запослене традиционалне вештине се сматрају битнијим од нових техничких вештина, као што су мултимедијалне и веб вештине” (Russial & Santana, 2011: 18).

Упркос томе што су међу мултимедијалним вештинама као најбитнији издвојени видео и аудио снимање и уређивање, истраживање показује да редакције производе веома мало видео записа и најчешће је то „неколико недељно” (Russial & Santana, 2011: 14). За Рашала и Сантану овај налаз је најбољи индикатор да у редакцијама још није дошло до кључних промена јер је врста садржаја увек добар индикатор за ниво трансформације до које је дошло у одређеној редакцији. „Степен конвергенције треба одредити према количини мултимедијског рада. Другим речима, да ли је улога конвергенције фундаментална ако већина запослених троши веома мало, или нимало, свог радног времена за обављање задатака који се традиционално не повезују са њиховом радном позицијом? Неколико видео

записа недељно значи да нико од особља не производи много видео записа” (Russial & Santana, 2011: 18).

Рашал и Сантана запазили су да многе редакције у то доба, тачније пре десетак година, нису правиле стриктну разлику између запослених у штампаном и онлајн издању, па су онлајн особље дефинисали као оне који примарно или искључиво раде за онлајн издање. „Вероватно ће ствари бити другачије за пет година, али то људи говоре последњих 10 година. Вештине које се највише цене у редакцијама су исте оне које се највише цене већ дуже време. Остале вештине, попут мултимедијалних вештина које се налазе у основи промена наставног плана и програма, много се више захтевају од стручних позиција него од новинарског особља уопште” (Russial & Santana, 2011: 20).

Тај закључак потврдило је и лонгитудално истраживање огласа за посао у редакцијама водећих медијских компанија у САД у трогодишњем периоду, тачније током три месеца 2008, 2009. и 2010. године. Ово истраживање спровеле су Деб Венгер (Deb Wenger) и Лин Овенс (Lynn Owens) и потврдиле доминацију традиционалних знања приликом запошљавања нових радника, о чему најбоље сведочи листа најтраженијих вештина и знања која су наведена у свим огласима. На првом месту у последњој години истраживања налази се претходно професионално искуство (84,8% огласа), професионално писање (55,7%), процена вести (55,6%), рад под притиском/кратки рокови (50,9%) и тимски рад (47,2%) (Wenger & Owens, 2013: 28). Дакле, ниједно ново медијско знање није се нашло на овом списку пет приоритетних знања.

Поређење података из различитих година открива да значај мултимедијалних и дигиталних знања и вештина ипак расте из године у годину, а међу најтраженијим знањима из ове области нашли су се вештина нелинеарног уређивања (раст са 29,2% из 2009. на 42,3% у 2010.), потом вештина објављивања на вебу (са 11,3% на 23,9%), вештина снимања видео записа и фотографија (са 19,2% на 21,9%), писање за веб (са 7,3% на 19,8%) и рад на друштвеним мрежама (са 2,8% на 8,5%). Занимљиво је да се на самом дну листе налазе познавање ЦМС-а (Content Management System) са свега 1,7% и веб аналитика и оптимизација за претраживаче са свега 1,1% (Wenger & Owens, 2013: 30).

Студија коју су спровели Вилнат (Willnat) и сарадници у периоду између 1996. и 2011. године једна је од најрепрезентативнијих јер је обухватила више од 29.000 новинара који раде у 31 земљи или територијама широм света. Ова студија је такође потврдила да су традиционална знања и вештине тада биле примарне у редакцијама, али и да је новинарима „потребно неколико нових вештина извештавања да би се прилагодили тренутним променама у прикупљању и конзумирању вести” (Willnat, Weaver & Choi, 2013: 175-176). Већ то истраживање наговештава да ће нова знања добијати већи значај у годинама које следе и да ће све већи број редакција препознати реалну потребу да се новинари оспособљавају за онлајн извештавање. „Једна од најактуелнијих потреба коју новинари спомињу у разним земљама била је стицање нових мултимедијалних вештина”, наводе аутори наглашавајући да би „све више новинара требало да буде у стању да производи и обрађује текст, видео и звук у свом извештавању” (Willnat, Weaver & Choi, 2013: 175-176).

Џоана Клири (Johanna Cleary) и Мередит Коши (Meredith Cochie) спровеле су веома значајно лонгитудално истраживање у периоду од 27 година, тј. између 1982. и 2009. године (први анализирани период обухватио 238 огласа за посао објављених у интервалу од 1982. до 1987. године, а други 180 огласа у периоду од 2004. до 2009. године). Оне су анализирале садржај огласа за посао у новинама и на основу добијених резултата закључиле да су писање (writing), дизајн новина (print design) и уређивање садржаја (editing copy) биле и остале три најпожељније особине приликом запошљавања у новинама. Оне су запазиле да новији огласи за посао траже кандидате који су способни да испуњавају временске рокове, да обрађују пажњу на тачност, да могу да обављају више задатака (мултитаскинг) и да поседују

иновативност (Cleary & Cochie, 2011). То су били јасни индикатори да су, упркос технолошком развоју и новим медијским технологијама, традиционална знања и даље била најтраженија у редакцијама штампаних медија. „Иако се временом повећава потражња за новим способностима, укључујући обављање више послова истовремено, писање, уређивање и дизајн остају вештине које су најтраженије током свих ових година које су истраживане” (Cleary&Cochie, 2011: 68).

Корисну анализу понудила је и Серена Карпентер (Serena Carpenter), која се током свог истраживања фокусира на анализу 664 огласа за посао у редакцијама онлајн медија који су објављени у периоду од шест месеци на сајту Journalismjobs.com (од јануара до јуна 2008. године). Она је дошла до закључка да традиционални медији генерално више вреднују традиционална знања и вештине, а пре свега писање, граматику и процену вести, док су им „техничке вештине” мање важне, али истовремено долази и до закључка да су традиционална новинарска знања била присутнија чак и у огласима онлајн медија (Carpenter, 2009: 289). Она користи дистинкцију између техничких и нетехничких вештина, при чему нетехничке означавају углавном традиционална знања и вештине, а техничке означавају новије и мултимедијалне медијске вештине (Carpenter, 2009: 289).

Иако претходно наведени налази нису одступали од закључака претходно наведених студија, значај њеног истраживања огледа се у томе што је све те налазе ставила у контекст различитих врста експертиза или стручности, да би открила која стручност је најпожељнија у медијима у периоду истраживања. Она се стога позива на тезу коју је изнео Гио Хатано (Giyoо Hatano) о постојању две врсте експертиза, тј. стручности, а то су рутинска и адаптивна стручност (Hatano, 1982). Кључна разлика између ове две врсте експертиза односи се на то да ли су засноване на вештинама или компетенцијама, па је за разумевање те разлике корисно и разумевање разлика између вештина и компетенција које су наведене на почетку овог сегмента. „Стицање вештина одражава рутинску експертизу, док адаптивна експертиза захтева шире знање” (Carpenter, 2009: 291).

Карпентер наводи да се рутински експерти боље сналазе у решавању проблема када је њихова струка јединствена у погледу начина на који се он решава, међутим ако струка не дели јединствен став по питању решења – онда су адаптивни експерти знатно ефикаснији јер поседују „апстрактно знање које им омогућава да открију проблем и идентификују креативна решења” (Carpenter, 2009: 291). Ова разлика може се наслутити чак и на основу назива ових рутина јер и њихови називи упућују на једну од кључних разлика између ове две врсте експертиза.

„Рутинска стручност омогућава људима да брзо решавају проблеме на свакодневном нивоу. Рутинска стручност потиче од уобичајеног искуства на раду и разумевању уобичајеног начина за решавање проблема. Рутински стручњаци брзо и успешно обављају своје задатке због сталног понављања њиховог посла” (Carpenter, 2009: 291). С друге стране, она наводи да адаптивна стручност омогућава људима да решавају нове проблеме јер се они не базирају на рутини, већ на концептуалној основи и они одлазе даље од пуког усвајања знања и покушавају да разумеју значење и последице задатака које обављају (Carpenter, 2009: 292).

Веома значајан налаз до којег је дошла Карпентер односи се и на то како доминантан тип стручности утиче на пословање медија у турбулентним временима као што је дигитално доба. Ова ауторка истиче да истраживања показују да су се новинари у традиционалним редакцијама примарно ослањали на рутину да би се успешно носили са временским ограничењима и другим притисцима. Оно што представља проблем у турбулентним временима за медије јесте закључак да рутински стручњаци у редакцијама успешно управљају послом када је пословање стабилно, али да се не прилагођавају најуспешније у

временима великих промена када је потребно осмислити нова и иновативна решења за променљиве околности (Carpenter, 2009: 291).

Још једно значајно ограничење у редакцијама представљају задаци које треба обавити у врло ограниченом времену у редакцијама, што новинаре приморава да буду ефикасни, па немају луксуз да се баве ширим разумевањем значења и процеса, што очекивано лимитира њихову способност да се ефикасно прилагођавају променама које се константно дешавају. Стога адаптивни стручњаци своју бољу прилагодљивост променама базирају на темељнијем разумевању проблема и принципа, као и на ширим знањима, а не доминантно на познавању мноштва правила која се рутински примењују у познатим ситуацијама и стандардним околностима (Carpenter, 2009: 292). На основу свега тога, може се закључити да је велики проблем традиционалних штампаних медија у дигиталном добу управо у томе што највећи број новинара има рутинску експертизу, а не адаптивну која би значајно убрзала и сам процес прилагођавања, али и успех целокупне трансформације медија.

Ако бисмо се на тренутак вратили на пример видео монтаже и различитог поимања вештине и компетенције за видео монтажу, могло би се једноставније објаснити зашто је усвајање нових медијских компетенција постао тако велики проблем за новинаре традиционалних медија. Као што је претходно речено, код велике већине новинара традиционалних медија доминира рутинска експертиза, што значи да своје приче умеју из дана у дан да преносе читаоцима у текстуалној форми и то је постала њихова свакодневна рутина. И тако су радили од настанка модерне штампе до данас, уз веома ограничене промене које су се спорадично имплементирале у дужем временском интервалу. Међутим, излазак на онлајн платформе захтева од новинара да сада своје приче испричају у новим формама за које није довољна рутинска експертиза, а то значи да се традиционална знања и правила и даље поштују и примењују, али не на рутински начин у текстуалној форми, већ се траже нова решења, нове медијске форме, тј. способност адаптирања. Другим речима, да би се трансформација штампаних медија спровела у дело, неопходна је адаптивна експертиза, а не рутинска.

Ову тезу потврђује и списак карактеристика које красе адаптивне експерте, а Карпентер наводи да се на основу литературе могу издвојити следеће особине које су типичне за стручњаке из ове категорије: жеља за учењем, друштвени ангажман, независност, тј. независно размишљање, жеља за решавањем друштвених проблема, лидерство, креативност, критичко размишљање, отвореност према различитости, решавање проблема, знање више језика и специјализована подручја знања изван подручја комунологије и новинарства (Carpenter, 2009: 293).

Још битнији налаз до којег је дошла ова ауторка током свог истраживања односи се на врсту експертизе која је најтраженија међу послодавцима јер тај налаз открива један од најбитнијих разлога због којег се редакције традиционалних медија тако тешко прилагођавају дигиталном добу. Она је, наиме, сва знања и вештине поделила у три категорије, а то су већ споменута адаптивна експертиза за коју су већ наведене кључне особине, потом нетехничка рутинска експертиза у којој се налазе традиционална новинарска знања и вештине и техничка експертиза у коју убраја знања и вештине које се доминантно односе на мултимедијална и дигитална медијска знања, тј. она која се појављују превасходно у дигиталном добу.

Истраживање је показало да су послодавци највише ценили и тражили кандидате са нетехничким рутинама (91,0%), потом адаптивним (81,8%) и тек на крају са техничким рутинама (64,8%). (Carpenter, 2009: 296) Конкретније речено, из категорије **нетехничке рутинске експертизе** послодавци су највише тражили следеће особине: развијене вештине писања (62,7%), способност рада под притиском временских рокова (52,1%) и знања о уређивању садржаја (40,8%) (Carpenter, 2009: 296). Значајно мање су била тражена знања и

вештине из категорије **адаптивне експертизе**, што потврђује листа три најтраженије особине из ове категорије: да имају знања о специфичним областима ван новинарства и комуникологије (38,4%), да буду креативни (32,5%) и да буду самостални (27,2%) (Carpenter, 2009: 294). Дакле, најтраженија особина из категорије адаптивне експертизе била је мање тражена него трећа најтраженија из категорије нетехничке рутинске експертизе. Иако су већ те 2008. године, када је спроведено истраживање, нове медијске технологије бележиле огромну експанзију, најмање тражене особине биле су из категорије **техничке рутинске експертизе** јер су послодавци из те групе највише тражили познавање програмских језика HTML/CSS (27,4%), објављивање садржаја (20,6%) и уређивање фотографија (20,2%) (Carpenter, 2009: 295).

Дакле, један од кључних разлога за успорену и веома тешку трансформацију штампаних медија треба тражити управо у селекцији кадрова у редакцијама, а у вези са тим се на основу наведених налаза могу извести два закључка. Прво, у редакцијама су и даље доминантно бирани новинари и уредници са рутинском, а не адаптивном експертизом, иако је и тада било јасно да ће трансформација редакција морати да се обави пре или касније. И друго, од новинара још нису тражена „техничка знања и вештине” у значајној мери, тј. она која се односе на коришћење нових медијских технологија и мултимедијалних форми иако је тржиште недвосмислено сугерисало да су таква знања и вештине све потребније.

У периоду када се број запослених смањује, а конкуренција постаје све већа, могао се очекивати тренд повећања нивоа знања и вештина које се очекују од новинара, и то ће потврдити бројне студије у другој деценији XXI века. Опет се може уочити да је 2014. година, која је више пута у претходним деловима означавана као прекретница, и у случају најтраженијих знања и вештина означила значајно мењање тренда. Та година је означена као почетак треће фазе прилагођавања штампаних медија дигиталном добу, означена је и као почетак ере „digital first” стратегије, а сада се може означити и као најјава велике смене на врху листе приоритетних знања и вештина у медијским редакцијама. Сва претходно наведена истраживања недвосмислено су показала да су традиционална знања и вештине биле доминантне у свим редакцијама, али већ два истраживања из споменуте 2014. и 2015. године доносе потпуно другачије резултате.

Прво од њих спровела је Ребека Витингтон (Rebecca Whittington) која је истраживала пожељност традиционалних и дигиталних новинарских вештина у регионалним новинама у Уједињеном Краљевству анализирајући огласе за посао током три месеца, и то користећи методу анализе кључних речи које се појављују у огласима. На основу укупно 102 објављена огласа на регионалном сајту за новинаре (www.holdthefrontpage.co.uk) у периоду од 1. новембра 2014. до 31. јануара 2015. године, закључила је да су се кључне речи које се односе на дигитална знања и вештине више појављивале у огласима за посао (496 пута, тј. у 56% огласа) у односу на кључне речи које се односе на традиционална знања и вештине (395 пута, тј. у 44% огласа) (Whittington, 2016: 828).

Најфреквентније кључне речи из дигиталног опсега биле су „онлајн” у 99 огласа, „дигитал” у 98 огласа, „друштвене мреже” у 75 огласа и „веб сајт” у 67 огласа, док су из корпуса традиционалних најфреквентнији били термини „принт” у 58 огласа, „НЦТЈ” (National Council for the Training of Journalists) у 55 огласа, „идеје” у 38 огласа и „возачка дозвола” у 35 огласа. „Резултати овог истраживања сасвим јасно показују да се дигитално наглашава и добија предност у огласима за посао за новинарске позиције у локалној штампи у Уједињеном Краљевству” (Whittington, 2016: 832).

Огласи за посао које многи аутори користе у својим истраживањима добар су индикатор третмана који се придаје новинарским знањима и вештинама јер показују како се индустрија мења, али и какве су дугорочне визије послодаваца приликом запошљавања нових новинара. Међутим, у другом истраживању које су спровели Марк Стенсел (Mark

Stencel) и Ким Пери (Kim Perry) 2015. године коришћено је анкетно истраживање у 31 медијској компанији широм САД, а резултати су такође јасно показали да су нове новинарске компетенције постале доминантне приликом запошљавања. Стенсел и Пери су, наиме, утврдили да су „трансформациона знања”, како их они називају, још тада била траженија у односу на „основна новинарска знања”. О томе најбоље сведочи податак да се само једно знање из категорије „основних” нашло међу 10 приоритетних при запошљавању у више од половине испитиваних редакција, а у питању је „извештавање, писање, уређивање” (Stencel & Perry, 2016).

Ова два истраживања јасно су показала да се од 2014. године у медијима све више прихвата став да је трансформацију редакција немогуће спровести у дело без нове кадровске политике која ће у средиште своје пажње по први пут ставити нове новинарске компетенције. То не значи да су медији одбацили традиционална знања, већ да су она све више третирана као подразумевајућа, док су разлику правила она која третирамо као нова. И једна и друга биће детаљније представљена у наставку.

4.3.1.1. Основна новинарска знања

Процес трансформације штампаних медија у XXI веку директно је утицао на компетенције које се траже од новинара који раде у савременим редакцијама, што је детаљно предочено у претходном делу рада. Може се чак рећи да ће на брзину и успех те трансформације најдиректније утицати управо нове новинарске компетенције које су се појавиле у последње две деценије као последица промена које је донело дигитално доба. Стога не чуди што су управо нова медијска знања и вештине избиле у први план и у академским и у стручним расправама о будућности новинарства, што је уосталом случај и са овом докторском дисертацијом. Међутим, веома је битно напоменути да то не значи да су основна новинарска знања постала мање битна за само новинарство јер је суштина новинарске професије остала иста током целе своје историје, па је тако и данас. И колико год да су се мењале медијске форме и сами медији у последња два века, основна новинарска знања увек су била базични елемент новинарске професије.

Промене у медијским формама и трансформације медија увек су резултирале и појавом нових новинарских знања и вештина, али никада у историји основна новинарска знања нису нестала или постала мање битна за саму професију јер би без њих и новинарство изгубило свој изворни идентитет и трансформисало би се у неку другу професију или конструкт. Стога је битно истаћи да чак ни истраживања која показују да власници и уредници медија приоритет при запошљавању новинара по први пут почињу да дају новим медијским компетенцијама не значе да су основна новинарска знања постала мање битна. У највећем броју тих истраживања то се и експлицитно наглашава. Међутим, баш као што су актуелна дешавања на медијској сцени у први план ставила нова знања у случају академских и стручних расправа, тако су она постала и приоритетна тема за власнике и уреднике медија. А разлог у оба случаја првенствено лежи у чињеници да су таква знања у редакцијама дефицитарна и да се управо због тога јављају бројни проблеми у процесу трансформације медија.

Подразумева се да новинари са вишегодишњим или вишедеценијским искуством поседују основна новинарска знања, али већина њих или уопште није усвојила нове компетенције или није у довољној мери, због чега су и власници и уредници приморани да

акцентат приликом будућег запошљавања ставе на нова знања и вештине. Другим речима, ако бисмо се послужили терминологијом Серене Карпенер и Гија Хатана, могли бисмо рећи да су у редакцијама имали новинаре са рутинском експертизом, а за трансформацију која следи потребни су им и новинари са адаптивном експертизом. И управо кроз ту призму треба посматрати и драстичну промену на листи приоритетних новинарских знања и вештина која је наступила од 2014. године. Медији су постали свесни својих највећих недостатака и то покушавају да реше запошљавањем професионалаца са новим новинарским компетенцијама. Основна новинарска знања истовремено не губе на значају иако у огласима за посао губе доминантно место. Она једноставно постају подразумевајућа.

Управо на то указују и бројни теоретичари наводећи да ће, без обзира на бројне разлике у форми садржаја, увек постојати заједнички именоватељ између традиционалних и онлајн медија, а то су базични професионални принципи оличени у основним новинарским знањима и вештинама. „Већина професионалаца сагласна је у томе да се суштинске вештине потребне за делотворан рад не разликују битно од оних у традиционалном новинарству. Сакупљање, повезивање и писање информација за Интернет у ствари је само варијација исте теме” (Крејг, 2010: 38). На том трагу је и Џон Павлик који управо у тим базичним професионалним принципима види непроменљив елемент новинарства у свим временима. „У новинарству, без обзира колико се свет променио, неке ствари никада не би требало да се промене, а међу њима су ригорозна провера података; ослањање на угледне, познате изворе; непристрасно презентовање чињеница; постављање правих питања; придржавање највиших етичких стандарда” (Pavlik, 2001: 193). Све те карактеристике спадају управо у домен основних новинарских знања и стога није тешко претпоставити да без њих нема ни кредибилних и квалитетних медија, без обзира да ли су они аналогни или дигитални.

Зато постоји потреба да се у оквиру овог сегмента што прецизније издвоје знања и вештине које спадају у категорију основних новинарских знања, али одмах треба напоменути да је скоро немогуће направити универзалну листу из најмање три разлога. Прво, не постоји јединствен и кодификован скуп знања и вештина којима се служе сви теоретичари и практичари, а као последица тога често се дешава да они исте вештине или знања означавају различитим терминима. Друго, у различитим временским периодима такође се користи различита терминологија, што отежава поређење и утврђивање континуитета који је веома битан за ову категорију знања. И треће, на различитим медијским тржиштима постоје извесне разлике у потребама медија, тачније разлике у знањима и вештинама које се очекују од новинара, а то додатно отежава дефинисање универзалне листе.

Колико је тешко направити универзалну класификацију новинарских знања и вештина можда најбоље сведочи поређење између новинарских компетенција које су дефинисане „Тарту делкарацијом” Европске асоцијације за образовање новинара (European Journalism Training Association – скраћено: ЕЈТА) и студије коју су у САД спровели Џон Кокли (John Cokley) и сарадници. Амерички истраживачи су, наиме, спровели истраживање најтраженијих новинарских знања и вештина у САД и упоредили своје налазе са ЕЈТА декларацијом у којој је детектовано укупно 50 новинарских компетенција и квалификација, а циљ је био да утврде у којој мери се вештине и знања која су најтраженија у САД подударају са компетенцијама и исходима учења које наводи ЕЈТА у својој декларацији. Стога ће у наставку прво бити наведена оба списка знања и вештина, а потом ће прецизно бити указано на оне које су заједничке и за европски и за амерички модел.

У оквиру „Тарту декларације” наведено је укупно 50 новинарских компетенција и квалификација (journalism competencies and qualifications), тачније утврђено је 10 категорија централних новинарских компетенција, а свака од њих састоји се од пет квалификација које

се у декларацији дефинишу као „жељени исходи процеса учења”.²⁸ Имајући у виду да је у питању декларација најрепрезентативније асоцијације за образовање новинара на целом европском континенту, у наставку ће бити наведена листа компетенција које је дефинисала ЕЈТА јер је она од огромног значаја и за ову докторску дисертацију. Међу већ споменутих 10 основних новинарских компетенција налазе се следеће:

1. **„Компетентност за промишљање о улози новинарства у друштву”** која подразумева усмереност новинара ка демократским вредностима, потом поштовање законских, али и професионалних етичких норми, као и способност за доношење исправних професионалних одлука и повезивање локалног и глобалног контекста;
2. **„Компетентност за проналажење релевантних питања и углова”** која обухвата информисаност о актуелним дешавањима у друштву и разумевање друштвеног контекста, одабир релевантних и посебно битних тема, потом разумевање специфичности различитих медија, као и подстицање дебате у друштву.
3. **„Компетентност за организовање новинарског рада”** која указује на способност да се ефикасно планира новинарски рад, поштују временски рокови, успешно решавају непредвиђене околности и располаже ограниченим буџетом;
4. **„Компетентност за брзо прикупљање информација”** која указује на потребу да новинари поседују широко опште знање, али и специјализована знања из одређене нише или тематске области, као и способност селекције новинарских извора и комуницирања са различитим друштвеним групама;
5. **„Компетентност за избор битних информација”** која подразумева способност процене релевантности и поузданости информација, потом способност њихове интерпретације, али и вештину одабира информација и садржаја који су најприкладнији за медијску платформу на којој ће бити објављени;
6. **„Компетентност за презентовање информација у ефикасној новинарској форми”** која обухвата изузетне језичке и реторичке вештине, потом коришћење визуелног и мултимедијалног сторителинга, али и употребу медијских технологија у новинарском раду;
7. **„Компетентност за одговоран новинарски рад”** која указује на потребу да новинари имају изграђену свест о неопходном квалитету садржаја који креирају, потом способност самоевалуације свог рада и прихватање критике, али и способност прихватања одговорности за професионалне изборе и последице њихових новинарских прича;
8. **„Компетентност за тимски рад”** која обухвата способност успешне комуникације са другима и разумевање њихове улоге у тиму, потом успешно представљање својих идеја, али и проналажење решења за евентуалне проблеме који се појаве у заједничком раду;
9. **„Компетентност да се делује као предузетнички новинар”** која указује на значај разумевања финансијских услова у новинарству и препознавања нових економских могућности на тржишту, потом на способност развоја нових медијских производа, али и фриленсерских иницијатива;
10. **„Компетентност да се допринесе обнови професије”** која подразумева промишљање о будућности новинарства, детектовање професионалних или практичних проблема, али и способност одабира поузданих техника и метода за прикупљање и анализу података и ефикасног коришћења тих техника и метода.²⁹

С друге стране, амерички истраживачи су након детаљне анализе утврдили да постоје 22 заједничке новинарске вештине које су се појављивале у огласима за посао 2008. и 2009.

²⁸ ЕЈТА: Tartu Declaration, доступно на: www.ejta.eu/tartu-declaration (последњи пут посећено 15.01.2020.

године).

²⁹ Ibid.

године у САД и које се стога могу узети као релевантан оквир за компетенције које се очекују од новинара. То су: претходно професионално искуство, професионално писање, веб/мултимедијалне вештине, рад под притиском (кратки рокови), тимски рад, способност обављања више послова истовремено (мултитаскинг), предузимљивост, комуникацијске вештине, процена вести, вештина лекторисања, лидерство, тачност, софтверске/компјутерске вештине, вештина фотографисања, креативност, вештина нелинеарног уређивања (nonlinear editing), способност развијања извора, познавање АП стила (Associated Press Style), спремност за рад до касних сати, сторителлинг, енергичност, продукција/теренска продукција (Cokley, Wenger, Wenger & McBride et al, 2011: 5).

Тај списак од 22 знања и вештине упоредили су са 50 новинарских компетенција и квалификација које наводи ЕЈТА и утврдили да је мање од 10 знања и вештина у најдиректнијој вези „што сугерише да професионална очекивања европских доносилаца одлука у области новинарства и њихових колега у САД нису тако усклађена као што неки можда очекују” (Cokley, Wenger, Wenger & McBride et al, 2011: 1). Тачније, утврђено је да се најдиректнија веза са ЕЈТА листом може уочити у случају свега осам знања и вештина са америчке листе, док све остале имају далеко мање подударности, али ипак постоје одређене сличности и могући начини повезивања. Истраживачи су истовремено закључили да чак 16 од 50 европских исхода учења (компетенција и квалификација) уопште није препознато и мапирано у америчкој студији (Cokley, Wenger, Wenger & McBride et al, 2011: 10).

Ови налази на најбољи начин потврђују колико је тешко утврдити универзалну листу новинарских компетенција (знања и вештина) јер се разлике не уочавају само између различитих теоретичара, већ и између тржишта. Уз све то, поређењем налаза из различитих временских периода отвара се још један проблем јер се временом проширују листе знања која се очекују од новинара, а нека стара губе на значају или потпуно нестају са развојем савременије технологије. Све то значајно отежава позивање на један модел или кодификован систем који је већ коришћен у претходним истраживањима и намеће потребу да се у овом истраживању користи оквир који има реалне импликације у 2020. години.

Стога ће у наставку прво бити предочено неколико модела које су користили истраживачи у претходним студијама, а потом ће упоредном анализом бити издвојена знања и вештине које су заједничке свима или већини њих и која су истовремено применљива на медијску праксу у 2020. години. На тај начин ће на крају бити дефинисана листа основних новинарских знања и вештина која представљају заједнички оквир највећем броју аутора упркос извесним разликама, а та листа уједно је коришћена и током истраживања које је спроведено за потребе ове докторске дисертације у редакцијама штампаних медија у Србији.

На самом почетку тог поређења треба указати на претходно споменутих осам знања и вештина које су препознате као заједничке у америчкој студији Џона Коклија и европске „Тарту делкарације” јер оне могу бити узете као основа за дефинисање заједничког оквира. У питању су следећа знања и вештине: **професионално писање, рад под притиском (кратки рокови), тимски рад, комуникацијске вештине, процена вести, софтверске/компјутерске вештине, развијање извора, продукција/теренска продукција** (Cokley, Wenger, Wenger & McBride i ostali, 2011: 9). Сва побројана знања и вештине спадају у категорију основних новинарских знања, само се донекле може полемисати о софтверским и компјутерским вештинама јер је то веома широка категорија која се временом мења, па у зависности од тога шта све обухвата зависи и да ли се сврстава у основна или нова новинарска знања. Међутим, то исто знање препознају и теоретичари пре дигиталног доба, тако да је јасно да се оно односи на базично коришћење рачунара и софтвера током рада, а самим тим се превасходно односи на основна новинарска знања, а не на она која се појављују тек у дигиталном добу. То најбоље потврђује већ следеће истраживање које ће бити наведено из 1998. године.

Већину претходно споменутих знања и вештина мапирали су и Суелен Тапсал (Suellen Tapsall) и Керолин Варли (Carolyn Varley) у свом истраживању из 1998. године, током којег су испитивале искусне аустралијске новинаре како би детектовале вештине и способности које су потребне за успешан рад новинара (Jason Bainbridge, 2008: 247). Тако четири знања са њихове листе имају идентичне или скоро идентичне називе као и заједничке компетенције у претходно наведеној америчкој студији и „Тарту декларацији” (професионално писање, комуникацијске вештине, процена вести и компјутерске вештине), док се неке називају другачијим терминима, али се јасно може закључити да се односе на идентичну карактеристику. То је, примера ради, случај са развијањем извора, која се може довести у најдиректнију везу са вештином интервјуисања, испитивањем и вештином слушања.

„На основу одговора на анкету ’Дефиниција: Новинар’, водеће вештине и особине које су идентификоване као неопходне за савременог аустралијског новинара (по редоследу) су:

- комуникацијске вештине;
- испитивање, радозналост, и знатижељан ум;
- вештине писања;
- осећај за вести;
- компјутерска знања, технолошка писменост;
- вештине слушања;
- опште знање;
- емпатија, стрпљење и разумевање;
- осећај да не раде само за себе (представа о друштвеној одговорности);
- језичке вештине;
- вештине интервјуисања” (Tapsall & Varley, 2001: 11).

Већ на основу првих неколико истраживања, може се закључити да је заједнички именитељ за све ауторе који су истраживали основна новинарска знања то да у оквиру њих посебан акценат стављају на **професионално писање (1)**. И колико год се временом мењале неке друге ставке на листи у оквиру ове категорије, писање увек остаје међу њима и најчешће је високо позиционирано, тј. у самом врху приоритетних компетенција.

У најдиректнијој вези са писањем је и **уређивање садржаја (2)**. Иако неки аутори писање и уређивање наводе као исту ставку, већ из самих назива може се закључити да су у питању два различита знања или вештине, иако су најдиректније усмерена ка припремању самих текстова. Тако и Рашал и Сантана у оквиру свог истраживања, о којем је било речи у претходном потпоглављу, као најбитнија традиционална или основна новинарска знања наводи извештавање, уређивање, писање кратких прича, писање наслова, тимски рад, управљање временом и критичко размишљање (Russial & Santana, 2011: 17). Од седам наведених знања и вештина која су издвојена као посебно битна, чак четири се односе директно на писање и уређивање.

До истог закључка дошле су и Џоана Клири и Мередит Коши наводећи три најбитнија знања за запошљавање у штампаним медијима деценијама уназад, а то су писање, уређивање и дизајн новина, што значи да се два од та три знања односе директно на писање и уређивање самог текста (Cleary&Cochie, 2011: 68). Од осталих знања и вештина из ове групе које додатно наводе ове ауторке, налазе се и поштовање временских рокова, обраћање пажње на тачност, способност обављања више задатака истовремено (мултитаскинг) и иновативност.

Међу тим ставкама налази се још једна која ће се понављати и у бројним другим истраживањима, а то је **поштовање временских рокова (3)** или, како то дефинишу неки други аутори, рад под притиском временских рокова (Cleary&Cochie, 2011; Carpenter, 2009; Wenger & Owens, 2013). Ова карактеристика не би требало да чуди ако се зна да рокови диктирају целокупну динамику рада у штампаним медијима, па је очекивано да се и

приликом запошљавања новинара или вредновања њиховог рада посебно наглашава и цени способност да се задаци испуњавају у оквиру задатих рокова.

Серена Карпенер је током свог истраживања дошла до закључка да су управо претходна три знања и вештине послодавци највише тражили из категорије коју она назива „нетехничка рутинска експертиза”, а која суштински обухвата основна новинарска знања. На тој листи три најтраженије ставке су развијене вештине писања на којима инсистира скоро две трећине послодаваца (62,7%), следе способност рада под притиском временских рокова (52,1%) и знања о уређивању садржаја (40,8%) (Carpenter, 2009: 296).

Још једна посебно битна особина коју наводе бројни теоретичари је **процена вести (4)** која је присутна код већине истраживача који су детаљније и озбиљније анализирали основна новинарска знања, а налази се и на претходно споменутој листи Серене Карпенер. На њеној листи знања и вештина које су карактеристичне за нетехничку рутинску експертизу налазе се: писање кратких садржаја (нпр. писање наслова и сажетака), писање за више платформи (нпр. писање и за офлајн и за онлајн), мултимедијално писање (нпр. писање за интернет), познавање АП стила, способност рада под притиском временских рокова, способност уређивања садржаја, процена вести, способност истраживања, тимски рад, вештине интервјуисања, односи са клијентима и комуникацијске вештине (Carpenter, 2009: 293).

Процена вести суштински подразумева познавање и разумевање критеријума за одабир вести или критеријума за процену вредности вести на основу које се свакодневно одлучује шта ће медији објавити. Иако се свакога дана у понуди нађе на стотине, па и хиљаде различитих вести, новинари само један мали део њих објављују у својим медијима, па је јасно колико је ово битна карактеристика сваког новинара, без обзира да ли ради за традиционалне или нове медије. Штефан Рус-Мол наводи седам најбитнијих фактора који пресудно утичу на одабир вести. „Постоје неке вредности, назваћемо их фактори вести, које дозвољавају да се вести сортирају према њиховој важности”, наводећи да су то време, близина, статус, динамика, снага, идентификација и заменљивост сликама (Rus-Mol, 2005: 107-109).

Већину претходно наведених знања и вештина детектовале су и Деб Венгер (Deb Wenger) и Лин Овенс (Lynn Owens) у свом истраживању најтраженијих квалификација које се наводе у огласима за запошљавање новинара, али се на тој листи налази и још једна ставка која раније није споменута код неких аутора, а то је способност за **тимски рад (5)**. Тако се листи пет најтраженијих квалификација које су оне детектовале у огласима за посао налазе претходно професионално искуство (84,8% огласа), професионално писање (55,7%), процена вести (55,6%), рад под притиском временских рокова (50,9%) и тимски рад (47,2%) (Wenger & Owens, 2013: 28).

Ако изузмемо „претходно професионално искуство” које не спада у знања и вештине, све остале ставке спадају управо у категорију основних новинарских знања и вештина. Иначе, пет претходно наведених знања и вештина најтраженије су са листе од укупно 35 квалификација које су ове ауторке користиле током свог истраживања. На њиховој листи се од традиционалних знања налази и већина ставки које су наводили и претходни аутори, а то су спремност за рад до касних сати, комуникацијске вештине, продукција/теренска продукција, креативност, предузимљивост, енергичност, способност обављања више послова истовремено (мултитаскинг), лидерство, софтверске/компјутерске вештине, сторителлинг, тачност, вештина лекторисања, развијање извора.

Комуникацијске вештине (6) се такође могу уочити као једна од ставки која се често понавља, што је логична последица чињенице да су новинари по природи свог посла стално упућени на разговоре са бројним саговорницима или обраћање разним институцијама и другим актерима њихових прича. Иако се у претходним наводима могу запазити и други термини, попут „језичке вештине” или „односи са клијентима”, јасно је у питању само

коришћење различите терминологије, а да се у свим тим случајевима наглашава управо вештина успешне комуникације.

Већ је било речи о томе да су и **софтверска и компјутерска знања и вештине (7)** такође препознате као неопходне за успешан новинарски рад и упркос томе што се корпус онога што оне обухватају временом мења, у основи се увек налази коришћење свакодневних техничких алата који су неопходни за ефикасан новинарски рад. Коришћење интернета и претраживача, електонска комуникација путем рачунара, али и разни програми за писање текста најтипичнији су примери онога без чега није могуће ни замислити свакодневну новинарску рутину.

И Шахира Фами је понудила своју класификацију укупно 25 знања и вештина, од којих је 10 сврстала у традиционална или основна, а већина њих се могу запазити и код претходно споменутих аутора. На листи коју је користила за потребе истраживања нашли су се способност учења, уређивање, извештавање, правопис, истраживање, писање, тимски рад, интервјуисање, фотографисање и АП стил (Fahmy, 2008: 31). На тој листи могу се уочити још три знања и вештине које спадају у најфреквентније и понављају се код већине истраживача, а налазе се у самој сржи новинарског рада. У питању су **истраживање, интервјуисање и извештавање**, без којих је немогуће замислити успешно обављање новинарског посла.

Вештина истраживања (8) налази се у основи рада на свакој теми, без обзира на медијску форму и врсту медија. Да би се осмислила тема, приступ и прикупили неопходни подаци и информације, неопходно је новинарско истраживање. То је један од најбитнијих корака у случају свих новинарских форми, од аналитичких и интерпретативних, преко документарних, па све до информативних које такође захтевају проверу информација пре објављивања и проналажење додатних података. У претходним поделама у којима се ова новинарска карактеристика не наводи експлицитно, најчешће се могао уочити израз „развијање извора”. Ако се пође од тога да је свако новинарско истраживање засновано управо на изворима, може се закључити да сви аутори заправо указују на исту ствар, али користе другачију терминологију. Уосталом, развијање извора има смисла само ако се ти извори користе за потребе истраживања, тако да је кровно знање или вештина управо новинарско истраживање, док је развијање извора основно средство или техника да се истраживање што успешније спроведе.

У самој сржи новинарског рада без икакве сумње налази се и **вештина интервјуисања (9)**. Занимљиво је, рецимо, да Тапсал и Варли у свом истраживању неопходних новинарских вештина наводе испитивање, вештину слушања, а на крају и вештину интервјуисања као три засебне ставке иако је интервјуисање немогуће без умећа испитивања, али и вештине слушања. Међутим, чињеница да се потенцирају све три ставке сведочи о томе колико је интервјуисање битно у новинарству. Значај интервјуисања у новинарству посебно наглашава Веселин Кљајић наводећи да се интервјуи налазе у основи свих новинарских жанрова. „Интервју се појављује у функцији метода за прикупљање података и метода за сазнавање гледишта као грађа односно део укупног истраживачког процеса који претходи писању било ког новинарског жанра од вести, преко извештаја, репортажа, коментара, до чланка” (Кљајић, 2012: 16).

Као финални резултат претходно споменутог новинарског истраживања и интервјуисања јавља се и **извештавање или извештавање са терена (10)** као једна од најрепрезентативнијих ставки у оквиру основних новинарских знања и вештина. О томе сведочи и чињеница да су практично сви побројани аутори уврстили ову ставку на своје листе (Fahmy, 2008; Russial & Santana, 2011), али су неки од њих у својим класификацијама користили израз „продукција/теренска продукција”, као што то чине Кокли, Венгер и Овенс. Међутим, да је реч о истом знању или вештини сведочи и чињеница да се ни у једној

класификацији не наводе и један и други израз, већ искључиво један од њих. Стога се могу наслутити два потенцијална разлога због којих аутори користе ова два различита израза.

Прво, често се грешком могу поистоветити изрази „извештавање” и „професионално писање” о којем је раније било речи. Извештавање као вештина или знање првенствено обухвата специфична правила информисања читалаца о одређеном догађају (најчешће са терена) или о одређеној специфичној тематици и најчешће подразумева већи степен специјализације новинара за тему о којој извештава, док „професионално писање” указује на новинарски стил и правила којима се новинари служе приликом писања својих прича. Коришћењем израза „продукција” или „теренска продукција” избегава се поистовећивање та два термина и наглашава специфична обученост новинара да извештава са терена или о некој специфичној тематици. И друго, продукција наглашава да новинар осим писања текста често може производити и друге врсте медијских садржаја, као што су пропратне фотографије или видео записи којима ће илустровати свој текст или, пак, може бити задужен за њихову обраду и коришћење неких специфичних програма и техничке опреме.

Традиционално једна од најбитнијих карактеристика доброг новинара је и **критичко мишљење (11)**, што потврђују и одређена истраживања, попут оног које су спровели Рашал и Сантана. Треба нагласити да бројни аутори не користе експлицитно израз „критичко мишљење”, па тако Тапсал и Варли указују да би новинар требало да има „осећај да не ради само за себе”, тј. да има осећај друштвене одговорности, док Павлик истиче потребу за непристрасним презентовањем чињеница и баш као и бројни други теоретичари тако указује на потребу за поштовањем принципа објективности или „фер плеј” односа. Заједнички именитељ свим тим особинама је управо критичко мишљење које се такође налази и у основи новинарске анализе и интерпретације догађаја и стога ће у овом раду оно бити третирано као једна од основних новинарских знања и вештина.

Провера података (12) такође се може уочити у највећем броју претходно наведених класификација, а најчешће се у наведеним листама наводи као „тачност” (Cokley, Wenger, Wenger & McBride et al, 2011; Wenger & Owens, 2013). То је једна од најбитнијих карактеристика професионалних новинара и у традиционалним медијима, а на значају додатно добија последњих година с развојем онлајн сфере и појавом све већег броја лажних вести. Јасно је да од провере података и информација које медији објављују зависи и њихов кредибилитет, тако да је ова компетенција неизоставна са списка основних новинарских знања.

И поштовање етичких принципа и кодекса (13) се налази међу најбитнијим карактеристикама професионалних новинара и уредника. Стога је медијска етика саставни део свих студијских програма и школа новинарства које образују будуће новинаре, али и једно од најбитнијих питања за професионалне организације и удружења новинара. Стога су и етички кодекси постали обавезан део новинарске саморегулације на националним нивоима широм света, а најугледнији медији на глобалном нивоу имају и своје интерне новинарске кодексе како би додатно обезбедили поштовање етичких принципа. Зато не чуди што се познавање и поштовање етичких принципа у новинарству убраја у основна новинарска знања од када постоји и сама професија. „Ако систем етике појединцима и институцијама пружа моралну кохезију, онда је то посебно потребно медијским радницима. Зашто? Масовни медији су међу најугледнијим предузећима у демократском друштву, на раскршћу између грађана и њихових политичких, економских и друштвених институција” (Alvin Dej, 2004: 44).

Међутим, упркос томе што етика заузима посебно значајно место у медијској сфери, Луис Алвин Деј примећује да су многи медијски радници „неспремни да се носе с етичким проблемима стварног света” (Alvin Dej, 2004: 25). О томе сведоче и многа истраживања која

показују да је новинарска етика последњих година у драматичном паду на многим тржиштима, укључујући и нашу земљу.

Специјализација за одређену тематску област (14) препознатљива је одлика новинара у традиционалним редакцијама јер се од већине новинара очекивало да прати одређени сектор и пише доминантно за једну рубрику. Иако је развојем онлајн издања та специјализација постала мање изражена него раније, познавање специфичне тематске области и усмерење на одређени ресор и данас су доминантна пракса у медијима. Стога се специјализација за одређену тематску област такође сврстава у корпус основних новинарских компетенција јер се од новинара традиционално очекује да осим професионалних новинарских знања и вештина поседују и специфична знања о одређеним областима. „Поред талента, урођене одлике доброг новинара, аутора креативца, мултидисциплинарно универзитетско знање спада у опште квалификације а специјалистичко познавање једне, уже области у пожељно усмерење” (Todorović, 2013: 13). То пожељно специјалистичко усмерење јавља се као директна последица потребе да новинари буду што компетентнији и припремљенији за теме о којима извештавају, као и да имају развијену мрежу својих извора и контаката, а таква компетентност достиже највиши ниво када постоји специјализација новинара у оквиру редакције.

И коначно, **креативност и иновативност (15)** у многим претходно наведеним истраживањима већ су наведени на листама основних новинарских знања и вештина. У актуелном периоду, када се новинарство суочава са хиперпродукцијом медијских садржаја и када је квалитет тог садржаја све упитнији, новинарска креативност постаје све драгоценија. То се, уосталом, може уочити и у новинарском стилу у којем је све мање креативних елемената. „Током последње деценије дошло је до општег пада квалитета рада медија, како у погледу објективности, правовремености, етичности, тако и у погледу стила, језика, језичких финеса, па и писмености” (Domazet, 2014a: 421).

На основу упоредне анализе претходно наведених студија, истраживања и тумачења теоретичара, може се издвојити најмање 15 основних новинарских знања и вештина које су заједничке за већину њих. У питању су следећа знања и вештине:

1. **Добро писање;**
2. **Уређивање садржаја;**
3. **Поштовање временских рокова;**
4. **Процена вредности/значаја вести;**
5. **Тимски рад;**
6. **Комуникацијске вештине;**
7. **Основна софтверска и компјутерска знања и вештине;**
8. **Истраживање;**
9. **Интервјуисање;**
10. **Извештавање;**
11. **Критичко мишљење;**
12. **Провера података;**
13. **Поштовање етичких принципа и кодекса;**
14. **Специјализација за одређену тематску област;**
15. **Креативност и иновативност.**

Иако су теоретичари наводили и бројна друга новинарска знања, ових 15 се могу посматрати као заједнички оквир и стога су она коришћена и за потребе истраживања које је спроведено у оквиру ове дисертације.

4.3.1.2. Нова новинарска знања

Нове новинарске компетенције, тј. нова новинарска знања и вештине, заједнички су именоване готово свим научним и стручним расправама о будућности новинарства јер је велика већина истраживача сагласна у оцени да је то базичан елемент прилагођавања дигиталном добу. Разлике међу ауторима углавном се огледају у тумачењу тога који обим нових знања медијски професионалци треба да усвоје како би адекватно одговорили на нове захтеве, али је чак и ове разлике тешко утврдити јер се тржиште толико брзо мења да се из године у годину јављају нове потребе и нови захтеви, па оно што се пре 10 година сматрало новим знањем (на пример: блоговање), данас се већ сматра старим, тј. уобичајеним. Стога се, посматрајући теоријске расправе и истраживања по овом питању у последњих 15 година, јасно може уочити како су еволуирала знања која се очекују од новинара, па се од некада доминантно традиционалних знања данас све више потенцирају нова знања, која различити аутори различито називају, па се тако користе термини „дигитална”, „мултимедијална”, „техничка”, „трансформациона” или „нова новинарска знања”.

Управо на то указује Џон Павлик када наводи да основна новинарска знања, о којима је било речи у претходном сегменту, више нису довољна за успешан рад у савременим медијима. „Иако међу фундаментална знања која се траже од новинара у новим медијима спадају добро извештавање, писање и уређивање, такође је од суштинског значаја разумевање компатибилности и естетике нових медија” (Pavlik, 2001: 213). Разумевање тих специфичности дигиталних медија подразумева и усвајање нових новинарских знања и вештина, без којих је немогуће опстати на тржишту у XXI веку, што закључује и сам Павлик наглашавајући значај нове генерације новинара. „Припремање следеће генерације новинара је витални корак у процесу креирања редакција за дигитално доба” (Pavlik, 2001: 113).

Ово запажање Џона Павлика може се потврдити већ површним увидом у процес продукције вести, тј. медијског садржаја у онлајн медијима. Већ чињеница да онлајн медији објављују 24/7 указује на прву велику промену која се односи на рокове и временске циклусе производње вести, а ако се томе дода и чињеница да се типичан медијски садржај трансформише из форме „класичног новинарског текста” у „мултимедијалну причу”, јасно је да се мењају и задаци који се постављају пред новинаре, тј. компетенције које се од њих очекују. „Конвергенција, као што сви у образовању знају, има директан утицај на нову генерацију новинара. Конвергенција ће бити кључни елемент који ће утицати на промене у организацији, буџету, као и особљу” (Dupagne and Garrison, 2006: 251). Другим речима, савременом новинарству је потребна генерација новинара за XXI век.

Описујући управо ту нову генерацију новинара, Вилкинсон (Wilkinson) и сарадници на врло илустративан начин указују на ширину у погледу знања и вештина које они морају да поседују да би успешно обављали свој посао у дигиталном добу. „Савремени новинар треба да зна да пише и уређује за различите медије, интервјуише, фотографише, креира и уређује видео, јавно наступа, креира једноставне графике, креира интерактивне елементе и да поседује одређена техничка знања за коришћење жичаних и бежичних мрежа за објављивање или слање материјала” (Wilkinson et al, 2009: 7). У овом опису се јасно може уочити да се од савременог новинара више не очекују само основна или традиционална знања, већ и све бројније вештине које су се појавиле тек са развојем онлајн сфере.

О томе сведочи и „Тарту делкарација” Европске асоцијације за образовање новинара која представља кодификован оквир новинарских знања и вештина које се сматрају најрепрезентативнијим на нивоу целе Европе. У оквиру те декларације наведено је укупно 10 категорија централних новинарских компетенција, а у оквиру сваке појединачне компетенције наведено је по пет квалификација или „жељени исходи процеса учења” (Tartu

Declaration, 2013). За ово истраживање од посебног су значаја две категорије компетенција које вероватно најбоље илуструју значај нових новинарских знања. Иако је ова декларација донета 2006. године, а ревидирана 2013. године, у њој су прецизно детектоване неке новинарске компетенције које нису биле препознате у уобичајеном дефинисању традиционалних вештина и знања, што показује да су постале опште прихваћене на европском нивоу од стране најрепрезентативније асоцијације за образовање новинара.

Прва категорија од посебног значаја је „компетентност за презентовање информација у ефикасним новинарском формама” и обухвата пет компетенција/квалификација: поседовање изванредних језичких компетенција, поседовање добре визуелне компетенције, способност коришћења различитих врста сторителинг техника, презентовање садржаја у ефикасним комбинацијама речи, звука и визуала, као и способност коришћења технологије у новинарству (Tartu Declaration, 2013). Када се овај скуп од пет компетенција/квалификација посматра у целини, лако се може утврдити да је акценат стављен управо на способност мултимедијалног извештавања, тј. на нове компетенције које је донело дигитално доба јер су све сем прве компетенције типичне управо за рад у онлајн медијима.

Друга значајна категорија је „компетентност да се делује као предузетнички новинар”, а обухвата следећих пет компетенција/квалификација: показивање иницијативе, разумевање економских околности који утичу на професију, способност препознавања могућности на тржишту, способност за развијање нових производа или формата, познавање практичних аспеката фриленсерског рада (Tartu Declaration, 2013).

Сам појам предузетничког новинарства и предузетничких новинара појавио се управо као одговор на промене које је донело дигитално доба и потребу да новинари све више стичу и знања и вештине о медијском бизнису, што је било потпуно страно у традиционалном схватању новинарског посла. „Концепт предузетничког новинарства подразумева покретање нових медијских пројеката на вебу”, а њихова специфичност је у томе што их по први пут покреће само један новинар или мањи број удружених новинара „са циљем да ти пројекти постану финансијски одрживи и профитабилни, па самим тим обезбеде и samozapoшљавање новинара” (Kljajić & Nedeljković, 2015: 316). У ЕЈТА декларацији је цео један скуп компетенција посвећен управо овом аспекту, што додатно потврђује тезу да су нове медијске компетенције постале неопходне у дигиталном добу.

Иако су ове две категорије/скупа новинарских компетенција најочигледнији одговор на потребу прилагођавања дигиталном добу, нове медијске компетенције појављују се и у многим другим категоријама. Тако се „способност интеракције са публиком” појављује у оквиру категорије „компетентност за брзо прикупљање информација”, потом се „способност организовања доприноса јавности” (најчешће то називамо: садржај креиран од стране корисника) и „способност рада у оквиру ограниченог буџета” појављују у оквиру категорије „компетентност организовања новинарског посла”, док се „способност избора информација у складу са медијском платформом” појављује у категорији „компетентност избора битних информација”. Занимљиво је да се последња категорија назива „компетентност да се допринесе обнови професије”, а да се као прва компетенција наводи „способност размишљања о будућности новинарства”, а обе се могу довести у најдиректнију везу са новим новинарским знањима јер је без њих немогуће замислити дате компетенције.³⁰

На основу свега наведеног можемо закључити да су се појавиле неке потпуно нове групе компетенција, као што су оне које се односе на предузетничко новинарство, али да су се истовремено и неке традиционалне компетенције сада допуниле неким новим. Имајући у виду да се то може уочити чак и у наведеној декларацији најрепрезентативније европске

³⁰ ЕЈТА: Tartu Declaration, доступно на: www.ejta.eu/tartu-declaration (последњи пут посећено 15.01.2020. године).

асоцијације за образовање новинара, јасно је да су професионални стандардни почели темељно да се мењају још током прве деценије XXI века. Те компетенције наставиле су да се развијају, да се појављују неке потпуно нове, па ће у наставку бити наведени и други аутори и истраживачи који детектују и друге нове компетенције које су се појављивале све до краја друге деценије XXI века.

Марк Спилсбери (Mark Spilsbury) добро примећује да се у свим тим новим новинарским компетенцијама пре свега наглашава потреба за комбиновањем новинарских знања са ИТ вештинама и рачунарством јер се највећи број нових компетенција своди управо на повезивање новинарских знања са новим медијским технологијама. „Могло би се рећи да су дигиталне вештине брзо постале једна од главних вештина новинарства – све већи број оних који улазе у новинарску професију мораће да буду 'дигитални урођеници' и да буду потпуно у току са друштвеним медијима” (Spilsbury, 2014: 12). Он истовремено истиче да је ниво вештина које су потребне новинарима значајно изнад нивоа који има уобичајен „корисник” технологије, тј. да новинари морају да буду у стању да разумеју и ефикасно раде са том технологијом. „То је неопходно јер ће се и дигиталне платформе мењати: тренутно су најактуелнији Фејсбук и Твитер, али шта ће бити за две или пет година? Не знамо (можда не можемо ни знати), али кључна вештина биће способност прилагођавања. Новинари ће морати да буду спремни и способни да прате и усвајају сваку промену” (Spilsbury, 2014: 12).

Пратећи те промене у новинарским знањима и вештинама уједно се може уочити и еволуција од прве до треће фазе медијског прилагођавања новом медијском окружењу која је наведена у претходном делу овог рада. А ако би требало истаћи неке кључне промене које су најнепосредније утицале на појаву нових медијских вештина, могли би се послужити веома прецизним запажањем Спилсберија. „Промене под утицајем ИТ-а и прелазак на дигитализацију утицали су на начин на који новинари раде на два главна начина:

- повећање броја платформи на којима ће објављивати своје садржаје;
- употреба онлајн метода за прикупљање информација, укључујући друштвене медије и статистичке податке” (Spilsbury, 2014: 11).

Стога се и у студији Ројтерсовог института за проучавање новинарства још 2010. године указује да традиционално схватање новинарства које подразумева специјализацију за један тип медија више није одржив модел. „Друштвене мреже и Web 2.0 апликације отвориле су нове могућности за индустрију вести, али су такође увећале могућност за појаву професионалне кризе за новинаре и медијске организације. За новинаре нова једначина подразумева да раде много више са много мање. Од репортера се сада очекује да доставе приче за више платформи – телевизију, радио, штампу и онлајн. За новинаре у данашњем медијском окружењу од круцијалне важности је да поседују више вештина” (Alejandro, 2010: 15).

Другим речима, од новинара се очекује да буде оспособљен за мултимедијално извештавање, тј. да поседује „**знања за мултимедијалну продукцију**”, како их називају Хауард Финберг (Howard Finberg) и Лорен Клиндер (Lauren Klinger). Да би било јасно шта све подразумевају ова знања која се већ до 2010. позиционирају као нови стандард, корисно би било навести класификацију коју ови аутори наводе у својој студији. Они у ова знања убрајају следеће:

1. **Снимање и уређивање аудио записа;**
2. **Снимање и уређивање фотографија;**
3. **Снимање и уређивање видео записа;**
4. **Способност да испричамо приче уз помоћ дизајна и визуала;**
5. **Способност да радимо у ХТЛМ или другим компјутерским језицима (Finberg & Klinger, 2014: 15).**

Ови аутори такође истичу да идентификовање знања и вештина које су битне за савремено новинарство није академска вежба, већ да је од пресудног значаја за будућност новинарства јер су „новинари са правим вештинама од суштинског значаја за новинарство и очување улоге новинарства у друштву” (Finberg & Klinger, 2014: 2). Међутим, они у студији из 2014. наглашавају да „мултимедијалне и дигиталне вештине нису једине нове вештине од суштинског значаја за будућност новинарства” (Finberg & Klinger, 2014: 18), већ да ће у будућности бити потребне и многе друге компетенције, као што су познавање медијске сцене и медијског бизниса, знања о другим културама, тимски рад и лидерске вештине, као и способност савладавања различитих форми новинарског писања (Finberg & Klinger, 2014: 18).

На трагу ових, али и многих других истраживања која су у фокус свог интересовања ставила нова новинарска знања и вештине, Марк Стенсел и Ким Пери спровели су 2015. године истраживање у 31 медијској компанији широм САД како би утврдили која су то приоритетна знања и вештине на којима ће инсистирати њихови лидери у годинама које долазе. Крајњи циљ био је да детектују која ће знања бити потребна медијским професионалцима у будућности како би обезбедили опстанак и успех у дигиталној сфери. У њиховој студији прави се јасна разлика између две врсте знања у савременим медијима. То су:

- 1. Основна новинарска знања (Foundational Skills)** – она на која су се редакције одувек ослањале приликом доласка до вести, извештавања и представљања медијских садржаја на традиционалним платформама као што су штампа, радио и телевизија. У ова знања убрајају се: базична новинарска знања – извештавање, писање, уређивање; разумевање измењених очекивања и понашања публике; дата извештавање; специјализовано извештавање; блоговање; управљање и едитовање садржаја; самостално уређивање; провера информација и верификовање извора; познавање ауторских права.
- 2. Трансформациона новинарска знања (Transformational Skills)** – она која су потребна новинарима да би се прилагодили променама, новим потребама и захтевима публике у дигиталном добу, али и променама у технологији за сакупљање, презентовање и дистрибуцију вести. У ова знања убрајају се: кодирање/девелопинг; развој публике/коришћење и анализа података; визуелни сторителинг; дигитални дизајн; дистрибуција медијских садржаја преко друштвених мрежа; развој медијских производа; извештавање које ангажује публику; извештавање и уређивање за више платформи; уређивање графика и анимација; разумевање корисничког искуства; аудио продукција и уређивање; менаџмент; вођење пројеката (Stencel & Perry, 2016).

Да би утврдили 10 најтраженијих новинарских знања у годинама које долазе, Стенсел и Пери су спровели анкетно испитивање медијских лидера, а резултати су показали да су „трансформациона знања” још пре пет година била боље позиционирана на листи приоритета од „основних новинарских знања”. Тако су се међу пет приоритетних знања при запошљавању нашли кодирање/девелопинг, развој публике/коришћење и анализа података, визуелни сторителинг, дигитални дизајн и дистрибуција медијских садржаја преко друштвених мрежа, а сва ова знања се сврставају у „трансформациона знања”. Само једна ставка из категорије „основних новинарских знања” нашла се међу 10 приоритетних при запошљавању у више од пола испитиваних редакција, а то је „извештавање, писање, уређивање” (Stencel & Perry, 2016).

Међутим, дубински интервјуи са лидерима медијских кућа открили су оно што анкетно испитивање и таксативно навођење приоритета није могло. „Новинарству су и даље потребни велики новинари”, али су медијским организацијама потребни и нови талентовани професионалци који ће захваљујући својим специјализованим знањима и способностима обезбедити да квалитетно новинарство остане релевантно за публику која се брзо мења. „Да

би обавили тај посао, новинским организацијама су потребни запослени са уређивачким супермоћима – људи који поседују и трансформациона и основна новинарска знања” (Stencel & Perry, 2016). Прецизније речено, у годинама које долазе најдрагоценији ће бити они новинари и уредници који поседују и једна и друга знања, односно они који знају да пишу добре текстове и анализе, али и да их прилагођавају новим потребама своје публике и испоручују у новим формама. Другим речима, професионалци са „супермоћима”, како стоји и у наслову ове студије. „Свиђало се то нама или не, новинар будућности ће морати много више да разуме технологију јер медији постају све више дигитално оријентисани” (Alejandro, 2010: 36).

На основу свега наведеног, нова новинарска знања могла би се за потребе овог рада сврстати у шест категорија:

- 1. Знања из области мултимедијалне продукције** (снимање и обрада фотографија, аудио и видео записа);
- 2. Знања из области визуелног сторителинга** (креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација, као и ембедовање садржаја са друштвених медија/мрежа);
- 3. Знања из области развоја публике** (анализа публике, разумевање корисничког искуства, прилагођавање садржаја потребама и навикама публике, коришћење садржаја који креирају корисници);
- 4. Знања из области вођења друштвених мрежа** (креирање садржаја за друштвене мреже, вођење и уређивање друштвених мрежа, ангажовање публике на друштвеним мрежама);
- 5. Техничка знања за администрацију веб сајта** (напредно коришћење ЦМС-а, оптимизација садржаја за претраживаче, додавање и уклањање одређених елемената или опција са дигиталног издања, програмерске измене на дигиталном издању);
- 6. Знања из области медијског пословања** (познавање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја).

Треба напоменути и то да професионалан новинарски рад за дигиталне платформе подразумева и познавање специфичности писања за онлајн издање која су детаљно представљене у претходном делу рада. Међутим, будући да сва суштинска правила професионалног писања која важе за штампано издање без изузетка важе и на вебу, као и да се разлике углавном односе на извесна прилагођавања форме и неких специфичних елемената у оквиру текста (линкови, тагови, слојевитост текста и слично), писање за онлајн издање неће се третирати као нова категорија новинарских знања у оквиру овог рада.

Разлог за то лежи у чињеници да ниједна од претходно наведених шест категорија нових новинарских знања није била позната пре развоја дигиталних издања, па самим тим свака од њих обухвата потпуно нова знања и вештине. За разлику од њих, писање за онлајн издање суштински се базира на свим правилима писања за штампано, али подразумева и неке специфичности које свакако нису довољне да би се третирали као потпуно нова категорија знања која је настала у дигиталном добу, као што је случај са већ споменутих шест категорија.

4.3.2. Нови медијски професионалци

Нови медијски професионалци, тј. појава нових занимања у редакцијама други је елемент који се у теорији наводи као веома битан у процесу трансформације штампаних медија. Иако теоретичари и истраживачи немају јединствен модел по којем класификују нова занимања у редакцијама, анализом се могу уочити три основна циља због којих се отварају нова радна места.

Први циљ је грађење и развој публике јер је она један од највећих покретача промена, о чему сведочи и чињеница да су потпуно нова радна места у редакцијама почела да се отварају још када је 2009. године „Њујорк тајмс” запослио свог првог уредника за друштвене мреже и дигиталне платформе како би што ефикасније долазио до своје публике. Листа нових занимања од тада се из године у годину увећава, а друштвене мреже постају најзначајнији фактор јер се публика све више сели на такве медије и све више времена проводи на истим, па су оне и за медијске редакције постале незаобилазан канал комуницирања. „О општем значају публике за већину медијских лидера довољно сведочи списак нових послова у новинарству. Међу тим новоотвореним позицијама налазе се занимања као што су: менаџер за развој публике, уредник за дигитално ангажовање, креатор садржаја за друштвене медије и публику, креатор садржаја за друштвене мреже, уредник друштвених медија, репортер за друштвене медије” (Stencel & Perry, 2016).

Да би медији што боље разумели навике и потребе своје публике, у редакцијама су почели да се користе и многи сервиси који пружају аналитику о понашању публике коју поједини истраживачи називају „уредничка аналитика” (Editorial analytics). „Уредничка аналитика има за циљ да помогне новинарима и новинским организацијама да буду боље информисани, а не да замене уређивачке одлуке са тиранијом бројева.” (Cherubini & Nielsen, 2016: 9) Та аналитика може да се користи за дневне или дугорочне циљеве, за унапређивање стратегија самих медија, али и константно праћење промена навика публике и њихових интересовања. „У центру овог развоја су људи са новим радним титулама у редакцијама, као што су ’уредник публике’, ’уредник за раст публике’, ’уредник развоја публике’, ’уредник ангажовања публике’” (Cherubini & Nielsen, 2016: 9).

Други циљ због којег се отварају нова радна места је **развијање нових технолошких могућности и форми извештавања** које ће помоћи новинарима и уредницима да садржај који производе пласирају на начин који је што прилагођенији публици којој се обраћају. Ова радна места посебно су битна за редакције штампаних медија које покушавају да се прилагоде променама које доноси дигитално доба јер су приморане да из корена мењају своју уобичајену праксу извештавања. Иако је у претходном делу већ назначено да је усвајање нових новинарских знања неминовно, и теоретичари и практичари су сагласни да новинари ипак не могу у потпуности да замене програмере и стручњаке за многа друга техничка питања, посебно у случају захтевнијих интервенција, па ће им њихова подршка бити неопходна у будућности. „Новинари будућности ће морати да раде са компјутерским програмерима. Није неопходно да новинари постану програмери, мада ја чврсто верујем да би сви требало да прођу макар кратак курс из програмирања (JavaScript). Али од виталног је значаја за новинаре да знају да комуницирају са програмерима” (Gillmor, 2016: 816).

У основи занимања из ове категорије налази се потреба да се медијски садржаји прилагоде „корисничком искуству” (User Experience), па се у ову категорију најчешће убрајају веб дизајнери, програмери, али се међу њима могу наћи и аналитичари, истраживачи и веб девелопери у случају највећих редакција.

Трећи циљ због којег се отварају нова радна места **је развијање пословних модела и стратегија** за дугорочни развој и до сада су се најчешће уочавала у највећим и финансијски најјачим редакцијама. Ова радна места отварају се најчешће у фази када се редакција припрема за прелазак на дигиталну, односно „digital first” стратегију и имају пре свега саветодавну улогу. Тако је једна од препорука у годишњем извештају „Њујорк тајмса” из 2014. године била управо формирање тима за развој стратегија („newsroom strategy team”). „Овај тим ће укључити људе са богатим искуством у новинарству, технологији, корисничком искуству, производима и аналитици. Таква експертиза би помогла у евалуацији и одређивању приоритета у критичним, али мање познатим областима, као што је наш систем за управљање садржајем, функционалност платформе и развој публике”.³¹

На основу свега наведеног, нова занимања могла би се за потребе овог рада сврстати у три категорије:

- 1. Нови медијски професионалци који граде и развијају публику**, међу којима су занимања попут: менаџер или уредник за раст и развој публике, менаџер или уредник за дигитално ангажовање публике, уредник друштвених медија, репортер за друштвене медије, креатор садржаја за друштвене медије и публику, аналитичар понашања публике, аналитичар корисничког искуства и сл.
- 2. Нови медијски професионалци који развијају нове технолошке могућности и мултимедијалне форме извештавања**, међу којима су: веб дизајнери, програмери и веб девелопери.
- 3. Нови медијски професионалци који развијају стратегије пословања**, а најчешће су у питању мањи тимови медијских стручњака за пословне стратегије медија, бизнис моделе и монетизацију медијских садржаја.

О растућем значају нових медијских професионалаца из претходне три групе у редакцијама широм света најбоље сведочи прво истраживање које је икада спроведено о усвајању дигиталних технологија у информативним медијима широм света. У питању је истраживање из 2017. године које је спровео Међународни центар за новинаре (International Center for Journalists – ИЦФЈ), и то на узорку од 2700 новинара и менаџера медија из укупно 130 земаља. Наведено истраживање открива да су већ 2017. године скоро петину запослених у редакцијама чинили управо нови медијски професионалци. „Редакције широм света полако прихватају нове улоге како би задржале корак са дигиталном ером. Професионалци попут произвођача дигиталног садржаја, уредника друштвених медија и уредника аналитике чине 18% редакцијских позиција.”³² Иако то значи да традиционални медијски радници, пре свега новинари и уредници, и даље заузимају 82% радних места у редакцијама, овај податак добро илуструје какви су ефекти промена у медијској сфери у дигиталном добу будући да наведени нови медијски професионалци нису ни постојали до пре само 15 година.

Поновљено истраживање које је две године касније спровео ИЦФЈ на још већем узорку (4100 новинара и менаџера медија у 149 земаља света) показује додатан раст нових медијских професионалаца у редакцијама јер је тај број порастао са 18% из 2017. на 21% у 2019. години.³³ Иако су многи очекивали још бржи раст ових позиција, то се није десило и 79% радних места у редакцијама широм свега и даље су држали традиционални медијски професионалци. Међутим, треба напоменути да се и у самом истраживању наводи да су за такав однос старих и нових медијских професионалаца одговорни пре свега традиционални

³¹ The New York Times: Innovation, стр. 71, доступно на:

www.presscouncil.org.au/uploads/52321/ufiles/The_New_York_Times_Innovation_Report_-_March_2014.pdf (последњи пут посећено 05.11.2018. године).

³² International Center for Journalists: The State of Technology in Global Newsrooms 2017, стр. 20, доступно на: www.icfj.org/sites/default/files/2018-04/ICFJTechSurveyFINAL.pdf (последњи пут посећено 10.03.2019.).

³³ Ibid, стр. 12.

медији јер они и даље веома споро прихватају иновације и отварају нова радна места, али ће о томе детаљније бити речи у наредном сегменту.

Међутим, без обзира на све већи број нових занимања и њихов растући значај, не треба изгубити из вида став који заступа већина медијских практичара и теоретичара, без обзира да ли су оптимисти или песимисти по питању последица које ће изазвати актуелне промене, а то је да квалитетног новинарства нема без квалитетних новинара, али да је њима потребна све већа подршка нових колега да би се прилагодили тржишним условима. „Технологија није променила потребу за квалитетним причама. Прича и даље треба да буде добро написана, проверена и кредибилна, као и само новинарство. Али дигитални алати нуде нове начине да се презентује прича, а Web 2.0 омогућује дистрибуцију тих прича готово без ограничења. Дигитални садржај се испоручује било када, било где, и било коме на друштвеним мрежама, телевизији, радију, мобилном телефону или таблети” (Alejandro, 2010: 36).

4.3.2.1. Медијски професионалци који граде и развијају публику

Развој публике постао је један од највећих изазова за све редакције широм света у дигиталној ери, пре свега због тога што је нова култура информисања донела и нове стандарде у онлајн сфери. Фрагментизована публика која се све интензивније сели у нише и која истовремено фаворизује персонализован садржај и мултимедијалне приче које подстичу њено ангажовање и интеракцију, довела је до тога да редакције више него икада раније морају да анализирају понашање своје публике и да одговарају на њене захтеве. Другим речима, медији све више морају да раде на томе да граде и развијају своју публику, а тај посао више не може да се ради повремено, већ систематично, и то на дневном нивоу.

Таква ситуација приморава медије да све више својих ресурса усмеравају ка разумевању нових потреба и захтева публике, а то неминовно доводи и до појаве нових обавеза у самим редакцијама. Зато се и од новинара више не тражи да обављају само традиционалне послове, као што су истраживање и писање прича, већ да све више промовишу сопствени садржај кроз разне дигиталне платформе и ангажују публику. Међутим, трка за дигиталном публиком постала је изузетно захтевна јер је онлајн сфера постала презасићена огромним бројем нових медија чији број експоненцијално расте из године у годину, а публика је истовремено све мање лојална и спремна да некоме поклони своју пажњу и време.

У таквој ситуацији, медији су почели да отварају нова радна места и запошљавају стручњаке за развој публике јер је то постао једини начин да буду конкурентни на дигиталном медијском небу. Као што је већ назначено, типични представници таквих професионалаца су креатори садржаја за друштвене мреже, уредници или менаџери друштвених мрежа и аналитичари понашања публике. Процес запошљавања таквих професионалаца започео још пре више од десет година, а истраживање ИЦФЈ-а из 2019. године показује да су од укупно 21% радних места која припадају новим медијским професионалцима у редакцијама широм света, најбројнији били управо они из ове категорије. Тако креатори дигиталног садржаја заузимају 7% радних места у редакцијама широм света, следе уредници друштвених мрежа са 4%, док уредницима аналитике припада 1%.³⁴ Имајући у виду да све наведене позиције спадају у категорију професионалаца који

³⁴ International Center for Journalists: The State of Technology in Global Newsrooms 2019, стр. 12, доступно на: www.icfj.org/sites/default/files/2019-10/2019%20Final%20Report.pdf (последњи пут посећено 10.03.2019.).

граде и развијају публику, долази се до податка да они чине 12% запослених у редакцијама информативних медија у свету.

Међутим, нешто детаљнија анализа наведеног истраживања открива да је у традиционалним редакцијама запослено дупло мање нових медијских професионалаца у односу на дигиталне редакције. Тако, примера ради, креатори дигиталног садржаја заузимају 8% радних места у дигиталним и свега 4% радних места у традиционалним редакцијама, баш као што и технички професионалци заузимају 6% радних места у дигиталним и 3% у традиционалним редакцијама. Још драстичнија разлика запажа се у случају уредника друштвених мрежа јер њима припада два и по пута више радних места у дигиталним у односу на традиционалне редакције.³⁵

Сви ови подаци јасно упућују на закључак да се традиционалне редакције споро трансформишу и прилагођавају дигиталној ери, као и да у том погледу нема значајних разлика између различитих региона у свету, што се наводи као један од закључака и у самом истраживању.

4.3.2.2. Медијски професионалци који развијају нове технолошке могућности и форме извештавања

Још једна врста нових радних места које су се појавиле у редакцијама у XXI веку јесу медијски професионалци који развијају нове технолошке могућности, као што су веб дизајнери, програмери и веб девелопери. Ова радна места отварају се као последица све веће популаризације нових медијских форми у дигиталним медијима, пре свега видео садржаја, интерактивних графика, инфографика, али и других визуелни форми. Иако се од новинара све више очекује да буду укључени и оспособљени за креирање наведених форми током свог свакодневног рада, ниво њихових знања и могућности лимитиран је основним радним задужењима у које и даље улажу највећи део свог радног времена (прикупљање вести, новинарско истраживање, анализа, интерпретација, извештавање...). То значи да упркос све већем ангажовању и у домену мултимедијалног извештавања, они нису у могућности да задовоље све редакцијске потребе у том погледу. Међутим, управо те нове мултимедијалне форме постају најпопуларније код публике због чега редакције временом запошљавају и прве специјалисте који ће новинарима бити подршка у мултимедијалној продукцији и који ће развијати нове дигиталне медијске производе.

Најбољи показатељ колико су ови медијски професионалци потребни савременим редакцијама јесу бројна истраживања која показују колико брзо расте популарност видео садржаја међу онлајн публиком из године у годину, чак и када се ради о конзумирању вести. Тако истраживање Ројтерсовог института за студије новинарства (Reuters Institute for the Study of Journalism), које је обухватило 26 земаља света, показује да је још 2016. године сваки четврти корисник пратио вести у онлајн видео форми, тачније 24% корисника.³⁶ Истраживање овог института из 2019. године у 40 земаља света показује да је за само три године проценат корисника који на недељном нивоу конзумирају вести у видео форми порастао скоро три пута, тачније на чак 67%.³⁷ Занимљиво је да постоје велике разлике међу

³⁵ Ibid.

³⁶ Reuters Institute for the Study of Journalism: Digital News Report 2016, стр. 18, доступно на: reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/Digital%20News%20Report%202016.pdf (последњи пут посећено 14.10.2018.).

³⁷ Ibid, стр. 28.

земљама, па тако у Турској која је прва на листи тај проценат износи чак 95%, док је Велика Британија на последњем месту са свега 39% корисника интернета који вести прате у форми онлајн видеа.

Међутим, упркос овако брзом расту популарности визуелних медијских форми, пре свега онлајн видеа, редакције широм света и даље запошљавају веома мало нових медијских радника специјализованих за овај тип продукције чији би задатак био да пружи подршку већ запосленим новинарима и оснаже мултимедијалну продукцију датих медија. Тако истраживање ИЦФЈ-а из 2019. године показује да технички професионалци и даље заузимају веома мало радних места у редакцијама широм света. „Техничких стручњака је и даље веома мало у редакцијама. Само 4% запослених су технички професионалци, као што су девелопери производа, што је повећање од 2% у односу на 2017.”³⁸ Међутим, то је просечан удео за све редакције (традиционалне, хибридне и дигиталне), али је тај проценат још мањи када је реч о редакцијама традиционалних медија јер у њима тај удео износи само 3%, док их је дупло више у редакцијама искључиво дигиталних медија (6%).³⁹ Редакције су истовремено нешто више позиција отвориле за креаторе и уреднике аудио и видео садржаја јер они заузимају 5% радних места у свим редакцијама на глобалном нивоу.⁴⁰ Тако се долази до закључка да професионалци који се примарно баве мултимедијалном продукцијом чине свега 9% запослених на нивоу свих анализираних медија у 149 земаља света.

То уједно значи да највећи терет мултимедијалне продукције и даље спада на новинаре који немају значајнију подршку нових колега који развијају нове технолошке могућности и форме извештавања. Управо у томе треба тражити један од разлога због којих огромна већина традиционалних медија, укључујући и њихова онлајн издања, губе трку за онлајн публиком у односу на друге дигиталне медије који немају традиционално наслеђе јер су покренути у дигиталном добу. Не само што су у традиционалним редакцијама новинари стекли неупоредиво мање нових новинарских знања и вештина, већ је у тим редакцијама запослено у просеку дупло мањи удео нових медијских професионалаца у односу на искључиво дигиталне медије. Сви ти подаци недвосмислено упућују на закључак да је и на глобалном нивоу степен прилагођавања медија дигиталном добу и даље веома скроман.

4.3.2.3. Медијски професионалци који развијају стратегије пословања

Трећа група нових радних места која се отварају у редакцијама широм света су медијски професионалци који развијају стратегије пословања, као што су стручњаци за пословне стратегије медија, бизнис моделе и монетизацију медијских садржаја. Ова група професионалаца појављује се на тржишту као директан одговор медија на чињеницу да је традиционална пословна стратегија постала неодржива у савременим медијима јер не обезбеђује довољно прихода за функционисање редакције.

Зато се у истраживању ИЦФЈ-а из 2017. године уочава да медијске организације широм света све више редифинишу традиционалне моделе остваривања прихода од оглашавања и претплате, покушавајући да развију иновативније приступе и што више различитих извора зараде. „Медијске организације такође развијају иновативне начине остваривања прихода, као што су спонзорисани садржаји, прикупљање донација од публике, продаја садржаја и

³⁸ International Center for Journalists: The State of Technology in Global Newsrooms 2019, стр VIII, доступно на: www.icfj.org/sites/default/files/2019-10/2019%20Final%20Report.pdf (последњи пут посећено 10.03.2019.).

³⁹ Ibid, стр. 13.

⁴⁰ Ibid, стр. 12.

лиценцирање. Неке организације су пробале и агресивније технике, као што су организација догађаја и продаја специјализованих њузлетера.”⁴¹

Тако медији широм света све убрзаније трагају за новим бизнис моделима, а то неминовно значи да им је потребна и стручна помоћ нових менаџера који разумеју специфичности дигиталног доба и који су способни да препознају нове могућности на тржишту. Уосталом, наплата медијских садржаја и развој додатних начина за зараду већ годинама је највећи изазов и за традиционалне и за онлајн медије, а они који су били најуспешнији у том аспекту бележили су и најбоље пословне резултате до сада.

Илустративан пример је и „Њујорк тајмс” који је још у својој стратегији из 2014. године, у којој је и озваничио прелазак на „digital first” стратегију, као један од важнијих аспеката предвидео и формирање редакцијског тима који ће се бавити стратегијом развоја, а чине га управо медијски професионалци из ове категорије. У том извештају се наводи да би тај тим требало да има значајно новинарско и технолошко искуство, баш као и напредно знање о корисничком искуству, медијским производима и аналитици. Тим би требало да има снажног лидера, да не броји више од шест чланова, као и да доставља редовне извештаје менаџменту компаније.⁴²

Имајући у виду да сви трендови о којима је било речи у претходним деловима дисертације недвосмислено наговештавају да ће приходи из дигиталне сфере бити све већи из године у годину, није тешко закључити да ће медији без експертизе у овом домену тешко преживети у годинама које долазе.

4.3.3. Нова структура и организација редакције

Нова структура и организација редакција као трећи елемент прилагођавања штампаних медија подразумева прелазак са концепта традиционалне на концепт дигиталне редакције и јавља се као очекивана последица промена у претходна два елемента, тј. новинарским знањима и новим медијским професионалцима. Теоретичари користе различите термине како би указали на основне карактеристике тих структурних и организационих промена унутар редакција, али им је заједничко то што сви суштински указују на исте промене иако их називају различитим терминима. Тако Хуан Антонио Гинер (Huan Antonio Giner) користи термин „трансмедијска редакција” да би указао на њен мултимедијални карактер, али и потребу за новом „медијском архитектуром” и организацијом рада унутар медијских кућа (Bennett, Giner & Señor, 2016: 24).

Џенифер Алехандро истиче да „медијаморфоza” у свету дигиталних медија најчешће води ка формирању „потпуно интегрисаних редакција са више платформи” (Alejandro, 2010: 38), што и други теоретичари виде као најчешћу праксу у прилагођавању дигиталном добу, али и новом бизнис моделу који примат даје дигиталном издању. „Следећи корак у развоју модела дигиталних прихода чини се да је интеграција онлајн и офлајн операција. У том

⁴¹ International Center for Journalists: The State of Technology in Global Newsrooms 2017, стр. 62, доступно на: www.icfj.org/sites/default/files/2018-04/ICFJTechSurveyFINAL.pdf (последњи пут посећено 10.03.2019.).

⁴² The New York Times: Innovation, стр. 79, доступно на: www.presscouncil.org.au/uploads/52321/ufiles/The_New_York_Times_Innovation_Report_-_March_2014.pdf (последњи пут посећено 05.11.2018. године).

погледу, онлајн више није подређени сектор, већ потпуно интегрисан у организацију. У теорији, ово скраћује трошкове јер више нема праксе у којој различити репортери извештавају о истој теми што резултира производњом више прича за различите платформе – јер се од свих запослених очекује да производе садржај за све платформе. То најчешће подразумева објављивање прво на вебу” (Bakker & van der Wurff, 2013: 383).

Многи аутори ипак радије користе термин „дигитална редакција” да би указали на њено примарно усмерење ка дигиталном издању (Pavlik, 2001; Quinn, 2013; Stewart et al., 2015), без обзира да ли се ради о интегрисаној или редакцији подељеној по секторима јер се у пракси бележе различити примери. Управо због тога што овај последњи термин (дигитална редакција) указује на најбитнију карактеристику целокупне трансформације медија, тј. кретање од аналогног ка дигиталном, аутор овог рада ће у наставку користити управо овај термин који, као што је претходно већ наведено, одговара свим претходно наведеним терминима које користе други аутори.

Да би се што боље разумеле промене у структури и организацији рада између традиционалне и дигиталне редакције, корисно би било анализирати три нивоа медијских организација која наводе Марк Деузе (Mark Deuze) и Брајан Стјуард (Brian Steward). „Како би успели да разумемо начин управљања медијским организацијама и професионалцима, неопходно је да разумемо медијске односе на макро, средњем и микро нивоу (Tim Marjoribanks). Управљање медијским послом може се сагледати на ова три нивоа, и то појединачно и интегрисано” (Deuze & Steward, 2011: 5).

Макро ниво који спомињу наведени аутори односи се преваходно на прописе, технологију и конкуренције у индустрији медијске продукције (Deuze & Steward, 2011: 5). Могло би се рећи да тај ниво указује на стратегије медијског пословања о којима је било речи у претходним поглављима, тј. на стратегије „platform only”, „print first” и „digital first” јер оне одређују и откривају стратешко усмерење самог медија, а то се директно одражава и на организациону структуру саме редакције.

Средњи ниво односи се пре свега на медијски садржај, а Деузе и Стјуард истичу да је садржај данашњих медија постао неупоредиво другачији у односу на традиционалне медије. „Данас садржај добија широк спектар облика и димензија, од којих ниједан не личи на оне из старих дана који је био линеарног карактера припремљен као специфичан садржај за специфичан канал користећи специфичан формат” (Deuze & Steward, 2011: 6-7). За разлику од таквог садржаја, данашњи нелинеарни садржај карактерише то што се све чешће „креира на захтев, за нише или чак за индивидуалне кориснике”, потом то што је „прилагодљив и променљив”, затим „прилагођен различитим форматима и дистрибуиран преко многих канала”, а често је и бесплатан, креиран од стране корисника и глобалан по свом карактеру (Deuze & Steward, 2011: 6-7). Све те промене у медијском садржају директно су утицале и на промене у самој структури и организацији рада јер је управо медијски садржај кључни елемент радног процеса у сваком медију.

Микро ниво односи се на саме медијске професионалце и њихове односе унутар редакције јер се промене у претходна два нивоа директно одражавају и на саме новинаре и уреднике. „Микро је најнижи ниво управљања медијским послом на којем разматрамо интеракције и односе који чине компанију као колектив повезаних појединаца који сарађују” (Deuze & Steward, 2011: 8). Они наводе да је у традиционалном поимању медијски радник много мање завистан од других колега у редакцији и да не мора да има чак ни елементарна знања о задужењима других колега, док се ситуација значајно мења у садашњем новинарству. Медијски радници и менаџери данас су се удаљили од тог старог поимања и окренули ка флексибилнијем схватању неопходних вештина и компетенција које се често преклапају и где појединачни радници не могу више да обављају свој посао ефикасно уколико не разумеју задужења колега са којима раде (Deuze & Steward, 2011: 8). „Данашњи

медијски радници, да би опстали, морају да поседују знања и вештине које превазилазе њихова директна задужења. Да би ефикасно функционисали унутар организације, они морају да разумеју улоге оних око себе и како се они уклапају у целину” (Deuze & Steward, 2011: 8).

Промене на сва три претходно наведена нивоа детаљно су представљене у претходним поглављима, а тако свеобухватне промене нужно доводе и до реструктурирања у самим редакцијама и променама у организацији рада. Луси Кунг (Lucy Küng) примећује да технологија вероватно има најснажнији утицај на мењање стратегија пословања у медијском сектору, али и на квалитет медијског одговора на промене које се дешавају. „Све организације морају да постану креативније када окружење постане турбулентно, нарочито када те турбуленције укључују нове технологије. Ово је случај и са медијским сектором” (Küng, 2011: 47).

Она стога посебно наглашава значај креативности у медијским организацијама, позивајући се на социоконструктивистичке теорије које пружају упутства менаџерима који желе да подигну ниво креативности у својим организацијама. Треба истаћи да се креативност у том смислу више третира „као социјални процес” него индивидуални психолошки феномен или карактеристика појединца. „Како би се то догодило и развијало, три елемента морају да буду присутна у поставци организације:

1. Вештине битне за креативност: когнитивне вештине као што су способност разумевања комплексности, иновативност у решавању проблема, избегавање осуда, проналажење веза између наизглед неповезаних питања.
2. Експертиза: знања из одређене области удружена са искуством у решавању задатака.
3. Базична мотивација: она која наводи на ангажовање и која се исказује као посвећеност, радозналост, или као сатисфакција. Базична мотивација је битна јер када је њен ниво већи појединци су спремнији да прихвате ризик, истражују нова решења и експериментишу” (Küng, 2011: 47).

Све ове карактеристике на које указује Кунг јасно указују на потребу да се у редакцијама развија „адаптивна експертиза” о којој је било речи у поглављу посвећеном новим новинарским компетенцијама (Carpenter, 2009) јер је за успешно прилагођавање дигиталном добу неопходно применити и нова решења у организацији редакција.

Да би се што конкретније указало на кључне промене које се дешавају у структури и организацији редакција током њихове трансформације у XXI веку, неопходно је утврдити и кључне индикаторе тих промена, а на основу литературе и претходних истраживања може се закључити да су међу најбитнијим следећи показатељи:

- Број новинара и уредника који примарно раде за дигитално издање;
- Однос броја запослених који примарно раде за дигитално издање и запослених који примарно раде за штампано издање (веб редакција или принт редакција);
- Удео новинара и уредника који креирају оригиналан садржај за онлајн издање;
- Број нових медијских професионалаца запослених да раде за дигитално издање;
- Временски период формирања веб редакције као засебног сегмента у оквиру медијске куће;
- Јасна физичка подела на веб и принт редакцију, тј. физичко издвајање веб редакције као засебног сегмента (редакција у редакцији);
- Који модел организације рада постоји, тј. да ли је у редакцијама преовлађују карактеристике традиционалне или дигиталне редакције:

- обавезно физичко присуство у редакцији или флексибилност;
- мањи или већи степен аутономије у раду;
- креирање садржаја само за једну платформу или креирање садржаја за више платформи;
- примарна платформа за објављивање најбитнијих прича, тј. да ли се по правилу прво објављују на онлајн издању или у штампаном;
- мањи обим радних задужења или већи обим радних задужења (рад за штампано издање, дигитално издање, Фејсбук, Твитер, креирање видео и аудио записа, фотографија);
- дужи и јасно дефинисани рокови и предвидиве обавезе или краћи рокови и непредвидиве радне обавезе.

На основу ових индикатора, може се јасно утврдити обим промена у структури и организацији одређене редакције, али и проценити да ли она по својим карактеристикама спада у традиционални или дигитални тип редакције. Управо ови индикатори коришћени су и током истраживања трансформације штампаних медија у Србији.

Да би карактеристике и једног и другог типа редакције биле што систематичније и прецизније одређене, у наредном сегменту биће прво детаљно представљена оба типа редакција, а потом ће тако дефинисани типови бити коришћени и за одређивање преовлађујућег типа структуре и организације медија који се истражују у овој докторској дисертацији.

4.3.3.1. Традиционална редакција

Традиционална редакција се у теорији дефинише као место у новинској кући, радио или телевизијској станици, где се припремају, уређују и објављују вести и други медијски садржаји. Она се односи на структуру и организацију рада која је карактеристична за традиционалне медије, па Константинос Салзис (Konstantinos Saltzis) и Роџер Дикинсон (Roger Dickinson) истичу управо њихов аналогни карактер као препознатљиву карактеристику. Они традиционалне медијске организације дефинишу као „аналогне медије, тј. медије који емитују и штампају свој садржај, што их разликује од дигиталних медија” (Saltzis & Dickinson, 2007: 217). Управо та карактеристика медијског садржаја и начин његове испоруке до публике примарно је детерминисала и целу структуру и организацију рада, што запажа и Серена Карпентер. „Традиционалне медијске организације дефинисане су као комерцијалне новинске организације које су се историјски фокусирале на свакодневно достављање информација на одређеном географском подручју (нпр. локалном, државном, националном, међународном) било у текстуалном, звучном или визуелном облику ван мреже” (Carpenter, 2009: 292).

Већ на основу ових неколико дефиниција може се уочити прва значајна карактеристика традиционалних редакција, а то је чињеница да су оне по правилу **лоциране на тачно одређеној физичкој локацији на којој се обавља свакодневни посао**, било да је у питању зграда, један спрат са више раздвојених просторија или велики отворени простор, где је

већина новинара и уредника физички присутна током радног времена (Esser, 1998; Meier, 2007; Aviles & Carvajal, 2008).

Друга значајна карактеристика је **изразита хијерархијска организација свих запослених**, са много мањим степеном аутономије у раду новинара. „Традиционална редакција је организована готово по узору на војне јединице, са јаким издавачем, уредником или директором који надгледа релативно круту хијерархијску организацију. Одлуке се доносе по јакој командној линији” (Pavlik, 2001: 99). Ту хијерархију истиче и Денис Меквејл као једну од универзалних особености традиционалних медија у процесу креирања медијских садржаја. „Организациони процеси укључени у селекцију вести су уобичајено веома хијерархијски, а не демократски и колегијални, иако се и они могу применити у одређеним производним јединицама” (McQuail, 2005: 326).

Трећа битна карактеристика су **прецизно дефинисана радна задужења** јер је „опис сваког посла стриктно одређен” (Ansell, 2005: 249). На терену су новинари који прикупљају вести и информације, на уредничком деску се дискутује и одлучује о садржају, на десковима уредника рубрика се уређују садржаји, док се у десковима за прелом креирају, тј. преламају странице које ће бити објављене. Већ тај основни увид у организацију рада даје могућност да се јасно препознају места специјализована за одређене послове и задатке, као и да се на тим местима препознају запослени са специфичним компетенцијама које одговарају датом радном месту. То значи да ће медијски радници усвајати специфичне компетенције које су потребне за њихово радно место и временом их развијати и усавршавати како би тачно дефинисан део посла у процесу продукције вести обављали што успешније и што квалитетније.

Стога се може закључити да су компетенције просторно распоређене у традиционалној редакцији, тј. да се одговарајући стручњак може пронаћи на тачно одређеном месту унутар редакције. Осим просторне распоређености по компетенцијама, постоји и јасна хијерархијска структура која је такође просторно устројена, па су уредничка и директорска места најчешће позиционирана на централним и атрактивнијим позицијама, али и тако да могу лако да надгледају већи део запослених.

Претходно споменута специјализација радних места директно је утицала и на то да запослени који имају исте задатке најчешће седе у заједничком простору због боље координације и сарадње, па су и **традиционалне редакције по правилу биле подељене по рубрикама** (политика, друштво, економија, спорт...). Они који раде у истој рубрици имају исте или сличне задатке, суочени су са истим проблемима, роковима за завршетак прича, роковима за објављивање, као и свим другим изазовима током рада, а све те сличности последица су чињенице да имају исти опис посла.

Следећа битна карактеристика је радни процес који је у потпуности фокусиран на матичну платформу за објављивање, па **сви запослени креирају садржај само за једну платформу** (током „platform only” стратегије) **или примарно за њу** (током „platform first” стратегије), без обзира да ли је то штампано издање, радио или телевизија. То је још један од разлога због којих постоји и јасно груписање запослених по компетенцијама, односно рубрикама.

Као директна последица претходне ставке јавља се још једна, а то је форма медијског садржаја који новинари производе. У случају традиционалних редакција штампаних медија то је **класичан новинарски текст као доминантна форма** (погледати поглавље 4.1.5), односно текст илустрован једном или са неколико фотографија (типичан текст у штампаним издањима). Та медијска форма директно утиче и на компетенције које се очекују од новинара и других медијских радника, а самим тим и на организацију њиховог рада.

Још једна битна карактеристика традиционалних редакција на које указују поједини теоретичари јесте њено примарно **усмерење на продуктивност у раду, а не на новинаре и њихове компетенције**. „Појава фабричког модела вести, у комбинацији са захтевима да се продукује велики број прича, да се остварује профит и да се економично користи софистицирана опрема – усмеравала је целу новинарску организацију ка томе да се редакцијски рад и вести вреднују у појмовима продуктивности” (Bantz et al, 1980: 62). Ово усмерење почеће да се мења тек у дигиталном добу јер ће редакције много више пажње морати да усмере ка новинарима јер ће од њихових знања и вештина зависити и успех прилагођавања новим околностима.

Као доказ за претходну тврдњу да је продуктивност један од централних принципа традиционалних редакција може се навести и чињеница да је цела **редакцијска рутина одређена роковима** јер је у њиховом процесу производње медијских садржаја примарни задатак да се садржај објави или емитује у тачно одређено време. У тренутку преламања најновијег броја дневних новина, у обзир долазе само комплетно завршени текстови, баш као што за вести на телевизији у обзир долазе само прилози који су завршени до финалног рока. На тај начин рокови постају један од примарних критеријума за објављивање, што значи да неће увек бити објављене најбитније теме ако оне нису комплетно припремљене до дефинисаног рока. Стога не чуди што су многи истраживачи традиционалних медија учили управо рутину и бирократизован карактер производње вести као битне одлике традиционалних редакција. Тако, на пример, студија коју је спровела Лорили Кир Епстајн (Laurily Keir Epstein) још крајем седамдесетих година XX века истиче да новинарске организације „подлежу истим ограничењима као и све друге организације: рутина, бирократија, структура” (Epstein, 1979: 21). Позитиван аспект ове праксе за новинаре и уреднике лежи у томе што запосленима олакшава планирање редакцијских обавеза, а то ће се драматично променити у дигиталном добу.

Још једна битна карактеристика традиционалних редакција је врло **ограничена интеракција са публиком** јер све традиционалне медије одликује доминантно једносмерни модел комуницирања. Таква пракса утиче и на радну рутину целе редакције јер постоји знатно мање активности које су усмерене на анимирање саме публике, па се типична комуникација сводила на читање писама читалаца или одговарања на њихове телефонске позиве. У дигиталном добу та пракса не само што ће се променити, већ ће двосмерна комуникација и анимирање публике на свим онлајн местима бити једна од најпожељнијих карактеристика медијских радника.

И коначно, све претходне карактеристике условиле су и да **новинари и други медијски професионалци имају веома малу аутономију у раду у редакцијама традиционалних медија** јер је цео процес продукције подређен колективном раду у којем се тачно зна ко обавља који део посла, у којим роковима и на који начин, а истовремено је већ споменута хијерархијска организација рада обезбеђивала и систематичну контролу сваког обављеног посла пре објављивања.

4.3.3.2. Дигитална редакција

Промене унутар самих медија, као што су нове медијске форме, нове пословне стратегије и нове новинарске компетенције, праћене истовременим променама на медијском тржишту, од нове културе информисања до нових трендова у оглашавању, доводе на крају и до неминовне промене у структури и организацији самих медијских редакција. И као што је аналогни карактер традиционалних медија доминантно утицао на карактеристике традиционалне редакције, тако је и дигитални карактер онлајн медија диктирао развој дигиталних редакција. То истиче и Павлик у својој краткој дефиницији која указује на ту базичну и најбитнију одлику ових редакција. „Дигитална редакција је она у којој свака компонента обрађује информације у дигиталној, компјутеризованој форми” (Pavlik, 2001: 115). Међутим, та околност не одређује само врсту медијског садржаја, већ доводи до низа промена у структури и начину организовања ових редакција.

Иако Павлик наводи да је „прва потпуно дигитализована редакција на свету била КХНЛ-ТВ (KHNL-TV) из Хонолулуа на Хавајима, покренута 17. априла 1995. године”, овакве редакције почеле су интензивније да се појављују тек почетком XXI века (Pavlik, 2001: 107). Позивајући се на Андерсона и сараднике (2012), Марк Деузе наводи да се новинарство развија према „постиндустријском” моделу вести. „Они тврде да је професији потребна нова тактика, нова само-концепција и нова организациона структура да би се новинарство прилагодило новом медијском окружењу (са социјалним, економским и културним импликацијама)” (Deuze, 2018: 172). Деузе истиче да би трагање за тим новим моделом организације медија могао да обележи исти тренд који је захватио и развој креативних индустрија, а то је „постепено пребацивање с централизованих и хијерархијских начина индустријске производње на оно што је Кастелс (2010) сковао као облик ’мрежног предузећа’” (Deuze, 2018: 172).

Све разлике у структури и организацији рада између традиционалне и дигиталне редакције појављују се као директна последица конвергенције медија о којој је било речи у потпоглављима 3.2. и 4.1, односно разлика између традиционалних и дигиталних медија које су се искристализовале у том процесу конвергенције. Неке од најбитнијих промена до којих је дошло, а које су неминовно водиле и до другачијег устројства целих редакција, систематично је приказао Тери Флу (Terry Flew). Он је указао на пет аспеката у којима се запажају најдрастичније промене између мас медија који су били карактеристични за XX век и дигиталних медија, које он назива „конвергентним медијима”, који су карактеристични за XXI век. У питању су промене у медијској продукцији, медијској дистрибуцији, медијском садржају, расподели медијске моћи и односу између креатора садржаја и конзумента медијских садржаја, а кључне разлике у свим тим елементима приказао је у табели која се налази испод (Terry Flew, 2011: 62).

Разлике између традиционалних и дигиталних медија које наводи Флу постале су толико велике да су нужно морале да доведу и до промена у самом организовању редакцијског рада. Стога је напуштање старог и прелазак на нов концепт редакције била очекивана последица тих, али и многих других промена о којима је било речи у претходним поглављима. Традиционалне редакције, које су карактеристичне за масовне медије XX века, више нису биле функционалне за обављање нових послова и задатака које је наметнуло дигитално доба, па су реструктурирање и реорганизација наслеђених редакција постале неминовна реалност за све традиционалне медије. Од успеха у том подухвату умногоме зависи и сам успех тих медија у XXI веку. Стога је то постала значајна тема у теоријским и стручним расправама, али и велики изазов за све практичаре јер је разумевање кључних аспеката који морају да се мењају постао императив за целу медијску индустрију.

Табела бр. 1: Разлике између мас медија и конвергентних медија (Извор: Terry Flew, 2011: 62)

Кључни редакцијски аспекти	Медији масовне комуникације (XX век)	Конвергентни медији/Web 2.0 (XXI век)
Медијска дистрибуција	Широка скала дистрибуције; Високе баријере за улазак за нове учеснике.	Интернет драматично мења баријере за улазак засноване на дистрибуцији.
Медијска продукција	Комплексна расподела рада; Критичка улога медијских чувара капија и професионалаца.	Једноставна употреба Web 2.0 технологије даје простор појединцима/малим тимовима да буду креатори, уредници и дистрибутери медијских садржаја.
Медијска моћ	Асиметричан однос моћи – једносмерна комуникација.	Велико оснаживање корисника/публике уз помоћ интерактивности и ширег избора медијске понуде.
Медијски садржај	Тенденција ка стандардизацији масовне привлачности; Садржај дизајниран тако да привуче максималан удео публике – ограничен простор за сегментацију тржишта базираној на различитости медијских производа.	„Long tail” економија много већи опсег медијских производа чини потенцијално профитабилним; Демасификација и сегментација тржишта медијских садржаја.
Однос између креатора садржаја и конзумента	Доминантно безличан, анониман и претворен у робу (публике као мете масовног тржишта).	Потенцијално много персонализованiji однос вођен од стране корисничких заједница и садржаја који креирају корисници (УЦГ).

Најједноставнији и најсистематичнији начин да се представе разлике између традиционалне и дигиталне редакције, али да се истовремено разумеју и све промене које су се десиле или се још дешавају у трансформацији редакција у дигиталном добу, јесте да се укаже на све кључне елементе који се разлику. Стога ће у наставку бити представљени сви најбитнији аспекти у структури и организацији редакција који су претрпели промене, пратећи редослед карактеристика које су биле навођене и приликом дефинисања особености традиционалних редакција.

Прва карактеристика била је локација на којој се налази сама редакција и већ се ту може уочити прва велика промена. Иако је и дигитална редакција најчешће лоцирана на тачно одређеној адреси, **много важнију улогу у радном процесу игра техника (уређаји) и технологија која је доступна запосленима** јер је то предуслов за успешно функционисање редакције, а не сам физички простор јер се рад може обављати и са терена или у виртуелној сфери. Стога многи аутори користе чак и термин „виртуелна редакција” да би указали на ову карактеристику и чињеницу да дигитална редакција може подједнако ефикасно да функционише чак и без физичког доласка новинара у простор редакције (Pavlik, 2001; Eadie, 2009; Quinn, 2013).

Разлог за ову промену лежи у томе што су нове технологије и нови медији трансформисали и начин на који новинари обављају свој свакодневни посао и омогућили им

да имају све што им је потребно за рад и објављивање медијских садржаја практично на сваком месту. „Виртуелна редакција постоји без икаквих физичких граница. Преко електронског мејла, даљинског приступа базама података и могућности да испоручују мултимедијални садржај уз помоћ постојеће јавне телекомуникационе инфраструктуре, новинари су у стању да раде у потпуности са терена без потребе да улазе у централну редакцију и да размењују поруке, своје приче и фотографије са уредником који је чврсто усидрен у сајбер простору” (Pavlik, 2001: 106). Ова околност пружила је прилику менаџерима медијских компанија да редефинишу саму структуру и организацију рада у медијима, јер „менаџмент може да организује дигиталну редакцију за производњу и дистрибуцију дигиталних вести на било који начин” (Pavlik, 2001: 106).

Те промене директно су утицале и на начин обављања посла, па уредници могу да управљају садржајем са било ког места и не морају се налазити на истој локацији као и новинари, а ту флексибилност добили су и сами репортери и новинари. „За разлику од редакција у прошлости, виртуелне редакције омогућавају репортерима на терену да имају исти ниво приступа информацијама, људима и процесу обраде које су некада уживале само централне редакције. Значај овог развоја огледа се у томе што се најновијим вестима може управљати са терена” (Pavlik, 2001: 107). Дакле, ако је физички простор био предуслов за функционисање традиционалних редакција, може се рећи да су адекватна техника и технологија основни предуслов за дигиталну редакцију.

Друга значајна промена уочава се у хијерархијској организацији саме редакције јер **дигитална редакција је много више децентрализована и флексибилнија у односу на чврсто хијерархијско устројство традиционалне**. „Традиционално, новинарске и друге организације су биле веома хијерархијски организоване, готово у војничком смислу, са уредником и директором који имају снажну контролу над вестима, а прате их други службеници у командном ланцу. Интернет то значајно мења, па редакције постају знатно лабавије у својој структури, посебно у онлајн издањима” (Pavlik, 2001: 233-234). Да би направиле ту промену и успоставиле флексибилнији тип продукције, редакције се реорганизују на различите начине, али је заједничка карактеристика свих тих промена потреба да успоставе децентрализованији начин рада и управљања који ће много мање бити заснован на хијерархијском устројству, а много више на тимском раду. Све те промене водиле су ка ублажавању традиционалне хијерархије у медијским компанијама, али истовремено и ка ублажавању традиционалне новинарске истрајности у очувању усвојених „рутина, пракса и вредности, развијеним током времена” (Borger et al, 2013: 127).

Трећа значајна разлика односи се на дефинисање радних задужења. За разлику од традиционалне редакције у којој су она стриктно и прецизно одређена, **радна задужења у дигиталним редакцијама су неупоредиво еластичнија него у традиционалним и од новинара се тражи да обављају много већи број различитих послова** (Finberg & Klinger, 2014; Stencel & Perry, 2016). За разлику од традиционалних новинара штампаних медија чији је посао био да пишу вести, извештаје и друге новинарске форме кроз које ће информисати јавност и понудити интерпретацију и анализу догађаја и феномена, од новинара дигиталних редакција се очекује да обављају и многе друге, од креирања или уређивања мултимедијалних садржаја, преко комуницирања са публиком на друштвеним мрежама, па све до коришћења разних сервиса за аналитику. Деузе стога примећује да се од новинара очекује да мењају, надограде и усвајају нова знања која ће унапредити њихову радну рутину, али такође напомиње да они углавном не добијају директна појашњења о начину функционисања и пословној стратегији саме редакције, што отежава њихов положај и разумевање своје улоге у њој (Marshall, 2012).

Као последица претходне ставке и напуштања специјализације радних места која је била доминантна у традиционалним редакцијама, очекивано је дошло и до промене по питању физичког распоређивања запослених, па **дигиталне редакције по правилу нису**

подељене по рубрикама већ се запослени најчешће интегришу или у заједнички, тј. интегрисан простор или се допушта знатно већа флексибилност радних места у физичком простору јер он више није од пресудног значаја за обављање посла. Штавише, јавља се потреба и за новим облицима организације, па тако Деузе указује и на појаву новог менаџерског стила у организацији и процесу производње вести, а као специфичан пример наводи увођење „агилних развојних секвенци” у реномираним новинарским компанијама, као што су „Вашингтон пост”, „НПР”, „Политикен” и „Би-Би-Си” (Marshall, 2012). „Израз ’агилне’ (Agile) односи се на скуп принципа управљања који се обично користе у развоју софтвера, а у контексту производње вести подразумева краткорочне пројекте који подразумевају рад у привременим тимовима заснованим на интеграцији људи из различитих делова компаније – репортери, уредници, дизајнери, програмери, истраживачи тржишта и менаџмент” (Deuze, 2018: 174).

Имајући у виду да су дигиталне редакције првенствено карактеристичне за медијске компаније које су прешле на „digital first” стратегију или су у фази преласка на њу, **организација новинарског рада је усмерена ка производњи мултимедијалних садржаја за више платформи, а сви или већина запослених креирају садржај примарно за дигитално издање**, што је још једна велика разлика у односу на традиционалну редакцију (Bennett, Giner & Señor, 2016). Такво усмерење има далекосежне последице по саме новинаре јер „да би развијали садржај за различите платформе, новинари морају да имају различите вештине, и са њима сада морају бити у стању да пишу и креирају садржај за различите медије – штампана издања новина или часописа, емитовање, објављивање на веб сајту, Фејсбуку, Твитеру и тако даље” (Spilsbury, 2014: 23). Већ то мултиплицирање платформи за које се производи садржај указује и на нужну потребу све убрзанијег и интензивнијег рада јер „све мање новинара мора да производи исто (често и више) садржаја” (Spilsbury, 2014: 20).

Усмерење ка више платформи директно је условило још једну значајну новину која се јавља у редакцијама у XXI веку, а то је типична новинарска форма. Док је у случају традиционалне редакције то био класичан новинарски текст, **у дигиталним редакцијама доминантна форма постају текстови опремљени мултимедијалним садржајима и мултимедијалне приче**. „Када су традиционални медији развијали своја онлајн издања, они су у почетку само копирали свој садржај на онлајн издање. Онда су пронашли начин да побољшају и замене тај садржај. Ускоро су осетили потребу да развијају функције које су онлајн посетиоци желели. Велики број информативних сајтова развио је комплементарну стратегију за њихов веб сајт и оригинални медиј” (Heinderyckx, 2015: 258). У развоју те нове стратегије за дигитално издање, кључан елемент био је управо мултимедијални садржај, а производња таквог садржаја захтевала је драстичне промене у структури и организацији рада, које између осталог укључују и нове компетенције новинара, али и нове медијске професионалце о чему је било речи у претходним сегментима.

Стога се наслућује још једна значајна разлика између традиционалних и дигиталних редакција. Док је у првима продуктивност у раду било централно усмерење, **у дигиталним редакцијама мора да постоји много већа фокусираност на људе, тачније на новинаре и њихове компетенције**. То не значи да је продуктивност мање битна јер се сада од новинара очекује да обављају још већи обим посла, али у дигиталним редакцијама у центру пажње морају да се нађу људи и њихова знања и вештине јер је то предуслов за прилагођавање дигиталном добу и опстанак на медијском тржишту. Зато Џејн Сингер и наводи да „вероватно најочигледније промене у новинарству укључују разумевање и све брже усвајање нових задатака и алата потребних за успешан рад” (Singer, 2011: 103). Зато су све бројнији аутори који попут Анет Арис заступају тезу да је за прилагођавање редакција дигиталном добу најважније развијање одговарајућих компетенција новинара и да управо у томе лежи кључ успеха на дигиталном медијском тржишту, о чему је детаљније било речи у поглављу 4.3. (Aris, 2011: 278).

Редакцијски рокови представљају још једну значајну разлику између традиционалне и дигиталне редакције, а ову промену директно је условио промењен циклус вести и схватање актуелности, што је детаљније представљено у поглављу 4.1. За разлику од традиционалне редакције у којој су рокови чврсто одређени, а цела радна рутина подређена утврђеним роковима, у дигиталним редакцијама рокови за производњу једног текста или прилога су по правилу краћи, али и флексибилнији јер постоји могућност објављивања 24/7. То значи да „крајњи рок” као примарни критеријум који диктира динамику новинарског рада губи значај који је некада имао, баш као што губи утицај и на одлуку да ли ће нешто уопште бити објављено, а све то указује и да је селекција садржаја много мање бирократизована него у случају традиционалних редакција.

Флексибилни рокови не значе да новинари имају више времена за креирање садржаја. Напротив, у дигиталним редакцијама се због објављивања на више платформи доступно време по јединици садржаја смањује јер се просечно креира више садржаја него раније. Али најзначајнија промена је могућност рада и објављивања у сваком тренутку и са сваког места. Таква пракса с једне стране је рад учинила флексибилнијим, али нимало и лакшим јер оно што није завршено у оквиру уобичајеног радног времена може да се заврши и по његовом завршетку, па је и појам радног времена постао неупоредиво флексибилнији. Управо та нова радна могућност довела је до велике промене у организацији рада који сада више није подређен роковима, већ се може прилагођавати догађајима, потребама медија, новинара или публике.

Тако у дигиталним редакцијама и касни вечерњи термини могу бити веома активни за новинаре ако се појаве битне вести или одвијају догађаји од великог значаја јер публика у што краћем року мора да се извести о томе, док, поређења ради, чак ни такве околности не би утицале на уобичајену радну рутину у традиционалним редакцијама штампаних медија јер би медијски садржаји о томе били припремани тек у току сутрашњег дана за издање које ће се на киосцима појавити дан касније. Таква радна динамика која је одређена временским роковима и динамиком објављивања из корена је промењена у дигиталним редакцијама чију радну рутину не одређују рокови у традиционалном смислу, већ догађаји и потребе медија и публике.

Као што се мења процес производње медијских садржаја, тако се мења и комуникација са публиком. Напушта се пракса врло ограничене интерактивности која је владала у прошлости и у дигиталним редакцијама двосмерна комуникација и интерактивност са публиком постају императив. Некада је било довољно читати писма читалаца, а данас су нови медији и нове технологије омогућиле да редакција буде у сталној и константној интеракцији са својом публиком, како посредством коментара на објављени садржај на онлајн издању, тако и преко друштвених мрежа или чак директног контакта новинара и уредника са публиком.

Веселин Кљајић наводи да је интернет тако донео нову могућност новинарству јер се отворио „нови простор преко којег може да шири своје садржаје”, али истовремено указује и на „чињеницу да су се новинари преласком на он-лине издања суочили са многим препрекама које са собом носи овај вид информисања јавности” (Клјајић, 2012: 12). А колико су ти изазови велики довољно сведочи и чињеница да су онлајн медији управо због интеракције са публиком неретко приморани да запосле нове раднике, као што су „модератори коментара” и „комјунити менаџери” или да те послове преусмере на већ запослене новинаре што увек представља отежавајућу околност за њих. „Конзументи информације, са друге стране, добили су овом новином бројне ’погодности’ – начин комуницирања између ’пошиљаоца’ и ’примаоца’ поруке у многоме је измењен и комуникација више није једносмерна” (Клјајић, 2012: 12).

Штавише, многа новинарска знања и вештине појавила су се управо као последица потребе да се оствари што већи степен интеракције са публиком и да се они што више ангажују на дигиталним каналима датог медија, од онлајн издања, преко друштвених мрежа, па све до апликација и сервиса које покрећу сами медији. А примарни циљ свих тих активности је да се с једне стране гради лојална публика, а с друге стране што ефикасније дистрибуирају медијски садржаји.

Све претходне карактеристике водиле су и ка томе да **запослени у дигиталним редакцијама имају и већу слободу и аутономију у раду** јер имају већи број обавеза и обим послова, рокове који су по правилу знатно краћи, али и флексибилнији (24/7) него у традиционалним редакцијама, а често комплетан посао обављају потпуно самостално, од писања текста, преко коришћења мултимедијалних садржаја, па до самог објављивања на онлајн издању. Таква организација рада доводи до тога да је готово немогуће делегирати особу која би контролисала све те активности, па је степен уредничке контроле знатно мањи него у традиционалним редакцијама. Осим тога, новинари су мање зависни од осталих колега са којима раде, а све то директно утиче на већу слободу и аутономију у раду.

Да би поређење традиционалне и дигиталне редакције било још прегледније, на крају овог сегмента предочена је и табела са 10 наведених разлика између њих. Та табела уједно пружа могућност да се најједноставније уоче кључне промене које се дешавају у процесу трансформације наслеђених редакција из XX века током последње две деценије.

Табела бр. 2: Кључне разлике између традиционалне и дигиталне редакције

Кључне карактеристике	Традиционална редакција	Дигитална редакција
Физичка локација редакције	Налази се на тачно одређеној локацији која је неопходна за обављање редакцијских послова.	Најчешће се налази на одређеној адреси, али физичка локација није предуслов за успешно обављање посла, већ много значајнију улогу имају техника и технологија која је доступна новинарима.
Хијерархијска организација	Изразита хијерархијска организација свих запослених.	Децентрализованија и флексибилнија организација запослених.
Радна задужења	Запослени имају прецизно дефинисана радна задужења и обављају мањи број послова.	Запослени имају много еластичнија радна задужења и обављају већи број различитих послова.
Подела на рубрике	По правилу постоји подела по рубрикама.	Најчешће не постоји подела по рубрикама.
Примарна платформа	Новинари креирају садржај само или примарно за матичну платформу, тј. штампано издање.	Новинари креирају садржај за више платформи, а примарно за онлајн издање.
Типична медијска форма	Класичан новинарски текст.	Мултимедијална прича.
Улога новинара у процесу рада	Примарно је усмерење на продуктивност у раду, а не на новинаре и њихове компетенције.	Продуктивност остаје битна, али постоји много већа фокусираност на новинаре и њихове компетенције.
Улога рокова у радној рутини	Цела редакцијска рутина примарно је одређена роковима и врло бирократизована.	Рокови су кратки, али флексибилнији и имају знатно мањи утицај на редакцијску рутину која је мање бирократизована.
Интеракција са публиком	Ограничена интеракција и доминантно једносмерни модел комуницирања.	Изражена интерактивност и доминантно двосмерни модел комуницирања.
Самосталност у раду новинара	Веома мала аутономија у раду.	Знатно већа аутономију у раду.

4.3.3.3. Концепти организације редакција у дигиталном добу

У претходном делу детаљно су представљене кључне карактеристике традиционалне и дигиталне редакције, као и разлике које постоје међу њима, али одмах треба истаћи да се у пракси појављују различити појавни облици редакција, тј. различити модалитети оних које

су дефинисане као дигиталне. Основни разлог за то лежи у чињеници да нису све редакције достигле исти ниво трансформације, па стога нису све карактеристике дигиталних редакција присутне у истој мери у различитим медијима, а врло често се могу уочити и снажни утицаји праксе која је наслеђена из прошлог века.

Још један битан фактор који утиче на то да се у пракси ретко сусрећу идеални модели дигиталних редакција можемо пронаћи у специфичностима самих редакција на које снажан утицај имају и њихова редакцијска култура, али и личне карактеристике чланова датих редакција. Зато Денис Меквејл запажа да упркос томе што постоје нормативни и институционални фактори унутар самих медија, укључујући и организациону праксу, који утичу на медијски садржај и радни процес, не треба занемарити ни утицај личних карактеристика и вредности самих новинара (McQuail, 2005: 298). „То је хипотеза која је у складу са идеологијом или митологијом самих медија и супротставља се појму организационог или технолошког детерминизма. То је такође позната идеја међу публиком која подразумева да личне карактеристике и вредности аутора, на пример романа или филма, дају њиховом раду примарно значење, упркос томе што су настали у оквиру медијске индустрије” (McQuail, 2005: 298).

Због свега тога треба нагласити да се у пракси могу уочити различити типови редакција које се појављују у дигиталном добу. Све оне суштински представљају трансформисане традиционалне редакције, а разлике међу њима огледају се у степену те трансформације, односно у степену у којем су се приближиле идеалном типу дигиталне редакције. Стога се све оне могу третирати као мање или више развијени облици дигиталних редакција јер је за све њих заједничко то што су почеле да прихватају њихове препознатљиве карактеристике и постепено трансформишу свој традиционални карактер.

О томе сведочи и истраживање које су спровели Хосе Аливес (Jose Avilés) и сарадници током свог истраживања шест медијских компанија у Аустрији, Немачкој и Шпанији које имају интегрисане редакције које у свом пословању комбинују најмање две платформе, као што су штампано и онлајн издање, ређе телевизију или радио. Циљ истраживања био је да утврде степен конвергенције у овим медијима анализирајући четири кључна подручја, а то су обим пројекта (project scope), менаџмент редакције (newsroom management), новинарске праксе (journalistic practices) и организација рада (work organisation) (Avilés et al, 2009: 285). Треба прецизирати да се под обимом пројекта, као првим наведеним подручјем, подразумева обим жељене конвергенције, тј. да ли конвергенција укључује целу медијску компанију или се своди само на сарадњу између различитих редакција у оквиру исте медијске куће. О преостала три подручја која се спомињу већ је било речи у ранијим деловима ове докторске дисертације.

На основу резултата до којих су дошли, Аливес и сарадници су закључили да се могу издвојити три различита модела конвергенције редакција (newsroom convergence), а то су:

1. **Потпуно интегрисана редакција** (full integration);
2. **Крос-медијска редакција** (cross-media);
3. **Редакција која остварује координацију изолованих платформи** (co-ordination of isolated platforms) (Avilés et al, 2009: 285).

Ова три модела уједно су и најчешће присутни модалитети дигиталних редакција у пракси, па ће стога у наставку бити детаљније представљен сваки од њих.

Потпуно интегрисана редакција подразумева потпуни прелазак на „digital first” стратегију пословања која са собом доноси и низ промена које су представљене у потпоглављу посвећеном овој стратегији пословања (4.3.2.). „Online first је постао симбол за парадигматичан прелазак са принт продукције на мултимедијалну продукцију”, а „конвергенција свих платформи у истом власништву постаје примарни циљ управљања”

(Avilés et al, 2009: 299). То значи да новинари и уредници у овим редакцијама морају да имају „platform-neutral mindset”, односно да приликом осмишљавања и припремања садржаја не полазе од премисе да ће тај садржај бити објављен на тачно одређеној платформи, већ да креирају најбољи могући садржај без обзира на форму, а да се касније тај садржај пласира на најпогоднијој платформи или се адаптира по потреби. Другим речима, „садржај је примаран, док је паковање за различите платформе од секундарног значаја” (Avilés et al, 2009: 299). Такав приступ подразумева да свака тема треба да буде припремљена у форми која ће бити најефектнија и најделотворнија за публику, а то значи да се процес креирања садржаја и његова форма не прилагођавају платформи као што је то био случај у традиционалним редакцијама, већ да се бира форма која ће најсвеобухватније и најверодостојније пренети кључне поруке и суштину тематике којом се новинари баве.

На основу тога лако се може закључити да су нове компетенције од пресудног значаја за новинаре у овом типу редакција. „У интегрисаним редакцијама, мултиквалификовани новинари производе вести за најмање две платформе: штампа, радио, телевизија, мобилни уређаји и интернет” (Avilés et al, 2009: 286). То, с једне стране, даје већу могућност за креативност и оригиналан приступ, али с друге стране ставља новинаре под велики притисак да мултипликују своје задатке, раде више посла и производе више садржаја за исто време. Стога не чуди што „потпуна интеграција такође подразумева да се обезбеђује обука за новинаре како би се они припремили за мултимедијску продукцију” (Avilés et al, 2009: 299).

Још једна битна одлика јесте и просторна организација запослених која се може наслутити већ из самог назива овог типа редакције. „Архитектура и инфраструктура за медијску продукцију за више платформи смештени су у једној редакцији, а управљање и контрола се врши преко централног информативног система” (Avilés et al, 2009: 299). Дакле, ради се о свеобухватној трансформацији редакције у којој су дигитални карактер и конвергенција достигли највиши ниво, па не изненађује што се у студији закључује да у том тренутку ниједна анализирана редакција није имала потпуно интегрисану редакцију, али да су јој се највише приближили шпански „Ел мундо” (El Mundo) и немачки „Ди велт/Берлинер моргенпост” (Die Welt/Berliner Morgenpost) (Avilés et al, 2009: 299).

Крос-медијска редакција подразумева нижи ниво трансформације у односу на претходни тип у свим редакцијским сегментима. „У овом моделу новинари раде у одвојеним редакцијама или секцијама за различите платформе, али су међусобно повезани преко мултимедијалних координатора и радне рутине” (Avilés et al, 2009: 299). У овом типу редакције није остварена потпуна интеграција, па је и сарадња између редакција које примарно раде за различите платформе на знатно нижем нивоу у односу на претходни модел, али и даље постоје различити видови међусобне сарадње. „То може варирати од дељења информација између новинара и дескова на различитим платформама, преко репортера који производе садржај за више платформи, до различитих форми репродукције садржаја на различитим платформама” (Avilés et al, 2009: 300).

За разлику од потпуно интегрисане редакције у којој је конвергенција стратешки циљ, у крос-медијској редакцији конвергенција се не третира као стратешка потреба, већ представља својеврстан алат који олакшава неопходан ниво сарадње између различитих редакција у оквиру исте медијске куће. Такво усмерење директно одређује и ниво нових компетенција које се очекују од новинара, као и њихове примарне радне обавезе. „Новинари остају стручњаци за примарну платформу, а мултискилинг (поседовање више вештина) је изузетак и менаџмент га не подстиче активно” (Avilés et al, 2009: 300).

Сарадња која постоји у овом моделу између редакција добрим делом подсећа на оно што су Дејли, Демо и Спилман назвали „кооперативна компетиција” у свом моделу конвергенцијског континуума (Dailey, Demo and Spillman, 2003; видети поглавље 3.2.). Најкраће речено, „у крос-медијском моделу менаџмент покреће сарадњу и комуникацију у

производњи садржаја између различитих медија, као и међусобну промоцију”, али не постоји „platform-neutral” приступ, већ свака редакција примарно креира садржај за своју платформу (Avilés i ostali, 2009: 300). Аутори су закључили да су овом моделу најближа три медија која су обухваћена њиховим истраживањем, а то су аустријски „Остерајх” (Österreich), немачки „ХНА” (HNA) и шпански „Ла вердад мултимедиа” (La Verdad Multimedia).

Редакција која остварује координацију изолованих платформи представља најнижи ниво трансформације редакција. „Сарадња се не спроводи систематски ни у прикупљању вести, ни у производњи или дистрибуцији вести” (Avilés et al, 2009: 300). Самим тим, редакције које раде за различите платформе у оквиру исте медијске куће остају одвојене, а организација самих редакција је таква да се не тежи значајнијој интеграцији. То значи да се ни у овом моделу конвергенција не доживљава као средство које ће допринети побољшању пословања и квалитета, па самим тим могу јасно да се уоче и разлике између онлајн, принт, радио и телевизијских секција или редакција које послују под истим медијским кровом.

„Сарадња у производњи вести одвија се, ако уопште постоји, као процес одоздо према горе и мање-више случајно, зависно од појединих новинара” (Avilés et al, 2009: 300). То значи да менаџери медија не сматрају да је ближа сарадња између различитих платформи неопходна и да ће донети значајне резултате, па самим тим нису заинтересовани чак ни за организовање крос-медијске стратегије у продукцији медијског садржаја или међусобној дистрибуцији вести. Ипак, сама чињеница да у оквиру исте медијске компаније послује више медијских платформи неминовно доводи до одређеног нивоа повезивања и сарадње. „Понекад постоји координација поводом појединих тема – на пример поводом крос-медијске промоције, а неки новинари присуствују и уредничким колегијумима друге платформе” (Avilés et al, 2009: 300).

„Дер Стандард” (Der Standard) из Беча означен је у студији као представник овог модела, али аутори не гледају благонаклоно на овај тип редакције и сматрају да је она неодржива у дигиталном добу. „Чини се да модел изолације не изгледа перспективно. Експлозија интернет и мобилних вести представља нову авантуру за новинарство. Филозофија вести ’изоловане платформе’ дугорочно је економски неодржива” (Avilés et al, 2009: 300).

Аутори наводе да се у пракси три наведена модела најчешће не појављују у чистој форми, што су могли да потврде и на примеру шест редакција током спроведеног истраживања. Они такође одбацују тезу о технолошком детерминизму у медијима и указују на много шири спектар аспеката које треба узети у обзир да би се разумеле промене у медијској сфери у XXI веку и сама конвергенција медија. „Стога се о новинарској конвергенцији не сме говорити као о процесу који диктира технологија, већ као о процесу који користи технолошке иновације за постизање одређених циљева у специфичним околностима и зато сваки пројекат конвергенције може имати другачији исход” (Avilés et al, 2009: 301). Новинари, како наводе аутори, технолошке иновације користе као нове алате у обављању свог посла и прилагођавају их сопственим вештинама и потребама.

Зато Аливес и сарадници наглашавају потребу да се преиспита новинарски став према конвергенцији јер се она не односи примарно на изглед редакције или синергију која постоји унутар ње. „У свим моделима који се истражују, производња вести за различите канале мења организацију редакције и новинарског рада. Чак и у моделу изолованих платформи, потреба за координацијом и сарадњом расте” (Avilés et al, 2009: 301).

Међутим, конвергенција се односи и на многе друге аспекте које треба узети у обзир, као што су променљиви захтеви публике, последице конвергенције по медијске компаније, али и ефекти на свакодневни новинарски рад. „Даља истраживања у другим медијским компанијама, са различитим обимима и елементима редакције, такође ће дати допринос у

прецизирању и вредновању наведених модела редакција” (Avilés et al, 2009: 301). Управо то је био један од значајних циљева и током истраживања које је спроведено у штампаним медијима у Србији за потребе ове дисертације, јер су детектоване њихове кључне карактеристике како би се утврдило којем типу редакције највише одговара њихова организациона и радна пракса.

4.4. Први резултати трансформације штампаних медија на глобалном нивоу

Први резултати трансформације штампаних медија у дигиталном добу недвосмислено показују да су најуспешнији били они медији који су у највећој мери трансформисали три кључна елемента у оквиру своје редакције која су у претходним сегментима детаљно представљена. Промене које су се догодиле у медијским формама, на медијском тржишту и у култури информисања толико су велике да козметичке промене у оквиру старих пословних модела више нису довољне и не могу да обезбеде конкурентност медија у дигиталној ери. Зато добро обучени новинари са новим компетенцијама, нови медијски професионалци и нова структура и организација рада пресудно утичу на успех савремених медија.

О томе најбоље сведоче управо они медији који су све те промене имплементирали у највећој мери прелазећи на „digital first” стратегију, а типичан пример је „Њујорк тајмс”. Овај лист је још пре шест година озваничио прелазак на ову пословну стратегију, наговештавајући да ће дигитално издање од тада добити примарни значај у тој медијској кући. То је значило да ће се у штампано издање улагати све мање ресурса, укључујући и све мање редакцијског особља које ће радити за то издање, док ће истовремено финансијска и кадровска улагања бити превасходно усмерена ка дигиталној платформи. Оно што посебно треба нагласити јесте систематичан приступ трансформацији који је овај медиј применио, а који подразумева темељно и синхронизовано прилагођавање сва три кључна елемента.

Тако се у годишњем извештају „Групе 2020” из 2017. године наводи да нема редакције на свету која има више новинара оспособљених за кодирање од „Њујорк тајмса”, што је једна од најзахтевнијих нових компетенција која се поставља пред савремене медијске раднике и веома добро указује на степен обучености новинара за специфичне форме извештавања у дигиталном окружењу.⁴³

О томе колико је овај лист озбиљно приступио и другим елементима сведочи и податак да је само у периоду од 2014. до 2015. године забележио чак 24 нова запослења само у оквиру радних места која се баве подацима, аналитиком и дигиталним платформама, тј. на тзв. „ДАП” позицијама (Data, analytic, and platform-based job roles). Међу њима се, између осталог, налазе уредник за мобилне платформе (mobile editor), девелопер за њуз апликације (news application developer), уредник за раст и развој (lead growth editor) и директор за развој публике (director of audience development) (Weber, & Kosterich, 2018: 32). Споменут период од годину дана је посебно битан за анализу јер је 2014. године овај лист донео одлуку да прелази на „digital first” стратегију, а претходно наведени подаци показују да је исте те године покренуо велике кадровске промене које су неминовне за жељену транзицију.

⁴³ The New York Times: The Report of the 2020 Group, доступно на: www.nytimes.com/projects/2020-report/ (последњи пут посећено 11.02.2017. године).

Све претходне промене довеле су и до нове структуре и организације рада јер се редакција од некада традиционалног модела трансформисала у дигиталну редакцију, са свим њеним кључним карактеристикама. О томе уосталом сведочи и императив да новинари све више и интензивније сарађују са новим медијским професионалцима јер је то неопходно зарад остваривања највиших циљева. „Нама су потребни и новинари и стручњаци за развој производа да бисмо разумели понашање читалаца”, наводи се у годишњем извештају овог листа из 2017. и истовремено наводи да ће остваривање редакцијских циљева „бити много лакше ако новинари и тимови који се баве развојем производа (менаџери производа, дизајнери и девелопери) ближе сарађују”.⁴⁴

Колико су све те промене биле учинковите најбоље сведоче резултати. Овај лист је 2015. године објавио да је циљ те медијске куће да до 2020. године приходи од дигиталног издања достигну вредност од 800 милиона долара, превасходно захваљујући претплатама на дигитално издање.⁴⁵ И тај циљ заиста су успели да остваре до краја 2019. године, и то превасходно захваљујући претплатницима на дигитално издање. Укупан приход од дигиталних издања у тој години достигао је износ од 800,8 милиона долара, а више од 420 милиона донеле су претплате на дигитално издање, што значи да су читаоци донели више прихода од оглашивача и у случају онлајн платформе овог листа.⁴⁶

Занимљиво је да је криза изазвана вирусом корона додатно убрзала раст дигиталних претплатника, па је само током првог квартала 2020. године забележено чак 600.000 нових дигиталних претплатника, што је најбржи раст у једном кварталу у историји „Њујорк тајмса” до тада. На тај начин је укупан број претплатника на дигитално издање достигао цифру од пет милиона (3,9 милиона претплатника за вести и 1,1 милион за апликацију), док је истовремено принт забележио пад од 7,9% и тако спао на укупно 840.000 претплатника.⁴⁷

Већ током другог квартала 2020. године „Њујорк тајмс” бележи нови рекорд и по питању броја нових дигиталних претплатника, али и по питању укупних прихода од онлајн издања. Тај квартал остаће упамћен у историји овог дневног листа јер је онлајн издање „Њујорк тајмса” по први пут у историји престижно штампано издање по укупним приходима. Тако је током другог тромесечја 2020. године дигитално издање остварило чак 669.000 нових претплатника, што је нови рекорд у једном кварталу. Истовремено, укупни приходи онлајн издања од претплатника и оглашивача достигли су рекордан износ од 185,5 милиона долара, док је принт издање приходовало 175,4 милиона долара од читаоца и оглашивача у периоду од марта до јуна 2020. године.⁴⁸

На тај начин, „Њујорк тајмс” је достигао цифру од укупно 6,5 милиона претплатника на своја издања, али од тог броја чак 5,7 милиона чине претплатници на дигитално издање, док преосталих 800.000 чине претплатници на штампано издање новина. Још раније постављен циљ ове медијске куће је да до 2025. године достигне цифру од укупно 10 милиона претплатника на своја издања, па је јасно да ће то превасходно зависити од даљег раста претплатника на дигиталне производе овог листа.

⁴⁴ The New York Times: Journalism That Stands Apart, доступно на: www.nytimes.com/projects/2020-report/index.html (последњи пут посећено: 16.04.2018.).

⁴⁵ The New York Times: Our Path Forward, доступно на: nytco-assets.nytimes.com/2018/12/Our-Path-Forward.pdf (последњи пут посећено: 16.04.2018.).

⁴⁶ The New York Times: The New York Times Tops 5 Million Subscriptions as Ads Decline, доступно на: www.nytimes.com/2020/02/06/business/new-york-times-earning.html (последњи пут посећено: 16.03.2020.).

⁴⁷ The New York Times: The New York Times Tops 6 Million Subscribers as Ad Revenue Plummets, доступно на: www.nytimes.com/2020/05/06/business/media/new-york-times-earnings-subscriptions-coronavirus.html (последњи пут посећено: 16.06.2020.).

⁴⁸ The New York Times: Digital Revenue Exceeds Print for 1st Time for New York Times Company, доступно на: www.nytimes.com/2020/08/05/business/media/nyt-earnings-q2.html (последњи пут посећено: 06.08.2020.).

Треба напоменути и да се у том периоду када „Њујорк тајмс” остварује најбоље резултате бележи континуиран раст прихода од читалаца дигиталног издања, али приходи од оглашавања на дигиталним платформама истовремено су у паду, баш као и укупни приходи од принт издања. У поређењу са истим периодом претходне године, пад прихода од оглашавања на дигиталном издању био је 32%, док је у случају штампаног издања тај пад износио чак 55%. То значи да је укупан пад у приходима од огласа у оба издања износио 67,8 милиона долара, што је пад од 44% у односу на исти период 2019. године. На овако велики пад прихода од оглашавања утицала је криза изазвана вирусом корона, али је занимљиво да се истовремено бележи раст прихода од читалаца.

Управо та ситуација најбоље сведочи колико је драгоцен одлука ове медијске куће да се превасходно фокусира на приходе од својих читалаца, а не оглашивача, јер су финансијске последице огромног пада прихода од оглашавања у другом кварталу 2020. значајно ублажене истовременим огромним растом прихода од читалаца. Тако су, поређења ради, приходи на нивоу целе медијске куће током првог квартала и даље више долазили од штампаног издања будући да су укупни приходи од принта износили 210,4 милиона долара (155,4 милиона од претплата и још 55 милиона од оглашивача), док су укупни приходи од онлајн издања износили 181 милион долара (130 од претплата и 51 милион од оглашивача).⁴⁹ Упркос огромном паду прихода од огласа, дигитално издање наставља да доноси све веће приходе чак и у екстремно неповољном периоду пандемије корона вируса, па се током другог квартала бележи раст прихода од онлајн издања од 4,5 милиона долара у односу на први квартал, док истовремено укупни приходи од принта падају за чак 35 милиона долара.

Овакав тренд дигиталног издања остварен је искључиво захваљујући приходима од читалаца, што најбоље сведочи о томе у каквој финансијској опасности се налазе онлајн медији који своје финансијско пословање базирају доминантно на приходима од огласа. Занимљиво је и то што је као последица ових трендова „Њујорк тајмс” отпустио 68 запослених који су већински радили у сектору оглашавања, укључујући и све који су радили у његовој маркетиншкој агенцији „Фејк лав“ (Fake love), док истовремено није отпуштен ниједан новинар или уредник који ради у редакцији „Њујорк тајмса” и производи медијски садржај за читаоце.

Сва ова дешавања и кретања на финансијском тржишту јасно упућују на закључак да финансијске кризе успешно или неупоредиво безболније могу преживети само медији који су превасходно окренути ка публици, а не оглашивачима, јер први озбиљни знаци кризе најављују сасвим извесно и повлачење великог броја оглашивача чиме се директно доводи у питање цело финансијско пословање медија. Такве промене, као што пракса показује, дешавају се изненада и у веома кратко временском интервалу, па треба очекивати велике проблеме у медијима који су запоставили своју публику и примат дали оглашивачима.

Какви су ефекти дигиталне трансформације „Њујорк тајмса” и колико добро послује његово онлајн издање још боље илуструје поређење са стањем на глобалном нивоу. Сва штампана издања на глобалном нивоу остваривала су током 2019. године чак 86% укупних прихода издавача, док су дигитална издања доносила свега 14%.⁵⁰ У случају „Њујорк тајмса”, тај проценат је драстично другачији јер је принт у прва три месеца 2020. доносио око 54% прихода, а дигитално издање око 46%, док се услед паднемије вируса корона већ у другом кварталу тај однос окренуо у корист дигиталног издања које је доносило 51,5% укупних

⁴⁹ The New York Times: The New York Times Tops 6 Million Subscribers as Ad Revenue Plummetts, доступно на: www.nytimes.com/2020/05/06/business/media/new-york-times-earnings-subscriptions-coronavirus.html (последњи пут посећено: 16.06.2020.).

⁵⁰ WAN IFRA: World Press Trends 2019, доступно на: www.wan-ifa.org/sites/default/files/field_article_file/World%20Press%20Trends%202019_0.pdf (последњи пут посећено 18.11.2019. године).

прихода, наспрам 48,5% које је доносило штампано издање. Иако су ову смену на врху у случају „Њујорк тајмс” свакако убрзале специфичне околности проузроковане кризом коју је изазвала пандемија вируса корона, сви трендови су указивали на то да би до те смене свакако дошло у наредних годину дана и да ће се тај тренд наставити и у годинама које долазе.

Иако је „Њујорк тајмс” добар пример успешне трансформације, није и једини. Сличним путем кренули су „Вашингтон пост”, „Ју-Ес-Ес тудеј”, „Вол стрит џорнал”, „Фајненшл тајмс”, „Гардијан”, али и многи други изворно штампани медији. Заједничко за све њих је то што су трансформацију унутар тих редакција пратили и добри пословни резултати у дигиталном домену, као и то што су њихови пословни модели подразумевали комбиновање више различитих бизнис модела и врста прихода. С једне стране то је био начин да се испитају различите могућности за зараду, а потом развијају оне које дају најбоље резултате у пракси на датом тржишту, а с друге стране је за опстанак током транзиције било потребно остварити што више врста различитих прихода. Међу типичне бизнис моделе које савремени медији најчешће комбинују у својим пословним стратегијама, Кљајић и Недељковић убрајају следећих седам: класично оглашавање, претплату на садржај (subscription model), фримијум модел (freemium модел), афилијет модел (affiliate модел), пројектно финансирање, експертизу и донације (Клјајић & Nedeljković, 2015: 320-321).

У пракси се могу уочити и неки специфични модели наплате дигиталног садржаја, који се могу окарактерисати и као поткатоорије већ наведених седам модела, мада их одређени аутори категоризују као засебне. Тако, примера ради, фримијум модел „подразумева да је базични садржај сајта доступан бесплатно, али се премијум садржаји као што су анализе или истраживачки текстови наплаћују” (Клјајић & Nedeljković, 2015: 321). Одређени аутори наводе веома сличне форме наплате које ипак одређују као засебне моделе, као што је „модел микро уплата” (micropayment модел) који такође подразумева бесплатан приступ сајту, али се приступ одређеним садржајима ипак наплаћује појединачним уплатама (Fondevila Gascón at al, 2011: 305). „У овом моделу отворени садржај служи као основа, а плаћање је повезано са специфичним садржајима”, а као два типична примера наводе се приступ преносу посебно интересантних догађаја и приступ резултатима политичких испитивања или другим врстама истраживања (Fondevila Gascón at al, 2011: 305).

Исти случај је и са моделом коју ови аутори називају јутилити модел (utility модел), који се такође може посматрати као поткатоорија модела претплате, који се дефинише као „претплата на целокупан медијски садржај” (Клјајић & Nedeljković, 2015: 320). Међутим, одређени аутори га апострофирају као засебан модел јер је заснован на наплати у зависности од нивоа коришћења медијског садржаја (Fondevila Gascón at al, 2011: 304). Као илустративан пример за овај модел може се навести „Фајненшл тајмс”. „Током 2010. године Фајненшл тајмс је почео да нуди пет различитих врста приступа садржају, од којих су неке подразумевале комбиновање претплате и плаћања по чланку: ограничен бесплатан приступ нерегистрованим корисницима, ограничен бесплатан приступ регистрованим корисницима без плаћања накнаде, стандардна претплата, премијум претплата и онлајн претплата за штампано издање” (Fondevila Gascón at al, 2011: 304).

Сличним путем исте године кренуле су и француске новине „Фигаро” (Le Figaro) са три нивоа претплате и „Либерасион” (Libération) са два нивоа претплате, док се „Њујорк тајмс” определио за нешто другачији приступ и решио да свим корисницима омогући бесплатан приступ одређеном броју текстова у току месеца, након чега је неопходна претплата да би се приступило садржају.

Већ је било речи о томе да су одређени медији применили и нешто агресивније приступе, као што су организација догађаја и продаја њузлетера, а у пракси су се могли уочити чак и примери покретања онлајн сервиса за продају производа или услуга (онлајн

продавнице). Тако су, између осталих, као додатан вид зараде своје онлајн продавнице покренули и „Њујорк тајмс” са понудом најширих производа⁵¹, али и „Вол стрит џорнал” са понудом која превасходно обухвата публикације и производе брендиране у симболе овог листа⁵².

Стога се лако може закључити да је, осим најчешћих бизнис модела који су претходно наведени, у пракси развијено на десетине различитих начина да се остварују приходи у дигиталном добу. Неки од њих немају никакве везе са медијским бизнисом у традиционалном смислу, али су медијске куће у трагању за одрживим пословним моделом експериментисали до те мере да су покретали чак и своје онлајн продавнице. Зато се у пракси могу уочити на десетине различитих начина за остваривање прихода, а заједнички именуатељ свих медијских компанија које су озбиљно приступили трансформацији својих редакција у дигиталном добу је то што се по правилу нису ограничили само на два традиционална извора прихода (претплате и оглашавање), већ покушавају да обезбеде што више различитих начина за зараду.

Међутим, после скоро две деценије трагања за одрживим бизнис моделима у дигиталном добу од стране медија широм света, полако се већ уочавају трендови који могу бити и путоказ за будућност. За разлику од традиционалног бизнис модела издавача новина који је превасходно био заснован на приходима од оглашивача, пословни модели дигиталних медија много више ће зависити од прихода од публике. О томе најбоље сведочи поређење података о типу прихода који су били доминантни у прошлости и оних који су доминантни данас.

Тако Роберт Пикард наводи да је индустрија штампе одувек била заснована на два типа прихода, а то су зараде од продатог тиража и зарада од оглашавања, као и да је 2000. године чак 81% укупних прихода дневних новина долазило управо од оглашивача (Picard, 2004: 113). Међутим, дигитално доба почело је да мења овај тренд, па се у извештају Светске асоцијације новина и новинских издавача из 2018. године јасно може уочити да се услед пада оглашавања у принту тај однос драстично променио и да је штампа на глобалном нивоу те године више зарађивала од читалаца (78,8 милијарди долара) него од оглашивача (50,3 милијарде долара).⁵³

Ову промену условили су бројни фактори, као што су пад тиража новина, развој дигиталних издања и селидба оглашивача на дигиталне платформе, али пре свега на Гугл, Фејсбук и друге ИТ гиганте, а не на дигитална издања новина. Када је реч о дигиталним издањима новина, ту се такође могу уочити индикативни трендови. Наиме, према претходно споменутом извештају Светске асоцијације новина и новинских издавача, дигитална издања новина су на глобалном нивоу остварила укупан приход од 17,1 милијарду долара током 2018. године, али је од тог укупног прихода више од две трећине дошло од оглашивача, тачније 12 милијарди, а од претплатника свега 5,1 милијарду. Међутим, када се тај податак упореди са односом који су остваривала дигитална издања новина која су се у највећој мери прилагодила дигиталном добу, као што је „Њујорк тајмс”, долази се до дијаметрално супротног односа. Као што је претходно већ наведено, овај лист је током првог квартала 2020. године од свог дигиталног издања инкасирао 181 милион долара, од чега чак 130 милиона од претплата и свега 51 милион од оглашивача. Та разлика додатно је повећана у корист прихода од читалаца у другом кварталу, али због специфичних кризних околности реалнији параметар представља прво тромесечје.

⁵¹ Онлајн продавница „Њујорк тајмса” доступна је на линку: store.nytimes.com/

⁵² Онлајн продавница „Вол стрит џорнала” доступна је на линку: wsjshop.com/

⁵³ WAN IFRA: World Press Trends 2019, доступно на: www.wan-ifra.org/sites/default/files/field_article_file/World%20Press%20Trends%202019_0.pdf (последњи пут посећено 18.11.2019. године).

Дакле, док на глобалном нивоу више од две трећине прихода дигиталних издања долази од оглашивача, у случају „Њујорк тајмса” више од две трећине долази од претплатника. Ако се томе додају и сви други налази истраживања који су наведени у претходним деловима дисертације који јасно указују да је степен трансформације штампаних медија на глобалном нивоу и даље веома скроман, недвосмислено се може закључити да ова разлика директно зависи од степена у којој су се редакције прилагодили дигиталном добу. Што је степен прилагођавања мањи и приходи од публике су мањи, а доминантан удео чини зарада од огласа. И обрнуто, што је степен прилагођавања већи, удео прихода од огласа опада, а доминантан постаје приход од публике.

Зато не треба да чуди што се по први пут лансира и идеја о „audience first” стратегији која потенцира управо потребу да се савремени медији окрећу ка својој публици јер се она поново препознаје као највећи адут медија. „Како су приходи од оглашавања последњих година увелико испарили, а још више током последњих неколико месеци, издавачи стављају све већи фокус на откривање онога што њихови читаоци желе и што су спремни да плате”, наводи се у извештају са електронског самита медијских лидера света који је одржан током јуна 2020. године.⁵⁴

Тим путем су већ кренули највећи глобални издавачи, али тим путем већ крећу и многи локални медији, попут шпанских издавача „АРА” (ARA) и „Хенео” (Henneo) који су остварили одличне резултате захваљујући таквом приступу. Тако Ђорђина Фери Тордера (Georgina Ferri Tordera) наводи да је „АРА” успела успешно да преброди чак и кризу изазвану вирусом корона захваљујући томе што је фокус ставила на публику. „63% наших прихода долази директно од наших читалаца и претплатника. То је веома важно за нас и ова криза није утицала на нас тако лоше као на друге медије у Шпанији јер смо наш бизнис модел базирали на претплатама”, наводи Тордера.⁵⁵

Сви претходно наведени показатељи јасно упућују на закључак да за трансформацију штампе није неопходан глобални карактер медија и редакцијска империја, већ да ће успех редакција у будућности превасходно зависити од два фактора. Први је трансформација редакцијског кадра, њихових компетенција и организације рада, а други је усмерење ка публици и задовољавање њихових потреба и нових захтева. Све то не подразумева само развијање нових медијских форми извештавања, већ и повратак кредибилитета који се може остварити само захваљујући квалитетном медијском садржају. Другим речима, на тржишту на којем успех превасходно зависи од публике и њене спремности да плати за садржај медија, а не доминантно од оглашивача као што је раније био случај, чак ни најсавременије опремљени медији са новим медијским формама не могу рачунати на успех без традиционалних новинарских вредности.

Ако у истраживачком новинарству постоји добро познато правило да се прати траг новца да би се дошло до добрих новинарских прича, онда медији исто правило треба да примене и на медијском тржишту. А тржиште јасно сигнализира да новац публике путује ка кредибилним медијима који су оспособљени за новинарство дигиталног доба. А када опстанак на тржишту и успех у будућности зависи од те публике, онда је путоказ за медије јасан. Публика тражи кредибилне медије по мерама дигиталног доба, а то значи трансформисане редакције способне да квалитетан и поуздан садржај пласирају у мултимедијалним формама.

⁵⁴ WAN IFRA: World Association of Newspapers and News Publishers: Two Spanish publishers embrace audience-first strategy to grow reader rev, доступно на: blog.wan-ifra.org/2020/06/29/two-spanish-publishers-embrace-audience-first-strategy-to-grow-reader-rev (последњи пут посећено 11.07.2020.).

⁵⁵ Ibid.

5. ПРОМЕНЕ МЕДИЈСКОГ ТРЖИШТА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У ХХИ ВЕКУ

5.1. Специфичност медијског тржишта у Републици Србији у дигиталном добу

Већ деценијама уназад медијски истраживачи сведоче о томе да трендови са најразвијенијих медијских тржишта света долазе на тржиште наше земље са кашњењем које се најчешће креће од пет до 10 година. Иста пракса може се учити и када је реч о променама које доноси дигитално доба, па се може рећи да су спорије тржишне промене и одложено прилагођавање медија типичне карактеристике медијске сфере у Србији. Та карактеристика не односи се само на медије, већ и на све друге најзначајније елементе и аспекте медијског тржишта, од понашања и информисања публике, па све до понашања и одлука које доносе оглашивачи.

Један од најбољих доказа за то су навике конзумента медијских садржаја који су један од најбитнијих фактора који утичу на промене на медијском тржишту, али и у самим медијима. Тако истраживање из 2019. године које су спровеле агенције „Нилсен” (Nielsen) и „Ипсос” (Ipsos) показује да је упркос порасту коришћења интернета на дневном нивоу од стране грађана Србије, телевизија и даље задржала позицију доминантног извора информисања грађана. Наиме, подаци истраживања ових агенција показују да је интернет 2019. године по први пут у Србији претекао телевизију по уделу грађана који га користе свакога дана јер га је свакодневно користило 72% грађана наше земље (раст од 7% у односу на 2016. годину), док је телевизију на дневном нивоу пратило 69% грађана (пад од 1% у односу на 2016. годину).⁵⁶ Међутим, истраживачи напомињу да то не значи да је интернет претекао телевизију као доминантан извор информисања јер значајан удео грађана наше земље још не користи интернет, док истовремено значајан број њих телевизију гледа повремено, тј. једном у неколико дана. Стога су подаци на недељном нивоу знатно поузданији индикатор, а они откривају да чак 88% грађана Србије прати бар један од ТВ канала на седмичном нивоу, док интернет у истом периоду прати чак 14% мање, тачније 74% грађана.⁵⁷

Истовремено, како се наводи и у извештају Удружења новинара Србије, корисници се на интернету више информишу о активностима својих пријатеља и породице на друштвеним мрежама, него што користе интернет за информисање о друштвеним и политичким дешавањима.⁵⁸ Иначе, споменуто истраживање агенција „Нилсен” и „Ипсос” открива и да је најпопуларнија друштвена мрежа у Србији и даље Фејсбук који посећује више од две трећине популације старости од 15 до 65 година (68,2%), следи Јутјуб са 59,8%, на трећем месту је Инстаграм са 43,6%, док Твитер прати 15,4% наведене популације наше земље.⁵⁹

Због свега тога се у истраживању и закључује да интернет и даље заостаје за телевизијом када је реч о информисању грађана, тј. да је телевизија упркос константном расту дигиталне сфере задржала доминантну позицију као извор информисања грађана о најбитнијим дешавањима у друштву. Тај закључак потврђује и истраживање које је самостално спровела агенција „Ипсос” током последња два месеца 2019. године на репрезентативном узорку популације старије од 18 година. То истраживање показује да

⁵⁶ Udruženje novinara Srbije: Internet pretiče televiziju u popularnosti, ali ne i u informisanju, доступно на: <http://www.uns.org.rs/desk/UNS-news/101541/internet-pretice-televiziju-u-popularnosti-ali-ne-i-u-informisanju.html> (последњи пут посећено 27.07.2020.).

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid.

Србија остаје имуна на глобални тренд пада гледаности телевизије, јер подаци показују да се 82% пунолетних грађана Србије управо путем телевизије информиса о политичким, економским и другим битним друштвеним темама, док се о томе на информативним порталима, онлајн издањима дневних новина и друштвеним мрежама информиса свега 46% грађана.⁶⁰

Ови подаци недвосмислено упућују на закључак да публика у Србији, за разлику од оне на развијеним медијским тржиштима, остаје верна телевизији као примарном извору информисања. Такав закључак додатно потврђују и подаци Републичког завода за статистику за 2019. годину који показују да 80,1% домаћинстава у нашој земљи има интернет конекцију, као и да интернет свакодневно или скоро сваког дана користи 3.810.000 грађана наше земље.⁶¹ Међутим, упркос таквој пенетрацији интернета, мање од половине грађана користи онлајн медије за информисање о најбитнијим темама, па телевизија и даље успева да очува своју доминантну позицију на медијској сцени наше земље. Поређења ради, интернет извори су још 2018. године престижни телевизију као примарни извор информисања у САД, у Аустралији се то десило 2020. године, док се на многим развијеним тржиштима где је телевизија још на лидерској позицији, попут Велике Британије, интернет све више приближава првом месту и сви трендови указују да смену на врху можемо очекивати у наредних година до две дана. Имајући у виду тренутно стање у Србији и трендове последњих година, теза да заостајемо за развијеним тржиштима од пет до 10 година потврдиће се и у овом случају јер ће телевизија по свему судећи још годинама носити епитет примарног извора информисања за грађане Србије.

Идентична ситуација бележи се и по питању прерасподеле маркетиншког колача међу медијима у нашој земљи. Док у највећем броју развијених земаља Европе највећи део маркетиншког колача већ годинама одлази на интернет оглашавање, у Србији је ситуација дијаметрално супротна. Тако на тржишту Велике Британије упркос томе што је телевизија и даље примарни извор информисања, убедљиво највећи део маркетиншког буџета одлази на интернет оглашавање. Удео интернет оглашавања у тој земљи још 2017. године достигао је ниво од 60% укупног маркетиншког буџета, док истовремено на оглашавање на телевизијама одлази скоро три пута мање новца, тачније 23%.⁶² У Немачкој је та прерасподела нешто другачија и интернет оглашавање није толико доминантно, али је исте те године такође држало лидерску позицију са 37% учешћа у укупном буџету за оглашавање у медијима.⁶³ Тај тренд није, међутим, карактеристичан само за земље Западне Европе јер је интернет оглашавање исте године било на првом месту и у Чешкој са 49%, Пољској са 44%, али и Мађарској са 40% удела.⁶⁴

За разлику од тих земаља, у Србији телевизија држи неприкосновено прво место јер је 55% маркетиншког буџета 2017. године одлазило на телевизије, док је на интернет одлазило свега 15% маркетиншког буџета намењеног оглашавању.⁶⁵ У наредне две године забележен је мали пад телевизије јер је према најновијим подацима она током 2019. године остварила 111,9 милиона евра прихода од оглашавања, што је 53,3% укупне вредности маркетиншког тржишта које је те године достигло вредност од 210 милиона евра.⁶⁶ На другом месту по

⁶⁰ Ipsos: Medijska slika regiona, доступно на: www.ipsos.com/sr-rs/toliko-toga-nas-spaja-medijska-slika-regiona (последњи пут посећено 17.07.2020.).

⁶¹ Republički zavod za statistiku: Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji 2019, доступно на: publikacije.stat.gov.rs/G2019/Pdf/G201916014.pdf (последњи пут посећено 11.07.2020.).

⁶² Asocijacija medija: Studija „Prava mera medija”, стр. 94, доступно на: asmedi.org/misc/PravaMeraMedija.pdf (последњи пут посећено 12.04.2020.).

⁶³ Ibid, стр. 96.

⁶⁴ Ibid, стр. 103 за Чешку, 107 за Пољску и 101 за Мађарску.

⁶⁵ Ibid, стр. 78.

⁶⁶ Udruženje novinara Srbije: Ukupni prihodi medija od marketinga u 2019. bili 210 miliona evra, доступно на: www.uns.org.rs/sr/desk/UNS-news/101906/ukupni-prihodi-medija-od-marketinga-u-2019-bili-210-miliona-evra.html (последњи пут посећено 30.07.2020.).

уделу на маркетиншком тржишту 2019. године нашао се управо интернет са 18,3% (38,5 милиона евра), на трећем је спољно оглашавање са 12,1% (25,5 милиона евра), тек на четвртом месту је штампа са 10,5% (22,2 милиона евра), док је на петом месту радио са 5,2% (11 милиона евра).⁶⁷

Још један показатељ специфичности медијског тржишта наше земље уочава се анализом вишегодишњег периода, тачније последњих 11 година јер је удео који је телевизија имала 2008. године остао скоро непромењен све до данас. У целом том временском интервалу, телевизија је бележила повремени раст (највећи 2009. године када је достигла рекордни ниво од 59%) и благе падове (највећи управо 2019. године када је пала на 53,3%), али се у целом том периоду уочава изразито стабилна позиција овог медија који је у почетној и завршној тачки наведеног интервала задржао скоро идентичан ниво, тј. пад од само 1,7% (са 55% на 53,3%).⁶⁸ Једна од специфичности домаћег медијског тржишта су управо и веома споре промене на тржишту оглашавања упркос огромним променама које су се десиле по питању односа традиционалних и онлајн медија. Док се у развијеним земљама јасно уочава да тржиште оглашавања прати промене у навикама публике, начину конзумирања медија, али и огроман раст дигиталне сфере, у Србији је утицај свих тих фактора на прерасподелу маркетиншког буџета веома мали, тачније занемарљив у поређењу са кретањима на развијеним тржиштима.

Нешто значајније промене уочавају се само у случају штампаних медија који, баш као и на развијеним тржиштима, бележе константан пад, док раст интернет оглашавања ни приближно не прати раст, утицај и интензитет конзумирања онлајн медија. Та неусклађеност између огромног раста онлајн сфере и кретања новца на медијском тржишту једна је од најпрепознатљивијих карактеристика неразвијених медијских тржишта, о чему сведочи и податак да је прерасподела буџета за медије која постоји у Србији веома слична и у другим земљама региона. Тако је телевизија 2017. године држала још убедљивију лидерску позицију у Албанији, Северној Македонији и Босни и Херцеговини са чак 71% удела на маркетиншком тржишту, у Црној Гори са 58%, док је у Хрватској и Словенији телевизија са по 52% имала нешто мањи удео него у Србији, али је и даље убедљиво прва.⁶⁹ На основу ових података може се закључити да је однос између оглашавања на телевизији и на интернету добар индикатор развијености медијског тржишта јер све претходно наведене бројке говоре у прилог томе.

Међутим, иако у Хрватској и Словенији телевизије такође имају доминантну позицију међу оглашивачима, мада нешто мање изражену него у Србији, треба напоменути да ове две земље истовремено имају вишеструко богатије медијско тржиште. Тако је процењена вредност тржишта оглашавања у Србија која броји око седам милиона становника 2017. године износила 176 милиона евра, у Хрватској која има око 4,1 милион становника тржиште је вредело 206 милиона, док је у Словенији са око два милиона грађана вредност тржишта оглашавања износила 162 милиона евра.⁷⁰ Уколико бисмо као јединицу мере узели милион становника због илустративнијег поређења ове три земље, у Србији су оглашивачи 2017. трошили 25 милиона евра на огласе у медијима на милион грађана, у Хрватској су трошили душло више, тј. око 50 милиона евра, док су у Словенији улагали преко три пута више него у Србији, тачније око 80 милиона евра. Још драстичније разлике бележе се поређењем са најразвијенијим земљама Европе, јер Немачки оглашивачи троше 250 милиона евра на

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Asociјација медија: Studija „Prava mera mediја”, стр. 78, доступно на: <http://asmedi.org/misc/PravaMeraMedija.pdf> (последњи пут посећено 12.04.2020.).

⁶⁹ Ibid, стр. 90 за Албанију, 88 за Северну Македонију, 82 за Босну и Херцеговину, 86 за Црну Гору, 80 за Хрватску и 84 за Словенију.

⁷⁰ Ibid, стр. 78 за Србију, 80 за Хрватску и 84 за Словенију.

милион становника, што је 10 пута више него у Србији, док у Великој Британији троше чак 340 милиона евра на милион становника, тачније скоро 14 пута више него у Србији.⁷¹

Раст вредности домаћег медијског тржишта забележен је током наредне две године, али је исти тренд бележен и у другим земљама, тако да се са великом извесношћу може претпоставити да је претходни однос идентичан и данас или је незнатно промењен.⁷² Тако је 2018. године укупна вредност оглашавања у Србији достигла износ од 197 милиона евра, да би се позитиван тренд наставио и 2019. када је забележена вредност од 210 милиона евра.⁷³ Међутим, упркос позитивном тренду последњих година, вредност тржишта и даље је изузетно мала. Ако се упореде подаци за сваку годину, може се лако закључити да је после више од једне деценије опоравка вредност медијског тржишта у Србији практично само враћена на ниво који је имала пре избијања Светске економске кризе 2008. године јер је 2019. укупна вредност за свега четири милиона већа у односу на 2008. Оптимистичних прогноза за наредне године ипак нема. Тек када је после деценије турбуленција медијско тржиште успело да се опорави уследила је нова криза 2020. године изазвана вирусом корона. Према првим прогнозама, актуелна криза имаће подједнако озбиљне или чак и веће последице него претходна која је успела да пољуља читаву светску економију.

То посебно треба да брине медијске раднике у Србији јер на домаћем тржишту послује изузетно велики број медија. Према последњим званичним подацима Агенције за привредне регистре, у нашој земљи је закључно са 31. децембром 2019. године било регистровано 2394 медија, а њихов број константно наставља да расте, па је током прва два месеца 2020. године регистровано још 55 новим медија, чиме се њихов број попео на укупно 2449.⁷⁴ То значи да је сваки регистровани медиј у земљи током 2019. године од огласа просечно зарађивао свега 7300 евра месечно, што веома добро илуструје у каквим финансијским условима послују медији у Србији (210 милиона евра за 2394 медија).

Треба напоменути и то да се у најтежој ситуацији налазе локални медији у Србији јер анализе показују да веома мали део маркетиншког буџета завршава у њима. То добро илуструје податак да су телевизије са националном фреквенцијом убирале чак 89% прихода од оглашавања на телевизијама у 2015. години, док је свега 11% завршило у локалним ТВ станицама.⁷⁵ Такав тренд не уочава се само у случају телевизије, већ и у случају радија и штампе, што додатно оптерећује локалне медије на већ врло сиромашном тржишту. О томе колико је позиција националних медија доминантна сведочи и податак „да се од 15 највећих комерцијалних оглашивача у Републици Србији ниједан не оглашава на локалним, па чак ни на регионалним станицама”.⁷⁶

Још једна специфичност домаће медијске сцене је и висока концентрација медијске публике, и то у случају свих врста медија. Тако четири највећа власника радија остварују 52,3% удела у укупној слушаности у Србији, четири највећа власника телевизија имају 63,33% удела у укупној гледаности, док се највећа концентрација бележи у случају штампе

⁷¹ Ibid, стр. 78 за Србију, 80 за Хрватску, 84 за Словенију, 96 за Немачку и 94 за Велику Британију.

⁷² Компарација је отежана јер аутору дисертације нису доступни најновији подаци за сва тржишта у 2019. години, али доступни подаци за поједине земље сугеришу да је однос остао непромењен или незнатно промењен.

⁷³ Udruženje novinara Srbije: Ukupni prihodi medija od marketinga u 2019. bili 210 miliona evra, доступно на: www.uns.org.rs/sr/desk/UNS-news/101906/ukupni-prihodi-medija-od-marketinga-u-2019-bili-210-miliona-evra.html (последњи пут посећено 30.07.2020.).

⁷⁴ Агенција за привредне регистре, Registrovani mediji u Srbiji, доступно на www.apr.gov.rs/infografike/4320.html?infoId=16 (последњи пут посећено 28.07.2020.).

⁷⁵ Ipsos Strategic Marketing: Koncentracija medijske publike, стр. 7, доступно на: www.rem.rs/uploads/files/izvestaji%20o%20nadzoru/Analiza%20medijskog%20trzista%20u%20Srbiji%20IPSOS%20avgust%202015.pdf (последњи пут посећено 10.06.2019.).

⁷⁶ Strategija razvoja sistema javnog informisanja u Republici Srbiji za period 2020-2025. godina, стр. 16, доступно на: media.srbija.gov.rs/medsrp/dokumenti/medijska_strategija210_cyr.pdf (последњи пут посећено 10.06.2019.).

јер четири највећа власника новина имају чак 71,08% удела у укупној читаности у земљи.⁷⁷ Иначе, као уобичајени индикатор концентрације публице узимају се четири највећа власника у свим врстама медија, а ако они остварују удео у слушаности, гледаности или читаности на тржишту већи од 50%, сматра се да у тој земљи постоји висока концентрација медијске публице.

Исти резултат постоји и по питању концентрације власништва јер и по тим мерењима Србија спада у ред земаља са високом концентрацијом власништва над медијима. Услов за то је да осам највећих власника у земљи има више од 70% тржишног удела у различитим медијским секторима, а у нашој земљи тај удео у гледаности и слушаности износи 74,88%.⁷⁸

Ништа боља ситуација није забележена ни када је реч о утицају државе и политике на финансирање и функционисање медија у Србији, пре свега посредством државног оглашавања које обухвата све огласе плаћене од стране владе или државних институција, како на националном, тако и на локалном нивоу. Нетранспарентност по том питању која се огледа у одсуству званичних, комплетних и јавно доступних података о државном оглашавању у медијима оставља много простора за политичку контролу токова новца који се из државног буџета преливају у медије, па је политички утицај кроз државно оглашавање у медијима оцењен као високо ризичан у истраживању „Media Ownership Monitor”.⁷⁹

О томе колико је државно оглашавање утицајан фактор сведочи и извештај Савета за борбу против корупције из 2015. године у којем се наводи да је држава у четворогодишњем периоду од 2011. до 2014. године потрошила 60,9 милиона евра на оглашавање у медијима посредством 124 државних институција, организација, јавних предузећа и других правних субјеката под контролом државе, тј. просечно 15 милиона евра годишње.⁸⁰ Ако се у обзир узме да, поређења ради, тај годишњи буџет превазилази 50% вредности који је сва штампа у Србији зарадила 2017. на годишњем нивоу од оглашавања (28 милиона евра), јасно је колико је државно оглашавање значајан фактор на сиромашном тржишту Србије.

Дакле, Србија по претходним критеријумима спада у категорију земаља са високом концентрацијом медијске публице у случају свих врста медија, потом у категорију земаља са високом концентрацијом медијског власништва, а истовремено постоји и висока политичка контрола финансирања медијског сектора, што све заједно представља велики ризик за медијски плурализам и независан рад медија у Србији, како се и закључује у цитираном истраживању.

Сви ти фактори доводе до тога да успех медија у Србији не одређују само тржишни механизми и фактори, тј. фер надметање на медијском тржишту. Напротив, ако се у обзир узме државно оглашавање у медијима, потом пројектно суфинансирање медија од стране државних институција, али и државно власништво у медијима и друге олакшице које добијају поједини медији захваљујући политичком утицају, може се закључити да на финансијско пословање медија велики утицај имају и нетржишни фактори, пре свега наклоњеност политичкој опцији која је на власти.

То се констатује и у Медијској стратегији за период од 2020-2025. године у којој се наводи да „поремећаје на медијском тржишту, односно функционисање тржишних

⁷⁷ Media Ownership Monitor: Koncentracija medijske publike, доступно на: <http://serbia.mom-rsf.org/rs/nalazi/indikatori/#!d94bc0e9fe15c253b55e5e5cb37623e1> (последњи пут посећено 20.07.2020.).

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Izveštaj Saveta za borbu protiv korupcije iz 2015. godine, стр. 17, доступно на: www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/izvestaji/Izvestaj%20o%20medijima%20konacna%20verzija.pdf (последњи пут посећено 14.02.2019.).

механизма, условљавају и различити видови доделе јавних средстава”⁸¹. То се пре свега односи на суфинансирање медија путем јавних медијских конкурса јер се, како се наводи у Стратегији, у пракси уочава „неадекватна примена правила која се тичу пројектног суфинансирања која доводи до тога да се јавна средства не додељују за остварење јавног интереса у области јавног информисања”, али се наводе и бројни други механизми политичког утицаја на медије, као што су „неадекватна примена правила која се тичу пореских ослобођења и финансијских подстицаја, која су доступна само одређеним издавачима медија”, затим „потенцијалне злоупотребе система јавних набавки, којом се набављају услуге од медија које не би могле да буду предмет јавне набавке”, као и други облици пословне сарадње.⁸²

Сви побројани механизми политичког утицаја доводе до тога да опстанак или позитивно пословање многих медија на тржишту зависи од тога да ли ће имати приступ буџетским средствима и да ли ће им на располагању бити и друге олакшице у пословању. У таквој ситуацији одређени медији свесно доносе одлуку да улажу више напора у то да обезбеде претходно наведене повластице, него да се што брже и успешније прилагођавају новим условима на тржишту јер су свесни да успех њиховог пословања не зависи само од тржишних фактора, већ и од наклоности државе и најутицајнијих политичких актера.

Сви наведени проблеми који већ годинама оптерећују медијску сцену наше земље препознала је и Европска комисија у свом годишњем извештају за 2019. годину о напретку Србије по питању унутрашњих реформи и процесу приближавања и приступања Европској унији. „Политички и економски утицај на медије наставља да изазива забринутост”, наводи се у извештају, уз констатацију да је један од највећих проблема „недостатак транспарентности у власничким структурама и финансирању из државних средстава, посебно на локалном нивоу”.⁸³

У извештају се наглашава да Србија у наведеним аспектима не испуњава неопходне стандарде, па се стање у медијима оцењује као негативно и забрињавајуће, уз понављање препорука и неопходних промена које су навођене и у претходним годишњим извештајима овог органа Европске уније. „Српски органи власти треба да обезбеде да се неформални притисак на уређивачку политику не врши кроз расподелу средстава за оглашавање”, али такође ни „путем пројектног суфинансирања из локалних буџета”, констатује се у извештају за 2019.⁸⁴

Да су сви наведени политички притисци на медије у дугорочном периоду имали веома негативан утицај на српско медијско тржиште може се видети и на основу најновијих извештаја о стању медијских слобода у нашој земљи. Тако је на најновијој ранг листи медијских слобода „Репортера без граница” (Reporters Without Borders) Србија у 2020. години пала за три места у односу на претходну годину и сада заузима 93. место од укупно 180 држава као земља са „забрињавајућим стањем”, док се у образложењу наводи „да је Србија постала земља у којој је често опасно бити новинар и у којој лажне вести постају видљивије и популарније алармантном брзином”.⁸⁵ Тако је у последњих пет година Србија сваке године назадовала на овој листу и од 2016. године пала за чак 34 места, тј. просечно за скоро седам места годишње.

⁸¹ Strategija razvoja sistema javnog informisanja u Republici Srbiji za period 2020-2025. godina, стр. 19, доступно на: media.srbija.gov.rs/medsrp/dokumenti/medijska_strategija210_cyr.pdf (последњи пут посећено 10.06.2019.).

⁸² Ibid.

⁸³ Izveštaj Evropske komisije o napretku Srbije za 2019. godinu, стр. 29, доступно на: https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/20190529-serbia-report_SR_-_REVIDIRANO.pdf (последњи пут посећено 10.06.2020.).

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Reporteri bez granica: Indeks medijskih sloboda za 2020. godinu, доступно на: <https://rsf.org/en/serbia> (последњи пут посећено 31.07.2020.).

Овај налаз потврђују и резултати објављени у извештају „Фридом хауса” (Freedom House) под називом „Слобода у свету 2020.” у којем се Србија третира као „делимично слободна” са 66 од укупно 100 поена на основу којих се мери рангирање.⁸⁶ У извештају за Србију се наводи да је упркос прокламованим медијским слободама, слобода медија у пракси угрожена бројним политичким притисцима, међу којима су тужбе и кривичне пријаве против новинара, нетранспарентно власништво над медијима, притисци политичара на уређивачку политику редакција, али и директне претње упућене новинарима које доводе до изразито велике самоцензуре у медијима.⁸⁷ Наша земља се због претходно наведених притисака уједно налази на 20. месту на листи земаља у којима је забележен највећи пад медијских слобода током последње деценије.⁸⁸ Иначе, највећи део од укупно 195 земаља налази се у категорији „слободних” (42,% – 83 земље), следе „делимично слободне” међу којима је и Србија (32,3% – 63 земље), док је најмањи број земаља које „нису слободне” (25,1% – 49 земаља).⁸⁹

Ако се у обзир узму сви претходно наведени проблеми и недостаци медијске сцене у Србији, онда не би требало да чуди ни то што ће један од највећих проблема са којима ће се домаћи медији суочавати у будућности бити и поверење грађана. Истраживања показују да је степен поверења у медији у константном паду, а оно које је спровео „Цесид” (CeSID) током 2019. године на репрезентативном узорку грађана старости од 15 до 65 година показује да свега 3% грађана у потпуности верује медијима, 20% њих делимично верује, 33% нити верује, нити не верује, 21% делимично не верује, 18% у потпуности не верује, док 5% не зна, тј. нема одговор по том питању.⁹⁰ То значи да потпуно или делимично поверење у медије има мање од четвртине грађана (23%), док медијима потпуно или делимично не верује 70% више у односу на тај број, тачније 39% укупне популације.

Сви ови подаци сведоче о томе да Србија спада у веома сиромашно и неуређено медијско тржиште које је истовремено презасићено медијима према којима влада велико неповерење од стране грађана. Медији такође веома споро усвајају промене које доноси дигитално доба, а све то слаби и њихову позицију, али и настојање да развију своја онлајн издања, што је посебно велики проблем у случају штампе. Телевизија и даље убира највећи део прихода од огласа, штампа бележи константан пад из године у годину, а приходи онлајн медија расту превише споро имајући у виду њихову популарност и ниво коришћења од стране публике. Све су то специфичне карактеристике неразвијеног медијског тржишта наше земље које отежавају и опстанак и независност медија, али и њихову трансформацију у дигиталном добу.

5.2. Штампани медији у Републици Србији у дигиталном окружењу

Од свих традиционалних медија, штампа је претрпела убедљиво најтеже последице раста онлајн сфере током последње две деценије. То показују сви подаци на глобалном

⁸⁶ Freedom haus: Sloboda u svetu 2020 – izveštaj za Srbiju, доступно на:

<https://freedomhouse.org/country/serbia/freedom-world/2020> (последњи пут посећено 31.07.2020.).

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Freedom haus: Sloboda u svetu 2020 – kompletan izveštaj, стр. 14, доступно на:

freedomhouse.org/country/serbia/freedom-world/2020 (последњи пут посећено 31.07.2020.).

⁸⁹ Freedom haus: Sloboda u svetu 2020 – skor za 195 zemalja, доступно на: freedomhouse.org/countries/freedom-world/scores (последњи пут посећено 31.07.2020.).

⁹⁰ Cesid: Potrebe i navike medijske publike u Srbiji 2019, доступно на: www.cesid.rs/wp-content/uploads/2019/10/Potrebe-i-navike-medijske-publike-u-Srbiji_CeSID-i-IREX.pdf (последњи пут посећено 26.06.2020.).

нивоу, али и они који се односе на тржиште наше земље. Иако су бројни фактори утицали на те негативне трендове, пресудан утицај на то има све бржи развој онлајн медија који су због својих компаративних предности далеко пожељнији међу публиком XXI века.

О томе колико брзо домаћи штампани медији губе своју публику сведочи и истраживање агенција „Нилсен” и „Ипсос” из 2019. године које најбоље илуструје колико драматичан пад трпи штампа последњих година. Само у периоду од 2016. до 2019. године удео грађана који читају дневну, недељну или периодичну штампу на дневном нивоу пао је са 56% на 30%, док дневну штампу свакога дана чита само 17% грађана (2016. године тај удео износио је 27%). На недељном нивоу дневне новине бар једном чита мање од половине грађана Србије, тачније 45%, што је за 17% мање у односу на 2016. годину (62%).⁹¹ Колико су ови трендови угрозили домаће издаваче још илустративније сведочи поређење са другим традиционалним медијима, тј. телевизијом и радијом. Телевизија је у наведеном трогодишњем периоду имала минималан пад од 1% (са 89% на 88% грађана који је прате на недељном нивоу), док је радио у трогодишњем периоду забележио чак и раст од 4% (са 54% на 58% грађана који га прате на недељном нивоу).⁹²

Још један тренд додатно забрињава издаваче и угрожава опстанак штампаних медија у Србији, а то је чињеница да је пад читаности штампе истовремено пратио и пад прихода од огласа. Подаци агенције „Нилсен” показују да је у периоду од 2008. до 2016. године удео штампе у укупној вредности огласног тржишта у нашој земљи пао са 27% на свега 17%, тј. пад је просечно износио 1,25% годишње.⁹³ Међутим, у наредне три године та вредност наставила је још драматичније да опада, па је према најновијим подацима агенција „Нилсен” и „Ипсос” од 2016. до 2019. године удео штампе опао на свега 10,5% укупне вредности маркетиншког тржишта за 2019. годину (22,2 милиона евра од укупно 210 милиона).⁹⁴ То значи да је штампа током наведене три године бележила годишњи пад од 2,2%, што је скоро дупло негативнији тренд у односу на претходни осмогодишњи период.

Поређење удела штампе и интернета открива још проблематичније трендове за штампане медије. Наиме, процењен ниво вредности штампе за 2017. годину износио 16%, што је за 1% више у односу на вредност интернета који је те године достигао 15% удела на маркетиншком тржишту, док су иза њих остали спољно оглашавање са 11% и радио са 4%.⁹⁵ Већ три године касније, интернет не само што је престагао штампу, већ је забележио чак 75% више прихода у односу на штампане медије јер је током 2019. године достигао ниво од 18,3% вредности тржишта, односно 38,5 милиона евра.⁹⁶

Поређење удела прихода штампе у Србији са другим земљама веома је незахвално јер је положај штампаних медија на различитим тржиштима најпроменљивија категорија од свих медија, будући да је штампа у свакој земљи под великим утицајем домаће традиције и медијске културе. Тако је удео прихода штампе на развијеном тржишту Велике Британије 2017. године износио свега 9%, док је у такође развијеној Немачкој достигао ниво од 31% и

⁹¹ Udruženje novinara Srbije: Internet pretiče televiziju u popularnosti, ali ne i u informisanju, доступно на: <http://www.uns.org.rs/desk/UNS-news/101541/internet-pretice-televiziju-u-popularnosti-ali-ne-i-u-informisanju.html> (последњи пут посећено 27.07.2020.).

⁹² Ibid.

⁹³ Asocijacija medija: Studija „Prava mera medija”, стр. 30, доступно на: <http://asmedi.org/misc/PravaMeraMedija.pdf> (последњи пут посећено 12.04.2020.).

⁹⁴ Udruženje novinara Srbije: Ukupni prihodi medija od marketinga u 2019. bili 210 miliona evra, доступно на: www.uns.org.rs/sr/desk/UNS-news/101906/ukupni-prihodi-medija-od-marketinga-u-2019-bili-210-miliona-evra.html (последњи пут посећено 30.07.2020.).

⁹⁵ Asocijacija medija: Studija „Prava mera medija”, стр. 78, доступно на: <http://asmedi.org/misc/PravaMeraMedija.pdf> (последњи пут посећено 12.04.2020.).

⁹⁶ Udruženje novinara Srbije: Ukupni prihodi medija od marketinga u 2019. bili 210 miliona evra, доступно на: www.uns.org.rs/sr/desk/UNS-news/101906/ukupni-prihodi-medija-od-marketinga-u-2019-bili-210-miliona-evra.html (последњи пут посећено 30.07.2020.).

нашао се на другом месту иза интернета (37%), али и испред телевизије (23%). У Аустрији штампа чак држи лидерску позицију са 40% удела у укупним приходима од оглашивача, и тако иза себе оставља и телевизију (24%) и интернет (22%).⁹⁷

Међутим, положај штампаних медија у нашој земљи много се боље може разумети ако се у обзир узме њихов број и њихов удео у укупним огласним приходима свих медија на тржишту. Према званичним подацима Агенције за привредне регистре, у Србији су до краја 2019. године била регистрована чак 923 штампана медија (дневна и периодична штампа), али њихов број расте из године у годину упркос презасићеном тржишту. Тако је током 2019. регистровано 42 нова штампана медија, а сличан тренд се наставља и у 2020. години јер је током јануара и фебруара регистровано још њих 8, чиме се њихов укупан број попео на 931.⁹⁸

Ако се ти подаци укрсте са претходно наведеним уделом који је штампа имала на тржишту оглашавања 2019. године, долази се до прорачуна да један штампани медиј у Србији просечно мора да преживи са око 2000 евра прихода од оглашивача месечно (22,2 милиона евра прихода за 923 штампана медија). Тај приход током 2020. године вероватно ће бити и мањи јер је под утицајем последње кризе изазване пандемијом вируса корона штампа наставила да бележи негативан тренд на тржишту. Наведени износ од 2000 евра месечно више је него забрињавајући за будућност штампе јер су истовремено и тиражи штампаних медија константно падали, а са њима и приходи од продаје штампаних издања о којима нема званично доступних података.

Колико наведени прорачун треба да забрињава издаваче у нашој земљи још боље сведочи поређење са ситуацијом у којој су се штампани медији у Србији налазили пре 10 година. Тада је, како наводи Веселин Кљајић у својој књизи, на тржишту било 610 штампаних медија, док су оглашивачи у њих 2009. године инвестирали 36 милиона евра, што значи да је сваки лист на месечном нивоу приходавао у просеку нешто мање од 6000 евра. (Кљајић, 2012: 14) Стога Кљајић констатује да је огромна конкуренција један од највећих проблема штампе у Србији, будући да је, поређења ради, исте те године на знатно богатијем тржишту Хрватске било само 59 штампаних медија, односно чак 10 пута мање него у Србији (Кљајић, 2012: 14).

Иако је већ тада стање на тржишту штампе деловало неодрживо, у наредних 10 година број новина не само што није почео да се смањује, већ је био у константном порасту, да би деценију касније достигао рекордну цифру од 923 регистрована штампана медија (закључно са 31.12.2020. године), што је пораст од 50% у односу на 2009. годину. Истовремено, од 36 милиона евра које су оглашивачи уложили у штампу 2009. године, дошло се до цифре од 22,2 милиона евра током 2019. године, тј. уследио је пад од 38%. Сви ти трендови на крају су довели и до тога да је један штампани медиј у Србији током 2009. године просечно зарађивао око 6000 евра месечно, да би се тај износ у наредних 10 година свео на три пута мањи износ, тј. само 2000 евра. Зато анализирајући тржиште штампе у Србији Веселин Кљајић још 2016. године констатује „да тржиште још увек није одређујући фактор опстанка и успешног пословања штампаних медија, већ да се ту преплићу различити интереси и утицаји, који су вероватно и одговор за опстанак чак две трећине непрофитабилних српских новинских издавача” (Кљајић, 2016: 15).

Додатан ударац на већ драстично ослабљене штампане медије представљаће и ефекти кризе изазване пандемијом болести КОВИД-19 из 2020. године, што потврђују и први доступни подаци. Агенција „Клипинг” спровела је анализу утицаја кризе на оглашавање у

⁹⁷ Асоцијација медија: Студија „Prava mera mediја”, стр. 78 за Србију, 94 за Велику Британију, 96 за Немачку и 98 за Аустрију, доступно на: <http://asmedi.org/misc/PravaMeraMedija.pdf> (последњи пут посећено 12.04.2020.).

⁹⁸ Агенција за привредне регистре, Регистровани медији у Србији, доступно на <https://www.apr.gov.rs/infografike.4320.html?infoId=16> (последњи пут посећено 28.07.2020.).

дневној штампи у нашој земљи и подаци показују да је у шестомесечном периоду од јануара до јуна 2020. објављено 11% огласа мање него у истом периоду прошле године.⁹⁹ Очекивано највећи пад забележен је током априла због ванредног стања и полицијског часа и износио је чак 40% у поређењу са истим месецом 2019. Иако се током јуна месеца тржиште консолидовало и забележило чак и раст од 4%, дугорочне прогнозе никако не могу бити оптимистичне.

Већ је било речи о томе да је на тржишту штампе најизраженија концентрација медијске публике јер су четири власника преко својих издања остварила удео у читаности од чак 71,08% према мерењу агенције „Ипсос“ из 2018. године. Те године су на првом месту биле компаније у државном власништву које су преко два дневна листа оствариле удео у читаности од 20,86%, тачније преко „Вечерњих новости“ са 13,42% (држава је имала већинско власништво све до продаје овог листа 2019. године) и „Политике“ са 7,44% (држава има удео у власништву од 50%). На другом месту је компанија „Рингијер Аксел Шпрингер“ (Ringier Axel Springer), која са дневним листом „Блиц“ (16,21%) и недељником „НИН“ (4,16%) остварује укупно 20,37% удела у читаности. На трећем месту је „Инсајдер Тим“ који има 17,42% учешћа у читаности захваљујући свом дневном листу „Информер“, док је на четвртном месту „Адрија медија груп“ (Adria Media Group) која преко свог дневног листа „Курир“ остварује удео од 12,43%.¹⁰⁰

Већ на основу ових података јасно се може утврдити да на целом тржишту штампе само три приватна издавача имају већи потенцијал за спровођење трансформације својих редакција јер им позиција на тржишту олакшава издвајање више финансијских средстава и кадровских ресурса за нешто брже прилагођавање дигиталном добу.

Оно што би посебно требало да брине издаваче штампаних медија у Србији је поверење које влада према њима од стране грађана. Тако је на конференцији „Права мера медија“ из октобра 2019. године саопштено да поверење у дневну штампу има само 15% грађана Србије, док поређења ради према истом извору 35% има поверења у телевизију.¹⁰¹ То огромно неповерење које влада према дневној штампи представља велики проблем и у процесу дигиталне трансформације штампаних медија, јер ће публика у Србији која није навикла да плаћа за онлајн садржаје тешко мењати ту навик у будућности ако је истовремено поверење у медије на тако ниском нивоу као што је данас.

Тако високом степену неповерења у медије допринели су сви политички утицаји о којима је већ било речи, али и непрофесионализам самих медија које карактерише сензационалистичко извештавање, све више лажних вести и све чешће кршење етичких принципа. То потврђују и налази Савета за штампу који показују да је све до 2018. године максималан број кршења Кодекса новинара Србије у штампаним медијима на месечном нивоу био око 600, док је у последњих шест месеци 2019. године забележено чак 5057 прекршаја, тј. просечно 843 прекршаја месечно.¹⁰²

Проблем не представљају само званично регистровани прекршаји, већ и сензационалистичко извештавање медија и језик агресивности и сензационализма. То је потврдило и истраживање које је током 2019. године спровео Центар за професионализацију медија и медијску писменост (ЦЕПРОМ). Оно показује да „најчитанији медији у земљи само

⁹⁹ Архива агенције Klipping, доступно на: klipping.rs/blog/ (последњи пут посећено 31.07.2020.).

¹⁰⁰ Media Ownership Monitor: Koncentracija medijske publike, доступно на: serbia.mom-rsf.org/rs/nalazi/indikatori/#!d94bc0e9fe15c253b55e5e5cb37623e1 (последњи пут посећено 20.07.2020.).

¹⁰¹ Danas: Manje od trećine građana Srbije se informiše u dnevnoj štampi, доступно на: <https://www.danas.rs/drustvo/manje-od-trecine-gradjana-srbije-informise-se-u-dnevnoj-stampi/> (последњи пут посећено 20.07.2020.).

¹⁰² Savet za štampu: Sve više kršenja kodeksa novinara u Srbiji, доступно на: <http://www.savetzastampu.rs/cirilica/pres/95/2020/02/20/2267/savet-za-stampu-sve-vise-kršenja-kodeksa-novinara-u-srbiji.html> (последњи пут посећено 31.07.2020.).

у току једног дана објаве у просеку 644 текста који садрже неке од елемената агресивне комуникације, говора мржње и сензационализма”, а на основу тога „за све већи број медија може се рећи да су се *de facto* опростили од професионалних принципа, етичких кодекса и језика толеранције”.¹⁰³

Још један битан податак из наведеног истраживања открива да су сензационалистички текстови шест пута више присутни у онлајн медијима него у дневној штампи. То се у пракси показао као профитабилан механизам јер је пракса потврдила да сензационалистички садржаји подижу посету онлајн издањима, а веће посете доносе и више прихода од огласа. Међутим, док су такви медији постајали све атрактивнији за оглашиваче, истовремено су губили поверење публике. Тај механизам само је преузет из праксе штампаних издања и наставио је да се спроводи на дигиталним платформама. Проблем је у томе што је тај преузети модел онлајн медије удаљио од могућности да убеди читаоце да плате за садржај који им се нуди. Они су превидели чињеницу да штампа није имала конкуренцију у планетарним гигантима као што су Гугл и Фејсбук и да због тога штампа та „нелојална конкуренција” не може снижавати цену огласа до неприхватљивих граница, а управо то се данас дешава са онлајн издањима.

С друге стране, та доминантна окренутост ка оглашивачима значила је истовремено да се потпуно занемарују читаоци који су постали жртва те трке за кликовима, посетама и импресијама. Зато не чуди што је поверење читалаца пало на екстремно низак ниво. Проблем за онлајн медије је у томе што искуства најуспешнијих онлајн издања дневних новина показују да је ослањање само на оглашиваче дугорочно неодрживо и да се на дуге стазе позитивно пословање може остварити превасходно захваљујући читаоцима.

5.3. Карактеристике онлајн издања штампаних медија и садржинске иновације

Сви претходно наведени подаци о специфичностима медијског тржишта Србије и позицији коју на њему заузимају штампани медији, представљају полазну тачку за разумевање карактеристика онлајн издања штампаних медија у нашој земљи, али и иновација по питању садржаја које су применили издавачи. Није тешко закључити да је финансијски фактор током свих претходних година био најзначајнија отежавајућа околност за развијање дигиталних издања, али су на то утицали и други фактори, попут типа власништва, менаџерских одлука, политичких утицаја и прерасподеле маркетиншког буџета између различитих врста медија.

Ако се у обзир узме и чињеница да су сви ти фактори у већој или мањој мери присутни и на тржиштима других земаља, могло би се рећи да Србија по питању развоја дигиталних издања и садржинских иновација значајно заостаје за развијенијим тржиштима. Штавише, домаће тржиште спада у категорију најмање развијених у том погледу и, ако изузмемо малобројне изузетке, налази се тек на почетку дугог пута прилагођавања дигиталном добу. То уочава и Веселин Кљајић када указује на веома пасивну реакцију штампе на тектонске промене које се дешавају на медијском тржишту. „Економски већ дуже време исцрпљена штампа, заглављена у процесу недовршене транзиције са једне и информационог друштва са друге стране, уз ретке изузетке, веома споро је мобилисала своје ресурсе као одговор на нове професионалне изазове” (Кљајић, 2016: 20).

¹⁰³ CEPROM: Istraživanje „Komunikativna agresija u Srbiji 2019”, доступно на: <https://www.ceprom.rs/wp-content/uploads/2019/12/CEPROM-Rezultati-istraživanja-Komunikativna-agresija-u-Srbiji-2019..pdf> (последњи пут посећено 10.05.2020.).

Најбољи доказ за то су онлајн издања штампаних медија у нашој земљи која откривају бројне недостатке, нелогичности, а у појединим случајевима и запостављање дигиталне платформе упркос томе што би она требало да представља адут за будућност. Потврда за то следи у наставку рада у којем ће бити представљени свих пет онлајн издања дневних листова које су биле предмет анализе.

„Политика”

Онлајн издање дневног листа „Политика”¹⁰⁴ покренуто је 2. јула 2006. године, а према званичним подацима из јула 2020. године налази се на 29. месту најпосећенијих сајтова у Србији са око 645.000 јединствених посетилаца (634.165), око два милиона посета (1.970.115), и око 4.720.000 отворених страница на месечном нивоу.¹⁰⁵

Карактерише га изразито традиционалан приступ извештавању упркос изузетном развоју мултимедијалних форми које данас сваком онлајн издању стоје на располагању. Типичан текст на сајту овог дневног листа је класичан новинарски текст илустрован најчешће једном или ређе са две до три фотографије, док сви остали специфични елементи веб новинарства или изостају или су изузетно ретко присутни. То доказује и чињеница да овај лист на свом онлајн издању линкове и видео записе користи само у изузетним случајевима, баш као и друге визуелне и интерактивне форме као што су графике, анимације, инфографике или садржаји са друштвених мрежа. Уочљиво је и изразито запостављање оптимизације за претраживаче и слојевитости текстова, а све то упућује на закључак да типичан текст објављен на онлајн издању „Политике” одговара форми коју Ричард Крејг назива „згрталицом”, а то значи да се по форми текст не разликује од форме која се већ деценијама припрема за штампано издање или је прилагођавање занемарљиво. То уосталом потврђује и чињеница да се велики број текстова само преузима из штампаног издања или са сервиса новинских агенција и у идентичном или незнатно измењеном облику објављује на дигиталном издању.

Мултимедијалне приче, као типичан представник веб новинарства, не практикују се у редакцији овог онлајн издања, али су и новинарски текстови опремљени мултимедијалним садржајима толико ретки да се с правом могу третирати као изузетак. Све то упућује на закључак да онлајн издање овог дневног листа није прилагођено стандардима савременог дигиталног издања и да егзистира на принципима који су били актуелно пре више од једне деценије.

У прилог томе колико је дигитална платформа најстаријег дневног листа на Балкану запостављена сведочи и податак да је ценовник за оглашавање на онлајн издању од 11. новембра 2015. године важећи и у августу 2020. године.¹⁰⁶ Упркос томе што се у онлајн медијима драстичне промене дешавају на годишњем нивоу, у случају „Политике” ценовник оглашавања није се мењао готово пуних пет година, што веома верно илуструје и темпо развоја овог медија.

Када је реч о претплати, преко сајта је доступна само претплата на штампано издање у електронској форми, док се садржај онлајн издања „Политике” не наплаћује и отворен је за све читаоце.¹⁰⁷ Претплатници добијају приступ комплетном штампаном издању „Политике” преко сајта овог дневног листа и то је за сада једини вид наплате садржаја у дигиталном формату.

¹⁰⁴ Доступно на: www.politika.rs

¹⁰⁵ Доступно на: rating.gemius.com/rs/tree/32 (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹⁰⁶ Доступно на: www.politika.rs/upload/CKEditor/2018/10/CENOVNIK%20POLITIKA%20WEB.pdf (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹⁰⁷ Доступно на: webshop.politika.rs/info/politika-8420.html (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

Када је реч о друштвеним мрежама, Фејсбук страница овог дневног листа у јулу 2020. године има око 120.000 фанова¹⁰⁸, док страницу на Твитеру прати око 56.000 корисника¹⁰⁹. То су уједно и једине две друштвене мреже на којима је присутан овај дневни лист, јер не постоје званичне странице на другим популарним платформама, као што су Инстаграм и Јутјуб.

„Вечерње новости”

Онлајн издање дневног листа „Новости”¹¹⁰ заузима пету позицију на листи најчитанијих сајтова у Србији, са око 2.157.000 јединствених посетилаца (2.157.532), скоро 18 милиона посета на месечном нивоу (17.937.861), и око 34,5 милиона отворених страница (34.511.972) у јулу 2020. године.¹¹¹

Сајт је редизајниран 2020. године и од тада текстови на онлајн издању овог дневног листа садрже значајно више специфичних елемената веб новинарства у односу на дотадашњу праксу, али и претходно споменути „Политику”. Тако су тагови, линкови и већи број фотографија уобичајени елементи у текстовима који се објављују у дигиталном издању „Вечерњих новости”, али се нешто захтевнији мултимедијални садржаји, попут видео записа, и даље веома ретко користе. Може се уочити и да су инфографике и интерактивни садржаји права реткост, баш као и ембедовани садржаји са друштвених мрежа, што указује да многи потенцијали још нису искоришћени.

Ипак, лако се може закључити да је онлајн издање овог листа знатно прилагођеније стандардима онлајн новинарства у односу на „Политику”, али су класични новинарски текстови и даље најчешћи тип садржаја који се објављује и у случају онлајн издања „Вечерњих новости”. Разлика у односу на „Политику” је у томе што се на онлајн издању „Вечерњих новости” запажа и растући број текстова опремљених мултимедијалним садржајима.

Међутим, за разлику од „Политике”, „Вечерње новости” не нуде чак ни могућност директне претплате на штампано издање у електронској форми, тако да је та могућност доступна само преко онлајн платформе „Новинарница”. То значи да средином 2020. године не постоји ниједна опција приходавања новца од продаје дигиталних медијских садржаја читаоцима овог медија, будући да је и приступ онлајн издању у потпуности бесплатан.

Када је реч о присуству на друштвеним мрежама, „Вечерње новости” су осим на Фејсбуку и Твитеру, присутне и на Инстаграму, а бележе и значајно већи број пратилаца у односу на „Политику”. Тако на Фејсбуку бележе око 385.000 фанова¹¹², на Твитеру око 93.000¹¹³, док најмање пратилаца имају на Инстаграму, непуних 13.000 корисника¹¹⁴. Ипак, неусклађеност онлајн платформе овог дневног листа може се уочити и по томе што је страница овог листа на Твитеру погрешно линкована на сајту, док Инстаграм страница чак није ни видљива.

„Данас”

Онлајн издање дневног листа „Данас”¹¹⁵ заузима 13. место на листи најпосећенијих сајтова у Србији у јулу 2020. године, са око 1.440.000 јединствених посетилаца (1.437.720),

¹⁰⁸ Доступно на: www.facebook.com/PolitikaOnline (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹⁰⁹ Доступно на: twitter.com/PolitikaJavlja/ (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹¹⁰ Доступно на: www.novosti.rs

¹¹¹ Доступно на: rating.gemius.com/rs/tree/32 (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹¹² Доступно на: www.facebook.com/novostionline (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹¹³ Доступно на: twitter.com/Novostionline (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹¹⁴ Доступно на: www.instagram.com/novosti.rs (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹¹⁵ Доступно на: www.danas.rs

око 7.330.000 посета (7 329 783) и око 16.165.000 отворених страница на месечном нивоу (16.165.638).¹¹⁶

И ово онлајн издање препознатљиво је по доминацији традиционалних медијских форми, па су класични новинарски текстови илустровани једном фотографијом типична новинарска форма која се објављује и у случају онлајн издања „Данаса”. Попут „Политике”, и онлајн издање овог листа карактерише изузетно скромно опремање текстова мултимедијалним садржајима, па су видео записи, инфографике, анимације и сличне визуелне форме екстремно ретке, док се линкови нешто чешће користе, али и даље ни приближно за уобичајене стандарде веб новинарства. Тагови су саставни део објава, али ни у случају овог онлајн издања не постоји слојевитост текстова која се сматра стандардом онлајн новинарства јер се тематске целине ретко одвајају међунасловима, не постоји пракса болдовања кључних делова, баш као ни коришћење листа и других графичких елемената.

Међутим, за разлику од претходна два дневна листа, у онлајн издању „Данаса” видљиви су одређени помаци када је реч о мултимедијалној продукцији јер је онлајн редакција почела да производи сопствене видео прилоге који се објављују на порталу овог дневног листа и друштвеним мрежама. Иако њихов домет није значајан јер углавном бележе по неколико стотина прегледа, ова пракса ипак показује намеру ове медијске куће да развија своје онлајн издање. О томе сведочи видео форма коју је покренуло ово онлајн издање под називом „Интервју на мрежи”, тј. уживо емитовање видео интервјуа са саговорницима преко Фејбука, а потом и његово објављивање на онлајн издању и другим друштвеним мрежама.

Онлајн издање овог дневног листа током 2020. године покренуло је и свој видео подкаст¹¹⁷, а прва епизода објављена је 26. априла и од тада се редовно објављују нове епизоде, најчешће једном седмично. Сви ови садржаји сведоче о томе да се у последње време више пажње и ресурса улаже у онлајн издање, будући да су сви наведени садржаји покренути у последње две године.

За разлику од претходна два дневна листа, у „Данасу” се може уочити и нешто иновативнији приступ када је реч о развијању читалачке публике на интернету. Тако је овај дневни лист током 2019. године покренуо свој „Клуб читалаца”¹¹⁸ како би развијао своју онлајн заједницу и мотивисао своје читаоце да постану чланови овог клуба. Учлањење је у јулу 2020. године коштало 799 динара месечно, а публика се мотивише на учлањење тиме што тако прва добија приступ штампаном издању које се у ПДФ формату шаље на имејл адресе свих чланова клуба вече пред излазак датог броја у стандардну продају. Ту су и друге погодности које се остварују чланском картицом коју добија сваки претплатник, као што су попусти за куповину одређених производа или услуга.

Може се уочити и све интензивнији рад на развоју онлајн заједнице на друштвеним мрежама. Тако овај лист, за разлику од претходна два дневна листа, има своје странице на свих пет најпопуларнијих друштвених мрежа у Србији које су видљиве и на онлајн издању. Најактивнији је на „Твитеру” где има око 154.000 пратилаца¹¹⁹, Фејсбуку где има око 110.000 пратилаца¹²⁰ и Инстаграму са око 50.000¹²¹, док су странице на Јутјубу и Линктину знатно мање утицајне. Потврду за то да се у последњем периоду озбиљније ради на развоју страница на овим друштвеним мрежама може се пронаћи и у ценовнику за онлајн издање. Тако се у

¹¹⁶ Доступно на: rating.gemius.com/rs/tree/32 (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹¹⁷ Доступно на: www.danas.rs/rubrika/podkast (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹¹⁸ Доступно на: klub.danas.rs (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹¹⁹ Доступно на: twitter.com/OnlineDanas (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹²⁰ Доступно на: www.facebook.com/www.danas.rs (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹²¹ Доступно на: www.instagram.com/danas.rs (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

њему, осим стандардних огласних позиција на сајту и ПР текстова, налази и понуда за промоцију посредством објава на друштвеним мрежама „Данаса”¹²².

У истом ценовнику су присутније и иновативније форме оглашавања на порталу, као што су видео рекламе у оквиру текстова које, поређења ради, не постоје у званичној понуди „Политике” и „Вечерњих новости”. У понуди су и промотивне објаве на друштвеним мрежама Фејсбук и Инстаграм, које не постоје као опција у „Политици”, док „Вечерње новости” нуде такву могућност само за Фејсбук. Све то указује да „Данас” у последње две године показује нешто агилнији и иновативнији приступ у развоју свог онлајн издања и наплате садржаја у односу на претходно споменуто два дневна листа.

„Блиц”

Онлајн издање дневног листа „Блиц”¹²³ најчитанији је сајт у нашој земљи у јулу 2020. године са скоро 2.900.000 јединствених посетилаца (2 897 956), око 74.260.000 посета (74 259 006) и око 186.540.000 отворених страница (186 537 520).

За разлику од онлајн издања претходна три дневна листа, дигитално издање „Блица” одликује неупоредиво богатије мултимедијално опремање текстова. Највећи број текстова опремљен је са више фотографија, а не само једном као што је најчешће пракса у „Политици” и „Данасу”, али се такође инсистира и на коришћењу видео записа и садржаја са друштвених мрежа по чему се разликује и од „Вечерњих новости” које такође користе више фотографија, али знатно ређе захтевније мултимедијалне форме. Тагови су такође саставни део објава, као и линкови који су присутнији у облику издвојених препорука за читање сродних тема (стандардизована поља са три препоручена текста), а не у класичном облику програмираних веза у основном тексту.

Стога се може закључити да је за разлику од претходна три онлајн издања, текст опремљен мултимедијалним садржајима типична новинарска форма у онлајн издању „Блица”. То значи да ово издање карактерише знатно већи степен мултимедијалности, као и да се много више ресурса улаже у мултимедијалну продукцију. Доказ за то је и видео сервис „Клип”¹²⁴ који је покренула ова редакција на својој дигиталној платформи, на којем се редовно објављују видео прилози које креира онлајн редакција ове медијске куће.

Много већа улагања у онлајн издање видљива су и по томе што је компанија „Рингијер Аксел Шпрингер”, у чијем је власништву и дневни лист „Блиц”, покренула и програм обуке и усавршавања својих садашњих и будућих кадрова у оквиру програма „Дигитални медијски кампус”.¹²⁵ У оквиру наведеног програма полазници се обучавају за рад у онлајн медијима, креирање мултимедијалних форми и адвертајзинг, пре свега у складу са потребама онлајн издања наведене медијске куће, о чему сведочи и податак да већину предавача чине управо новинари и уредници дигиталних издања овог дневног листа. То је уједно и једини програм усавршавања медијских радника који организује нека од редакција која је предмет анализе.

„Блиц” је постао и први дневни лист који је на свом онлајн издању 2016. године покренуо и онлајн видео вести које су се емитовале свакога дана у краткој форми од неколико минута¹²⁶, али су оне у међувремену престале да се емитују. Данас се највећи део видео продукције налази на већ споменутој видео платформи „Клип”, са које се користе за сва онлајн издања медијске куће „Рингијер Аксел Шпрингер”, укључујући и онлајн издање

¹²² Доступно на: www.danas.rs/wp-content/uploads/2020/05/danas-media-kit-2020.pdf?x29074 (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹²³ Доступно на: www.blic.rs

¹²⁴ Доступно на: clip.rs (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹²⁵ Доступно на: www.ringieraxelspringer.rs/dmc (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹²⁶ Најава за нови сервис доступна је на: www.youtube.com/watch?v=OmzFadLL_5c (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

дневног листа „Блиц”. Велика пажња посвећена видео продукцији резултирала је и покретањем „видео медија центра” као засебног сектора онлајн редакције.

Треба напоменути да је ово онлајн издање направило значајан искорак и када је реч о иновативнијим формама оглашавања у односу на све претходно наведене конкуренте. Тако је у оквиру већ споменутих видео прилога које креира онлајн редакција омогућено и емитовање видео огласа, и то на почетку видео записа у трајању до 30 секунди. Да би обезбедили што већу учинковитост тих рекламних видео форми и тако постали атрактивнији за оглашиваче, првих 15 секунди емитовања видео огласа је предуслов за гледање видео прилога, док се након првих 15 секунди остатак видео рекламе може прескочити.¹²⁷ Развијеније могућности оглашавања на онлајн издању „Блица” огледају се и у могућностима таргетирања корисника на основу 25 критеријума интересовања, као и у могућностима геотаргетирања које се такође нуде у званичном ценовнику.¹²⁸

Управо због претходно наведеног таргетирања публике, може се уочити и развијање тематских ниша у оквиру онлајн издања овог дневног листа, па се тако, спортски садржаји налазе на поддомену „спорт”¹²⁹, док се медијски садржаји који се односе на привреду и економију не налазе на поддомену, али имају специфичан графички дизајн и подрубрике у оквиру сектора „бизнис”¹³⁰. На овај начин се развија сегментација циљних група, која је с једне стране начин да се специфичним циљним групама понуди садржај који их највише занима, а с друге стране омогућава и ефикасније пласирање огласа.

„Блиц” на свом онлајн издању нуди и могућност претплате за електронску верзију штампаног издања¹³¹, али је приступ свим садржајима креираним за онлајн издање и видео платформе бесплатно за све посетиоце из Србије и региона. Међутим, за кориснике из иностранства од 1. марта 2020. године покренут је сервис „Блиц премијум” (Blic Premium) који нуди приступ садржајима свих издања медијске куће „Рингијер Аксел Шпрингер”, као и другим ексклузивним садржајима, али уз претплату која се разликује од земље до земље.¹³² То је први и за сада једини пример у Србији да редакција неког штампаног медија наплаћује приступ садржају свог онлајн издања.

У кадровској структури онлајн издања уочава се и знатно више нових медијских професионалаца у односу на претходна три дневна листа, па се тако у импресуму налазе менаџер за друштвене мреже, уредник видео медија центра, директор за развој нових пројеката и шеф развоја медијских производа.¹³³ Ниједно од ових звања и медијских професионалаца није присутно у импресумима претходна три онлајн издања, док ће се нови медијски професионалци наћи још само у импресуму онлајн издања „Курира”.

Редакција је уједно веома активна и на најпопуларнијим друштвеним мрежама, пре свега на Фејсбуку где је достигла 960.000 пратилаца¹³⁴, Твитеру на којем има око 456.000 пратилаца¹³⁵, док се знатно мања активност и број пратилаца бележи на Јутјубу, Инстаграму и Линктину. Упркос томе што има највећи број пратилаца у односу на сва друга онлајн

¹²⁷ Спецификације су доступне на следећем линку:

www.clip.rs/resources/files/0000/000/002/VIDEO%20cenovnik%202017.pdf (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹²⁸ Детаљније информације доступне су на следећем линку:

ocdn.eu/blic/cenovnik/Blic%20Cenovnik%20Online%202018.pdf (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹²⁹ Доступно на: sport.blic.rs (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹³⁰ Доступно на: www.blic.rs/biznis (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹³¹ Доступно на: www.blic.rs/stampanaizdanja (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹³² Више информација доступно на: www.blic.rs/vesti/drustvo/blic-premium-novi-projekat-blica/hb0c1n3 (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹³³ Доступно на: www.blic.rs/vesti/ringier-axel-springer-doo/ehq9gsn (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹³⁴ Доступно на: www.facebook.com/Blic.rs (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹³⁵ Доступно на: twitter.com/blic_online (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

издања, у званичном ценовнику „Блиц” не нуди могућност оглашавања само преко ових канала.

Значајно улагање у онлајн издање „Блица”, а самим тим и велика очекивања од њега, могу се уочити и по томе што „Блиц” једини нуди могућност плаћања ПР текстова на основу њихове читаности. Тако стандардно објављивање ПР текста на онлајн издању овог дневног листа кошта 600 евра, али та цена у зависности од гарантованог броја читања степенасто расте и креће се и до 2500 евра. Тако минимум 7000 читања клијент мора да плати 1000 евра, 10.000 читања 1200 евра, а највећи понуђени загарантовани број је 50.000 читања и цена за такав текст износи 2.500 евра.¹³⁶ Наведени број читања обрачунава се на седмичном нивоу, тако да је већ на основу овог показатеља јасно да су механизми промоције тих текстова веома развијени и крећу се од истицања таквог текста на најатрактивнијим позицијама на сајту (насловна страна), преко објављивања на друштвеним мрежама, па и до спонзорисаних онлајн кампања по потреби.

Иако претходно наведена могућност може деловати као само још једна додатна могућност оглашавања у иначе веома богатој понуди коју нуди „Блиц”, она ипак открива много више од тога јер јасно указује на то да постоји изразито усмерење ка мерљивим резултатима рекламирања и прецизним бенефитима које клијент добија. И што је, са медијског аспекта још битније, показује да је редакција значајно развила стратегију промоције рекламних и ПР садржаја, а самим тим и учинковите механизме монетизације, бар када је реч о приходовању од оглашивача.

„Курир”

Онлајн издање дневног листа „Курир”¹³⁷ заузима другу позицију најчитанијих сајтова у земљи са око 2.825.000 јединствених посетилаца у јулу 2020. (2 823 925), око 74.560.000 посета (74.561.737) и око 267.000.000 прегледаних страница (266 968 368).¹³⁸

Мултимедијално опремање текстова је на вишем нивоу у односу на „Политику” и „Данас”, али по обиму употребе мултимедијалних садржаја у оквиру текстова ипак значајно заостаје за онлајн издањем „Блица” које неупоредиво чешће користи видео записе, садржаје са друштвених мрежа, али и друге визуелне форме. Стога би се могло констатовати да је у погледу мултимедијалности просечан текст на сајту „Курира” најближи форми која се запажа у дигиталном издању „Вечерњих новости”, а то значи да се текстови знатно чешће опремају са више фотографија, а не само једном што је најчешћа пракса у „Политици” и „Данасу”, али се веома ретко користе захтевније мултимедијалне форме. Стога су, баш као и у „Вечерњим новостима”, класични новинарски текстови најчешћа форма садржаја на онлајн издању „Курира”, али се такође бележи и растући број текстова опремљених мултимедијалним садржајима.

Тагови су, као и у свим другим онлајн издањима, стандардан део текстова, често се користе и међунаслови, а у извесном броју текстова се болдују и кључне информације и делови текста. На тај начин се добија слојевитија структура текстова што олакшава читање и избор садржаја, али та слојевитост ипак није на нивоу који се очекује од онлајн медија који испуњавају највише стандарде онлајн новинарства. Запажа се и одсуство стандардних линкова у оквиру текста који су такође једна од специфичних одлика веб новинарства, што је случај и са свим другим онлајн издањима. Међутим, за разлику од „Вечерњих новости” и „Блица” који линкове унутар текста превасходно користе у форми препорука за читање других раније објављених прича, у онлајн издању ове редакције изостаје чак и та пракса и

¹³⁶ Спецификације су доступне на следећем линку:

ocdn.eu/blic/cenovnik/Blic%20Cenovnik%20Online%202018.pdf (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹³⁷ Доступно на: www.kurir.rs

¹³⁸ Доступно на: rating.gemius.com/rs/tree/32 (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

наведене препоруке се налазе само у оквиру тзв. вицета или додатака на крају текста у форми „повезаних вести”.

Најиновативнији подухват овог дневног листа је покретање телевизије „Курир ТВ” која је почела са радом 28. јуна 2020. године¹³⁹, што је уједно прва телевизија коју је покренуо један изворно штампани медиј на својој дигиталној платформи. Иако у оквиру типичних текстова на онлајн издању Курира нема богатог мултимедијалног опремања, покретање телевизије ипак указује да је стратешко опредељење овог медија да развија мултимедијалну продукцију, што је карактеристика свих редакција изворно штампаних медија који се озбиљније прилагођавају дигиталном окружењу. У оквиру ТВ програма налазе се кратке вести које се емитују неколико пута дневно, потом централни дневник који се емитује у вечерњем термину, као и неколико ауторских емисија, а све те садржаје оригинално производи редакција овог медија. Ту су још и документарне и игране серије које употпуњују програмску шему.

Као и у случају онлајн издања „Блица”, и „Курир” у званичном ценовнику има иновативније форме оглашавања, па се у понуди налази могућност геотаргетирања, видео форме банера, али и видео огласи који се емитују у оквиру ТВ програма и видео прилога које креира редакција. То се ради по веома сличном принципу као у „Блицу” јер је 15 секунди емитовања видео огласа услов за почетак гледања жељеног видео садржаја. У понуди се налази и видео продукција ове редакција која је такође доступна оглашивачима.¹⁴⁰

За разлику од „Блица”, „Политике” и „Данаса”, онлајн издање „Курира” не нуди могућност директне претплате на електронску верзију штампаног издања, већ се та могућност нуди преко онлајн платформе „Новинарница”. Ако се притом у обзир узме и чињеница да је приступ дигиталној платформи и телевизији потпуно бесплатно, онда се лако може закључити да је оглашавање једини извор прихода од онлајн издања. Стога не чуди што се ради и на сегментирању публике по нишама, па се тако и у случају „Курира” запажа издвајање поддомена у оквиру матичног сајта како би се развијала публика за посебно битне нише.

Тако су, примера ради, теме које се односе на породицу, животни стил, моду, познате личности и здравље издвојене на засебан поддомен „Стил”¹⁴¹. Слична пракса је и са селекцијом „Одржива будућност”, иако она нема свој поддомен¹⁴², али је препозната као посебно битна тема, па има свој засебан дизајн, али и подкаст посвећен екологији под називом „Еколуција”¹⁴³. Осим „Курира” који је покренуо специјализовани подкаст, ова медијска форма уочена је још само у онлајн издању дневног листа „Данас”.

Све већа окренутост ка развоју дигиталних платформи видљива је и по томе што је већ у импресуму евидентно присуство нових медијских професионалаца, као што су комјунити менаџер, уредник за друштвене мреже, шеф видео службе, као и извршни директор и уредници ТВ програма.

Занимљиво је да се, баш као што је случај и у „Блицу”, у ценовнику не нуди могућност објављивања промотивних садржаја на друштвеним мрежама овог медија, иако имају веома популарне странице на најпопуларнијим друштвеним платформама. Тако Фејсбук страницу овог листа прати око 795.000 корисника¹⁴⁴, страницу на Твитеру прати око 96.000¹⁴⁵, на

¹³⁹ Доступно на: www.kurir.rs/tv (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹⁴⁰ Ценовник доступан на: www.adriamediagroup.com/wp-content/uploads/2020/07/web-cenovnik-2020.pdf (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹⁴¹ Доступно на: stil.kurir.rs (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹⁴² Доступно на: www.kurir.rs/odrziva-buducnost (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹⁴³ Доступно на: www.kurir.rs/zasadi-drvo/podcast (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹⁴⁴ Доступно на: www.facebook.com/kuririnfo (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹⁴⁵ Доступно на: twitter.com/KurirVesti (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

Инстаграму око 74.000¹⁴⁶, док је Јутјуб канал убедљиво најпопуларнији у конкуренцији свих анализираних медија јер га прати више од 67.000 корисника¹⁴⁷, што потврђује да су видео продукција и покретање телевизије дали значајне ефекте.

Корисно је истаћи и да онлајн издање „Курира” не нуди могућност степенастог наплаћивања ПР текстова, тј. да се основна цена која износи баш као и у „Блицу” 600 евра не увећава сразмерно загарантованом броју читања јер та опција не постоји у понуди „Курира”. Имајући у виду да ова два издања заузимају прва два места на листи најчитанијих сајтова у земљи, као и да је разлика у корист „Блица” минимална и износи свега 75.000 јединствених посетилаца на месечном нивоу, може се закључити да ова два медија имају подједнак потенцијал за степенасто наплаћивање ПР текстова, али „Курир” још није искористио ту могућност у својој званичној понуди.

¹⁴⁶ Доступно на: www.instagram.com/kurir.rs/ (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

¹⁴⁷ Доступно на: www.youtube.com/user/kurirtv (последњи пут посећено 5.08.2020. године).

6. СПЕЦИФИЧНОСТИ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ ШТАМПЕНИХ МЕДИЈА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У ДИГИТАЛНОМ ДОБУ

Током истраживања које је спроведено за потребе ове докторске дисертације истраживане су специфичности трансформације штампаних медија у нашој земљи у дигиталном добу, и то уз помоћ анкетног испитивања новинара и уредника у свим редакцијама које је обухватило истраживање, потом дубинским интервјуима и анкетним испитивањем директора (менаџера) тих медијских кућа, тј. главних и одговорних уредника ако се директори нису одазвали позиву, као и анализом доступних докумената која нуде корисне информације.

На основу свих добијених резултата током истраживања, промене које су детектоване у процесу трансформације штампаних медија могу се поделити у три категорије због систематичнијег представљања добијених налаза. У питању су образовно-професионалне промене, институционално-организационе промене и структурне промене у редакцијама. Стога ће у наставку сви резултати добијени истраживањем бити подељени на три наведене области.

6.1. Образовно-професионалне промене

Образовно-професионалне промене базичан су елемент трансформације штампаних медија будући да су адекватна новинарска знања и вештине предуслов за развој нових медијских садржаја, нових форми и начина информисања читалаца, али и самог дигиталног издања. Зато је о значају новинарских компетенција детаљно било речи у претходним поглављима, а доказе за то колико су нова знања и вештине неопходне савременим новинарима не налазимо само у тумачењима теоретичара, већ и у конкретним примерима редакција које су трансформацију базирале управо на прилагођавању својих кадрова новим захтевима које доноси дигитално доба. Искуство показује да је први корак у трансформацији сваке редакције штампаних медија подразумевао управо усавршавање постојећих новинара и уредника за излазак у онлајн сферу и успешно освајање публике у дигиталном медијском окружењу.

Да би се што прецизније детектовале образовно-професионалне промене у штампаним медијима у Србији, у упитницима за новинаре и уреднике предвиђене су три групе питања које се односе на овај аспект промена. Прва група су општи подаци о испитаницима, друга група питања се односи на њихов радни ангажман и уобичајене радне задатке у редакцијама, док се трећа односи на новинарске компетенције, тј. вредновање основних и нових новинарских знања и вештина од стране испитаника, као и њихову оцену у којој мери су усвојили конкретна знања и вештине из обе наведене категорије.

Због значаја овог елемента посебна пажња током истраживања посвећена је управо овом аспекту, а добијани резултати јасно указују на обим трансформације који је до сада спроведен у редакцијама свих пет штампаних медија који су обухваћени истраживањем. Стога ће у наставку бити представљени налази за образовно-професионалне промене за сваки појединачни дневни лист, а затим ће у оквиру закључка бити понуђена и упоредна анализа како би се прецизно одредиле сличности и разлике између пет истраживаних медија,

али такође и да би се утврдило које су редакције највише, а које најмање припремиле своје кадрове за дигитално доба.

„Политика”

Истраживање у редакцији „Политике” обухватило је 20 испитаника, од чега је њих 15 запослено на позицији новинара (75%), а пет на позицији уредника (25%). Тај узорак је обухватио 11 испитаника женског пола (55%) и девет испитаника мушког пола (45%), док је просечна старост 41,6 година. Редакцију доминантно чине искусни новинари и уредници, па су најбројнији они са искуством рада у медијима од 20 до 30 година (40%), следе они са 10 до 20 година искуства (25%), затим колеге са три до 10 година искуства (20%), док сваки десети има више од 30 година искуства рада у медијима (10%). Само један испитаник (5%) има мање од три године искуства у новинарству, што указује да је редакција доминантно окренута ка искусним новинарима и да се веома мали простор даје млађим новинарима који су најчешће предводници промена и окосница онлајн издања.

Чак 95% новинара и уредника „Политике” има високо образовање, док само 5% има средњу стручну спрему, што указује на изразито образован кадар редакције, посебно ако се узме у обзир податак да је притом 60% новинара и уредника завршило основне, мастер или докторске студије из области новинарства и медија, док је 35% завршило студије из неке друге области.

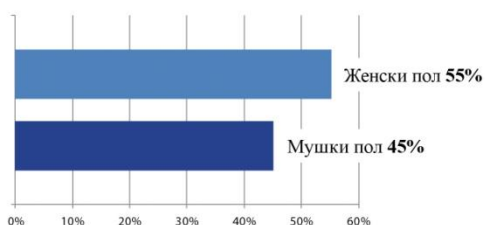
Радно место



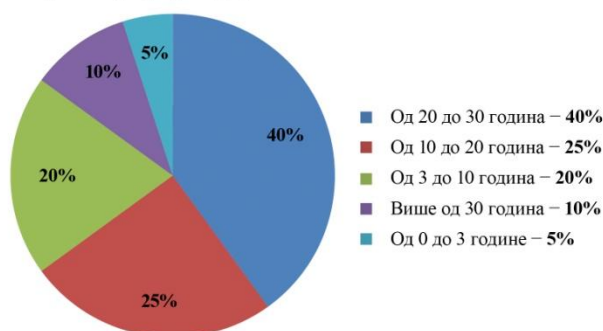
Образовање



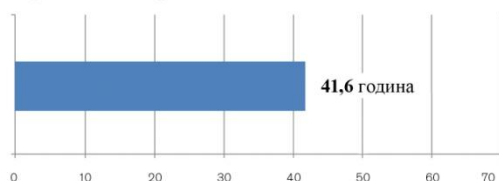
Пол



Искуство рада у медијима



Просечна старост



Графикон бр. 11: Општи подаци о испитаницима у „Политици”

Иако претходно наведени подаци указују на велики потенцијал редакције у домену креирања квалитетног садржаја за штампано издање јер доминирају искусни и високообразовани новинари, они истовремено откривају и да у актуелном периоду постоји веома мали потенцијал за обнову редакције новим кадровима. То значи да је трансформација у кадровском смислу знатно отежана јер је редакција доминантно састављена од новинари са наслеђеном рутином рада који знатно спорије прате и усвајају нове трендове. О томе сведочи

и податак да чак 50% испитаника има више од 20 година искуства у новинарству, свега 25% иза себе има мање од 10 година рада у медијима, а сва искуства из света показују да је управо та категорија новинара покретачка снага онлајн редакција.

Подаци о радном ангажману новинара и уредника у „Политици” откривају још више отежавајућих околности за трансформацију редакције. Чак 95% испитаника примарно ради за штампано, а само 5% за онлајн издање, али још проблематичнији налаз открива да истовремено 90% новинара креира оригиналан садржај само за штампано издање, док друге колеге из редакције део тог садржаја касније објављују и онлајн. Само 10% новинара осим писања текстова за штампано издање истовремено пише оригиналне текстове и за онлајн, док ниједан испитаник није навео да пише оригиналне текстове само за онлајн издање, што недвосмислено указује на изразито запостављање дигиталне платформе.

Треба напоменути да једино тренд све мање специјализације новинара за одређене тематске области нешто брже долази и у „Политику”, па је током истраживања утврђено да је 40% новинара специјализовано за одређени сектор, док 60% извештава о темама из различитих области.

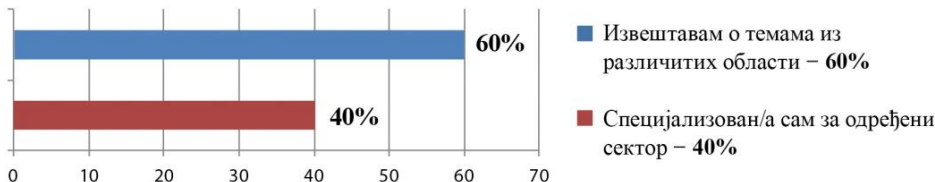
За које издање вашег медија примарно радите?



За које све платформе креирате оригиналан медијски садржај?



Да ли сте специјализовани за одређени сектор?



Графикон бр. 12: Радни ангажман новинара и уредника у „Политици”

Као последица таквог стања, уобичајене радне обавезе новинара и уредника у овој редакцији веома су малобројне и имају све карактеристике типичне традиционалне редакције. Тако је писање текстова обавеза свих испитаника, док снимање фотографија приликом извештавања са терена или њихово обезбеђивање на друге начине практикује три од четири испитаника. И то су једине три радне обавезе које има типичан новинар „Политике” са списка од укупно 20 задужења која се најчешће појављују у савременим редакцијама. Од осталих задужења, нешто већи број, тачније 45% испитаника, практикује коришћење садржаја са друштвених мрежа приликом писања својих текстова, 35% директно комуницира са публиком преко личних налога на друштвеним мрежама, док 20% бира теме о којима ће писати на основу анализе интересовања публике.

Табела бр. 3: Радни ангажман новинара и уредника у „Политици”

Уобичајене радне обавезе новинара и уредника у редакцији Политике		Процент
1.	Писање текстова	100%
2.	Снимање фотографија приликом извештавања са терена	75%
3.	Обезбеђивање фотографија за опремање текстова	75%
4.	Коришћење садржаја са друштвених мрежа за потребе текстова	45%
5.	Директно комуницирање са публиком преко личних контаката и налога	35%
6.	Одабир тема о којима ће се писати на основу анализе интересовања публике	20%
7.	Одабир форме медијских садржаја на основу анализе навика публике	15%
8.	Снимање видео записа по потреби приликом извештавања са терена	10%
9.	Самостално објављивање текстова на онлајн издању	10%
10.	Употреба садржаја који креирају корисници у текстовима или медијским садржајима	10%
11.	Одабир тема о којима ће се извештавати на основу таргет група медија за који раде	10%
12.	Креирање графика, инфографика, интерактивних графика, анимација	5%
13.	Припремање и објављивање садржаја на друштвеним мрежама медија	5%
14.	Одабир форме медијских садржаја на основу потенцијала за монетизацију	5%
15.	Монтирање видео прилога од материјала које су сами снимили или обезбедили за потребе објављивања	0%
16.	Снимање и припрема аудио записа	0%
17.	Самостално оптимизовање текстова за претраживаче (SEO)	0%
18.	Вођење и уређивање званичних налога медија на друштвеним мрежама	0%
19.	Коришћење аналитичких сервиса за праћење и анализу понашања публике	0%
20.	Креирање садржаја за посебне сервисе или канале (подкаст, Јутјуб канал и сл.)	0%

* Наведени проценат поред сваке ставке означава удео испитаника који дату активност обављају као уобичајену радну обавезу.

Све остале обавезе практикује занемарљив број новинара и уредника, а чак шест задужења нема ниједан од испитаника. Међу тих шест задужења налазе се монтирање видео прилога, снимање и припрема аудио записа, праћење аналитичких сервиса, оптимизација садржаја за претраживаче, креирање садржаја за специфичне медијске сервисе попут подкаста или Јутјуб канала, као и вођење званичних налога медија на друштвеним мрежама. Одсуство ових радних задужења, али и занемарљиво присуство многих других, очигледан су индикатор да је „Политика” потпуно запоставила своје онлајн издање и да се оно тренутно налази на нивоу на којем су онлајн издања многих штампаних медија у свету била још пре пуних 10 година.

Када је реч о вредновању актуелног значаја основних и нових новинарских компетенција, новинари и уредници „Политике” неупоредиво већи значај придају традиционалним новинарским знањима и вештинама. Колико су оне доминантне у овој редакцији најбоље сведочи податак да је најслабије оцењена ставка са листе од 15 традиционалних знања и вештина добила вишу оцену у односу на најбоље оцењену ставку са листе од 15 нових новинарских знања и вештина. Тако је на скали од 0 до 10, „тимски рад” заслужио оцену 7,75 и последњи је на ранг листи основних новинарских компетенција, али је и даље више вреднован од „коришћења садржаја који креирају корисници и подстицања интерактивности” које заузима прво место на ранг листи нових компетенција са оценом 7,5.

Пет најзначајнијих традиционалних новинарских компетенција по оцени испитаника у овом дневном листу су „професионално писање” са оценом 9,95, „провера података” са 9,65, „уређивање садржаја” са 9,6, „поштовање етичких принципа” са 9,5 и „интервјуисање” са 9,25. С друге стране, првих пет позиција на листи нових компетенција заузимају већ споменуто „коришћење садржаја који креирају корисници” са 7,5, „таргетирање циљних група” са 7,4, „прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике” са 7,25, „специфичности писања за онлајн издање” са 7,1 и „креирање садржаја за друштвене мреже” са 6,8.

Табела бр. 4: Оцена актуелног значаја новинарских компетенција у „Политици”

Оцена актуелног значаја следећих основних новинарских знања и вештина на скали од 0 до 10

		Оцена
1.	Професионално писање	9,95
2.	Провера података	9,65
3.	Уређивање садржаја	9,60
4.	Поштовање етичких принципа и новинарског кодекса	9,50
5.	Интервјуисање	9,25
6.	Поштовање временских рокова	9,15
7.	Процена вредности/значаја вести	9,15
8.	Креативност и иновативност	9,05
9.	Критичко мишљење	8,95
10.	Истраживање	8,95
11.	Извештавање	8,85
12.	Комуникацијске вештине	8,75
13.	Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	8,00
14.	Специјализација за одређену тематску област	7,90
15.	Тимски рад	7,75

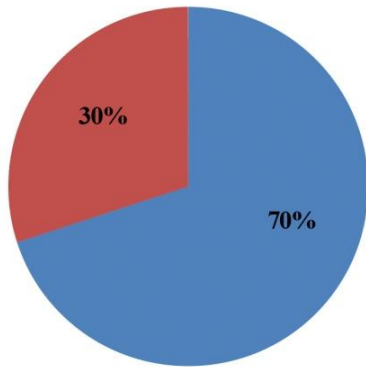
Оцена актуелног значаја следећих нових знања и вештина на скали од 0 до 10

		Оцена
1.	Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	7,50
2.	Таргетирање циљних група	7,40
3.	Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	7,25
4.	Специфичности писања за онлајн издање	7,10
5.	Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/ уређивање страница на друштвеним мрежама	6,80
6.	Оптимизација садржаја за претраживаче (СЕО)	6,55
7.	Снимање и обрада фотографија	6,45
8.	Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	6,35
9.	Знања из области дата новинарства	6,30
10.	Снимање и обрада/монтажа видео записа	6,20
11.	Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	6,15
12.	Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	6,10
13.	Снимање и обрада/монтажа аудио записа	5,95
14.	Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	5,75
15.	Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	5,05

* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште није битно”, а 10 значи „изузетно је битно”.

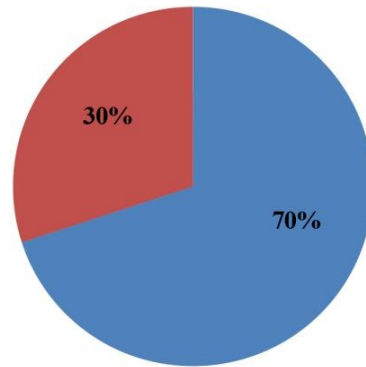
Занимљиво је да истовремено новинари и уредници овог дневног листа имају свест о томе колико су нове компетенције битне, па чак 70% њих сматра да је усвајање нових знања и вештина неопходно свим новинарима и штампаног и онлајн издања, док 30% сматра да је то неопходно само онима који раде за дигитално издање. Такође треба истаћи да је већина новинара и уредника свесна и своје тренутне оспособљености за рад у онлајн сфери јер 70% сматра да већ поседује одређена дигитална знања и вештине, али не у довољној мери за успешан рад, док 30% сматра да већ има адекватан ниво тих знања.

Да ли новинари треба да се прилагођавају дигиталном добу тако што ће усвајати нова знања и вештине?



- То је нужно за све новинаре и онлајн и штампаног издања – 70%
- То је нужно за новинаре онлајн издања, али не и за новинаре штампаног издања – 30%

Да ли су вама потребна нова знања и вештине да бисте свој новинарски рад прилагодили дигиталном добу?



- Одређена знања и вештине већ поседујем, али не у довољној мери – 70%
- Већ поседујем довољно нових знања и вештина за успешан рад – 30%

Графикон бр. 13: Ставови о усвајању нових новинарских компетенција у „Политици”

На трагу претходних налаза су и оцене новинара и уредника које се односе на то у којој мери су усвојили нове компетенције јер су са листе од 15 ставки само три добиле оцену већу од 5. То су „специфичности писања за онлајн издање” са оценом 6,6, потом „прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике” са 5,3 и „снимање и обрада фотографија” такође са оценом 5,3. Преосталих 12 знања и вештина оцењени су са оценом мањом од 5, а чак 7 са оценом мањом од 3, што указује на изразиту неприпремљеност новинара и уредника „Политике” за рад у дигиталном медију.

Битно је истаћи и да је преовлађујући став у овој редакцији да новинари треба да усвајају нова знања и вештине са наведеног списка јер 55% сматра да треба да усвајају сва или већину наведених знања, док 45% сматра да је оправдано захтевати усвајање мањег броја или тек неколико њих. Истовремено ниједан испитаник не сматра да је неоправдано очекивати од новинара да усвајају споменута знања и вештине.

Упркос оваквом ставу новинара и уредника „Политике” према променама које новинари треба да усвоје, 60% тврди да њихова медијска кућа уопште не обезбеђује обуке и тренинге за наведена знања, док још 35% каже да обезбеђује за само неколико њих. То значи да је самостално усавршавање једина опција за велику већину испитаника.

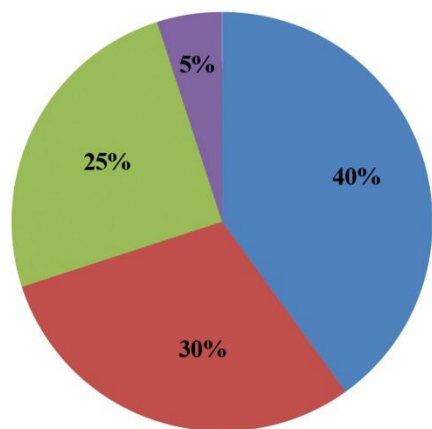
Табела бр. 5: Оцена усвајања нових новинарских компетенција у „Политици”

У којој мери сте усвојили следећа нова знања и вештине на скали од 0 до 10?

	Оцена
1. Специфичности писања за онлајн издање	6,60
2. Снимање и обрада фотографија	5,30
3. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	5,30
4. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	4,65
5. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	4,05
6. Таргетирање циљних група	3,95
7. Знања из области дата новинарства	3,05
8. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	2,90
9. Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	2,60
10. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	2,50
11. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	2,10
12. Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	2,10
13. Снимање и обрада/монтажа видео записа	1,95
14. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	1,85
15. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	1,80

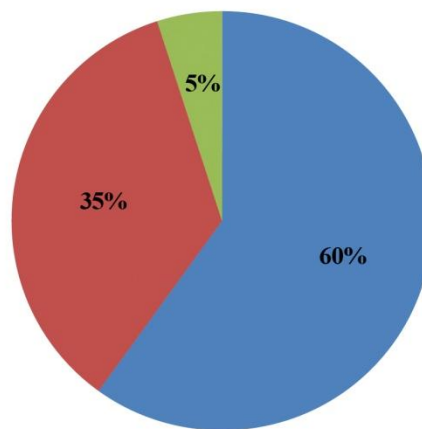
* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште не поседујем ово знање или вештину”, а 10 значи „у потпуности сам усвојио/ла ово знање или вештину”.

Да ли је оправдано захтевати од новинара да усвајају претходно наведена нова знања и вештине?



- Оправдано је захтевати усвајање мањег броја наведених знања и вештина – 40%
- Оправдано је захтевати усвајање већине наведених знања и вештина – 30%
- Оправдано је захтевати усвајање свих наведених знања и вештина – 25%
- Оправдано је захтевати усвајање само неколико наведених знања и вештина – 5%

Да ли медијска компанија за коју радите обезбеђује обуке и тренинге за наведена знања и вештине?



- Не обезбеђује обуке и тренинге, већ се новинари самостално и приватно усавршавају – 60%
- Обезбеђује за неколико наведених знања и вештина – 35%
- Обезбеђује за више од пола наведених знања и вештина – 5%

Графикон бр. 14: Ставови о оправданости усвајања нових новинарских компетенција у „Политици”

Још један веома значајан налаз односи се на оцену коју ће основне и нове новинарске компетенције имати у будућности, тј. за пет година. За разлику од вредновања у актуелном периоду које је показало изразиту доминацију основних компетенција јер су све оне биле боље позициониране од нових, оцена њиховог значаја у будућности показује знатно другачије резултате. Јасно се уочава тренд пада значаја традиционалних новинарских знања,

док истовремено значај нових знања и вештина расте. Иако су традиционална знања и овога пута захваљујући минималној разлици заузела прва три места на заједничкој ранг листи („основна софтверска и компјутерска знања и вештине са 8,8, „комуникацијске вештине” са 8,75 и „поштовање временских рокова” са 8,7), већ следећа три места заузела су нова знања и вештине („коришћење садржаја које креирају корисници и подстицање интерактивности” и „таргетирање циљних група” са по 8,6 и „креирање садржаја за друштвене мрежа” са 8,55), а на листи 15 најбоље оцењених налази се чак седам нових компетенција. Овакви налази недвосмислено указују да новинари и уредници очекују значајне промене у блиској будућности, а сви налази показују да је за те промене њихова редакција апсолутно неприпремљена.

Табела бр. 6: Оцена значаја који ће новинарске компетенције имати за пет година у „Политици”

Оцена значаја који ће за пет година имати следећа основна и нова новинарска знања и вештине на скали од 0 до 10

	Оцена
1. Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	8,80
2. Комуникацијске вештине	8,75
3. Поштовање временских рокова	8,70
4. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	8,60
5. Таргетирање циљних група	8,60
6. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	8,55
7. Професионално писање	8,40
8. Специфичности писања за онлајн издање	8,40
9. Истраживање	8,35
10. Извештавање	8,35
11. Уређивање садржаја	8,30
12. Креативност и иновативност	8,30
13. Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	8,30
14. Критичко мишљење	8,25
15. Снимање и обрада фотографија	8,25
16. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	8,25
17. Интервјуисање	8,15
18. Провера података	8,05
19. Знања из области дата новинарства	8,00
20. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	8,00
21. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	8,00
22. Процена вредности/значаја вести	7,90
23. Снимање и обрада/монтажа видео записа	7,85
24. Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	7,85
25. Поштовање етичких принципа и новинарског кодекса	7,70
26. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	7,70
27. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	7,50
28. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	7,45
29. Тимски рад	7,05
30. Специјализација за одређену тематску област	6,60

* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште неће бити битно”, а 10 значи „биће изузетно битно”.

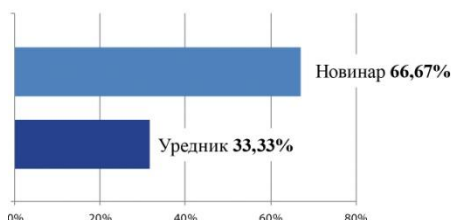
- Основна новинарска знања и вештине означена су плавом бојом
- Нова новинарска знања и вештине означена су црвеном бојом

„Вечерње новости”

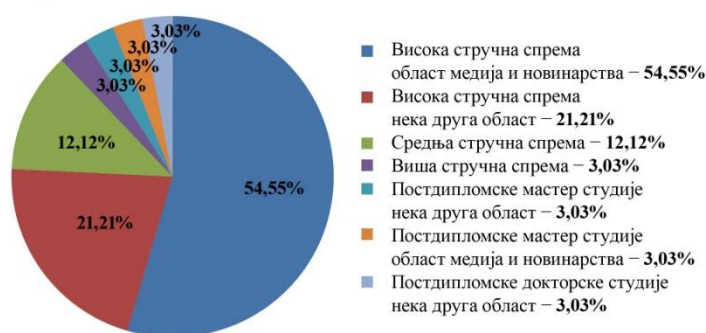
У „Вечерњим новостима” узорак је обухватио 33 испитаника, од чега је било 22 новинара (66,67%) и 11 уредника (33,33%). Три четвртине њих чине припаднице женског пола (75,76% женски и 24,24% мушки пол), док је просечна старост 43,9 година. Када је реч о новинарском искуству, ситуација је скоро идентична као у „Политици” јер су и у „Вечерњим новостима” најбројнији они са новинарским искуством између 20 и 30 година (36,37%), потом колеге са искуством од 10 до 20 година (27,27%), док је разлика у томе што су преостале три категорије подједнако присутне са по 12,12%.

Сличност се уочава и по питању образовања јер и у „Вечерњим новостима” око 85% има високо образовање, око 15% има средњу или вишу стручну спрему, а од високообразованих 57,58% је завршило основне или мастер студије из области новинарства и медија. Стога се може констатовати да и у овој редакцији доминирају искусни и високообразовани новинари и уредници, што представља велики потенцијал за креирање квалитетног новинарског садржаја, али с друге стране старосна структура редакције отежава њену бржу трансформацију и прилагођавање дигиталном добу, баш као и у случају „Политике”.

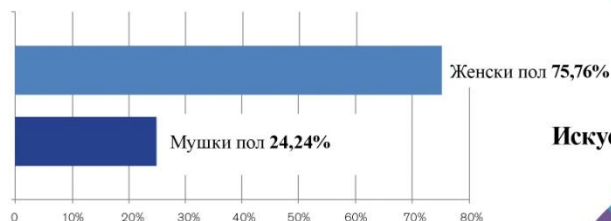
Радно место



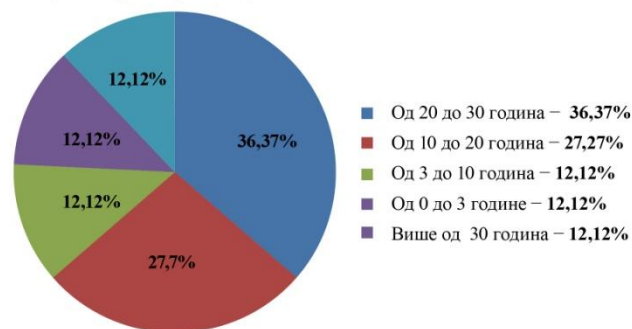
Образовање



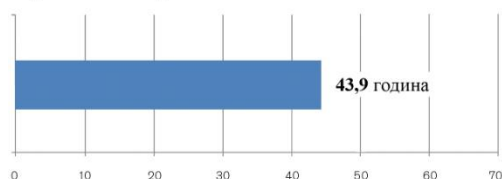
Пол



Искуство рада у медијима



Просечна старост



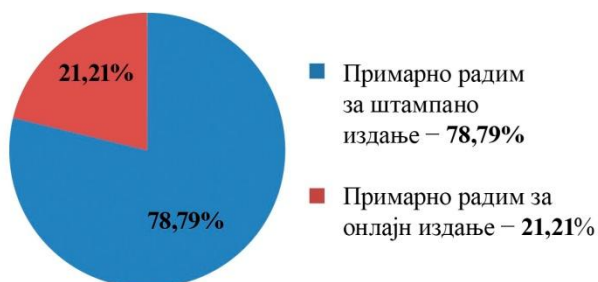
Графикон бр. 15: Општи подаци о испитаницима у „Вечерњим новостима”

Иако постоји значајна сличност са „Политиком” и када је реч о радном ангажману новинара и уредника, истраживање показује да у „Новостима” ипак постоји четири пута више оних који примарно раде за онлајн издање (21,21% наспрам 5% у „Политици”), али је штампано издање и у овом случају доминантно јер у њему ради четири од пет испитаника (78,79%). Разлика се бележи и по питању платформе за коју се креира оригиналан медијски садржај јер 60,61% креира такав садржај само за штампано издање (у „Политици” тај удео износи чак 90%), скоро петина креира оригиналан садржај и за штампано и за онлајн издање (18,18%), а за разлику од „Политике” у „Новостима” се бележе и они који креирају

оригиналан садржај само за онлајн издање (9,09%) и они који то раде и за онлајн издање и за друштвене мреже (12,12%).

Значајна разлика у односу на „Политику” учоава се по питању специјализације, јер је 60,61% новинара „Вечерњих новости” специјализовано за одређени сектор, док 39,39% извештава о темама из различитих области, док је у „Политици” тај однос потпуно супротан и износи 60:40 у корист новинара који нису специјализовани само за један сектор.

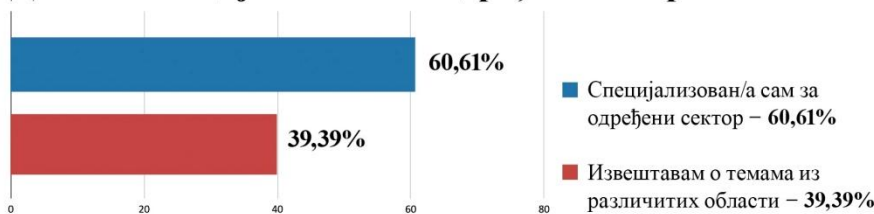
За које издање вашег медија примарно радите?



За које све платформе креирате оригиналан медијски садржај?



Да ли сте специјализовани за одређени сектор?



Графикон бр. 16: Радни ангажман новинара и уредника у „Вечерњим новостима”

Такав радни ангажман директно се одразио и на уобичајене радне обавезе новинара и уредника у овој медију, па са листе од 20 најчешћих задужења у савременим редакцијама само два нема ниједан новинар, док их је у „Политици” било три пута више, тј. укупно шест. Међутим, опет су само три задужења присутна код више од половине испитаника, али се овога пута уз писање текстова (72,73%) и обезбеђивање фотографија (60,61%), као новина појављује коришћење садржаја са друштвених мрежа (57,58%), што је директна последица веће окренутости онлајн издању у редакцији „Вечерњих новости” у односу на „Политику”.

Иако се разлике у односу на „Политику” не могу довести у питање, баш као ни чињеница да „Новости” посвећују већу пажњу и више кадровских ресурса свом онлајн издању, тај ниво је у актуелном периоду и даље недовољан да би се говорило о значајнијој трансформацији новинара и уредника. Истраживање показује да је број оних који су оспособљени за рад на дигиталним платформама и даље недовољан јер су радне обавезе запослених у овој редакцији веома малобројне и не обухватају у већем обиму ниједно од кључних задужења које је неопходно за рад на дигиталној платформи, о чему најбоље сведочи податак да своје текстове на онлајн издању самостално објављује само 15,15% новинара „Вечерњих новости”.

Табела бр. 7: Радни ангажман новинара и уредника у „Вечерњим новостима”

Уобичајене радне обавезе новинара и уредника у редакцији Вечерњих новости		Процент
1.	Писање текстова	72,73%
2.	Обезбеђивање фотографија за опремање текстова	60,61%
3.	Коришћење садржаја са друштвених мрежа за потребе текстова	57,58%
4.	Одабир тема о којима ће се писати на основу анализе интересовања публике	42,42%
5.	Снимање фотографија приликом извештавања са терена	33,33%
6.	Снимање видео записа по потреби приликом извештавања са терена	33,33%
7.	Коришћење аналитичких сервиса за праћење и анализу понашања публике	18,18%
8.	Директно комуницирање са публиком преко личних контаката и налога	15,15%
9.	Самостално објављивање текстова на онлајн издању	15,15%
10.	Одабир форме медијских садржаја на основу анализе навика публике	15,15%
11.	Одабир тема о којима ће се извештавати на основу таргет група медија за који раде	15,15%
12.	Креирање графика, инфографика, интерактивних графика, анимација	12,12%
13.	Припремање и објављивање садржаја на друштвеним мрежама медија	12,12%
14.	Монтирање видео прилога од материјала које су сами снимили или обезбедили за потребе објављивања	9,09%
15.	Употреба садржаја који креирају корисници у текстовима или медијским садржајима	9,09%
16.	Снимање и припрема аудио записа	6,06%
17.	Самостално оптимизовање текстова за претраживаче (SEO)	3,03%
18.	Креирање садржаја за посебне сервисе или канале (подкаст, Јутјуб канал и сл.)	3,03%
19.	Одабир форме медијских садржаја на основу потенцијала за монетизацију	0%
20.	Вођење и уређивање званичних налога медија на друштвеним мрежама	0%

* Наведени проценат поред сваке ставке означава удео испитаника који дату активност обављају као уобичајену радну обавезу.

Претходно наведени налази директно се одражавају и на вредновање актуелног значаја основних и нових новинарских компетенција, па редакција „Вечерњих новости” неупоредиво већи значај придаје основним у односу на нова новинарска знања и вештине. Баш као и у случају „Политике”, најбоље вреднована нова медијска компетенција, а то је „прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике” добила је мању оцену (7,64) него најлошије оцењена ставка са листе 15 основних новинарских знања и вештина, а то је „специјализација за одређену тематску област” (7,88).

На листи пет најбоље оцењених традиционалних новинарских компетенција у „Вечерњим новостима” нашли су се „поштовање етичких принципа” са оценом 9,85, „професионално писање” са 9,73, „уређивање садржаја” и „поштовање временских рокова” са 9,58 и „процена вредности вести” са 9,48, што значи да су три ставке идентичне као у „Политици”, али је њихов редослед другачији. Промене су уочене и међу највише вреднованим новим компетенцијама јер се у „Новостима” на врху листе налазе „прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике” са оценом 7,64, „таргетирање циљних група” са 7,39, „коришћење садржаја који креирају корисници” са 7,36, „коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања и анализу публике” са 7,30 и „самостално објављивање текстова на медијском сајту” са 7,24.

Табела бр. 8: Оцена актуелног значаја новинарских компетенција у „Вечерњим новостима”

Оцена актуелног значаја следећих основних новинарских знања и вештина на скали од 0 до 10

	Оцена
1. Поштовање етичких принципа и новинарског кодекса	9,85
2. Професионално писање	9,73
3. Уређивање садржаја	9,58
4. Поштовање временских рокова	9,58
5. Процена вредности/значаја вести	9,48
6. Провера података	9,30
7. Критичко мишљење	9,30
8. Извештавање	9,27
9. Истраживање	9,18
10. Тимски рад	8,88
11. Интервјуисање	8,85
12. Комуникацијске вештине	8,70
13. Креативност и иновативност	8,67
14. Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	8,64
15. Специјализација за одређену тематску област	7,88

Оцена актуелног значаја следећих нових знања и вештина на скали од 0 до 10

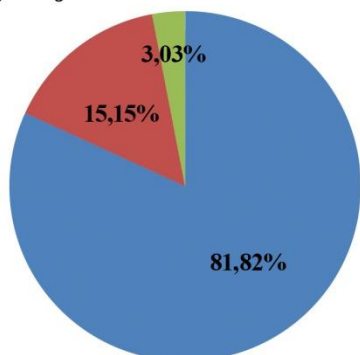
	Оцена
1. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	7,64
2. Таргетирање циљних група	7,39
3. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	7,36
4. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	7,30
5. Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	7,24
6. Специфичности писања за онлајн издање	7,06
7. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	7,00
8. Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	6,97
9. Знања из области дата новинарства	6,73
10. Снимање и обрада фотографија	6,55
11. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	6,48
12. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	6,21
13. Снимање и обрада/монтажа видео записа	5,88
14. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	5,79
15. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	5,61

* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште није битно”, а 10 значи „изузетно је битно”.

Више од четири петине новинара и уредника (81,82%) наводи да је усвајање нових знања и вештина неопходно свим новинарима и штампаног и онлајн издања. Неупоредиво мање (15,15%) сматра да то није неопходно новинарима штампаног издања, док само 3,03% сматра да то није неопходно ни новинарима штампаног, ни новинарима онлајн издања.

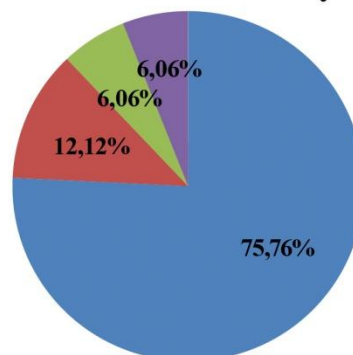
Три од четири (75,76%) сматра да одређене нове компетенције већ поседује, али не у довољној мери за успешан рад, што указује да су свесни свог тренутног нивоа оспособљености за рад у онлајн сфери и да доминантно сматрају да сви новинари морају да се усавршавају за рад у дигиталном окружењу.

Да ли новинари треба да се прилагођавају дигиталном добу тако што ће усвајати нова знања и вештине?



- То је нужно за све новинаре и онлајн и штампаног издања – 81,82%
- То је нужно за новинаре онлајн издања, али не и за новинаре штампаног издања – 15,15%
- То није је нужно ни за новинаре онлајн издања, ни за новинаре штампаног издања јер су основна новинарска знања и вештине сасвим довољне и у дигиталном добу – 3,03%

Да ли су вама потребна нова знања и вештине да бисте свој новинарски рад прилагодили дигиталном добу?



- Одређена знања и вештине већ поседујем, али не у довољној мери – 75,76%
- Већ поседујем довољно нових знања и вештина за успешан рад – 12,12%
- Веома су ми потребна нова знања и вештине јер их не поседујем – 6,06%
- Таква знања и вештине ми нису потребне јер радим за штампано издање – 6,06%

Графикон бр. 17: Ставови о усвајању нових новинарских компетенција у „Вечерњим новостима”

Новинари и уредници „Вечерњих новости” оцењују да су седам од 15 нових новинарских компетенција усвојили у значајнијој мери, тачније степен поседовања тих компетенција оцењују оценом већом од 5 на скали од 0 до 10. Поређења ради, њихове колеге у „Политици” само за три нове компетенције наводе да их поседују у већој мери.

Тако се међу најприсутнијим новим знањима и вештинама у редакцији „Вечерњих новости” налазе „специфичности писања за онлајн издање” са оценом 7,94, „прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике” са 6,67, „снимање и обрада фотографија” са 5,76, „креирање садржаја за друштвене мреже” са 5,7 и „самостално објављивање текстова на медијском сајту” са 5,27. Оцену мању од 3 добило је само једно знање, док је у „Политици” то био случај чак са осам ставки.

Преовлађујуће уверење у редакцији је и да савремени медијски професионалци треба да усвајају нове компетенције јер два од три испитаника сматра да је од новинара оправдано захтевати да усвајају сва или већину нових знања и вештина (63,64%). Међутим, истовремено тек сваки пети наводи да њихова медијска кућа обезбеђује обуке и тренинге за стицање свих или већине тих знања, док две трећине наводи да обезбеђује само за неколико знања и вештина (36,37%) или не обезбеђује уопште (30,30%).

То значи да су и у овој редакцији новинари свесни потребе да се усавршавају и стичу нове компетенције, али да истовремено немају довољну подршку своје медијске куће на том путу иако је та подршка присутнија у значајно већој мери него у случају њихових колега из „Политике”.

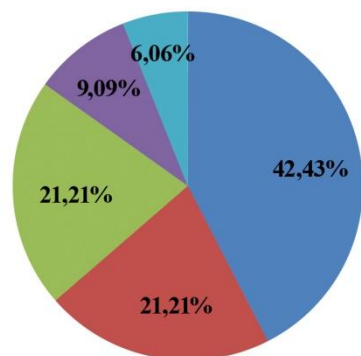
Табела бр. 9: Оцена усвајања нових новинарских компетенција у „Вечерњим новостима”

У којој мери сте усвојили следећа нова знања и вештине на скали од 0 до 10?

	Оцена
1. Специфичности писања за онлајн издање	7,94
2. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	6,67
3. Снимање и обрада фотографија	5,76
4. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	5,70
5. Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	5,27
6. Таргетирање циљних група	5,15
7. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	5,09
8. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	4,88
9. Снимање и обрада/монтажа видео записа	4,73
10. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	4,39
11. Знања из области дата новинарства	4,12
12. Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	3,97
13. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	3,76
14. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	3,45
15. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	2,52

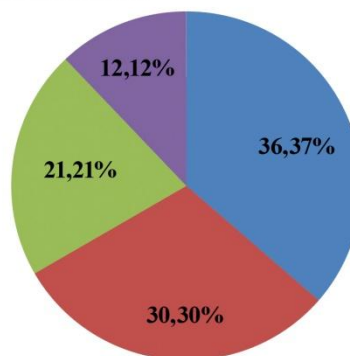
* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште не поседујем ово знање или вештину”, а 10 значи „у потпуности сам усвојио/ла ово знање или вештину”.

Да ли је оправдано захтевати од новинара да усвајају претходно наведена нова знања и вештине?



- Оправдано је захтевати усвајање већине наведених знања и вештина – **42,43%**
- У потпуности је оправдано захтевати усвајање свих наведених знања и вештина – **21,21%**
- Оправдано је захтевати усвајање мањег броја наведених знања и вештина – **21,21%**
- Оправдано је захтевати усвајање само неколико наведених знања и вештина – **9,09%**
- Није оправдано захтевати да новинари усвајају наведена знања и вештина – **6,06%**

Да ли медијска компанија за коју радите обезбеђује обуке и тренинге за наведена знања и вештине?



- Обезбеђује за неколико наведених знања и вештина – **36,37%**
- Не обезбеђује обуке и тренинге, већ се новинари самостално и приватно усавршавају – **30,30%**
- Обезбеђује за сва наведена знања и вештине ако постоји редакцијска потреба за тим и интересовање – **21,21%**
- Обезбеђује за мање од пола наведених знања и вештина – **12,12%**

Графикон бр. 18: Ставови о оправданости усвајања нових новинарских компетенција у „Вечерњим новостима”

Врло битан индикатор односи се и на оцену значаја који ће основне и нове новинарске компетенције имати за пет година, а резултати показују да новинари и уредници „Вечерњих новости” очекују велики раст значаја нових знања и вештина јер су шест ставки из те категорије успеле да се нађу на листи првих 15, иако ниједно није било у првих 15 када се оцењивао њихов значај у актуелном периоду.

То значи да су традиционална знања задржала доминантну позицију, а три најбоље рангиране ставке су управо из ове категорије и то су „уређивање садржаја” са оценом 9,09, „поштовање временских рокова” са 8,8 и „основна софтверска и компјутерска знања и вештине” са 8,61. На четвртном месту налази се најбоље рангирана ставка са листе нових знања и вештина, а то је „креирање садржаја за друштвене мреже” са оценом 8,45, а међу три најбоље рангиране из ове категорије су још „самостално објављивање текста на медијском сајту” са оценом 8,15 и „прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике” са 8,12.

Табела бр. 10: Оцена значаја који ће новинарске компетенције имати за пет година у „Вечерњим новостима”

Оцена значаја који ће за пет година имати следећа основна и нова новинарска знања и вештине на скали од 0 до 10

	Оцена
1. Уређивање садржаја	9,09
2. Поштовање временских рокова	8,88
3. Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	8,61
4. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	8,45
5. Комуникацијске вештине	8,24
6. Самостално објављивање текста на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	8,15
7. Процена вредности/значаја вести	8,12
8. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	8,12
9. Истраживање	8,09
10. Интервјуисање	8,00
11. Специфичности писања за онлајн издање	8,00
12. Таргетирање циљних група	7,97
13. Извештавање	7,91
14. Професионално писање	7,88
15. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	7,73
16. Снимање и обрада фотографија	7,70
17. Тимски рад	7,67
18. Креативност и иновативност	7,67
19. Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	7,67
20. Поштовање етичких принципа и новинарског кодекса	7,61
21. Снимање и обрада/монтажа видео записа	7,61
22. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	7,61
23. Провера података	7,58
24. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	7,55
25. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	7,52
26. Критичко мишљење	7,36
27. Знања из области дата новинарства	7,09
28. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	7,03
29. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	6,88
30. Специјализација за одређену тематску област	6,67

* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште неће бити битно”, а 10 значи „биће изузетно битно”.

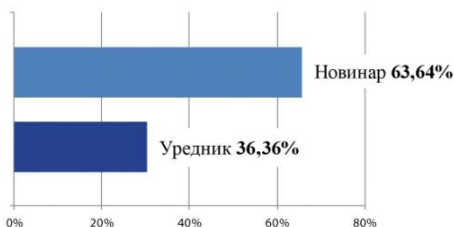
- Основна новинарска знања и вештине означена су плавом бојом
- Нова новинарска знања и вештине означена су црвеном бојом

„Данас”

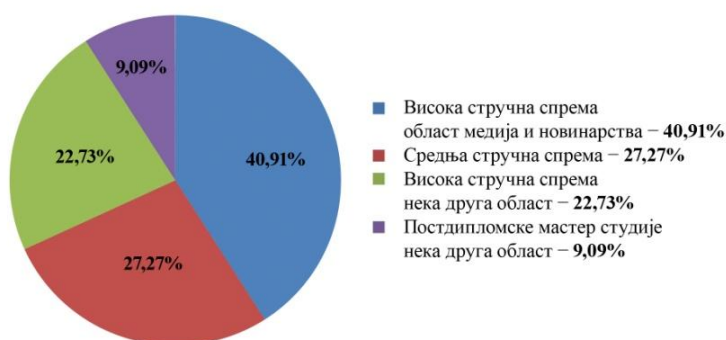
У „Данасу” је истраживањем обухваћено 22 испитаника, односно 14 новинара (63,64%) и осам уредника (36,36%) и то је једина редакција у којој су бројнији били испитаници мушког пола (54,55%) у односу на женски (45,45%). Просечна старост износи 39,3 године, што је за око две године мање у односу на просечну старост у „Политици” и око четири године мање у односу на „Вечерње новости”. Од ова два дневна листа, „Данас” се разликује и по томе што су најбројнији новинари и уредници са 10 до 20 година радног искуства у медијима (36,37%), затим следи група која је била најбројнија у друга два споменута листа, а то су запослени за искуством између 20 и 30 година (27,27%). Најмање су присутни они са искуством до три године (9,09%) и од три до 10 година (9,09%), док дупло већи удео чине запослени са више од 30 година искуства (18,18%).

Запажа се да у овом листу има нешто више новинара и уредника са средњом стручном спремом у односу на „Политику” и „Новости” јер они у овом случају чине више од четвртине испитаника (27,27%), али и даље доминирају високообразовани са 72,73%, а међу њима су најбројнији они који су завршили основне студије из области медија и новинарства (40,91%).

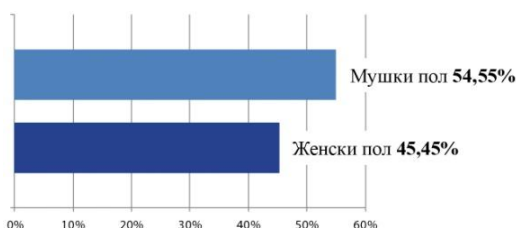
Радно место



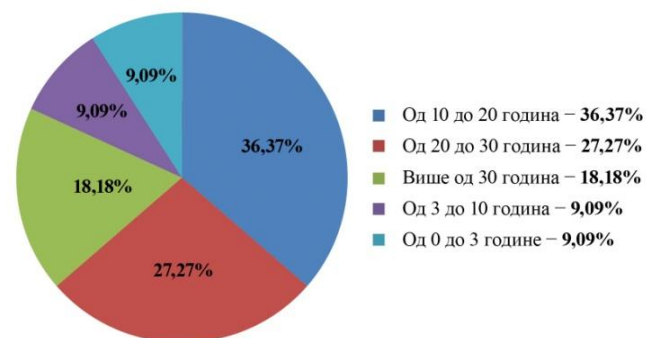
Образовање



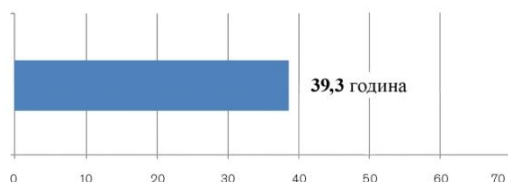
Пол



Искуство рада у медијима



Просечна старост



Графикон бр. 19: Општи подаци о испитаницима у „Данасу”

На основу ових података може се закључити да се по питању старости, образовања и искуства у медијима у „Данасу” уочавају карактеристике које су детектоване и у „Политици” и „Вечерњим новостима”, с тим што су све наведене карактеристике у „Данасу” присутне у нешто мањем обиму, али и даље довољном да се закључи да и у овој редакцији доминирају искуснији и високообразовани новинари и уредници који немају значајнију подршку млађих колега који су по правилу присутнији у већој мери у случају редакција које убрзано развијају своје онлајн издање.

Изразита сличност са претходна два листа постоји и када је реч о радном ангажману испитаника јер више од четири петине наводи да примарно ради за принт издање (81,82%), за онлајн издање примарно ради 13,64%, док 4,54% наводи да ради подједнако за оба издања. Скоро три четвртине испитаника креира оригиналан садржај само за штампано издање (72,73%), нешто мање од петине креира оригиналан садржај и за штампано и за онлајн издање (18,18%), док најмањи удео то чини за онлајн издање и друштвене мреже (9,09%).

Разлика у односу на „Политику” и сличност у односу „Вечерње новости” уочава се и по питању специјализације новинара и уредника јер је скоро три четвртине редакције специјализовано за извештавање о темама из одређеног сектора (72,73%), док значајно мањи део редакције извештава о темама из различитих области (27,27%).

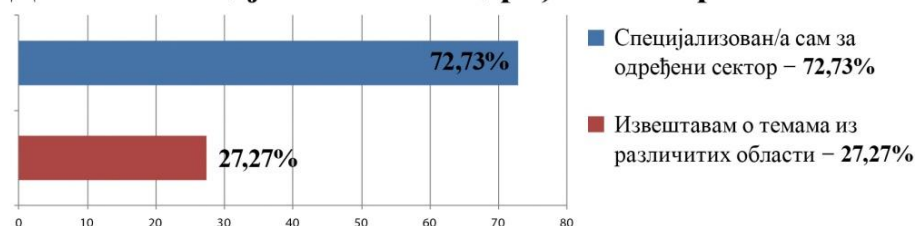
За које издање вашег медија примарно радите?



За које све платформе креирате оригиналан медијски садржај?



Да ли сте специјализовани за одређени сектор?



Графикон бр. 20: Радни ангажман новинара и уредника у „Данасу”

Нема значајнијих промена ни када је реч о уобичајеним радним обавезама новинара и уредника у „Данасу”, али се запажа да се у овом случају четири обавезе са листе од 20 најчешћих спадају у уобичајена радна задужења за најмање пола испитаника (у претходна два то је био случај са три задужења). То су писање текстова (95,45%), обезбеђивање фотографија (72,73%) и коришћење садржаја са друштвених мрежа (54,55%) и снимање фотографија приликом извештавања са терена (50%). Међутим, уочава се да у овом листу само једно задужење није детектовано ни код једног испитаника, а то је самостално оптимизовање текстова за претраживаче, док у „Вечерњим новостима” два задужења није имао ниједан испитаник, а у „Политици” чак шест.

Да је ова разлика ипак последица ангажовања само малог броја новинара који обављају знатно више послова за онлајн издање најбоље сведочи податак да и у „Данасу” тек нешто више од петине новинара самостално објављује своје текстове на онлајн издању (22,73%), док су све кључне активности из домена захтевније мултимедијалне продукције, тј. снимање и креирање видео и аудио записа и графичких форми (графике, инфографике, интерактивне графике и анимације), присутне код мање од петине испитаника.

Табела бр. 11: Радни ангажман новинара и уредника у „Данасу”**Уобичајене радне обавезе новинара и уредника у редакцији Данаса**

	Процент
1. Писање текста	95,45%
2. Обезбеђивање фотографија за опремање текста	72,73%
3. Коришћење садржаја са друштвених мрежа за потребе текста	54,55%
4. Снимање фотографија приликом извештавања са терена	50,00%
5. Одабир тема о којима ће се писати на основу анализе интересовања публике	40,91%
6. Директно комуницирање са публиком преко личних контаката и налога	31,82%
7. Самостално објављивање текста на онлајн издању	22,73%
8. Снимање видео записа по потреби приликом извештавања са терена	18,18%
9. Припремање и објављивање садржаја на друштвеним мрежама медија	18,18%
10. Употреба садржаја који креирају корисници у текстовима или медијским садржајима	18,18%
11. Креирање садржаја за посебне сервисе или канале (подкаст, Јутјуб канал и сл.)	18,18%
12. Одабир форме медијских садржаја на основу анализе навика публике	13,64%
13. Снимање и припрема аудио записа	13,64%
14. Коришћење аналитичких сервиса за праћење и анализу понашања публике	13,64%
15. Креирање графика, инфографика, интерактивних графика, анимација	13,64%
16. Монтирање видео прилога од материјала које су сами снимили или обезбедили за потребе објављивања	13,64%
17. Одабир тема о којима ће се извештавати на основу таргет група медија за који раде	9,09%
18. Вођење и уређивање званичних налога медија на друштвеним мрежама	9,09%
19. Одабир форме медијских садржаја на основу потенцијала за монетизацију	4,54%
20. Самостално оптимизовање текста за претраживаче (СЕО)	0%

* Наведени проценат поред сваке ставке означава удео испитаника који дату активност обављају као уобичајену радну обавезу.

По свим наведеним подацима који се односе на радни ангажман, може се закључити да је у „Данасу” до сада спроведено више промена у циљу прилагођавања дигиталном добу у односу на „Политику”, као и да је по том питању приближнији нивоу који је детектован у „Вечерњим новостима”.

Процена актуелног значаја основних и нових новинарских знања и вештина открива исту праксу као у случају претходна два листа, а то је да новинари и уредници „Данаса” знатно већи значај придају основним новинарским компетенцијама. Свих 15 ставки из категорије основних новинарских знања оцењене су вишим оценама у односу на најбоље рангирану ставку из категорије нових знања и вештина јер је „специјализација за одређену тематску област” као последње пласирана ставка из прве категорије добила оцену 7,77, док је „специфичност писања за онлајн издање” као најбоље оцењена из друге категорије оцењена са 7,36.

Као најбитнија основна знања и вештине оцењени су „професионално писање” са 9,36, „критичко мишљење” са 9,27, „поштовање етичких принципа” са 9,14, „провера података” са 9,09 и „уређивање садржаја” са 9,05, док се као највреднија нова знања и вештине препознају „специфичности писања за онлајн издање” са 7,36, „коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности” са 7,28, „креирање садржаја за друштвене мреже” са 7,09, „коришћење аналитичких сервиса за праћење и анализу публике” са 6,91 и „прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике” са 6,77. На основу ових оцена може се закључити да упркос знатно већем вредновању традиционалних знања и вештина као заједничкој карактеристици за сва три претходно анализирана листа, сваки од њих ипак има другачији редослед приоритета.

Табела бр. 12: Оцена актуелног значаја новинарских компетенција у „Данасу”

Оцена актуелног значаја следећих основних новинарских знања и вештина на скали од 0 до 10

		Оцена
1.	Професионално писање	9,36
2.	Критичко мишљење	9,27
3.	Поштовање етичких принципа и новинарског кодекса	9,14
4.	Провера података	9,09
5.	Уређивање садржаја	9,05
6.	Процена вредности/значаја вести	9,00
7.	Комуникацијске вештине	8,73
8.	Поштовање временских рокова	8,73
9.	Тимски рад	8,55
10.	Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	8,55
11.	Извештавање	8,45
12.	Интервјуисање	8,23
13.	Истраживање	8,14
14.	Креативност и иновативност	8,09
15.	Специјализација за одређену тематску област	7,77

Оцена актуелног значаја следећих нових знања и вештина на скали од 0 до 10

		Оцена
1.	Специфичности писања за онлајн издање	7,36
2.	Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	7,28
3.	Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/ уређивање страница на друштвеним мрежама	7,09
4.	Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	6,91
5.	Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	6,77
6.	Снимање и обрада фотографија	6,73
7.	Таргетирање циљних група	6,68
8.	Знања из области дата новинарства	6,50
9.	Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	6,45
10.	Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	6,27
11.	Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	6,17
12.	Снимање и обрада/монтажа видео записа	6,00
13.	Снимање и обрада/монтажа аудио записа	5,82
14.	Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	5,77
15.	Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	4,64

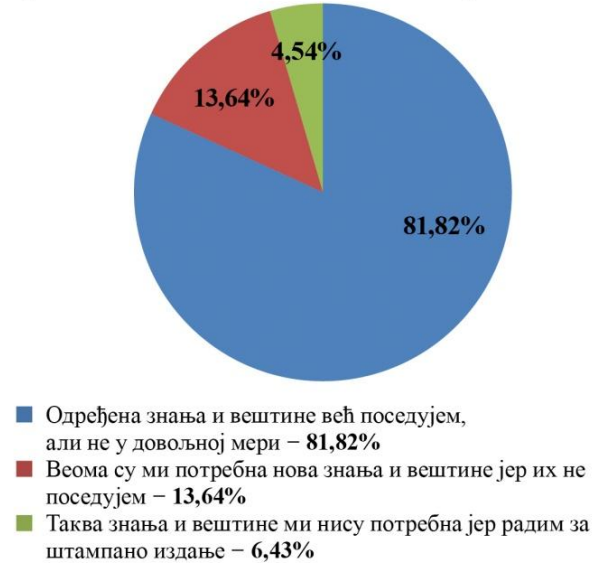
* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште није битно”, а 10 значи „изузетно је битно”.

Заједничко је то што у свим овим редакцијама огромна већина новинара и уредника сматра да су нова знања и вештине потребне свим новинарима, без обзира да ли раде за штампано или онлајн издање, па тако у „Данасу” такав став има више од три четвртине испитаника (77,27%), док више од четири петине наводи да одређене нове компетенције већ поседује, али не у довољној мери за успешан рад (81,82%).

Да ли новинари треба да се прилагођавају дигиталном добу тако што ће усвајати нова знања и вештине?



Да ли су вама потребна нова знања и вештине да бисте свој новинарски рад прилагодили дигиталном добу?



Графикон бр. 21: Ставови о усвајању нових новинарских компетенција у „Данасу”

Када је реч о степену усвајања нових знања и вештина, новинари и уредници овог листа за четири од 15 ставки са листе наводе да су их усвојили у већој мери, тачније степен усвајања су оценили са оценом већом од 5 на скали од 0 до 10. Поређења ради, такве оцене су у „Политици” добијала три нова знања или вештине, а у „Вечерњим новостима” седам. Најзаступљенија нова знања у „Данасу” су „снимање и обрада фотографија” са оценом 7,73, „специфичности писања за онлајн издање” са 6,86, док су на самој граници са средњом вредношћу „прилагођавање медијских садржаја потребама, интересовањима и навикама публике” са 5,09 и „коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности” са 5,05.

Уочава се и да су само два знања и вештине добиле оцену мању од 3, што је значајно бољи резултат у односу на „Политику” (8 ставки), али и лошији у односу на „Вечерње новости” (1). „Самостално објављивање текстова на медијском сајту”, као један од најбољих индикатора, оцењено је са 4,59, што је дупло боље у односу „Политику” (2,6), али и нешто лошије у односу на „Новости” (5,27).

Више од две трећине испитаника (68,19%) сматра да је од новинара оправдано захтевати да усвајају сва или већину нових знања и вештина, али истовремено тачно половина новинара и уредника тврди да компанија за коју раде или не обезбеђује обуке и тренинге за усавршавање новинара (18,18%) или обезбеђује само за неколико нових знања и вештина (31,82%). Ипак, податак да више од трећине сматра да компанија обезбеђује обуке за све или већину нових знања и вештина (36,36%) указује да „Данас” ипак пружа више прилика за усавршавање својих кадрова у односу на „Вечерње новости” и „Политику”.

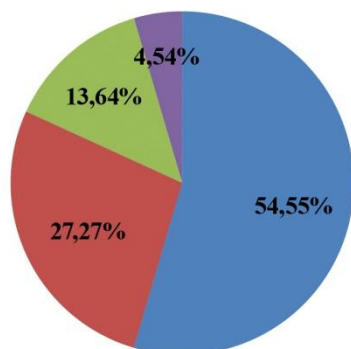
Табела бр. 13: Оцена усвајања нових новинарских компетенција у „Данасу”

У којој мери сте усвојили следећа нова знања и вештине на скали од 0 до 10?

	Оцена
1. Снимање и обрада фотографија	7,73
2. Специфичности писања за онлајн издање	6,86
3. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	5,09
4. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	5,05
5. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	4,95
6. Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	4,59
7. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	4,32
8. Таргетирање циљних група	4,27
9. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	4,00
10. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	3,77
11. Знања из области дата новинарства	3,41
12. Снимање и обрада/монтажа видео записа	3,23
13. Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	3,05
14. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	2,95
15. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	2,27

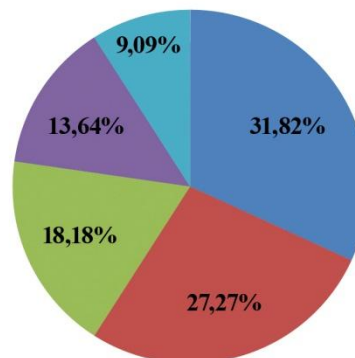
* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште не поседујем ово знање или вештину”, а 10 значи „у потпуности сам усвојио/ла ово знање или вештину”.

Да ли је оправдано захтевати од новинара да усвајају претходно наведена нова знања и вештине?



- Оправдано је захтевати усвајање већине наведених знања и вештина – 54,55%
- Оправдано је захтевати усвајање мањег броја наведених знања и вештина – 27,27%
- Оправдано је захтевати усвајање свих наведених знања и вештина – 13,64%
- Оправдано је захтевати усвајање само неколико наведених знања и вештина – 4,54%

Да ли медијска компанија за коју радите обезбеђује обуке и тренинге за наведена знања и вештине?



- Обезбеђује за неколико наведених знања и вештина – 31,82%
- Обезбеђује за више од пола наведених знања и вештина – 27,27%
- Не обезбеђује обуке и тренинге, већ се новинари самостално и приватно усавршавају – 18,18%
- Обезбеђује за мање од пола наведених знања и вештина – 13,64%
- Обезбеђује за сва наведена знања и вештине ако постоји редакцијска потреба за тим и интересовање – 9,09%

Графикон бр. 22: Ставови о оправданости усвајања нових новинарских компетенција у „Данасу”

Када је реч о оцени значаја који ће основна и нова новинарска знања и вештине имати за пет година, у „Данасу” се запажају значајно другачија очекивања у односу на „Политику” и „Вечерње новости”. Иако по питању оцене актуелног значаја ниједна нова компетенција није успела да се нађе међу првих 15 ни у једном од ова три листа, у случају „Политике” се њих седам нашло на тој листи када је реч о прогнози значаја који ће имати за

пет година, у случају „Вечерњих новости” шест, а у случају „Данаса” само две. Тако су само „таргетирање циљних група” са оценом 8,09 и „креирање садржаја за друштвене мреже” са 8,05 успеле да се нађу на последња два места на листи 15 најбоље пласираних, тако да се може закључити да уредници и новинари „Данаса” не очекују драстичан пораст значаја нових медијских компетенција, тј. очекују да ће и за пет година традиционална знања бити изразито доминантна.

Запажа се и да на врху листе најбитнијих компетенција у будућности долази до извесних промена у односу на актуелан период, па се међу пет најбоље пласираних налазе „основна софтверска и компјутерска знања и вештине” са 9,32, „поштовање временских рокова” са 9,09, „процена вредности вести” са 9,05, „истраживање” са 8,95 и „комуникацијске вештине” са 8,82.

Табела бр. 14: Оцена значаја који ће новинарске компетенције имати за пет година у „Данасу”

Оцена значаја који ће за пет година имати следећа основна и нова новинарска знања и вештине на скали од 0 до 10

	Оцена
1. Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	9,32
2. Поштовање временских рокова	9,09
3. Процена вредности/значаја вести	9,05
4. Истраживање	8,95
5. Комуникацијске вештине	8,82
6. Уређивање садржаја	8,77
7. Извештавање	8,64
8. Провера података	8,50
9. Интервјусање	8,45
10. Професионално писање	8,36
11. Тимски рад	8,27
12. Критичко мишљење	8,18
13. Креативност и иновативност	8,09
14. Таргетирање циљних група	8,09
15. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	8,05
16. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	8,00
17. Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	7,86
18. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	7,77
19. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	7,77
20. Специфичности писања за онлајн издање	7,73
21. Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	7,64
22. Поштовање етичких принципа и новинарског кодекса	7,59
23. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	7,45
24. Снимање и обрада фотографија	7,41
25. Снимање и обрада/монтажа видео записа	7,18
26. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	7,14
27. Знања из области дата новинарства	7,09
28. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	7,09
29. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	6,64
30. Специјализација за одређену тематску област	6,45

* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште неће бити битно”, а 10 значи „биће изузетно битно”.

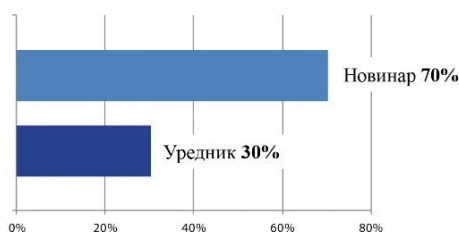
- Основна новинарска знања и вештине означена су плавом бојом
- Нова новинарска знања и вештине означена су црвеном бојом

„Блиц”

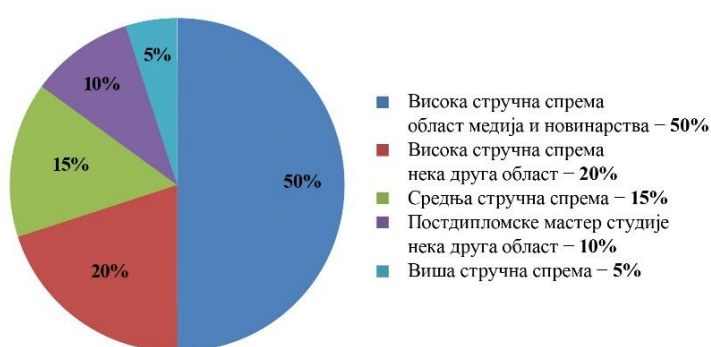
Узорак у дневном листу „Блиц” обухватио је 20 испитаника, од чега је било 14 новинара (70%) и шест уредника (30%), док су нешто већи удео чинили испитаници женског пола (55%) у односу на мушки (45%). Просечна старост новинара и уредника је мања него у „Политици”, „Вечерњим новостима” и „Данасу” и износи 38,5 година, а разлика се уочава и по питању њиховог радног искуства у медијима. Тако се у поређењу са претходно споменута три листа, у „Блицу” бележи најмањи удео најстаријих категорија, тј. оних са искуством дужим од 30 година (5%) и оних који имају између 20 и 30 година радног искуства у медијима (20%).

Међутим, када је реч о две категорије са најмање новинарског искуства, ни и у „Блицу” се не запажа њихово веће присуство јер испитаници са искуством до три године чине свега 5% узорка, док петина редакције има између три и 10 година радног искуства. Убедљиво су најбројнији новинари и уредници са искуством између 10 и 20 година јер сваки други спада у ту категорију.

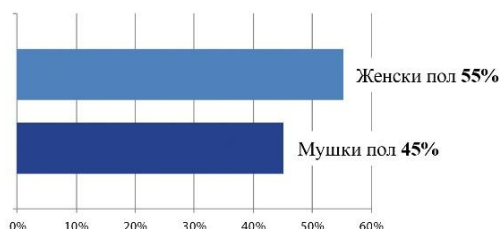
Радно место



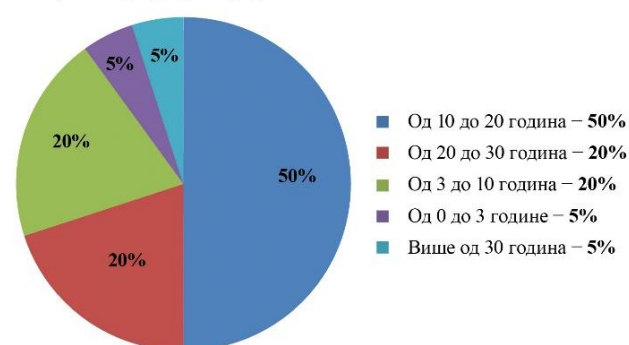
Образовање



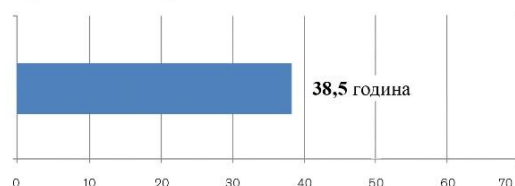
Пол



Искуство рада у медијима



Просечна старост



Графикон бр. 23: Општи подаци о испитаницима у „Блицу”

Баш као и у претходна три листа, високообразовани су у великој већини и у „Блицу” јер четири петине новинара и уредника има завршене основне или мастер студије, а највећи део њих управо из области медија и новинарства, тј. сваки други члан редакције. Преостала петина запослених има средњу (15%) или вишу стручну спрему (5%), што је нешто мање него у „Данасу”, али више у односу на „Политику” и „Вечерње новости”.

Драстична разлика у односу на претходна три дневна листа бележи се по питању радног ангажмана новинара и уредника и то је једна од кључних разлика која указује на другачије пословно усмерење редакције „Блица”, али и ниво прилагођавања дигиталном

окружењу. Док у „Политици” 95% испитаника наводи да примарно ради за штампано издање, у „Данасу” 81,82%, а у „Вечерњим новостима” 78,79%, у „Блицу” свега 40% новинара и уредника наводи да примарно ради за принт, скоро подједнако наводи да примарно ради за онлајн издање (35%), док преостала четвртина наводи да подједнако ради за оба издања. Ови подаци јасно указују на то да је „Блиц” једини медиј у наведеној конкуренцији у којем штампано издање нема изразито већи значај у односу на дигиталну платформу.

У прилог томе сведочи и налаз да сваки други испитаник креира оригиналан садржај и за штампано и за онлајн издање (50%), док само 30% редакције креира оригиналан медијски садржај само за штампано издање. Ако се томе дода и податак да преосталих 20% креира оригиналан садржај само за онлајн издање или и онлајн издање и друштвене мреже, онда се долази до закључка да чак 70% запослених има задатак да производи оригиналан садржај за дигиталну платформу, што је неупоредиво више у односу на све претходно споменуте штампане медије, али значајно више и у односу на „Куир”. Не треба, међутим, изгубити из вида да ови подаци откривају да истовремено 80% редакције креира оригиналан садржај и за принт издање, тако да би закључак да је дигитално издање доминантно у прерасподели посла у „Блицу” ипак било неоправдано.

У прилог томе да је редакција веома усмерена ка дигиталном издању иде и податак да 60% испитаника извештава о темама из различитих области, док је преосталих 40% уско специјализовано за одређени сектор, јер је мања специјализација још једна од карактеристика дигиталних редакција.

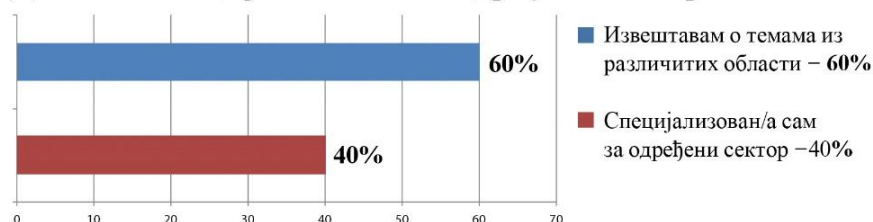
За које издање вашег медија примарно радите?



За које све платформе креирате оригиналан медијски садржај?



Да ли сте специјализовани за одређени сектор?



Графикон бр. 24: Радни ангажман новинара и уредника у „Блицу”

Следећа битна разлика у односу на „Политику”, „Вечерње новости” и „Данас” уочава се у погледу уобичајених радних обавеза новинара и уредника, јер за разлику од споменутих три листа, у „Блицу” најмање половина новинара и уредника као уобичајену радну обавезу има седам од 20 најчешћих задужења у савременој редакцији (у „Политици” и „Вечерњим новостима” то је био случај са три, а у „Данасу” са четири задужења). Тако се на листи уобичајених радних задужења у „Блицу” налазе писање текстова (100%), коришћење садржаја са друштвених мрежа (90%), одабир тема о којима ће се писати на основу анализе публице (80%), самостално објављивање текстова на онлајн издању (70%), обезбеђивање

фотографија (70%), снимање фотографија (50%) и снимање видео записа приликом извештавања са терена (50%).

Табела бр. 15: Радни ангажман новинара и уредника у „Блицу”

Уобичајене радне обавезе новинара и уредника у редакцији Блица		Процент
1.	Писање текстова	100%
2.	Коришћење садржаја са друштвених мрежа за потребе текстова	90%
3.	Одабир тема о којима ће се писати на основу анализе интересовања публике	80%
4.	Обезбеђивање фотографија за опремање текстова	70%
5.	Самостално објављивање текстова на онлајн издању	70%
6.	Снимање фотографија приликом извештавања са терена	50%
7.	Снимање видео записа по потреби приликом извештавања са терена	50%
8.	Самостално оптимизовање текстова за претраживаче (СЕО)	45%
9.	Коришћење аналитичких сервиса за праћење и анализу понашања публике	35%
10.	Одабир форме медијских садржаја на основу анализе навика публике	35%
11.	Одабир форме медијских садржаја на основу потенцијала за монетизацију	30%
12.	Одабир тема о којима ће се извештавати на основу таргет група медија за који раде	30%
13.	Употреба садржаја који креирају корисници у текстовима или медијским садржајима	25%
14.	Директно комуницирање са публиком преко личних контаката и налога	20%
15.	Припремање и објављивање садржаја на друштвеним мрежама медија	20%
16.	Снимање и припрема аудио записа	20%
17.	Креирање садржаја за посебне сервисе или канале (подкаст, Јутјуб канал и сл.)	10%
18.	Креирање графика, инфографика, интерактивних графика, анимација	10%
19.	Вођење и уређивање званичних налога медија на друштвеним мрежама	10%
20.	Монтирање видео прилога од материјала које су сами снимили или обезбедили за потребе објављивања	5%

* Наведени проценат поред сваке ставке означава удео испитаника који дату активност обављају као уобичајену радну обавезу.

Треба напоменути и да многа преостала задужења са листе има значајан део редакције, па тако, примера ради, 45% самостално оптимизује текстове за претраживаче, док по 35% редакције користи аналитичке сервисе за праћење и анализу понашања публике и бира форме медијских садржаја на основу анализе навика и понашања публике.

Имајући у виду све ове податке, не треба да чуди ни изразито већа мултимедијалност онлајн издања „Блица” у односу на све претходно споменуте дневне листове јер велики део новинара и уредника у својим уобичајеним радним обавезама има задужења која су типична за мултимедијалну продукцију и рад на дигиталним платформама.

Сви ови подаци јасно указују да је „Блиц” отишао најдаље у погледу прилагођавања дигиталном добу јер не само што запослени имају знатно већи број задужења, већ су она распоређена тако да већи део редакције може ефикасно да ради за онлајн издање. То најбоље илуструје податак да 70% редакције самостално објављује сопствене текстове на онлајн издању, док поређења ради, то у „Данасу” ради 22,73% редакције, у „Вечерњим новостима” 15,15%, а у „Политици” тек сваки десети новинар (10%).

Значајна разлика у „Блицу” уочава се и када је реч о оцени актуелног значаја основних и нових новинарских знања и вештина. Док у „Политици, „Вечерњим новостима” и „Данасу” ниједно од 15 нових новинарских знања и вештина није оцењено као значајније у односу на било које од 15 основних знања и вештина, у „Блицу” је то био случај са чак четири нова знања, а то су „самостално објављивање текстова на медијском сајту” са оценом 9,2, „оптимизација садржаја за претраживаче” са 8,9, „снимање и обрада фотографија” са 8,45 и „специфичности писања за онлајн издање” са 8,3.

Осим ова четири знања која су се наша међу 15 најбоље оцењених у обе категорије, међу пет најбоље пласираних нових новинарских компетенција налазе се још и „креирање садржаја за друштвене мреже” и „коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања и анализу публике” који деле пето место са оценом 8,15.

Табела бр. 16: Оцена актуелног значаја новинарских компетенција у „Блицу”

Оцена актуелног значаја следећих основних новинарских знања и вештина на скали од 0 до 10

		Оцена
1.	Провера података	9,75
2.	Поштовање етичких принципа и новинарског кодекса	9,60
3.	Процена вредности/значаја вести	9,35
4.	Креативност и иновативност	9,30
5.	Истраживање	9,10
6.	Професионално писање	9,00
7.	Поштовање временских рокова	8,95
8.	Уређивање садржаја	8,90
9.	Критичко мишљење	8,80
10.	Комуникацијске вештине	8,70
11.	Извештавање	8,50
12.	Тимски рад	8,25
13.	Интервјуисање	8,00
14.	Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	7,65
15.	Специјализација за одређену тематску област	7,35

Оцена актуелног значаја следећих нових знања и вештина на скали од 0 до 10

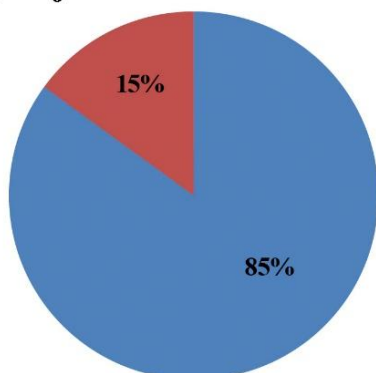
		Оцена
1.	Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	9,20
2.	Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	8,90
3.	Снимање и обрада фотографија	8,45
4.	Специфичности писања за онлајн издање	8,30
5.	Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	8,15
6.	Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/ уређивање страница на друштвеним мрежама	8,15
7.	Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	8,00
8.	Таргетирање циљних група	7,70
9.	Снимање и обрада/монтажа видео записа	7,50
10.	Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	7,35
11.	Знања из области дата новинарства	7,35
12.	Снимање и обрада/монтажа аудио записа	7,25
13.	Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	7,20
14.	Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	6,55
15.	Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	6,40

* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште није битно”, а 10 значи „изузетно је битно”.

У врху приоритета по питању актуелног значаја ипак су и даље основна знања и вештине, јер прве четири позиције на листи најбоље оцењених у обе категорије држе компетенције из ове категорије, односно „провера података” са 9,75, „поштовање етичких принципа” са 9,6, „процена вредности вести” са 9,35 и „креативност и иновативност” са 9,3, док је на петом месту по значају у категорији основних знања и вештина „истраживање” са 9,1.

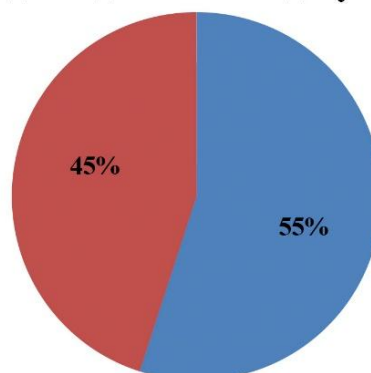
Имајући у виду овакве податке, очекивано је што више од половине испитаника сматра да већ поседује довољно нових знања и вештина за успешан рад (55%), по чему је „Блиц” најбоље пласиран у конкуренцији свих редакција које је обухватило ово истраживање. Не изненађује ни то што 85% испитаника сматра да су нова знања и вештине неопходне и новинарима онлајн и новинарима штампаног издања, док 15% сматра да су потребна само онима који раде за онлајн издање.

Да ли новинари треба да се прилагођавају дигиталном добу тако што ће усвајати нова знања и вештине?



- То је нужно за све новинаре и онлајн и штампаног издања – 85%
- То је нужно за новинаре онлајн издања, али не и за новинаре штампаног издања – 15%

Да ли су вама потребна нова знања и вештине да бисте свој новинарски рад прилагодили дигиталном добу?



- Већ поседујем довољно нових знања и вештина за успешан рад – 55%
- Одређена знања и вештине већ поседујем, али не у довољној мери – 45%

Графикон бр. 25: Ставови о усвајању нових новинарских компетенција у „Блицу”

Још једна драстична разлика у односу на прва три дневна листа бележи се у погледу процене новинара и уредника у којој мери су усвојили нова знања и вештине. За чак 13 од 15 знања испитаници процењују да су их усвојили у значајној мери, тј. усвајање оцењују са оценом већом од 5 на скали од 0 до 10, а само две су остале испод тог нивоа, и то су „додавање или уклањање одређених елемената са онлајн издања и мање програмерске измене” са 4,35 и „креирање графика, интерактивних графика и анимација” са 4,25. Међутим, чак и ове две ставке оцењене су са оценом већом од четири, што значи да се не може говорити о потпуном одсуству ових знања и вештина код свих новинара.

Подсећања ради, у „Политици” су усвајање само три нова знања оцењена са оценом већом од 5, у „Данасу” четири, а у „Вечерњим новостима” седам. То јасно указује на велику разлику између новинара ових редакција по питању усвајања нових новинарских компетенција.

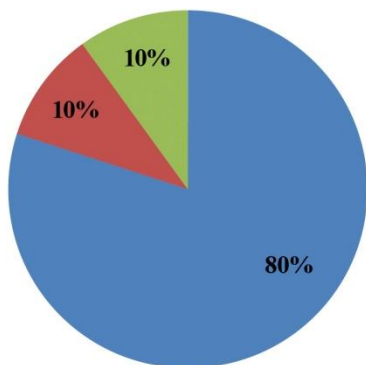
Табела бр. 17: Оцена усвајања нових новинарских компетенција у „Блицу”

У којој мери сте усвојили следећа нова знања и вештине на скали од 0 до 10?

	Оцена
1. Специфичности писања за онлајн издање	8,55
2. Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	8,35
3. Снимање и обрада фотографија	7,75
4. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	7,25
5. Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	7,15
6. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	6,45
7. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	6,45
8. Знања из области дата новинарства	6,40
9. Таргетирање циљних група	6,00
10. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	5,85
11. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	5,70
12. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	5,55
13. Снимање и обрада/монтажа видео записа	5,45
14. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	4,35
15. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	4,25

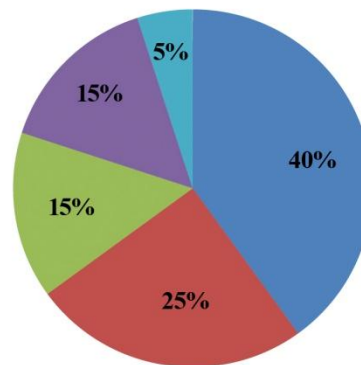
* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште не поседујем ово знање или вештину”, а 10 значи „у потпуности сам усвојио/ла ово знање или вештину”.

Да ли је оправдано захтевати од новинара да усвајају претходно наведена нова знања и вештине?



- Оправдано је захтевати усвајање већине наведених знања и вештина – 80%
- У потпуности је оправдано захтевати усвајање свих наведених знања и вештина – 10%
- Оправдано је захтевати усвајање мањег броја наведених знања и вештина – 10%

Да ли медијска компанија за коју радите обезбеђује обуке и тренинге за наведена знања и вештине?



- Обезбеђује за више од пола наведених знања и вештина – 40%
- Обезбеђује за сва наведена знања и вештине ако постоји редакцијска потреба за тим и интересовање – 25%
- Обезбеђује за неколико наведених знања и вештина – 15%
- Обезбеђује за мање од пола наведених знања и вештина – 15%
- Не обезбеђује обуке и тренинге, већ се новинари самостално и приватно усавршавају – 5%

Графикон бр. 26: Ставови о оправданости усвајања нових новинарских компетенција у „Блицу”

Нова знања која су по процени испитаника усвојена у највећој мери у „Блицу” су „специфичности писања за онлајн издање” са чак 8,55, „самостално објављивање текстова на медијском сајту” са 8,35, „снимање и обрада фотографија” са 7,75, „прилагођавање медијског

садржаја потребама, интересовањима и навикама публике” са 7,25 и „оптимизација за претраживаче” са 7,15.

Ако се сва ова знања посматрају као целина, може се рећи да су управо кључна нова знања и вештине присутне у највећој мери јер се на основу њих може закључити да су новинари прво способни да напишу текст у складу са специфичним стандардима онлајн издања, затим да га самостално објаве, а потом и илуструју и учине што видљивијим публици.

Чак четири петине испитаника сматра да је од новинара оправдано захтевати усвајање већине нових знања и вештина са списка, а по 10% сматра да је оправдано захтевати усвајање свих и усвајање само мањег броја. Један од разлога због којих су новинари „Блица” у наведеном обиму заиста и усвојили нове компетенције лежи у чињеници да њихова медијска кућа обезбеђује усавршавање за значајан број новинара и уредника, па тако четвртина њих наводи да компанија обезбеђује обуке и тренинге за сва нова знања и вештине, 40% наводи да је то пракса за више од пола наведених знања, док по 15% наводи да се то чини за мање од пола и само за неколико знања и вештина. Само 5% наводи да компанија не обезбеђује тренинге и обуке.

Једна од највећих и најзначајнијих разлика у „Блицу” у односу на све друге редакције уочава се по питању оцене значаја који ће основна и нова новинарска знања и вештине имати за пет година. „Блиц” је једина редакција у целокупном узорку у којој новинари и уредници процењују да ће неупоредиво већи значај за пет година имати нова знања и вештине и једина редакција у којој су на самом врху ранг листе управо знања из ове категорије.

Чак 11 од 15 најбоље ранжираних знања су нове новинарске компетенције, које заузимају и прва два места на листу. Тако лидерску позицију заузима „самостално објављивање текстова на медијском сајту” са оценом 9,65, следи „оптимизација садржаја за претраживаче” са 9,35, а потом долазе два знања из категорије основних, тј. „креативност и иновативност” са 9,2 и „поштовање временских рокова” са 9,1. Позиције од 5. до 13. места поново заузимају нове новинарске компетенције, да би последња два места на листи 15 најбоље пласираних припала основним знањима и вештинама.

Међу знањима и вештинама које ће за пет година имати највећи значај по оцени новинара и уредника „Блица” налазе се још и „креирање садржаја за друштвене мреже” и „прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и потребама публике” са 8,95, потом „коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања и анализу публике” са 8,9, „таргетирање циљних група” са 8,85 и „коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности” са 8,75.

На основу тога лако се може закључити да медијски професионалци очекују да ће на значају посебно добијати знања која се односе на развој и ангажовање публике, што је у складу и са проценама које дају теоретичари широм света. Високо су позиционирана и знања и вештине које се односе на мултимедијалну продукцију, па су тако „снимање и обрада фотографија” и „снимање и обрада видео записа” добиле оцену 8,7, док су „знања из области дата новинарства” заслужиле оцену 7,75.

Табела бр. 18: Оцена значаја који ће новинарске компетенције имати за пет година у „Блицу”

Оцена значаја који ће за пет година имати следећа основна и нова новинарска знања и вештине на скали од 0 до 10

		Оцена
1.	Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	9,65
2.	Оптимизација садржаја за претраживаче (СЕО)	9,35
3.	Креативност и иновативност	9,20
4.	Поштовање временских рокова	9,1
5.	Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	8,95
6.	Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	8,95
7.	Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	8,90
8.	Таргетирање циљних група	8,85
9.	Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	8,75
10.	Специфичности писања за онлајн издање	8,70
11.	Снимање и обрада фотографија	8,70
12.	Снимање и обрада/монтажа видео записа	8,70
13.	Процена вредности/значаја вести	8,65
14.	Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	8,65
15.	Комуникацијске вештине	8,55
16.	Уређивање садржаја	8,45
17.	Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	8,25
18.	Професионално писање	8,05
19.	Провера података	8,05
20.	Истраживање	8,00
21.	Извештавање	8,00
22.	Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	7,75
23.	Знања из области дата новинарства	7,75
24.	Критичко мишљење	7,70
25.	Поштовање етичких принципа и новинарског кодекса	7,70
26.	Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	7,60
27.	Тимски рад	7,55
28.	Снимање и обрада/монтажа аудио записа	7,45
29.	Интервјуисање	7,40
30.	Специјализација за одређену тематску област	6,85

* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште неће бити битно”, а 10 значи „биће изузетно битно”.

- Основна новинарска знања и вештине означена су плавом бојом
- Нова новинарска знања и вештине означена су црвеном бојом

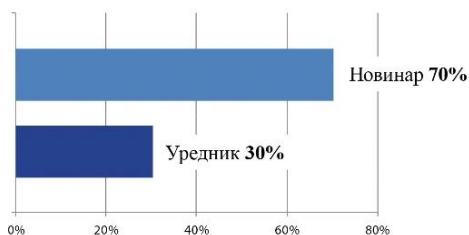
„Курир”

У дневном листу „Курир” истраживањем је обухваћено 20 испитаника, тачније 14 новинара (70%) и шест уредника (30%), а просечна старост испитаника је 34,8 година, што значи да је „Курир” најмлађа редакција од свих које је обухватио узорак. И по питању искуства и образовне структуре уочавају се значајне разлике у односу на преостала четири листа јер су у „Куриру” најбројнији новинари и уредници са искуством рада у медијима између три и 10 година (40%), док по четвртину испитаника чине они са 10 до 20 година и они од 20 до 30 година искуства. Занимљиво је да једино у случају „Курира” ниједан испитаник није имао више од 30 година искуства у медијима, а сваки десети члан редакције има до три године искуства у новинарству.

Више од трећине новинара и уредника има средњу стручну спрему, што је највећи удео у односу на све редакције, али преостале скоро две трећине чине високообразовани (65%),

доминантно са завршеним основним студијама из области медија и новинарства (35%). Дакле, може се закључити да „Курир” има најмлађу и најмање искусну редакцију, што је ако се у обзир узму само та два изолована фактора, веома погодна околност за дигиталну трансформацију.

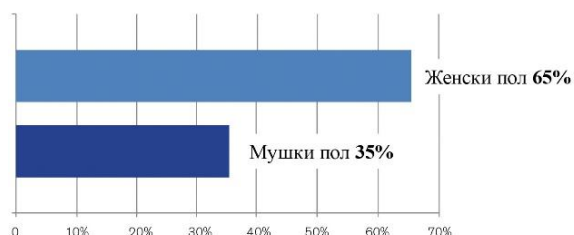
Радно место



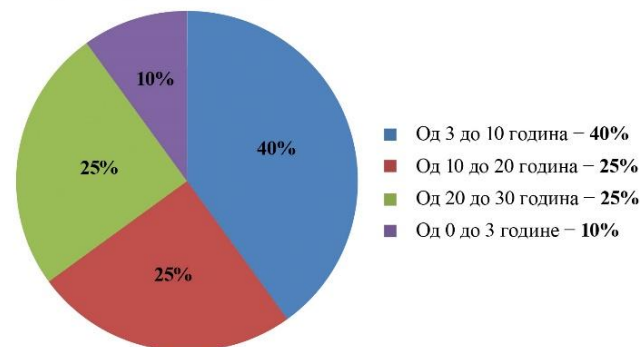
Образовање



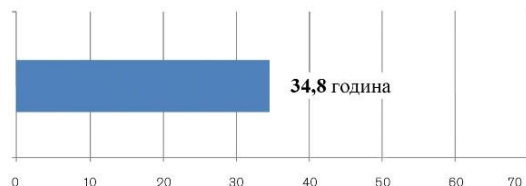
Пол



Искуство рада у медијима



Просечна старост



Графикон бр. 27: Општи подаци о испитаницима у „Куриру”

Значајна разлика у односу на „Политику”, „Вечерње новости” и „Данас” детектована је по питању радног ангажмана новинара и уредника јер за разлику од ових листова у којима се број новинара и уредника који примарно раде за штампано издање креће између 79,79% и 95%, у „Куриру” је то случај са сваким другим испитаником. Међутим, уочава се и да тек сваки десети новинар примарно ради за онлајн издање, док 40% чине они који подједнако раде за оба издања.

По претходно наведеном критеријуму, једино се у „Блицу” бележи веће усмерење ка онлајн издању, а исти случај је и по питању платформи за које се креира оригиналан садржај. Иако је и по том индикатору „Курир” знатно више прилагођен дигиталном окружењу у односу на „Политику”, „Данас” и „Вечерње новости”, у редакцији овог листа и даље више од половине испитаника наводи да оригиналан садржај креира само за штампано издање (55%). За штампано и онлајн издање оригиналан садржај креира нешто више од трећине испитаника (35%), док свега по 5% креира оригиналан садржај само за онлајн издање или и за онлајн издање и друштвене мреже.

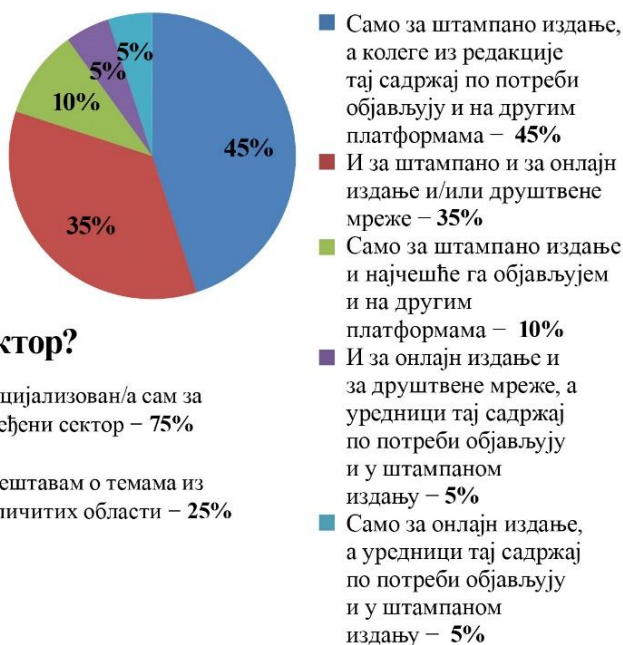
Све то значи да удео оних који креирају оригиналан садржај за онлајн издање и даље не обухвата половину редакције (45%), тако да се већ на основу претходно наведених података може закључити да „Курир” још није извршио одлучан заокрет ка дигиталној платформи, већ је штампано издање и даље доминантно.

Истраживање открива још један податак који упућује на то да редакцијска пракса у неким аспектима више одговара продукцији за штампано, а не за онлајн издање. У питању је специјализација новинара јер је чак три четвртине новинара специјализовано за извештавање о одређеном сектору, док свега четвртина извештава о темама из различитих тематских области.

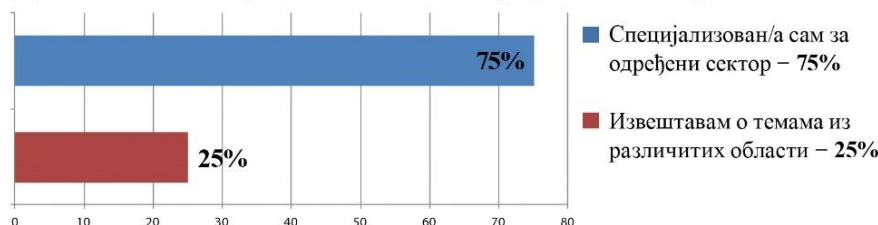
За које издање вашег медија примарно радите?



За које све платформе креирате оригиналан медијски садржај?



Да ли сте специјализовани за одређени сектор?



Графикон бр. 28: Радни ангажман новинара и уредника у „Куриру”

И следећи индикатори потврђују претходно наведену оцену, а односе се на уобичајене радне обавезе, иако се и у том погледу „Курир” налази ближе „Блицу” него преосталим дневним листовима. Тако најмање половина новинара и уредника уобичајено обавља шест од 20 најчешћих радних задужења у дигиталним редакцијама, а то су писање текстова (95%), коришћење садржаја са друштвених мрежа (75%), снимање видео записа приликом извештавања са терена (70%), обезбеђивање фотографија (65%), снимање фотографија приликом извештавања са терена (60%) и одабир тема о којима ће се писати на основу анализе интересовања публике (60%).

Иако претходне ставке сведоче о томе да се у „Куриру” све већа пажња поклања новим радним задужењима у дигиталном домену, посебно мултимедијалној продукцији, пажљива анализа преосталих резултата открива да у овој редакцији ипак недостаје темељан и систематичан приступ дигиталној трансформацији. Тако монтирање видео прилога и вођење или уређивање званичних редакцијских налога на друштвеним мрежама у радним задужењима нема ниједан испитаник, док само по 5% у оквиру свог рада обавља чак три радне активности (коришћење садржаја који креирају корисници, активно учествовање у креирању медијских садржаја за специфичне медијске сервисе попут подкаста или Јутјуб канала и самостално креирање графика, инфографика и интерактивних форми).

Табела бр. 19: Радни ангажман новинара и уредника у „Куриру”

Уобичајене радне обавезе новинара и уредника у редакцији Курира		Процент
1.	Писање текстова	95%
2.	Коришћење садржаја са друштвених мрежа за потребе текстова	75%
3.	Снимање видео записа по потреби приликом извештавања са терена	70%
4.	Обезбеђивање фотографија за опремање текстова	65%
5.	Одабир тема о којима ће се писати на основу анализе интересовања публике	60%
6.	Снимање фотографија приликом извештавања са терена	60%
7.	Самостално објављивање текстова на онлајн издању	45%
8.	Директно комуницирање са публиком преко личних контаката и налога	30%
9.	Одабир форме медијских садржаја на основу анализе навика публике	30%
10.	Снимање и припрема аудио записа	20%
11.	Самостално оптимизовање текстова за претраживаче (СЕО)	20%
12.	Одабир тема о којима ће се извештавати на основу таргет група медија за који раде	20%
13.	Одабир форме медијских садржаја на основу потенцијала за монетизацију	20%
14.	Припремање и објављивање садржаја на друштвеним мрежама медија	15%
15.	Коришћење аналитичких сервиса за праћење и анализу понашања публике	10%
16.	Креирање графика, инфографика, интерактивних графика, анимација	5%
17.	Употреба садржаја који креирају корисници у текстовима или медијским садржајима	5%
18.	Креирање садржаја за посебне сервисе или канале (подкаст, Јутјуб канал и сл.)	5%
19.	Монтирање видео прилога од материјала које су сами снимили или обезбедили за потребе објављивања	0%
20.	Вођење и уређивање званичних налога медија на друштвеним мрежама	0%

* Наведени проценат поред сваке ставке означава удео испитаника који дату активност обављају као уобичајену радну обавезу.

Иако се за нека од наведених задужења може пронаћи оправдање у томе што постоје специјализовани професионалци који се баве датим послом, као што је случај са менаџером за друштвене мреже, неуобичајено је да тако велики број нових редакцијских задатака обавља тако мали број новинара. Да у том контексту постоји извесна несистематичност, па чак и контрадикторност, сведочи и податак да мање од пола испитаника самостално објављује своје текстове на онлајн издању (45%), док истовремено снимање видео записа практикује 70% испитаника. Поређења ради, у „Блицу” текстове самостално објављује чак 70% новинара и уредника.

„Курир” се нашао између „Блица” са једне и „Политике”, „Вечерњих новости” и „Данаса” с друге стране и по питању оцене актуелног значаја основних и нових новинарских знања. Док су у „Блицу” четири нова знања и вештине успеле да се нађу на листи 15 најбоље оцењених, а у „Политици”, „Вечерњим новостима” и „Данасу” ниједно, у „Куриру” је то био случај са два нова знања која су се нашао у доњој половини ранг листе. То су „коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања и анализу публике” са оценом 8,65 и „самостално објављивање текстова на медијском сајту” са 8,4. У самом врху нових новинарских компетенција нашли су се још и „прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике” са 8,25, „коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности” са 8, као и „снимање и обрада фотографија” и „знања из области дата новинарства” са оценом 7,7.

Табела бр. 20: Оцена актуелног значаја новинарских компетенција у „Куриру”

Оцена актуелног значаја следећих основних новинарских знања и вештина на скали од 0 до 10

		Оцена
1.	Комуникацијске вештине	9,60
2.	Поштовање етичких принципа и новинарског кодекса	9,50
3.	Поштовање временских рокова	9,50
4.	Професионално писање	9,30
5.	Процена вредности/значаја вести	9,25
6.	Провера података	9,20
7.	Уређивање садржаја	9,15
8.	Креативност и иновативност	8,75
9.	Критичко мишљење	8,65
10.	Извештавање	8,60
11.	Истраживање	8,60
12.	Тимски рад	8,60
13.	Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	8,50
14.	Интервјуисање	8,45
15.	Специјализација за одређену тематску област	8,30

Оцена актуелног значаја следећих нових знања и вештина на скали од 0 до 10

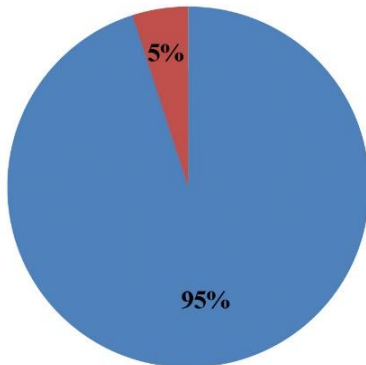
		Оцена
1.	Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	8,65
2.	Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	8,40
3.	Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	8,25
4.	Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	8,00
5.	Знања из области дата новинарства	7,70
6.	Снимање и обрада фотографија	7,70
7.	Таргетирање циљних група	7,65
8.	Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	7,55
9.	Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	7,50
10.	Специфичности писања за онлајн издање	7,45
11.	Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	7,30
12.	Снимање и обрада/монтажа видео записа	6,90
13.	Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	6,35
14.	Снимање и обрада/монтажа аудио записа	6,35
15.	Креирање инфографики, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	6,20

* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште није битно”, а 10 значи „изузетно је битно”.

И у „Куриру” се уочава неупоредиво веће вредновање основних новинарских знања и вештина у актуелном периоду, што је заједничка карактеристика за све редакције обухваћене истраживањем, а међу њима највећи значај се придаје „комуникацијским вештинама” са оценом 9,6, „поштовању временских рокова” и „поштовању етичких принципа” са оценама 9,5, „професионалном писању” са 9,3 и „процени вредности вести” са 9,25.

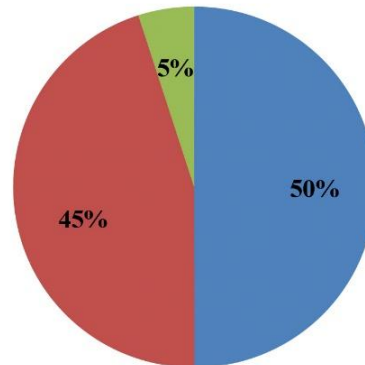
Иако у свим редакцијама огромну већину чине испитаници који сматрају да су нова знања и вештине неопходне свим новинарима, без обзира да ли раде за штампано или онлајн издање, уочава се да је удео таквих највећи у „Куриру” и износи чак 95%. Половина новинара и уредника наводи да већ поседује довољно нових знања и вештина за успешан рад, што је за 5% мање него у „Блицу”, али значајно боље у односу на све друге редакције.

Да ли новинари треба да се прилагођавају дигиталном добу тако што ће усвајати нова знања и вештине?



- То је нужно за све новинаре и онлајн и штампаног издања – 95%
- То није је нужно ни за новинаре онлајн издања, ни за новинаре штампаног издања јер су основна новинарска знања и вештине сасвим довољне и у дигиталном добу – 5%

Да ли су вама потребна нова знања и вештине да бисте свој новинарски рад прилагодили дигиталном добу?



- Већ поседујем довољно нових знања и вештина за успешан рад – 50%
- Одређена знања и вештине већ поседујем, али не у довољној мери – 45%
- Веома су ми потребна нова знања и вештине јер их не поседујем – 5%

Графикон бр. 29: Ставови о усвајању нових новинарских компетенција у „Куриру”

Ако се имају у виду претходно наведени резултати, онда не чуди што новинари и уредници „Курира” за две трећине нових новинарских знања и вештина, тј. за њих 10 од 15, наводе да су их усвојили у већој мери, тј. степен њиховог усвајања вреднују са оценом већом од 5 на скали од 0 до 10. Поређења ради, у „Блицу” је то био случај са 13 знања и вештина, у „Вечерњим новостима” са седам, у „Данасу” са четири, а у „Политици” са три. Дакле, и овај параметар позиционира „Курир” између „Блица” као најбоље пласираног и преостале три редакције међу којима предњаче „Вечерње новости”.

Међу новим компетенцијама које су усвојене у највећој мери по оцени испитаника у овом дневном листу налазе се „специфичности писања за онлајн издање” са високом оценом 8,75, потом „самостално објављивање текстова на медијском сајту” са 8,1, „снимање и обрада фотографија” са 6,9, „прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике” са 6,9 и „знања из области дата новинарства” са 6,85.

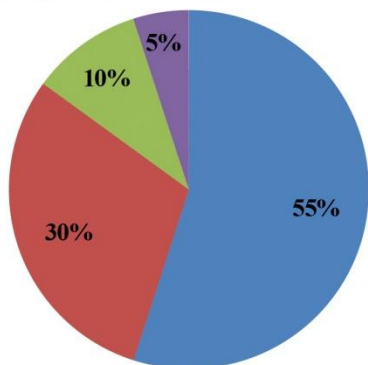
Табела бр. 21: Оцена усвајања нових новинарских компетенција у „Куриру”

У којој мери сте усвојили следећа нова знања и вештине на скали од 0 до 10?

	Оцена
1. Специфичности писања за онлајн издање	8,75
2. Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	8,10
3. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	6,90
4. Снимање и обрада фотографија	6,90
5. Знања из области дата новинарства	6,85
6. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	5,80
7. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	5,75
8. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	5,30
9. Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	5,25
10. Таргетирање циљних група	5,05
11. Снимање и обрада/монтажа видео записа	4,85
12. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	4,60
13. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	4,55
14. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	3,75
15. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	3,65

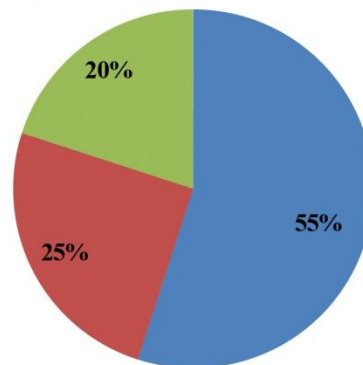
* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште не поседујем ово знање или вештину”, а 10 значи „у потпуности сам усвојио/ла ово знање или вештину”.

Да ли је оправдано захтевати од новинара да усвајају претходно наведена нова знања и вештине?



- Оправдано је захтевати усвајање већине наведених знања и вештина – 55%
- Оправдано је захтевати усвајање свих наведених знања и вештина – 30%
- Оправдано је захтевати усвајање само неколико наведених знања и вештина – 10%
- Оправдано је захтевати усвајање мањег броја наведених знања и вештина – 5%

Да ли медијска компанија за коју радите обезбеђује обуке и тренинге за наведена знања и вештине?



- Обезбеђује за сва наведена знања и вештине ако постоји редакцијска потреба за тим и интересовање – 55%
- Обезбеђује за неколико наведених знања и вештина – 25%
- Обезбеђује за више од пола наведених знања и вештина – 20%

Графикон бр. 30: Ставови о оправданости усвајања нових новинарских компетенција у „Куриру”

Занимљиво је да је редослед четири најбоље оцењене ставке идентичан и у „Блицу”, у којем су три од та четири знања ипак добила нешто боље оцене. То доминантно поклапање нових компетенција које се прво усвајају потврђује и раније изнету оцену да се управо наведена знања и вештине налазе међу кључним компетенцијама које треба усвајати у првој фази дигитализације сваке редакције јер оне суштински указују на потребу да се пише у складу са стандардима онлајн новинарства, потом да се постиже мултимедијални карактер

објава, затим да се садржај прилагођава публици и на крају да се ти садржаји самостално објављују на медијском сајту.

Истраживање открива и да „Курир” у поређењу са свим другим редакцијама има највише новинара и уредника који сматрају да је у потпуности оправдано захтевати од новинара усвајање свих нових знања и вештина (30%), док још 55% сматра да је оправдано захтевати усвајање већине. Само 15% наводи да је оправдано захтевати усвајање мањег броја или тек неколико.

У овој редакцији се такође бележи и највећи удео испитаника који наводи да њихова медијска кућа обезбеђује обуке и тренинге за сва нова знања и вештине јер то тврди више од пола новинара и уредника (55%). Петина редакције наводи да су им обезбеђене обуке за већи део нових знања и вештина, а четвртина да је то случај тек за неколико нових компетенција.

Ако се у обзир узму сви налази добијени истраживањем у овом дневном листу, без икакве сумње највеће изненађење представљају резултати који се односе на оцену значаја који ће основна и нова новинарска знања и вештине имати за пет година. Иако је „Курир” по највећем броју параметара показивао значајан ниво дигитализације и прилагођавања дигиталном добу, овај параметар то не показује. Док у „Блицу” чак 11 позиција на листи 15 најбоље рангираних знања заузимају нове новинарске компетенције, а у „Политици” седам, „Курир” дели треће и четврто место са „Вечерњим новостима” са свега шест нових знања и вештина на тој листи. То значи да само новинари и уредници „Данаса” очекују мање промена по питању новинарских компетенција које су потребне за успешан рад у будућности јер у овом листу само два места на листи 15 најбоље пласираних заузимају нове компетенције.

Дакле, новинари и уредници „Курира” очекују да ће најбитнија знања и вештине за пет година доминантно остати традиционална знања која заузимају сам врх јединствене ранг листи. Тако лидерску позицију држи „поштовање временских рокова” са оценом 9,4, следе „комуникацијске вештине” са 9,35 на другом месту, док су „основна софтверска и компјутерска знања и вештине” на трећем месту са оценом 9,3. Тек на деоби четвртог и петог места доспела је прва нова компетенција, а то је „самостално објављивање текстова на медијском сајту” са 9,15, колико има „уређивање садржаја” из категорије основних новинарских знања. Имајући у виду да је на шестом месту традиционални „тимски рад” са оценом 9, лако се може закључити да је акценат у „Куриру” стављен пре свега на вредновање традиционалних знања и вештина које примарно доприносе ефикасности рада јер се на првих пет позиција из ове категорије нису нашли ни професионално писање, ни процена вредности вести, ни провера података, али ни истраживање, интервјуисање и извештавање као препознатљиве базичне компетенције.

Табела бр. 22: Оцена значаја који ће новинарске компетенције имати за пет година у „Куриру”

Оцена значаја који ће за пет година имати следећа основна и нова новинарска знања и вештине на скали од 0 до 10

		Оцена
1.	Поштовање временских рокова	9,40
2.	Комуникацијске вештине	9,35
3.	Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	9,30
4.	Уређивање садржаја	9,15
5.	Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (ЦМС-а)	9,15
6.	Тимски рад	9,00
7.	Истраживање	8,85
8.	Процена вредности/значаја вести	8,80
9.	Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	8,80
10.	Извештавање	8,75
11.	Професионално писање	8,75
12.	Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	8,75
13.	Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	8,70
14.	Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	8,65
15.	Знања из области дата новинарства	8,65
16.	Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	8,65
17.	Таргетирање циљних група	8,55
18.	Поштовање стичких принципа и новинарског кодекса	8,55
19.	Провера података	8,55
20.	Специфичности писања за онлајн издање	8,45
21.	Креативност и иновативност	8,45
22.	Интервјуисање	8,35
23.	Снимање и обрада фотографија	8,35
24.	Снимање и обрада/монтажа видео записа	8,35
25.	Снимање и обрада/монтажа аудио записа	8,35
26.	Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	8,20
27.	Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	8,15
28.	Критичко мишљење	8,10
29.	Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	7,55
30.	Специјализација за одређену тематску област	7,30

* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште неће бити битно”, а 10 значи „биће изузетно битно”.

- Основна новинарска знања и вештине означена су плавом бојом
- Нова новинарска знања и вештине означена су црвеном бојом

Када је реч о новим знањима и вештинама, на листи оних за које се очекује да ће највише добијати на значају, осим већ споменутог „самосталног објављивања текстова на медијском сајту”, налазе се још и „прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и потребама публике” са 8,8, „коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања и анализу публике” са 8,75, „оптимизација садржаја за претраживаче” са 8,7, а потом следе „коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности”, „знања из области дата новинарства”, и „познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијског садржаја” са оценом 8,65.

Занимљиво је се међу најбоље рангираним новим компетенцијама не налази ниједна која се односи на мултимедијалну продукцију, па се снимање фотографија, видео и аудио записа, али и креирање инфографика, интерактивних графика и анимација налазе тек у другој половини табеле.

На основу свих ових података може се закључити да је „Курир” започео процес прилагођавања дигиталном добу, али да је на путу дигиталне трансформације преостало још много промена да би редакција имала потенцијал за функционисање по принципима „digital first” стратегије.

6.2. Институционално-организационе промене

Ако се за образовно-професионалне промене може рећи да су први предуслов за сваку трансформацију редакција штампаних медија, јер она није могућа без кадрова са адекватним знањима и вештинама, онда се за институционално-организационе промене може рећи да треба да обезбеде ефикасно функционисање целе редакције на дигиталном медијском тржишту и коришћење пуног кадровског потенцијала. Зато су институционално-организационе промене такође неопходан елемент за успешно прилагођавање медија дигиталном добу јер ниједна медијска организација не може успешно и ефикасно да производи медијски садржај за дигиталне платформе са наслеђеном традиционалном организацијом рада која је осмишљена за продукцију штампаних новина. Другим речима, промена типа медијског садржаја нужно захтева и промену радног процеса и организације рада у самим редакцијама.

Да би се утврдио обим тих промена у анализираним редакцијама штампаних медија у Србији, истраживањем је обухваћен и овај аспект, па су у упитницима издвојене три групе питања која се односе на овај тип промена. Прва група питања односи се директно на редакцијску организацију рада, друга на карактеристике медијског садржаја који је као финални производ новинарског рада такође одличан показатељ промена, док се трећа група односи на редакцијски менаџмент, а пре свега на стратегију пословања, јер она открива да ли су и у којој мери све претходно побројане организационе промене институционализоване у форму медијске стратегије пословања.

У наставку ће бити наведени налази добијени истраживањем за свих пет редакција, а у оквиру закључка ће бити приказане и најбитније сличности и разлике међу њима када је реч о институционално-организационим променама.

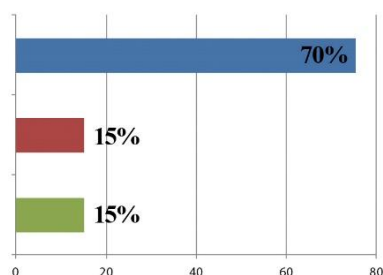
„Политика”

Налази добијени истраживањем показују да радни процес и свакодневну редакцијску рутину у „Политици” карактерише изразито традиционална организација рада, баш као што и типични медијски садржаји који ова редакција производи одговарају традиционалном типу медијске продукције. О томе сведочи податак да чак 70% испитаника наводи да има прецизно одређене радне обавезе, што је једна од препознатљивих одлика традиционалних редакција, посебно ако се узме у обзир да је списак тих обавеза изузетно скроман и своди се на писање текста и евентуално обезбеђивање фотографија.

Још један податак који говори у прилог томе јесте и врло уситњена подела посла у процесу креирања медијског садржаја. Тако чак 60% новинара по правилу само припрема медијски садржај, док су друге колеге из редакције задужене да га припремају за објављивање и објављују. Четвртина новинара након креираног медијског садржаја даје само предлог форме за објављивање, док само 15% активно учествује у прелому текста за принт или у објављивању на онлајн издању. Подсећања ради, само 10% новинара самостално објављује своје текстове на онлајн издању „Политике”. Сви ови подаци јасно указују да је

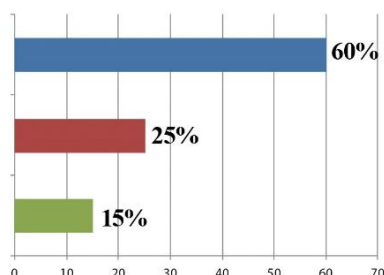
организација рада у „Политици” остала идентична или се незнатно променила у односу на праксу која је постојала пре неколико деценија.

Да ли су ваше радне обавезе прецизно одређене или флексибилне јер зависе од редакцијских потреба?



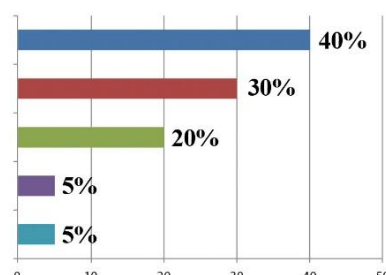
- Имам прецизно одређене радне обавезе и нема значајнијих промена у мојим уобичајеним радним задужењима – 70%
- Имам релативно прецизно одређене радне обавезе, али се оне могу мењати током појединих дана – 15%
- Имам веома флексибилне радне обавезе које подразумевају обављање различитих задатака у зависности од потреба редакције, а сви ти задаци спадају у моје уобичајене радне обавезе – 15%

У којој мери самостално обављате целокупан посао, од креирања садржаја до објављивања?



- По правилу креирам медијски садржај, а друге колеге га преламају за објављивање (штампа) или објављују (онлајн) – 60%
- По правилу и креирам медијски садржај и дајем предлог његове форме, али колеге одлучују о финалном прелому (штампа) или објављују текст (онлајн) – 25%
- По правилу припремам медијски садржај и активно учествујем у прелому текста (штампа) или га самостално објављујем (онлајн) – 15%

Колико често комуницирате са публиком?

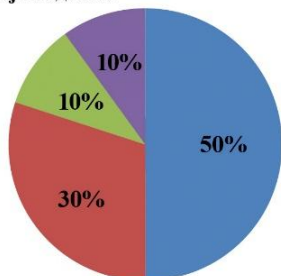


- Повремено, тј. када ми се директно обрате преко званичних или личних контаката и профила – 40%
- Веома ретко и искључиво када ми се директно обрате на мој званични редакцијски контакт – 30%
- Веома често јер осим званичних и приватних контаката читам и коментаре читалаца на моје текстове и одговарам на њих – 20%
- Никада не комуницирам директно, за то су задужене друге колеге – 5%
- Редовно комуницирам са публиком преко свих контаката и одговарам на њихове коментаре и питања – 5%

Графикон бр. 31: Редакцијска организација рада у „Политици” (I део)

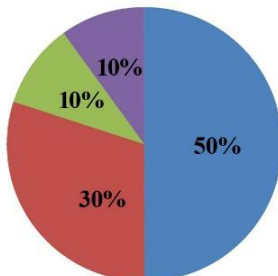
Стога не изненађује ни податак да чак 80% новинара и уредника сматра да сарадња између новинара који раде за принт и онлајн издање или уопште не постоји (30%) или је на веома ниском нивоу (50%). Изузетно низак ниво сарадње између два издања потврђује и податак да ниједан испитаник не наводи да новинари штампаног издања своје информације и материјале редовно нуде колегама који раде за онлајн издање, док само 10% наводи да је то веома честа пракса. Још лошија сарадња препознаје се у супротном смеру јер 5% наводи да новинари из онлајн редакције редовно нуде информације и материјале колегама из принта.

Како бисте оценили свакодневну сарадњу у испуњавању редакцијских обавеза између новинара који раде за штампано издање и новинара који раде за онлајн издање?



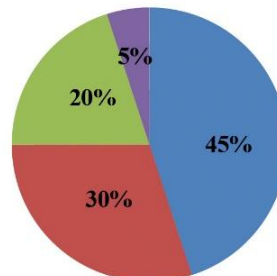
- Постоји веома мали интензитет сарадње између њих – 50%
- Не постоји сарадња између њих – 30%
- Релативно интензивно сарађују – 10%
- Веома интензивно сарађују – 10%

Колико често новинари штампаног издања приликом припремања својих прича нуде и шаљу информације и материјале колегама који раде за онлајн издање?



- Повремено – 50%
- Веома ретко – 30%
- Веома често – 10%
- Никада – 10%

Колико често новинари онлајн издања приликом припремања својих прича нуде и шаљу информације и материјале колегама који раде за штампано издање?



- Веома ретко – 45%
- Повремено – 30%
- Никада – 20%
- Редовно – 5%

Графикон бр. 32: Редакцијска организација рада у „Политици” (II део)

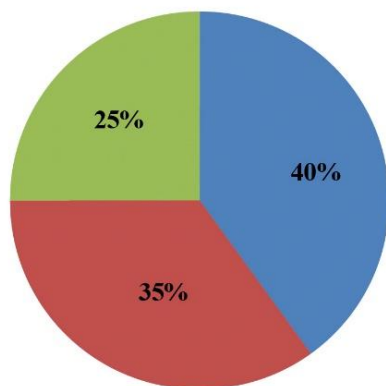
Занимљиво је да истовремено чак 35% испитаника мисли да „Политика” има заједничко уредништво за оба издања иако је чак и у импресуму који је доступан на сајту овог медија јасно видљиво да постоје засебна уредништва. Овај податак само сведочи о томе да је рад и улога онлајн издања у овој редакцији и даље непознаница за велики број новинара јер више од трећине чак није упознато ни са чињеницом да постоје различита уредништва.

Ни комуникација са публиком није на завидном нивоу јер никада, веома ретко или тек повремено са публиком преко званичних редакцијских контаката комуницира три четвртине испитаника, док свега четвртина веома често или редовно комуницира са публиком преко званичних, али и преко приватних контаката или друштвених мрежа.

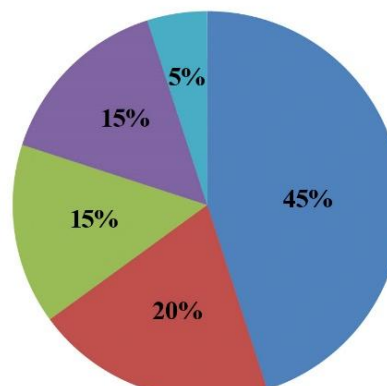
Нешто више промена уочава се у погледу флексибилности рада јер три четвртине новинара и уредника наводи да постоји велика (40%) или мања флексибилност (35%) по питању локације са које се обавља посао, док сваки четврти наводи да посао обавља искључиво из редакције. Слично је и са флексибилношћу радног времена јер 35% наводи да посао обавља у оквиру прецизно одређеног радног времена, док 65% има флексибилно радно време, најчешће у испрекиданим циклусима у току дана.

Да ли ваш посао по правилу подразумева редовни долазак у редакцију или постоји флексибилност по том питању?

Да ли је ваше радно време у редовним околностима прецизно одређено или је флексибилно?



- Постоји велика флексибилност по питању доласка у редакцију ако своје радне обавезе могу да обавим са друге локације – 40%
- Постоји мања флексибилност по питању доласка у редакцију ако своје радне обавезе могу да обавим са друге локације – 35%
- Посао по правилу обављам из редакције и не постоји флексибилност по питању доласка у редакцију јер је то моја радна обавеза – 25%



- Радно време је флексибилно и често радим у испрекиданим циклусима због ефикаснијег рада – 45%
- Радно време је флексибилно, али по правилу радим осам сати у континуитету – 20%
- Радно време је прецизно одређено и ретко радим после завршетка уобичајеног радног времена – 15%
- Радно време је прецизно одређено, али често радим и после завршетка уобичајеног радног времена – 15%
- Радно време је прецизно одређено и све послове обављам искључиво у оквиру радног времена – 5%

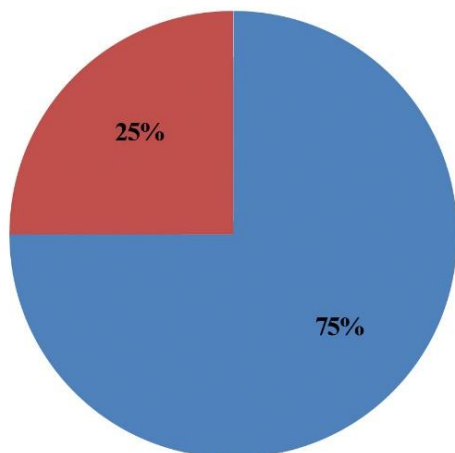
Графикон бр. 33: Редакцијска организација рада у „Политици” (Ш део)

Налази показују и да су новинари и уредници веома свесни тога да је штампано издање централно за пословање њихове медијске куће и да је дигитално издање неупоредиво мање цењено. О томе сведочи податак да три четвртине њих наводи да се ексклузивне или посебно битне приче по правилу прво објављују у штампаном издању, док четвртина сматра да се одлучује од случаја до случаја. Ниједан испитаник није навео онлајн издање као примарно за објављивање најбитнијих садржаја, што добро илуструје улогу овог издања у редакцији нашег најстаријег дневног листа.

Као последица свих наведених налаза, не чуди ни што 85% испитаника препознаје да је класичан новинарски текст најчешћа форма медијског садржаја на онлајн издању, што потврђује да је степен прилагођавања садржаја дигиталном окружењу на минималном нивоу и да мултимедијалност још није стигла до онлајн издања овог дневног листа. Иста форма

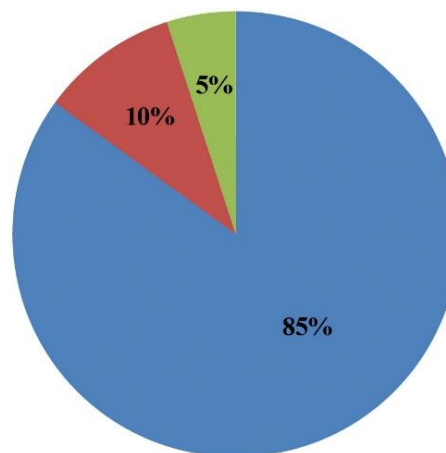
садржаја која је деценијама припремана за штампано издање сада се припрема и за онлајн, док су нове медијске форме задатак за будућност.

На којој платформи по правилу прво објављујете ексклузивне или изузетно битне приче?



- По правилу прво у штампаном издању – 75%
- Ни штампано, ни онлајн издање немају приоритет, већ се одлучује од случаја до случаја – 25%

Која је најчешћа форма медијског садржаја у онлајн издању вашег медија?

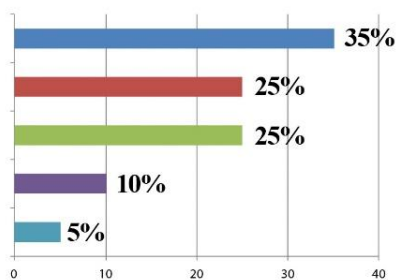


- Класичан новинарски текст – 85%
- Новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима – 10%
- Не знам јер радим за штампано издање – 5%

Графикон бр. 34: Медијски садржај у „Политици” (I део)

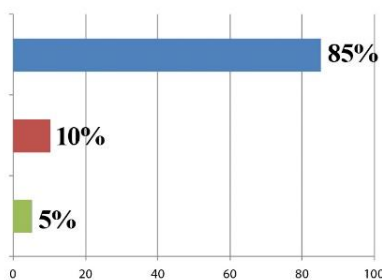
То потврђују и подаци да 85% новинара никада не снима видео садржаје током свог рада, 75% никада не креира графике, инфографике или анимације, док је нешто боља ситуација једино са фотографијама које никада, веома ретко или тек повремено креира 55% испитаника, док 45% то ради веома често или редовно.

Колико често самостално снимате фотографије у оквиру свог посла?



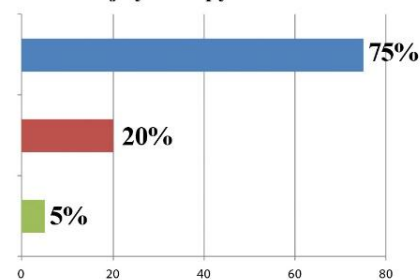
- Веома често (једном до два пута недељно) – 35%
- Веома ретко (просечно једном месечно) – 25%
- Повремено (два до три пута месечно) – 25%
- Редовно (три или више пута недељно) – 10%
- Никада – 5%

Колико често самостално снимате видео садржаје у оквиру свог посла?



- Никада – 85%
- Веома ретко (просечно једном месечно) – 10%
- Повремено (два до три пута месечно) – 5%

Колико често самостално креirate графике, инфографике или анимације у оквиру свог посла?



- Никада – 75%
- Веома ретко (просечно једном месечно) – 20%
- Повремено (два до три пута месечно) – 5%

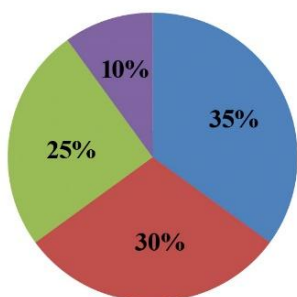
Графикон бр. 35: Медијски садржај у „Политици” (II део)

На том трагу тек сваки десети испитаник сматра да се видео садржаји које користи „Политика” онлајн производе доминантно у оквиру редакције, док за фотографије, графике, инфографике и анимације то сматра 30% испитаника. С друге стране, дуго више испитаника (60%) сматра да се фотографије, графике и инфографике за принт издање

доминантно производе у редакцији, што опет потврђује изразито несразмерно улагање ресурса у ова два издања.

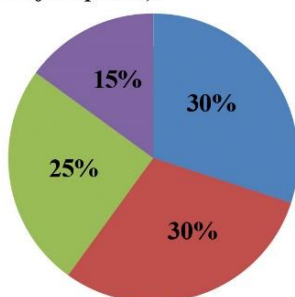
У вези са тим треба истаћи и да тек сваки десети новинар наводи да му је опрема за мултимедијалну продукцију доступна у сваком тренутку, док 40% наводи да то зависи од активности других колега. Преостала друга половина истиче да такву опрему не користи или да је редакција уопште не поседује, а да се по потреби користи сопствена опрема.

Да ли видео садржаје које објављујете на свом онлајн издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (Јутјуб, друштвене мреже, видео сервиси...)?



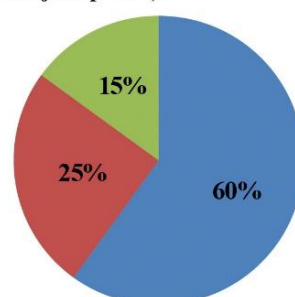
- Не знам јер радим за штампано издање – 35%
- Подједнако се користе једни и други – 30%
- Доминантно се преузимају из других извора – 25%
- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 10%

Да ли фотографије, графике, инфографике и анимације које објављујете на свом онлајн издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (новинске агенције, друштвене мреже, фото и други онлајн сервиси)?



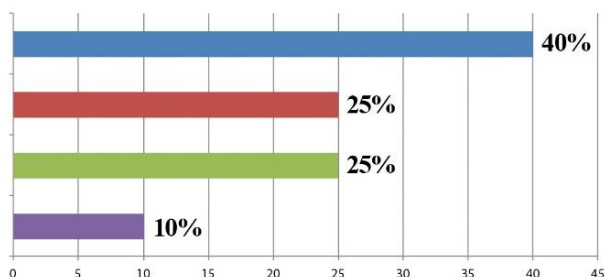
- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 30%
- Не знам јер радим за штампано издање – 30%
- Подједнако се користе једни и други – 25%
- Доминантно се преузимају из других извора – 15%

Да ли фотографије, графике и инфографике које објављујете у свом штампаном издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (новинске агенције, друштвене мреже, фото и други онлајн сервиси)?



- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 60%
- Подједнако се користе једни и други – 25%
- Доминантно се преузимају из других извора – 15%

Да ли вам је у сваком тренутку доступна техничка опрема за мултимедијалну продукцију (фото-апарат, камера, адекватни софтвери) или то зависи од активности других колега због ограничене количине такве опреме?



- Доступност зависи од активности других колега – 40%
- Редакција не поседује такву опрему која је доступна новинарима, већ само фоторепортерима и сниматељима – 25%
- Ретко користим такву опрему, али када то чиним користим по правилу сопствену опрему – 25%
- Доступна ми је у сваком тренутку – 10%

Графикон бр. 36: Медијски садржај у „Политици” (Ш део)

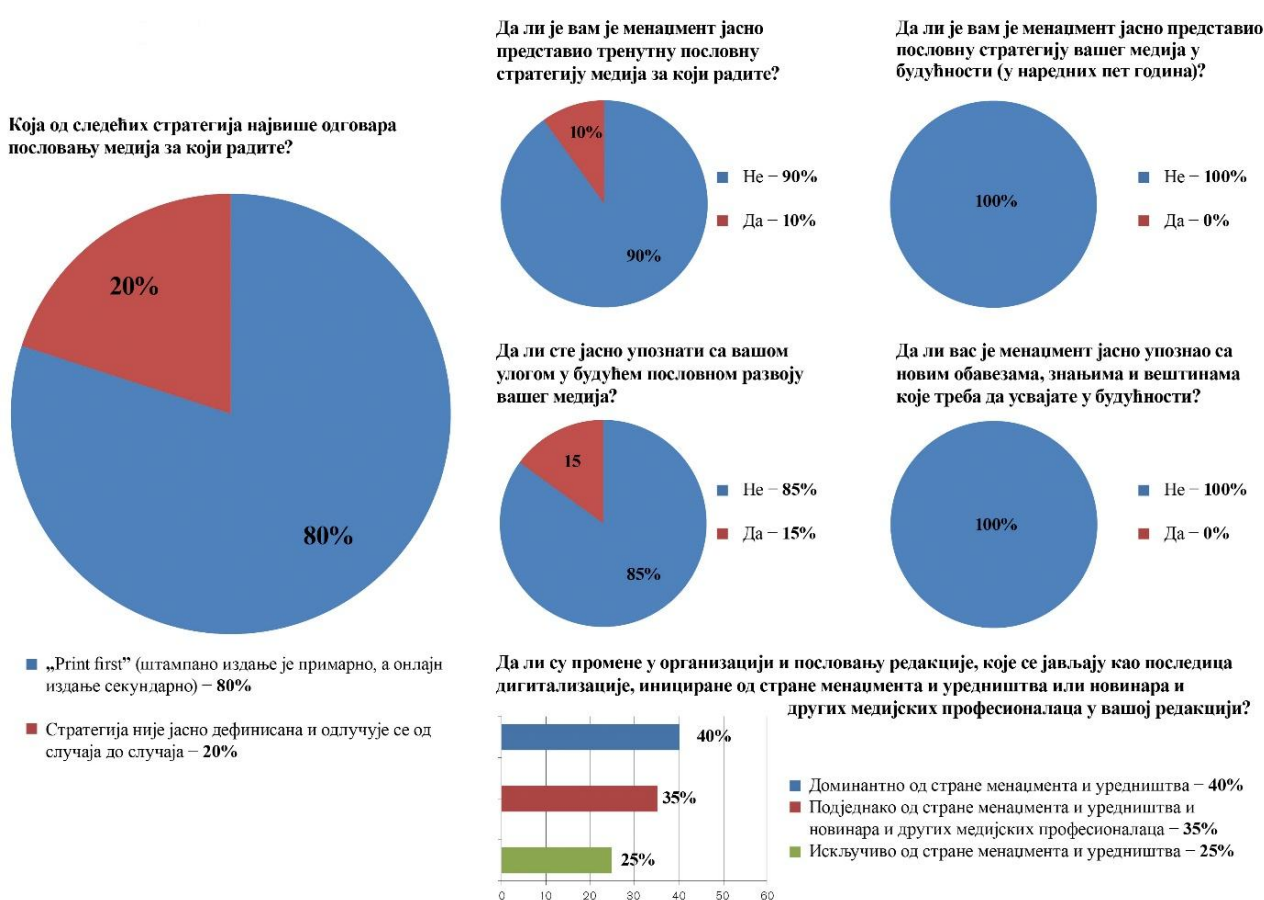
Ако се у обзир узму сви претходно наведени резултати по питању организационих промена, очекивано је што 80% новинара и уредника овог листа јасно препознаје да пословање њиховог медија одговара „print first” стратегији, док преосталих 20% сматра да стратегија није јасно дефинисана. Нико од испитаника не наводи „digital first” као пословну стратегију свог медија.

И коначно, један од најбитнијих разлога изузетно ниског нивоа институционално-организационих промена у „Политици” открива део упитника који је посвећен редакцијском менаџменту будући да чак 90% новинара и уредника тврди да им менаџмент није јасно представио тренутну пословну стратегију медија за који ради, док максималних 100% истовремено наводи да нису упознати ни са пословном стратегијом свог медија за наредних

пет година. У таквим околностима очекивано је што 85% редакције није упознато ни са сопственом улогом у будућем развоју „Политике”, а истовремено ниједног новинара и уредника које је обухватило ово истраживање менаџмент није упознао ни са новим обавезама, знањима или вештинама које би требало да усваја у будућности.

На основу ових налаза јасно се може закључити да „Политику” очекује веома турбулентан период у будућности јер не само што се редакција није прилагођавала променама на тржишту у протеклим деценијама, већ истовремено не постоји ни јасна стратегија, ни план како би тај процес требало спроводити у годинама које тек долазе.

У прилог томе сведочи и интервју са вршиоцем дужности главног и одговорног уредника „Политике” Жарком Ракићем који на питање шта највише отежава бржу трансформацију и прилагођавање дигиталном добу медијске куће за коју ради одговара да највећи проблем представља потпуно неразумевање руководства „Политике” за то питање (прилог бр. 2, страна 300).

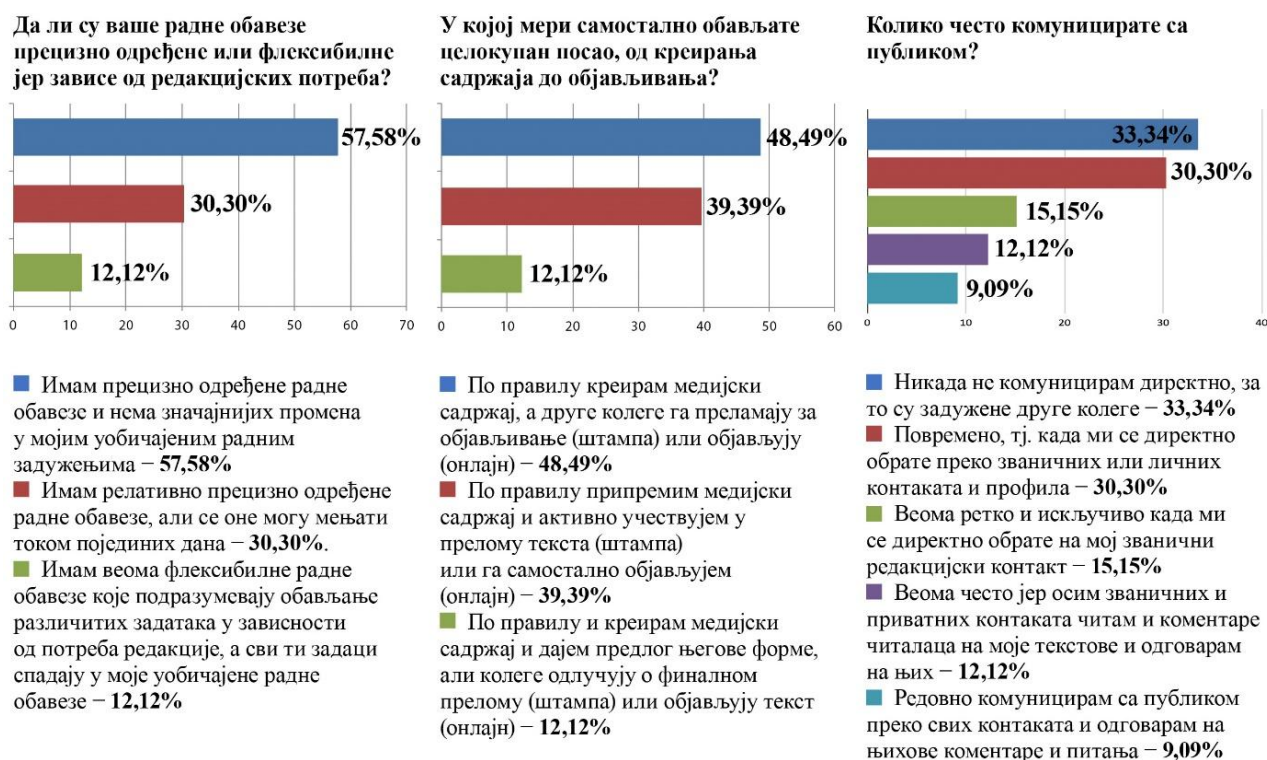


Графикон бр. 37: Редакцијски менаџмент у „Политици”

„Вечерње новости”

Традиционална организација рада одликује и радни процес у редакцији „Вечерњих новости”, али у нешто мањем обиму него у случају „Политике”. Тако више од пола испитаника наводи да има прецизно одређене радне обавезе (57,58%), а у претходно наведеним налазима се може видети да оне обухватају веома мали број задужења која се притом примарно односе на традиционалне редакцијске послове који су доминантно усмерени на продукцију садржаја за принт издање. За већину запослених то подразумева писање текстова и обезбеђивање фотографија, што су послови који постоје деценијама уназад, а сада су употпуњени и коришћењем садржаја са друштвених мрежа.

Иако мања у односу на „Политику”, инертност редакције учева се и по томе што скоро половина испитаника (48,49%) само креира медијски садржај, без икаквог даљег ангажовања у процесу његове припреме за објављивање или самог објављивања. Уочава се такође да у односу на „Политику” постоји знатно већи удео оних који активно учествују и у припреми (принт) или објављивању садржаја (онлајн) јер то као своју радну праксу наводи 39,39% новинара и уредника, што је скоро три пута више у односу на „Политику” (15%). Ипак, не треба изгубити из вида да тек сваки седми новинар (15,15%) наводи да самостално објављује своје текстове на онлајн издању, тако да се до претходно наведеног резултата дошло пре свега захваљујући томе што су новинари и уредници у штампаном издању знатно више укључени у цео процес рада. Таква пракса се знатно мање учева у онлајн издању где постоји изразито уситњена подела посла.

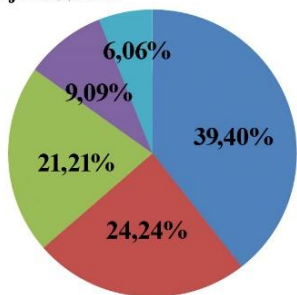


Графикон бр. 38: Редакцијска организација рада у „Вечерњим новостима” (I део)

Једносмерна комуникација изразито је видљива у пракси „Вечерњих новости” јер највећи удео чине новинари и уредници који никада не комуницирају са својим читаоцима и то је пракса са сваким трећим испитаником (33,34%), док тек нешто више од петине веома често или редовно комуницира са својим читаоцима (21,21%).

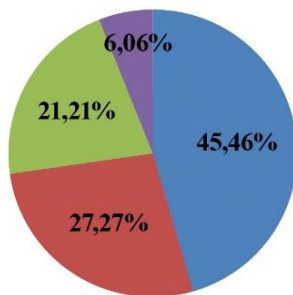
Велика већина испитаника упозната је са тим да постоје посебна уредништва за штампано и онлајн издање (81,82%), а прва велика разлика у односу на „Политику” уочава се по питању сарадње између новинара који раде за ова два издања. Док је у „Политици” та сарадња на занемарљивом нивоу јер четири од пет испитаника наводи да та сарадња или не постоји или да је на веома ниском нивоу, у „Вечерњим новостима” само 27,27% сарадњу оцењује на тај начин, сваки трећи испитаник сматра да је та сарадња веома или изузетно интензивна (33,33%), док су најбројнији они који сматрају да постоји релативно интензивна сарадња (39,40%).

Како бисте оценили свакодневну сарадњу у испуњавању редакцијских обавеза између новинара који раде за штампано издање и новинара који раде за онлајн издање?



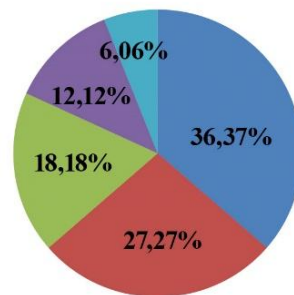
- Релативно интензивно сарађују – 39,40%
- Веома интензивно сарађују – 24,24%
- Постоји веома мали интензитет сарадње између њих – 21,21%
- Изузетно интензивно сарађују свакодневно – 9,09%
- Не постоји сарадња између њих – 6,06%

Колико често новинари штампаног издања приликом припремања својих прича нуде и шаљу информације и материјале колегама које раде за онлајн издање?



- Веома често – 45,46%
- Повремено – 27,27%
- Редовно – 21,21%
- Веома ретко – 6,06%

Колико често новинари онлајн издања приликом припремања својих прича нуде и шаљу информације и материјале колегама које раде за штампано издање?

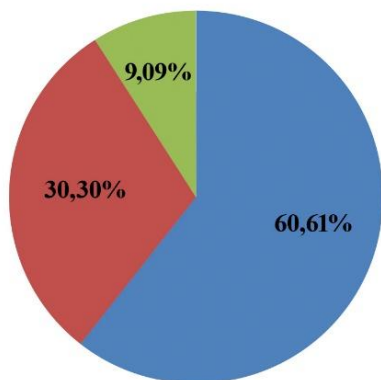


- Веома ретко – 36,37%
- Никада – 27,27%
- Повремено – 18,18%
- Редовно – 12,12%
- Веома често – 6,06%

Графикон бр. 39: Редакцијска организација рада у „Вечерњим новостима” (II део)

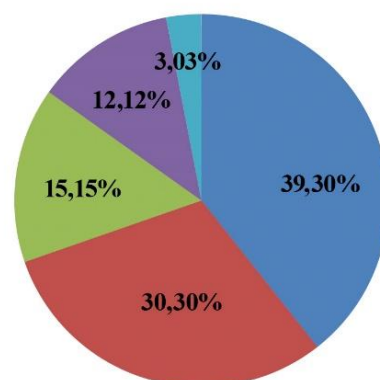
Карактеристике традиционалне редакције препознају се и по питању флексибилности места са којег се обавља посао и самог радног времена јер 60,61% запослених посао по правилу обавља из редакције. Дупло мање испитаника наводи да постоји мања флексибилност по питању долазака ако радне обавезе могу да се обаве са друге локације (30,30%), док свега 9,09% има већу флексибилност. Прецизно радно време од 8.00 до 16.00 или 9.00 до 17.00 има око 55% новинара и уредника, док само 15,15% има већу флексибилност и ради у испрекиданим циклусима у току дана.

Да ли ваш посао по правилу подразумева редовни долазак у редакцију или постоји флексибилност по том питању?



- Посао по правилу обављам из редакције и не постоји флексибилност по питању долазака у редакцију јер је то моја радна обавеза – 60,61%
- Постоји мања флексибилност по питању долазка у редакцију ако своје радне обавезе могу да обавим са друге локације – 30,30%
- Постоји велика флексибилност по питању долазка у редакцију ако своје радне обавезе могу да обавим са друге локације – 9,09%

Да ли је ваше радно време у редовним околностима прецизно одређено или је флексибилно?



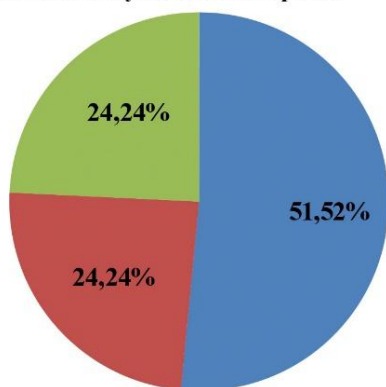
- Радно време је прецизно одређено, али често радим и после завршетка уобичајеног радног времена – 39,30%
- Радно време је флексибилно, али по правилу радим осам сати у континуитету – 30,30%
- Радно време је флексибилно и често радим у испрекиданим циклусима због ефикаснијег рада – 15,15%
- Радно време је прецизно одређено и ретко радим после завршетка уобичајеног радног времена – 12,12%
- Радно време је прецизно одређено и све послове обављам искључиво у оквиру радног времена – 3,03%

Графикон бр. 40: Редакцијска организација рада у „Вечерњим новостима” (III део)

Највећа разлика у односу на „Политику” видљива је по перцепцији значаја који се придаје штампаном и онлајн издању. Док три четвртине испитаника из „Политике” наводи да се ексклузивне или посебно битне приче по правилу прво објављују у штампаном издању, у „Вечерњим новостима” то сматра три пута мање новинара и уредника (24,24%). Исто толико сматра да се такве приче прво објављују у онлајн издању (24,24%), док више од половине испитаника сматра да се одлучује од случаја до случаја (51,52%).

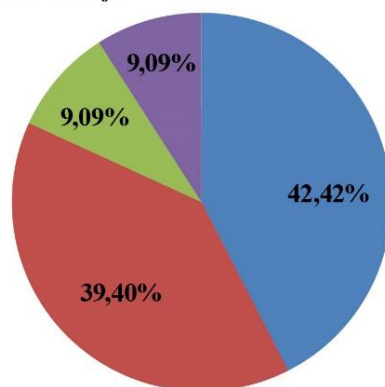
Ови налази указују на то да „Вечерње новости” знатно већи значај придају свом онлајн издању у односу на „Политику”, а на трагу претходно наведених података очекивано је и што значајан број испитаника наводи да је новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима типична форма на онлајн издању (39,40%), иако ипак нешто већи број с правом наводи да је најчешћа форма ипак класичан новинарски текст (42,42%).

На којој платформи по правилу прво објављујете ексклузивне или изузетно битне приче?



- Ни штампано, ни онлајн издање немају приоритет, већ се одлучује од случаја до случаја – 51,52%
- По правилу прво у штампаном издању – 24,24%
- По правилу прво у онлајн издању – 24,24%

Која је најчешћа форма медијског садржаја у онлајн издању вашег медија?



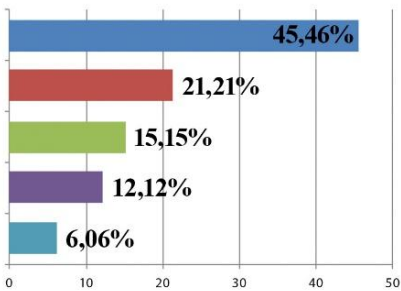
- Класичан новинарски текст – 42,42%
- Новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима – 39,40%
- Мултимедијална прича – 9,09%
- Не знам јер радим за штампано издање – 9,09%

Графикон бр. 41: Медијски садржај у „Вечерњим новостима” (I део)

Разлози за одсуство већег нивоа мултимедијалности онлајн издања „Вечерњих новости” могу се пронаћи у новинарској пракси. Тако је удео оних који у оквиру свог редакцијског посла редовно или често креирају фотографије, видео записе или друге мултимедијалне форме веома мали, јер у случају фотографија то чини 18,18%, у случају видео записа 6,06%, а исто толико и у случају графика, инфографика или анимација.

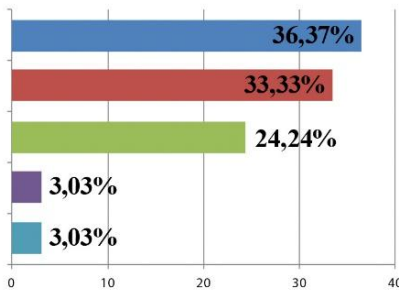
Скоро половина испитаника наводи да фотографије снима просечно једном месечно (45,46%), а више од петине то никада не ради (21,21%). Видео записе никада не креира више од трећине новинара (36,37%), док то у просеку једном месечно практикује тачно трећина њих. Најлошија ситуација бележи се по питању графика, инфографика и анимација јер више од половине никада не креира наведене визуелне форме (57,58%), док више од петине то ради веома ретко, тачније просечно једном у току месеца (21,21%). Сви ови подаци јасно указују на то да се веома мали број новинара и уредника у овој редакцији бави мултимедијалном продукцијом у оквиру својих уобичајених радних обавеза.

Колико често самостално снимате фотографије у оквиру свог посла?



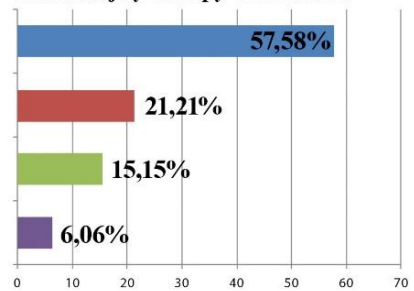
■ Веома ретко (просечно једном месечно) – 45,46%
 ■ Никада – 21,21%
 ■ Повремено (два до три пута месечно) – 15,15%
 ■ Веома често (једном до два пута недељно) – 12,12%
 ■ Редовно (три или више пута недељно) – 6,06%

Колико често самостално снимате видео садржаје у оквиру свог посла?



■ Никада – 36,37%
 ■ Веома ретко (просечно једном месечно) – 33,33%
 ■ Повремено (два до три пута месечно) – 24,24%
 ■ Веома често (једном до два пута недељно) – 3,03%
 ■ Редовно (три или више пута недељно) – 3,03%

Колико често самостално креирате графике, инфографике или анимације у оквиру свог посла?



■ Никада – 57,58%
 ■ Веома ретко (просечно једном месечно) – 21,21%
 ■ Повремено (два до три пута месечно) – 15,15%
 ■ Редовно (три или више пута недељно) – 6,06%

Графикон бр. 42: Медијски садржај у „Вечерњим новостима” (II део)

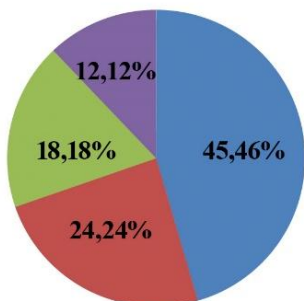
Стога не чуди ни што само четвртина испитаника наводи да се видео садржаји који се користе на онлајн издању доминантно производе у оквиру редакције јер је изузетно мали број новинара који редовно производи ту врсту садржаја. Највећи удео испитаника сматра да се видео садржаји који се користе на онлајн издању овог листа подједнако производе у оквиру редакције и преузимају из других извора, као што су Јутјуб и друге друштвене мреже или видео сервис новинских агенција (45,46%).

Боља ситуација бележи се по питању фотографија и графика јер 42,42% испитаника сматра да фотографије, графике и инфографике за онлајн издање доминантно производи редакција, док нешто мање наводи да се подједнако производе у оквиру редакције и преузимају из других извора (36,37%).

Занимљиво је да за исте визуелне форме у случају штампаног издања чак 69,70% испитаника наводи да се доминантно производе у оквиру редакције, док мање од петине сматра да се подједнако користи и сопствена продукција и екстерни извори, као што су новинске агенције, друштвене мреже и сервис за фотографије (18,18%). Овај податак открива да редакција улаже знатно више пажње и ресурса да би обезбедила оригиналне и ексклузивне садржаје за своје штампано издање у односу на дигиталну платформу. Иако је то делом последица и чињенице да се неупоредиво више садржаја објављује у дигиталном издању, ови подаци несумњиво откривају и вредновање ова два издања од стране запослених у редакцији.

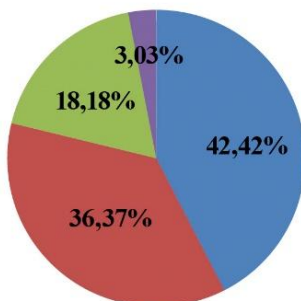
И даље недовољно улагање у онлајн издање видљиво је и по томе што мање од петине новинара и уредника наводи да им је опрема за мултимедијалну продукцију доступна у сваком тренутку (18,18%). Скоро две трећине испитаника (63,64%) наводи да редакција или не поседује опрему за мултимедијалну продукцију која је доступна новинарима, већ само фоторепортерима и сниматељима (36,37%) или да генерално ретко користи такву опрему, а да по потреби користи сопствену (27,27%).

Да ли видео садржаје које објављујете на свом онлајн издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (Јутјуб, друштвене мреже, видео сервиси...)?



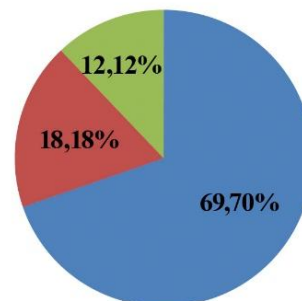
- Подједнако се користе једни и други – 45,46%
- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 24,24%
- Доминантно се преузимају из других извора – 18,18%
- Не знам јер радим за штампано издање – 12,12%

Да ли фотографије, графике, инфографике и анимације које објављујете на свом онлајн издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (новинске агенције, друштвене мреже, фото и други онлајн сервиси)?



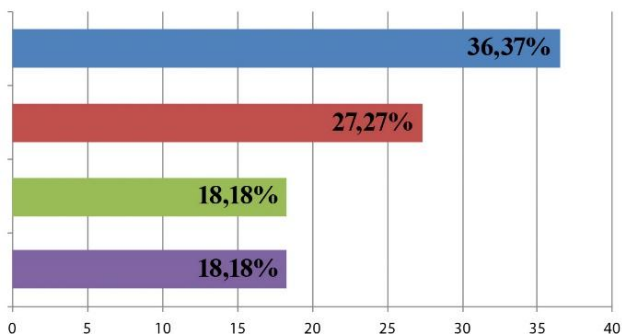
- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 42,42%
- Подједнако се користе једни и други – 36,37%
- Не знам јер радим за штампано издање – 18,18%
- Доминантно се преузимају из других извора – 3,03%

Да ли фотографије, графике и инфографике које објављујете у свом штампаном издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (новинске агенције, друштвене мреже, фото и други онлајн сервиси)?



- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 69,70%
- Подједнако се користе једни и други – 18,18%
- Не знам јер радим за штампано издање – 12,12%

Да ли вам је у сваком тренутку доступна техничка опрема за мултимедијалну продукцију (фото-апарат, камера, адекватни софтвери) или то зависи од активности других колега због ограничене количине такве опреме?



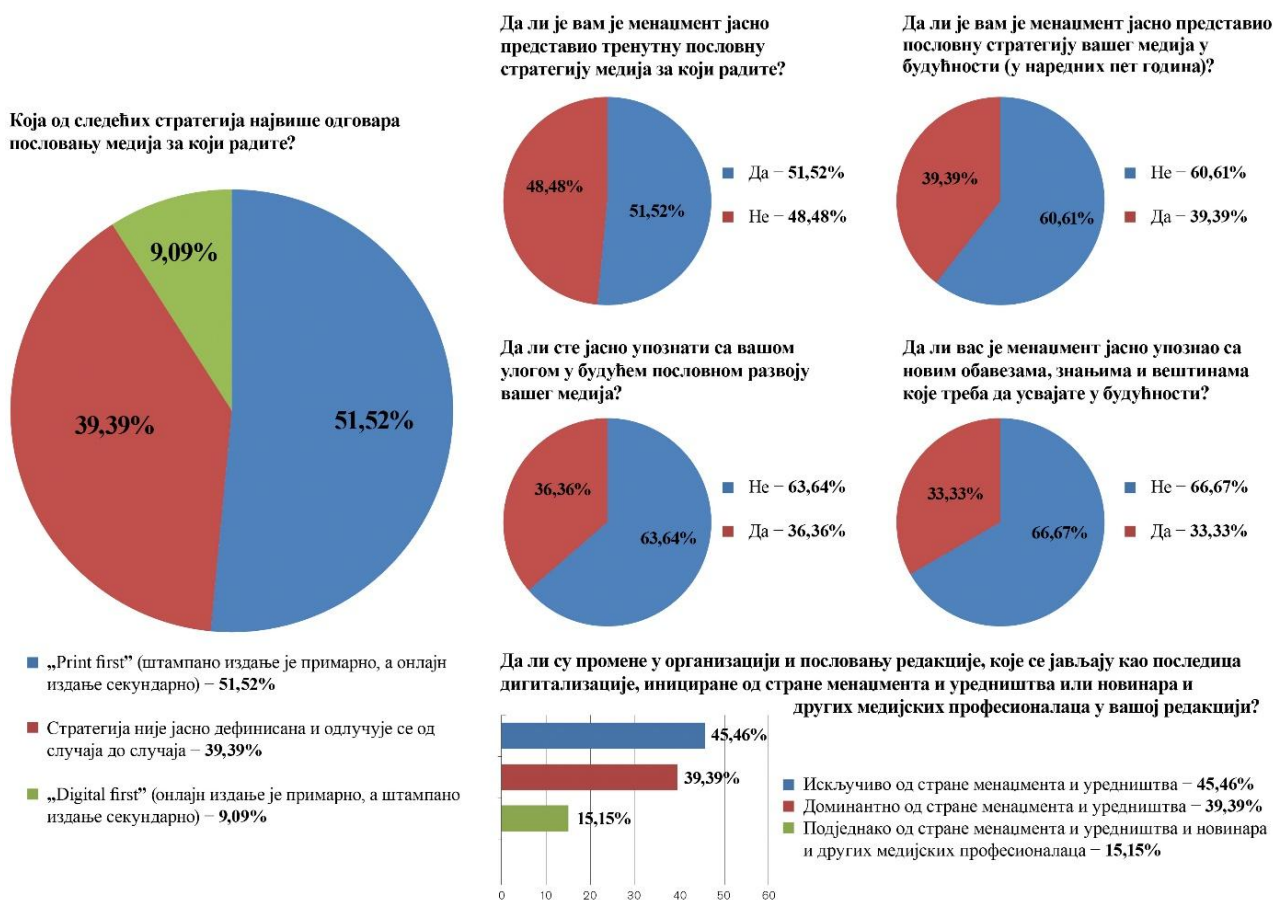
- Редакција не поседује такву опрему која је доступна новинарима, већ само фоторепортерима и сниматељима – 36,37%
- Ретко користим такву опрему, али када то чиним користим по правилу сопствену опрему – 27,27%
- Доступна ми је у сваком тренутку – 18,18%
- Доступност зависи од активности других колега – 18,18%

Графикон бр. 43: Медијски садржај у „Вечерњим новостима” (III део)

Сви претходно наведени подаци очекивано воде ка још једном битном налазу, а то је да је преовлађујуће уверење новинара и уредника „Вечерњих новости” да пословање њиховог листа одговара „print first” стратегији јер то сматра више од половине редакције (51,52%). Занимљиво је да огромна већина преосталих испитаника сматра да стратегија пословања није јасно дефинисана (39,39%), али овај податак не треба да чуди ако се у виду има један од претходно наведених налаза, а то је да више од половине новинара и уредника сматра да не постоји јасна стратегија по питању тога на којој платформи се прво објављују ексклузивне и посебно битне приче (51,52%). Само 9,09% испитаника наводи „digital first” као пословну стратегију свог медија. Сви ови подаци јасно указују да постоје назнаке озбиљнијег окретања ка дигиталној платформи, али да још многи предуслови морају да се испуне да би та трансформација била успешно спроведена.

Уосталом, на то указује и податак да скоро половина испитаника (48,48%) наводи да им менаџмент није јасно представио тренутну пословну стратегију медија за који раде, као и да 60,61% није упознато ни са стратегијом која ће бити актуелна у наредних пет година. У том контексту не чуди ни што скоро две трећине новинара и уредника није јасно упознато са

сопственом улогом у будућем развоју „Вечерњих новости” (63,64%), али ни о томе које обавезе, знања и вештине треба да усвајају и развијају у наредним годинама (66,67%). Стога не чуди што око 85% испитаника наводи да промене у организацији и пословању њиховог медија искључиво или доминантно иницира менаџмент и уредништво, што указује на изражену хијерархијску организацију унутар редакције.



Графикон бр. 44: Редакцијски менаџмент у „Вечерњим новостима”

Иако највећи број испитаника сматра да је „print first” актуелна стратегија „Вечерњих новости”, многи подаци, попут претходно наведених, ипак сугеришу да постоје извесна одступања од чистог модела ове стратегије. То потврђује и генерални директор „Новости” Недељко Крсмановић који у анкетном испитивању наводи да актуелна стратегија овог листа није јасно дефинисана и да се одлучује од случаја до случаја, али исто тако и да је план „Вечерњих новости” да у наредних пет година изврше транзицију ка „digital first” стратегији. „Више новинара још увек ради за принт, он тренутно доноси око 70% прихода, док онлајн издање доноси око 30%, тако да је штампано издање за нас изузетно битно. Али се истовремено све више окрећемо ка дигитализацији и модернизацији наше компаније, тако да се све више улаже и у онлајн издање. Стога наша стратегија сада није ни ’print first’, ни ’digital first’, већ се о томе која платформа добија примат одлучује од случаја до случаја” (прилог бр. 4, страна 312).

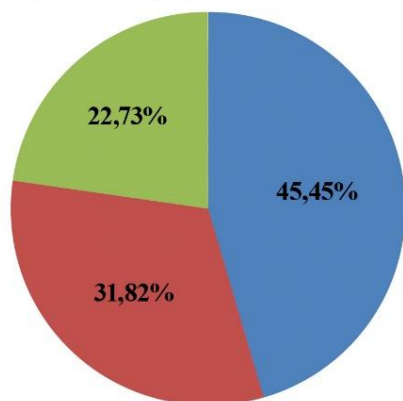
Сви наведени налази указују на то да су „Вечерње новости” иницирале извесне промене у циљу прилагођавања дигиталном добу, али да су истовремено све значајније промене тек у почетној фази и да најозбиљније промене тек очекују ову редакцију уколико жели да се прилагоди дигиталном медијском окружењу и новим захтевима публике.

„Данас”

Иако традиционална организација рада доминира и у редакцији „Данаса”, треба напоменути да истраживање показује да је она ипак мање изражена него у „Политици” и „Вечерњим новостима” јер постоји већа флексибилност у радним обавезама, али и по питању радног времена и локације са које се обавља посао. Тако је број оних који наводе да имају прецизно одређене радне обавезе и оних који имају веома флексибилне радне обавезе изједначен (31,82%), док је појединачно гледано најбројнија група оних који имају релативно прецизно одређене радне обавезе (36,36%).

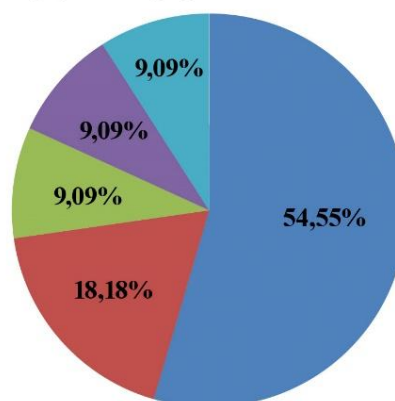
Ако се у обзир узму ови подаци, онда не треба да чуди што више од половине испитаника наводи да им је радно време такође флексибилно и да раде у испрекиданим циклусима у току дана (54,55%), што је уједно јединствен пример у истраживаним медијима јер ни у једној другој редакцији више од половине новинара и уредника нема толико флексибилну радну рутину. Идентичан удео испитаника (54,55%) наводи и да постоји велика или мања флексибилност по питању долазака у редакцију уколико радне задатке могу да обаве са неке друге локације, док мање од половине посао обавља искључиво из редакције (45,45%).

Да ли ваш посао по правилу подразумева редовни долазак у редакцију или постоји флексибилност по том питању?



- Посао по правилу обављам из редакције и не постоји флексибилност по питању долазака у редакцију јер је то моја радна обавеза – 45,45%
- Постоји велика флексибилност по питању доласка у редакцију ако своје радне обавезе могу да обавим са друге локације – 31,82%
- Постоји мања флексибилност по питању доласка у редакцију ако своје радне обавезе могу да обавим са друге локације – 22,73%

Да ли је ваше радно време у редовним околностима прецизно одређено или је флексибилно?



- Радно време је флексибилно и често радим у испрекиданим циклусима због ефикаснијег рада – 54,55%
- Радно време је прецизно одређено, али често радим и после завршетка уобичајеног радног времена – 18,18%
- Радно време је прецизно одређено и ретко радим после завршетка уобичајеног радног времена – 9,09%
- Радно време је флексибилно, али по правилу радим осам сати у континуитету – 9,09%
- Радно време је прецизно одређено и све послове обављам искључиво у оквиру радног времена – 9,09%

Графикон бр. 45: Редакцијска организација рада у „Данасу” (I део)

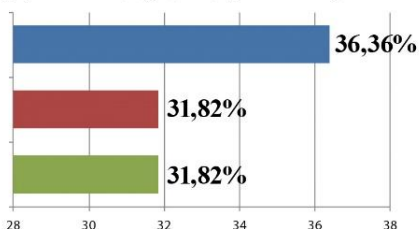
Иако би се само на основу ових параметара могло закључити да је организација рада у „Данасу” знатно мање традиционална у односу на „Политику” и „Вечерње новости”, сви други налази ипак указују да би такав закључак био погрешан из најмање два разлога. Прво, претходно наведени налази јасно указују да је разноврсност радних задужења и у овој редакцији на веома ниском нивоу и да доминирају традиционалне обавезе. И друго, уситњавање послова у процесу продукције и објављивања медијског садржаја изражена је и у „Данасу” и веома је мало оних који цео радни процес обављају самостално, што је одлика редакција које су већ достигле значајан ниво трансформације.

Тако тек нешто више од петине испитаника и припрема медијски садржај и активно учествује у његовој припреми за објављивање или објављивању (22,73%), док више од три

четвртине новинара или само креира медијски садржај (36,36%) или га креира и даје предлог форме, али без директног учествовања у обликовању и објављивању (40,91%). Зато би на основу овога исправно би било закључити само да су колегијални односи унутар редакције слободнији и флексибилнији и да постоји мање изражена хијерархија унутар редакције, али не и да је редакција много мање устројена по принципима традиционалне организације у односу на прва два листа. Уосталом, тек нешто више од петине новинара у овој редакцији објављује своје текстове на онлајн издању (22,73%), што је најбољи индикатор да традиционални принципи рада још нису напуштени.

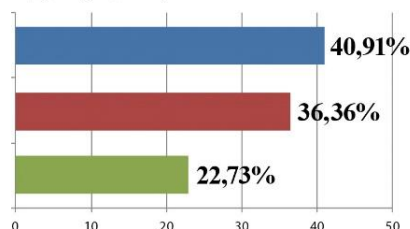
Карактеристике традиционалне организације препознају се у овој редакцији и по питању отворености према публици јер мање од петине редакције веома често комуницира са читаоцима преко редакцијских или приватних контаката (18,18%), ниједан испитаник није навео да редовно комуницира са публиком, док никада или веома ретко са публиком комуницира скоро половина испитаника (45,46%).

Да ли су ваше радне обавезе прецизно одређене или флексибилне јер зависе од редакцијских потреба?



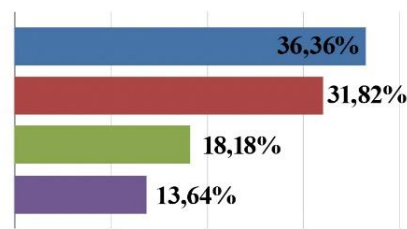
■ Имам релативно прецизно одређене радне обавезе, али се оне могу мењати током појединих дана – 36,36%.
 ■ Имам прецизно одређене радне обавезе и нема значајнијих промена у мојим уобичајеним радним задужењима – 31,82%.
 ■ Имам веома флексибилне радне обавезе које подразумевају обављање различитих задатака у зависности од потреба редакције, а сви ти задаци спадају у моје уобичајене радне обавезе – 31,82%.

У којој мери самостално обављате целокупан посао, од креирања садржаја до објављивања?



■ По правилу и креирам медијски садржај и дајем предлог његове форме, али колеге одлучују о финалном прелому (штампа) или објављују текст (онлајн) – 40,91%.
 ■ По правилу креирам медијски садржај, а друге колеге га преламају за објављивање (штампа) или објављују (онлајн) – 36,36%.
 ■ По правилу припремам медијски садржај и активно учествујем у прелому текста (штампа) или га самостално објављујем (онлајн) – 22,73%.

Колико често комуницирате са публиком?

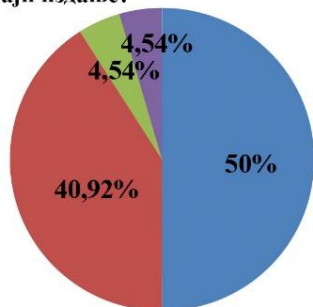


■ Повремено, тј. када ми се директно обрате преко званичних или личних контаката и профила – 36,36%.
 ■ Никада не комуницирам директно, зато су задужене друге колеге – 31,82%.
 ■ Веома често јер осим званичних и приватних контаката читам и коментаре читалаца на моје текстове и одговарам на њих – 18,18%.
 ■ Веома ретко и искључиво када ми се директно обрате на мој званични редакцијски контакт – 13,64%.

Графикон бр. 46: Редакцијска организација рада у „Данасу” (II део)

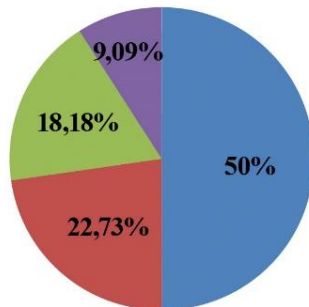
У прилог томе да је традиционална организација рада доминантна у „Данасу” иде и податак да тачно половина испитаника наводи да постоји веома мала сарадња између новинара који раде за онлајн и оних који раде за принт издање. Нешто мање испитаника наводи да је та сарадња релативно интензивна (40,92%), док само по 4,54% испитаника наводи да постоји веома интензивна сарадња или да она уопште не постоји. Више од четири петине испитаника исправно наводи да постоје посебна уредништва за штампано и онлајн издање (81,82%) и баш као и у случају Вечерњих новости скоро петина није упозната са тим (18,18%).

Како бисте оценили свакодневну сарадњу у испуњавању редакцијских обавеза између новинара који раде за штампано издање и новинара који раде за онлајн издање?



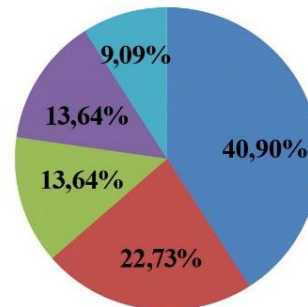
- Постоји веома мали интензитет сарадње између њих – 50%
- Релативно интензивно сарађују – 40,92%
- Не постоји сарадња између њих – 4,54%
- Веома интензивно сарађују – 4,54%

Колико често новинари штампаног издања приликом припремања својих прича пуде и шаљу информације и материјале колегама које раде за онлајн издање?



- Повремено – 50%
- Веома често – 22,73%
- Веома ретко – 18,18%
- Редовно – 9,09%

Колико често новинари онлајн издања приликом припремања својих прича пуде и шаљу информације и материјале колегама које раде за штампано издање?

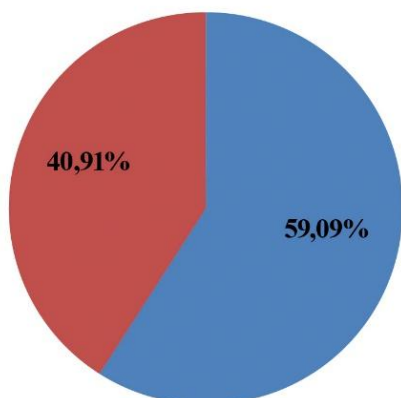


- Повремено – 40,90%
- Веома ретко – 22,73%
- Редовно – 13,64%
- Никада – 13,64%
- Веома често – 9,09%

Графикон бр. 47: Редакцијска организација рада у „Данасу” (III део)

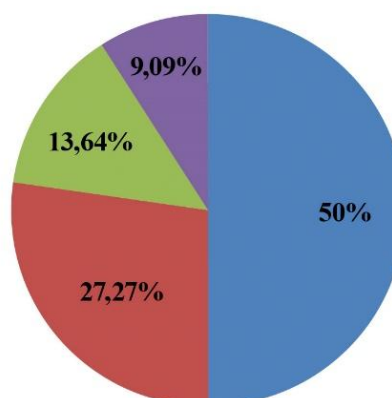
О доминацији штампаног издања у редакцији „Данаса” сведочи и податак да 40,91% испитаника наводи да се ексклузивне и најбитније приче по правилу прво објављују у штампаном издању, док ниједан испитаник не наводи да се то по правилу ради у онлајн издању. Преосталих 59,09% наводи да ни штампано, ни онлајн издање немају приоритет, већ се одлучује од случаја до случаја. На основу ових података јасно се може закључити да су извесне промене почеле да се дешавају у овом дневном листу и да онлајн издање добија на значају у перцепцији новинара и уредника, али чињеница да онлајн издању нико не даје приоритет сведочи о томе да систематичне трансформације још нису инициране.

На којој платформи по правилу прво објављујете ексклузивне или изузетно битне приче?



- Ни штампано, ни онлајн издање немају приоритет, већ се одлучује од случаја до случаја – 59,09%
- По правилу прво у штампаном издању – 40,91%

Која је најчешћа форма медијског садржаја у онлајн издању вашег медија?



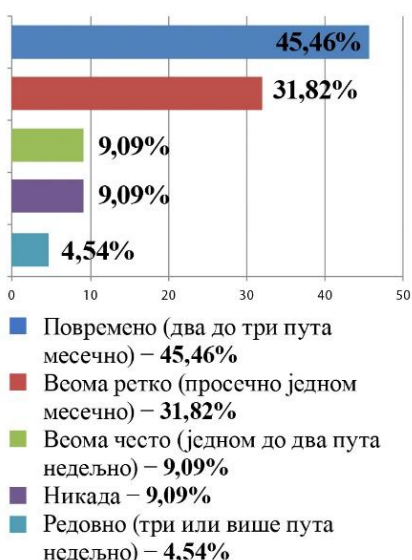
- Класичан новинарски текст – 50%
- Новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима – 27,27%
- Не знам јер радим за штампано издање – 13,64%
- Мултимедијална прича – 9,09%

Графикон бр. 48: Медијски садржај у „Данасу” (I део)

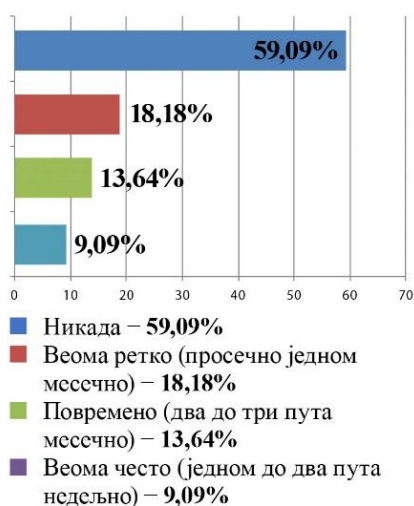
О томе сведочи и податак да сваки други испитаник уочава да је класичан новинарски текст типична форма која се објављује на онлајн издању, док нешто више од четвртине ипак

наводи да је то новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима (27,27%). Разлози за веома мало мултимедијалних садржаја на дигиталној платформи проналазе се у одговорима на питања која се односе на продукцију садржаја јер 59,09% испитаника наводи да никада не снима видео записе, 68,19% да никада не креира графике, инфографике или анимације, док се нешто боља ситуација бележи само у случају фотографија које никада или веома ретко снима око 40% испитаника, док их веома често или редовно снима тек сваки седми новинар (13,63%).

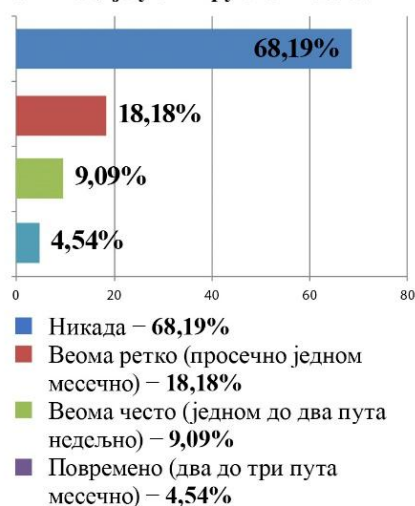
Колико често самостално снимате фотографије у оквиру свог посла?



Колико често самостално снимате видео садржаје у оквиру свог посла?



Колико често самостално креirate графике, инфографике или анимације у оквиру свог посла?



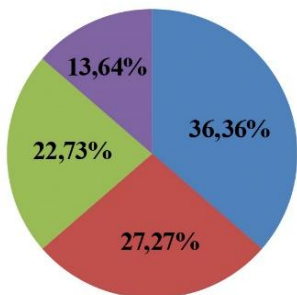
Графикон бр. 49: Медијски садржај у „Данасу” (II део)

Стога не чуди што је, у поређењу са свим истраживаним медијима, у редакцији „Данаса” забележен најмањи удео оних који наводе да мултимедијалне садржаје на онлајн издању креирају доминантно новинари и други професионалци у оквиру ове редакције. Тако, примера ради, само 4,54% испитаника наводи да се фотографије, графике и инфографике које се објављују у онлајн или принт издању доминантно производе у оквиру редакције, док 13,64% то наводи за видео записе који се објављују на дигиталној платформи. Као последица тога, највећи део мултимедијалних садржаја који се објављује на онлајн издању овог медија преузима се из других извора или се комбинује са сопственом продукцијом.

Да се недовољна пажња поклања мултимедијалности потврђује и то што само 9,09% испитаника наводи да им је опрема за мултимедијалну продукцију доступна у сваком тренутку. Дупло више наводи да редакција не поседује такву опрему која је доступна новинарима, већ само фоторепортерима и сниматељима (18,18%), док скоро половина наводи да ретко користи такву опрему, а у ретким ситуацијама када то чини користи сопствену опрему за снимање (45,46%).

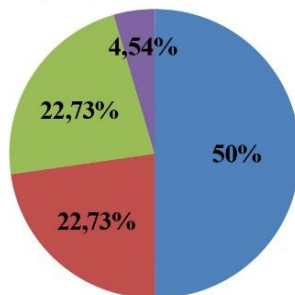
Ови налази указују на то да су мултимедијални садржаји веома запостављени у редакцији овог дневног листа у актуелном периоду и да ће управо тај сегмент бити један од највећих изазова у процесу прилагођавања дигиталном медијском окружењу.

Да ли видео садржаје које објављујете на свом онлајн издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (Јутјуб, друштвене мреже, видео сервиси...)?



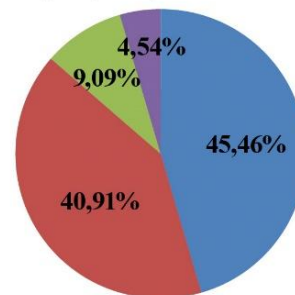
- Подједнако се користе једни и други – 36,36%
- Доминантно се преузимају из других извора – 27,27%
- Не знам јер радим за штампано издање – 22,73%
- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 13,64%

Да ли фотографије, графике, инфографике и анимације које објављујете на свом онлајн издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (новинске агенције, друштвене мреже, фото и други онлајн сервиси)?



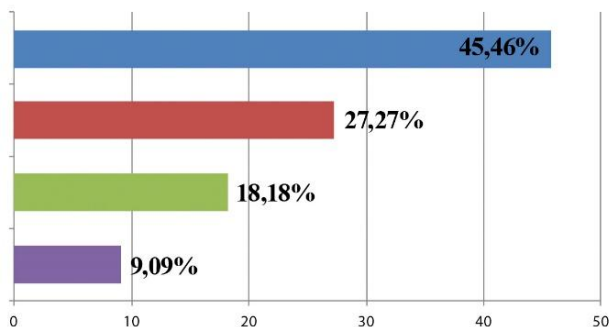
- Подједнако се користе једни и други – 50%
- Доминантно се преузимају из других извора – 22,73%
- Не знам јер радим за штампано издање – 22,73%
- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 4,54%

Да ли фотографије, графике и инфографике које објављујете у свом штампаном издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (новинске агенције, друштвене мреже, фото и други онлајн сервиси)?



- Доминантно се преузимају из других извора – 45,46%
- Подједнако се користе једни и други – 40,91%
- Не знам јер радим за штампано издање – 9,09%
- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 4,54%

Да ли вам је у сваком тренутку доступна техничка опрема за мултимедијалну продукцију (фото-апарат, камера, адекватни софтвери) или то зависи од активности других колега због ограничене количине такве опреме?



- Ретко користим такву опрему, али када то чиним користим по правилу сопствену опрему – 45,46%
- Доступност зависи од активности других колега – 27,27%
- Редакција не поседује такву опрему која је доступна новинарима, већ само фоторепортерима и сниматељима – 18,18%
- Доступна ми је у сваком тренутку – 9,09%

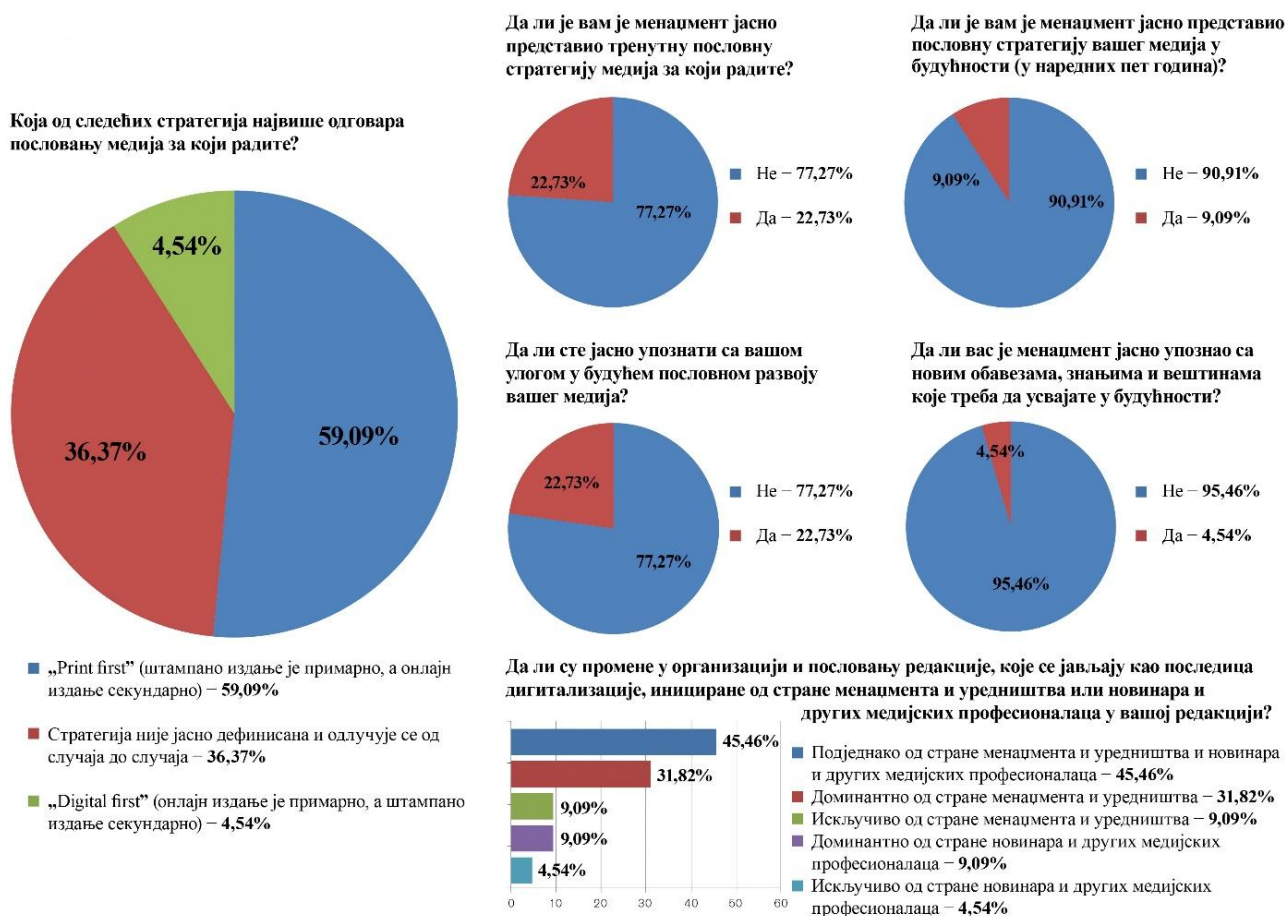
Графикон бр. 50: Медијски садржај у „Данасу” (III део)

Још једна потврда неупоредиво већег вредновања штампаног издања у редакцији „Данаса” проналази се у оцени новинара и уредника која стратегија највише одговара пословању медија за који раде. Већина њих наводи да је „print first” актуелна стратегија „Данаса” (59,09%), више од трећине наводи да стратегија није јасно дефинисана (36,37%), док свега 4,54% сматра да је то „digital first”.

Уочава се још један типичан проблем традиционалних редакција, а то је недовољна комуникација менаџмента са новинарима и уредницима, па скоро четири петине редакције наводи им менаџмент није јасно представио тренутну пословну стратегију медија за који раде (77,27%), а још више њих наводи да им није предочена ни стратегија за наредних пет година (90,91%). Као последица тога, чак 95,46% новинара и уредника наводи да нису упознати са новим обавезама, знањима и вештинама које треба да усвајају у будућности како би дали допринос развоју свог медија, док 77,27% није упознато ни са улогом коју ће имати у будућем развоју своје редакције.

Нешто већа отвореност према новинарима и уредницима запажа се у домену иницирања промена у организацији и пословању медија јер највећи део наводи да такве промене подједнако иницира менаџмент и уредништво с једне стране и новинари и други

медијски професионалци с друге стране (45,46%), али већ следећа најбројнија група сматра да те промене доминантно иницира менаџмент и уредништво (31,82%).



Графикон бр. 51: Редакцијски менаџмент у „Данасу“

Све ово јасно упућује на закључак да ће за успешно прилагођавање дигиталном добу бити потребне много систематичније промене унутар „Данаса“, и то у свим најбитнијим аспектима организације рада и продукције медијског садржаја. Уосталом, извршни директор и главни и одговорни уредник онлајн издања „Данаса“ Бојан Цвејић наводи да је тренутна стратегија ове медијске куће заиста „print first“, али да се ради на томе да се интензивира трансформација у периоду који долази.

„План је да у наредних пет година пређемо на 'digital first'. У том контексту нисам задовољан тренутном расподелом и организацијом посла унутар редакције. Мислим да је потребно прерасподелити послове на основу тога ко је за који посао бољи, па у том смислу треба променити неке ствари. Дакле, то се пре свега односи на организациони део, а не на кадровски, јер мислим да имамо довољно кадровских потенцијала за ту трансформацију“ (прилог бр. 1, страна 294).

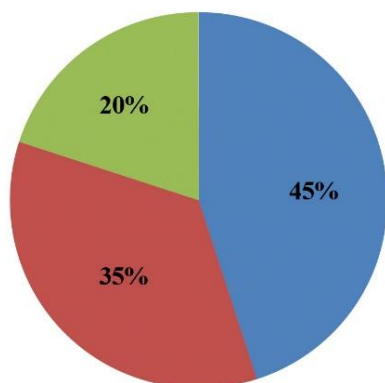
„Блиц“

У погледу организације рада пракса у редакцији „Блица“ није толико различита у односу на друге редакције колико се могло очекивати имајући у виду ниво образовно-професионалне промене које су наведене у претходном сегменту. Тако четвртина испитаника наводи да има флексибилне радне обавезе, нешто више да има релативно флексибилне (30%), а највећи је удео оних који имају прецизно одређене радне обавезе (45%), што више одговара традиционалној радној рутини него оној која карактерише дигиталне редакције.

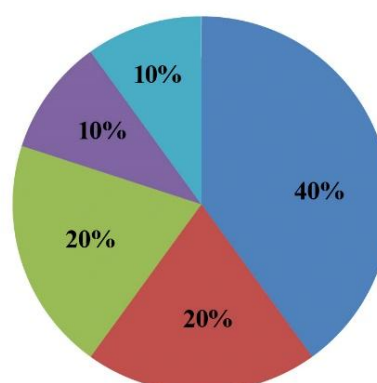
Такође, уочава се и да 70% испитаника има прецизно одређено радно време, док свега 30% има флексибилност по питању радног времена, што је, рецимо, мање у односу на сва три претходна дневна листа. Нешто другачији резултат добијен је по питању флексибилности долазака у редакцију јер у „Блицу” посао искључиво у редакцији обавља 35% новинара и уредника, што је мање у односу и на „Данас” и на „Вечерње новости”, а више у односу на „Политику”.

Да ли ваш посао по правилу подразумева редовни долазак у редакцију или постоји флексибилност по том питању?

Да ли је ваше радно време у редовним околностима прецизно одређено или је флексибилно?



- Постоји мања флексибилност по питању доласка у редакцију ако своје радне обавезе могу да обавим са друге локације – 45%
- Посао по правилу обављам из редакције и не постоји флексибилност по питању долазака у редакцију јер је то моја радна обавеза – 35%
- Постоји велика флексибилност по питању доласка у редакцију ако своје радне обавезе могу да обавим са друге локације – 20%



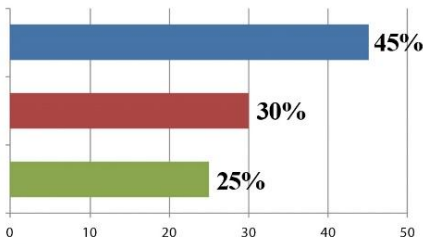
- Радно време је прецизно одређено, али често радим и после завршетка уобичајеног радног времена – 40%
- Радно време је флексибилно и често радим у испрекиданим циклусима због ефикаснијег рада – 20%
- Радно време је прецизно одређено и ретко радим после завршетка уобичајеног радног времена – 20%
- Радно време је флексибилно, али по правилу радим осам сати у континуитету – 10%
- Радно време је прецизно одређено и све послове обављам искључиво у оквиру радног времена – 10%

Графикон бр. 52: Редакцијска организација рада у „Блицу” (I део)

Још један критеријум који не открива драстичне разлике у односу на праксу у већини других редакција је и самостално обављање целокупног радног просеца јер истраживање показује да највећи део запослених и у „Блицу” само креира медијски садржај (45%), док нешто мало мање и креира садржај и активно учествује у његовом припремању за објављивање или објављивању (40%). То значи да „Блиц” има највећи удео оних који обављају целокупан радни процес, од креирања медијског садржаја до његовог објављивања, али њихов број и даље не достиже половину редакције.

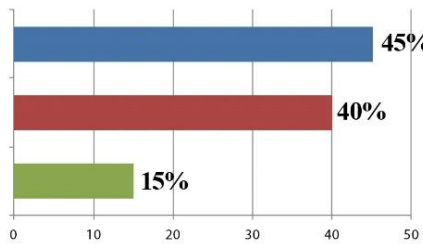
Ништа бољи налази не бележе се ни када је реч о комуникацији са публиком јер ниједан новинар или уредник не комуницира редовно са публиком преко редакцијских или приватних контаката, само 15% то чини веома често, док с друге стране 10% никада не комуницира са публиком, а 30% то чини веома ретко. Опет су најбројнија категорија они који то чине повремено јер је то случај са 45% испитаника.

Да ли су ваше радне обавезе прецизно одређене или флексибилне јер зависе од редакцијских потреба?



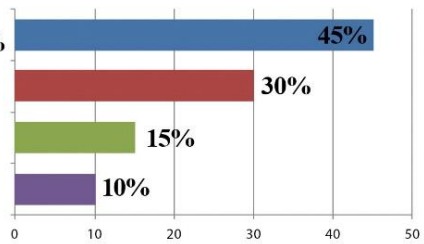
- Имам прецизно одређене радне обавезе и нема значајнијих промена у мојим уобичајеним радним задужењима – 45%
- Имам релативно прецизно одређене радне обавезе, али се оне могу мењати током појединих дана – 30%
- Имам веома флексибилне радне обавезе које подразумевају обављање различитих задатака у зависности од потреба редакције, а сви ти задаци спадају у моје уобичајене радне обавезе – 25%

У којој мери самостално обављате целокупан посао, од креирања садржаја до објављивања?



- По правилу креирам медијски садржај, а друге колеге га преламају за објављивање (штампа) или објављују (онлајн) – 45%
- По правилу припремам медијски садржај и активно учествујем у прелому текста (штампа) или га самостално објављујем (онлајн) – 40%
- По правилу и креирам медијски садржај и дајем предлог његове форме, али колеге одлучују о финалном прелому (штампа) или објављују текст (онлајн) – 15%

Колико често комуницирате са публиком?

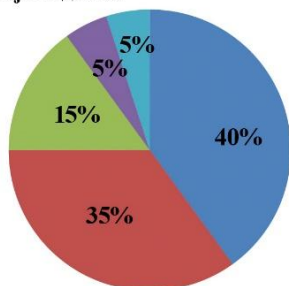


- Повремено, тј. када ми се директно обрате преко званичних или личних контаката и профила – 45%
- Веома ретко и искључиво када ми се директно обрате на мој званични редакцијски контакт – 30%
- Веома често јер осим званичних и приватних контаката читам и коментаре читалаца на моје текстове и одговарам на њих – 15%
- Никада не комуницирам директно, зато су задужене друге колеге – 10%

Графикон бр. 53: Редакцијска организација рада у „Блицу” (II део)

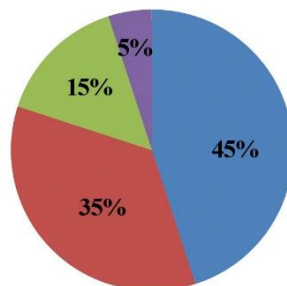
Да је много више новинара и уредника укључено у рад онлајн издања сведочи и податак да 95% њих јасно препознаје да постоје посебна уредништва за принт и онлајн издање, што је највећи удео у конкуренцији свих редакција. Међутим, када је реч о свакодневной сарадњи између новинара који раде за принт и онлајн издање, учоава се знатно лошији резултат него што се могло очекивати. Тако само петина испитаника наводи да је та сарадња или веома интензивна (15%) или изузетно интензивна (5%), док са друге стране 35% наводи да је интензитет те сарадње веома мали. Најбројнији су они који ту сарадњу оцењују као релативно интензивну јер они чине 40% испитаника.

Како бисте оценили свакодневну сарадњу у испуњавању редакцијских обавеза између новинара који раде за штампано издање и новинара који раде за онлајн издање?



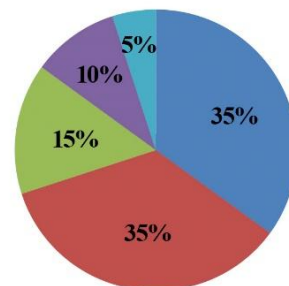
- Релативно интензивно сарађују – 40%
- Постоји веома мали интензитет сарадње између њих – 35%
- Веома интензивно сарађују – 15%
- Изузетно интензивно сарађују свакодневно – 5%
- Не постоји сарадња између њих – 5%

Колико често новинари штампаног издања приликом припремања својих прича нуде и шаљу информације и материјале колегама који раде за онлајн издање?



- Веома често – 45%
- Повремено – 35%
- Редовно – 15%
- Веома ретко – 5%

Колико често новинари онлајн издања приликом припремања својих прича нуде и шаљу информације и материјале колегама који раде за штампано издање?



- Повремено – 35%
- Веома често – 35%
- Веома ретко – 15%
- Редовно – 10%
- Никада – 5%

Графикон бр. 54: Редакцијска организација рада у „Блицу” (III део)

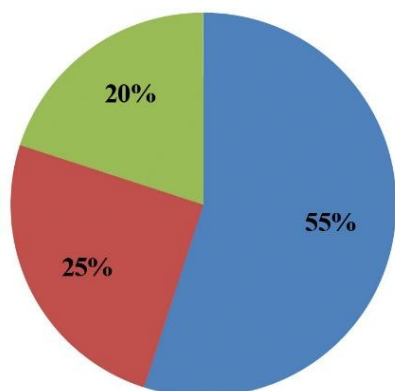
Сви ови подаци показују да су организација рада и двосмерна комуникација један од аспеката који је најмање трансформисан у „Блицу”, пре свега због и даље ниског интензитета сарадње између принт и онлајн издања, али и због још увек доминантне једносмерне комуникације са публиком, што су карактеристике које у потпуности одступају од типичних одлика дигиталних редакција.

Ако се нешто мања флексибилност по питању локације, времена, па и радних обавеза може приписати стриктнијој контроли продуктивности новинара и уредника, онда се сарадња између два издања и ниво двосмерне комуникације свакако не могу приписати жељи да се обезбеди боља продуктивност, већ се могу третирати једино као редакцијски недостаци који отежавају потпуно прилагођавање дигиталном добу.

Да су институционално-организационе промене на нижем нивоу у односу на образовно-професионалне сведочи још једна група налаза која у извесном смислу указује на одређене противречности у самој редакцији. Најбољи пример за то је податак да свега петина новинара и уредника сматра да се ексклузивне и посебно битне приче прво објављују на онлајн издању, док четвртина сматра да се примат у тим ситуацијама даје штампаном издању (преосталих 55% наводе да се одлучује од случаја до случаја). Оваква ситуација упућује на закључак да је важећа стратегија у „Блицу” ближа моделу „print first” стратегије, иако налази о којима ће касније бити речи откривају да више од четири петине испитаника тврди да је то ипак „digital first”.

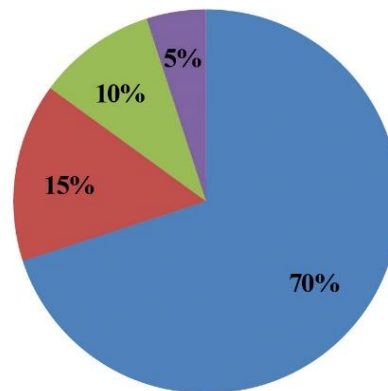
Дакле, без обзира на то што новинари и уредници начелно јесу упознати са пословном стратегијом свог медија, редакцијска пракса у организационом смислу није усклађена са том стратегијом у довољној мери јер постоји и недоследност у избору примарне платформе за објављивање, али и потешкоће у сарадњи између принт и онлајн издања које најчешће и настају управо када постоји недовољно прецизно дефинисан однос између њих, као што је, судећи по резултатима, случај у „Блицу”.

На којој платформи по правилу прво објављујете ексклузивне или изузетно битне приче?



- Ни штампано, ни онлајн издање немају приоритет, већ се одлучује од случаја до случаја – 55%
- По правилу прво у штампаном издању – 25%
- По правилу прво у онлајн издању – 20%

Која је најчешћа форма медијског садржаја у онлајн издању вашег медија?

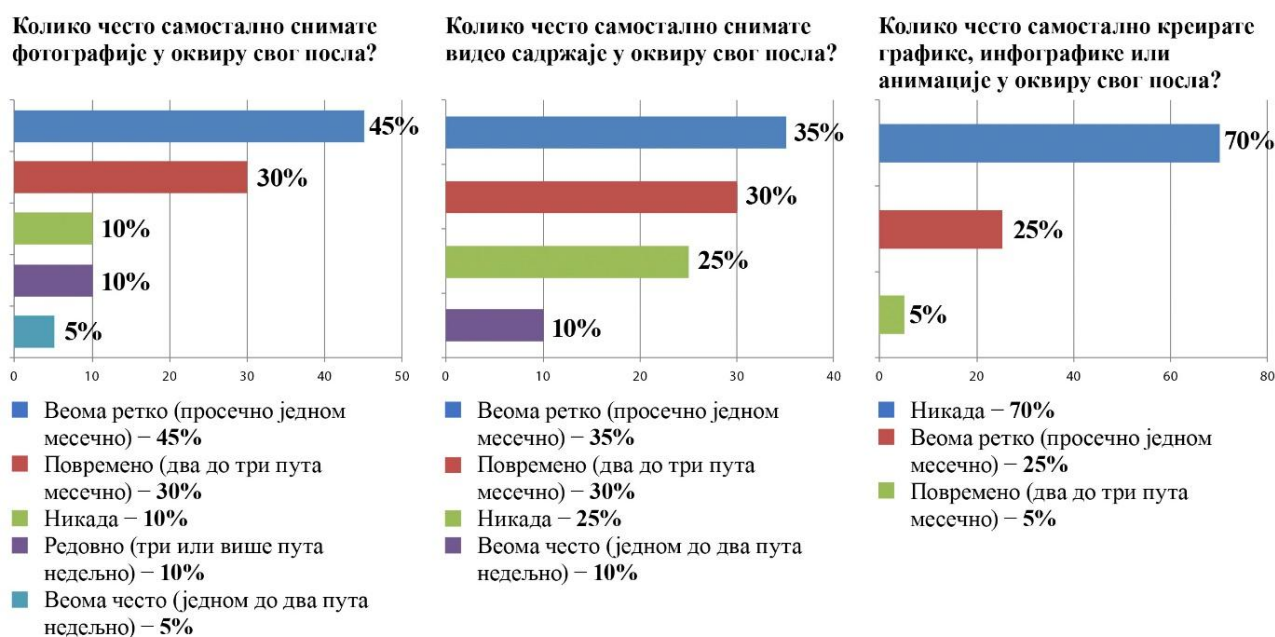


- Новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима – 70%
- Класичан новинарски текст – 15%
- Не знам јер радим за штампано издање – 10%
- Мултимедијална прича – 5%

Графикон бр. 55: Медијски садржај у „Блицу” (I део)

С друге стране, када је реч о медијском садржају као финалном производу редакцијског рада, јасно се препознаје значајно улагање у дигиталну платформу јер чак 70% испитаника наводи да је новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима најчешћа форма која се објављује на онлајн издању.

Стога не изненађују ни подаци да тек сваки десети новинар „Блица” никада не снима фотографије за потребе својих текстова, односно да видео садржаје никада не креира четвртина испитаника. Ипак, највећи је број оних који те садржаје креирају веома ретко (просечно једном месечно) и повремено (два до три пута месечно), а најмање оних који то раде веома често и редовно. Најлошије стање бележи се по питању креирања графика, инфографика или анимација јер их чак 70% испитаника никада не креира у свом раду. Имајући у виду све претходне налазе, ови резултати су врло изненађујући јер указују да је веома мали број новинара и уредника интензивно укључен у мултимедијалну продукцију, што је нетипично за редакције које су окренуте ка дигиталној платформи у тој мери као што је „Блиц”.



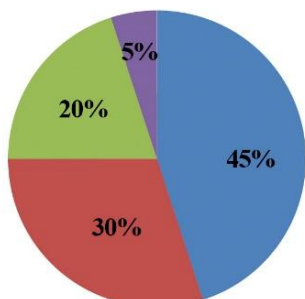
Графикон бр. 56: Медијски садржај у „Блицу” (II део)

Зато управо у претходним налазима треба тражити разлог због којег је новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима најчешћа форма која се објављује на онлајн издању „Блица”, а не мултимедијална прича. Упркос томе што се мултимедијалности придаје све већи значај, још увек се не производи довољна количина оригиналних мултимедијалних форми.

Стога не чуди што даљи налази откривају да се за потребе текстова на онлајн издању још увек подједнако користе садржаји који се производе од стране редакције и садржаји преузети из других извора јер то као праксу наводи 45% испитаника. Нешто мање од трећине редакције сматра да се видео садржаји доминантно преузимају из других извора (30%), а петина сматра да се доминантно производе у оквиру редакције (20%).

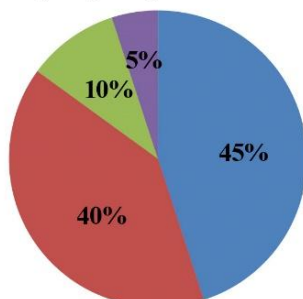
У случају фотографија, графика и инфографика ситуација је боља јер 40% сматра да их за онлајн издање доминантно креира редакција, а четири пута мање да се доминантно преузимају (10%). У случају принт издања ситуација је боља јер сваки други испитаник наводи да се ове форме доминантно креирају у редакцији, свега 5% наводи да се доминантно преузимају из других извора, а преосталих 45% да се подједнако користе из сопствене продукције и других извора.

Да ли видео садржаје које објављујете на свом онлајн издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (Јутјуб, друштвене мреже, видео сервиси...)?



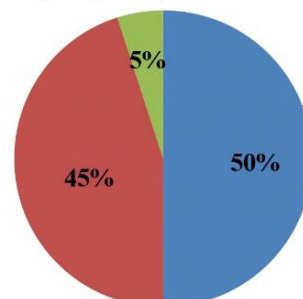
- Подједнако се користе једни и други – 45%
- Доминантно се преузимају из других извора – 30%
- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 20%
- Не знам јер радим за штампано издање – 5%

Да ли фотографије, графике, инфографике и анимације које објављујете на свом онлајн издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (новинске агенције, друштвене мреже, фото и други онлајн сервиси)?



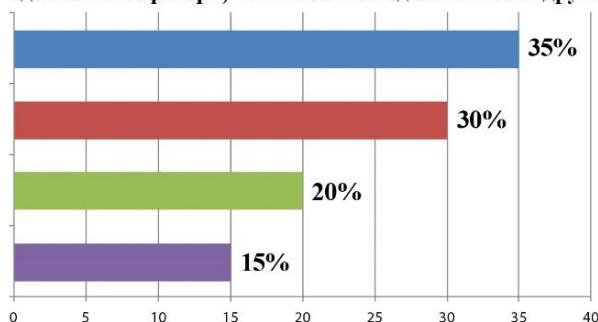
- Подједнако се користе једни и други – 45%
- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 40%
- Доминантно се преузимају из других извора – 10%
- Не знам јер радим за штампано издање – 5%

Да ли фотографије, графике и инфографике које објављујете у свом штампаном издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (новинске агенције, друштвене мреже, фото и други онлајн сервиси)?



- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 50%
- Подједнако се користе једни и други – 45%
- Доминантно се преузимају из других извора – 5%

Да ли вам је у сваком тренутку доступна техничка опрема за мултимедијалну продукцију (фото-апарат, камера, адекватни софтвери) или то зависи од активности других колега због ограничене количине такве опреме?



- Редакција не поседује такву опрему која је доступна новинарима, већ само фоторепортерима и сниматељима – 35%
- Ретко користим такву опрему, али када то чиним користим по правилу сопствену опрему – 30%
- Доступност зависи од активности других колега – 20%
- Доступна ми је у сваком тренутку – 15%

Графикон бр. 57: Медијски садржај у „Блицу” (III део)

Нема значајнијих разлика у односу на друге редакције ни када је реч о опреми за мултимедијалну продукцију јер и у случају Блица само 15% новинара и уредника наводи да им је таква опрема доступна у сваком тренутку, нешто више од трећине да редакција не поседује такву опрему која је доступна новинарима, већ само фотографима и сниматељима (35%), а нешто мање од трећине да ретко користи такву опрему, а по потреби користи сопствену (30%).

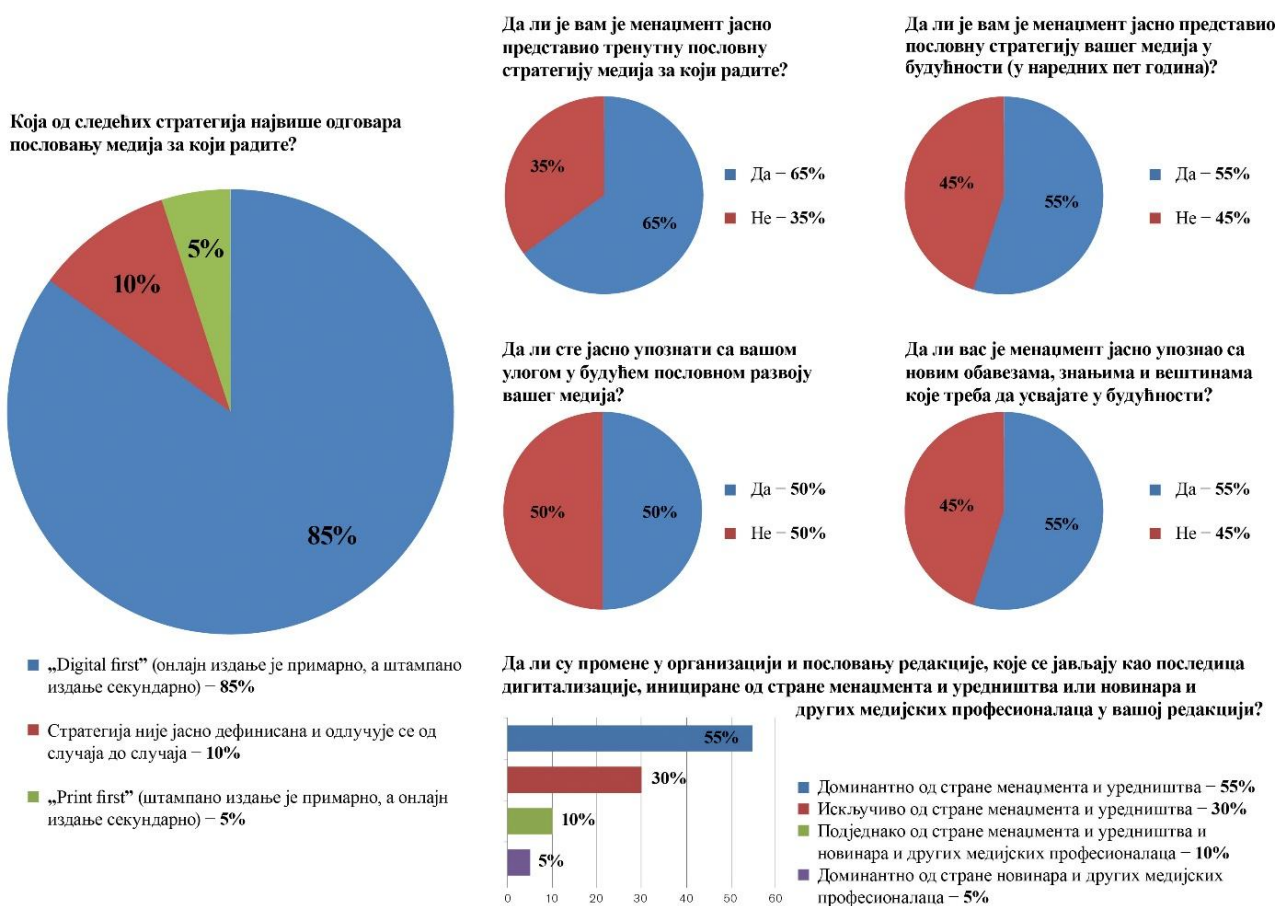
У претходном делу већ је било речи о томе да чак 85% новинара и уредника „Блица” сматра да пословање њихове медијске куће одговара „digital first” стратегији, што је јединствен случај када се посматрају свих пет редакција. Колико је окретање ка онлајн издању израженије у односу на све друге редакције најбоље илуструје податак да ни у једној другој редакцији највећи појединачни удео испитаника није препознао ову стратегију као доминантну.

Бољи резултати у односу на „Политику”, „Данас” и „Вечерње новости” бележе се и у погледу информисања новинара и уредника о садашњој и будућој пословној стратегији, али и њиховој улози у развоју медија. Тако два од три испитаника наводе да су јасно упознати са

тренутном пословном стратегијом од стране менаџмента (65%), док нешто више од половине наводи да су упознати и са стратегијом у наредних пет година (55%).

Слични резултати бележе се и на индивидуалном плану јер половина испитаника наводи да је упозната са сопственом улогом у будућем развоју медија за који ради, док нешто више од пола наводи да им је менаџмент јасно указао на то које обавезе, знања и вештине треба да усвајају у наредним годинама да би дали допринос што успешнијој имплементацији пословне стратегије (55%).

Када је реч о иницирању промена у организацији и пословању, не уочава се већа отвореност за предлоге новинара и других редакцијских професионалаца јер велика већина испитаника наводи да такве промене искључиво или доминантно иницирају менаџмент и уредништво (85%).



Графикон бр. 58: Редакцијски менаџмент у „Блицу“

Није тешко закључити да су сви наведени резултати који се односе на ставове новинара и уредника о пословној стратегији, али и њиховој улози у даљем развоју медија за који раде, последица чињенице да је „Блиц“ први покренуо озбиљну трансформацију своје редакције и да она траје већ читаву деценију. Најбитнији фактор у тој трансформацији је управо промена радних обавеза новинара и уредника и усмеравање све већег броја њих ка онлајн издању. Колико велике промене су спроведене у том смислу најбоље сведочи ретроспектива развоја онлајн издања „Блица“ коју је током интервјуа дала генерална директорка компаније „Рингијер Аксел Шпрингер д.о.о.“ Јелена Дракулић-Петровић.

„Ако посматрамо и дужи период, тј. тренутак настанка онлајн издања ’Блица’, а то је 1998. година, било је свега двоје колега који су радили за онлајн издање. Када сам ја дошла у ’Блиц’, а то је 2004. година, било их је петоро. Пре десетак година, тачније пре те велике

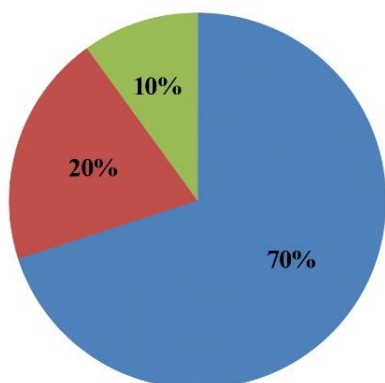
интеграције коју смо тада покренули, око 10% је радило за онлајн. А данас је то око 90% или ћемо тај проценат и дефинитивно достићи до краја 2020. Дакле, у том периоду од 22 године трансформисали смо се у тој мери да смо од почетних двоје колега који су се бавили дигиталном платформом дошли до тога да за онлајн издање ради 90% запослених” (прилог бр. 3, страна 304).

„Курир”

Подаци добијени током истраживања у „Куриру” указују на исти тренд као у случају „Блица”, јер су и у овој редакцији институционално-организационе промене знатно мање присутне у односу на образовно-професионалне. Стога се може закључити да се трансформација унутар редакције не одвија подједнаком брзином у свим аспектима, а две редакције које су се у највећој мери прилагодиле дигиталном добу показују да се промене најтеже имплементирају у домену организације рада.

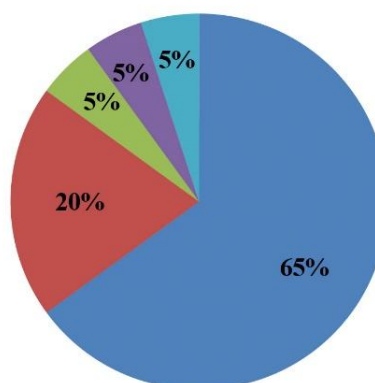
Тако чак четири петине испитаника из „Курира” наводи да има прецизно одређене радне обавезе у току радног дана, док тек сваки десети има флексибилне радне обавезе које подразумевају обављање различитих задатака у зависности од дневних потреба редакције. Сваки десети наводи и да има релативно прецизно одређене обавезе. Исти случај је и са радним временом јер се и по том питању запажа изузетно мала флексибилност. Чак 90% редакције наводи да је им радно време прецизно одређено, а чак две трећине да често остаје да ради и након завршетка уобичајеног радног времена. Тек сваки десети новинар или уредник има флексибилно радно време.

Да ли ваш посао по правилу подразумева редовни долазак у редакцију или постоји флексибилност по том питању?



- Посао по правилу обављам из редакције и не постоји флексибилност по питању долазака у редакцију јер је то моја радна обавеза – 70%
- Постоји мања флексибилност по питању доласка у редакцију ако своје радне обавезе могу да обавим са друге локације – 20%
- Постоји велика флексибилност по питању доласка у редакцију ако своје радне обавезе могу да обавим са друге локације – 10%

Да ли је ваше радно време у редовним околностима прецизно одређено или је флексибилно?



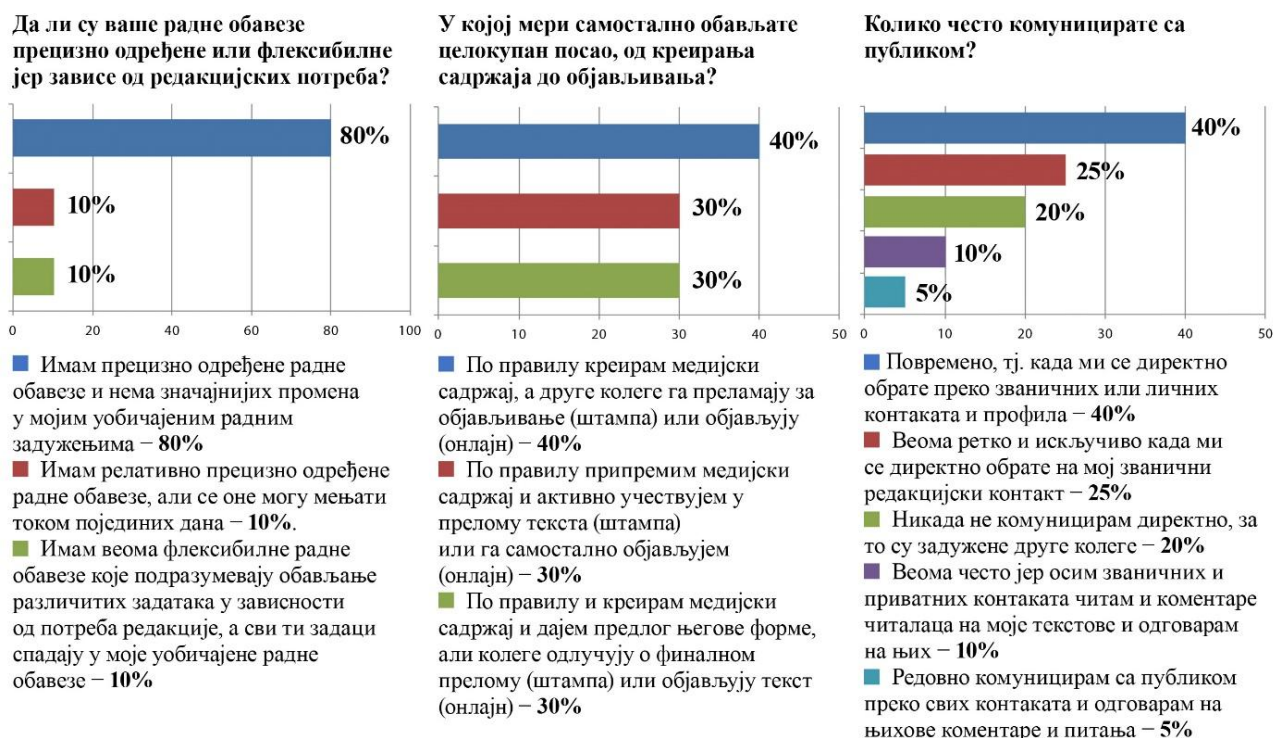
- Радно време је прецизно одређено, али често радим и после завршетка уобичајеног радног времена – 65%
- Радно време је прецизно одређено и ретко радим после завршетка уобичајеног радног времена – 20%
- Радно време је флексибилно, али по правилу радим осам сати у континуитету – 5%
- Радно време је флексибилно и често радим у испрекиданим циклусима због ефикаснијег рада – 5%
- Радно време је прецизно одређено и све послове обављам искључиво у оквиру радног времена – 5%

Графикон бр. 59: Редакцијска организација рада у „Куриру” (I део)

Највећи појединачни удео новинара и уредника не учествује у комплетном процесу креирања, припреме и објављивања медијског садржаја, већ само креира медијски садржај, без даљег ангажовања на његовој припреми за објављивање или објављивању (40%). Преосталих 60% равномерно су подељени на оне који осим креирања садржаја дају и предлог његове форме и оних који и креирају медијски садржај и активно учествују у његовом прелому (принт) или га самостално објављују (онлајн). Ови налази откривају да Курир, баш као и остали дневни листови, практикују радну рутину која подразумева

уситњавање послова и обављање само дела посла у процесу од креирања до објављивања садржаја, а то је карактеристика редакција које још нису успеле да се приближе концепту дигиталне редакције која је неопходна за максимално ефикасно функционисање онлајн издања.

Да је двосмерна комуникација са публиком слаба тачка свих редакција штампаних медија у Србији потврђује и пример „Курира”, у којем свега 15% новинара и уредника веома често или редовно комуницира са читаоцима, скоро половина то не ради никада или то ради веома ретко (45%), док преосталих 40% тек повремено комуницира са публиком, тј. када им се неко директно обрати преко званичних или приватних контаката.

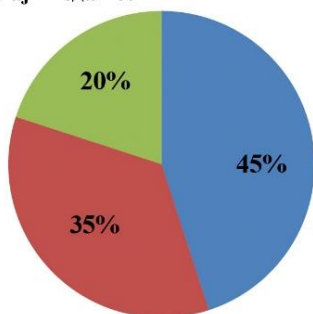


Графикон бр. 60: Редакцијска организација рада у „Куриру” (II део)

Велика већина испитаника веома добро је упозната са чињеницом да постоје засебна уредништва за принт и онлајн издање (85%), а уочава се и да новинари и уредници „Курира” најбоље оцењују сарадњу између новинара који раде за штампано и оних који раде за онлајн издање, па скоро две трећине њих наводи да је та сарадња веома интензивна или изузетно интензивна (65%), док преостали део редакција наводи да постоји релативно интензивна сарадња (35%). „Курир” је уједно једина редакција у којој није било испитаника који сматрају да је та сарадња веома мала или да уопште не постоји, што указује да завидан ниво синергије између два издања.

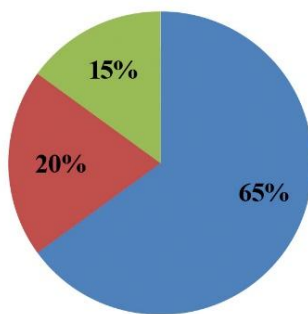
О тој сарадњи сведочи и податак да највећи део испитаника наводи да скоро две трећине новинара штампаног издања редовно шаљу информације и материјале до којих су дошли током рада и колегама који раде за онлајн издање (65%), док је нешто мање присутна обрнута пракса јер мање од пола новинари који раде за дигитално издање информације и материјале редовно шаљу колегама из принта (40%). То су убедљиво најбољи резултати сарадње између два издања који су забележени у случају свих пет редакција, тако да се може закључити да је међусобна сарадња између принт и онлајн издања најбоља у случају редакције овог дневног листа.

Како бисте оценили свакодневну сарађу у испуњавању редакцијских обавеза између новинара који раде за штампано издање и новинара који раде за онлајн издање?



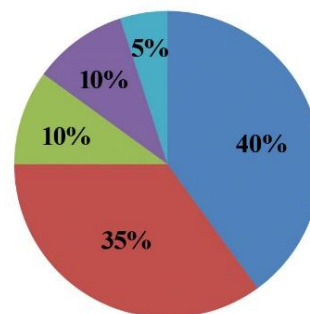
- Веома интензивно сарађују – 45%
- Релативно интензивно сарађују – 35%
- Изузетно интензивно сарађују свакодневно – 20%

Колико често новинари штампаног издања приликом припремања својих прича нуде и шаљу информације и материјале колегама које раде за онлајн издање?



- Редовно – 65%
- Веома често – 20%
- Повремено – 15%

Колико често новинари онлајн издања приликом припремања својих прича нуде и шаљу информације и материјале колегама које раде за штампано издање?



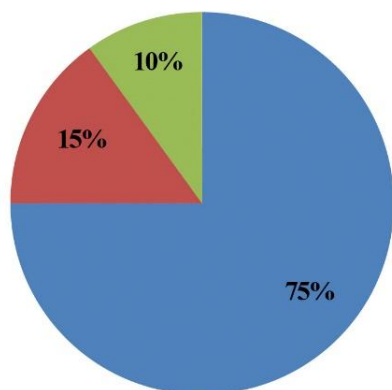
- Редовно – 40%
- Повремено – 35%
- Никада – 10%
- Веома често – 10%
- Веома ретко – 5%

Графикон бр. 61: Редакцијска организација рада у „Куриру” (III део)

Када се у обзир узму сви индикатори, организација рада и двосмерна комуникација препознају се као слабе тачке у процесу дигиталне трансформације и у „Куриру”, упркос томе што се мања флексибилност по питању локације, времена и радних обавеза у извесном смислу могу тумачити и као начин да се обезбеди већа продуктивност, баш као што је наведено и у случају „Блица”.

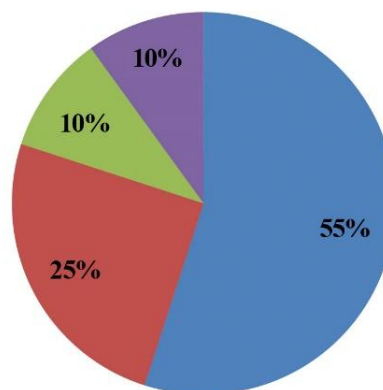
Сви претходно наведени подаци, који указују на то да се у „Куриру” евидентно спроводи трансформације редакције, али и да се то истовремено не спроводи на систематичан начин, резултирају уверењем чак три четвртине новинара и уредника да Курир нема јасну стратегију по питању платформе на којој се прво објављују ексклузивне и посебно битне приче, већ се одлучује од случаја до случаја. Од преостале четвртине испитаника, нешто је више оних који сматрају да се примат у тој ситуацији даје штампаном издању (15%) у односу на оне који примат дају дигиталном издању (10%).

На којој платформи по правилу прво објављујете ексклузивне или изузетно битне приче?



- Ни штампано, ни онлајн издање немају приоритет, већ се одлучује од случаја до случаја – 75%
- По правилу прво у штампаном издању – 15%
- По правилу прво у онлајн издању – 10%

Која је најчешћа форма медијског садржаја у онлајн издању вашег медија?



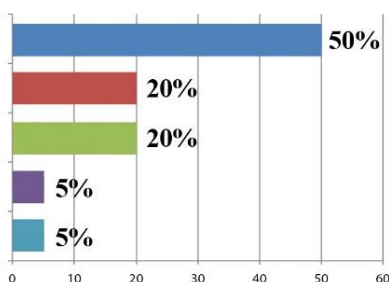
- Новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима – 55%
- Класичан новинарски текст – 25%
- Мултимедијална прича – 10%
- Не знам јер радим за штампано издање – 10%

Графикон бр. 62: Медијски садржај у „Куриру” (I део)

Већина испитаника наводи да је новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима најчешћа форма у њиховом онлајн издању (55%), док четвртина сматра да је то класичан новинарски текст. Тек сваки 10 сматра да је то мултимедијална прича.

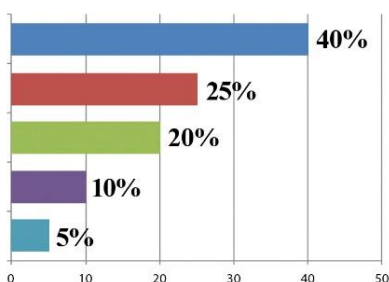
У овој редакцији се бележи и најмањи удео испитаника који никада не креирају фотографије и видео записе (по 5% у оба случаја), док веома често или редовно фотографије снима 40%, а видео садржаје 35%, што је најбољи резултат у конкуренцији свих редакција. Очекивано највише је оних који то раде повремено, тј. два до три пута месечно, јер је то пракса са сваким другим испитаником у случају фотографија и са 40% испитаника када је у питању видео садржај. Најмања пажња обраћа се на графике, инфографике и анимације које никада или веома ретко креира чак 90% редакције.

Колико често самостално снимате фотографије у оквиру свог посла?



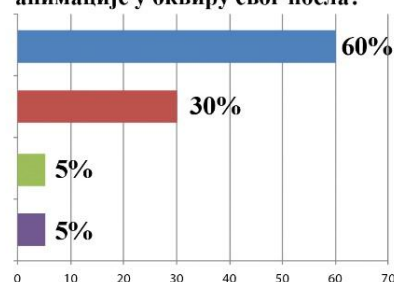
- Повремено (два до три пута месечно) – 50%
- Веома често (једном до два пута недељно) – 20%
- Редовно (три или више пута недељно) – 20%
- Веома ретко (просечно једном месечно) – 5%
- Никада – 5%

Колико често самостално снимате видео садржаје у оквиру свог посла?



- Повремено (два до три пута месечно) – 40%
- Веома често (једном до два пута недељно) – 25%
- Веома ретко (просечно једном месечно) – 20%
- Редовно (три или више пута недељно) – 10%
- Никада – 5%

Колико често самостално креирате графике, инфографике или анимације у оквиру свог посла?



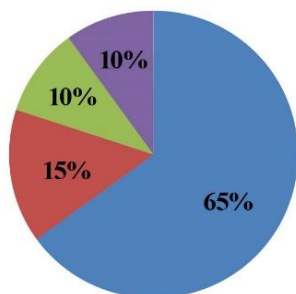
- Никада – 60%
- Веома ретко (просечно једном месечно) – 30%
- Повремено (два до три пута месечно) – 5%
- Веома често (једном до два пута недељно) – 5%

Графикон бр. 63: Медијски садржај у „Куриру” (II део)

Ови налази очекивано воде и ка резултату који открива ко у највећој мери креира мултимедијалне садржаје који се користе за опремање текстова на онлајн издању јер скоро две трећине испитаника наводи да се видео садржаји подједнако производе унутар редакције и преузимају из других извора (65%), док за фотографије, графике, инфографике и анимације то исто тврди 70% редакције. Нешто мањи удео, али и даље појединачно највећи, наводи да је иста пракса и са фотографијама, графикама и инфографикама који се користе за штампано издање (45%).

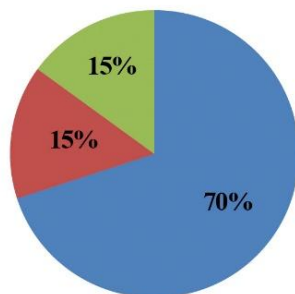
Најбољи резултат у конкуренцији свих редакција бележи се и по питању опреме за мултимедијалну продукцију која је на располагању новинарима јер више од трећине наводи да им је та опрема доступна у сваком тренутку (35%). Треба ипак напоменути да исти удео испитаника наводи и да редакција не поседује такву опрему која је доступна новинарима, већ да је она доступна само фотографима и сниматељима (35%). Петина испитаника истовремено наводи да ретко користи такву опрему, а сваки десети новинар да доступност опреме за мултимедијалну продукцију зависи од активности других колега. На основу свих наведених података, може се закључити да је новинарима у овој редакцији опрема доступнија него њиховим колегама у другим редакцијама које је обухватило истраживање.

Да ли видео садржаје које објављујете на свом онлајн издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (Јутјуб, друштвене мреже, видео сервиси...)?



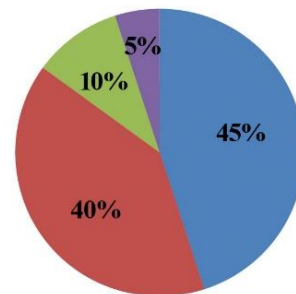
- Подједнако се користе једни и други – 65%
- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 15%
- Доминантно се преузимају из других извора – 10%
- Не знам јер радим за штампано издање – 10%

Да ли фотографије, графике, инфографике и анимације које објављујете на свом онлајн издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (новинске агенције, друштвене мреже, фото и други онлајн сервиси)?



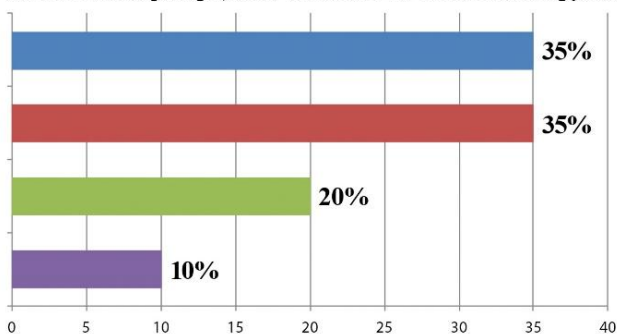
- Подједнако се користе једни и други – 70%
- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 15%
- Не знам јер радим за штампано издање – 15%

Да ли фотографије, графике и инфографике које објављујете у свом штампаном издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (новинске агенције, друштвене мреже, фото и други онлајн сервиси)?



- Подједнако се користе једни и други – 45%
- Доминантно се производе у оквиру наше редакције – 40%
- Не знам јер радим за штампано издање – 10%
- Доминантно се преузимају из других извора – 5%

Да ли вам је у сваком тренутку доступна техничка опрема за мултимедијалну продукцију (фото-апарат, камера, адекватни софтвери) или то зависи од активности других колега због ограничене количине такве опреме?



- Редакција не поседује такву опрему која је доступна новинарима, већ само фоторепортерима и сниматељима – 35%
- Доступна ми је у сваком тренутку – 35%
- Ретко користим такву опрему, али када то чиним користим по правилу сопствену опрему – 20%
- Доступност зависи од активности других колега – 10%

Графикон бр. 64: Медијски садржај у „Куриру” (III део)

Неуједначена трансформација редакције „Курира”, која у извесним аспектима показује боље резултате од свих других редакција, али истовремено у неким од најбитнијих домена бележи изненађујуће лоше резултате, доводи до тога да се код великог броја новинара и уредника „Курира” јавља недоумица када је реч о актуелној пословној стратегији медија за који раде.

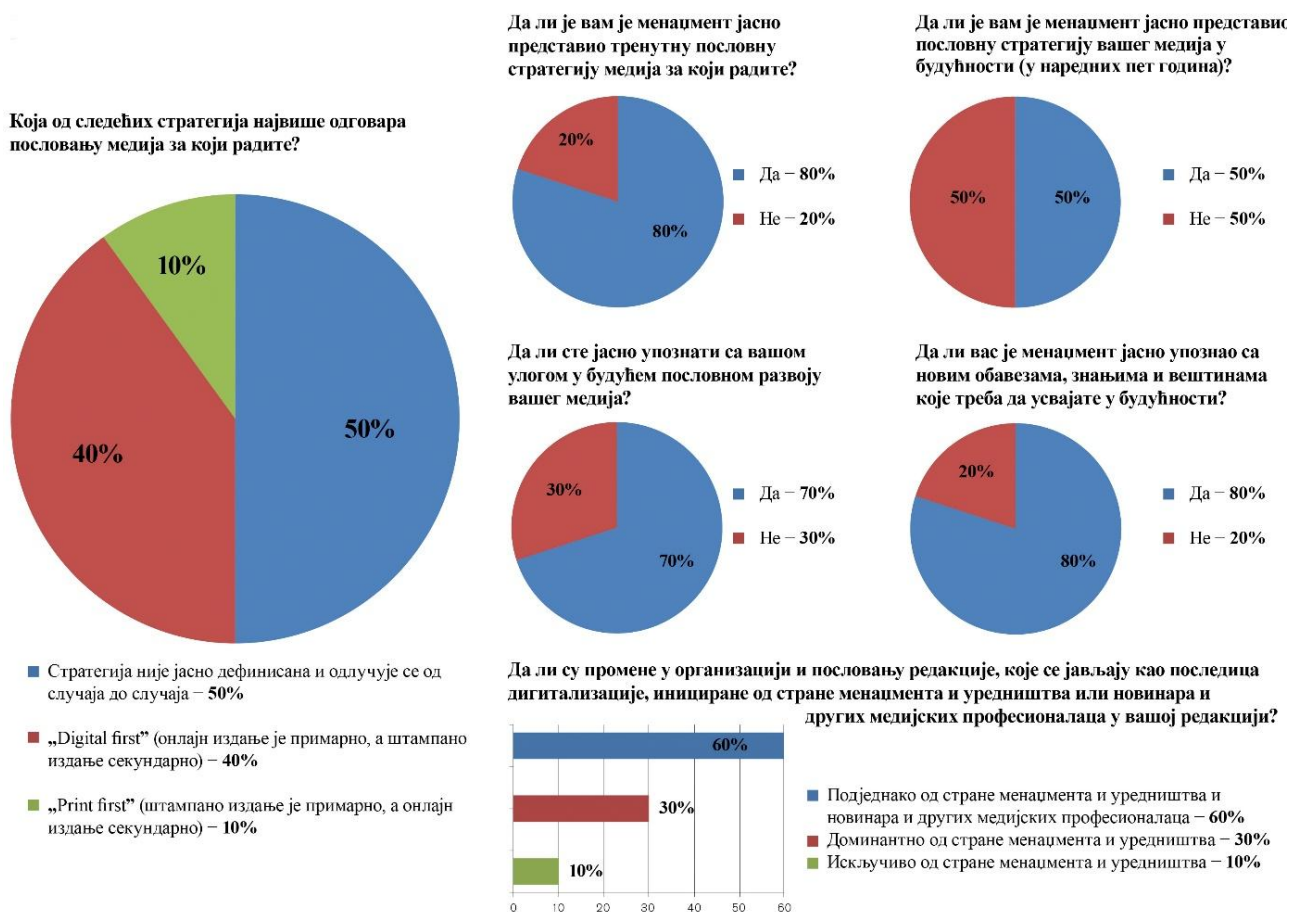
О томе најбоље сведочи компарација два податка, а то је да 80% испитаника тврди да им је менаџмент јасно представио тренутну пословну стратегију медија за који раде, али да истовремено сваки други испитаник наводи да стратегија није јасно дефинисана и да се одлучује од случаја до случаја. Тако се неусклађеност, о којој је већ било речи као о битној карактеристици трансформације „Курира”, директно одражава и на ставове новинара и уредника по питању стратегије на којој се базира пословање њихове редакције. Тако њих 40% њих сматра да је „digital first” пословна стратегија која највише одговара пословању „Курира”, док тек сваки десети наводи да је то „print first”. Стога се јасно може закључити да „digital first” стратегија не одговара фактичком стању у овој редакцији.

Тај константан шум који постоји на релацији начелног опредељења и фактичког стања уочава се и по питању информисања новинара и уредника о пословној стратегији „Курира” у

наредних пет година. Тако истраживање показује да је идентичан број оних који су са том пословном стратегијом јасно упознати од стране менаџмента (50%) и оних који нису упознати с тим (50%). Међутим, истовремено чак 80% новинара и уредника наводи да их је менаџмент јасно упознао са обавезама, знањима и вештинама које треба да стичу у будућности да би дали допринос остваривању пословне стратегије њиховог медија, а 70% наводи да им је јасно представљена и њихова улога у будућем пословном развоју „Курира”.

И по ова два податка која се односе на индивидуалан ниво, у „Куриру” су забележени најбољи резултати, али је, поређења ради, са базичном информацијом о томе која је уопште пословна стратегија њиховог медија за будућност упознато више новинара и уредника у „Блицу” него у „Куриру”.

Стога се у налазима могу уочити извесне контрадикторности јер се поставља логично питање како је могуће утврдити листу нових знања и вештина и јасно их предочити новинарима ако истовремено није јасно дефинисана и предочена пословна стратегија медија јер је она основа за дефинисање свих других елемената, па и нових компетенција које треба усвајати.



Графикон бр. 65: Редакцијски менаџмент у „Куриру”

На основу свих налаза који су претходно предочени, може се закључити да и редакцији „Курира” предстоје озбиљне институционално-организационе промене ако жели да оствари своје планове у наредних пет година. А те планове открио је у упитнику директор ових дневних новина Драган Милић наводећи да актуелна стратегија ове медијске куће није јасно дефинисана и да се одлучује од случаја до случаја, али да је план да се у наредних пет година пређе на „digital first” стратегију.

6.3. Структурне промене у редакцијама

Трећи аспект неопходних промена у штампаним медијима у дигиталном добу јесу структурне промене у редакцијама. Оне се огледају у два најбитнија елемента која се јављају као директна последица формирања онлајн редакције. Први елемент је однос броја запослених који примарно раде за штампано и оних који примарно раде за онлајн издање јер ова промена директно утиче на промену кадровске структуре редакције која је наслеђена из преддигиталног доба. Други елемент је отварање нових радних места и запошљавање нових медијских професионалаца који нису ни постојали у традиционалним редакцијама, али се данас све више појављују као нужна подршка за развој дигиталног издања.

Истраживањем ова два елемента директно се може утврдити у којој мери је дошло до структурних промена у редакцијама пет штампаних медија који су предмет овог истраживања, па је стога један посебан део упитника посвећен управо редакцијској структури. У том сегменту посебан акценат стављен је на присуство нових медијских професионалаца у редакцијама, али и на вредновање њиховог значаја од стране новинара и уредника.

У наставку ће прво бити представљени добијени резултати по питању промена у структури сваког појединачног штампаног медија, а потом ће као и у случају претходна два сегмента бити предочена и упоредна анализа у оквиру закључка како би се што прецизније и конкретније указало на то који медији су се до сада у највећој мери прилагодили дигиталном добу, а који најмање.

„Политика”

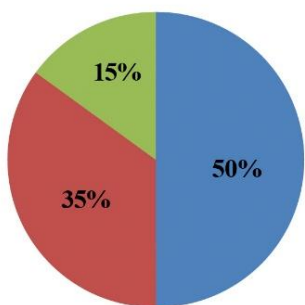
Када је у питању редакцијска структура, новинари и уредници „Политике” нове медијске професионалце доминантно препознају као значајне за функционисање савременог медија, иако истовремено наводе да највећи број таквих професионалаца или не постоји у њиховој редакцији или да немају њихову подршку.

Тако чак 85% њих наводи да медијски професионалци специјализовани за анализу и развој публике не постоје у њиховој редакцији, док их истовремено сви препознају као корисне (60% наводи да су они корисни, 15% да су веома корисни и 25% да су изузетно корисни). Три четвртине испитаника наводи да стручњаци за развој пословне стратегије или не постоје у њиховој редакцији или да од њих не добијају никакве информације, иако и овога пута сви сматрају да су такви професионалци корисни (50% их сматра корисним, а по 25% веома корисним и изузетно корисним).

Нешто боља ситуација уочава се само у случају медијских професионалаца специјализованих за пружање подршке новинарима током мултимедијалне продукције јер половина редакције сматра да они или не постоје у „Политици” или не пружају подршку новинарима и уредницима, док друга половина испитаника наводи да има њихову подршку у различитом обиму. И у овом случају редакција такве професионалце препознаје као корисне (5% наводи да су релативно корисни, 45% наводи да су веома корисни, 30% да су корисни, 20% да су изузетно корисни).

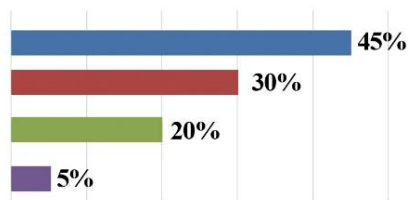
Занимљиво је да ниједан новинар или уредник „Политике” ни за једну групу нових медијских професионалаца није навео да нису корисни, упркос томе што се структура у њиховој редакцији или уопште није уопште променила или се незнатно променила у односу на преддигитално доба и што нове медијске професионалце заиста немају у својој редакцији.

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за мултимедијалну продукцију?



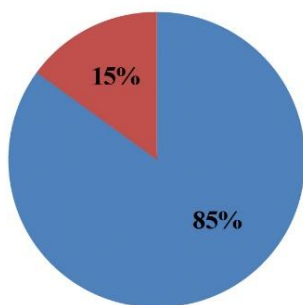
- Имам ту врсту подршке у свом раду (50%), а користим је:
 - Понекад (два до три пута месечно) – 25%
 - Често (два до три пута сваке недеље) – 15%
 - Веома ретко (неколико пута годишње) – 5%
 - Редовно (сваки дан или скоро сваки дан) – 5%
- Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква специјализована радна места – 35%
- Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква специјализована радна места – 15%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за мултимедијалну продукцију?



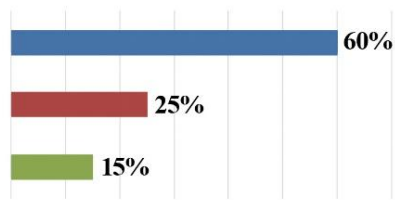
- Веома су корисни – 45%
- Корисни су – 30%
- Изузетно су корисни – 20%
- Релативно су корисни – 5%

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за анализу и развој публике?



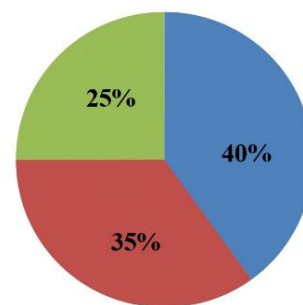
- Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква радна места – 85%
- Имам ту врсту подршке у свом раду (15%), а користим је:
 - Понекад (два до три пута месечно) – 5%
 - Веома ретко (неколико пута годишње) – 5%
 - Ретко (просечно једном месечно) – 5%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за анализу и развој публике?



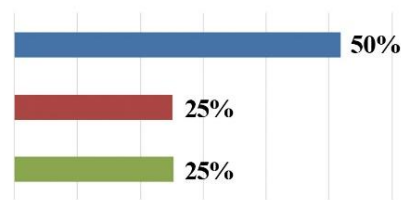
- Корисни су – 60%
- Изузетно су корисни – 25%
- Веома су корисни – 15%

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за развој пословне стратегије и монетизацију садржаја?



- Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква радна места – 40%
- Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква радна места – 35%
- Имам ту врсту подршке (25%), а користим је:
 - Веома ретко (једном годишње или ређе) – 10%
 - Ретко (два до три пута годишње) – 10%
 - Често (сваког месеца) – 5%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за развој пословне стратегије и монетизацију садржаја?



- Корисни су – 50%
- Веома су корисни – 25%
- Изузетно су корисни – 25%

Графикон бр. 66: Нови медијски професионалци у „Политици”

Иако већ наведени подаци истраживања међу новинарима упућују на закључак да „Политика” нема најмање две групе нових медијских професионалаца, тј. медијске професионалце специјализоване за анализу и развој публике и стручњаке за развој пословне стратегије, анкетни упитник и дубински интервју урађен са вршиоцем дужности главног и одговорног уредника дневног листа „Политике” Жарком Ракићем не само што потврђује одсуство наведене две категорије професионалаца, већ открива да у редакцији овог листа не постоје ни стручњаци за мултимедијалну продукцију. То значи да је „Политика” једина редакција дневних новинара која је обухваћена овим истраживањем у којој није забележено ангажовање ниједног новог медијског професионалца. Стога не чуди ни један од одговора из већ споменутог интервјуа у којем на питање како се променила структура „Политике” у последњих 10 година, Жарко Ракић одговара: „Није се променила. Остарила је” (прилог бр. 2, страна 300).

„Вечерње новости”

Истраживање показује да се у „Вечерњим новостима” бележи боља ситуација када је реч о новим медијским професионалцима у односу на „Политику”, али се такође запажа да су и у случају овог дневног листа најдефицитарнија иста занимања. Тако су медијски професионалци специјализовани за анализу и развој публике најмање присутни у овој редакцији судећи по оценама новинара и уредника јер 36,37% њих тврди да они не постоје, а још 9,09% да нема њихову подршку у раду иако они постоје у редакцији.

Они који имају подршку ових професионалаца указују на врло разноврсну праксу јер се у распону од 6% до 15% налази чак пет категорија, тј. они који ту подршку имају веома ретко, ретко, повремено, често и редовно. Само 3,03% сматра да ови професионалци уопште нису корисни за савремене медије, док пет пута више (15,15%) сматра да су изузетно корисни. Најбројнији су они који их оцењују као корисне јер је то став скоро половине испитаника (48,49%).

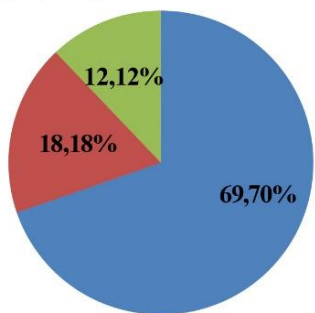
Преостале две категорије нових медијских стручњака оцењене су на сличан начин јер 18,18% испитаника тврди да медијски професионалци специјализовани за мултимедијалну продукцију не постоје у њиховим редакцијама, а још 12,12% да нема њихову подршку иако постоје, што заједно чини скоро трећину редакције. Ипак, најбројнија је група оних који њихову подршку имају често, тј. два до три пута сваке недеље, а то је пракса са сваким петим чланом редакције (21,22%). Више од половине испитаника их сматра корисним за рад савремених медија (54,55%), изузетно корисним их сматра више од петине редакције (21,22%), док и овога пута само 3,03% сматра да они уопште нису корисни.

Врло слично су оцењени и стручњаци за развој пословне стратегије јер трећина редакција сматра да они не постоје (15,15%) или да постоје, али да им не пружају подршку у раду (18,18%). И овога пута је најбројнија група испитаника који наводе да њихову подршку имају често (21,22%), баш као што их више од половине испитаника сматра корисним (51,52%), док су најмалобројнији они који тврде да уопште нису корисни за савремене медије (6,06%).

Да су новинари овог листа добро препознали присуство нових медијских професионалаца у својој редакцији сведоче и одговори из анкетног упитника и интервјуа са генералним директором компаније „Новости” Недељком Крсмановићем јер он наводи да су у овој редакцији присутне све три групе нових професионалаца. Он наводи да је у „Вечерњим новостима” запослено пет стручњака за мултимедијалну продукцију, потом два стручњака за анализу и развој публике и такође два стручњака за развој пословне стратегије (прилог бр. 4, страна 312).

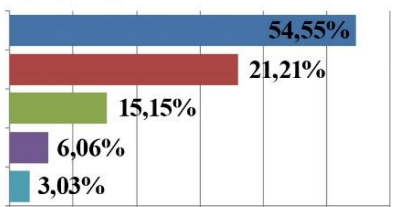
Ипак, за редакцију у којој је, такође према подацима добијеним током анкетног испитивања и интервјуа, запослено 170 новинара, тај број од девет медијских професионалаца није довољан да би се дигитална трансформација спроводила брже и ефикасније, али показује да су први кораци у реструктурирању редакције направљени.

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за мултимедијалну продукцију?



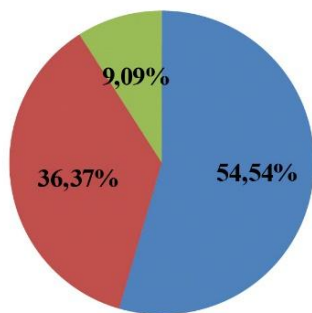
- Имам ту врсту подршке у свом раду (69,70%), а користим је:
 - Често (два до три пута сваке недеље) – 21,22%
 - Понекад (два до три пута месечно) – 18,18%
 - Редовно (сваки дан или скоро сваки дан) – 15,15%
 - Веома ретко (неколико пута годишње) – 12,12%
 - Ретко (просечно једном месечно) – 3,03%
- Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква специјализована радна места – 18,18%
- Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква специјализована радна места – 12,12%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за мултимедијалну продукцију?



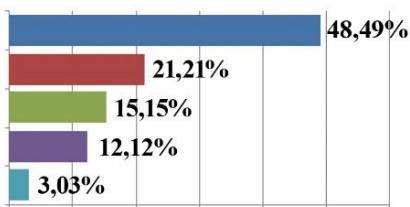
- Корисни су – 54,55%
- Изузетно су корисни – 21,21%
- Релативно су корисни – 15,15%
- Веома су корисни – 6,06%
- Уопште нису корисни – 3,03%

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за анализу и развој публице?



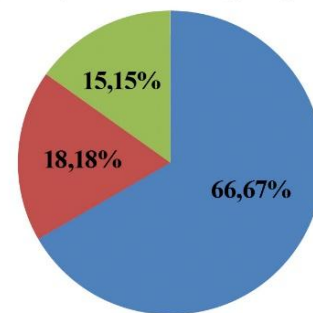
- Имам ту врсту подршке у свом раду (54,54%), а користим је:
 - Редовно (сваки дан или скоро сваки дан) – 15,15%
 - Понекад (два до три пута месечно) – 12,12%
 - Веома ретко (неколико пута годишње) – 12,12%
 - Често (два до три пута сваке недеље) – 9,09%
 - Ретко (просечно једном месечно) – 6,06%
- Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква радна места – 36,37%
- Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква специјализована радна места – 9,09%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за анализу и развој публице?



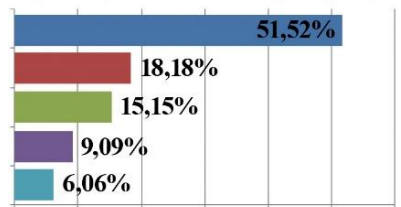
- Корисни су – 48,49%
- Релативно су корисни – 21,21%
- Изузетно су корисни – 15,15%
- Веома су корисни – 12,12%
- Уопште нису корисни – 3,03%

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за развој пословне стратегије и монетизацију садржаја?



- Имам ту врсту подршке (66,67%), а користим је:
 - Често (два до три пута сваке недеље) – 21,22%
 - Понекад (два до три пута месечно) – 15,15%
 - Веома ретко (неколико пута годишње) – 15,15%
 - Редовно (сваки дан или скоро сваки дан) – 9,09%
 - Ретко (просечно једном месечно) – 6,06%
- Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква радна места – 18,18%
- Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква радна места – 15,15%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за развој пословне стратегије и монетизацију садржаја?



- Корисни су – 51,52%
- Релативно су корисни – 18,18%
- Веома су корисни – 15,15%
- Изузетно су корисни – 9,09%
- Уопште нису корисни – 6,06%

Графикон бр. 67: Нови медијски професионалци у „Вечерњим новостима”

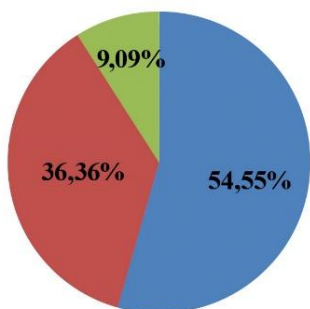
„Данас”

Резултати показују да се редакција „Данаса” по степену присуства нових медијских професионалаца налази између претходна два дневна листа јер их према процени уредника и новинара има више него у „Политици”, али мање него у „Вечерњим новостима”. Међутим, изненађује податак да су за разлику од та два листа у „Данасу” најмање присутни медијски професионалци специјализовани за мултимедијалну продукцију јер више од пола редакције тврди да они не постоје (54,55%), а још 9,09% нема њихову подршку у раду иако сматрају да они постоје, што значи да две трећине редакције нема никакве додирне тачке са овом групом медијских професионалаца. Истовремено сваки новинар и уредник сматра те професионалце корисним у одређеној мери, а међу њима најбројнији су они који их оцењују као корисне и

изузетно корисне јер они чине три четвртине испитаника (преостала четвртина одлази на оне који их сматрају веома корисним и релативно корисним).

Нешто мањи број испитаника, тачније 45,45%, сматра да медијски професионалци специјализовани за анализу и развој публике не постоје у њиховој редакцији, док 31,82% то тврди за стручњаке за развој пословне стратегије, али за ову последњу групу професионалаца још додатних 27,28% каже да нема њихову подршку у раду иако постоје, док за прве две групе то наводи 9,09%. Чак и од оних који користе помоћ ове три групе професионалаца у извесној мери, у сва три случаја најбројнија група су они који то чине понекад, док ниједан новинар или уредник не добија њихову подршку редовно.

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за мултимедијалну продукцију?



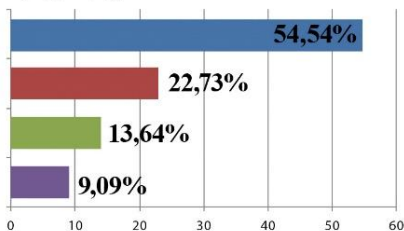
■ Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква радна места – 54,55%

■ Имам ту врсту подршке у свом раду (36,36%), а користим је:

- Понекад (два до три пута месечно) – 13,64%
- Веома ретко (неколико пута годишње) – 9,09%
- Често (два до три пута сваке недеље) – 9,09%
- Ретко (просечно једном месечно) – 4,54%

■ Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква специјализована радна места – 9,09%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за мултимедијалну продукцију?



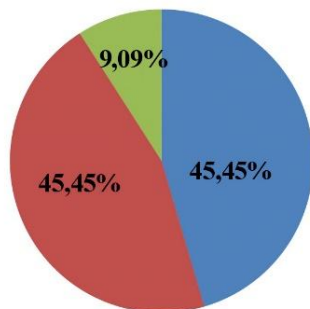
■ Корисни су – 54,54%

■ Изузетно су корисни – 22,73%

■ Веома су корисни – 13,64%

■ Релативно су корисни – 9,09%

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за анализу и развој публике?



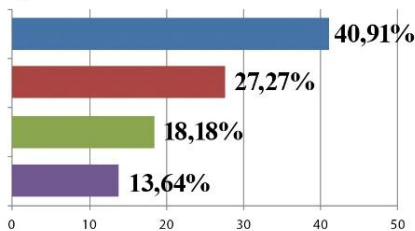
■ Имам ту врсту подршке у свом раду (45,45%), а користим је:

- Понекад (два до три пута месечно) – 18,18%
- Веома ретко (неколико пута годишње) – 13,64%
- Често (два до три пута сваке недеље) – 9,09%
- Ретко (просечно једном месечно) – 4,54%

■ Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква радна места – 45,45%

■ Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква специјализована радна места – 9,09%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за анализу и развој публике?



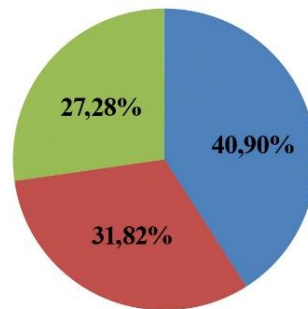
■ Корисни су – 40,91%

■ Релативно су корисни – 27,27%

■ Веома су корисни – 18,18%

■ Изузетно су корисни – 13,64%

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за развој пословне стратегије и монетизацију садржаја?



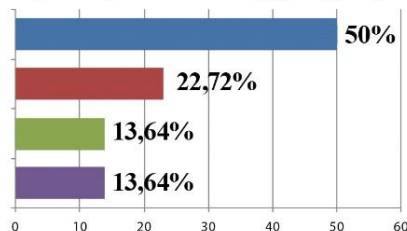
■ Имам ту врсту подршке (40,90%), а користим је:

- Понекад (два до три пута месечно) – 22,73%
- Ретко (просечно једном месечно) – 9,09%
- Често (два до три пута сваке недеље) – 4,54%
- Веома ретко (неколико пута годишње) – 4,54%

■ Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква радна места – 31,82%

■ Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква радна места – 27,28%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за развој пословне стратегије и монетизацију садржаја?



■ Корисни су – 50%

■ Изузетно су корисни – 22,72%

■ Релативно су корисни – 13,64%

■ Веома су корисни – 13,64%

Графикон бр. 68: Нови медијски професионалци у „Данасу”

Истовремено ниједан новинар или уредник не сматра да ове две групе медијских професионалаца нису корисне, али се нешто више вреднују стручњаци за пословне стратегије јер више од 86,36% испитаника сматра да су они корисни, веома корисни или

изузетно корисни, док их свега 13,64% процењује као релативно корисне. С друге стране, дупло више каже да су медијски професионалци специјализовани за анализу и развој публике релативно корисни (27,27%), док преосталих 72,73% сматра да су корисни, веома корисни или изузетно корисни.

Упитник и интервју са извршним директором и главним и одговорним уредником онлајн издања „Данаса” Бојаном Цвејићем открива да су новинари и уредници овог листа у највећој мери добро проценили чињенично стање. Тако Цвејић потврђује да у овој редакцији нема запослених стручњака за мултимедијалну продукцију, баш као ни стручњака за развој пословне стратегије, док је у редакцији до сада отворена једна позиција за професионалца који се бави анализом и развојем публике (прилог бр. 1, страна 294). Међутим, треба напоменути да је током интервјуа најављено и отварање нових радних места управо да би се убрзао процес трансформације овог дневног листа, а те позиције најчешће припадају управо новим медијским професионалцима. „Планирамо да отворимо нових шест или седам радних места у менаџменту, а ту ће се наћи менаџер људских ресурса (HR manager), пројектни менаџер (project manager) дизајнер за друштвене мреже и веб, менаџер који ће се бавити развојем публике, менаџер за дигиталну продају, менаџер управљања кампањама и развојем тржишта, менаџер финансија, као и маркетинг менаџер јер одељење маркетинга ми уопште немамо и никада до сада га нисмо имали” (прилог бр. 1, страна 294).

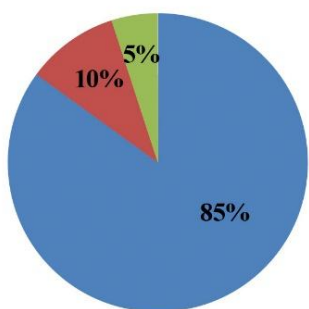
„Блиц”

Значајно другачија ситуација у односу на претходне три редакције бележи се у „Блицу” јер само по 5% новинара и уредника наводи да у њиховој редакцији не постоје медијски професионалци специјализовани за мултимедијалну продукцију и стручњаци за развој пословне стратегије, док 15% сматра да не постоје медијски професионалци специјализовани за анализу и развој публике. Ако се том броју додају и они који наводе да ове три категорије професионалаца постоје, али да они немају њихову подршку, а таквих је 15% у случају стручњака за развој пословне стратегије и по 10% у преостале две категорије, долази се до закључка најмање три четвртине новинара и уредника у мањој или већој мери има подршку у раду све три наведене категорије нових медијских професионалаца (у случају стручњака за развој пословне стратегије тај удео је чак и већи и износи 80%).

И вредновање рада нових медијских професионалаца такође је веома изражено, па ниједан новинар или уредник „Блица” обухваћен истраживањем не сматра да било која од три наведене групе медијских професионалаца није корисна за рад савремених медија, а истовремено су у сва три случаја најмање присутни они који њихов рад оцењују тек као релативно користан. О ставовима новинара и уредника по питању значаја нових медијских стручњака најбоље сведочи податак да најмање половина редакције све три наведене групе нових стручњака оцењује као веома или изузетно корисне, а највише се цене професионалци специјализовани за анализу и развој публике јер у њиховом случају тај удео износи чак 70%.

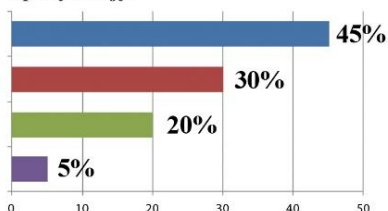
Када је реч о подршци коју наведени професионалци пружају новинарима и уредницима, уочава се да су још увек бројнији они који ту помоћ добијају веома ретко, ретко или понекад, него они који је добијају често и редовно. Тако помоћ професионалаца за мултимедијалну продукцију веома ретко, ретко или понекад добија 55% новинара и уредника (30% добија често или редовно), у случају професионалаца који се баве анализом и развојем публике тај удео износи 40% (35% подршку добија често и редовно), док је очекивано најдрастичнија разлика у случају подршке стручњака за развој пословне стратегије јер 55% редакције њихову подршку има веома ретко, ретко и понекад, а 25% често и редовно.

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за мултимедијалну продукцију?



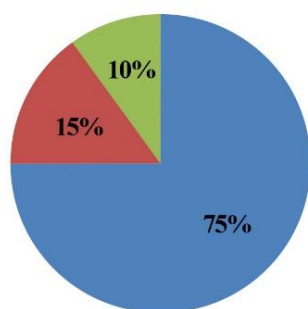
- Имам ту врсту подршке у свом раду (85%), а користим је:
 - Понекад (два до три пута месечно) – 30%
 - Често (два до три пута сваке недеље) – 25%
 - Веома ретко (неколико пута годишње) – 15%
 - Ретко (просечно једном месечно) – 10%
 - Редовно (сваки дан или скоро сваки дан) – 5%
- Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква специјализована радна места – 10%
- Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква специјализована радна места – 5%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за мултимедијалну продукцију?



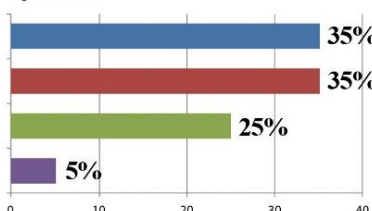
- Корисни су – 45%
- Веома су корисни – 30%
- Изузетно су корисни – 20%
- Релативно су корисни – 5%

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за анализу и развој публике?



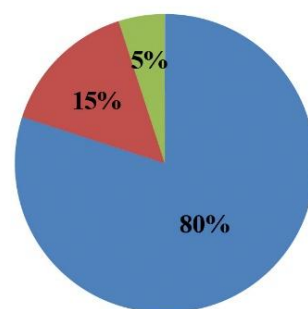
- Имам ту врсту подршке у свом раду (75%), а користим је:
 - Често (два до три пута сваке недеље) – 30%
 - Понекад (два до три пута месечно) – 25%
 - Веома ретко (неколико пута годишње) – 10%
 - Редовно (сваки дан или скоро сваки дан) – 5%
 - Ретко (просечно једном месечно) – 5%
- Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква радна места – 15%
- Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква специјализована радна места – 10%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за анализу и развој публике?



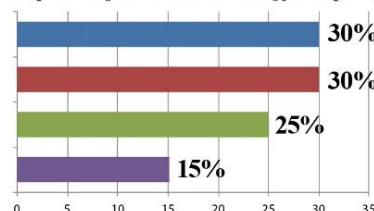
- Изузетно су корисни – 35%
- Веома су корисни – 35%
- Корисни су – 25%
- Релативно су корисни – 5%

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за развој пословне стратегије и монетизацију садржаја?



- Имам ту врсту подршке (80%), а користим је:
 - Понекад (једном у два до три месеца) – 25%
 - Ретко (два до три пута годишње) – 20%
 - Често (сваког месеца) – 15%
 - Веома ретко (једном годишње или ређе) – 10%
 - Редовно (два или више пута месечно) – 10%
- Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква радна места – 15%
- Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква радна места – 5%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за развој пословне стратегије и монетизацију садржаја?



- Корисни су – 30%
- Веома су корисни – 30%
- Изузетно су корисни – 25%
- Релативно су корисни – 15%

Графикон бр. 69: Нови медијски професионалци у „Блицу”

Током интервјуа са генералном директорком компаније „Рингијер Аксел Шпрингер д.о.о.” Јеленом Дракулић-Петровић дошло се и до прецизних података о броју две групе нових медијских професионалаца у овој редакцији, али и моделу ангажовања треће групе стручњака. Тако Дракулић-Петровић наводи да је мултимедијална продукција додатни ниво захтева који се поставља пред новинаре и уреднике и да је тај посао обавеза редакције јер она мора да произведе неопходан мултимедијални садржај, али истовремено истиче да новинари и уредници „Блица” имају подршку око 20 стручњака за мултимедијалну продукцију који се баве монтажом и графиком. У редакцији такође постоји и око 20 стручњака за анализу и развој публике, док је за потребе развоја пословне стратегије и монетизације садржаја пре пет година формирана интегрисана „advertising-sales” организација под називом „Медија Импакт Србија” (Media Impact Србија) која функционише као агенција за оглашавање.

„Тада смо препознали да ћемо доћи у велики проблем са агенцијама јер оне нису могле да одговоре захтевима тржишта, тако да је 'Медија Импакт' сада задужен да тражи нове изворе и начине монетизације медијског садржаја. И зато све што ми имамо у понуди, а друге куће немају, као што су креативно писање, ПР и комуникације, друштвене мреже, а ми то зовемо 'digital service' функционише у оквиру Медија Импакта. То је била велика и значајна промена у нашем сектору продаје” (прилог бр. 3, страна 304).

„Курир”

У редакцији дневног листа „Курир” бележи се значајно другачија ситуација у односу на прве три редакције, али и веома слична перцепција новинара и уредника по питању присуства нових медијских професионалаца као у „Блицу”. Разлика је у томе што у овој редакцији сви испитивани новинари и уредници сматрају да у њиховој редакцији постоје медијски професионалци специјализовани за мултимедијалну продукцију, док као и у „Блицу” 5% сматра да не постоје стручњаци за развој пословне стратегије. Нешто више у односу на „Блиц”, тачније 20%, сматра да не постоје медијски професионалци специјализовани за анализу и развој публице.

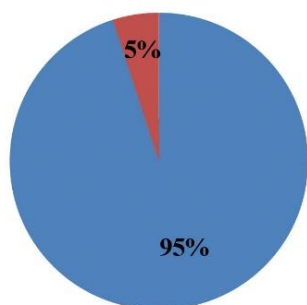
Треба истаћи и да је учесталост добијања подршке од стране нових медијских професионалаца на завидном нивоу у редакцији „Курира”, тачније на највишем нивоу у односу на све редакције обухваћене истраживањем. Тако 60% испитаника наводи да често или редовно добија помоћ професионалаца за мултимедијалну продукцију, 55% то тврди за професионалце који се баве анализом и развојем публице, док очекивано најмањи удео, тачније 45%, често или редовно добија информације и подршку од стручњака за развој пословне стратегије.

Такви резултати очекивано су се одразили и на ставове испитаника по питању значаја који наведени нови професионалци имају у савременим медијима. Стога, попут „Блица”, ни у „Куриру” ниједан новинар или уредник не сматра да било која од три групе нових медијских професионалаца није корисна за рад савремених медија. Све три групе најчешће оцењују као корисне, што је нешто умеренији став у односу на колеге из „Блица” које су показале још већи степен вредновања ових професионалаца. Тако 60% редакције „Курира” сматра да су професионалци специјализовани за мултимедијалну продукцију корисни (5% наводи да су веома корисни, а 10% да су изузетно корисни), 55% наводи да су корисни и медијски професионалци специјализовани за анализу и развој публице (5% да су веома корисни, а 20% да су изузетно корисни), док за стручњаке за развој пословне стратегије 70% наводе да су корисни (по 15% наводи да су изузетно корисни и релативно корисни).

Иако новинари и уредници „Курира” већински наводе да имају све три категорије нових медијских професионалаца у својој редакцији, подаци добијени током анкетног испитивања директора дневних новина „Курир” Драгана Милића указују на нешто другачију праксу. Милић у упитнику у случају стручњака за мултимедијалну продукцију и стручњака за анализу и развој публице као одговор на питање да ли они постоје у његовој редакцији наводи „немамо таква радна места у редакцији, већ те послове обављају обучени новинари”. Он наводи да у овој редакцији постоје само стручњаци за развој пословне стратегије, али не прецизира њихов број.

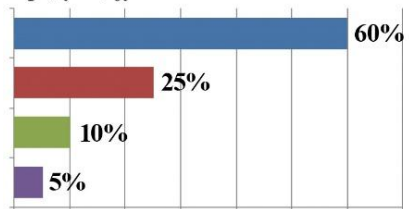
Сви ови подаци јасно откривају да је само редакција „Блица” у значајној мери укључила нове медијске професионалце у свој рад, али треба напоменути да се и у „Куриру” бележи значајно усмерење ка све три групе нових медијских послова. Међутим, у „Куриру” се ти послови за сада обављају пре свега додатним оптерећењем обучених новинара, што је показатељ да је ова редакција тренутно у другој фази трансформације јер су нови медијски професионалци почели да се запошљавају (стручњаци за развој пословне стратегије), али се већина послова и даље обавља додатним оптерећивањем новинара и уредника.

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за мултимедијалну продукцију?



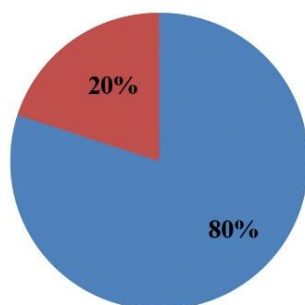
- Имам ту врсту подршке у свом раду (95%), а користим је:
 - Често (два до три пута сваке недеље) – 40%
 - Понекад (два до три пута месечно) – 25%
 - Редовно (сваки дан или скоро сваки дан) – 20%
 - Ретко (просечно једном месечно) – 10%
- Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква специјализована радна места – 5%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за мултимедијалну продукцију?



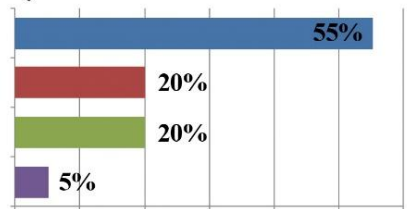
- Корисни су – 60%
- Релативно су корисни – 25%
- Изузетно су корисни – 10%
- Веома су корисни – 5%

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за анализу и развој публице?



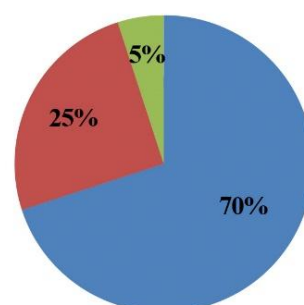
- Имам ту врсту подршке у свом раду (80%), а користим је:
 - Често (два до три пута сваке недеље) – 45%
 - Понекад (два до три пута месечно) – 20%
 - Редовно (сваки дан или скоро сваки дан) – 10%
 - Ретко (просечно једном месечно) – 5%
- Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква радна места – 20%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за анализу и развој публице?



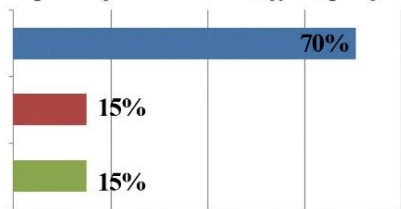
- Корисни су – 55%
- Релативно су корисни – 20%
- Изузетно су корисни – 20%
- Веома су корисни – 5%

Да ли имате подршку колега који су специјализовани за развој пословне стратегије и монетизацију садржаја?



- Имам ту врсту подршке (70%), а користим је:
 - Редовно (сваки дан или скоро сваки дан) – 30%
 - Често (два до три пута сваке недеље) – 15%
 - Ретко (просечно једном месечно) – 15%
 - Понекад (два до три пута месечно) – 5%
 - Веома ретко (неколико пута годишње) – 5%
- Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква радна места – 25%
- Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква радна места – 5%

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за развој пословне стратегије и монетизацију садржаја?



- Корисни су – 70%
- Релативно су корисни – 15%
- Изузетно су корисни – 15%

Графикон бр. 70: Нови медијски професионалци у „Куриру”

С друге стране, од преостале три редакције у којима су нови професионалци присутни на неупоредиво нижем нивоу, стање је најбоље у „Вечерњим новостима”. Међутим, уочава се да чак и присуство одређених група нових медијских професионалаца у овој редакцији не значи уједно да они у значајнијој мери пружају подршку новинарима и уредницима јер у случају све три категорије њихову подршку често или редовно има од 24,24% до максималних 36,37% новинара и уредника, што указује и на недовољну трансформацију у домену организације рада.

Ситуација је још лошија у „Данасу” јер су медијски професионалци још мање присутни него у „Вечерњим новостима”, а уједно још мање новинара и уредника има њихову значајнију подршку у раду чак и када их препознају у својој редакцији јер се удео оних који наводе да често или редовно имају њихову подршку креће од 4,54% до 9,09%.

Убедљиво најлошија ситуација забележена је у „Политици” у којој, према добијеним подацима, нови медијски професионалци не постоје. Зато не чуди што новинари и уредници доминантно наводе да немају њихову подршку у раду или да је она на занемарљивом нивоу, о чему сведочи и податак да честу или редовну подршку стручњака за анализу и развој публике не добија ниједан новинар или уредник обухваћен истраживањем, само 5% наводи да често добија подршку стручњака за развој пословне стратегије, док ниједан испитаник ту подршку не добија редовно. Стога се овако мали број испитаника који наводе да препознају допринос одређених нових медијских професионалаца у својој редакцији може приписати или погрешном тумачењу њиховог ангажовања или пропусту приликом попуњавања упитника.

7. ЗАКЉУЧАК

7.1. Испитивање почетних хипотеза

Основни циљ истраживања које је спроведено за потребе ове докторске дисертације био је да се утврди у којој мери су се штампани медији у нашој земљи трансформисали у циљу прилагођавања дигиталном добу, али да се истовремено утврде и сличности и разлике које постоје међу њима у тој трансформацији. Да би се испунио тај циљ и уједно одговорило на истраживачка питања која су постављена на почетку, било је неопходно детектовати све кључне индикаторе трансформације, па су истраживањем обухваћена три најбитнија аспекта који одређују функционисање самих медија. Тако је први аспект истраживања обухватио новинаре и уреднике који се баве продукцијом медијских садржаја, други аспект обухватио је директоре медија који се баве пословањем и који су најодговорнији за развој медија, док је трећи аспект обухватио тржишне факторе који утичу на промене у медијским кућама и самим редакцијама.

Опсежни подаци и налази до којих се дошло у оквиру сва три наведена аспекта, омогућили су да се на крају понуде одговори на сва истраживачка питања која су постављена на почетку рада, а самим тим и да се тестирају почетне хипотезе. Стога ће у наставку свака појединачна хипотеза бити испитивана на основу резултата добијених током истраживања и на тај начин ће бити утврђена њихова оправданост, тј. да ли су и у којој мери почетне хипотезе доказане.

Прва и базична хипотеза овог доктората обухвата тврдњу да **трансформација штампаних медија у Републици Србији не обухвата све елементе у подједнакој мери због чега је ограничен и обим њиховог прилагођавања дигиталном добу**. Ова хипотеза базира се на чињеници да је за потпуну трансформацију редакције и прелазак са „print first” на „digital first” стратегију неопходно спровести опсежне промене у три кључна редакцијска елемента. Прво, неопходно је да новинари и уредници усвоје нове медијске компетенције, тачније да највећи део запослених усвоји већину нових знања и вештина које су наведене у овом раду. Друго, потребно је да редакција запосли три групе нових медијских професионалаца, тачније стручњаке за мултимедијалну продукцију, стручњаке за анализу и развој публике и стручњаке за развој пословне стратегије и монетизацију садржаја. И треће, нужно је обезбедити нову структуру и организацију рада унутар редакције, тачније велику већину запослених ангажовати примарно за рад на дигиталном издању, а уобичајену радну рутину организовати у складу са стандардима и принципима дигиталне редакције.

Стога су најрелевантнији индикатори за испитивање ове хипотезе управо промене које су детектоване током истраживања у три наведена елемента, а добијени налази јасно упућују на закључак да су непотпуне и несистематичне промене највећи проблем у процесу трансформације штампаних медија у Србији. О томе најбоље сведочи податак да је у свакој од пет истраживаних редакција забележена промена у свим елементима који су истраживани, сем у случају једног елемента у „Политици”. То јасно упућује на закључак да је свака редакција у извесној мери већ реаговала на промене које је донело дигитално доба у покушају да се прилагоди новим околностима, али су те промене у највећем броју случајева непотпуне и несистематичне што директно утиче на обим и успех трансформације.

Да би прва теза била што прецизније и што конкретније тестирана, прво ће прецизно бити одређени различити обими трансформације за све кључне индикаторе. То значи да ће бити прецизирано шта се сматра малим, шта средњим, а шта великим обимом трансформације за сваки појединачни елемент који је истраживан у редакцијама. На тај начин ће упоређивањем резултата добијених истраживањем са скалираним вредностима бити утврђен тачан обим трансформације за сваки појединачни елемент у случају сваке редакције, односно биће извршена класификација промена у мали, средњи или велики обим.

Први елемент су нова новинарска знања и вештине, а обим њихове усвојености биће одређен на основу самовредновања новинара и уредника у којој мери су усвојили свако појединачно знања и вештину. Имајући у виду да је листа обухватила 15 нових знања и вештина, малим обимом трансформације сматраће се усвајање до пет нових новинарских знања и вештина у значајнијој мери, при чему се под значајнијом мером сматра уколико је ниво усвајања оцењен са оценом већом од 5 на скали од 0 до 10. Под средњим обимом трансформација сматраће се усвајање од шест до 10 нових знања и вештина, а под великим обимом трансформације уколико је усвојено њих 11 или више.

Други елемент подразумева нове медијске професионалце, а малим обимом трансформације сматраће се присуство до 10 таквих професионалаца у редакцијама рачунајући све три категорије, средњим обимом трансформације сматраће се присуство од 11 до 20 њих, док ће више од 20 нових медијских професионалаца бити третирано као велики обим трансформације.

Трећи елемент подразумева нову структуру и организацију рада и само овај елемент ће бити подељен на два дела (поделемента) да би детектовање промена било што прецизније и систематичније. Први је нова структура редакције, а други нова организација рада. У претходном делу дисертације већ је указано на то да се сваки анализирани елемент може изоловати од осталих, али да они у пракси не делују изоловано, већ су у односу међузависности. Тако прва два елемента директно утичу један на други, али промене у та два елемента директно утичу и на промене унутар трећег елемента, а то је нова структура и организација рада јер, примера ради, појава нових медијских професионалаца и новинара са новим компетенцијама директно мења структуру редакције. Међутим, највећи степен међузависности постоји између структуре и организације рада и стога их је у редакцијској пракси немогуће потпуно разграничити јер промена у структури директно условљава промену и у организацији рада. Због тога је аутор ове дисертације у теоријском делу рада структуру и организацију рада посматрао обједињено као трећи кључни елемент, али ће за потребе приказа добијених резултата овај елемент бити приказан на основу два наведена аспекта.

Малим обимом трансформације у случају структуре сматраће се уколико максимално трећина новинара и уредника креира оригиналан садржај за онлајн издање (до 33%), под средњим обимом трансформације уколико то ради између трећине и две трећине њих (од 34% до 66%), док ће се под великим обимом трансформације сматрати ако више од две трећине новинара и уредника креира оригиналан садржај за онлајн издање (67% или више). Иако несумњиво постоје и други индикатори који указују на ниво промена у оквиру структуре јер, као што је претходно наведено, појава нових медијских професионалаца такође мења структуру редакције, сви налази упућују на закључак да је најрелевантнији индикатор ипак удео новинара и уредника који креира оригиналан садржај за дигиталну платформу. Разлог за то лежи у чињеници да у почетној тачки трансформације 100% новинара и уредника креира оригиналан садржај само за штампано издање, тако да се трансформација ка дигиталној платформи најпрецизније може пратити утврђивањем удела оних који креирају дигитални садржај. Такође, све друге промене које указују на то да се структура мења, као што је појава нових медијских професионалаца, јављају се управо да би

се пружила подршка новинарима и уредницима да би се што ефикасније прилагодили раду на новој платформи. Зато је, уз уважавање свих других индикатора који ће у наставку свакако бити наведени, удео новинара и уредника који креирају оригиналан садржај за онлајн издање најпоузданији индикатор за трансформацију структуре јер је то крајње исходиште свих структуралних промена.

Када је реч о новој организацији рада, скалирање ће се вршити по истом принципу као у претходном случају, док ће као индикатор бити коришћен удео новинара и уредника који обављају целокупан посао, од креирања медијског садржаја до његовог објављивања. Иако ће и у овом случају бити предочени и други индикатори који указују на промену у организацији рада, овај индикатор је одабран као најрелевантнији јер он указује на то колико новинара прво напише текст, потом креира или обезбеди мултимедијалан садржај за опремање текста, а потом га самостално и објави на онлајн издању. Такав начин рада потпуно је другачији у односу на рад за штампано издање које од новинара по правилу захтева само писање текста. У том контексту, у „print only” редакцијама 100% новинара има обавезу само или примарно да пише текстове, док уобичајени рад за онлајн издање подразумева драстичну промену те организације рада и од новинара се више не захтева само да пишу текстове, већ да учествују у комплетном процесу креирања, припреме и објављивања медијског садржаја. Стога се на основу удела новинара који обављају целокупан радни процес најпоузданије може закључити у којој мери је заиста дошло до промене организације рада јер се све остале промене у процесу рада јављају само да би омогућиле или олакшале ту трансформацију у радном ангажману новинара и уредника.

Табела бр. 23: Критеријуми за утврђивање обима трансформације

Обим трансформације	Мали обим трансформације	Средњи обим трансформације	Велики обим трансформације
Нове новинарске компетенције			
Број нових новинарских знања и вештина које су усвојене у значајној мери	0 – 5	6 – 10	11 – 15
Нови медијски професионалци			
Укупан број нових медијских професионалаца из све три категорије	0 – 10	11 – 20	>20
Нова структура			
Удео новинара и уредника који креира оригиналан садржај за онлајн издање	0 – 33%	34 – 66%	67 – 100%
Нова организација рада			
Удео новинара и уредника који обављају целокупан посао, од креирања медијског садржаја до објављивања	0 – 33%	34 – 66%	67 – 100%

Резултати добијени истраживањем показују да су промене детектоване у свим елементима у четири истраживане редакције, док су само у случају „Политике” изостале промене у једном елементу јер нови медијски професионалци нису детектовани у овом медију. Међутим, по питању обима промена у анализираним елементима бележе се драстичне разлике између редакција.

Тако се у случају **нових новинарских компетенција** у „Политици” и „Данасу” бележи мали обим промена, у „Вечерњим новостима” и „Куриру” оне су присутне у средњем обиму, док су једино у „Блицу” присутне у великом обиму. Колико су велике разлике по питању трансформација у овом елементу најбоље сведочи податак да се усвајање нових новинарских знања и вештина у значајнијој мери креће у распону од три до 13 са листе од 15 најприсутнијих новинарских компетенција у савременим редакцијама.

У случају **нових медијских професионалаца** уочавају се још драстичније разлике од редакције до редакције. Тако у случају „Политике” није детектована ниједна група нових медијских професионалаца, у случају „Данаса” и „Курира” детектована је само по једна група у малом обиму, док је у „Вечерњим новостима” и „Блицу” утврђено присуство све три групе, али са великом разликом у њиховом броју јер су у „Вечерњим новостима” присутне у малом, а у „Блицу” у великом обиму. Тако се број нових медијских професионалаца у ових пет редакција креће од 0 до више од 40, што добро илуструје колико су велике разлике у трансформацији овог елемента од редакције до редакције.

Већ поређењем промена у прва два елемента, лако се може уочити да постоје значајна одступања у мери у којој се трансформишу различити елементи. Тако се у „Куриру” бележи средњи обим трансформација по питању нових новинарских компетенција, али се истовремено бележи изузетно мали обим трансформација по питању нових медијских професионалаца. У „Вечерњим новостима” су нове компетенције присутне у средњем обиму, али нови медијски професионалци у малом. У „Политици” су промене у првом елементу уочене, али не и у другом, тако да су једино „Блиц” и „Данас” имали уједначен обим промена у прва два елемента.

Када је реч о **структури редакција**, мали обим трансформација детектован је у „Политици” и „Данасу”, средњи обим у „Вечерњим новостима” и „Куриру”, док је велики обим промена опет уочен само у редакцији „Блица”. Тако се удео новинара и уредника који креира оригиналан медијски садржај за онлајн издање креће од само 10% до 70%.

Организација рада је домен у којем се промене најспорије имплементирају и уједно аспект у којем се бележе највећа одступања у односу на претходно споменуте елементе. Тако се чак и у редакцији „Блица”, у којој је у свим претходним елементима утврђен велики обим трансформација, у погледу организације рада бележи средњи обим промена. Исти обим трансформација детектован је само још у „Вечерњим новостима”, док је у све три преостале редакције забележен тек мали обим промена у погледу организације рада. Ово је уједно једини аспект у којем ниједна редакција није успела да оствари велики обим трансформације јер цео радни процес обавља од минималних 15% до максималних 40% новинара и уредника.

Сви ови подаци јасно доказују да трансформација није присутна у подједнакој мери у свим анализираним елементима у пет редакција штампаних медија у нашој земљи, што директно ограничава њихово прилагођавање дигиталном добу. Тиме је уједно у потпуности потврђена прва полазна хипотеза ове докторске дисертације, што илуструје и табела са упоредним подацима за све наведене елементе у пет редакција које је обухватило истраживање.

Табела бр. 24: Обим трансформације у кључним редакцијским елементима

Обим трансформација у кључним редакцијским елементима	Политика	Данас	Вечерње новости	Курир	Блиц
Нове новинарске компетенције	Присутне у малом обиму (3 од 15)	Присутне у малом обиму (4 од 15)	Присутне у средњем обиму (7 од 15)	Присутне у средњем обиму (10 од 15)	Присутне у великом обиму (13 од 15)
Нови медијски професионалци	Није присутна ниједна група (укупно: 0)	Присутна једна група у малом обиму (укупно: 1)	Присутне све три групе у малом обиму (укупно: 9)	Присутна једна група у малом обиму (непознат број, али мање од 10)	Присутне све три групе у великом обиму (укупно: 40+)
Нова структура	Присутна у малом обиму (10% новинара креира оригиналан садржај за онлајн издање)	Присутна у малом обиму (27,27% новинара креира оригиналан садржај за онлајн издање)	Присутна у средњем обиму (39,39% новинара креира оригиналан садржај за онлајн издање)	Присутна у средњем обиму (45% новинара креира оригиналан садржај за онлајн издање)	Присутна у великом обиму (70% новинара креира оригиналан садржај за онлајн издање)
Нова организација рада	Присутна у малом обиму (15% обавља цео радни процес, од припремања до објављивања садржаја)	Присутна у малом обиму (27,73% обавља цео радни процес, од припремања до објављивања садржаја)	Присутна у средњем обиму (39,39% обавља цео радни процес, од припремања до објављивања садржаја)	Присутна у малом обиму (30% обавља цео радни процес, од припремања до објављивања садржаја)	Присутна у средњем обиму (40% обавља цео радни процес, од припремања до објављивања садржаја)

Друга хипотеза од које се кренуло у ово истраживање указује на то да **на домаћем тржишту постоје разлике у обиму трансформације и прилагођавања дигиталном добу између различитих штампаних медија**. Део података који упућују на такав закључак већ је изнет у претходној табели у оквиру доказивања прве хипотезе, али ће за испитивање оправданости ове хипотезе, али и прецизније утврђивање разлика између редакција, у наставку бити предочен знатно већи број индикатора да би се поуздано могао извести одговарајући закључак.

Први значајан индикатор на који треба указати је **однос броја новинара који примарно раде за штампано и онлајн издање** јер трансформација почиње оног тренутка када се у редакцији појаве први новинари и уредници који су примарно усмерени на дигиталну платформу. Ако се пође од тога да је пре трансформације целокупна редакција радила примарно за штампано издање (100%), онда се јасно може пратити обим трансформације у зависности од тога колико се с једне стране смањује број новинара који раде за штампано, а с друге стране повећава број новинара који раде за дигитално издање.

Подаци до којих се дошло током истраживања показују да се по том питању најмањи обим трансформације бележи у „Политици” у којој чак 95% новинара и уредника примарно ради за штампано, а свега 5% за онлајн издање. Нешто већи, али и даље мали обим трансформације бележи се у „Данасу” и „Вечерњим новостима” у којима око четири петине редакције примарно ради за штампано издање (81,82% у „Данасу” и 78,79% у „Вечерњим новостима”). У „Куриру” за принт примарно ради тачно половина редакције, док је једино у „Блицу” удео оних који примарно раде за старију платформу пао испод половине и износи 40%. Као последица тога, очекивано се и највећи број оних који примарно раде за онлајн издање бележи управо у „Блицу” и износи 35%.

Занимљива пракса бележи се у „Куриру” у којем је утврђен убедљиво највећи удео оних који подједнако раде и за принт и за онлајн издање (40%), па се као последица тога долази до податка да у овој редакцији тек сваки десети новинар и уредник ради примарно за онлајн платформу, што је мање и од „Данаса” и „Вечерњих новости” и по том податку „Курир” се налази само испред „Политике”. Већ на основу овог податка лако се може закључити да без обзира што су одређени редакцијски елементи у „Куриру” трансформисани у значајној мери, ипак није дошло до одлучног заокрета ка дигиталној платформи, па су самим тим ограничени и домети укупне трансформације.

Други битан индикатор на који треба указати је **удео новинара који креира оригиналан садржај за онлајн издање**, а пример „Курира” најбоље сведочи о томе зашто је управо овај индикатор најрелевантнији за утврђивање обима промена у структури редакција. Иако у овој редакцији свега 10% новинара и уредника примарно ради за онлајн издање, чак 45% њих креира оригинални садржај за онлајн издање јер, како је претходно наведено, велики удео њих подједнако ради за обе платформе. С друге стране, у „Вечерњим новостима” 21,21% новинара и уредника примарно ради за онлајн издање, што је за 11,21% више у односу на „Курир”, али истовремено оригиналан садржај за онлајн издање у „Вечерњим новостима” креира 39,39% новинара и уредника, што је мање у односу на „Курир” за 6,61%. Чак се и у „Данасу” бележи већи удео новинара који примарно раде за онлајн издање (13,64%), али је по питању оних који креирају оригиналан садржај за дигиталну платформу још драстичнија разлика јер то у „Данасу” ради 27,27% запослених, што је за 17,73% мање него у „Куриру”. Дакле, само на основу броја новинара који примарно раде за онлајн издање могло би се погрешно закључити да је и у „Вечерњим новостима” и у „Данасу” забележен већи обим трансформације у односу на „Курир”. Међутим, детаљна анализа већег броја индикатора јасно показује да такав закључак не одговара фактичком стању.

У „Политици” је већ по правилу детектован најмањи овим трансформације јер оригиналан садржај за онлајн платформу креира 10% испитаника, док је „Блиц” поново на лидерској позицији јер је достигао удео од 70% оних који креирају оригиналан садржај за дигиталну платформу, упркос томе што дупло мање њих примарно ради за онлајн издање. Ово је још једна потврда да примарно усмерење ка одређеној платформи није најпоузданији индикатор обима трансформација у структури, већ да је платформа за коју се креира оригиналан садржај најпоузданији индикатор. И овај показатељ сведочи о томе колико су велике разлике у трансформацији између пет наведених редакција јер је удео новинара и уредника који креирају оригиналан дигитални садржај чак седам пута већи у првопласираном „Блицу” у односу на „Политику” која се налази на последњем месту.

Табела бр. 25: Обим трансформације у редакцијској структури

Редакцијска структура	Политика	Данас	Вечерње новости	Курир	Блиц
Однос броја новинара који примарно раде за штампано и онлајн издање					
Удео новинара који примарно раде за штампано издање	95%	81,82%	78,79%	50%	40%
Удео новинара који примарно раде за онлајн издање	5%	13,64%	21,21%	10%	35%
Удео новинара који подједнако раде за штампано и онлајн издање	0%	4,54%	0%	40%	25%
Удео новинара који креира оригиналан садржај за штампано и онлајн издање					
Удео новинара који креирају оригиналан садржај само за штампано издање	90%	72,73%	60,61%	55%	30%
Удео новинара који креирају оригиналан садржај само за онлајн издање	0%	9,09%	21,21%	10%	20%
Удео новинара који креирају садржај и за штампано и за онлајн издање	10%	18,18%	18,18%	35%	50%

Следећи битан индикатор трансформација јесте **радни ангажман новинара и уредника**. Да би се утврдио обим промена у овом аспекту истраживано је колико радних задужења са листе од 20 најчешћих у савременим редакцијама имају новинари и уредници пет истраживаних редакција. Најмањи обим утврђен је у „Политици” и „Вечерњим новостима” јер у ове две редакције свега три задужења спадају у уобичајене радне обавезе најмање 50% новинара и уредника. То су у оба случаја писање текстова, снимање фотографија приликом извештавања са терена и обезбеђивање фотографија, што доминантно спада у традиционални тип медијске продукције. У „Данасу” је, осим ова три задужења, још једно доспело на листу уобичајених, а то је коришћење садржаја са друштвених мрежа приликом писања текстова.

Нешто већи обим задужења уочен је у „Куриру” у којем су претходна четири наведена задужења допуњена снимањем видео записа приликом извештавања са терена и одабиром тема на основу анализе интересовања публике. Највећи списак задужења имају новинари и уредници „Блица” у којем је претходних шест наведених задатака употпуњено самосталним објављивањем сопствених текстова на онлајн издању.

На основу листе задужења јасно се може уочити да постоји законитост у погледу редоследа усвајања нових задатака у редакцијама у процесу трансформације јер су базична три иста у свим редакцијама, четврто се такође бележи у свим редакцијама које имају најмање четири задужења на својој листи, док се пето и шесто појављују и у „Блицу” и у

„Куриру”. Међутим, могло би се закључити да тек самостално објављивање сопствених текстова на интернету указује на „критичан обим” задужења која су неопходна дигиталним редакцијама јер нема ефикасног функционисања онлајн издања док то не постане уобичајена обавеза за већину новинара.

Табела бр. 26: Обим трансформације у радном ангажману новинара и уредника

Радни ангажман новинара и уредника	Политика	Данас	Вечерње новости	Курир	Блиц
Број радних задужења са листе од 20 најчешћих обавеза у савременој редакцији које има најмање 50% новинара и уредника	3 од 20	4 од 20	3 од 20	6 од 20	7 од 20
Типичне радне обавезе за већину новинара и уредника	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пишу текстове 2. Снимају фотографије када извештавају са терена 3. Обезбеђују фотографије када нису у прилици да их сниме 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пишу текстове 2. Снимају фотографије када извештавају са терена 3. Обезбеђују фотографије када нису у прилици да их сниме 4. Користе садржаје са друштвених мрежа за потребе својих текстова 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пишу текстове 2. Снимају фотографије када извештавају са терена 3. Обезбеђују фотографије када нису у прилици да их сниме 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пишу текстове 2. Снимају фотографије када извештавају са терена 3. Обезбеђују фотографије када нису у прилици да их сниме 4. Користе садржаје са друштвених мрежа за потребе својих текстова 5. Снимају видео записе када извештавају са терена 6. Бирају теме на основу анализе интересовања публике 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пишу текстове 2. Снимају фотографије када извештавају са терена 3. Обезбеђују фотографије када нису у прилици да их сниме 4. Користе садржаје са друштвених мрежа за потребе својих текстова 5. Снимају видео записе када извештавају са терена 6. Бирају теме на основу анализе интересовања публике 7. Самостално објављују своје текстове на онлајн издању

Следећи битан индикатор трансформације односи се на **мултимедијалну продукцију**, тачније на удео новинара и уредника који су укључени у тај део посла. Иако су мултимедијални садржаји најпрепознатљивија карактеристика дигиталних платформи и њихова највећа предност у односу на штампано издање, истраживање открива да је то један од најмање развијених аспеката редакцијског рада. Само фотографије креира значајан број новинара у свим редакцијама, док се остале мултимедијалне форме креирају од стране неупоредиво мањег броја запослених.

Тако се удео новинара који повремено, веома често или редовно креирају фотографије креће од 33,33% у „Вечерњим новостима” до 90% у „Куриру”. Занимљиво је да се „Политика” по овом параметру налази на другом месту са чак 70% новинара који снимају фотографије, „Данас” на трећем месту са 59,09%, док се „Блиц” налази на неубичајеном четвртном месту са 45%. Разлог за то треба тражити пре свега у томе што су „Политика” и „Данас” доминантно усмерени ка штампаном издању које од свих мултимедијалних форми омогућава превасходно објављивање фотографија, тако да новинари који раде за принт све чешће снимају фотографије за потребе својих текстова, посебно у случају извештавања са терена и дописника из других градова.

Међутим, већ када се дође до захтевније и најпопуларније мултимедијалне форме која се објављује искључиво на дигиталном издању, односно до видео садржаја, ствари се враћају у уобичајени поредак. Тако само 5% новинара „Политике” снима видео записе, следи „Данас” са 22,73%, потом „Вечерње новости” са 30,30%, док на врху долази до промене у односу на уобичајени редослед јер је на другом месту „Блиц” са 40%, а на челној позицији „Курир” са 75%.

Свим другим мултимедијалним формама, као што су графике, инфографике и анимације, придаје се неупоредиво мањи значај јер се удео оних који их креирају креће од 5% до 21,21%. Колико су оне занемарене сведочи и податак да редакције „Блица” и „Курира”, које бележе највећи степен трансформације по свим кључним параметрима, само у случају наведених мултимедијалних форми не заузимају водеће позиције.

Табела бр. 27: Обим трансформације у мултимедијалној продукцији

Мултимедијална продукција	Политика	Данас	Вечерње новости	Курир	Блиц
Удео новинара који повремено, веома често или редовно снимају фотографије	70%	59,09%	33,33%	90%	45%
Удео новинара који повремено, веома често или редовно снимају видео записе	5%	22,73%	30,30%	75%	40%
Удео новинара који повремено, веома често или редовно креирају графике, инфографике или анимације	5%	13,63%	21,21%	10%	5%

Када је реч о медијском садржају, два индикатора су посебно битна. Први је типична форма медијског садржаја на онлајн издању, а други је платформа на којој се по правилу прво објављују посебно битне и ексклузивне приче.

Типична форма медијског садржаја на онлајн издању је један од најбитнијих индикатора трансформације јер указује на то да ли се и на који начин променио финални производ новинарског рада. Резултати показују да се у две редакције по том питању нису десиле промене у односу на традиционалну форму, у две се бележи нешто већи обим трансформација, док је само у једној дошло до значајне промене типичне медијске форме.

Тако је класичан новинарски текст уобичајена форма која се објављује на онлајн издањима „Политике” и „Данаса”, што значи да се на дигиталној платформи по правилу објављује иста форма медијског садржаја коју су новинари и уредници деценијама уназад припремали и за штампано издање. У случају „Вечерњих новости” и „Курира” класичан новинарски текст је такође најчешћа форма, али се у овим издањима бележи и растући број текстова опремљених мултимедијалним садржајима, што указује да је у овим медијима ипак започео процес трансформације медијских садржаја.

Већ претходно наведени налази довољно илуструју колико мало се користи мултимедијални потенцијал дигиталне платформе, али овакви налази не треба да чуде јер се јављају као директна последица резултата који су изнети у претходној табели, а који указују на изразито мали ангажман новинара у домену мултимедијалне продукције.

Једино се у „Блицу” уочава нешто више промена по овом питању јер је типична форма на онлајн издању новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима, док мултимедијална прича као најзахтевнија форма дигиталног садржаја није присутна ни у једном издању као уобичајен тип медијског садржаја. На основу тога може се закључити да ће развој нових медијских форми бити један од најбитнијих задатака свих анализираних редакција у нашој земљи у будућности јер не само што мултимедијалне приче нису постале типична форма медијског садржаја, већ се оне веома ретко уочавају и као појединачни примери, чак и у случају „Блица” који се по осталим критеријумима трансформисао у највећој мери.

Ови подаци уједно указују на још један велики недостатак свих редакција штампаних медија у нашој земљи у процесу дигиталне трансформације, а то је ангажовање веома малог броја новинара који ће активно учествовати у процесу креирања мултимедијалних садржаја. То ће бити један од највећих задатака за штампане медије у нашој земљи јер за успешну трансформацију није довољно само усмерити новинаре са штампаног на онлајн издање, већ променити и карактер продукције медијског садржаја у којем они учествују, а самим тим и тип медијских форми. Друкчије речено, ако већина новинара и за онлајн издање буде креирала само класичне новинарске текстове, онда се суштинска трансформације неће десити чак ни ако сви новинари у редакцији буду радили само за дигиталну платформу.

Други битан индикатор трансформације који се односи на медијски садржај је **платформа на којој се по правилу прво објављују посебно битне и ексклузивне приче**. Резултати и по овом параметру указују на доминацију штампаног издања у случају једне групе редакција, односно недовршену трансформацију у случају друге групе. Тако се у „Политици” и „Данасу” такве приче по правилу прво објављују у штампаном издању, док се у „Вечерњим новостима”, „Куриру” и „Блицу” примат не даје ниједној платформи, већ се одлучује од случаја до случаја. То значи да по овом критеријуму ниједна редакција није достигла ниво идеалног „digital first” модела јер ниједан медиј не даје по правилу примат дигиталној платформи, што је још једна потврда да је медијски садржај један од аспеката у којем се бележе најмање трансформације.

Табела бр. 28: Обим трансформације у медијском садржају

Медијски садржај	Политика	Данас	Вечерње новости	Курир	Блиц
Типична форма медијског садржаја на онлајн издању	Класичан новинарски текст	Класичан новинарски текст	Класичан новинарски текст, уз пораст броја текстова опремљених мултимедијалним садржајима	Класичан новинарски текст, уз пораст броја текстова опремљених мултимедијалним садржајима	Новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима
Платформа на којој се по правилу прво објављују посебно битне приче	Штампано издање	Штампано издање	Одлучује се од случаја до случаја	Одлучује се од случаја до случаја	Одлучује се од случаја до случаја

Као последица свих претходних налаза, два индикатора која се односе на пословање анализираних медија такође указују на велику неуједначеност по питању обима трансформација.

Први од њих односи се на **удео прихода од штампаног и онлајн издања**, а подаци до којих се дошло током истраживања показују драстичне разлике у прерасподели прихода. Тако у „Данасу” чак 90% укупних прихода долази од штампаног издања, док онлајн издање доноси тек преосталих 10%. Иако прецизни подаци за „Политику” нису доступни, на основу свих прикупљених података лако се може закључити да је принт издање изразито доминантан извор прихода и у „Политици”, а однос би по свим параметрима требало да буде веома сличан као у „Данасу”.

У „Вечерњим новостима” се бележи нешто мања разлика, али је штампано издање и даље доминантно јер доноси 70% укупних прихода, док 30% долази преко дигиталне платформе. За „Курир” прецизни подаци такође нису доступни, али се на основу свих претходних индикатора може претпоставити да је разлика између две платформе још мања него у случају „Вечерњих новости”.

Највећи обим трансформација у случају већине претходних индикатора забележен је у „Блицу”, а крајњи резултат тога је потпуно другачији однос прихода који долазе од штампаног и онлајн издања у поређењу са свим другим редакцијама. Тако је овај дневни лист једини медиј у којој онлајн издање доноси више прихода од штампаног јер дигитална платформа генерише 60% укупних прихода „Блица”, док 40% долази преко штампаног издања.

И на крају, као последица свих наведених резултата, учевају се и велике разлике по питању **пословне стратегије** анализираних медија. Тако је „print first” актуелна пословна стратегија „Политике” и „Данаса”, у „Вечерњим новостима” и „Куриру” стратегија није јасно дефинисана, док једино „Блиц” послује по принципима „digital first” стратегије.

Свим овим налазима у потпуности је доказана и друга хипотеза јер је евидентно да постоје велике разлике у обиму трансформације између различитих штампаних медија у нашој земљи. Те разлике се крећу од најмањег обима трансформација који је детектован у

„Политици” која се налази на једном полу, до највећег обима који се детектује у „Блицу” који се налази на другом полу. Преостале редакције су по обиму трансформације позиционирани између ова два дневна листа, и то тако што је „Данас” најближи „Политици”, „Вечерње новости” заузимају средишњу тачку између два наведена пола, док је „Курир” нешто ближи „Блицу”, али и даље недовољно да би се довољно приближио „digital first” моделу.

Табела бр. 29: Обим трансформације у пословној стратегији медија

Удео прихода и пословна стратегија	Политика	Данас	Вечерње новости	Курир	Блиц
Удео прихода од штампаног и онлајн издања					
Удео прихода од штампаног издања	-	90%	70%	-	40%
Удео прихода од онлајн издања	-	10%	30%	-	60%
Пословна стратегија медија					
Актуелна пословна стратегија	Print first	Print first	Стратегија није јасно дефинисана	Стратегија није јасно дефинисана	Digital first

Улога треће хипотезе је да понуди образложење за тако велике разлике у обиму трансформације између различитих редакција које су предочене у претходном делу, тачније да укаже на разлоге који су условили тако драстична одступања од редакције до редакције. Стога се на почетку истраживања пошло од претпоставке да су **ниво усвојености нових новинарских компетенција, потом присуство нових медијских професионалаца, као и реструктурирање редакција и нова организација рада кључни фактори који условљавају разлике у динамици, обиму и врсти трансформација у анализираним медијима.**

Да би наведена хипотеза била испитана, у наставку ће бити предочена компаративна анализа промена за сваки појединачни елемент који је претходно наведен у свих пет редакција јер ће на тај начин најпрецизније бити утврђена оправданост треће хипотезе.

Први наведени елемент је **усвојеност нових знања и вештина од стране новинара и уредника**, а компаративна анализа открива да се обим трансформација у овом елементу апсолутно подудара са обимом комплетне трансформације у случају свих пет редакција. Тако редакције „Политике” и „Данаса” које послују по принципима „print first” стратегије која означава најмањи обим трансформација уједно бележе и најмањи обим промена у овом елементу јер су у њима нове новинарске компетенције усвојене у малом обиму, тачније усвојена су само три елементарна нова знања и вештине у случају „Политике”, односно четири у случају „Данаса”.

Табела бр. 30: Обим трансформације у новинарским компетенцијама

Нове новинарске компетенције	Политика	Данас	Вечерње новости	Курир	Блиц
Број нових новинарских знања и вештина које су усвојене у значајној мери по оцени самих новинара и уредника (степен усвајања оцењен са оценом већом од 5 на скали од 0 до 10)	3 од 15	4 од 15	7 од 15	10 од 15	13 од 15
Нова новинарска знања и вештине које су усвојене у значајној мери	Само елементарна нова новинарска знања и вештине	Само елементарна нова новинарска знања и вештине	Елементарна нова новинарска знања и вештине, као и знања која се односе на анализу понашања публике	Елементарна нова новинарска знања и вештине, затим знања која се односе на анализу понашања публике, као и знања о оптимизацији и монетизацији садржаја	Елементарна нова новинарска знања и вештине, знања која се односе на анализу понашања публике, знања о оптимизацији и монетизацији садржаја, као и мултимедијална знања и вештине. Једино знања која се односе на базично програмирање и визуелизацију података нису присутна у значајнијој мери
Удео новинара који самостално објављују своје текстове на онлајн издању	10%	22,73%	15,15%	45%	70%
Генерална оцена усвојености нових новинарских знања и вештина	Усвојене су у малом обиму	Усвојене су у малом обиму	Усвојене су у средњем обиму	Усвојене су у средњем обиму	Усвојене су у великом обиму

У случају „Вечерњих новости” и „Курира” нова новинарска знања и вештине усвојене су у средњем обиму. Прецизније речено, у случају „Вечерњих новости” су осим базичних нових знања и вештина у значајнијој мери усвојена и знања која се односе на анализу понашања публике (укупно 7 од 15 знања и вештина), док су у случају „Курира” сва

претходно наведена знања употпуњена и знањима о оптимизацији и монетизацији медијских садржаја (укупно 10 од 15 знања и вештина). Тај средњи обим трансформације у овом елементу се подудара са стратегијом пословања ових медија јер у њима стратегија није јасно дефинисана будући ни штампано, ни онлајн издање нису примарни по правилу, већ се одлучује од случаја до случаја, што значи да се у овим дневним листовима бележи средњи обим трансформације ако се посматра целокупна редакција.

Једино су у „Блицу” нова знања и вештине усвојене у великом обиму јер су новинари и уредници ове редакције у значајној мери усвојили све претходно наведене групе знања и вештина, али такође и компетенције које се односе на мултимедијалну продукцију (укупно 13 од 15 знања и вештина). Овај лист је уједно и једини који је већ прешао на „digital first” стратегију пословања која директно указује да је дигитална трансформација у овом медију извршена у великом обиму, што потврђују и налази добијени по питању усвојености нових новинарских знања и вештина.

Следећи битан индикатор су **нови медијски професионалци**, а компаративна анализа и овога пута јасно указује да овај елемент директно утиче на обим укупне трансформације медија. Тако у „Политици” није забележена ниједна група нових медијских стручњака, док је у „Данасу” забележен само један стручњак за анализу и развој публице. Већ у „Вечерњим новостима” се бележи значајно већи број јер су детектоване све три групе нових медијских професионалаца, тачније укупно девет нових радних места, што значи да се ова редакција приближила граници између малог и средњег обима трансформације.

Иако у „Куриру” на основу доступних података није могао да се утврди тачан број нових медијских професионалаца, утврђено је да постоји једна група, док послове преостале две групе обављају обучени новинари. То значи да у овој редакцији постоји нешто другачији приступ у прерасподели нових редакцијских послова, што отежава прецизно утврђивање нивоа трансформације у овом елементу. Међутим, поређењем и свих других налаза може се претпоставити да је у „Куриру” трансформација по питању овог елемента такође на граници између малог и средњег обима.

У прилог томе да новинари ове редакције заиста обављају део тих нових „дигиталних послова” сведочи и чињеница да је у овом листу детектован највећи број новинара и уредника који се баве видео продукцијом иако у редакцији не постоје специјализовани стручњаци за мултимедијалне садржаје, као и чињеница да је коришћење аналитичких сервиса за праћење и анализу публице присутно у значајном обиму у овој редакцији (усвојеност је оцењена са 5,3 на скали од 0 до 10) иако у „Куриру” не постоје ни стручњаци за ово питање.

У „Блицу”, који се генерално највише трансформисао, бележи се и највећи ниво трансформације у овом елементу јер је забележено чак 40 нових медијских стручњака у две категорије, док је трећа категорија стручњака ангажована у оквиру интерне организације „Медиа Импакт”. Треба напоменути да нови медијски стручњаци из све три категорије не раде само за „Блиц”, већ и за друга издања која су у власништву компаније „Рингијер Аксел Шпрингер” у Србији, али будући да велики обим трансформације постоји већ са више од 20 нових медијских професионалаца, јасно је да „Блиц” дефинитивно задовољава наведени критеријум.

Табела бр. 31: Обим трансформације по питању нових медијских професионалаца

Нови медијски професионалци	Политика	Данас	Вечерње новости	Курир	Блиц
Стручњаци за мултимедијалну продукцију	0	0	5	0 (те послове обављају обучени новинари)	20
Стручњаци за анализу и развој публике	0	1	2	0 (те послове обављају обучени новинари)	20
Стручњаци за развој пословне стратегије и монетизацију садржаја	0	0	2	Присутни су, али је непознат тачан број (мање од 10)	Формирана „advertising -sales“ организација Медија Импакт Србија која се бави тим питањем

И последњи индикатор битан за испитивање треће полазне хипотезе су **промене у структури и организацији рада**. О променама у структури редакције већ је било речи током испитивања прве две хипотезе, док промене у организацији рада најверније илуструју два показатеља.

Најбитнији показатељ је **промена у процесу креирања и објављивања медијског садржаја** и по овом критеријуму у свих пет редакција највећи удео новинара и уредника чине они који само креирају медијски садржај, док су друге редакцијске колеге задужене за његову обраду и објављивање. Таква пракса уситњавања радног процеса који се дели на већи број различитих професионалаца карактеристична је за традиционалну продукцију која је уобичајена за штампано издање. Њена главна одлика је то што новинари обављају само један део посла у процесу од креирања до објављивања садржаја, а то је по правилу писање текстова. Управо таква пракса карактеристична је за највећи појединачни удео новинара у свих пет истраживаних редакција, што јасно показује да су промене у организацији рада најслабија тачка трансформације у штампаним медијима у Србији.

Упркос тој заједничкој карактеристици, законитост која је забележена у случају претходних индикатора уочава се и по овом питању. Тако се у „Политици” и „Данасу” бележи најмањи удео новинара који учествује у комплетном процесу креирања, обраде и објављивања медијског садржаја и он износи свега 15% у случају првог и 22,73% у случају другог дневног листа. Занимљиво је да се мали обим трансформације по овом питању бележи и у „Куриру” у којем целокупан радни процес обавља изненађујуће мали број новинара имајући у виду промене у другим елементима, тј. свега 30%. У „Вечерњим новостима” је то случај са 39,39% редакције, док је „Блиц” захваљујући минималној разлици доспео на уобичајено прво место са 40%.

Табела бр. 32: Обим трансформације у организацији рада

Нова организација рада	Политика	Данас	Вечерње новости	Курир	Блиц
Процес креирања и објављивања медијских садржаја					
Удео новинара и уредника који само креирају медијски садржај	60%	36,36%	48,49%	40%	45%
Удео новинара и уредника који креирају садржај и дају предлог форме	25%	40,91%	12,12%	30%	15%
Удео новинара и уредника који обављају целокупан посао, од креирања медијског садржаја до објављивања	15%	22,73%	39,39%	30%	40%
Сарадња између новинара који раде за штампано и онлајн издање					
Не постоји сарадња између њих или је интензитет сарадње веома мали	80%	54,54%	27,27%	0%	40%
Релативно интензивно сарађују	10%	40,92%	39,40%	35%	40%
Веома интензивно или изузетно интензивно сарађују	10%	4,54%	33,33%	65%	20%

Још један значајан показатељ промена у организацији рада јесте сарадња између новинара који раде за штампано и онлајн издање, а упоредна анализа показује да се и по том критеријуму „Политика” и „Данас” налазе на зачељу, „Вечерње новости” заузимају уобичајено треће место, док су „Блиц” и „Курир” овога пута заменили места јер се интензивнија сарадња између два издања бележи у „Куриру”.

На основу детектованих промена у свим кључним редакцијским елементима, може се извести и поуздан закључак по питању типа редакције који одговара утврђеној радној пракси у сваком појединачном медију који је био предмет анализе.

Тако „Политика”, „Данас” и „Вечерње новости” спадају у тип редакције која остварује координацију изолованих платформи, што значи да је до сада спроведен мали обим трансформација ових редакција и да им најобимније промене на путу до „digital first” стратегије и прилагођавања дигиталном окружењу тек предстоје.

„Курир” по свим одликама спада у тип крос-медијске редакције, што значи да је редакција трансформисана у средњем обиму и да постоји велики ниво сарадње између два издања, али да су још многе организационе промене неопходне да би се омогућио прелазак на „digital first” стратегију.

Потпуно интегрисана редакција детектована је само у случају „Блица” јер су трансформације у великом обиму утврђене у највећем броју кључних елемената. Изузетак је једино организација рада у којој је утврђен средњи обим трансформације, али када се сви праћени индикатори узму у обзир, пракса у „Блицу” без сумње највише одговара овом типу редакције.

Треба напоменути и да ни у једној редакцији утврђени тип није присутан у чистом облику јер је познато да се идеални типови веома ретко сусрећу у пракси. Међутим, упркос мањим одступањима у појединим аспектима о којима је већ било речи у самој анализи, велика већина индикатора недвосмислено упућује на закључак да наведени типови редакција одговарају уобичајеној радној рутини у редакцијама пет дневних новина које је обухватило ово истраживање.

Табела бр. 33: Утврђени тип редакције у анализираним медијима

Организација рада	Политика	Данас	Вечерње новости	Курир	Блиц
Утврђен тип редакције	Редакција која остварује координацију изолованих платформи	Редакција која остварује координацију изолованих платформи	Редакција која остварује координацију изолованих платформи	Крос-медијска редакција	Потпуно интегрисана редакција

На основу предочене упоредне анализе промена у три претходно наведена елемента у потпуности је потврђена и трећа хипотеза јер је доказано да обим трансформација и прилагођавања дигиталном добу у свакој од пет редакција директно зависи од тога у којој мери су у редакцијама усвојена нова новинарска знања, потом колико је нових медијских професионалаца ангажовано, као и од обима промена у структури и организацији рада. Другим речима, што је обим промена у три наведена елемента већи, то је дигитална трансформација у анализираним медијима присутна у већој мери, тј. редакције су ближе концепту „digital first” стратегије.

Четврта и последња хипотеза у овој дисертацији односи се на специфичност трансформације штампаних медија у нашој земљи, а полазна претпоставка је да **на разлике у трансформацији штампаних медија у Србији у односу на друге земље превасходно утичу специфичне карактеристике домаће медијске сцене, као што су мало тржиште, велика конкуренција, релативно сиромашна публика и спорији тренд транзиције оглашивача из штампаних у дигитална издања.**

Ова хипотеза испитивана је на основу две групе података и информација. Прва група базирана је на доступним документима и истраживањима који илуструју карактеристике медијског тржишта Србије, док је друга група базирана на дубинским интервјуима са директорима медијских кућа које су истраживане. Укрштање те две групе података и информација омогућава поуздано тестирање и последње хипотезе у овом раду.

Да је Србија **мало тржиште са великом конкуренцијом** најбоље сведочи податак да је у земљи која броји око седам милиона становника регистровано 2.394 медија закључно са 31. децембром 2019. године. Међу њима је чак 923 штампана медија, што значи да се упркос свим негативним трендовима који погађају штампу њихов број није смањивао током последње деценије, већ је чак и дуплиран у односу на 2009. годину. Овакав тренд великог пораста штампаних медија упркос истовременом паду прихода, тиража и читалачке публике, једна је од специфичних карактеристика домаћег тржишта штампе која је директно утицала и на финансијски потенцијал медија да изврше дигиталну трансформацију.

Најбољи показатељ какве су последице оваквих кретања на тржишту је податак да је током 2019. године један штампани медиј у нашој земљи зарађивао у просеку само 2000 евра месечно, што је чак три пута мање у односу на период од пре 10 година када је то било око 6000 евра. Оваквом резултату кумовали су и бројни други фактори, а пре свега константан пад удела штампе у укупној вредности огласног тржишта у Србији. Тако је од 2008. године, када је штампа имала удео од 27%, њен удео спао на свега 10,5% током наредне деценије, тачније до краја 2019. године. Разлог за то треба тражити пре свега у огромном паду публике која чита штампу, па је тако само у периоду од 2016. до 2019. године број грађана који свакога дана читају дневну штампу пао са 27% на 17%.

Да је **сиромашна публика као одлика сиромашног тржишта** такође један од значајних фактора који утичу на трансформацију штампаних медија у нашој земљи најбоље сведочи буџет који се улаже у оглашавање у медијима у односу на друге земље. Ако се као јединица мере узме милион грађана због лакшег поређења, подаци показују да оглашивачи у Србији троше 25 милиона евра на огласе у медијима на милион становника. То је дупло мање у односу на Хрватску (50 милиона), више од три пута мање у односу на Словенију (80 милиона), док поређење са развијеним земљама западне Европе показује драстично велике разлике. Тако оглашивачи у Србији троше 10 пута мање новца на милион становника у односу на Немачку, (250 милиона евра на милион становника) и скоро 14 пута мање у односу на Велику Британију (340 милиона).

Спорији тренд транзиције оглашивача у дигитална издања у нашој земљи такође је више него евидентан, па се међу специфичним карактеристикама медијске сцене у Србији налазе и веома споре промене на тржишту оглашавања. Тако се јасно може уочити да оглашивачи у развијеним земљама веома брзо реагују на промене у навикама публике, начину конзумирања медија, и пре свега на огроман раст дигиталне сфере, док је прерасподела маркетиншког буџета у Србији готово имуна на све те промене. То добро илуструје податак да је удео телевизије у укупном маркетиншком колачу у Србији остао скоро идентичан у периоду од последњих 11 година, упркос драстичним променама на медијском тржишту које су обележиле протеклу деценију (од 2008. до 2019. године удео телевизије пао је са 55% на 53,3%).

Та неприкосновена позиција телевизије, која је карактеристична управо за неразвијена медијска тржишта попут Србије, директно је утицала и на неупоредиво спорији раст прихода онлајн издања од оглашивача. Тако су онлајн медији у Србији у 2019. години успели да достигну удео од 18,3% у укупној вредности тржишта оглашавања (38,5 милиона евра), што је скоро три пута мање у односу на телевизију. Поређења ради, још 2017. године у Великој Британији је забележена потпуно супротна ситуација јер је те године удео интернет оглашавања у овој земљи достигао вредност од чак 60%, што је скоро три пута више у

односу на телевизију која је имала удео од 23%. Интернет оглашавање држи лидерску позицију и у већини других развијених земаља, па чак и када разлика није тако драстична у корист интернета, као што је случај са Немачком у којој је на онлајн медије 2017. одлазило 37% укупних прихода медија од оглашавања. Међутим, таква ситуација бележи се и у многим земљама ван западне Европе, па тако, примера ради, онлајн медији држе прву позицију и у Чешкој (49%), Пољској (44%), али и у суседној Мађарској (40%). Дакле, утицај промена навика публике и конзумирања медијских садржаја у Србији и даље има занемарљив или веома мали утицај на прерасподелу маркетиншког буџета и то је једна од најбитнијих одлика домаће медијске сцене.

Сви претходно наведени фактори директно смањују капацитет редакција штампаних медија да брже и потпуније изврше трансформацију својих медија у циљу прилагођавања дигиталном добу јер с једне стране позиција њихових штампаних издања константно слаби, а с друге стране онлајн издања не бележе довољно брз раст да би се ти губици компензовали. Тиме је уједно потврђена и четврта хипотеза јер сви наведени подаци јасно упућују на закључак да специфични фактори домаћег медијског тржишта, као што су мало тржиште, велика конкуренција, сиромашна публика и спорији тренд транзиције оглашивача ка онлајн издањима директно успоравају процес трансформације штампаних медија у Србији и доводе до разлика у прилагођавању дигиталном добу у односу на друге земље.

То су, уосталом, током интервјуа потврдили и сви директори медијских кућа које је обухватило истраживање. Тако генерална директорка издавачког друштва „Рингијер Аксел Шпрингер д.о.о.” Јелена Дракулић-Петровић наглашава управо сиромашно тржиште као фактор који највише условљава темпо и интензитет промена. „Најбитнији специфични фактор који условљава промене у Србији је домаћа економија која је плитка, па нам је тако и медијско тржиште. Када имамо плитку економију у поређењу са било којом развијеном земљом у Европи, то значи да она не производи довољно, а то се директно одражава и на медије јер су медији огледало свега. Из моје перспективе, тржиште је најбитнији фактор” (прилог бр. 3, страна 304).

На истом трагу је и генерални директор компаније „Новости” Недељко Крсмановић који такође истиче финансијски аспект. „Ја мислим да су сви фактори који утичу на наше пословање узрочно повезани, од малог тржишта и чињенице је да је публика сиромашна и да још увек неће да плаћа за дигитални садржај, па све до понашања оглашивача и јачине конкуренције. Али новац је посебно битан. Ви не можете да модернизујете медиј ако немате новац јер треба прећи из једног формата у други, а то значи да покренете нови ЦМС, да ангажујете професионалце које до сада нисте имали, попут оних који се баве оптимизацијом, дигиталним маркетингом и слично. То је конгломерат разних фактора који утичу на пословање и веома је тешко издвојити само један. Али је много важно да имате финансијску подршку јер је ово бизнис” (прилог бр. 4, страна 312).

Извршни директор и главни и одговорни уредник онлајн издања „Данаса” Бојан Цвејић акценат ставља пре свега на сиромашну публику и мале приходе онлајн издања. Он наводи да је транзиција оглашивача ка онлајн сфери усмерена пре свега ка дигиталним гигантима, а не домаћим медијима. „Они оглашивачи који се селе, углавном се селе на Гугл и Фејсбук и те паре одлазе из Србије. Што се тиче медијских портала, ту се за сада не селе, а када их и има на порталима, има их веома мало и цене су изузетно мале, тако да је приход од њих практично занемарљив.” С друге стране, још нема ни финансијске подршке која долази од читалаца. „Медиј треба пре свега да зависи од читалаца, тј. да не буде економски зависан од огласа или страних грантова и донација, већ да публика препозна и подржи независне медије. Али пошто су људи код нас сиромашни, то јесте велика препрека” (прилог бр. 1, страна 294).

7.2. Закључна разматрања

Након што су изнети резултати истраживања и тестиране полазне хипотезе, корисно би било понудити и нешто шире тумачење трансформације штампаних медија у Србији. Стога ће у наставку рада бити наведено шест кључних закључака који се могу извести на основу свих добијених налаза током истраживања пет редакција штампаних медија, али и специфичности медијског тржишта наше земље.

Први закључак који се може извести на основу свих налаза је чињеница да су онлајн издања штампаних медија у Србији потпуно занемарила приходе од публике, што је директна последица недовољно квалитетног медијског садржаја и последичног губитка поверења публике која није спремна да плати за садржај који јој се нуди на анализираним онлајн издањима.

У прилог томе најбоље сведочи чињеница да ниједна од пет редакција обухваћених истраживањем у оквиру ове докторске дисертације није почела да наплаћује оригиналан садржај свог онлајн издања од публике у Србији и региону. Три редакције преко свог сајта нуде могућност претплате на дигиталну верзију штампаног издања, најчешће у ПДФ верзији штампаног примерка новина, али ниједна редакција не наплаћује приступ свом онлајн издању у било којој форми. Једино је „Блиц” покренуо наплату свог онлајн садржаја од 1. марта 2020. године преко сервиса „Блиц премијум”, али искључиво за кориснике из иностранства, тачније за страна говорна подручја. То значи да ниједна редакција од публике у нашој земљи и земљама бивше Југославије (изузев Словеније) не наплаћују садржај који је примарно или искључиво креиран за онлајн издање, а управо наплаћивање тог садржаја представља један од најпоузданијих индикатора да је редакција почела темељно да се окреће ка својој онлајн платформи и да послује по принципима „digital first” стратегије.

Ако се у обзир узме чињеница да „digital first” подразумева да се медијски садржај примарно креира за дигиталну платформу и да се прво објављује управо на интернету, онда информација да ниједна редакција не наплаћује приступ свом онлајн издању упућује на два додатна закључка. Прво, редакција процењује да не постоји интересовање и спремност публике да плати за њен онлајн садржај. И друго, менаџмент медијске куће процењује да је већи потенцијал за зараду од оглашивача него од публике, јер би затварање онлајн издања значило неупоредиво мању посету сајту, тј. значајан пад публике и домета који онлајн издање остварује, а тиме би се директно умањила и атрактивност датог издања за оглашиваче. Другим речима, менаџмент процењује да је евентуална зарада од публике занемарљиво мала у односу на пад прихода од оглашивача који би се тиме изазвао. То упућује на закључак да је тренутно пословна стратегија свих анализираних медија фокусирана на приходе од оглашавања, а у таквим ситуацијама првенствено страда квалитет медијског садржаја.

Образложење за претходно наведену тврдњу може се наћи и у теорији и у пракси. Ако бисмо се на тренутак подсетили „модела утицаја” Хала Јургенсмејера на којем је засновано пословање и успех штампе од њеног настанка до данас, онда се јасно може закључити да су онлајн издања штампаних медија жртвовала свој друштвени утицај зарад комерцијалног утицаја. То је кључна разлика свих анализираних онлајн издања у односу на традиционалну штампу, која је у цену коју плаћају читаоци, али и оглашивачи, увек урачунавала и свој друштвени утицај. То је уједно и разлог због којег је референтна штампа по правилу скупља од таблоида јер читаоци у том случају плаћају и друштвени утицај датих новина који се заслужује провереним, поузданим информацијама и озбиљним анализама. Што је друштвени утицај новина већи, то је и цена коју читаоци морају да плате већа, и то је правило које важи на свим тржиштима света.

Међутим, не треба превидети ни чињеницу да се тај друштвени утицај не наплаћује само преко цене које читаоци плаћају за дате новине, већ се он наплаћује и оглашивачима преко цена огласног простора. Зато су огласи у озбиљној и квалитетној штампи по правилу скупљи у односу на огласе у таблоидима уколико се као јединица мере узме читалачки аудиторијум. Стога не треба да чуди пракса да је оглашавање у референтном дневном листу неретко скупље у односу на одређени таблоид који има дупло, па чак и вишеструко већи тираж. То је практичан пример како се наплаћује друштвени утицај одређеног медија. Успех штампе у целом XX веку, али и њен опстанак у XXI веку ослањао се првенствено на том принципу, у теорији познатом као Јургенсмејеров модел утицаја.

Међутим, хаотичан, недовољно осмишљен и често нестручно вођен развој онлајн издања довео је до тога да је друштвени утицај потпуно занемарен у пракси онлајн медија у нашој земљи. Он је остао резервисан примарно за штампана издања или само део штампаних издања, док је комерцијални утицај практично постао једини критеријум за онлајн медије. Редакције онлајн издања су се на тај начин практично одрекле адута који је обезбеђивао успешно пословање штампе чак и у периодима константног пада њеног тиража. А оног тренутка када су онлајн издања штампаних медија одлучила да послују доминантно захваљујући свом комерцијалном утицају, то је значило да су закорачили на терен на којем им конкуренција више нису само медији, већ и све друге дигиталне платформе које нуде оглашавање по принципу чисто комерцијалног утицаја. Невоља је у томе што су чак и српским онлајн издањима тог тренутка конкуренти постали чак и дигитални гиганти на глобалном нивоу, као што су Гугл, Фејсбук и Јутјуб, а у таквој утакмици онлајн издања штампаних медија немају велику шансу за развој свог издања и значајно увећање прихода.

Уосталом, и Гугл и Фејсбук су појединачно током 2019. године од оглашавања на глобалном нивоу зарадили више него сва штампана и онлајн издања новина заједно, што је најбољи показатељ како се понашају оглашивачи када се воде чисто комерцијалним утицајем, тј. када медији сами одлуче да занемаре свој друштвени утицај. Тада цена оглашавања постаје доминантан критеријум за већину оглашивача, а цена оглашавања на дигиталним платформама споменутих компанија неупоредиво је мања у односу на дигитална издања новина. И тако су онлајн медији дошли у веома незавидну позицију. С једне стране, Гугл и Фејсбук не креирају никакав медијски садржај, већ само нуде своје екстремно популарне дигиталне платформе оглашивачима, док с друге стране онлајн медији свакодневно креирају медијски садржај да би привукли што више посетилаца и тако постали атрактивни за оглашиваче. Међутим, када је доминантан критеријум комерцијални утицај, онда из перспективе оглашивача и једни и други вреде онолико колико им корисника испоруче за уложени новац, а по том критеријуму онлајн медији немају никакву шансу. И у том прорачуну се крије драматична цена коју онлајн медији плаћају због тога што су своју публику почели да продају оглашивачима као бројке, уместо да их третирају као свој највећи потенцијал.

Најбољи доказ за то какви су ефекти дугогодишњег пословања медија по претходно наведеном принципу су финансијски подаци за 2019. годину, а они откривају да дигитална издања штампаних медија на глобалном нивоу остварују само 14% укупних прихода издавача, док штампана зарађују чак 86%. А ти подаци долазе након више од 10 година драматичног пада тиража штампаних издања и истовремено вртоглавог раста њихових „дигиталних наследника”. Међутим, упркос томе, штампа и даље плаћа своје рачуне, док се исто не може рећи и за дигитална издања новина, а један од кључних фактора за то је управо занемаривање друштвеног утицаја и публике. Уосталом, како другачије објаснити чињеницу да је више од четири петине прихода штампаних медија 2000. године долазило од оглашавања (81%), док се 18 година касније ситуација до те мере променила да је тада чак 61% прихода штампе долазило од читалаца. Другим речима, штампа на глобалном нивоу и даље опстаје захваљујући својој публици, тј. захваљујући томе што се није одрекла свог друштвеног утицаја који наплаћује и од читалаца и од оглашивача.

У Србији је ситуација у случају већине онлајн издања слична као и на глобалном нивоу јер два од пет медија који су обухваћени истраживањем од својих онлајн издања зарађују мање од просека на глобалном нивоу. Ако се томе дода и чињеница да и у Србији оглашавање на Гуглу, Фејсбуку, Јутјубу, Инстаграму и другим дигиталним платформама постаје све популарније из године у годину, онда је јасно да дигитална издања не очекује светла будућност без озбиљних промена. А досадашња пракса показује да су драстичне промене неопходне пре свега по питању односа према публици на интернету, тј. у домену развоја квалитета онлајн издања.

То потврђују резултати медија који су управо те драстичне мере почели да спроводе међу првима, а њихово искуство значајно се разликује од претходно наведеног светског просека. Тако је „Њујорк тајмс”, који је почео да се трансформише и ојачава ка „digital first” стратегији још 2014. године, успео готово да изједначи приходе од штампаног и онлајн издања током првог квартала 2020. године, а потом је у другом кварталу по први пут у својој историји остварио више прихода од свог онлајн издања. Тако је током првог квартала 2020. године тај однос и даље био у корист штампаног издања (54% прихода од штампаног и 46% од дигиталног издања), али је већ у другом кварталу остварен већ споменути историјски резултат јер је дигитална платформа надмашила штампане новине (51,5% прихода од дигиталног издања и 48,5% од штампаног). Међутим, ништа мање значајан податак открива да је истовремено више од две трећине прихода у дигиталном издању долазило од претплатника, док, поређења ради, више од две трећине прихода дигиталних издања на глобалном нивоу долази од оглашивача. Ово јасно упућује на закључак да много светлија будућност очекује онлајн медије који своје пословање доминантно не подреде оглашивачима, већ публици коју третирају као свој највећи адут.

Већ је било речи и о томе да „Њујорк тајмс” није једини медиј који потврђује ово правило. Истим путем крећу се британски „Гардијан”, амерички „Ју-Ес-Еј тудеј” (USA Today), „Вол стрит џорнал” (The Wall Street Journal), и „Фајненшал тајмс” (Financial Times), али и многи локални медији, попут појединих шпанских издавача као што је „ARA” који су током првих месеци 2020. године чак 63% прихода остваривали од читалаца. Сви ови подаци недвосмислено упућују на закључак да раст већине дигиталних издања може да се очекује тек када се поврати друштвени утицај, а то подразумева и озбиљне трансформације целих редакција у циљу преласка на „digital first” стратегију. Колико је окретање ка публици постало битно за ову стратегију најбоље сведочи чињеница да су поједини издавачи почели да користе термин „audience first” да би нагласили значај публике и указали на то да она мора да поврати примарно место у плановима медија за будућност.

Управо то ће бити један од највећих изазова и за онлајн издања штампаних медија у Србији јер ниједан од њих још није развио своје дигитално издање до нивоа да би могао да затражи плаћање за приступ истом. А сви трендови показују да ће приходи од публике, а не само од оглашивача, бити нужни за успешно пословање дигиталних издања у будућности.

Два кључна фактора која отежавају наплату онлајн садржаја у овом тренутку су процена публике да тај садржај није довољно квалитетан да би за њега плаћала јер јој не доноси додатну вредност у односу на остале бесплатне садржаје на мрежи, као и одсуство свести и културе плаћања за новинарски садржај. Иако се овај други фактор често наводи као доминантан разлог у Србији јер, како се често апострофира, публика у Србији није навикла да плаћа за онлајн садржај, детаљнија анализа ипак упућује на закључак да је примаран ипак први фактор. Наиме, због претходно наведеног доминантног фокусирања медија на комерцијални утицај, жртвовани су и квалитет медијског садржаја и поузданост медија, а све то водило је ка томе да поверење у медије падне на екстремно низак ниво, посебно у случају онлајн медија. Тако према подацима агенције „Ипсос” који су изнети на конференцији „Права мера медија” само 12% грађана верује информативним порталима у нашој земљи, што је најмањи степен поверења када се у обзир узму све врсте медија у нашој земљи. Само

овај податак довољно илуструје зашто до сада ниједан медиј у Србији није увео опцију наплате за приступ целокупном или једном делу онлајн издања јер је очекивано да ефекти таквог потеза буду поражавајући. Не зато што публика у нашој земљи није спремна да плати за медијски садржај јер и даље, примера ради, плаћа и за штампана издања новина, већ зато што не препознаје да је медијски садржај који им се нуди вредан плаћања.

Међутим, чак и у таквим околностима онлајн издања морају ургентно да направе прве кораке у том правцу јер искуства широм света показују да од момента када се иницирају прве озбиљне промене, па до тренутка када ефекти тих промена не постану видљиви, најчешће пролазе године, а не месеци. Ниједан споменути медиј који данас остварује завидне резултате на том пољу и већ сада може да се похвали одрживошћу свог онлајн издања није био у много бољој позицији у старту у односу на тренутну позицију онлајн издања штампаних медија у нашој земљи. Сви ти медији су се суочавали са традиционалним наслеђем свог штампаног издања. Сви су и даље радили у редакцијама организованим по традиционалним принципима. Сви су били приморани да у трансформацију крену са кадровима који су доминантно обучени за новинарство преддигиталног доба. И сви су тек истраживали које нове медијске професионалце треба да запосле и како да преживе ту болну и компликовану трансформацију.

Али оно што су знали сви који су се међу првима упустили у тај подухват била је чињеница да им тај посао предстоји пре или касније ако желе да преживе. Знали су и да ће сваки месец и свака година одлагања цео тај процес учинити још драматичнијим за целу редакцију. Али исто тако су знали да ће сваки корак у том правцу који направе одмах само поправити њихову позицију на тржишту и купити им драгоцену време за тренутак у којем више неће постојати алтернатива за ту трансформацију.

Налази до којих се дошло током истраживања упућују и на други битан закључак, а то је да су онлајн медији у Србији подређени оглашивачима до те мере да су чак и иновације по питању медијског садржаја првенствено инициране с намером да се обезбеде огласи, а не да се гради и развија квалитетна и лојална публика.

И док с једне стране ниједна редакција није почела да наплаћује свој онлајн садржај читаоцима из наше земље, па чак ни када су у питању амбициозни мултимедијални сервиси, попут видео платформе „Клик” („Блиц”) или „Курир ТВ”, с друге стране је понуда за оглашиваче релативно добро развијена у случају ова два издања. То се посебно односи на „Блиц” који нуди више опција за таргетирање циљних група, потом нуди могућност загарантованог броја читања у случају ПР текстова, видео огласи су одавно уведени, а видео продукција се као услуга нуди и наплаћује заинтересованим клијентима. Нешто мањи број наведених могућности нуди и „Курир”, јер не нуди могућност наплаћивања ПР текстова у зависности од загарантованог броја читања, али у случају оба издања постоје бројне могућности за монетизацију медијског садржаја, али искључиво од оглашивача. Чак и у случају „Политике”, „Вечерњих новости” и „Данаса”, који имају неупоредиво мање развијену понуду за оглашиваче, уочава се исти принцип пословања јер се зарада остварује искључиво од оглашивача, иако је она свакако неупоредиво мања у односу на „Блиц” и „Курир”.

Све ово упућује на закључак да су чак и иновације по питању медијског садржаја стављене превасходно у службу оглашивача, тј. да је њихов крајњи циљ заправо да наведени онлајн медији постану атрактивнији за оглашиваче. Подразумева се да пут до тога води прво преко привлачења публике јер је то предуслов и за пласирање огласа, али пажљива анализа најновијих сервиса указује да су медијски садржаји креирани примарно за пласирање реклама. То доказују и претходно споменути видео сервиси „Блица” и „Курира” који функционишу на исти начин као и видео садржаји на друштвеним мрежама када је реч о монетизацији садржаја. Тако активирање одређеног видео прилога као предуслов

подразумева пуштање видео рекламе у трајању од минимум 15 секунди. Тај принцип постоји и на друштвеним мрежама, а где год је примењен наведени механизам монетизације, формула је једноставна. Што више прегледа, то више прихода од огласа. У преводу, чак и у случају најиновативнијих мултимедијалних форми, онлајн медији који их покрећу од старта рачунају примарно на комерцијални утицај, док се друштвени утицај ставља у други план.

Таква стратегија упућује само на један закључак, а то је да онлајн медији у Србији и даље занемарују своју публику и покушавају да се такмиче са глобалним дигиталним гигантима у привлачењу оглашивача. То значи да није научена битна лекција из искустава онлајн медија широм света током протекле деценије, а то је да у таквој утакмици највећу цену плаћају управо медији. Када су оглашивачи, а не публика, примарни мотив за увођење иновација у медијским садржајима и медијима уопште, онда је јасно да се медији одричу својих изворних функција, а то су правовремено, професионално и што објективније информисање грађана. То даље значи да такви медији почињу да играју по правилима „дигиталних платформи налик медијима” и друштвеним мрежама, а на том терену добијају само нелојалну конкуренцију која ће по питању иновација увек бити три корака испред.

Трећи закључак до којег се дошло указује на то да се у онлајн сфери забавни, атрактивни и сензационалистички садржаји могу лакше и брже наплатити у односу на аналитичке и интерпретативне форме, што је примарни разлог због којег су таблоиди по питању иновација и брзине трансформације значајно испред референтних медија у Србији.

Ова чињеница уједно нуди и додатно појашњење за претходна два закључка, тј. одговор на питање зашто су занемаривање публике и друштвеног утицаја с једне, и доминантно окретање ка оглашивачима и комерцијалном утицају с друге стране, постале препознатљиве карактеристике онлајн медија у Србији. Такво усмерење медија тренутно представља лакши и бржи пут до монетизације медијских садржаја, а имајући у виду да је такав садржај карактеристичан за таблоиде, не чуди што су управо они и предводници процеса трансформације. То је потврдило и истраживање спроведено за потребе ове дисертације јер је у таблоидима „Блиц” и „Курир” забележен значајно већи обим редакцијских трансформација у односу на преостала три листа, а посебно „Политику” и „Данас” који немају статус таблоида већ се сматрају референтном штампом.

Занемаривање друштвеног утицаја и истовремено форсирање комерцијалног одувек се налазило у основи пословања таблоида и у случају штампаних новина, а у случају њихових онлајн издања он базично подразумева трку за кликовима, тј. за што више посета сајту, што више импресија и што више отворених страница. Тај циљ у онлајн сфери најефикасније се остварује уз помоћ два механизма. Први је забаван, атрактиван и најчешће сензационалан текстуални садржај, а други је визуелно атрактиван садржај који се пре свега остварује захваљујући мултимедијалним формама, али и оптимизацији за дигиталну платформу. Имајући у виду да препознатљив садржај таблоида и јесте забаван, атрактиван и сензационалан, излазак на онлајн платформу у том смислу није захтевао значајне промене од њих у погледу текстуалног садржаја.

Међутим, да би такав садржај који је био типичан и за штампано издање наплатили што ефикасније и на интернету, било је неопходно испунити и други услов, а то је мултимедијалност јер публика на мрежи наведени садржај не жели да конзумира само у традиционалном облику. Тако је комерцијални интерес директно мотивисао таблоиде да одлучније и брже иницирају трансформације унутар редакција како би испунили и тај други услов, а то је мултимедијални карактер својих онлајн издања. Једноставније речено, за велики комерцијални утицај на интернету, самим тим и већи потенцијал за зараду од оглашивача, није довољан само текстуални садржај који привлачи огроман број људи, већ и

иновације по питању нових медијских форми, а пре свега напуштање традиционалног новинарског текста и окретање ка мултимедијалним формама.

С друге стране, забавни и сензационалистички садржаји никада нису били препознатљива карактеристика референтних медија ни у њиховим штампаним издањима, баш као што ни читаоци и друштвени утицај никада нису били подређени оглашивачима. Зато је излазак у онлајн сферу за такве медије неупоредиво компликованији и болнији у односу на таблоиде. Њихов типичан текстуални садржај готово је немогуће наплатити на бази комерцијалног утицаја преко оглашивача или је зарада остварена на тај начин занемарљива. То значи да је њихов садржај прикладнији за наплату од читалаца, али је наплата у онлајн сфери на тај начин много захтевнија и компликованија од наплате преко штампаног издања. Осим тога, наплата и на тај начин захтева подједнако велике трансформације као у случају таблоида јер је значајнију дигиталну наплату могуће остварити тек када се достигне ниво „digital first” стратегије. На тај начин долази се до закључка да је и референтној штампи потребан исти ниво трансформација као и таблоидима да би наплатили свој садржај, али је тај процес наплате притом тежи и дуготрајнији и то директно успорава промене у редакцијама тих медија.

Разлог за то је чињеница да редакција прво мора да буде способна да производи већу количину квалитетних текстова него у случају штампаног издања, а да истовремено те текстове пласира у формама које су прилагођене дигиталном издању, што неминовно укључује и мултимедијални карактер. Дакле, дигитална трансформација је и у овом случају предуслов, али ситуацију за референтне медије додатно отежава чињеница да је у исто време пут до наплате од читалаца значајно компликованији и мукотрпнији него пут до наплате од оглашивача. То је околност која додатно компликује трансформацију референтне штампе и стога је она много мање агилна, одлучна и посвећена томе да брже иницира темељну трансформацију унутар своје редакције.

Зато у лакшем и бржем начину наплате садржаја лежи један од кључних разлога због којег су таблоиди по правилу за корак или два испред референтних медија у погледу трансформације и прилагођавања новим трендовима на тржишту. У актуелном периоду много је лакше наплатити типичан онлајн садржај таблоида у односу на садржај референтне штампе, па та околност директно утиче и на брже трансформације у редакцијама таблоида. То потврђује и типична форма медијског садржаја која се објављује у анализираним медијима јер су мултимедијалне форме већ постале уобичајен медијски садржај у „Блицу”, а бележи се и њихов растући број у „Куриру” и „Вечерњим новостима” као представницима таблоида и полутаблоида, док је класичан новинарски текст и даље уобичајена форма само у „Политици” и „Данасу” који се сматрају референтним издањима.

Четврти закључак до којег се дошло током анализе упућује на то да квалитет медијског садржаја и карактер онлајн медија директно утичу на најпогоднији начин монетизације садржаја, а самим тим и начин приходавања који би дугорочно гледано требало да буде доминантан у пословној стратегији медија.

Тако је у случају онлајн таблоида зарада од оглашавања по правилу доминантан, а најчешће и једини извор прихода, јер је примарни циљ медијског садржаја да привуче што већи број посета, јединствених посетилаца и отворених страница на медијском сајту. Тако постављен циљ очекивано води и ка садржају скромног квалитета у којем се теме покривају веома површно, најчешће само на информативном нивоу, без кредибилне и потпуне интерпретације озбиљних тема и са минималним уделом аналитичких форми.

Такав садржај очекивано није могуће наплатити од публике из најмање три разлога. Прво, он води ка паду кредибилитета самог медија и поверења који публика има у њега, а самим тим води и ка оправданом ставу публике да такав садржај не заслужује да буде плаћен. Друго, највећи део садржаја таблоида чини чисто информативан садржај или садржај

koji je moguće pronaći i na drugim onlajn portalima, zbog čega se postavlja logično pitanje zašto bi neko plaćao određеном медију за информације које су опште доступне и бесплатне на другим онлајн местима. И треће, али ништа мање битно, таблоиди највећу „креативност” испољавају у погледу сензационалистичког формирања садржаја, тачније у погледу обликовања опште доступних или сасвим уобичајених вести или информација у необичне, изненађујуће и сензационалистичке форме. Неретко се то чини уз свесну манипулацију значењем јер се, примера ради, на основу наслова може извести потпуно другачији закључак у односу на касније појашњење у тексту, а наслов је свесно формулисан тако да би привлачио кликове. Јасно је да то „рециклирање садржаја” или његово препакивање у тај све популарнији вид сензационализма на онлајн издањима не може да се наплати од публике. И тако се долази до закључка да таблоиди свој садржај могу да наплате само преко оглашавања, а већ је било речи о томе какве то последице има и по њихов друштвени утицај, али и по цену самог оглашавања.

С друге стране, референтни онлајн медији који неупоредиво више пажње улажу у свој кредибилитет и поверење код читалаца, функционишу по супротним принципима. Највреднији део њиховог садржаја чине интерпретације и анализе најбитнијих друштвених тема, потом вести које ексклузивно сазнају, али и интервјуи са кредибилним саговорницима. Такви садржаји не привлаче огроман број читалаца и стога их није могуће адекватно наплатити од оглашивача, али је зато такав садржај могуће наплатити од публике или бар дела читалачког аудиторијума. То значи да је за разлику од таблоида, наплата од публике најпогоднији начин монетизације садржаја референтних онлајн медија и зато би њихова дугорочна стратегија требало да се базира на том виду наплате.

Тај процес није ни брз, ни једноставан, али је дугорочно гледано једини адут кредибилних медија који желе да опстану на тржишту и задрже наслеђени карактер свог медија. Уосталом, чак ни глобални гигант као што је „Њујорк тајмс” није успео у томе преко ноћи, већ је тек после скоро пуних 10 година након почетка наплате онлајн садржаја од читалаца и скоро пуних седам година од званичног преласка на „digital first” стратегију успео по први пут у историји да оствари више прихода од публике на својој дигиталној платформи. Тај процес је и дуготрајан и веома захтеван, али ако се анализирају примери широм света, може се закључити да питање више није да ли ће референтна онлајн издања морати да почну да наплаћују свој садржај од публике, већ само када ће то учинити и на који начин. Али исто тако није тешко закључити да ће тај процес од иницијалне фазе до фазе потпуне имплементације, када ће почети да стижу осетнији резултати, трајати годинама. Међутим, они који су се међу првима озбиљно и одлучно упустили у тај подухват већ су почели да остварују позитивне резултате и то би требало да представља најбољи путоказ и за онлајн издања штампаних медија у нашој земљи.

Већ је наведено да велику предност таблоида у том процесу трансформације представља чињеница да њихов садржај може да се наплати много лакше и брже него садржај референтних онлајн медија, иако је и једнима и другима за добре резултате потребан исти обим трансформације. То, уосталом, и јесте разлог због којег се таблоиди по правилу брже прилагођавају дигиталном добу. Они финансијске ефекте трансформације осећају знатно брже и зато одлучније улазе у тај процес, док већ ослабљени референтни штампани медији за прве осетније резултате морају да чекају знатно дуже. Та околност не представља само финансијску, већ и психолошку баријеру унутар њихових редакција јер се суочавање са тешким и увек неизвесним исходима трансформације увек теже прихвата него када су први резултати практично већ видљиви.

Међутим, не треба изгубити из вида ни велику предност коју доноси базирање пословне стратегије на приходима од публике јер је то много стабилнија основа за дугорочно пословање сваког медија и уједно најотпорнији извор прихода на све велике промене које се дешавају на тржишту. То је најбоље потврдила пандемија изазвана вирусом корона када су

приходи од огласа бележили драстичан пад и у штампаним и у онлајн издањима, али су истовремено приходи од публике или остали релативно стабилни или се чак увећавали. Тако је, рецимо, „Њујорк тајмс” управо у том периоду пандемије бележио највећи раст нових претплатника на своје дигитално издање, а самим тим и највећи раст прихода од тог издања од када постоји, што му је и донело и већ споменути историјски резултат.

Питање ауторских права на коришћење медијских садржаја, иновације које ће увести најпопуларније дигиталне платформе и друштвене мреже, али и иновативни начини оглашавања само су неки од потенцијалних извора нових криза за онлајн медије који свој бизнис буду доминантно базирали на приходима од оглашивача. Зато нешто тежи пут који очекује референтне онлајн медије у процесу дигиталне трансформације има и своју огромну предност, а то је много стабилније пословање које доноси примарно окретање ка публици као доминантном извору прихода. Таква позиција медије доводи у ситуацију да не зависе тако драматично од бројних других промена на дигиталној медијској сцени јер је пракса доказала да је публика најсигурнија категорија на коју медији могу да се ослоне уколико заслуже њено поверење.

Пети закључак односи се пре свега на будућност и обухвата тезу да ће иновативни начини монетизације медијских садржаја и комбиновање различитих бизнис модела бити још један битан задатак у процесу трансформације штампаних медија, али и у њиховом пословању у будућности уопште.

У претходном делу већ су наведена два традиционална начина монетизације медијских садржаја која су најбитнија и у случају онлајн издања штампаних медија, а то су приходи од оглашивача и приходи од публике, али треба напоменути да су то доминантни, али не и једини извори прихода. То значи да ће већина онлајн медија у будућности поред најбитнијег начина приходовања морати да трага и за новим изворима зараде и да у свом пословању најчешће комбинује различите бизнис моделе под капом једног доминантног.

Без обзира на то да ли су доминантни приходи од публике (различити модели претплате) или приходи од оглашивача (различите врсте оглашавања), већ данас највећи број медија трага и за додатним начинима зараде. У пракси се тако као додатни видови зараде већ јављају пројектно финансирање, донације, продаја одређених производа или услуга преко онлајн продавница, а нешто ређе и експертиза, афилијејт модел (Affiliate model) и специфичне врсте услуга. Међутим, нема сумње да ће процес дигиталне трансформације приморати медије да много више експериментишу и трагају за иновативним идејама како би обезбедили неопходан ниво прихода. У прилог томе иде и чињеница да је већ сада врло прецизно могуће мерити ефекте медијских садржаја и промоција, што отвара додатан простор за уновчавање медијског утицаја, без обзира да ли се ради о комерцијалном или друштвеном утицају.

Тако, примера ради, аналитички сервиси већ годинама омогућавају мерење конверзија на медијским сајтовима, што директно омогућава примену афилијејт модела зараде који подразумева приходовање одређеног процента новца од сваке куповине или резервације одређеног производа или услуге захваљујући рекламирању на медијском сајту. Такав модел зараде директно је омогућен развојем аналитичких сервиса, чиме се отворио додатан простор да медији уновче свој комерцијални потенцијал јер великом броју посетилаца могу да понуде опцију куповине. Ту могућност медији нису имали до пре само десетак година, али је развој дигиталних платформи и аналитичких сервиса данас довео до тога да сличне онлајн продавнице већ поседују многи онлајн медији.

Исто тако, медији све чешће користе и свој друштвени утицај у одређеној области да би организовали различите врсте догађаја који су такође комерцијалног карактера и тако обезбеђују додатну зараду. Исти је случај и са бројним другим активностима, сарадњама и комерцијалним партнерствима са одређеним компанијама, институцијама или

организацијама. Све су то само неки од нових начина да се обезбеде додатни приходи, а сва је прилика да ће се у будућности још више радити на осмишљавању и развоју тих допунских начина зараде јер ће до завршетка комплетног процеса трансформације највећем броју медија бити неопходни додатни приходи да би опстали на тржишту.

И коначно, шести закључак се односи пре свега на нетржишни аспект и указује на чињеницу да нетржишни принципи, а пре свега политички утицај и државно власништво, такође утичу на пословање медија у Србији, а тиме посредно и на брзину и обим у којем се спроводи трансформација у анализираним редакцијама.

Тако је током анализе специфичности домаћег тржишта указано на бројне показатеље који јасно упућују на закључак да политички фактори имају директан утицај на приходе медија, а самим тим и на њихов финансијски потенцијал за трансформацију и прилагођавање дигиталном добу. Већ је било речи о томе да постоје бројни механизми политичког утицаја на медије посредством привилегованог приступа буџетским средствима и другим олакшицама, па се поуздано може закључити да пословање медија у Србији не зависи само од тржишних, већ и од политичких фактора. Једноставније речено, медији који гаје добре односе са државним властима имају по правилу привилегован положај на тржишту јер су им у већој мери доступна државна средства која се не заслужују у чисто тржишној утакмици. Ти приходи директно утичу и на финансијске могућности медија да имплементирају нове технологије, да трансформишу своју редакцију и да покрену нове дигиталне сервисе. Зато тај, на први поглед невидљиви фактор, такође треба имати у виду приликом анализе редакцијских трансформација и тумачења разлога због којих се једни медији трансформишу брже од других.

На основу спроведене анализе такође се може закључити да на тржишту Србије приватно власништво позитивније утиче на брзину и степен прилагођавања дигиталном добу у односу на државно власништво. О томе сведочи и чињеница да је највише иновација по питању онлајн издања и медијских садржаја забележено код дневних листова „Блиц” и „Курир” који су у приватном власништву. С друге стране, најмање иновација забележено у случају „Политике” у којој држава има 50% удела у власништву преко компаније „Политика АД” и нешто више у случају „Вечерњих новости” у којима је држава била већински власник преко компаније „Штампариија Борба” све до продаје овог листа 2019. године.

Може се закључити и да је за прилагођавање дигиталном добу тип власништва битнији фактор чак и у односу на тржишни потенцијал, тј. удео у читаности који има одређени медиј. Такав закључак потврђује и чињеница да је „Курир” са уделом у читаности од 12,43% увео више иновација од „Вечерњих новости” које имају већи удео у читаности, тачније 13,42%. Чак и „Блиц” са највећим појединачним уделом у читаности од 16,21% нема много бољу позицију у односу на „Вечерње новости” (разлика је мања од 3%), али је по питању трансформације свог онлајн издања направио огромну разлику. Чак је и „Данас” са најмањим уделом у читаности по питању развоја свог онлајн издања успео да се позиционира испред „Политике” и да у одређеним аспектима чак и претекне „Вечерње новости” које имају вишеструко већи читалачки аудиторитом, али су имале и оптерећење државним власништвом све до 2019. године.

Треба, међутим, истаћи и да тржишна позиција одређеног медија несумњиво утиче на могућности и брзину којом ће тај медиј модернизовати своје онлајн издање и целу редакцију јер су за то потребни и значајни финансијски ресурси. Али исто тако пракса на домаћем тржишту јасно упућује на закључак да то често није одлучујући фактор. Компаније које имају државно власништво показују знатно већу инертност, спорије прате промене на тржишту и тешко мењају наслеђену организацију рада и модел пословања јер им држава представља значајан извор прихода и стога њихово пословање не зависи само од тржишне утакмице. Због тога у њиховом случају најчешће изостаје дугорочно стратешко планирање. С

друге стране, успех приватних издавача доминантно зависи од успеха у отвореном надметању са конкуренцијом на медијском тржишту, тј. од тога да ли ће привући довољно публике и оглашивача. Стога су приватни издавачи приморани да размишљају дугорочније и да много брже усвајају нове трендове и прилагођавају се новим захтевима дигиталног тржишта.

7.3. Перспективе трансформације штампаних медија у Републици Србији у будућности

Разматрање перспектива будуће трансформације штампаних медија у нашој земљи требало би да почне прецизним детектовањем фазе у којој се трансформација сваке појединачне редакције налази у актуелном периоду. У теоријском делу рада одређене су три основне фазе кроз које су до сада пролазили штампани медији на путу свог прилагођавања дигиталном добу, а свака фаза препознатљива је по томе што се прилагођавање доминантно врши променама у једном од три кључна елемента.

Тако се у првој фази трансформације промене бележе пре свега у домену усвајања нових знања и вештина од стране новинара и уредника и у тој фази медији по правилу иницирају само промене новинарских компетенција. Друга фаза препознаје се по томе што се осим нових компетенција, у редакцијама почиње и запошљавање нових медијских професионалаца јер постаје евидентно да трансформацију није могуће спровести само додатним усавршавањем и оптерећивањем новинара. И трећа фаза наступа онда када почињу да се спроводе велике промене у структури и организацији рада у самим редакцијама, а то се по правилу дешава када медији и дефинитивно направе одлучан заокрет ка „digital first” стратегији.

На основу резултата истраживања, може се јасно закључити да су „Политика” и „Данас” тек у првој фази трансформације јер се у овим редакцијама уочава само промена у компетенцијама новинара и уредника, па чак се и по питању тог елемента бележи само мањи обим трансформација. Редакција „Вечерњих новости” налази се на прелазу из прве у другу фазу јер нове новинарске компетенције још нису усвојене у довољној мери, али је у редакцији већ почело запошљавање нових медијских професионалаца, па се може констатовати да прва фаза још није довршена, али да су већ инициране и промене које наговештавају долазак друге фазе.

„Курир” се на основу свих параметара налази на почетку друге фазе трансформације јер су нове медијске компетенције усвојене у значајној мери, почело је и запошљавање нових медијских професионалаца, али највећи део њихових послова и даље обављају обучени новинари, што су све индикатори да су начињени тек иницијални кораци у другој фази.

Једино је редакција „Блица” већ сада доспела у трећу фазу трансформације јер су и нове новинарске компетенције и нови медијски професионалци већ присутни у великом обиму, што значи да су прве две фазе успешно окончане, али се истовремено мањи обим промена бележи у домену организације рада што је карактеристично управо за трећу фазу. Колико је дуготрајан и захтеван процес доласка до тог нивоа најбоље сведочи податак да је трансформација ове редакције почела пре више од 10 година, што значи да је период од првих промена до треће фазе трансформације у којој се „Блиц” тренутно налази трајао више од једне деценије. Већ на основу тог податка може се закључити колико захтеван и дуготрајан пут тек предстоји преосталим редакцијама на путу до „digital first” стратегије, а посебно редакцијама „Политике” и „Данаса”. Иако се може претпоставити да због промењених околности и развоја дигиталне сфере та трансформација не мора да траје

подједнако дуго као у случају „Блица”, то не мења чињеницу да су драстичне промене нужне и да ће њихова имплементација без икакве сумње бити тешка и да ће трајати годинама.

Стога ће у наставку бити наведене најбитније препоруке за редакције штампаних медија у Србији које ће им омогућити да знатно брже, одлучније и систематичније спроведу трансформације у три кључна елемента од којих зависи и успех комплетног прилагођавања дигиталном медијском тржишту.

Прво, најургентније промене неопходно је спровести у погледу усвајања нових новинарских знања и вештина јер су оне и даље присутне у веома малом обиму у већини редакција штампаних медија у Србији, а управо оне представљају основу за успешно прилагођавање дигиталном добу.

Зато медији с једне стране треба да схвате да без промена у том аспекту не може да се изврши трансформација која им пре или касније предстоји, док новинари с друге стране треба да схвате да ће морати да усвоје нове компетенције или ће у супротном већина њих постати сувишна у редакцијама у будућности. На то указују бројна истраживања широм света која су предочена у претходним поглављима, али на то указују и налази добијени током истраживања за потребе ове дисертације.

Најбољи показатељ у којој мери ће расти значај нових новинарских компетенција у годинама које долазе представља вредновање актуелног значаја и значаја који ће за пет година имати традиционална и нова новинарска знања и вештине, и то на основу оцена директора или главних уредника медија који су обухваћени овим истраживањем.

Тако вршилац дужности главног и одговорног уредника дневног листа „Политика” Жарко Ракић актуелни значај 15 традиционалних новинарских знања и вештина оцењује просечном оценом 8,47 на скали од 0 до 10, а очекује и благи раст њиховог значаја у наредних пет година јер њихов значај у том периоду оцењује просечном оценом 8,6. Истовремено очекује знатно већи раст значаја нових знања и вештина у истом периоду јер њихов актуелни значај оцењује просечно са 7,4, а будући са 8,2.

Битно другачија очекивања бележе се у случају извршног директора и главног и одговорног уредника онлајн издања „Данаса” Бојана Цвејића. Не само што он очекује неупоредиво већи раст значаја нових новинарских компетенција у будућности, већ се на основу просечне оцене може закључити да ће оне за пет година бити чак и траженије од традиционалних знања. Тако актуелни значај традиционалних знања Цвејић оцењује просечном оценом 8,4, а будући значај са 9,07. С друге стране, актуелни значај нових знања оцењује скромном просечном оценом 6,93, али зато њихов значај у будућности оцењује просечном оценом 9,13, што је за нијансу више у односу на оцену значаја традиционалних знања у будућности.

Исти тренд бележи се и у случају директора компаније „Новости” Недељка Крсмановића, с том разликом што нове компетенције веома вреднује и у актуелном периоду. Тако актуелни значај традиционалних знања просечно оцењује са 8,67, а за пет година са 9,27, док истовремено актуелни значај нових знања оцењује просечном оценом 9,33, а будући значај са чак 9,53. То значи да се и у овом случају очекује да ће за пет година нова знања и вештине бити траженије од традиционалних.

Велики раст значаја нових знања очекује и директор дневних новина „Курир” Драган Милић, али ипак не очекује да ће оне бити траженије од традиционалних. Он традиционална знања у актуелном периоду оцењује просечном оценом 9,33, док у будућности максималну оцену (10) даје свим знањима са те листе. С друге стране, актуелни значај нових знања оцењује просечно са 8,8, а њихов значај за пет година са 9,67.

Табела бр. 34: Оцена актуелног и будућег значаја новинарских знања и вештина

Оцена актуелног значаја и значаја који ће за пет година имати основна и нова новинарска знања и вештине на скали од 0 до 10

#	Новинарска знања и вештине	Жарко Ракић (Политика)		Бојан Цвејић (Данас)		Недељко Крсмановић (Вечерње новости)		Драган Милић (Курир)	
		8	8	7	9	8	10	10	10
1.	Професионално писање	8	8	7	9	8	10	10	10
2.	Уређивање садржаја	8	8	8	10	8	10	10	10
3.	Поштовање временских рокова	8	8	9	10	9	10	9	10
4.	Процена вредности/значаја вести	9	9	9	10	9	10	9	10
5.	Тимски рад	9	9	8	8	8	7	10	10
6.	Комуникацијске вештине	8	8	10	8	10	10	9	10
7.	Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	8	9	8	9	8	8	8	10
8.	Истраживање	9	9	6	9	9	9	10	10
9.	Интервјусање	8	8	8	10	8	9	10	10
10.	Извештавање	8	8	9	9	9	9	9	10
11.	Критичко мишљење	9	9	10	9	9	9	9	10
12.	Провера података	9	9	10	5	10	9	10	10
13.	Поштовање етичких принципа и новинарског кодекса	8	9	8	10	9	9	9	10
14.	Специјализација за одређену тематску област	9	9	10	10	10	10	9	10
15.	Креативност и иновативност	9	9	6	10	6	10	9	10
16.	Специфичности писања за онлајн издање	7	9	5	9	9	9	9	10
17.	Снимање и обрада фотографија	7	8	5	9	10	10	9	9
18.	Снимање и обрада/монтажа видео записа	7	8	7	9	10	10	9	9
19.	Снимање и обрада/монтажа аудио записа	7	7	5	9	8	10	9	9
20.	Креирање инфографика, интерактивних графика и анимација	7	7	8	8	10	9	8	9
21.	Знања из области дата новинарства	7	8	5	6	9	8	8	10
22.	Коришћење аналитичких сервиса за праћење и анализу понашања публике	8	8	8	9	8	9	9	10
23.	Прилагођавање медијског садржаја потребама и интересовањима публике	8	9	6	10	10	10	9	10
24.	Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности	7	8	8	10	9	10	9	10
25.	Таргетирање циљних група	8	8	7	10	10	10	8	10
26.	Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење страница на друштвеним мрежама	8	9	9	10	9	10	9	10
27.	Самостално објављивање текстова на медијском сајту и коришћење ЦМС-а	7	8	8	10	10	8	9	10
28.	Оптимизација садржаја за претраживаче	7	9	9	10	10	10	9	10
29.	Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања и мање програмерске измене	7	8	7	10	9	10	9	10
30.	Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	9	9	7	8	9	10	9	9

* Приликом оцењивања 0 значи да „уопште није/неће бити битно”, а 10 значи „изузетно је/биће битно”.

■ Оцена актуелног значаја новинарских знања и вештине означена су плавом бојом

■ Оцена значаја који ће новинарска знања и вештине имати за пет година означена су црвеном бојом

Треба истаћи да сви ови показатељи јасно указују на тренд по питању вредновања традиционалних и нових новинарских знања у будућности, али истовремено не значе да ће традиционална новинарска знања постати мање битна. Евидентно је да она више неће бити довољна за рад у онлајн медијима, као што су била довољна у традиционалним, али то не значи да ће постати споредна. То наглашавају сви директори, укључујући и Недељка Крсмановића и Бојана Цвејића на основу чијих оцена се може закључити да ће већ у наредних пет година нова знања и вештине по значају превазићи традиционална.

Тако Цвејић наводи да се суштинска промена по питању новинарских компетенција у будућности односи на надоградњу, а не на њихову потпуну замену. „Значај традиционалних знања неће опадати јер су она основ за све, али ће бити потребна надоградња, а то значи да је новинар способан да своју причу исприча и у мултимедијалној, а не само текстуалној форми. А та мултимедијалност постала је већ данас толико доступна и лака да свако на свом телефону може да креира шта год жели за пола сата или сат времена” (прилог бр. 1, страна 294).

Крсмановић такође истиче да традиционална новинарска знања не губе на значају, али да ће нова знања бити неопходна јер се мења канал комуникације и да ће стога новинари морати да се оспособе за рад на новој платформи. „Мења се само канал комуникације. Новине могу да буду на таблету, на телефону, на паметном сату, на зиду, на било којем будућем уређају, али то је само канал за пласирање информација који ће бити атрактиван првих неколико месеци и онда постаје уобичајен, а од садржаја све зависи. Садржај је кључ свега јер ви на сваком од тих гацета суштински тражите информације. Зато ће квалитетан садржај увек добити простор за себе, без обзира на канал комуникације и платформу. Новинарство се своди на садржај. То је вест која вам привуче пажњу, искрена, тачна, правремена, погођена за циљну групу. Садржај је увек суштина, то је кључ” (прилог бр. 4, страна 312).

Иако постоји сагласност да ће традиционална новинарска знања и у будућности задржати свој суштински значај, треба напоменути да ће обим тих знања која ће се захтевати од новинара зависити, као уосталом и до сада, од тога да ли раде за референтне онлајн медије или таблоиде. Прецизније речено, зависиће од тога да ли ће се садржаји које креирају примарно наплаћивати од читалаца или оглашивача. То је фактор који ће, као и у случају традиционалних штампаних медија, правити разлику у обиму традиционалних компетенција која ће се очекивати од новинара, тако да по том питању не треба очекивати значајне промене у захтевима медија у будућности. На традиционалним знањима више ће се инсистирати ако се садржај наплаћује доминантно од публике, односно у случају референтних медија.

Међутим, по питању нових новинарских знања драстичне промене сасвим извесно следе, и то без обзира да ли се ради о таблоидима или референтним онлајн медијима. У оба случаја редакције ће свој садржај морати да прилагођавају новим захтевима и потребама публике, а за то су потребни новинари са новим компетенцијама. Дакле, за разлику од традиционалних знања чији ће обим варирати од типа и природе медија, нова знања биће неопходна у свим онлајн медијима без изузетка. То су потврдили и претходно наведени подаци, али и интервјуи са директорима анализираних медија.

Иако генерална директорка свих „Рингијер Аксел Шпрингер” издања за Србију Јелена Дракулић-Петровић није оцењивала наведена знања, своју оцену изнела је током дубинског интервјуа, а та оцена можда и најбоље илуструје какве ће бити потребе медија у будућности. „Традиционална знања остају битна, али не и довољна. Ја никада не бих запослила некога ко бежи од дигиталног издања јер то значи да тај неко не прихвата свет око себе. Мислим да је то више културолошка ствар. Људи који су против промена су по мом мишљењу људи који

губе додир с реалношћу. С друге стране, морам да кажем да ће сигурно постојати изузеци од правила, али ти људи ће надоместити тај део одсуства дигиталних знања са невероватним искуством, ауторством, изворима и сазнањима. Али то је заиста мали број људи. Изузетност ће се ценити, запошљавати и награђивати” (прилог бр. 3, страна 304).

Та изузетност која ће бити најтраженија у будућности подразумеваће комбинацију традиционалних и нових новинарских знања. То је закључак бројних истраживања широм света, а то је потврдило и ово истраживање спроведено у Србији. Другим речима, запошљавање у медијима већ за неколико година биће готово немогуће без нових знања и вештина и то треба да буде најбољи мотив за новинаре да се усавшавају у домену „дигиталних знања и вештина”.

Најбољи доказ за то су претходно наведене оцене оних који имају пресудну улогу у запошљавању новинара у нашој земљи јер налази јасно показују да директори и уредници фокус све више померају ка новим компетенцијама. Колико ће они инсистирати на новим новинарским знањима приликом запошљавања у будућности најбоље се може закључити управо на основу њихових оцена.

Тако сви наведени испитаници очекују раст значаја нових новинарских компетенција у наредних пет година, а половина њих чак предвиђа да ће њихов значај бити и већи од традиционалних знања и вештина. Тако на листи пет највише вреднованих знања у актуелном периоду прве четири позиције држе традиционална знања, док се тек на деоби петог места налазе два знања из категорије нових и чак три из категорије традиционалних. Међутим, ранг листа за пет година значајно се мења јер по три знања из обе категорије деле прву позицију са оценом са 9,75, а потом такође по три знања из обе категорије имају и следећу највећу оцену, тј. 9,5. То значи да ће се доминантна позиција традиционалних знања у актуелном периоду пољуљати из корена у наредном периоду и да ће у будућности бар подједнак значај при запошљавању добијати нове новинарске компетенције.

То је још један доказ у прилог тези да ће се у будућности највише тражити и ценити комбинација традиционалних и нових новинарских знања, тј. да ће најтраженији бити новинари који су способни да креирају квалитетан садржај, али у форми која је прилагођена дигиталним платформама. Зато се све чешће може чути да будућност припада новинарима са „супермоћима”. Многи ће се с правом запитати да ли су таква очекивања оправдана, али није ли управо таква и судбина других професија у будућности? Отпора ће на том путу увек бити, али ако алтернатива не постоји, избор који се налази пред новинарима врло је јасан: или ће се прилагодити или ће, пре или касније, постати сувишни.

Друго, форма медијских садржаја на онлајн издањима штампаних медија у Србији мора драстично да се мења у случају већине редакција јер је истраживање показало да је у четири од пет онлајн издања доминантна форма класичан новинарски текст, тј. иста форма која се деценијама уназад припрема и за штампано издање.

То значи да је већина домаћих редакција остала имуна на тектонске промене које је донела протекла деценија јер је у њима и даље доминантна традиционална продукција. Њихов садржај није прилагођен стандардима дигиталне платформе, што уједно указује и на чињеницу да онлајн издања не одговарају адекватно на нове потребе и захтеве публике на интернету, а у таквим околностима не могу ни да рачунају на успешно пословање у дигиталној сфери.

Такво стање јавља се као директна последица недовољног обима нових новинарских компетенција, а пре свега као последица одсуства знања и вештина за мултимедијалну продукцију. То директно ограничава и мултимедијални карактер самих онлајн издања, па не чуди што само једна редакција као типичну форму онлајн садржаја има новинарски текст

опремљен мултимедијалним садржајима, док ниједна није достигла ниво креирања оригиналних мултимедијалних прича на дневном нивоу.

Битно је напоменути да та промена форме медијских садржаја не значи да ће медији потпуно укинути објављивање класичних текстова, већ да у укупном садржају значајан удео морају да заузму новинарски текстови опремљени мултимедијалним садржајима, али и оригиналне мултимедијалне приче јер су оне врхунац онлајн новинарства. Очекивано је да ће чисто информативни садржаји бити покривани превасходно у форми класичних текстова, али најбитније и ексклузивне приче много чешће треба да буду припремане у мултимедијалним формама јер се на тај начин најефикасније обезбеђује додатна вредност у дигиталним оквирима.

То су уједно приче које су најпопуларније и најтраженије међу публиком на интернету, а самим тим и приче које ће најефикасније убедити читаоце да је тај садржај вредан плаћања. Такве форме садрже највећи степен оригиналног новинарског рада и креативности и стога оне праве разлику у мору просечног садржаја који постоји на интернету. А издвајање од конкуренције и грађење свести код публике да такав садржај има вредност представља и први корак у наплати таквог садржаја који је увек крајњи циљ медија.

Зато промена медијских форми није ствар праћења трендова, већ суштинске потребе да се публика убеди да јој се нуди садржај вредан њиховог времена и пажње, а самим тим и плаћања. То су доказали сви онлајн медији широм света који су успели да остваре тај циљ, а ниједан од њих то није урадио тако што је задржао традиционалну продукцију, већ тако што је већину својих најбољих прича пласирао управо у новим медијских формама.

Треће, продуктиван и ефикасан рад онлајн издања подразумева и нову организацију рада у којој ће мултитаскинг постати уобичајена радна рутина за већину новинара. То значи да би они, осим традиционалног писања текстова, требало да буду задужени и за креирање мултимедијалних садржаја, али и за самостално објављивање на онлајн издању.

Стога традиционална радна рутина коју карактерише уситњавање послова у свим фазама редакцијске продукције мора да буде замењена редакцијском праксом у којој ће већина новинара самостално обављати комплетан радни процес, од производње медијског садржаја, преко његове обраде и припреме, па све до финалног објављивања на медијском сајту.

Дакле, организација рада која је одликовала продукцију за штампано издање мора да буде промењена из корена. Та пракса подразумевала је да је посао новинара да пише текстове, да је посао фоторепортера да снима и обезбеђује фотографије за новинарске текстове, док су преламачи и технички уредници били задужени за креирање финалне форме текста, тј. за њихов прелом за штампу. На тај начин цео радни процес подељен је на три групе послова и три групе професионалаца који су активно ангажовани у засебним сегментима редакцијске продукције.

Ефикасан рад онлајн издања не трпи такву организацију рада и уситњавање процеса продукције, због чега се све те групе послова обједињавају у задужењима новинара. Разлог за то лежи пре свега у чињеници да се на онлајн издању у току једног дана објави неупоредиво већи број медијских садржаја него што је случај са једним дневним издањем штампаних новина. То значи да идеалан тип онлајн новинара мора да буде оспособљен да пише текстове, да креира мултимедијалне садржаје и да све то самостално објављује на онлајн платформи. Будући да је то могуће само уз поседовање и традиционалних и нових медијских знања и вештина, јасно је да је усвајање нових компетенција предуслов за испуњавање свих тих обавеза.

Другим речима, мултитаскинг мора да постане преовлађујућа пракса унутар редакције. То не значи да ће сви новинари у редакцијама онлајн медија нужно бити задужени за обављање свих наведених послова, али што је већи удео таквих новинара, то је кадровски потенцијал датог медија већи. Колико је то у актуелном периоду проблематичан аспект у онлајн издањима штампаних медија у Србији најбоље сведочи податак да се тренутни удео мултитаскинг новинара у анализираним редакцијама креће од 15 до 40%, што значи да чак ни у најуспешнијој редакцији већина новинара није успела да достигне тај ниво.

Треба напоменути да је претходно наведена промена у организацији рада уједно и најефикаснији начин да се обезбеди већа мултимедијалност онлајн издања, тј. да се традиционалне медијске форме замене мултимедијалним. Основни разлог за предоминантно присуство класичних новинарских текстова у четири од пет анализираних медија лежи управо у чињеници да је у њима и даље преовлађујући традиционални тип продукције јер ни сами новинари нису достигли неопходан ниво нових компетенција да би нова организација рада могла да се имплементира.

Четврто, менаџмент медија треба да схвати да су нови медијски професионалци већ постали неопходан елемент за ефикасан рад онлајн редакција јер су се послови на дигиталним платформама умножили у тој мери да их је немогуће делегирати само новинарима и уредницима.

Нови медијски стручњаци у том смислу нису додатан издатак који може да се одложи за неки финансијски повољнији период, већ су они већ постали неопходан елемент у развоју сваког дигиталног издања.

Тако стручњаци за мултимедијалну продукцију пружају неопходну подршку новинарима управо у процесу креирања иновативних медијских форми, за које је већ констатовано да су једна од најслабијих тачака онлајн издања у нашој земљи. За грађење и развој дигиталне публике, која је окосница сваког онлајн медија, потребни су стручњаци који ће се озбиљно бавити тим питањем, док су за монетизацију медијских садржаја која је неопходна за опстанак медија неопходни стручњаци за пословне стратегије и бизнис моделе.

Иако се на основу списка нових новинарских компетенција лако може закључити да новинари треба да поседују изванредан ниво знања из свих тих области којима се баве нови професионалци, треба истаћи да је тај ниво знања неупоредиво мањи у односу на знања стручњака из наведене три категорије. Новинарска знања из свих тих области треба да буду на нивоу који омогућава разумевање свих тих питања и ефикасну сарадњу са новим медијским стручњацима, а не на нивоу потребним за обављање свих послова из њихове надлежности. Тако се од новинара може захтевати да снимају и обрађују своје видео записе, али је нереално и непотребно очекивати од њих да они буду задужени за креирање захтевних интерактивних анимација које захтевају професионални ниво знања и вештина. Исто важи и за грађење публике, а посебно за монетизацију садржаја.

Имајући у виду да се послови из свих тих домена који захтевају висок ниво стручности из године у годину константно увећавају, од мултимедијалне продукције, преко развоја публике, па све до монетизације садржаја, ангажовање стручњака из свих тих области постало је нужно у свим редакцијама које имају намеру да пређу на „digital first” стратегију.

Стога и менаџмент треба да схвати да је сваки покушај да се тај део обавеза пребаци на терет новинара нереалан и контрапродуктиван јер су њихове обавезе мултипликоване већ у домену њиховог основног рада. Зато би свако додатно оптерећивање новинара пословима из тих домена водило директно ка паду квалитета медијских садржаја. Од новинара се стога може захтевати ниво знања неопходан за ефикасну сарадњу са свим новим колегама, али не и обављање комплетног посла из њихових домена.

Пето, спроведено истраживање показује да постоји корелација између старосне структуре и претходног професионалног искуства новинара и уредника с једне стране, и брзине и обима трансформација у анализираним медијима с друге стране. Како расте старосна структура и претходно новинарско искуство, тако се смањује брзина и обим трансформација.

У прилог томе сведоче налази спроведеног истраживања који показују да су се редакције „Политике”, „Вечерњих новости” и „Данаса” најмање трансформисале, а то су редакције у којима се бележи највећа просечна старост новинара и уредника, а уједно и највећи удео оних који имају више од 20 година искуства рада у медијима. С друге стране, редакције „Блица” и „Курира” су се трансформисале у већој мери, а то су редакције у којима се бележи мања просечна старост редакције и duplo или скоро duplo мањи удео новинара и уредника са више од 20 година искуства у новинарству.

Ову корелацију треба посматрати и у контексту периода у којем су трансформације у редакцијама инициране јер, примера ради, „Блиц” има старију и искуснију редакцију од „Курира”, али је озбиљну трансформацију започео пре више од 10 година, док су значајне промене у „Куриру” почеле да се спроводе тек годинама касније. Тако је упркос старијој и искуснијој редакцији „Блиц” успео да се трансформише знатно више у односу на „Курир”, али је та трансформација трајала више од једне деценије.

Треба напоменути да претходно наведена корелација не значи да су старији и искуснији новинари сувишни у дигиталним редакцијама, већ да је потребно више времена да се њихова наслеђена радна рутина коју су деценијама примењивали радећи за штампано издање прилагоди дигиталној платформи. Штавише, може се рећи да је за грађење кредибилитета и квалитета онлајн издања врло драгоцено искуство које доноси ова категорија новинара и уредника, али прелазак на нову платформу која функционише по потпуно новим принципима од њих захтева изузетно велике промене у свакодневном раду, што очекивано утиче на брзину и обим трансформација самих медија.

На претходно наведени закључак указују и сами директори медијских кућа наглашавајући да је мењање новинара са дугогодишњим искуством рада у штампаном издању један од највећих изазова са којима се суочавају у процесу трансформације. Тако генерални директор компаније „Новости” Недељко Крсмановић истиче да једна од највећих промена у процесу медијске трансформације треба да се деси у новинарској свести. „Не можете преко ноћи да убедите искусног новинара који је навикао пише по канонима принта да моментално прихвати да пише по правилима за онлајн. Он је навикао да размишља на одређени начин и он мисли да ће његово радно место да нестане ако се онлајн развија. Његово поимање времена за дистрибуцију вести, њену допуну и нову верзију је далеко комфорније од захтева које намеће рад на сајту. Та трка са временом, али и другачија методологија опремања текста, значајно утичу на новинарску продуктивност и изазивају фрустрације. Зато је то тако болан процес у који се неко уклопи, а неко не. Код младих новинара мањи је отпор ка новитетима и зато су они носиоци транзиције и модернизације” (прилог бр. 4, страна 312).

И генерална директорка компаније „Рингијер Аксел Шпрингер д.о.о.” Јелена Дракулић-Петровић истиче да се технологија толико брзо мења да су и промене у редакцијама неминовне, али да су упркос томе увек веома тешке, посебно у случају новинара који имају дугогодишњи стаж у штампаном издању. „Та трансформација је и у ’Блицу’ била веома болна из угла колега који праве штампано издање, посебно ако се посматра психолошки аспект промена. Промена навика је веома комплексно питање и то могу сасвим поуздано да тврдим јер је прошло више од 10 година од наше чувене интеграције редакције” (прилог бр. 3, страна 304).

Табела бр. 35: Новинарско искуство и старосна структура редакција

Искуство и старосна структура редакција	Политика	Данас	Вечерње новости	Курир	Блиц
Удео новинара и уредника са више од 20 година искуства рада у медијима	50%	45,45%	48,48%	25%	25%
Удео новинара и уредника са 10 до 20 година искуства рада у медијима	25%	36,37%	27,27%	25%	50%
Удео новинара и уредника са мање од 10 година искуства рада у медијима	25%	18,18%	24,24%	50%	25%
Просечна старост у годинама	41,6	39,3	43,9	34,8	38,5

Међутим, најбитнији разлог због којег штампани медији у Србији озбиљно и ужурбано треба да иницирају трансформације у три кључна редакцијска елемента која се потенцирају у овој дисертацији не крије се ни у теорији новинарства, ни у бројним истраживањима која то сугеришу, па ни у пракси медија који су већ почели да остварују позитивне резултате захваљујући тим трансформацијама.

Најбитнији разлог крије се у њиховим дугорочним циљевима, а циљ свих истраживаних редакција без изузетка је да за пет година послују по принципима „digital first” стратегије. То су током анкетног испитивања или интервјуа директно потврдила четири директора медија које је обухватило истраживање, а то се може наслутити и на основу интервјуа са вршиоцем дужности главног и одговорног уредника „Политике” који због природе свог радног места није одговарао на питања која се односе на менаџмент.

Уосталом, градити будућност медија на бизнису који из године у годину бележи константан пад дефинитивно није пут на којем може да се гради оптимизам, а управо то је реалност бизниса који се примарно ослања на штампано издање. Зато су претходно наведене промене и нужне и ургентне јер без њих не само што достизање наведеног циља није могуће, већ ни опстанак редакција штампаних медија не делује као реална опција у будућности.

Време изгубљено на том путу трансформације значи да ће остваривање зацртаног циља бити корак даље јер нема никаквих изгледа да ће штампано издање остваривати боље резултате него што то данас чини. Штавише, сви индикатори упућују на закључак да ће ти резултати из године у годину бити све лошији, а то значи да ће таква бити и позиција самих медија. Зато ће сваки изгубљени месец и свака изгубљена година тај процес трансформације учинити само још болнијим и тежим.

И без обзира да ли се тај финални циљ звао „digital first”, „audience first” или на неки трећи начин, његова суштина није да угаси, већ да обезбеди опстанак редакција штампаних

медија. А избор који је пред тим редакцијама може се свести на врло једноставну формулу – или ће се трансформисати, или ће заувек нестати.

ЛИТЕРАТУРА

- Alejandro, Jennifer (2010). Journalism in the Age of Social Media. The Reuters Institute for the Study of Journalism. Posećeno 22.02.2017. na URL adresi: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Journalism%20in%20the%20Age%20of%20Social%20Media.pdf>
- Alexander, Bryan & Levine, Alan (2008). Web 2.0 Storytelling: Emergence of a New Genre. *Educause Review*, 43(6), 40-56.
- Allan, Stuart (2006). *Online News: Journalism and the Internet*. Maidenhead: Open University Press.
- Alvin Dej, Luis (2004). *Etika u medijima: Primeri i kontroverze*. Beograd: Medija centar i Puls.
- Ansell, Gwen (2005). *Introduction to Journalism*. Johannesburg: Jacana Media.
- Appelgren, Ester (2004). Convergence and divergence in media: Different perspectives. *ELPub 2004 - 8th ICC International Conference on Electronic Publishing* (23-26. June 2004), Brasilia (Brazil), 237-248.
- Aris, Annet (2011). Managing Media Companies Through the Digital Transition. *Managing Media Work* (edited by Mark Deuze). Los Angeles (California): SAGE Publications, 265-278.
- Avilés, José A. García & Meier, Klaus & Kaltenbrunner, Andy; Carvajal, Miguel; and Kraus, Daniela (2009). Newsroom integration in Austria, Spain and Germany: Models of media convergence. *Journalism Practice* 3(3), 285-303.
- Bainbridge, Jason (2008). Convergence. *Media and Journalism: New Approaches to Theory and Practice* (authors: Jason Bainbridge, Nikola & Goc & Liz Tynan). South Melbourne (Australia): Oxford University Press, 357-375.
- Bainbridge, Jason & Tynan, Liz (2008). The New Media Environment. *Media and Journalism: New Approaches to Theory and Practice* (authors: Jason Bainbridge, Nikola & Goc & Liz Tynan). South Melbourne (Australia): Oxford University Press, 335-356.
- Bakker, Piet & van der Wurff, Richard (2013). News. *Handbook on the Digital Creative Economy* (edited by Ruth Towse & Christian Handka). Cheltenham, UK: Edward Elgar Pub, 278-388.
- Bantz, Charles R., McCorkle, Suzanne & Baade, Roberta C. (1980). The news factory. *Communication research*, 7(1), 45-68.
- Bassanino, Andrea & Maresca, Antonio (2014). From print to digital: the changing face of the media. *Performance*, 6(1), 40-45.
- Bennett, Matthew & Giner, Juan Antonio & Señor, Juan (2016). *Innovation in News: Media World Report 2016*. An annual survey by Innovation Media Consulting for World Association of Newspapers and News Publishers (WANIFRA). Posećeno 03.01.2017. na URL adresi: http://unidadeditorial.com/newsletterDN/Documentos/WAN-IFRA_Innovations_2016.pdf
- Benton, Joshua (2014). The leaked New York Times innovation report is one of the key documents of this media age. Nieman Lab. Objavljeno 15.05.2014. Posećeno 22.02.2017. na URL adresi: <http://www.niemanlab.org/2014/05/the-leaked-new-york-times-innovation-report-is-one-of-the-key-documents-of-this-media-age/>

- Borger, Merel & van Hoof, Anita & Costera Meijer, Irene & Sanders, José (2013). Constructing Participatory Journalism as a Scholarly Object: A Genealogical Analysis. *Digital Journalism*, 1(1), 117–134.
- Cam, Florence Le & Domingo, David (2015). The Tyranny of Immediacy: Gatekeeping Practices in French and Spanish Online Newsrooms. *Gatekeeping in Transition* (edited by Tim P. Vos & Francois Heinderyckx). New York: Routledge, 123-140.
- Champion, Michael A., Fink, Alexis A., Ruggeberg, Brian J., Carr, Linda, Phillips Geneva M. & Odman, Ronald B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Caray, John & Elton, Martin C.J. (2010). *When Media Are New: Understanding the dynamics of new media adopting and use*. Ann Arbor: University of Michigan Press and the University of Michigan Library.
- Carlson, David (2003). The History of Online Journalism. *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism* (edited by Kevin Kawamoto). Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, 31-55.
- Carroll, Brian (2010). *Writing for digital media*. New York: Routledge.
- Carpenter, Serena (2009). An Application of the Theory of Expertise: Teaching Broad and Skill Knowledge Areas to Prepare Journalists for Change. *Journalism & Mass Communication Educator*, 64(3), 287-304.
- Cherubini, Federica & Nielsen, Rasmus Kleis (2016). Editorial analytics: how news media are developing and using audience data and metrics. The Reuters Institute for the Study of Journalism. Posećeno 17.01.2017. na URL adresi: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Editorial%20analytics%20-%20how%20news%20media%20are%20developing%20and%20using%20audience%20data%20and%20metrics.pdf>
- Chun, Wendy Hui Kyong (2006). Introduction: Did Somebody Say New Media?. *New Media, Old Media: A History and Theory Reader* (edited by Wendy Hui Kyong Chun & Thomas Keenan). New York: Routledge, 1-10.
- Cleary, Johanna & Cochie, Meredith (2011). Core skill set remains same in newspaper job ads. *Newspaper Research Journal*, 32(4), 68-82.
- Cokley, John & Wenger, Deb Halpern & Wenger, Mitch & McBride, Jessica (2011). US, Europe Journalism Competencies Wish-lists Out of Step but Some Alignments Evident. Paper presented to the Journalism Education Association of Australia annual conference, Adelaide, November 28-30.
- Creeber, Glen & Martin, Royston (2009). *Digital cultures: Understanding new media*. Maidenhead-United Kingdom: Open University Press.
- Dailey, Larry & Demo, Lori & Spillman, Mary (2003). The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 13(3), 150-168.
- Deuze, Mark & Bruns, Axel, & Neuberger, Christoph (2007). Preparing for an age of Participatory news. *Journalism Practice*, 1(3), 322-338.

- Deuze, Mark (2008). The changing context of news work: Liquid journalism and monitorial citizenship. *International Journal of Communication*, 2, 848-865.
- Deuze, Mark & Steward, Brian (2011). Managing Media Work. *Managing Media Work* (edited by Mark Deuze). Los Angeles (California): SAGE Publications, 1-10.
- Deuze, Mark (2018). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, 9(2): 165-181
- Domazet, Sanja (2014a). Globalizacija ili sunovrat u tabloidno društvo. *Nauka i globalizacija*. Knjiga 8, tom 2/1, 415-429.
- Domazet, Sanja (2014b). Uticaj interneta i novih medija na krizu novinarske profesije. *Mediji i komunikacije*. 1(1), 217-225.
- Downes, Edward J. & McMillan, Sally J. (2000). Defining interactivity: A qualitative identification of key dimensions. *New Media and Society*, 2(2), 157-179.
- Dupagne, Michel & Garrison, Bruce (2006). The meaning and influence of convergence: A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center. *Journalism Studies* 7(2), 237-255.
- Eadie, William F. (2009). *21st Century Communication: A Reference Handbook*. Thousand Oaks: SAGE.
- Epstein, Laurily Keir (1979). Routinization of the News. *Newspaper Research Journal*, prototype edition (April 1979), 15-22.
- Esser, Frank (1998). Editorial Structures and Work Principles in British and German Newsrooms. *European Journal Of Communication*, 13(3), 375-405.
- Fahmy, Shahira (2008). How Online Journalists Rank Importance of News Skills. *Newspaper Research Journal*, 29(2): 23-39.
- Fang, Irving (1997). *A History of Mass Communication: Six Information Revolutions*. Boston: Focal Press
- Fidler, Roger (2004). *Mediamorphosis: Razumevanje novih medija*. Beograd: Clio.
- Finberg, Howard & Klinger, Lauren (2014). Core Skills for the Future of Journalism. The Poynter Institute for Media Studies. Posjećeno 15.01.2017. na URL adresi: http://www.newsu.org/course_files/CoreSkills_FutureofJournalism2014v2.pdf
- Flew, Terry (2011). New Media Policies. *Managing Media Work* (edited by Mark Deuze). Los Angeles (California): SAGE Publications, 59-72.
- Flynn, Barry (2000). *Digital TV, Internet & Mobile Convergence: Developments and Projections for Europe*. London: Phillips Global Media.
- Fondevila-Gascón, Joan-Francesc & Sánchez, Javier Sierra & Arriaga, Josep Lluís del Olmo (2011). New communicative markets, new business models in the digital press. Trípodos. In-Recs. 301-310.
- Franklin, Bob (2014). The Future of Journalism. *Journalism Studies*, 15(5), 481-499.

- Gillmor, Dan (2004). *We the Media, Grassroots Journalism, by the People, for the People*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Gillmor, Dan (2016). Towards a New Model for Journalism Education. *Journalism Practice*, 10(7), 815-819.
- Golding, Peter, Murdock Graham (2000). Culture, Communications and Political Economy. *Mass Media and Society* (3th edition), 70-92.
- Gordon, Rich (2003). Convergence Defined. *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism* (edited by Kevin Kawamoto), USA: Rowman & Littlefield Publishers, 57-73.
- Hakaniemi, Kirsi (2014). From print house to a technology company: How to reinvent a regional newspaper in the digital age?. Reuters Institute for the Study of Journalism. Posećeno 26.01.2017. na URL adresi: http://www.hssaatio.fi/wp-content/uploads/2014/08/Kirsi-Hakaniemi_From-a-Print-House-to-a-Technology-Company.pdf
- Hallin, Daniel, & Mancini, Paolo. (2004). *Comparing media systems: Three models of media and politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hallin, Daniel & Mancini, Paolo (2012). *Comparing Media Systems Beyond the Western World*. New York: Cambridge University Press.
- Hambleton, Paul (2009). Dealing with User-Generated Content: is it Worth it?. *The Future of Journalism* (edited by Charles Miller) BBC College of Journalism, 32-38.
- Hansen, Ejvind (2013), Aporias of digital journalism. *Journalism*, 14(5), 678-694.
- Hanson, Ralph E. (2013). *Mass Communication: Living in a Media World*. London: SAGE.
- Hatano, Giyoo (1982). Cognitive Consequences of Practice in Culture Specific Procedural Skills. *The Quarterly Newsletter of the Laboratory of Comparative Human Cognition* 4, 15-18.
- Hayton, James C. & McEvoy, Glenn M. (2006). Competencies in practice: An interview with Hanneke C. Frese. *Human Resource Management*, 45(3), 495-500.
- Heinderyckx, Francois (2015). Gatekeeping Theory Redux. *Gatekeeping in Transition* (edited by Tim P. Vos & Francois Heinderyckx). New York: Routledge, 253-267.
- Hill, Steve & Lashmar, Paul (2014). *Online Journalism: The Essential Guide*. London: SAGE Publications.
- Hilbert, Martin & Lopez, Priscila (2011). The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information. *Science*, 332 (6025), 60-65.
- Hogarth, Mary & Jenkins, John (2013). *How To Launch A Magazine In This Digital Age*. London: Bloomsbury Academic.
- Jakubowicz, Karol (2009). A New Notion of Media. Media and Information Society Division, Directorate General of Human Rights and Legal Affairs, Council of Europe. Posećeno 14.01.2017. na URL adresi: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=090000168048622d>

- Jenkins, Henry (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York and London: New York University Press.
- Jevtović, Zoran & Vulić, Tatjana (2019). Promena novinarske prakse i teorija medija. *Društvene i humanističke studije*, 7(7), 331-346.
- Kawamoto, Kevin (2003). Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism. *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism* (edited by Kevin Kawamoto). Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, 1-29.
- Kioussis, Spiro (2002). Interactivity: A concept explication. *New Media & Society*, 4(3), 355-383.
- Kljajić, Veselin (2012). *Intervju u štampi, onlajn magazinima i na intranetu*. Beograd: Čigoja štampa.
- Kljajić, Veselin (2013a). Srpska štampa u vakuumu krize. *Medijski dijalozi*, 17(6), 123-137.
- Kljajić, Veselin (2013b). Dominacija PR-a nad novinarskim sadržajima u srpskim štampanim medijima - uzroci i konsekvence, *Kultura*, 139, 13-27.
- Kljajić, Veselin & Nedeljković, Marko (2015). Perspektive preduzetničkog novinarstva u Srbiji. *Politički identitet Srbije u globalnom i regionalnom kontekstu*. Beograd: Fakultet političkih nauka, 315-327.
- Kljajić, Veselin (2016). *Novinarske dokumentarne forme u štampi*. Beograd: Čigoja štampa.
- Krejg, Ričard (2005). *Onlajn novinarstvo*. Beograd: Clio.
- Küng, Lucy (2011). Managing strategy and maximizing innovation in media organizations. *Managing Media Work* (edited by Mark Deuze). Los Angeles (California): SAGE Publications, 43-56.
- Lawson-Borders, Gracie L. (2003). Integrating new media and old media: Seven observations of convergence as a strategy for best practices in media organizations. *JMM – the International Journal on Media Management* 5(2), 91-99.
- Lawson-Borders, Gracie (2006). *Media Organizations and Convergence: Case Studies of Media Convergence Pioneers*. New York: Routledge
- Livingston, Becky (2010). *Using Web 2.0 Technologies*. American Society for Training and Development, 27(1001).
- Lin, Mu (2013). A primer for journalism students: What is digital-first strategy?. Mulinblog. Objavljeno 26.03.2013. Posećeno 17.01.2017. na URL adresi: <http://www.mulinblog.com/what-is-digital-first-media-a-primer-for-journalism-students/>
- Manovič, Lev (2015). *Jezik novih medija*. Beograd: Clio.
- Marrelli, Anne F. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement*, 37(5), 8-17.
- Marshall, Sarah (2012). How to Bring agile into the newsroom. Journalism.co.uk. Objavljeno 25.07.2012. Posećeno 14.01.2018. na URL adresi: www.journalism.co.uk/skills/how-to-bring-agile-into-the-newsroom/s7/a549942/

- McQuail, Denis (2005). *McQuail's Mass Communication Theory (5th Edition)*. London: SAGE Publications.
- Meier, Klaus (2007). Innovations In Central European Newsrooms. *Journalism Practice*, 1(1), 4-19.
- Meyer, Philip (2004). *The Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age*. Columbia, Missouri: University of Missouri Press.
- Mierzejewska, Bożena I. (2011). Managing Media Companies Through the Digital Transition. *Managing Media Work* (edited by Mark Deuze). Los Angeles (California): SAGE Publications, 13-30.
- Milivojević, Snježana (2012). Novinarstvo i medijska industrija u Srbiji: izazovi i odgovori. *CM*, 24, 35-58.
- Negropont, Nikolas (1998). *Biti digitalan*. Beograd: Clio
- Newman, Nic (2009). The rise of social media and its impact on mainstream journalism. Reuters Institute for the Study of Journalism. Posećeno 11.02.2017. na URL adresi: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/The%20rise%20of%20social%20media%20and%20its%20impact%20on%20mainstream%20journalism_0.pdf
- Newman, Nic & Dutton, William H. & Blank, Grant (2012). Social Media in the Changing Ecology of News: The Fourth and Fifth Estates in Britain. *International Journal of Internet Science*, 7(1), 6–22.
- Pavlik, John V. (2001). *Journalism and New Media*. New York: Columbia University Press.
- Pavlik, John V. (2008). *Media in the Digital Age*. New York: Columbia University Press.
- Phillips, Angela (2015). Futures of Journalists: Low-Paid Piecework of Global Brands?. *Gatekeeping in Transition* (edited by Tim P. Vos & Francois Heinderyckx). New York: Routledge, 65-81.
- Picard, Robert G. (2004). The Economics of the Daily Newspaper Industry. *Media Economics: Theory and Practice* (edited by Alexander et al.), 109-125.
- Pierce, Tamyra & Miller, Tommy (2007). Basic Journalism Skills Remain Important in Hiring. *Newspaper Research Journal*, 28(4), 51-61.
- Pool, Ithiel de Sola (1983). *Technologies of Freedom: On Free Speech in the Electronic Age*. Cambridge: Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Prajs, Stjuart (2011). *Izučavanje medija*. Beograd: Clio.
- Quinn, Stephen (2013). *Knowledge Management in the Digital Newsroom*. Burlington: Focal Press.
- Russial, John & Santana, Arthur (2011). Specialization Still Favored in Most Newspaper Jobs. *Newspaper Research Journal*, 32(3), 6-23.
- Rus-Mol, Štefan (2004). *Novinarstvo*. Beograd: Clio
- Saltzis, Konstantinos & Dickinson, Roger (2008). Inside the changing newsroom: journalists' responses to media convergence. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 60(3), 216-228.

- Siebert, Frederick & Peterson, Theodore & Schramm, Wilbur (1956). *Four Theories of the Press*. Urbana: University of Illinois Press.
- Singer, Jane B. (2011). Journalism in a Network. *Managing Media Work* (edited by Mark Deuze). Los Angeles (California): SAGE Publications, 103-109.
- Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spilsbury, Mark (2014). *Emerging skills for journalists*. Newport (Essex): An independent research report commissioned by the National Council for the Training of Journalists.
- Spicer, Carol (2009). Building a competency model. *HR Magazine*, 54(4), 34-36.
- Steensen, Steen (2011). Cozy journalPavlikism. The rise of social cohesion in online, participatory journalism. *Journalism Practice*, 6(5), 687-703.
- Stencel, Mark & Perry, Kim (2016). Superpowers: The digital skills media leaders say newsrooms need going forward. Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism. Posećeno 05.02.2017. na URL adresi: <http://towknight.org/research/superpowers/>
- Stewart, Mizell & Porter, Vikki & McLellan, Michele & Monti, Jerry (2015). Digital Leads: 10 Keys to Newsroom Transformation. Journal Media Group & Knight Digital Media Center & USS Annenberg. Posećeno 10.01.2017. na URL adresi: <https://www.dropbox.com/s/06yuc8jpcif0js5/DigitalLeadsKDMCFINAL.pdf?dl=0>
- Tapsall, Suellen & Varley, Carolyn (2001). *Journalism Theory in Practice*. Melbourne (Australia): Oxford University Press.
- Thornburg, Ryan M. (2011). *Producing Online News: Digital Skills, Stronger Stories*. Washington DC: Thousand Oaks, CA:Sage/CQ Press.
- Todorović, Neda (2002). *Interpretativno i istraživačko novinarstvo*. Beograd: Čigoja štampa.
- Todorović, Neda (2013). Prilog teoriji žanrova u postnovinarstvu. *Medijski dijalozi*, 6(17): 11-43.
- Van Looy, Amy (2015). *Social Media Management: Technologies and Strategies for Creating Business Value*. Cham (Switzerland): Springer International Publishing AG.
- Vulić, Tatjana (2018). *Istraživačko novinarstvo*. Niš: Filozofski fakultet.
- Wenger, Deb & Owens, Lynn (2013). An Examination of Job Skills Required by Top U.S. Broadcast News Companies and Potential Impact on Journalism Curricula. *Electronic News Journal*, 7(1), 22-35.
- Whittington, Rebecca Lucy (2016). Digital Tipping Point: The Balance of Priority between Traditional and Digital Journalism Skills at Local UK Newspapers. *Sociology and Anthropology*, 4(9), 825-835.
- Willnat, Lars & Weaver, David H. & Choi, Jihyang (2013). The Global Journalist in the Twenty-First Century: A cross-national study of journalistic competencies. *Journalism Practice*, 7(2): 163-183.
- Wilkinson, Jeffrey S., Grant, August E., & Fisher, Douglas J. (2009). *Principles of Convergent Journalism*. New York: Oxford University Press.

- Weber, Matthew S. & Kosterich, Allie (2018). Managing a 21st-century newsroom workforce: A case study of NYC news media. Tow Center for Digital Journalism: A Tow/Knight Report. Posećeno 12.06.2019. na URL adresi: <https://pdfs.semanticscholar.org/e08b/81231528c3819b09f6c635d5eafd3cb195c7.pdf>
- Yaros, Ronald A. (2009). Producing Citizen Journalism or Producing Journalism for Citizens: A New Multimedia Model of Enhance Understanding of Complex News. *Journalism and Citizenship: New Agendas in Communication* (edited by Zizi Papacharissi). New York: Routledge, 71-90.

Интернет извори:

- Agencija za privredne registre, Registrovani mediji u Srbiji. Posećeno 28.07.2020. na URL adresi: www.apr.gov.rs/infografike.4320.html?infoId=16
- Arhiva agencije Kliping. Posećeno 20.07.2020. na URL adresi: kliping.rs/blog/
- Asocijacija medija: Studija „Prava mera medija”. Posećeno 12.04.2020. na URL adresi: asmedi.org/misc/PravaMeraMedija.pdf
- Blic Online: www.blic.rs
- CEPROM: Istraživanje „Komunikativna agresija u Srbiji 2019”. Posećeno 10.05.2020. na URL adresi: <https://www.ceprom.rs/wp-content/uploads/2019/12/CEPROM-Rezultati-istraživanja-Komunikativna-agresija-u-Srbiji-2019..pdf>
- Cesid: Potrebe i navike medijske publike u Srbiji 2019. Posećeno 26.06.2020. na URL adresi: dostupno na: www.cesid.rs/wp-content/uploads/2019/10/Potrebe-i-navike-medijske-publike-u-Srbiji_CeSID-i-IREX.pdf
- Danas Online: www.danas.rs
- Danas: Manje od trećine građana Srbije se informiše u dnevnoj štampi. Posećeno 20.07.2020. na URL adresi: <https://www.danas.rs/drustvo/manje-od-trecine-gradjana-srbije-informise-se-u-dnevnoj-stampi/>
- EJTA: Tartu Declaration. Posećeno 15.01.2020. na URL adresi: <https://www.ejta.eu/tartu-declaration>
- Emarketer: Global Digital Ad Spending 2019. Posećeno 18.11.2019. na URL adresi: <https://www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-2019>
- Freedom haus: Sloboda u svetu 2020 – izveštaj za Srbiju. Posećeno 31.07.2020. na URL adresi: freedomhouse.org/country/serbia/freedom-world/2020
- Freedom haus: Sloboda u svetu 2020 – kompletan izveštaj. Posećeno 31.07.2020. na URL adresi: freedomhouse.org/country/serbia/freedom-world/2020
- Freedom haus: Sloboda u svetu 2020 – skor za 195 zemalja. Posećeno 31.07.2020. na URL adresi: freedomhouse.org/countries/freedom-world/scores
- Gemius Rating. Posećeno 05.08.2020. na URL adresi: rating.gemius.com/rs/tree/32

- International Center for Journalists: The State of Technology in Global Newsrooms 2017. Posećeno 10.03.2019. na URL adresi: <https://www.icfj.org/sites/default/files/2018-04/ICFJTechSurveyFINAL.pdf>
- International Center for Journalists: The State of Technology in Global Newsrooms 2019. Posećeno 10.03.2019. na URL adresi: <https://www.icfj.org/sites/default/files/2019-10/2019%20Final%20Report.pdf>
- Ipsos: Medijska slika regiona. Posećeno 17.07.2020. na URL adresi: www.ipsos.com/sr-rs/toliko-toga-nas-spaja-medijska-slika-regiona
- Ipsos Strategic Marketing: Koncentracija medijske publike. Posećeno 10.06.2019. na URL adresi: www.rem.rs/uploads/files/izvestaji%20o%20nadzoru/Analiza%20medijskog%20trzista%20u%20Srbiji%20IPSOS%20avgust%202015.pdf
- Izveštaj Saveta za borbu protiv korupcije iz 2015. godine. Posećeno 14.02.2019. na URL adresi: www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/izvestaji/Izvestaj%20o%20medijima%20konacna%20verzija.pdf
- Izveštaj Evropske komisije o napretku Srbije za 2019. godinu. Posećeno 10.06.2020. na URL adresi: www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/20190529-serbia-report_SR - REVIDIRANO.pdf
- Kurir Online: www.kurir.rs
- Media Ownership Monitor: Koncentracija medijske publike. Posećeno 20.07.2020. na URL adresi: <http://serbia.mom-rsf.org/rs/nalazi/indikator/#!d94bc0e9fe15c253b55e5e5cb37623e1>
- OFCOM: UK News Consumption 2019. Posećeno 24.01.2020. na URL adresi: https://www.ofcom.org.uk/_data/assets/pdf_file/0027/157914/uk-news-consumption-2019-report.pdf
- Pew Research Center: The Search for a New Business Model: How Newspapers are Faring Trying to Build Digital Revenue. Posećeno 18.11.2019. na URL adresi: <https://www.journalism.org/2012/03/05/search-new-business-model/>
- Pew Research Center: Social media outpaces print newspapers in the U.S. as a news source. Posećeno 14.09.2020. na URL adresi: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/12/10/social-media-outpaces-print-newspapers-in-the-u-s-as-a-news-source/>
- Politika Online: www.politika.rs
- Reporteri bez granica: Indeks medijskih sloboda za 2020. godinu. Posećeno 31.07.2020. na URL adresi: rsf.org/en/serbia
- Republički zavod za statistiku: Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji 2019. Posećeno 11.07.2020. na URL adresi: publikacije.stat.gov.rs/G2019/Pdf/G201916014.pdf
- Reuters Institute for the Study of Journalism: Digital News Report 2016. Posećeno 14.10.2018. na URL adresi: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/Digital%2520News%2520Report%25202016.pdf>

- Roy Morgan: Main Sources of News in 2020. Posećeno 24.06.2020. na URL adresi: <http://www.roymorgan.com/findings/8377-main-source-of-news-april-2020-202004200818>
- Savet za štampu: Sve više kršenja kodeksa novinara u Srbiji. Posećeno 31.07.2020. na URL adresi: http://www.savetzastampu.rs/cirilica/pres/95/2020/02/20/2267/savet-za-stampu_-sve-vise-krsenja-kodeksa-novinara-u-srbiji.html
- Statista: Paid circulation of daily newspapers in the United States from 1985 to 2018. Posećeno 16.10.2019. na URL adresi: <https://www.statista.com/statistics/183422/paid-circulation-of-us-daily-newspapers-since-1975/>
- Strategija razvoja sistema javnog informisanja u Republici Srbiji za period 2020-2025. godina. Posećeno 10.06.2019. na URL adresi: media.srbija.gov.rs/medsrp/dokumenti/medijska_strategija210_cyr.pdf
- The New York Times: Innovation. Posećeno 05.11.2018. na URL adresi: http://www.presscouncil.org.au/uploads/52321/ufiles/The_New_York_Times_Innovation_Report_-_March_2014.pdf
- The New York Times: The Report of the 2020 Group. Posećeno 11.02.2017. na URL adresi: <https://www.nytimes.com/projects/2020-report/>
- The New York Times: Journalism That Stands Apart. Posećeno 16.04.2018. na URL adresi: www.nytimes.com/projects/2020-report/index.html
- The New York Times: Oup Patx Forward. Posećeno 16.04.2018. na URL adresi: nytcassets.nytimes.com/2018/12/Our-Path-Forward.pdf
- The New York Times: The New York Times Tops 5 Million Subscriptions as Ads Decline. Posećeno 16.03.2020. na URL adresi: www.nytimes.com/2020/02/06/business/new-york-times-earning.html
- The New York Times: The New York Times Tops 6 Million Subscribers as Ad Revenue Plummet. Posećeno 16.06.2020. na URL adresi: www.nytimes.com/2020/05/06/business/media/new-york-times-earnings-subscriptions-coronavirus.html
- The New York Times: Digital Revenue Exceeds Print for 1st Time for New York Times Company. Posećeno 06.08.2020. na URL adresi: www.nytimes.com/2020/08/05/business/media/nyt-earnings-q2.html
- Udruženje novinara Srbije: Internet pretiče televiziju u popularnosti, ali ne i u informisanju. Posećeno 27.07.2020. na URL adresi: www.uns.org.rs/desk/UNS-news/101541/internet-pretice-televiziju-u-popularnosti-ali-ne-i-u-informisanju.html
- Udruženje novinara Srbije: Ukupni prihodi medija od marketinga u 2019. bili 210 miliona evra. Posećeno 27.07.2020. na URL adresi: www.uns.org.rs/sr/desk/UNS-news/101906/ukupni-prihodi-medija-od-marketinga-u-2019-bili-210-miliona-evra.html
- Večernje novosti Online: www.novosti.rs
- WAN IFRA: World Press Trends 2019. Posećeno 18.11.2019. na URL adresi: https://www.wan-ifa.org/sites/default/files/field_article_file/World%20Press%20Trends%202019_0.pdf

- WAN IFRA: World Association of Newspapers and News Publishers: Two Spanish publishers embrace audience-first strategy to grow reader rev. Posećeno 11.07.2020. na URL adresi: blog.wan-ifra.org/2020/06/29/two-spanish-publishers-embrace-audience-first-strategy-to-grow-reader-rev
- Zenith Media: Advertising Expenditure Forecasts (March 2019). Posećeno 10.01.2020. na URL adresi: <https://www.zenithmedia.com/wp-content/uploads/2019/03/Adspend-forecasts-March-2019-executive-summary.pdf>

ЛИСТА ТАБЕЛА

Табела бр. 1: Разлике између мас медија и конвергентних медија (Извор: Terry Flew, 2011: 62)	130
Табела бр. 2: Кључне разлике између традиционалне и дигиталне редакције	135
Табела бр. 3: Радни ангажман новинара и уредника у „Политици”	167
Табела бр. 4: Оцена актуелног значаја новинарских компетенција у „Политици”	168
Табела бр. 5: Оцена усвајања нових новинарских компетенција у „Политици”	170
Табела бр. 6: Оцена значаја који ће новинарске компетенције имати за пет година у „Политици”	171
Табела бр. 7: Радни ангажман новинара и уредника у „Вечерњим новостима”	174
Табела бр. 8: Оцена актуелног значаја новинарских компетенција у „Вечерњим новостима”	175
Табела бр. 9: Оцена усвајања нових новинарских компетенција у „Вечерњим новостима”	177
Табела бр. 10: Оцена значаја који ће новинарске компетенције имати за пет година у „Вечерњим новостима”	178
Табела бр. 11: Радни ангажман новинара и уредника у „Данасу”	181
Табела бр. 12: Оцена актуелног значаја новинарских компетенција у „Данасу”	182
Табела бр. 13: Оцена усвајања нових новинарских компетенција у „Данасу”	184
Табела бр. 14: Оцена значаја који ће новинарске компетенције имати за пет година у „Данасу”	185
Табела бр. 15: Радни ангажман новинара и уредника у „Блицу”	188
Табела бр. 16: Оцена актуелног значаја новинарских компетенција у „Блицу”	189
Табела бр. 17: Оцена усвајања нових новинарских компетенција у „Блицу”	191
Табела бр. 18: Оцена значаја који ће новинарске компетенције имати за пет година у „Блицу”	193
Табела бр. 19: Радни ангажман новинара и уредника у „Куриру”	196
Табела бр. 20: Оцена актуелног значаја новинарских компетенција у „Куриру”	197
Табела бр. 21: Оцена усвајања нових новинарских компетенција у „Куриру”	199
Табела бр. 22: Оцена значаја који ће новинарске компетенције имати за пет година у „Куриру”	201
Табела бр. 23: Критеријуми за утврђивање обима трансформације	244
Табела бр. 24: Обим трансформације у кључним редакцијским елементима	246
Табела бр. 25: Обим трансформације у редакцијској структури	248
Табела бр. 26: Обим трансформације у радном ангажману новинара и уредника	249
Табела бр. 27: Обим трансформације у мултимедијалној продукцији	250
Табела бр. 28: Обим трансформације у медијском садржају	252
Табела бр. 29: Обим трансформације у пословној стратегији медија	253
Табела бр. 30: Обим трансформације у новинарским компетенцијама	254
Табела бр. 31: Обим трансформације по питању нових медијских професионалаца	256
Табела бр. 32: Обим трансформације у организацији рада	257
Табела бр. 33: Утврђени тип редакције у анализираним медијима	258
Табела бр. 34: Оцена актуелног и будућег значаја новинарских знања и вештина	272
Табела бр. 35: Новинарско искуство и старосна структура редакција	278

ЛИСТА ГРАФИКОНА

Графикон бр 1: Четири основна приступа или перспективе у изучавању медија (Извор: McQuail, 2005: 13)	20
Графикон бр 2: Три врсте утицаја на медије који се међусобно преклапају (Извор: McQuail, 2005: 220)	21
Графикон бр 3: Конструкција конвергенције Масачусетске медијске лабораторије (Извор: Fidler, 2004: 45)	26
Графикон бр 4: Конвергенцијски континуум (Извор: Dailey, Demo and Spillman, 2003, наведено према Appelgren, 2004: 241)	28
Графикон бр 5: Модел конвергенције Грејси Лоусон-Бордерс (Извор: Lawson-Borders, 2006)	29
Графикон бр 6: Пад тиража дневних новина у САД од 1985. до 2018. (Извор: Статиста)	52
Графикон бр 7: „Модел утицаја” Хала Јургенсмејера (Извор: Meyer, 2009: 12)	54
Графикон бр 8: Глобална вредност дигиталног оглашавања 2019. (Извор: Имаркетер)	59
Графикон бр 9: Четири фазе фрагментације публице (Извор: McQuail, 2005: 448, према McQuail, 1997: 138)	61
Графикон бр 10: „PICK” модел за мултимедијалне вести Роналда Јароса (Извор: Yaros, 2009: 73)	66
Графикон бр. 11: Општи подаци о испитаницима у „Политици”	165
Графикон бр. 12: Радни ангажман новинара и уредника у „Политици”	166
Графикон бр. 13: Ставови о усвајању нових новинарских компетенција у „Политици”	169
Графикон бр. 14: Ставови о оправданости усвајања нових новинарских компетенција у „Политици”	170
Графикон бр. 15: Општи подаци о испитаницима у „Вечерњим новостима”	172
Графикон бр. 16: Радни ангажман новинара и уредника у „Вечерњим новостима”	173
Графикон бр. 17: Ставови о усвајању нових новинарских компетенција у „Вечерњим новостима”	176
Графикон бр. 18: Ставови о оправданости усвајања нових новинарских компетенција у „Вечерњим новостима”	177
Графикон бр. 19: Општи подаци о испитаницима у „Данасу”	179
Графикон бр. 20: Радни ангажман новинара и уредника у „Данасу”	180
Графикон бр. 21: Ставови о усвајању нових новинарских компетенција у „Данасу”	183
Графикон бр. 22: Ставови о оправданости усвајања нових новинарских компетенција у „Данасу”	184
Графикон бр. 23: Општи подаци о испитаницима у „Блицу”	186
Графикон бр. 24: Радни ангажман новинара и уредника у „Блицу”	187
Графикон бр. 25: Ставови о усвајању нових новинарских компетенција у „Блицу”	190
Графикон бр. 26: Ставови о оправданости усвајања нових новинарских компетенција у „Блицу”	191
Графикон бр. 27: Општи подаци о испитаницима у „Куриру”	194
Графикон бр. 28: Радни ангажман новинара и уредника у „Куриру”	195
Графикон бр. 29: Ставови о усвајању нових новинарских компетенција у „Куриру”	198
Графикон бр. 30: Ставови о оправданости усвајања нових новинарских компетенција у „Куриру”	199
Графикон бр. 31: Редакцијска организација рада у „Политици” (I део)	203
Графикон бр. 32: Редакцијска организација рада у „Политици” (II део)	203
Графикон бр. 33: Редакцијска организација рада у „Политици” (III део)	204
Графикон бр. 34: Медијски садржај у „Политици” (I део)	205

Графикон бр. 35: Медијски садржај у „Политици” (II део)	205
Графикон бр. 36: Медијски садржај у „Политици” (III део)	206
Графикон бр. 37: Редакцијски менаџмент у „Политици”	207
Графикон бр. 38: Редакцијска организација рада у „Вечерњим новостима” (I део)	208
Графикон бр. 39: Редакцијска организација рада у „Вечерњим новостима” (II део)	209
Графикон бр. 40: Редакцијска организација рада у „Вечерњим новостима” (III део)	209
Графикон бр. 41: Медијски садржај у „Вечерњим новостима” (I део)	210
Графикон бр. 42: Медијски садржај у „Вечерњим новостима” (II део)	211
Графикон бр. 43: Медијски садржај у „Вечерњим новостима” (III део)	212
Графикон бр. 44: Редакцијски менаџмент у „Вечерњим новостима”	213
Графикон бр. 45: Редакцијска организација рада у „Данасу” (I део)	214
Графикон бр. 46: Редакцијска организација рада у „Данасу” (II део)	215
Графикон бр. 47: Редакцијска организација рада у „Данасу” (III део)	216
Графикон бр. 48: Медијски садржај у „Данасу” (I део)	216
Графикон бр. 49: Медијски садржај у „Данасу” (II део)	217
Графикон бр. 50: Медијски садржај у „Данасу” (III део)	218
Графикон бр. 51: Редакцијски менаџмент у „Данасу”	219
Графикон бр. 52: Редакцијска организација рада у „Блицу” (I део)	220
Графикон бр. 53: Редакцијска организација рада у „Блицу” (II део)	221
Графикон бр. 54: Редакцијска организација рада у „Блицу” (III део)	221
Графикон бр. 55: Медијски садржај у „Блицу” (I део)	222
Графикон бр. 56: Медијски садржај у „Блицу” (II део)	223
Графикон бр. 57: Медијски садржај у „Блицу” (III део)	224
Графикон бр. 58: Редакцијски менаџмент у „Блицу”	225
Графикон бр. 59: Редакцијска организација рада у „Куриру” (I део)	226
Графикон бр. 60: Редакцијска организација рада у „Куриру” (II део)	227
Графикон бр. 61: Редакцијска организација рада у „Куриру” (III део)	228
Графикон бр. 62: Медијски садржај у „Куриру” (I део)	228
Графикон бр. 63: Медијски садржај у „Куриру” (II део)	229
Графикон бр. 64: Медијски садржај у „Куриру” (III део)	230
Графикон бр. 65: Редакцијски менаџмент у „Куриру”	231
Графикон бр. 66: Нови медијски професионалци у „Политици”	233
Графикон бр. 67: Нови медијски професионалци у „Вечерњим новостима”	235
Графикон бр. 68: Нови медијски професионалци у „Данасу”	236
Графикон бр. 69: Нови медијски професионалци у „Блицу”	238
Графикон бр. 70: Нови медијски професионалци у „Куриру”	240

ПРИЛОЗИ

Прилог бр. 1

Интервју са Бојаном Цвејићем, извршним директором и главним и одговорним уредником онлајн издања „Данаса”

1. Имају ли штампани медији будућност и како ће она изгледати по вашем мишљењу?

Мислим да ће штампа у будућности изгледати скоро идентично као данас, с тим што ће садржај бити у извесној мери промењен. Верујем да ће и код нас, а посебно се надам у „Данасу”, доћи пракса коју имају велики светски медији у којима се принт издање одржава само због огласа, док у самом издању нема ексклузивних садржаја, већ се оно што је објављено на онлајн издању само препакује и припрема за штампано издање. Тако читаоци све о једном догађају могу да прочитају на једном месту у штампаним новинама, док ће све то на сајту бити објављено кроз 10 или 15 различитих текстова или реакција на те текстове које се објављују као засебне приче. Принт издање се чува јер је огласни простор у њему и код нас и у свету много скупљи него на онлајн издању, а већина клијената воли да објави оглас на папиру јер то доживљавају као престиж. Добри примери за то су „Вашингтон пост” и „Фајненшал тајмс” који штампано издање чувају само због прихода од огласа. И ту не постоји неки значајнији ни пад ни раст што се тиче продаје, баш као што не постоји ни код нас, већ постоји само раст онлајн издања.

Не очекујем да ће тираж драматично да падне ни у наредних пет до 10 година, тј. верујем да ће се задржати та старија и лојална публика која купује новине. Докле год буде активна садашња генерација тридесетогодишњака, мислим да ће новине преживети, а то значи да ће по мојој процени постојати бар у наредних 30 до 40, можда чак и 50 година. Све док не дође до потпуне смене генерација, ни новине неће нестати.

Такође мислим да ће у будућности онлајн издање бити много ексклузивније и садржајније него што је у овом тренутку. Биће брже. Идеја је да већина текстова буде одмах објављена на сајту и да се веома ретко неки текст чува за сутрашње издање принта. Оно што бих ја сачувао за принт су колумне, лични ставови и писма која могу да се читају увек, док бих све остало одмах објављивао на онлајн издању. Ми често имамо ситуацију да нека вест постане бајата већ док новине оду до штампарије и тако нам неки текст изгуби вредност само зато што га чувамо за принт.

2. Које су карактеристике новинара будућности, тј. која знања и вештине ће им бити најпотребније у будућности?

Мислим да новинар прво мора да буде брз и ефикасан. Сигурно неће бити прихватљиво да се један стандардан дневни извештај пише по шест сати. Сигурно ће морати да зна да фотографише и снима на терену, да монтира неке кратке мултимедијалне форме за друштвене мреже, као и да сам објави свој текст на сајту. То је најбитније. Неће бити неопходно да прати аналитичке сервисе јер за то може да се делегира посебна особа. Такође не видим да је неопходно да новинари поседују знања о бизнис моделима и пословним стратегијама, мада експерти који ће са нама у „Данасу” радити на развоју пословне стратегије инсистирају на томе да новинари буду упознати са тим како функционише фирма, који је наш бизнис модел, како функционише тржиште, да би имали свест о томе како ће оно

што они раде и оно што пишу утицати на продају и зараду нашег медија. Ја не мислим да ће та знања унапредити њихово писање, али можда би захваљујући томе имали више разумевања за неке друге ствари у редакцији, за разумевање радних односа, услова рада и слично.

3. Да ли данас традиционална новинарска знања губе значај у односу на нова знања и вештине и какав ће бити однос тих знања и вештина у будућности?

Значај традиционалних знања неће опадати јер су она основ за све, али ће бити потребна надоградња, а то значи да је новинар способан да своју причу исприча и у мултимедијалној, а не само текстуалној форми. А та мултимедијалност постала је већ данас толико доступна и лака да свако на свом телефону може да креира шта год жели за пола сата или сат времена.

4. Да ли су уредницима и директорима/менаџерима потребна нова знања и вештине у будућности и која од њих ће бити најбитнија?

И они свакако морају да се мењају јер се и технологија мења и напредује, и то не из године у годину, већ из месеца у месец, па се јављају и нови медијски производи. Ми, рецимо, тренутно развијамо нове приходе који ће долазити од нових производа, па ту постоје и неке нове процедуре, тако да је неопходно пратити те промене. Уосталом, нама су такође значајни и грантови као извор прихода јер без њих тренутно не бисмо били на позитивној нули на крају годину, а сада већина тих грантова више не подразумева писање и објављивање текстова, већ већина пројеката, посебно међународних организација, односи се на развој пословања, опремања редакције, припреме за нове дигиталне трендове, а то од менаџера нужно захтева да стичу нове вештине и знања да би били успешни у вођењу таквих пројеката. Такође, све је извесније да се не може живети само од продаје новина, тако да је постало битно да се препознају нове шансе на тржишту, нови начини за зараду, а притом је у овом тренутку већина ствари на онлајн издању бесплатна, а то што се плаћа има веома ниску цену и свакако да у таквим околностима постоји потреба да се осмишљавају и развијају неки нови производи како би медији опстали у будућности.

5. У којој мери сте задовољни кадровским потенцијалом ваше медијске куће и степеном у којем су новинари у вашој редакцији усвојили нова знања и вештине?

Задовољан сам кадровским потенцијалом који имамо. Део редакције већ је обучен, често имамо нека нова усавршавања новинара, то је колегама занимљиво и наставићемо са тренинзима, тако да не видим да ту постоји неки проблем. Трансформација не захтева по мом мишљењу неке огромне промене. Традиционална знања која новинари поседују сада су најбитније што ће им бити потребно и у будућности и мислим да у том смислу са овом редакцијом можемо да извршимо ту трансформацију ка дигиталној стратегији.

6. Који нови медијски професионалци (нова радна места) су се појавиле у вашој медијској кући у последњих 10 година (таксативно побројати)?

У нашој редакцији су се појавила два нова професионалца, а то су менаџер за друштвене мреже (social media manager) и координатор клуба читалаца који ради на развоју новог модела чланарине која подразумева плаћање месечне чланарине за коју се добија чланска карта, а свако ко је има добија ПДФ верзије штампаног издања сваке вечери, тј. пре него што се следећег јутра појави у стандардној продаји, као и разне попусте код наших партнера. То су два нова радна места која смо отворили до сада, а у плану нам су и нова радна места које ће се бавити развојем публице и дигиталном продајом.

7. Како се променила структура ваше редакције у последњих 10 година?

Пре десетак година структура је била 98:2, односно 98% запослених радило за принт издање, док је само 2%, тј. двоје колега радило за онлајн издање. У том првом периоду тих двоје колега само су објављивало садржај који је већ био у принту и на онлајн издању. „Данас” је тај однос 90:10, што значи да 90% ради за принт, а 10% за дигитално издање.

8. Како се променила организација рада у вашој медијској кући у последњих 10 година?

Није било значајнијих промена у организацији рада у протеклим годинама, али нам је сада у плану да ојачамо број људи који ради у менаџменту јер их тренутно имамо веома мало. Незамисливо је да један медиј има тако мало људи у менаџменту у поређењу са бројем новинара и уредника који ми имамо и стога нам је та промена неопходна јер тренутно имамо само 10 људи који раде на таквим местима. У неким светским медијима тај однос је пола – пола, а у појединим случајевима мислим да је менаџмент чак и бројнији од новинара. Зато планирамо да отворимо нових шест или седам радних места у менаџменту, а ту ће се наћи менаџер људских ресурса (HR manager), пројектни менаџер (project manager) дизајнер за друштвене мреже и веб, менаџер који ће се бавити развојем публике, менаџер за дигиталну продају, менаџер управљања кампањама и развојем тржишта, менаџер финансија, као и маркетинг менаџер јер одељење маркетинга ми уопште немамо и никада до сада га нисмо имали.

9. Да ли квалитет новинарства опада под утицајем онлајн сфере, тј. развоја онлајн издања?

Мислим да је интернет утицао на пад квалитета. Већина садржаја на онлајн издањима су агенцијске вести и генерално доминирају те брзе, кратке, дневне вести, док су дубинске анализе нестале или их има веома мало. Ми на интернету често немамо другу страну приче, већ се прво објави мишљење једне стране као вест, па потом друга реагује на то, па се у засебном тексту објави мишљење и реакција те друге стране као нова вест. Те две вести свакако могу да се линкују и повежу, али новинари који раде за онлајн издања и пакују садржаје немају времена да за сваку вест траже другу страну и онда долазимо у ту ситуацију коју сам навео. С друге стране, принт може да обухвати све то и да у једном тексту обједини различите стране и то је та предност коју има принт и због које верујем да ће штампа још увек опстајати на тржишту.

10. Који је по вашем мишљењу најбољи пословни однос између штампаног и онлајн издања на тржишту Србије и где је у овом тренутку бољи потенцијал за зараду (штампано или онлајн издање)?

Потребно је више улагати у дигитално издање јер чак и већа видљивост на интернету утиче на продају новина. Али новине генерално треба задржати као неку привилегију, као могућност да их узмеш и листаш, а уједно је и најбитнији извор прихода. У овом тренутку 90% наших прихода долази од штампаног издања, а 10% од дигиталног. Ми имамо тренд раст у дигиталној сфери и од оглашивача и од клуба читалаца у последње две до три године, али у овом тренутку мислим да у Србији постоји већи потенцијал за зараду од принта. То је случај и у многим светским медијима, иако мањи део људи ради у принту.

Што се тиче публике, дефинитивно постоји већи потенцијал у дигиталној сфери јер ту долазимо до далеко веће публике, али сада треба осмислити начин како да се то искористи.

11. Која је актуелна пословна стратегија ваше медијске куће и какав је у том контексту однос између штампаног и онлајн издања?

Наша тренутна стратегија је „print first” и наше пословање се превасходно базира на штампаном издању.

12. Какав је план за пословну стратегију ваше медијске куће у наредних пет година и какав ће, према вашим предвиђањима, тада бити однос између штампаног и онлајн издања?

План је да у наредних пет година пређемо на „digital first”. У том контексту нисам задовољан тренутном расподелом и организацијом посла унутар редакције. Мислим да је потребно прерасподелити послове на основу тога ко је за који посао бољи, па у том смислу треба променити неке ствари. Дакле, то се пре свега односи на организациони део, а не на кадровски, јер мислим да имамо довољно кадровских потенцијала за ту трансформацију.

Надам се да ће наша публика у Србији схватити да информације на интернету нису бесплатне, као што схвата публика на неким развијеним тржиштима, и да ће самим тим бити могуће озбиљније развијати модел чланарина и претплата, као што је „Гардијан” прошле године успео да има већу зараду од читалаца него од оглашавања. Нажалост, код нас већина људи није медијски писмена и то је отежавајући фактор. Људи морају да схвате зашто је један професионалан, независан и објективан медиј битан за друштво, и да је потребно да се подржи такав медиј, не да би новинари добијали плате, већ да би грађани имали релевантне информације, а то нигде није бесплатно.

Нама је током ванредне ситуације изазване вирусом корона драстично порасла читаност на онлајн издању и то је вероватно показатељ да су људима ипак битни поуздани медији. Колико ће се тих људи задржати и након короне на нашем издању, а колико се вратити неким ријалитијима и сензационализму, то ћемо видети. У сваком случају, мислим да ће зарада од дигитала расти у наредним годинама и ако нам је сада тај однос 90:10, у наредних пет година би могао да дође до нивоа 70:30 у корист принта.

13. Где ће бити највећи потенцијал за зараду за пет година и како ће ваша медијска кућа покушати да се припреми за то?

Највећа шанса за зараду биће на Инстаграму. Инстаграм се показао као најзанимљивији публици и ми се сада прилагођавамо томе и представљамо неке наше садржаје на Инстаграму да бисмо кориснике довели и на наш сајт. Чини ми се да ту постоји нека искренија публика него на Твитеру и Фејсбуку, посебно на Твитеру, као и да постоји могућност да се на Инстаграму заради. Ми смо већ почели да наплаћујемо неке садржаје на тој друштвеној мрежи и мислим да то може још много више да се искористи, посебно због тога што сада опција нису само фотографије као на почетку, већ и видео записи, слајдери, сторији, ИГТВ, тако да постоји много различитих начина да се заради. Друштвене мреже пружају велики потенцијал за зараду, али пре свега Инстаграм јер Фејсбук и Твитер полако опадају.

Мислим да пројекти на које се сада доста ослањамо неће постојати за неколико година, што је веома битан фактор за пословање у будућности. Имали смо велики број пројеката, грантова и донатора крајем деведесетих година када је у Србији постојао ауторитарни режим. Онда су се донатори повукли из Србије после 2000. године, када се већина медија стабилизovala, и више није било грантова. Последње три, четири године многи донатори су се поново вратили у Србију и много је већи број грантова, тако да све то подсећа на период с краја деведесетих, а то значи да нешто не ваља у Србији, да медији нису независни и да је потребно да их неко ојача да би били одрживи. Када се опет мало побољша ситуација, ти

грантови ће опет нестати јер су они неки нужан приход у кризним периодима и ту су да помогну медијима да преживе ову политичку и економску ситуацију, али ће се они за коју годину повући из Србије и више их неће бити.

Када је реч о типу медијског садржаја, класичан текст је и даље највећа шанса за медије и мислим да ће људи све више тражити квалитетне информације и да ће стога класичан текст бити кључан. Не видео како се често може чути. Видео спада у опремање текста на интернету, баш као што се у штампи текстови опремају фотографијама. Тако ће и на сајту текст пратити графика, видео или нека друга форма, али текст је највреднији.

14. Који специфични фактори на домаћој медијској сцени пресудно утичу на пословну стратегију вашег медија и однос штампаног и онлајн издања?

Утицај малог тржишта: Не мислим да је Србија мало тржиште, поготово ако се поредимо са другим земљама региона јер смо ми највеће тржиште на Балкану. Зато мислим да то не утиче негативно, поготово јер развојем интернета ми нисмо ограничени само на територију Србије и већ сада нас чита доста људи из региона и широм света.

Утицај релативно сиромашне публике: То веома утиче јер медиј треба пре свега да зависи од читалаца, тј. да не буде економски зависан од огласа или страних грантова и донација, већ да публика препозна и подржи независне медије. Али пошто су људи код нас сиромашни, то јесте велика препрека. Зато је један од предуслова за бржи развој онлајн медија и то да људи буду медијски писмени и критички оријентисани.

Утицај конкуренције: Ми у овом тренутку немамо конкуренцију у Србији јер ако посматрамо све дневне листове, не постоји ниједан као што је „Данас”, који се придржава професионалних стандарда. На тржишту су углавном присутни пропагандни таблоиди и један продржавни медиј који важи за озбиљан дневни лист, а то је Политика. И иначе када посматрамо мејнстрим медије могу се на прсте једне руке пребројати они који спадају у домен независних и професионалних – имамо три недељника, један дневни лист и једну кабловску телевизију, и то је свега пет медија. Ту је још неколико истраживачких портала и то је то.

Када је реч о конкуренцији нашем онлајн издања, ту нам је портал „Н1” највећа конкуренција, најсличнији смо, и то нам је практично једини конкурент. То што немамо конкуренцију доста утиче на нас у позитивном смислу и мислим да је то последњих година побољшало многе ствари у „Данасу”. Људима у Србији је мука од пропаганде и сензационализма и онда се окрећу ка нама јер ми нудимо нешто друго.

Утицај оглашивача, тј. транзиција из принта у онлајн сферу: Они оглашивачи који се селе, углавном се селе на Гугл и Фејсбук и те паре одлазе из Србије. Што се тиче медијских портала, ту се за сада не селе, а када их и има на порталима, има их веома мало и цене су изузетно мале, тако да је приход од њих практично занемарљив.

Утицај квалитета ваших кадрова (медијских радника): Мислим да и у провладиним таблоидима постоје квалитетни новинари. Уосталом многи који су радили у „Данасу”, завршили су касније у таблоидима. Ту треба имати на уму да није сва одговорност на њима, јер уређивачка политика и квалитет кадрова не морају нужно да буду у истој равни. У таблоидима има квалитетних професионалаца, али се тај њихов квалитет једноставно не користи и не може да дође до изражаја. У том смислу не могу да будем сигуран колико су наши новинари квалитетнији од других. Када се читају новине, рекло би се да јесу, али треба узети у обзир и претходно наведене факторе који отежавају реалну процену.

15. Какве промене ћете иницирати у наредним годинама да бисте остварили вашу пословну стратегију у будућности?

Пре свега ћемо да реорганизујемо редакцију, тј. да радимо на ономе што се зове интеграција редакције, али не по моделу који је применио „Блиц”, већ у смислу да сви новинари раде за оба издања и да јачамо менаџмент. Та интеграција омогућила би да неки текстови одмах могу да буду објављени на сајту, да се не чека принт, и да на нека дневна дешавања можемо адекватно да реагујемо. У овом тренутку битни текстови чекају сутрашње издање, а ја мислим да то није добар модел.

Увек имамо и неке тренинге да бисмо ојачали наше кадрове, па ћемо тако у наредном периоду имати пет, шест различитих врста тренинга за маркетинг, пословање, друштвене мреже, за бизнис моделе. Све то ћемо организовати сами, али смо добили финансијску подршку за то.

16. Од којих фактора превасходно зависи колико брзо и успешно ћете имплементирати вашу пословну стратегију у будућности?

Наш најбитнији фактор су људи који раде у редакцији. Морамо да радимо са људима да схвате шта нови трендови захтевају да мењамо у нашем свакодневном раду и да то прихвате. То се односи и на нова знања и вештине, али и на нов начин рада и реорганизацију коју сам раније споменуо.

17. Шта највише отежава бржу трансформацију и прилагођавање дигиталном добу ваше медијске куће (буџет, тржиште, кадровски потенцијал...)?

Политичке околности у земљи су најозбиљнији фактор. Нама тренутна ситуација одговара јер немамо конкуренцију и то је наша предност, али ако се нешто промени набоље и дође до развоја демократије – то може директно да се одрази на нас јер више нећемо бити усамљени са уређивачком концепцијом коју имамо. С друге стране, може да се деси да се ствари додатно погоршају и да неко реши да нас потпуно угаси.

18. Шта бисте прво променили у вашој медијској кући када не би било отежавајућих околности о којима је било речи у претходном питању?

Колико год изненађујуће звучало, прво бисмо средили простор – паркет, прозоре, ентеријер... То би био први подухват јер у редакцију није улагано 20 година. Људи би били задовољнији и срећнији када би радили у лепшем простору. Наравно, додатно бисмо модернизовали и технику, а сем тога ништа посебно нам није потребно изузев промена које сам претходно већ споменуо.

Прилог бр. 2

Интервју са Жарком Ракићем, вршиоцем дужности главног и одговорног уредника дневних новина „Политика”

1. Имају ли штампани медији будућност и како ће она изгледати по вашем мишљењу?

Штампа сигурно има будућност у наредних пет до 10 година, али је веома тешко проценити шта ће после тога бити. Штампани медији данас зарађују више новца од дигиталних издања и наставиће да зарађују више још годинама зато што реклама у електронском облику траје веома кратко, а искуство показује да реклама у штампаним медијима има повратну реакцију, односно исплати се ономе ко се оглашава, док је све остало бацање пара. Не знам како други онлајн медији у Србији послују и колико зарађују, али мислим да код нас од тога још не може да се живи и мислим да примарни приход издавача мора да долази из штампаног издања. Зато мислим да ће штампа у Србији сигурно опстати још 10 година.

Иначе, пре 20-ак година сам се детаљније бавио питањем сличности и разлика између штампаних и електронских медија, пре свега телевизије. Ја сам то објаснио као дупли колосек који иде у истом правцу – циљ штампаних медија је да освоји слику и видео, а циљ телевизије је да освоји текст. И то се показало као тачно. Не говорим ту о интернету јер он има други проблем, а то је сналажење у том мору информација и све већег броја лажних вести у дигиталној сфери. Традиционални медији ће зато наставити да играју важну улогу јер људи немају времена да седе по неколико сати и истражују шта се догађа. Зато мислим да је кључно питање ко ће пре успети да освоји нови простор. Тако сада видимо да је и код нас дошао тренд да штампани медији покрећу телевизију, да је све више видео записа, а како ће у целој тој ситуацији ко да се снађе зависи од новца, од креативности, од могућности... Нема универзалног одговора, свако тражи свој пут.

2. Које су карактеристике новинара будућности, тј. која знања и вештине ће им бити најпотребније у будућности?

Тражиће се опште знање, тражиће се да новинар што више овлада модерним технологијама, али ће морати све боље да познаје и компјутере и другу технику која му је неопходна за рад. Вероватно ће морати да усваја и нека знања која се односе на обраду и коректуру текста, на преламање и слично, тако да верујем да ће нека занимања која сада постоје у новинарству, тачније графичкој индустрији, нестати као последица тога. Све ће то новинари морати да преузму на себе. Мислим да ће то у „Политици” бити неопходно већ у наредне три године.

3. Да ли данас традиционална новинарска знања губе значај у односу на нова знања и вештине и какав ће бити однос тих знања и вештина у будућности?

Основна знања у новинарству, као што је писање, не могу да изгубе значај. Биће неопходна само надоградња. Човек који је пре 40 година знао сценографију био је врхунски извештач. Када сам ја дошао у „Политику” научио сам да куцам на слепо јер ми је то било потребно за новинарски посао. Сада ће бити потребно нешто друго, не само основно знање о коришћењу компјутера, већ још много тога јер се цела индустрија развија веома брзо. И као што мене нико није терао да усвајам нека нова знања и вештине тада, тако ће и сада то бити индивидуално и зависиће од појединаца, али они који буду усвајали више нових знања имаће и веће шансе у послу. Та додатна знања и вештине данас омогућавају да се ефикасније

бавите новинарством. Али, понављам, без општег знања и умећа писања ништа друго не вреди.

4. Да ли су уредницима и директорима/менаџерима потребна нова знања и вештине у будућности и која од њих ће бити најбитнија?

Наравно да ће и њима бити потребна и да ће и они морати да се мењају. Да бисте били добар менаџер морате да знате све етапе креирања медијског садржаја. Ако се тај процес мења, и менаџери ће морати да усвајају нова знања јер ко не буде знао како медиј функционише, неће моћи ни да буде добар менаџер. Од уредника се такође очекује да прати најновије трендове да би могао да буде добар у свом послу.

5. У којој мери сте задовољни кадровским потенцијалом ваше медијске куће и степеном у којем су новинари у вашој редакцији усвојили нова знања и вештине?

Нисам уопште задовољан. Мислим да су људи превише инертни и да не разумеју да већ сутра почиње ново доба. Ова пандемија вируса корона нам је показала да морамо да радимо другачије. Ми смо у ходу покушали нешто да мењамо и имали смо мало почетничке среће. Али без праве стратегије, без технике и без подршке менаџмента не може ништа да се уради. Ништа од тога немамо, тако да сам песимиста по питању тога како ће све то изгледати у „Политици”. Видим да други штампани медији отварају телевизије, форсирају се видео садржаји, али ја очекујем да ће у наредном периоду бити и гашења штампаних медија.

6. Који нови медијски професионалци (нова радна места) су се појавиле у вашој медијској кући у последњих 10 година (таксативно побројати)?

Не постоје нови медијски професионалци.

7. Како се променила структура ваше редакције у последњих 10 година?

Није се променила. Остарила је.

8. Како се променила организација рада у вашој медијској кући у последњих 10 година?

Организација се такође није мењала, само су усвојене неке нове технолошке могућности које су нам биле на располагању.

9. Да ли квалитет новинарства опада под утицајем онлајн сфере, тј. развоја онлајн издања?

Да, квалитет опада. Све постаје „осушено”, све мање креативно, губи се драж. Трка за информацијама је погубна зато што уништава друге аспекте новинарства, као што су истраживање, лепота писања, одговорност, морал. Све то угрожава целу новинарску професију. Све је мање коментара, аналитичких текстова, промишљених интервјуа јер се данас само укључи диктафон и саговорник прича шта жели. Свако ко се бави пласирањем информација на тај начин не ради добро свој посао и није искрен. Чим конзументу медијског садржаја не оставите довољно простора да сам може да дође до неког закључка на основу онога што сте му понудили, то значи да му већ директно намећете неки закључак и селективно пласирате информације, а то значи да ту нема новинарства, већ пропаганде.

10. Који је по вашем мишљењу најбољи пословни однос између штампаног и онлајн издања на тржишту Србије и где је у овом тренутку бољи потенцијал за зараду (штампано или онлајн издање)?

Тренутно је у штампаним медијима бољи потенцијал за зараду. Приход од онлајн новинарства расте, али не брзином која може да угрози штампу. Штампа је у Србији сигурно још увек доминантнија у том смислу.

11. Која је актуелна пословна стратегија ваше медијске куће и какав је у том контексту однос између штампаног и онлајн издања?

Сада је пословна стратегија „print first” јер је штампано издање примарно.

12. Какав је план за пословну стратегију ваше медијске куће у наредних пет година и какав ће, према вашим предвиђањима, тада бити однос између штампаног и онлајн издања?

Немам никаква сазнања о томе. Али да ја могу нешто да урадим, применио бих добра искуства из света и запослио бих врхунске програмере да могу технички да подрже развитак онлајн издања. Имате, рецимо, немачке медије који су затворили своје онлајн издање, тачније део текста јесте отворен, али после два или три пасуса текст се закључава и могуће га је прочитати само ако се плати. За тако нешто је потребна техничка подршка која ће да обезбеди имплементацију тог или неког другог сличног решења наплате за које се процени да је најбоље решење. Али за то је потребно запослити неке нове људе. Они би и дизајн подигли на виши ниво. Мора такође да се мења и форма. Дигитално издање мора да се освежи на сваких шест месеци, а ми то урадимо једном у неколико година. За све то су потребно озбиљни стручњаци, а не приучени људи који ће да раде за малу плату. Не можете очекивати квалитет ако тако радите.

Ми можемо да креирамо ПДФ форму штампаног издања и да га продајемо читаоцима који желе да плате да читају штампани примерак новина у електронској форми, као што је сада случај у „Политици”, али за озбиљно дигитално издање које ће бити ажурирано из минута у минут, то не може да се ради на тај начин. За озбиљно дигитално издање не могу да раде само обучени новинари и уредници, већ су неопходни и стручњаци који ће пружити техничку подршку за све то. Зато прво треба направити револуцију у глави. Ако се све то не разуме, онда ништа не вреди.

13. Где ће бити највећи потенцијал за зараду за пет година и како ће ваша медијска кућа покушати да се припреми за то?

Онлајн ће добијати на значају, али штампа неће бити поражена. Можда штампа и онлајн за пет година буду и изједначени по приходима које доносе, али ће штампа остати веома значајан извор прихода за издаваче, а то је најбитније за њу.

14. Који специфични фактори на домаћој медијској сцени пресудно утичу на пословну стратегију вашег медија и однос штампаног и онлајн издања?

Немам сазнања о томе.

15. Какве промене ћете иницирати у наредним годинама да бисте остварили вашу пословну стратегију у будућности?

Никакве. Немам могућност да утичем на то.

16. Од којих фактора превасходно зависи колико брзо и успешно ћете имплементирати вашу пословну стратегију у будућности?

Немам сазнања ни о томе.

17. Шта највише отежава бржу трансформацију и прилагођавање дигиталном добу ваше медијске куће (буџет, тржиште, кадровски потенцијал...)?

Највећи проблем је потпуно неразумевање нашег руководства за то питање.

18. Шта бисте прво променили у вашој медијској кући када не би било отежавајућих околности о којима је било речи у претходном питању?

Одмах би морала да се ојача онлајн редакција и да се увећа за неколико пута. То значи да се однос са тренутних 1:10 (на једног новинара у онлајн редакцији тренутно дође 10 новинара у принту) смањи на 1:3, потом да онлајн редакција добије све техничке могућности које су јој неопходне за озбиљан рад, као и да се онлајн издање унапреди и да изгледа пристојно, да буде на европском нивоу, па да захваљујући свему томе редакција може да ради креативно, а не само да се баве техничким стварима.

Очигледно је да се оглашивачи селе тамо где виде да има доста посета. Када имате добро онлајн издање, наравно да ћете имати и веће шансе на тржишту јер се све прати и нема простора за манипулације по питању посећености. Све је ту јасно и много је прецизније него на тржишту штампе где има много лажи по питању тиража, продатих примерака и слично. У том смислу је онлајн издање више фер у односу на штампано јер се одмах види шта сте урадили, да ли имате квалитет, који је број посета. Зато мислим да ће од квалитета превасходно зависити и успех онлајн издања, а притом не мислим само на квалитет текстова, већ и на квалитет дизајна, на то да ли је модерно, да ли прати захтеве читалаца и друге дигиталне стандарде.

Када имате лошу полазну позицију, као што има „Политика”, све то је много теже. Пре 30 година „Политика” је имала и ТВ и радио, пре свих других, али смо све то прокоцкали због разних разлога. Сада смо могли да имамо одличну позицију, међутим и држава је ту много допринела својим неразумним понашањем и сада смо и без радија и без телевизије. Неко је кршио закон, као „Вечерње новости”, па сада имају свој радио иако је забрањено да штампа има било какав електронски медиј у свом власништву. „Политика” је следила правила и сада нема ништа.

Нећемо плакати за прошлим временима. Надам се да ће овде доћи људи који ће да схвате да онлајн издање није прилепак, није привезак, већ мора да се улаже у њега. А то захтева озбиљан приступ и да се за почетак реши да ли је то само дигитално издање дневне новине које се продаје у електронском формату као посебан производ, или је то платформа која нуди нешто потпуно ново. За то је потребна анализа и процена стручњака који би донели закључак шта је најбољи пут за „Политику”, па онда да се иде даље. Без озбиљне анализе нема шансе за озбиљан развој јер мора да се види степен оправданости инвестиције, који је редослед потеза, а то је озбиљан посао јер практично значи покретање новог медија ако онлајн издање треба да нуди и наплаћује свој оригиналан садржај, а не само садржај из принта. То не може да се ради у ходу и то не могу да раде аматери, а када кажем аматери мислим на приучене уреднике који су добри у принту, али треба да стигну до неког адекватног нивоа да би радили у онлајн издању. Да не спомињем и маркетинг који све то треба да прати на одговарајући начин. То је озбиљан посао који захтева много људи.

Прилог бр. 3

Интервју са Јеленом Дракулић-Петровић, генералном директорком издавачког друштва „Рингијер Аксел Шпрингер д.о.о.”

1. Имају ли штампани медији будућност и како ће она изгледати по вашем мишљењу?

Будућност штампаних медија првенствено ће зависити од тога колико брзо ће свако од нас успети да се трансформише. Што наша трансформација буде спорија, то ће штампа дуже трајати. Тржишта се доста разликују, а истраживања показују да наше тржиште представља „тврдо језгро” штампе јер имамо навику читања са папира. То има везе и са демографијом јер је наша популација старија, теже се мења и теже се оријентише на друге канале, тако да мислим да у наредних пет година будућност штампаних медија постоји, али је она знатно лимитирана јер принт стагнира и смањује се његов утицај у погледу тиража и корисника. У домену дневне штампе се очекује драстичан пад, на шта указује и досадашњи тренд пада од 15% до 20% из године у годину у зависности од новина. Магазини неће бити толико погођени јер је то друга врста производа и испуњава другу врсту потреба, али дневна штампа хоће.

2. Које су карактеристике новинара будућности, тј. која знања и вештине ће им бити најпотребније у будућности?

Новинар будућности је заправо новинар садашњости. Новинарска професија се у суштини не мења. Новинар увек мора да има добар извор, новинар увек мора да се креће, новинар је увек тај који мора да сазна нешто што други не знају. Вест је оно што други не знају или што други не желе да се зна. И то ће увек остати „уклесано у камен” као крилатица новинарства. Добар новинар је онај који има информацију више, који има контакт више, онај који зна нешто што већина колега у редакцији и већи део јавности не зна. Међутим, начин обављања посла је другачији у односу на оно што је била пракса пре 15 година. „Блиц” пре 15 година и „Блиц” данас две су потпуно различите редакције. Потпуно је различито и пословање. Наравно да начин обављања посла подразумева да сте и даље новинар 24 сата и то се суштински није мењало. Ако се деси нешто битно док сте приватно одлазили у продавницу, нешто што је вест, ви ћете то забележити. Ако то урадите, ви сте новинар. Ако ви то не урадите, ви нисте прави новинар. Можете да примате плату као новинар, али то заправо нисте у правом смислу те речи.

Али знања која новинар будућности мора да има су дигитална, а велики број новинара у Србији их не поседује. И даље су потребни новинари који су изузетно образовани, писмени, који знају како да напишу вест, знају како да напишу наслов који привлачи пажњу, који знају како да обликују текст. Разлика коју захтева онлајн издање је у техници. Све што се раније тражило од новинара, тражи се и сада на интернету, али се другачије пишу и раде неке ствари. Наслов, примера ради, мора да буде усклађен са Гуглом и то новинар данас мора да научи. Новинар мора да има основна знања о аналитици, основна знања оптимизације за претраживаче, мора да разуме шта је ЦМС. Онлајн новинарство није баук и ја се годинама бавим демистификацијом дигитала. Ми имамо сјајне примере колега који су се одлично прилагодили свим тим променама, али исто тако и оне који су отишли јер нису били спремни за промене. Већина млађих новинара и уредника су пригрлили промене и добили сјајан одговор на своје новинарство јер на порталу моментално добијате повратну реакцију на свој текст и одмах можете да процените да ли сте постигли ефекат који сте желели. Реакција стиже практично моментално путем коментара или преко аналитике и ви одмах знате колико

људи је заиста прочитало текст, колико се временски задржавају на њему, каква је интерактивност. И тако одмах добијате неку врсту евалуације свог рада од стране читалаца за које све то и радите.

3. Да ли данас традиционална новинарска знања губе значај у односу на нова знања и вештине и какав ће бити однос тих знања и вештина у будућности?

Традиционална знања остају битна, али не и довољна. Ја никада не бих запослила некога ко бежи од дигиталног издања јер то значи да тај неко не прихвата свет око себе. Мислим да је то више културолошка ствар. Људи који су против промена су по мом мишљењу људи који губе додир с реалношћу. С друге стране, морам да кажем да ће сигурно постојати изузеци од правила, али ти људи ће надоместити тај део одсуства дигиталних знања са невероватним искуством, ауторством, изворима и сазнањима. Али то је заиста мали број људи. Изузетност ће се ценити, запошљавати и награђивати.

Трансформација у новинарству је иста као и трансформација у свим другим професијама. Чињеница је да ћете увек морати да стичете нова знања и да ћете увек морати да радите на себи. Технологија се толико брзо развија да захтева да константно учимо и сазнајемо нешто ново. Та трансформација је и у „Блицу” била веома болна из угла колега који праве штампано издање, посебно ако се посматра психолошки аспект промена. Промена навика је веома комплексно питање и то могу сасвим поуздано да тврдим јер је прошло више од 10 година од наше чувене интеграције редакције. Први смо спровели такву трансформацију на домаћем тржишту и доста успешно смо то извели.

4. Да ли су уредницима и директорима/менаџерима потребна нова знања и вештине у будућности и која од њих ће бити најбитнија?

Уредници и менаџери морају да се мењају баш као и новинари јер драстичне промене погађају све нас. Моја знања су драстично морала да се промене у протеклих 15 година. Ниједан задатак којим се ја данас бавим није постојао пре 15 година у мом радном задужењу. Наравно, основа менаџерског посла се није променила и неће се променити ни у будућности, али се начин на који радимо и остварујемо циљеве мења. Рецимо, једно од мојих задужења је праћење прихода и расхода компаније и планирање будућих извора прихода, тј. стратешко усмеравање компаније. Суштина тог посла била је иста и пре 12 година када сам ја постала директорка, али су се промениле линије прихода јер они сада долазе и из дигиталне сфере, и из потпуно других врста адвертајзинга, као и из неких другачијих видова продаје.

Тако је пре 10 или 15 година основа наших прихода била продаја новина на киоску која подразумева да од сваког продатог примерка „Блица” наша компанија приходује одређени део новца, па се наша зарада рачуна тако што се тај део помножи са бројем продатих примерака и то је практично све што је било потребно за дневни, месечни или годишњи извештај када је реч о приходима. То се данас драстично мења када говоримо о конверзији корисника на интернету. Наш купац више није дистрибутер са киоска, већ је то Гугл или Епл. То је драстична разлика јер су начини плаћања, извештавања, комуникације и аналитике потпуно другачији. А то нужно захтева и да се мој посао мења и прилагођава тим новим околностима, па ја данас морам да знам да пратим приходе од Епла, морам да познајем Гуглову политику пословања до најситнијих детаља, морам да знам да ли нас и када нас Гугл блокира због неког садржаја, морам да познајем све процесе и промене у тим новим линијама пословања.

Исто је и са адвертајзингом јер је и ту разлика између принта и онлајна драстична. Рецимо, пре 10 или 15 година највећи део огласа закупљивале су агенције, велики медија пулови, а посебно на нашем тржишту на којем су постојала два или три медија пула, тако да су контакти директно са клијентима била веома ретки. Међутим, данас када је у „Блицу”

дигитална платформа знатно већи извор прихода у односу на штампу агенције су најмање присутне у закупу огласног простора јер агенције нису знале да се прилагоде новим захтевима тржишта, па је и директан контакт са клијентима много учесталији. То је велика промена која од нас захтева да се прилагодимо и преузмемо добар део тог посла који су раније обављале агенције.

И трећа битна ствар, агенције су у великом заостатку јер се нису довољно успешно прилагодили новим околностима на тржишту и новим системима, пре свега програматику и тој новој берзи оглашавања на дигиталу јер су програматик приходи сада знатно већи него раније и претпостављамо да ће то бити будућност адвертајзинга на дигиталним издањима. Све то значи да ја као менаџер сада морам много другачије да пратим програматик, да га разумем, да знам много детаља у вези са ценовном политиком и слично.

Због свега тога кажем да у начину обављања посла оно што сада радим нема готово никакве везе са оним што сам радила пре 15 година иако је суштина мог посла остала иста. И тада и данас сам одговорна за управљање људима, процесима и финансијама, али пошто су људи, процеси и финансије потпуно другачији, то значи да и ја данас све морам да радим на други начин.

5. У којој мери сте задовољни кадровским потенцијалом ваше медијске куће и степеном у којем су новинари у вашој редакцији усвојили нова знања и вештине?

Мислим да би у том погледу највише требало радити на едукацији целог медијског тржишта јер је изузетно тешко када сами морате да произведете све кадрове који су вам потребни у савременим медијима. И то је један од највећих проблема са којим се ми боримо у последњих 15 година. Све то постаје још компликованије када то морате да радите на тржишту које није богато. Едукација кадрова је неопходна, а притом је тешко задржати добар кадар. Зато мислим да би тим питањем знатно више требало да се бави високо образовање и да се на институционализован начин много више ради на усвајању нових медијских знања код студената који тек треба да дођу у редакције. Али ако је медијима тешко да се мењају у том смислу, могу да претпоставим да је то тешко и у академској заједници, али то је велика грешка.

„Рингијер Аксел Шпрингер” је управо због тога покренуо свој бесплатан програм едукације под називом „Digital Media Campus” и ми смо једина редакција у Србији која има такав програм. У оквиру њега се годишње обучи 15 до 20 новинара и скоро сви добију понуду да остану у „Блицу”. Од тих 15 до 20, минимум 10 заиста и остаје у редакцији одређено време. Али то није формално образовање, и то није довољно. То воде људи који раде у медијима, нико није школовани предавач, нико није педагог. Ти људи имају знање, али често немају таленат да га пренесу и зато је битно да постоји институционализовано и формално образовање за нова медијска знања и вештине и зато наглашавам значај високог образовања и потребу да се на тај начин много више ради на решавању овог проблема који дефинитивно постоји на нашем тржишту.

6. Који нови медијски професионалци (нова радна места) су се појавили у вашој медијској кући у последњих 10 година (таксативно побројати)?

Око 20 запослених ради на развоју производа (product development), а то подразумева послове анализе, аналитике, аналитике плаћеног садржаја, дивелопмента, бек-енд и посебно фронт-енд развојем у погледу основних функционалности и дизајна који је изузетно битан. Ми то зовемо „product development” одељење и у њему су се појавила многа нова занимања која нису постојала пре 15 година, као што су SEO менаџер, Data Analytics менаџер, UX дизајнер (дизајнер корисничког искуства), Product Owner, Acquisition менаџер. То одељење је

веома повезано са маркетингом, посебно дигиталним маркетингом, јер је умрежавање тих послова много потребније него раније.

Када је реч о мултимедијалној продукцији, код нас је због ефикасности све то део редакцијског посла. Мултимедијална продукција је додатни ниво захтева који се поставља пред новинаре и уреднике и тај посао је обавеза редакције јер она мора да произведе неопходан мултимедијални садржај. Дакле, нема подршке са стране већ се то ради у оквиру редакције. Код нас новинар није само професионалац задужен за текст, већ је он уједно и видео новинар. Ја сматрам да фото и видео продукција спадају у домен новинарске продукције и ја то не одвајам. Наравно, новинари имају подршку и у погледу те мултимедијалне продукције јер у редакцији имамо и професионалце који се баве монтажом и графиком, па такође око 20 запослених чине монтажери, графички радници, преламачи, тј. они који нису искључиво новинари.

Још један специфичан део редакције чине они који су задужени за друштвене мреже. Све што се односи за постављање, постовање и бустовање садржаја, а 90% тога се своди на Фејсбук јер је најјачи и има највећи потенцијал, обавља се у оквиру редакције и то раде новинари обучени за тај део посла, тј. обучени за новинарство на друштвеним мрежама. Они не производе садржај, већ га пласирају на друштвене мреже. Дакле, оно што је произведено у „Блицу”, они прилагођавају и пласирају на друштвене мреже, али свако од њих може и да креира садржај ако то жели јер нема ограничења у том погледу за оне који желе да се баве и продукцијом. Али њихов примарни посао је да пласирају садржај.

И на крају, продаја огласног простора се такође обавља у оквиру наше куће јер смо пре пет година покренули највећу интегрисану „advertising-sales” организацију под називом „Медија Импакт Србија” (Media Impact Srbija) која функционише као адвертајзинг агенција. То је пројекат који постоји на нивоу целе наше групације у свету. Тада смо препознали да ћемо доћи у велики проблем са агенцијама јер оне нису могле да одговоре захтевима тржишта, тако да је Медија Импакт сада задужен да тражи нове изворе и начине монетизације медијског садржаја. И зато све што ми имамо у понуди, а друге куће немају, као што су креативно писање, ПР и комуникације, друштвене мреже, а ми то зовемо „digital service” функционише у оквиру „Медија Импакта”. То је била велика и значајна промена у нашем сектору продаје.

7. Како се променила структура ваше редакције у последњих 10 година?

Ако посматрамо и дужи период, тј. тренутак настанка онлајн издања „Блица”, а то је 1998. година, било је свега двоје колега који су радили за онлајн издање. Када сам ја дошла у „Блиц”, а то је 2004. година, било их је петоро. Пре десетак година, тачније пре те велике интеграције коју смо тада покренули, око 10% је радило за онлајн. А данас је то око 90% или ћемо тај проценат и дефинитивно достићи до краја 2020. Дакле, у том периоду од 22 године трансформисали смо се у тој мери да смо од почетних двоје колега који су се бавили дигиталном платформом дошли до тога да за онлајн издање ради 90% запослених.

8. Како се променила организација рада у вашој медијској кући у последњих 10 година?

Чињеница да смо се окренули ка дигиталној платформи директно је условила бројне промене. Рецимо, пре 20 година у принту су уредници добијали огромну количину садржаја на дневном нивоу, а они су потом одлучивали када, шта и како ће објавити у штампаном издању. Данас много већи број запослених у редакцији има слободу одлучивања шта ће да објави преко ЦМС-а. Тако су све ове промене које је донела дигитализација утицале и на демократизацију унутар медија и донеле су већу радну слободу у редакцији која је сада знатно мање хијерархијски организована него што је то раније био случај. Такође, организација рада је усмерена ка што ефикаснијој продукцији, па тако једино у нашој

медијској кући постоји подељеност нових медијских професионалаца које сам раније побројала по секторима, а сваки од тих сектора ради за сва наша „Рингијер Аксел Шпрингер” издања, па свакако и за „Блиц”. То је још један директан резултат интеграције коју сам спомињала јер смо ми ефикасна организација. Када се структура редакције промени у тој мери у којој смо је ми променили током последње деценије, неминовно се мења и модернизација и сама организација рада.

9. Да ли квалитет новинарства опада под утицајем онлајн сфере, тј. развоја онлајн издања?

Мислим да се под утицајем онлајн сфере дешава једна опасна ствар, а то је замена, тј. покушај да се као новинарство представи нешто што то заправо није. Садржај креиран од стране корисника је занимљив и интересантан концепт и све платформе које су базиране на таквом садржају су доживеле успех, али то није новинарство. Тачно је да дигитални канали доводе до демократизације медија, али у исто време доводе и до потпуне манипулације. Твитер је одличан, али многе ствари на Твитеру нису тачне. Одлично је и када ту можете да објавите шта год желите, али истовремено ту не постоји никаква одговорност. Мислим да је ту проблем са дигитализацијом, а не да је дигитализација покварила новинарство. Дигитализација је изнедрила једну нову форму комуникације која личи на новинарство, али то није, а често се тако представља.

Мени је зато драго што сам каријеру започела у Рингијеру који је у власништву једне старе аристократске породице новинарске вокације. Мајкл Рингијер који је оснивач и наследник тог штампарског бизниса, али и човек који је направио медијску кућу, је новинар. И он увек каже да нема новинарства без одговорности. Није новинарство само када први нешто објавите или креирате нешто бомбастично, неки „кликбејт наслов”. Поента је да то што сте креирали буде тачно. И то је оно што је проблем у онлајн сфери. Нема одговорности, а нешто што није новинарство се представља као такво и ту долази то те опасне замене коју сам споменула. Лажног (fake) новинарства је увек било, лажних вести је увек било, небитно је да ли се ради о дигиталној или принт платформи, али са развојем онлајн сфере тај проблем је мултипликован управо из претходно наведеног разлога.

10. Који је по вашем мишљењу најбољи пословни однос између штампаног и онлајн издања на тржишту Србије и где је у овом тренутку бољи потенцијал за зараду (штампано или онлајн издање)?

Стратешко опредељење „Блица” је окретање ка онлајн издању и када смо пре 10 година започели тај пројекат знали смо да је већи потенцијал у онлајн сфери и то се потврдило као тачно. Уопште није била лака цела та трансформација и било је много проблема када смо се пре 10 година окретали ка дигиталу. Било је пуно непроспаваних ноћи. Било је тешко. Али резултати су дошли. Ми се једноставно не бавимо новинарством ради новинарства. Свакако да новинарство има корисну друштвену компоненту која је изузетно битна, али генерално новинарство јесте бизнис и мора да прати промене на тржишту ако желите да будете успешни у том послу и да опстанете на тржишту.

Међутим, принт неће бити занемарљив ни у наредном периоду и то је битно. Он ће се код нас кретати у правцу аналитичког новинарства и ексклузивног садржаја. То је било и у претходном периоду и зато је цена „Блица” на домаћем тржишту највише расла у последњих 10-ак година. Трудићемо се да максимално избегавамо таблоидност иако је то немогуће избећи у потпуности, нити је потребно. Таблоидно је народно, а новине су народне. То је концепт „Блица”.

11. Која је актуелна пословна стратегија ваше медијске куће и какав је у том контексту однос између штампаног и онлајн издања?

Наша пословна стратегија је „digital first”, што значи да смо примарно усмерени ка онлајн издању. Та промена је логична последица промена на тржишту. Пре 10 година је принт бизнис доносио више профита, а сада доноси онлајн бизнис, па ми сада 60% прихода остварујемо од дигиталног издања, а 40% од принта.

12. Какав је план за пословну стратегију ваше медијске куће у наредних пет година и какав ће, према вашим предвиђањима, тада бити однос између штампаног и онлајн издања?

Радимо на томе да крајем 2020. године постанемо 100% „digital first” редакција. То значи да апсолутно сви доприносе онлајн издању и раде за њега. Изузетно мали број људи ће радити на принт издању. Такву ситуацију видим као финалну фазу имплементације пројекта који је почео 2009. и 2010. године са потпуном интеграцијом редакције коју сам тада покренула. У том тренутку се 10% запослених бавило онлајн издањем, па ако посматрамо претходну деценију у којој је реализован тај пројекат, то значи да смо почели са 10% редакције која је радила за дигитално издање и 90% за принт, а завршићемо ту трансформацију са обрнутим односом, тј. 90% који раде за дигитал и 10% за принт.

Када је реч о односу прихода између онлајн и принт издања у наредних пет година, ако је сада тај однос 60:40 у корист онлајн издања, мислим да је реално очекивати да тада однос буде 80:20 у корист наше дигиталне платформе. Мислим да због цене штампаних новина укупни приходи које принт доноси неће падати испод тих 20% у укупном уделу прихода у „Блицу”.

13. Где ће бити највећи потенцијал за зараду за пет година и како ће ваша медијска кућа покушати да се припреми за то?

Извори прихода у будућности ће веома зависити од података о корисницима. Сви смо ми врло специфична и субјективна бића и на основу тога бирамо садржаје које пратимо. Зато ће од круцијалног значаја за пословање у будућности бити да одредите баланс између онога што мејнстрим медији иначе нуде као свој избор информација и онога што је персонализовано и прилагођено појединачним преференцијама корисника. Од тога да ли ћете погодити идеалан однос та два типа садржаја зависиће и успех медија. Мислим да ће и приходи такође све више зависити од тих података о корисницима, о томе шта воле, како воле, коју боју, укус, храну, какве су њихове навике... Ти подаци ће бити основа и за неке нове сервисе и медијске производе. Али ће суштински у тржишној утакмици и даље побеђивати они медији који су најбржи и најтачнији.

14. Који специфични фактори на домаћој медијској сцени пресудно утичу на пословну стратегију вашег медија и однос штампаног и онлајн издања?

Најбитнији специфични фактор који условљава промене у Србији је домаћа економија која је плитка, па нам је тако и медијско тржиште. Када имамо плитку економију у поређењу са било којом развијеном земљом у Европи, то значи да она не производи довољно, а то се директно одражава и на медије јер су медији огледало свега. Из моје перспективе, тржиште је најбитнији фактор. То је ствар на коју ми можемо само делимично да утичемо. Рецимо, да уређивачком политиком утичемо на то да као друштво будемо стабилни, да не изазивамо проблеме, да утичемо да регионално помирење, да живимо без турбуленције, ратова и слично. Али на финансијску снагу тржишта ми као медиј ипак највећим делом не можемо да утичемо већ је то једна датост у којој морамо да функционишемо и зато то препознајем као најбитнији фактор. Све остале факторе, као што је конкуренција, можемо да решимо. Оно

што зависи директно од нас није проблем јер можемо да се носимо са тим, али тржиште као проблем не можемо ми да решимо већ оно мора да ојача да би бизнис боље функционисао.

15. Какве промене ћете иницирати у наредним годинама да бисте остварили вашу пословну стратегију у будућности?

Ми смо већ покренули један нови и значајан пројекат наплате нашег онлајн садржаја од 1. марта 2020. године. То је „Блиц премијум” (Blic premium) који је базиран на „фримијум” (freemium) моделу наплате садржаја, али не за тржиште Србије, већ за кориснике ван граница Србије и бивше Југославије (Словенију третирамо као иностранство). Сервис функционише тако што се „пејвол” (наплатна рампа) активира након петог чланка и за даље читање је неопходно плаћање. Тренутно имамо око 1000 претплатника и за сада смо задовољни како се тај сервис развија.

Међутим, нама је посета из иностранства значајна јер утиче и на наше приходе од програматика и зато нисмо радикално затворили своје издање и немамо у том смислу превелика очекивања од „Блиц” премијума, тако да смо у том контексту задовољни тренутним развојем. Дакле, не желимо да угрозимо садашњи систем прихода, али ипак желимо да остваримо конверзију и на овај начин, тако да смо из тог разлога покренули тај пројекат. То је нови вид прихода, нови бизнис, али и врло комплексан пројекат јер је ценовник различит за различите земље, потом је веома битно питање на којем тачно тексту ће се активирати пејвол, после колико времена, на којем типу ексклузивног садржаја треба да се активира наплата, итд. Много је фактора који утичу на то да ли ће тај пројекат добро функционисати, много је података потребно, много анализа.

Али све то иде једнако споро као што је било и у „Њујорк тајмсу”. „Њујорк тајмс” је седам година „крварио” када је покренуо такав пројекат. Њима је победа Доналда Трампа на изборима ишла на руку јер се десио тектонски поремећај и то се одразило на изузетан раст претплатника јер су озлојеђени Трампом решили да подрже „Њујорк тајмс”. Али понављам, један Њујорк тајмс се седам година мучио, био је на нули, али сада је тај бизнис коначно кренуо. Занимљиво је да се и сам „Њујорк тајмс” суочавао са истим проблемима као и ми на почетку, укључујући и психолошки отпор новинара. То је једноставно дуготрајан, компликован и тежак процес где год да га спроводите.

Али ја нисам сигурна да је то будућност новинарства. Ако би се сви други приходи укинули и преостали само приходи од претплатника, чак ни „Њујорк тајмсу” то не би било довољно. Мислим да је то битно, али да медији не могу да се ослоне на то и да само на томе базирају свој бизнис. Зато подједнак значај треба посветити и новим формама оглашавања, новим медијским производима и новим сервисима.

16. Од којих фактора превасходно зависи колико брзо и успешно ћете имплементирати вашу пословну стратегију у будућности?

Мислим да се крећемо у правцу тога да медији буду што масовнији у погледу корисника, без обзира на начин приходовања, тј. на то да ли је у питању наплата од претплатника или наплата по посети, или ће то, пак, бити основа за неке нове сервисе. Овај последњи начин је веома тешко постићи. Нема много примера за то ни у свету. Главно питање је да ли ми као медиј можемо да покренемо и развијемо сервисе који су људима потребни, а ти сервиси треба да се ослањају на медијски бизнис, али да истовремено не нарушава ни друштвену компоненту медија која је битна. Када говоримо о тој масовности као битном фактору за пословање медија у будућности, занимљиво је да су у Србији најчитанији портали настали из паблишинга, тј. у власништву су издавача новина. То није случај у многим земљама света, па су издавачи често куповали друге portale да би достигли жељени удео у дигиталним корисницима, као што је, на пример, био случај у Пољској.

17. Шта највише отежава бржу трансформацију и прилагођавање дигиталном добу ваше медијске куће (буџет, тржиште, кадровски потенцијал...)?

Ми смо стабилна и јака компанија са великим бројем професионалаца, па је за нас највећи проблем мало финансијско тржиште. Што земља буде богатија, наша позиција ће бити боља. Имаћемо базу за креирање нових производа и могућност да их наплатимо. То сада није случај и то је највећи проблем. Најбоља илустрација тога је податак да од укупно 4,3 милиона интернет корисника у Србији „Блиц” сада обухвата њих 3,5 милиона, али ни пола од тога не може ни на који начин да се наплати.

18. Шта бисте прво променили у вашој медијској кући када не би било отежавајућих околности о којима је било речи у претходном питању?

Тренутно сам, рецимо, у потрази за Acquisition manager-ом за „Блиц” премијум, али га још нисмо пронашли на нашем тржишту. Он треба да зна правила Гугла и Епла, треба да зна како да обезбеди нове кориснике и како да унапреди сам сервис да би био што више прилагођен потребама и преференцијама корисника. Нама требају такви нови професионалци. Ми имамо 10 отворених радних места за такве специфичне позиције, док новинара има на претек.

Потражња за таквим кадровима у медијима биће све већа. Њихове плате су просечно дупло веће од просечне плате новинара у медијима, а у будућности ће бити још траженији и све плаћенији. То су иновације које су потребне да би се сачувало квалитетно новинарство. То је начин да новинарство опстане, да квалитетно новинарство буде могуће. Не новинарство које ће неко платити, које ће бити под утицајем ове или оне политичке или економске струје, већ новинарство које само себе одржава, које има огромну публику. Замислите да имате медиј на тржишту који има 100.000 претплатника и да сви они плаћају по 10 евра месечно. У таквој ситуацији не постоји тај политички или економски фактор који може да утиче на уређивачку политику тог медија. Управо зато иновације и промене не треба да посматрамо као опасност, већ као нову шансу за медије.

Интервју са Недељком Крсмановићем, генералним директором компаније „Новости”

1. Имају ли штампани медији будућност и како ће она изгледати по вашем мишљењу?

Апсолутно имају будућност. Не у обиму и формату који је штампа имала у историји, али апсолутно имају будућност. Мислим да је простор и функција коју ће штампа понудити у будућности одржива из више разлога. Прво, нуди пробран садржај који је прилагођен сензибилитету читаоца. Друго, зато што је на неки начин ексклузивна јер оно што је свима доступно у једном моменту (попут смарт телефона) постаје неатрактивно, а самим тим оно што је у лимитираној количини (као новине) увек буде занимљиво и привлачно, то је у бити потрошача. Зато мислим да ће штампане новине само доживети трансформацију и да се крећу ка томе да постану недељници са премијум садржајима на дневном нивоу. То значи да ће имати модеран садржај, квалитетне и скупље формате, да ће бити намењене за пробрану читалачку публику, за доносиоце одлука, за оне који траже премијум садржај и за оне који воле да се информишу баш тако како штампа омогућава – да седе, листају новине и промишљају о текстовима.

Штампа ће опстати на тржишту и зато што интернет, колико год био добар, толико је истовремено и лош. Када посетите неки информативни сајт отвара се „пандорина кутија” јер када почнете да скролујете кроз сав тај садржај који вам се нуди можете да завршите у петнаестој причи у односу на ону због које сте дошли на тај сајт. За разлику од тога, принт вам нуди пажљиво осмишљен и спакован садржај, једну уредничку селекцију која вам не допушта да одете даље од онога што сте почели да читате и мислим да је тај сегмент добро пробраног премијум материјала будућност новина. То је правац развоја који ја очекујем од дневне штампе у будућности.

2. Које су карактеристике новинара будућности, тј. која знања и вештине ће им бити најпотребније у будућности?

Често се каже да данас свако може да буде и новинар, и фоторепортер, и камерман, јер технологија то омогућава. Данас новинар информативног садржаја на неком порталу заиста може да буде скоро свако, а о томе сведочи чињеница да су многи онлајн уредници и новинари заправо класични рирајтери у дословном смислу те речи, само се сада тиме баве на дигиталној платформи. Они суштински могу да припреме ултра читану вест само тако што среде, организују и оптимизују нешто што је неко други видео, фотографисао и написао 15 редова о томе. Управо та широка дисперзија сарадника, који су и професионалци и аматери, а који могу да се укључе у рад дигиталне медијске платформе, наравно уз новинарску и уредничку селекцију, даје простор за аутентичан развој сајтова. Међутим, увек ће се правити градација између изузетно квалитетних текстова и анализа с једне стране и чисто информативних садржаја и вести с друге стране. Али популација људи која чита премијум садржаје и квалитетне текстове није бројна и увек је неупоредиво већи број оних који прате кратке вести, лаке и забавне садржаје или неке опште информације. Зато је то елементарно информисање увек на првом месту и зато је такав садржај доминантан на тим брзим дигиталним платформама. И тако и треба да буде.

Али новинар будућности треба да буде произвођач премијум садржаја јер вест могу да пошаљу и саме фирме, институције, организације, читаоци... НИС (Нафтна индустрија Србије) ће, на пример, директно да пошаље вест да ће поскупети бензин. Не треба вам

новинар да обезбеди или да обрађује ту вест. Ако то пише неко ко је писмен, а најчешће такве вести пишу људи који су већ радили у медијима, она може директно из њихове куће да иде на медијски сајт. Мислим да је 90% вести тог типа заправо производ новинара који сада раде у неким фирмама, институцијама и сличним кућама. Зато мислим да ће те опште и кратке вести из свих сфера моћи да раде практично сви или неко кога задужимо за то, али нама та врста информисања није примаран бизнис него нам је важно да продамо неку вест коју смо ми сазнали, неки ексклузиван и квалитетан садржај. Стога мислим да ће се прави новинари и даље бавити суштином, садржајем, а то су аналитички текстови. Наравно да нема ни времена, ни простора, па чак ни могућности да се на дневном нивоу производи велики број таквих аналитичких текстова, али мислим да ће добро одмерена комбинација и симбиоза тих кратких вести и аналитичких форми бити кључна за пословање онлајн медија у будућности. А суштина новинарства и јесу те истраживачке и аналитичке форме јер у њима треба да имате два угла, два саговорника, проверене информације које ће неки квалитетан новинар обезбедити, спаковати и обрадити. Мултитаскинг је дефинитивно будућност новинарства, нема дилеме око тога, сваки новинар мораће да паралелно развија и неке друге условно речено „програмерске” вештине попут аналитике, оптимизације текста или монтаже, снимања видеа и слично. Али садржај је кључан и то се по мом мишљењу никада неће променити.

3. Да ли данас традиционална новинарска знања губе значај у односу на нова знања и вештине и какав ће бити однос тих знања и вештина у будућности?

Не губе на значају. Мења се само канал комуникације. Новине могу да буду на таблету, на телефону, на паметном сату, на зиду, на било којем будућем уређају, али то је само канал за пласирање информација који ће бити атрактиван првих неколико месеци и онда постаје уобичајен, а од садржаја све зависи. Садржај је кључ свега јер ви на сваком од тих гацета суштински тражите информације. Зато ће квалитетан садржај увек добити простор за себе, без обзира на канал комуникације и платформу. Новинарство се своди на садржај. То је вест која вам привуче пажњу, искрена, тачна, правовремена, погођена за циљну групу. Садржај је увек суштина, то је кључ.

4. Да ли су уредницима и директорима/менаџерима потребна нова знања и вештине у будућности и која од њих ће бити најбитнија?

Можда је на ово питање најлакше одговорити кроз пример „Новости”. Кроз пример медијске куће која је од оснивања пре седам 67 година доминирала у тиражима на овим просторима, а која је у последње две деценије преживала развојну кризу која је зауставила и даљи напредак и опстанак на првом месту по продаји. Разлог је једноставан – менаџмент није препознао потребу за дигитализацијом јер није усвојио нова знања. До пре годину дана дигитализација се третираше као убица принта, мада се и данас делимично боримо против таквог става.

Новинари старог кова су убеђени да је развијање онлајн издања чист канибализам и зато највећа промена треба да се деси у новинарској свести јер они треба да схвате да је новинарство, тј. садржај суштина, а да је канал комуникације нешто што се мења и што диктира тренд и време. Садржај је кључ сваког новинарства, без обзира на платформу. Зато новинари треба да схвате да није ништа страшно писати за онлајн јер ћете само форму прилагодити интернету, а за то вам треба онлајн писменост. Али суштина прављења вести се не разликује. Разликује се само опрема текста за принт и опрема текста за онлајн. Када будемо на том нивоу свести и када схватимо да је то иста прича, само да је друго паковање, онда смо пребродили највећу препреку.

Улога менаџмента је управо у томе да објасни људима то што сам претходно навео. Ја и даље мислим да „Новости” треба да продају принт колико год то сулудо звучало. Ми треба да будемо на свим платформама јер су „Новости” велики медиј. Не треба заборавити да су

„Новости” 50 година биле најтиражније новине на територији экс-Југославије. Почеле су да излазе 1953. године, а већ три године касније постале су прве новине целе Југославије са тиражом који је једне године достигао чак и 800.000 примерака. Ако узмемо у обзир да око четири особе прочита један примерак, онда долазимо до цифре од преко три милиона људи који су тада читали „Новости”. То је и тада изгледало као енормно велика цифра, али ако и данас изговорите бројку од 700.000 или 800.000 примерака то звучи фасцинантно, јер данас укупно тржиште читалаца новина не прелази 300.000 продатих примерака. Велики бројеви никад више неће постојати у принту. Али зато ми данас преко онлајн издања долазимо до 2,4 милиона људи и ту је велики потенцијал.

Али исто тако менаџмент мора да схвати да време онлајна тражи „фабрику вести” и да сваки модеран менаџер медија треба да схвати да мора да има велику продукцију вести ако жели да се буде лидер у новинарству. „Новости” су једна од ретких фабрика вести на нашем тржишту. Већина сајтова то није. Они су дистрибутери вести јер не може редакција која има 50 или још мање ангажованих људи да буде фабрика вести. Вест која „тресе” друштво долази у Србији из пет или шест фабрика вести, као што су „Новости”, „Блиц”, „Курир”, „Информер”... Шта то значи? Значи да када нешто објаве „Новости” или „Блиц” то се после појављује и на РТС-у, и на другим телевизијама, и на сајтовима. Задатак менаџмента медијске кућа као што су „Новости” је да пронађу методологију да остану произвођачи вести и лидери у информисању.

5. У којој мери сте задовољни кадровским потенцијалом ваше медијске куће и степеном у којем су новинари у вашој редакцији усвојили нова знања и вештине?

Не можете преко ноћи да убедите искусног новинара који је навикао пише по канонима принта да моментално прихвати да пише по правилима за онлајн. Он је навикао да размишља на одређени начин и он мисли да ће његово радно место да нестане ако се онлајн развија. Његово поимање времена за дистрибуцију вести, њену допуну и нову верзију је далеко комфорније од захтева које намеће рад на сајту. Та трка са временом, али и другачија методологија опремања текста, значајно утичу на новинарску продуктивност и изазивају фрустрације.

Зато је то тако болан процес у који се неко уклопи, а неко не. Код младих новинара мањи је отпор ка новитетима и зато су они носиоци транзиције и модернизације. Зато је и за менаџмент најважније да гаји своје произвођаче садржаја, своје најбоље новинаре, али да их истовремено убеди да се промене. Јер не вреди вам најлепши дизајн, најбржи ЦМС, најбоља дигитална платформа ако су рубрике празне и ако нема довољно доброг садржаја. Велики је проблем да убедите новинаре да то схвате, али могуће је – постепено, полако, али могуће је.

Нажалост, ми због финансијске ситуације у земљи не размишљамо довољно о развоју новинарског кадра, о њиховој едукацији, усавршавању, и онда долазите у ту ситуацију да су све промене и трансформације много теже него што би могле да буду.

Колико је та трансформација кадрова битна добро сведоче и саме „Новости”. Ми смо 50 година били број један на тржишту целе старе Југославије. Имали смо тираж који је био већи од свих осталих новина заједно. „Новости” су биле заиста моћне, али је проблем у томе што људи који су касније долазили нису имали визију о томе да развојем онлајн издања не убијају, већ развијају „Новости”. Рецимо, у периоду када је „Блиц” почео са дигитализацијом, ми смо имали исти тип новинара и веома сличну редакцију као они, али смо у међувремену заостали за њима јер нисмо имали свет о томе да треба да се трансформишемо. Да смо били мало паметнији, данас би наша позиција била знатно другачија.

6. Који нови медијски професионалци (нова радна места) су се појавиле у вашој медијској кући у последњих 10 година (таксативно побројати)?

Од када сам ја дошао на место директора пре око годину дана убрзано окрећемо курс ка модернизацији компаније и ка новим платформама, пре свега ка видео платформама јер истраживања кажу да ће у будућности 70% садржаја који се пласира на сајту бити кратки видео садржаји, тизери или покривање приче фотографијама и кратким видеом. Тако ће, према предвиђањима, изгледати и вести у будућности јер ће се видео форма највише и најлакше конзумирати. Ми свакако немамо намеру да правимо телевизију, али један правац нашег развоја иде у правцу видео продукције, тј. да се вести дистрибуирају и кроз видео форме. Стога смо до сада запослили пет професионалаца који се баве управо пословима мултимедијалне продукције, имамо двоје колега који се баве анализом и захтевима публике, као и двоје који се баве бизнис моделима и монетизацијом садржаја.

Сада отварам и једно потпуно ново поље, нешто што многи не очекују да ће „Новости” урадити, а то је активирање наше Јутјуб платформе која није исплатива у овом моменту, али је корисна због видљивости и генерације која је окренута овом видео сервису. Покренућемо и нове формате, покренућемо подкасте за радијски садржај, таргетираћемо једну потпуно нову циљну групу на Јутјубу која сада не чита „Новости”, али је сада тренутак да их освајамо за будућност. Стога нам је и менаџер за друштвене мреже такође једна од нових позиција у редакцији.

7. Како се променила структура ваше редакције у последњих 10 година?

Број запослених у „Новости” се драстично смањило протеклих година – тачније са око 500 колико их је било пре 10 година на 340 колико нас је било средином 2019. Само у протеклих година дана број новинара смо смањили за 20%, а један од основних разлога за то је управо чињеница да се нисмо на време прилагођавали променама. Наиме, у оквиру наше компаније је дошло до гашења одређених принт издања. Имали смо веома богат портфолио штампаних новина, али како је нестајала публика за нека од издања, директно је смањен број новинара. Та издања су угашена јер нису дигитализована на време и на крају су због тога морала да буду укинута. Нико није размишљао како да се прилагоди новим околностима јер нешто што је умирало у принту могло је да васкрсне у дигиталном облику да је постојао мудар приступ и свест о томе. Ми то тек сада радимо и покушавамо да дигитализујемо наша издања. На пример, етаблирани бренд „Зов” има своју циљну групу, има своју вредност, и нема разлога да се не развија у свом дигиталном облику. Да ли ће тај развој ићи само у правцу објављивања текстова или можда чак и неких нових опција, као што су организовања одређених догађаја за кућне љубимце и онлајн продаје, то ћемо још видети, радимо на томе. Све се мења и морамо да се прилагођавамо тим променама.

Структура редакције се променила на још један начин. Када је покренуто онлајн издање пре око 12 година, 96-97% новинара је примарно радило за принт издање, а свега 3-4% за дигитално. Данас је тај однос значајно другачији јер сада 60% примарно ради за принт, а 40% за онлајн, што значи да се број новинара који примарно раде за дигитално издање повећао најмање 10 пута. Али треба нагласити да имамо и све већи број оних који раде за оба издања, а по мојој процени то је случај са 70% новинара у овом тренутку.

8. Како се променила организација рада у вашој медијској кући у последњих 10 година?

Ми нећемо правити класичну интегрисану редакцију и то је чињеница, али хоћемо интегрисати рад свих канала комуникације. Али новинар ће и даље бити новинар и радиће свој посао, дигитална издања ће се свакако развијати као засебан сегмент, док ће видео продукција такође радити свој део посла. Наравно да ће сви они морати да се умрежавају и сарађују, а о томе ће се бринути колегијум који ће одлучити шта се и где пласира и на који

начин. Али све то заједно треба посматрати под капом развоја „Вечерњих новости”, а на менаџменту је да одлучи да ли ће медијски садржај бити дистрибуиран на један или други канал, и како ћемо са једног канала кориснике усмеравати на друге. То и сада радимо јер када пласирамо вест на Фејсбук, то значи да ће део публике на наш сајт долазити преко тог канала. Сва та питања су будућност менаџерисања вести, то су питања за будућност медија уопште, а за то је неопходна едукација целе редакције.

Али оно што је битно напоменути је да није нужно да сви знају све. За новинаре који раде у принту, примера ради, није неопходно да имају знања о оптимизацији садржаја за претраживаче. Ми у редакцији имамо посебан департман за дигитал и у њему раде нове колеге које ће се бринути о томе, то је техничко питање, а за новинаре је најбитније да се баве својим основним послом, а то је да креирају добар садржај. И не треба их оптерећивати свим техничким детаљима ако смо обезбедили оне који се тиме баве. У том смислу нама идеја није да сви новинари поседују сва дигитална знања и вештине, већ да поседују елементарна дигитална знања, да буду дигитално писмени јер им је то потребно за ефикасан рад. Не желимо да се такмичимо у томе да нам цела редакција зна оптимизацију садржаја. Имамо људе за тај део посла, а за новинара је најбитније да нам произведу добру причу. Како ће та прича да се обликује за сваки појединачни канал комуникације, од дигиталног издања, преко Инстаграма и Фејсбука, па све до Јутјуба, о томе се брине дигитални департман који је обучен за то.

Најбитније је да уређивачки колегијум и менаџмент схвате и знају како ће организовати целу продукцију, али и како ће продавати медијски садржај, јер ми наш рад треба да наплатимо. Да ли ће то бити кроз програматик или директно преко продаје клијентима, или ће то можда бити преко нејтив или ПР садржаја, то је оно што ми треба да осмислимо и да нађемо решење које даје добре резултате.

9. Да ли квалитет новинарства опада под утицајем онлајн сфере, тј. развоја онлајн издања?

Чим је нешто у хиперпродукцији, наравно да губи квалитет. То је узрочно последично, али то истовремено не значи да из тог квантитета не може да се изроди квалитет. Зато је битно да медиј буде фабрика вести, а не само дистрибутер. Не може редакција од 50 људи да покрије квалитетно све битне теме и произведе 400 или 500 текстова на дан. То могу редакција као што су „Новости”. Мање редакције могу само да дистрибуирају садржај и прерађују садржаје нас великих. Оне препознају квалитет и бирају наше садржаје који одговарају њиховим циљним групама, али их они суштински само рециклирају, пакују другачије и дистрибуирају. Знају шта је занимљиво за њихову публику, тако селекују садржаје и пласирају их. И у томе су они, технички гледано, веома добри.

Али не могу они вечно да послују по том принципу, да краду. Они 90% свог садржаја преузимају од других. Не може неко да прави вести само тако што седи испред компјутера. Ви тако правите компилацију вести, али то није суштина новинарства. Суштина новинарства је да ви контактирате саговорнике, да добијете информације, да одете на лице места и да тако креирате садржај. Квалитетно новинарство је комбинација великог знања и искуства новинара с једне стране и доброг тумачења саговорника и информација до којих долазите с друге стране. Та комбинација резултира премијум садржајем, тј. добрим текстом. Зато је јасно да се ви не бавите правим новинарством ако само преузimate садржаје јер ви у том случају не производите ништа оригинално, нисте фабрика за производњу вести, већ фабрика за рециклажу вести. Колико ће то још моћи да траје зависи само од тога колико брзо ћемо доћи до заштите ауторских права новинара. Мислим да је то кључно питање за новинарство генерално. Данас имамо сувише слободну крађу и у тој крађи се појављује и све већи број лажних вести које добијају видљивост коју не би смеле да имају. Тако је и цео интернет постао једна бара у којој има много лажних и непроверених садржаја.

Зато је за медијски бизнис важно да ми у једном моменту дођемо у ситуацију да се ауторско право новинара заштити. Оног момента када се заштити ауторско право новинара, мења се цела игра, а у једном моменту ће и то морати да дође на ред. То би значило да не смете да прерадите мој садржај и објавите га као свој, а данас многи сајтови граде свој бизнис управо на томе. Небитно је да ли сте ви негде потписали „Новости” као извор или нисте, ви једноставно не смете да користите мој ауторски рад ако је то заштићено. Зато мислим да ће информисање постати прави бизнис тек када се буде регулисало ауторско право новинара. Будућност иде у том правцу. И зато менаџери сада морају да размишљају и о садржају, и о развоју дигиталних платформи, и о ауторским правима јер ће се пре или касније покренути и то питање.

10. Који је по вашем мишљењу најбољи пословни однос између штампаног и онлајн издања на тржишту Србије и где је у овом тренутку бољи потенцијал за зараду (штампано или онлајн издање)?

Код нас се, нажалост, још увек више зарађује од принта, али то није реална прича, није добар бизнис модел јер је тренд пада профита и продаје штампе на годишњем нивоу од 11% до 13%. А ако се ви ослањате на нешто што бележи константан пад из године у годину, то не може да буде добар бизнис модел јер у старту знате да не постоји метод којим би успели да побољшате тај резултат. Ми смо успели у неком периоду да зауставимо или успоримо пад принта, али то није дугорочно решење, то је само тренутни предах.

Имамо срећу да наша читалачка публика преферира принт и спорије одустаје од њега, јер воле да листају папир, да читају уз кафу, на традиционалан начин. Зато ће традиционалне новине последње умрети јер чувају тај осећај традиционализма. Када нешто полако умире као штампа сада, традиција је ту пресудна јер је читање и својеврсни ритуал, а не само чин информисања. То се јасно види када уведемо било какву промену дизајна „Новости” јер неке то нарушава његов ритуал и онда то утиче на читаоце. Они се тада осећају као да сте им померили неку фиоку, као да сте нешто извадили из једне у којој су они навикли да буде и ставили у другу. Дакле, више није на месту на којем су очекивали да буде и то ствара осећај нелагодности. Зато мислим да ће та ритуалност сачувати принт до неке границе.

11. Која је актуелна пословна стратегија ваше медијске куће и какав је у том контексту однос између штампаног и онлајн издања?

Више новинара још увек ради за принт, он тренутно доноси око 70% прихода, док онлајн издање доноси око 30%, тако да је штампано издање за нас изузетно битно. Али се истовремено све више окрећемо ка дигитализацији и модернизацији наше компаније, тако да се све више улаже и у онлајн издање. Стога наша стратегија сада није ни „print first”, ни „digital first”, већ се о томе која платформа добија примат одлучује од случаја до случаја.

12. Какав је план за пословну стратегију ваше медијске куће у наредних пет година и какав ће, према вашим предвиђањима, тада бити однос између штампаног и онлајн издања?

План је да за пет година наша стратегија буде „digital first”. Суштина је да се отворе нови канали комуникације са публиком и да се модернизује новинарски кадар – да буду инвентивнији, креативнији, да брже размишљају у дигиталном правцу. Али менаџмент ће морати да очува и неки традиционални део кадра који ће морати да покрива и тај дигитални сегмент. Ми у будућности морамо да нудимо ширину. У ширини је бизнис. Што више садржаја имамо, то ће више читалаца да буде код нас и то је та борба за бројке у којој сви морамо да учествујемо. Ми смо ушли у ту борбу за бројеве самим изласком на дигитално тржиште и то је нешто што морамо да радимо.

Све указује на то да ће главни извор прихода за пет година долазити из онлајн издања. Ако је у овом тренутку однос прихода 70:30% у корист принта, онда за пет година то мора да буде бар 50:50%, али још је реалније да тај однос ипак превагне у корист онлајна. Треба имати у виду да су трошкови које прави принт у самој продукцији неупоредиво већи од оних које захтева дигитална платформа. Када би трошкови штампе били мањи, вероватно би и приходи у будућности били другачији.

13. Где ће бити највећи потенцијал за зараду за пет година и како ће ваша медијска кућа покушати да се припреми за то?

Треба поћи од тога да ми радимо информативу и ми на тај начин стичемо видљивост. То је наша највећа предност. Мали сајтови који то не могу да раде не могу ни да се такмиче са нама јер ми можемо да уђемо у сваку тематску област коју желимо да покривамо, тј. у сваку нишу којом се бави неки мали специјализовани сајт. И зато се често дешава да велики купују мале јер желе да таргетирају неку специфичну циљну групу и да их увуку у своју мрежу. То је будућност. Гомилање малих сајтова под кишобран великог сајта. То је, заправо, већ садашњост. То и сада ради „Њујорк тајмс”. То је суштински таргетирање ниша уз помоћ поткатогија које ће персонализовати садржај за сваког корисника или групе корисника. Погледајте како се развија „Њујорк тајмс” са бројним поткатогијама које изгледају као мали сајтови. Све те поткатогије или мали сајтови не би били ни читани ни видљиви да функционишу самостално, али под капом великог информативног сајта они добијају своју праву вредност. Такво усмерење и таргетирање ниша ће бити још битније у будућности.

Ту је и један занимљив стари концепт, а то је да се новине читају да би се потврдило сопствено мишљење. Ви не читате нешто што није ваш код. Ако сте грађанске оријентације, онда ћете читати „Данас”. Ако сте патриотски оријентисани, онда читате „Новости”. Ако волите сензационализам, читаћете „Информер”. Зато не може онај ко чита „Информер” да каже да му се свиђа „Данас”. То је питање људског сензибилитета и тај неко не може да пронађе себе у новинама које не одговарају његовом сензибилитету. Некоме коме по сензибилитету одговара „Данас”, „Информер” је приземан. То је питање људског карактера и афинитета. Медији својим садржајем гађају емоцију, карактер, сензибилитет, вашу свест. Гугл је то савршено препознао и он свој бизнис базира управо на томе, на максималном персонализовању садржаја за сваког корисника.

Ви данас преко онлајн издања радите исто то и гађате ту ниша публику која се уклапа у ваш код. И то је суштина. Зато је битно да имамо што прецизније податке аналитике о корисницима. Можда не бисте веровали да су „Новости” на интернету најчитаније у популацији од 35 до 45 година. Рекли бисте вероватно да је то популација 55+, али статистика нам показује другачије. Удео женског аудиторјума је за 4% већи у односу на мушки. Зато морамо и садржај да прилагођавамо женама, али не само женама у тоталу, већ и женама у различитим старосним категоријама, односно онима до 35 година, онима старијим од 35 година и тако даље. На основу података смо уосталом и донели одлуку да преко развоја Јутјуба таргетирамо популацију која је млађа од 25 година јер она тренутно не чита новине, али је она битна за нас у будућности.

И то ће заправо бити модел уређивања и менаџерисања медија, а новинари ће као и до сада радити свој део посла. И наравно, увек је битно да имате неприкосновене ауторе који утичу на формирање ставова јавности. Они треба да постоје јер су усмеривачи. Није поента да само слушате власт, већ и неке друге паметне људе којима верујете на реч јер су својим остварењима у животу добили за право да анализирају и коментаришу битна питања, а вама то даје сигурност да тај неко добро промишља и заслужује да се чује.

14. Који специфични фактори на домаћој медијској сцени пресудно утичу на пословну стратегију вашег медија и однос штампаног и онлајн издања?

Ја мислим да су сви фактори који утичу на наше пословање узрочно повезани, од малог тржишта и чињенице је да је публика сиромашна и да још увек неће да плаћа за дигитални садржај, па све до понашања оглашивача и јачине конкуренције. Али новац је посебно битан. Ви не можете да модернизујете медиј ако немате новац јер треба прећи из једног формата у други, а то значи да покренете нови ЦМС, да ангажујете професионалце које до сада нисте имали, попут оних који се баве оптимизацијом, дигиталним маркетингом и слично. То је конгломерат разних фактора који утичу на пословање и веома је тешко издвојити само један. Али је много важно да имате финансијску подршку јер је ово бизнис.

Специфичност „Новости” је у томе што су оне у режиму унапред припремљеног плана реорганизације. Ја сам дошао у фирму која је практично била у стечају, па дигиталну трансформацију сада морамо да спроводимо у економској дубиози. Али и у таквој ситуацији снага брэнда и неколико добрих потеза довели су до тога да „Новости” уђу у Топ 5 сајтова у земљи јер „Новости” као брэнд имају огроман потенцијал. Оне су као добра кола, ако знате да их возите – остварићете добар резултат. Фирма коју сам ја преузео 2019. године имала је 17,5 милиона евра минуса. То је практично смрт фирме. Већи је био дуг од капитала фирме и то је стечај. Ми смо имали срећу што су повериоци прихватили унапред припремљени план реорганизације и тако се ушло у враћање дуга у десетогодишњем интервалу. Чак смо тај дуг од 17,5 милиона према повериоцима свели на 3,5 милиона, али ни тај део неће моћи да се врати ако не будемо ефикасно функционисали. Дакле, ако не модернизујемо медиј сада он неће постојати јер не можемо да опстанемо ако се не прилагођавамо актуелним трендовима. Морате да пратите игру и да имате читаоце који ће да буду извор ваше пословне снаге и то је тај круг. Чак иако сте у финансијском расулу, као што смо ми били, можете да се извучете ако се прилагођавате новим правилима игре и да се тако вратите на стазу старе славе.

15. Какве промене ћете иницирати у наредним годинама да бисте остварили вашу пословну стратегију у будућности?

Дигитализација је донела брзину и трендове. И оно што модеран менаџер треба да схвати је да вам не треба много људи који ће се бавити одређеним специфичним сегментом рада јер тај сегмент можда неће бити популаран или потребан за 10 или 20 година. Све је ствар тренда. Можда ће се једноставно изгубити потреба за тим. Суштински сви или бар већина послова треба да се обавља кроз аутсорсинг (outsourcing).

Ја мислим да ће у будућности све платформе имати утицај на прављење вести. И данас имају, али га немају толико много колико ће га имати за 10 или 15 година. Све платформе теже ка томе, и Фејсбук и Јутјуб и класични медији морају да прате тај тренд и морају да се појављују на тим каналима. Имате нову групацију младих људи који су рецимо окренути ка Јутјубу јер је то платформа која даје безграничне могућности. Некада смо имали телевизију са три канала, па кабловске са 50 канала, а данас имате Јутјуб канале којих има на милионе и милијарде. И ту свака индивидуа може да постане медиј за себе.

Треба имати у виду да су онлајн платформе направљене тако да буду доступне свима и зато до сада још није био моменат да се започне са наплатом садржаја и од стране корисника. Али како време буде одмицало и то ће постати неминовно, тако да ће се и вести полако наплаћивати. Баш као што деца већ данас плаћају игрице. Ми још немамо ту културу плаћања медијског садржаја, али ако погледате примере из света, уочићете да неки медији не наплаћују вести, али преко своје платформе наплаћују неки други производ. Ти људи који су у оквиру свог медијског садржаја увидели да могу да продају нешто друго, попут неке игрице или укрштенице, су визионари. Можда је то деловало нелогично, али ти људи су заиста били визионари. Сабрали су два и два и схватили да не могу да продају текст, али

преко своје платформе могу да продају игрицу вашем детету или вама могу да продају укрштеницу или судоку. И тако вас мало по мало уче да на том сајту нешто плаћате. Сутра ћете се тако одлучити да платите премијум вести. Али одлучићете се за то јер вам је баш та вест потребна, јер је то ексклузиван садржај или је то писао неко кога не можете читати на другим местима. И тако опет долазимо до закључка да су добри новинари и квалитетни садржаји основ свега.

Метода за плаћање медијских садржаја има, али још нисмо на том нивоу да би то озбиљније заживело, поготово не ми у Србији. Али глобално мислим да се крећемо у том правцу и мислим да се то види иако су још увек у мањини они који су већ кренули тим путем, као што је „Њујорк тајмс” кренуо малим корацама са претплатом која кошта један долар. Али милиони претплатника који плаћају по један долар дају велику бројку и тако је овај лист први пут у историји дошао до тога да зарађује више од дигитала. Ствар је из њихове перспективе веома једноставна. Један долар је ништа, али када се говори о глобалном нивоу, то је озбиљна цифра.

16. Од којих фактора превасходно зависи колико брзо и успешно ћете имплементирати вашу пословну стратегију у будућности?

Важан је маркетинг, важна је свест људи, важан је однос међу њима, важно је да новинар данас не ради један текст дневно јер се ми данас такмичимо у броју вести и ако немамо ту продукцију, немамо бизнис који желимо. Зато се стално враћам на то да је битно да будемо и останемо фабрика вести. Морате да имате 400 до 500 наслова дневно, као што их ми данас имамо, па чак у будућности и до 700 или 1000 наслова у разним сегментима да би могли да учествујете као озбиљан играч на дигиталном медијском тржишту.

„Њујорк тајмс” је достигао врхунац јер продаје свој садржај и има све више претплатника на дигитално издање. То је феноменално. „Њујорк тајмс Синдикейт” (New York Times Syndicate) је такође фантастичан сервис који су покренули. Он подразумева да овај лист директно продаје свој садржај, али и своје ауторе. Ако ви, рецимо, хоћете да направите новине и да имате највећег финансијског експерта код себе као колумнисту, то кошта 3000 евра преко „Њујорк тајмс Синдикейта” на месечном нивоу. И ви тако можете да добијете неке од највећих светских експерата на глобалном нивоу који пишу за вас, и то из разних области. Немате га на плати, али то кошта 3000 евра месечно. Замислите каква је то референца. Тако се склапа слагалица и тако својим читаоцима постајете неприкосновени јер они виде да само ви имате такве ауторе. То даје тежину и за портал, и за штампане новине. Зато могу да кажем да је будућност медија да функционише као робна кућа јер мора да има што више различитих садржаја којима ће моћи да задовољи апетите својих читаоца. Морате да препознате њихову потребу и да на ту потребу понудите адекватан производ.

Навешћу један занимљив пример који добро сведочи о томе. Најтиражнији штампани медиј на свету је магазин који издаје ААРП (American Association Retired People / Америчко удружење пензионера). Они имају тираж од 45 милиона примерака које шаљу сваког месеца на адресе својих претплатника. Окупљају само пензионере и баве се само њима. То је правац у којем свет иде. Треба да се крећете према потребама своје публике. Замислите ту моћ у преговарању са партнерима или оглашивачима која произилази из бројке да их прати армија од 45 милиона људи. Они су у једним преговорима одбили чак и сарадњу са „Њујорк тајмсом” јер су рекли да је „Њујорк тајмс” превише мали за њих. То је та прича о бројева и моћи коју они доносе.

Дакле, ако посматрамо све факторе, новац је изузетно важан, потом долази конгломерат свих других тржишних фактора, али и способност да се повлаче прави потези и да се редакцијом управља на прави начин. Али наглашавам новац јер без њега ништа друго није могуће.

17. Шта највише отежава бржу трансформацију и прилагођавање дигиталном добу ваше медијске куће (буџет, тржиште, кадровски потенцијал...)?

Људска свест и страх. Ништа више. Само страх да онлајн издање значи смрт за професију којом се новинари у принту баве, а то уједно значи и укидање њиховог радног места. Тај страх је последица недовољне едукованости новинара јер не схватају да је то само нова димензија новинарства, а не смрт. Новине су најстарији и базични медиј и тешко је некоме објаснити зашто нешто што траје 200 година уназад одједном не треба да постоји. То је највећи изазов. Када новинари схвате да новинар треба да буде мултитаскинг, а не само човек који ће откуцати текст, него да он треба да фотографише телефоном, да сними кратак видео, да сними интервју на диктафон телефона, мислим да ће тек тада бити створени услови за потпуни развој дигитала.

Несрећа новинарства је у томе што се тај мали уређај који зовемо паметни телефон није појавио пре неколико деценија јер би све у новинарству било пет корака испред. Некада сте куцали новинарски текст на куцаћој машини и због грешке пред крај шлајфне сте морали да куцате све испочетка, а данас једним кликом све исправите. У том контексту тај уређај представља нашу огромну предност, а не нашег противника. Раније нисте могли да проверите готово сваки податак у свега неколико кликова преко интернета као што данас можете, већ сте морали да се ослоните само на оно што носите у својој глави као знање. Данас је све то другачије. Данас можете да се ослањате на памет милиона људи захваљујући претраживачима и разним базама података или сервисима, а раније сте могли само на оно што ви сами знате.

18. Шта бисте прво променили у вашој медијској кући када не би било отежавајућих околности о којима је било речи у претходном питању?

Прво бих променио начин размишљања колега о новинарству и променама у новинарству. Ствари су се увек мењале у нашој професији и прилагођавање је увек било неопходно. На пример, пре 15 година није постојао преламач или технички уредник који је радио као што се данас ради, а од тада до данас су се програми који се користе и начин на који се ради прелом мењали више пута. Данас ако не знате да радите у InDesign-у или неком сличном савременом програму, ви практично не можете да радите тај посао. Један од горућих проблема са којим се сада суочавам је чињеница да у редакцији имам 40 људи који су остали залеђени у времену и простору. Они су савладали само два програма и само то знају да раде, а не схватају да данас морају да се баве и веб дизајном или да се унапређују у неком другом правцу. Зато бих тај начин размишљања прво променио када бих могао.

Дигитално доба доноси неке нове захтеве пред новинаре, баш као што је неко раније време имало своје специфичности на које смо морали да се прилагођавамо. Дакле, потреба за променама је константна и ако то не прихватите, губите трку с временом. Истина је да је дигитализација донела драстичније и веће промене у новинарству него неки ранији периоди, али ако размишљате о томе као о нормалном току ствари, онда је то за вас само нови изазов. А на нови изазов најефикасније одговарате прилагођавањем и новим знањима. Када тако посматрате промене, онда онлајн издање више нећете доживљавати као фаталну опасност која ће укинути потребу за вама. А када дођете до тог нивоа свести, онда нестаје и страх који је највећа кочница у том процесу трансформације.

УПИТНИК ЗА ИСТРАЖИВАЊЕ У ОКВИРУ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ „ТРАНСФОРМАЦИЈА ШТАМПЕНИХ МЕДИЈА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У ДИГИТАЛНОМ ДОБУ”

Поштоване колеге,

Упитник који је пред вама део је истраживања које се спроводи за потребе докторске дисертације „Трансформација штампаних медија у Републици Србији у дигиталном добу” коју Марко Недељковић реализује у оквиру докторских студија на Факултету политичких наука – Универзитет у Београду. Циљ истраживања је да утврди на које се начине и у којој мери штампани медији у Републици Србији прилагођавају променама које доноси дигитално доба и ново медијско окружење. Упитник је анониман и његови резултати биће коришћени у циљу бољег разумевања промена до којих долази у редакцијама водећих штампаних медија у нашој земљи, укључујући и детектовање елемената који су претрпели највеће трансформације.

Унапред хвала на сарадњи и издвојеном времену за попуњавање овог упитника.

С поштовањем,

Марко Недељковић

I ОПШТИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ

Назив медијске куће (редакције) за коју радите: _____

Ваше радно место у редакцији:

1. Новинар
2. Уредник
3. Директор
4. Наведите назив свог радног места ако не одговара претходно понуђеним одговорима: _____

Ваш пол:

1. Мушки
2. Женски

Ваше године: _____

Ваше образовање:

1. Основна школа
2. Средња стручна спрема
3. Виша стручна спрема
4. Висока стручна спрема (факултетско образовање)
 - а) Област медија и новинарства
 - б) Нека друга област _____ (прецизирајте која област)
5. Постдипломске мастер студије
 - а) Област медија и новинарства
 - б) Нека друга област _____ (прецизирајте која област)
6. Постдипломске докторске студије
 - а) Област медија и новинарства
 - б) Нека друга област _____ (прецизирајте која област)

Колико дуго радите у медијима?

1. Од 0 до 3 године
2. Од 3 до 10 година
3. Од 10 до 20 година
4. Од 20 до 30 година
5. Више од 30 година

Датум попуњавања упитника: _____

Место попуњавања упитника: _____

П РАДНИ АНГАЖМАН

За које издање вашег медија примарно радите?

1. Примарно радим за штампано издање.
2. Примарно радим за онлајн издање.
3. Подједнако радим за штампано и онлајн издање.

За које све платформе креирате оригиналан медијски садржај?

1. Креирам оригиналан медијски садржај само за штампано издање, а колеге из редакције тај садржај по потреби објављују и на другим платформама, као што су онлајн издање и друштвене мреже.
2. Креирам оригиналан медијски садржај само за штампано издање и најчешће га самостално објављујем и на другим платформама, као што су онлајн издање и друштвене мреже.
3. Креирам оригиналан медијски садржај и за штампано и за онлајн издање и/или друштвене мреже.
4. Креирам оригиналан садржај само за онлајн издање, а уредници тај садржај по потреби објављују и у штампаном издању.
5. Креирам оригиналан садржај и за онлајн издање и за друштвене мреже, а уредници тај садржај по потреби објављују и у штампаном издању.

Да ли сте специјализовани за одређени сектор или извештавате о темама из различитих области?

1. Специјализован/а сам за сектор _____ (наведите сектор).
2. Извештавам о темама из различитих области.

Који од следећих задатака су део ваших уобичајених радних обавеза у редакцији за коју радите (заокружите редне бројеве испред свих задатака које обављате)?

1. Писање текстова.
2. Снимање фотографија када извештавате са терена за потребе опремања текстова.
3. Обезбеђивање фотографија које се користе за опремање ваших текстова када нисте у прилици да сами снимате фотографије (претрага бесплатних сервиса за фотографије, тражење дозволе аутора или власника за објављивање и слично).
4. Снимање видео записа по потреби када извештавате са терена.
5. Монтирање видео прилога од материјала које сте сами снимили или обезбедили за потребе објављивања.
6. Снимање и припрема аудио записа за потребе објављивања.
7. Самостално креирање графика, инфографика, интерактивних графика или анимација за потребе ваших текстова.
8. Коришћење садржаја са друштвених мрежа за потребе ваших текстова (информације са друштвених мрежа или ембедовани садржаји са Фејсбука, Твитера, Јутјуба, Инстаграма...).
9. Самостално објављивање ваших текстова на онлајн издању медија за који радите и њихово опремање мултимедијалним садржајима (фото, видео, аудио, графике, анимације...).
10. Самостално оптимизовање текстова за претраживаче (Search Engine Optimization / SEO).
11. Припремање и објављивање садржаја на званичним налозима вашег медија на друштвеним мрежама.
12. Вођење и уређивање званичних налога вашег медија на друштвеним мрежама (одговори на питања корисника, контрола постова, брендирање странице, праћење статистике и слично).
13. Коришћење аналитичких сервиса за праћење и анализу понашања публике на онлајн издању вашег медија (Google Analytics и/или други сервис за корисничку аналитику).
14. Одабир тема о којима ћете писати на основу анализе интересовања публике.
15. Одабир форме медијских садржаја који припремате на основу анализе навика и потреба публике (класичан новинарски текст, видео садржај, фото-галерија, мултимедијална прича...).
16. Употреба садржаја који креирају корисници у текстовима или медијским садржајима које припремате.
17. Директно комуницирање са публиком преко личних контаката или налога на друштвеним мрежама.
18. Одабир тема о којима ћете извештавати на основу таргет група медија за који радите (циљаних група које су битне за пословну стратегију вашег медија уколико су вам оне познате).
19. Одабир форме медијских садржаја који припремате на основу њиховог потенцијала за монетизацију (уколико имате сазнања, анализе, препоруке или сугестије у вези са тим).
20. Активно учешће у креирању медијских садржаја за специфичне медијске сервисе, форме или канале које је покренуо медиј за који радите, као што су аудио или видео подкасти, Јутјуб канал, директни видео преноси и слично.

III НОВИНАРСКЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ

Оцените актуелни значај следећих основних новинарских знања и вештина на скали од 0 до 10, при чему 0 значи да „уопште није битно”, а 10 значи „изузетно је битно”.

1. Професионално писање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Уређивање садржаја	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Поштовање временских рокова	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Процена вредности/значаја вести	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Тимски рад	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Комуникацијске вештине	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Истраживање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Интервјуисање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Извештавање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Критичко мишљење	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Провера података	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Специјализација за одређену тематску област	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Креативност и иновативност	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Поштовање етичких принципа и новинарског кодекса	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Да ли сматрате да новинари треба да се прилагођавају дигиталном добу тако што ће усвајати нова знања и вештине (на пример: за мултимедијалну продукцију и коришћење друштвених мрежа у професионалне сврхе)?

1. То је нужно за све новинаре и онлајн и штампаног издања.
2. То је нужно за новинаре онлајн издања, али не и за новинаре штампаног издања.
3. То није нужно ни за новинаре онлајн издања, ни за новинаре штампаног издања јер су основна новинарска знања и вештине сасвим довољне и у дигиталном добу.

Да ли сматрате да су вама потребна нова знања и вештине да бисте свој новинарски рад прилагодили дигиталном добу?

1. Веома су ми потребна нова знања и вештине јер их не поседујем.
2. Одређена знања и вештине већ поседујем, али не у довољној мери.
3. Већ поседујем довољно нових знања и вештина за успешан рад.
4. Таква знања и вештине ми нису потребне јер радим за штампано издање.

Оцените актуелни значај следећих нових новинарских знања и вештина на скали од 0 до 10, при чему 0 значи да „уопште није битно”, а 10 значи „изузетно је битно”.

1. Специфичности писања за онлајн издање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Снимање и обрада фотографија	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Снимање и обрада/монтажа видео записа	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Знања из области дата новинарства	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Таргетирање циљних група	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта за који радите (ЦМС-а)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Оцените степен у којем сте усвојили следећа нова знања и вештине на скали од 0 до 10, при чему 0 значи да „уопште не поседујем ово знање или вештину”, а 10 значи „у потпуности сам усвојио/ла ово знање или вештину”.

1. Специфичности писања за онлајн издање	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Снимање и отографија	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Снимање и обрада/монтажа видео записа	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Знања из области дата новинарства	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Таргетирање циљних група	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта за који радите (ЦМС-а)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Оптимизација садржаја за претраживаче (СЕО)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Да ли је оправдано захтевати од новинара да усвајају претходно наведена нова знања и вештине?

1. У потпуности је оправдано захтевати усвајање свих наведених знања и вештина.
2. Оправдано је захтевати усвајање већине наведених знања и вештина.
3. Оправдано је захтевати усвајање мањег броја наведених знања и вештина.
4. Оправдано је захтевати усвајање само неколико наведених знања и вештина.
5. Није оправдано захтевати да новинари усвајају наведена знања и вештине.

Да ли медијска компанија за коју радите обезбеђује обуке и тренинге за наведена знања и вештине?

1. Обезбеђује за сва наведена знања и вештине ако постоји редакцијска потреба за тим и интересовање.
2. Обезбеђује за више од пола наведених знања и вештина.
3. Обезбеђује за мање од пола наведених знања и вештина.
4. Обезбеђује за неколико наведених знања и вештина.
5. Не обезбеђује обуке и тренинге, већ се новинари самостално и приватно усавршавају.

Оцените значај који ће за пет година имати следећа новинарска знања и вештине на скали од 0 до 10, при чему 0 значи да „уопште неће бити битно”, а 10 значи „биће изузетно битно”.

1. Професионално писање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Уређивање садржаја	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Поштовање временских рокова	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Процена вредности/значаја вести	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Тимски рад	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Комуникацијске вештине	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Истраживање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Интервјуисање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Извештавање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Критичко мишљење	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Провера података	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Специјализација за одређену тематску област	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Креативност и иновативност	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Поштовање етичких принципа и новинарског кодекса	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Специфичности писања за онлајн издање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Снимање и обрада фотографија	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Снимање и обрада/монтажа видео записа	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Знања из области дата новинарства	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Таргетирање циљних група	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта за који радите (ЦМС-а)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Оптимизација садржаја за претраживаче (СЕО)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

IV РЕДАКЦИЈСКА СТРУКТУРА

Да ли током припремања медијских садржаја имате подршку других колега из редакције који су запослени на специјализованим пословима за пружање подршке новинарима приликом креирања мултимедијалних медијских форми или коришћења нових технолошких могућности приликом извештавања (то су најчешће веб дизајнери, програмери и веб девелопери)?

1. Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква специјализована радна места.
2. Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква специјализована радна места.
3. Имам ту врсту подршке у свом раду, а користим је:
 - а) Веома ретко (неколико пута годишње)
 - б) Ретко (просечно једном месечно)
 - ц) Понекад (два до три пута месечно)
 - д) Често (два до три пута сваке недеље)
 - е) Редовно (сваки дан или скоро сваки дан)

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за пружање подршке новинарима приликом креирања мултимедијалних медијских форми или коришћења нових технолошких могућности приликом извештавања, као што су веб дизајнери, програмери и веб девелопери?

1. Уопште нису корисни
2. Релативно су корисни
3. Корисни су
4. Веома су корисни
5. Изузетно су корисни

Да ли током свог рада добијате податке, препоруке и савете од стране редакцијских колега који су специјализовани за анализу и развој публике како бисте теме и медијски садржај који креирате што више прилагодили потребама публике вашег медија (то су најчешће аналитичар понашања публике, аналитичар корисничког искуства, менаџер или уредник за раст и развој публике, менаџер или уредник за дигитално ангажовање публике, уредник друштвених медија, репортер за друштвене медије, креатор садржаја за друштвене медије и публику и слично)?

1. Немам ту врсту подршке зато што у нашој редакцији не постоје таква радна места.
2. Немам ту врсту подршке иако у нашој редакцији постоје таква радна места.
3. Имам ту врсту подршке у свом раду, а користим је:
 - а) Веома ретко (неколико пута годишње)
 - б) Ретко (просечно једном месечно)
 - ц) Понекад (два до три пута месечно)
 - д) Често (два до три пута сваке недеље)
 - е) Редовно (сваки дан или скоро сваки дан)

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за анализу и развој публике, као што су аналитичар понашања публике, аналитичар корисничког искуства, менаџер или уредник за раст и развој публике, менаџер или уредник за дигитално ангажовање публике, уредник друштвених медија, репортер за друштвене медије, креатор садржаја за друштвене медије и публику?

1. Уопште нису корисни
2. Релативно су корисни
3. Корисни су
4. Веома су корисни
5. Изузетно су корисни

Да ли у вашој редакцији постоје извештаји, састанци и/или колегијуми на којима вас редакцијске колеге специјализоване за развој пословне стратегија вашег медија обавештавају о пословним и маркетиншким циљевима и о томе како можете да допринесете њиховом остваривању (то су најчешће специјалисти за пословне стратегије медија, бизнис моделе и монетизацију медијског садржаја)?

1. Не добијам ту врсту информација зато што у нашој редакцији не постоје таква радна места.
2. Не добијам ту врсту информација иако у нашој редакцији постоје таква радна места.
3. Добијам ту врсту информација:
 - а) Веома ретко (једном годишње или ређе)
 - б) Ретко (два до три пута годишње)
 - ц) Понекад (једном у два до три месеца)
 - д) Често (сваког месеца)
 - е) Редовно (два или више пута месечно)

У којој мери су за савремене медије корисни медијски професионалци специјализовани за развој пословне стратегије медија (специјалисти за пословне стратегије медија, бизнис моделе и монетизацију медијских садржаја)?

1. Уопште нису корисни
2. Релативно су корисни
3. Корисни су
4. Веома су корисни
5. Изузетно су корисни

V РЕДАКЦИЈСКА ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА

Да ли ваш посао у редовним околностима по правилу подразумева свакодневни долазак у редакцију или постоји велика флексибилност по питању локације са које обављате свој посао?

1. Посао по правилу обављам из редакције, сем када извештавам са терена, и не постоји флексибилност по питању долазака у редакцију јер је то моја радна обавеза.
2. Постоји мања флексибилност по питању доласка у редакцију ако своје радне обавезе могу да обавим са друге локације.
3. Постоји велика флексибилност по питању доласка у редакцију ако своје радне обавезе могу да обавим са друге локације.

Да ли су ваше радне обавезе прецизно одређене и предвидиве или су оне флексибилне и зависе од дневних редакцијских потреба?

1. Имам прецизно одређене радне обавезе и нема значајнијих промена у мојим уобичајеним радним задужењима (рецимо: свакога дана моја основна радна обавеза је да пишем текст или текстове из области које пратим).
2. Имам релативно прецизно одређене радне обавезе, али се оне могу мењати током појединих дана (рецимо: уобичајено пишем текст или текстове из области које пратим, али повремено добијам и неки специфичан дневни задатак, као што је креирање мултимедијалних садржаја или рад на друштвеним мрежама).
3. Имам веома флексибилне радне обавезе које подразумевају обављање различитих задатака у зависности од потреба редакције, а сви ти задаци спадају у моје уобичајене радне обавезе (рецимо: уобичајена радна задужења подразумевају обављање бар две до три обавезе, као што су писање текстова, објављивање садржаја на онлајн издању, уређивање садржаја на онлајн издању, објављивање садржаја на друштвеним мрежама, креирање аудио, фото или видео садржаја, праћење аналитике и слично).

Да ли је ваше радно време у редовним околностима прецизно одређено или је флексибилно?

1. Радно време је прецизно одређено и све послове обављам искључиво у оквиру уобичајеног радног времена (најчешће од 8.00 до 16.00 или од 9.00 до 17.00).
2. Радно време је прецизно одређено и ретко радим после завршетка уобичајеног радног времена (најчешће од 8.00 до 16.00 или од 9.00 до 17.00).
3. Радно време је прецизно одређено, али често радим и после завршетка уобичајеног радног времена (најчешће од 8.00 до 16.00 или од 9.00 до 17.00).
4. Радно време је флексибилно, али по правилу радим осам сати у континуитету, без обзира да ли је то преподневна, поподневна или вечерња смена.
5. Радно време је флексибилно и често не радим у континуитету осам сати, већ у испрекиданим циклусима у току дана када је то потребно због ефикаснијег рада редакције.

У којој мери имате слободу избора тема о којима ћете писати?

1. Теме доминантно добијам од уредника.
2. Теме доминантно предлажем сам/а, али их уредник обавезно одобрава.
3. Теме доминантно одређујем сам/а, али се често консултујем са уредником.
4. Теме доминантно одређујем сам/а, најчешће без консултација са уредником.
5. Имам потпуну слободу да бирам теме, а уредних их контролише тек када су већ припремљене.

У којој мери самостално обављате целокупан посао, од креирања медијских садржаја до објављивања?

1. По правилу креирам медијски садржај, а друге колеге га преламају за објављивање (штампа) или објављују (онлајн).
2. По правилу и креирам медијски садржај и дајем предлог његове форме (понудим предлог прелома за принт или дизајн/организацију текста за онлајн), али колеге одлучују о финалном прелому (штампа) или објављују текст (онлајн).
3. По правилу припремам медијски садржај и активно учествујем у прелому текста у случају штампаног издања или га самостално објављујем у случају онлајн издања.

Како бисте оценили свакодневну сарадњу у испуњавању редакцијских обавеза између новинара који раде за штампано издање и новинара који раде за онлајн издање?

1. Не постоји сарадња између њих.
2. Постоји веома мали интензитет сарадње између њих.
3. Релативно интензивно сарађују.
4. Веома интензивно сарађују.
5. Изузетно интензивно сарађују свакодневно.

Да ли у вашој редакцији постоји централни уреднички деск са којег се управља и уређује и штампано и онлајн издање или постоје засебно уредништво за штампано и засебно уредништво за онлајн издање?

1. Постоји једно заједничко уредништво за оба издања.
2. Постоји посебно уредништво за штампано издање и посебно уредништво за онлајн издање.

Колико често комуницирате са публиком?

1. Никада не комуницирам са публиком директно јер су за то задужене друге колеге из редакције који дају званичне одговоре.
2. Веома ретко и по правилу искључиво када ми се директно обрате на неки од мојих званичних редакцијских контаката.
3. Повремено, тј. када ми се директно обрате преко мојих званичних редакцијских контаката, али и преко личних контаката и профила на друштвеним мрежама.
4. Веома често јер осим званичних и приватних контаката читам и коментаре читалаца на моје текстове и одговарам на њих када проценим да има потребе.
5. Редовно комуницирам са публиком и развијам интензивну двосмерну комуникацију са њима преко свих редакцијских и приватних контаката и одговарањем на њихове коментаре и питања на онлајн издању и друштвеним мрежама.

VI МЕДИЈСКИ САДРЖАЈ

Која је најчешћа форма медијског садржаја у онлајн издању вашег медија?

1. Класичан новинарски текст (текст илустрован једном или са неколико фотографија).
2. Новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима (текст који је опремљен са најмање две до три различите медијске форме које не морате нужно креирати сами, као што су одговарајуће фотографије, видео садржаји, графике, инфографике, анимације, ембедовани садржаји са друштвених мрежа и слично).
3. Мултимедијална прича (ваш оригинално написан текст и оригинално креиран мултимедијални садржај, као што су фотографије, видео садржаји, графике, инфографике, анимације и слично).
4. Не знам јер радим за штампано издање.

На основу чега се опредељујете за форму медијског садржаја који креирате по питању одређене теме?

1. Примарни критеријум је платформа за коју припремате садржај, што значи да у зависности од тога да ли припремате садржај за штампано или онлајн издање зависи и форма садржаја коју ћете креирати.
2. Примарни критеријум није платформа, што значи да не размишљате примарно о медијској платформи на којој ће садржај бити објављен садржај (штампано или онлајн издање), већ се опредељујете за форму која ће најверније и најефектније пренети најбитније аспекте одређеног догађаја или теме, а тек накнадно прилагођавате садржај одабраној платформи.

Када имате ексклузивну или изузетно битну причу до које је дошла редакција, на којој платформи је по правилу прво објављујете?

1. По правилу прво у штампаном издању.
2. По правилу прво у онлајн издању.
3. Ни штампано, ни онлајн издање немају приоритет, већ се одлучује од случаја до случаја.

Колико често самостално снимате фотографије у оквиру свог редакцијског посла?

1. Никада
2. Веома ретко (просечно једном месечно)
3. Повремено (два до три пута месечно)
4. Веома често (једном до два пута недељно)
5. Редовно (три или више пута недељно)

Колико често самостално снимате видео садржаје у оквиру свог редакцијског посла?

1. Никада
2. Веома ретко (просечно једном месечно)
3. Повремено (два до три пута месечно)
4. Веома често (једном до два пута недељно)
5. Редовно (три или више пута недељно)

Колико често самостално креирате графике, инфографике или анимације у оквиру свог редакцијског посла?

1. Никада
2. Веома ретко (просечно једном месечно)
3. Повремено (два до три пута месечно)
4. Веома често (једном до два пута недељно)
5. Редовно (три или више пута недељно)

Да ли видео садржаје које објављујете на свом онлајн издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (Јутјуб, друштвене мреже, видео сервис...)?

1. Доминантно се производе у оквиру наше редакције.
2. Доминантно се преузимају из других извора.
3. Подједнако се користе једни и други.
4. Не знам јер радим за штампано издање.

Да ли фотографије, графике, инфографике и анимације које објављујете на свом онлајн издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (новинске агенције, друштвене мреже, фото и други онлајн сервиси)?

1. Доминантно се производе у оквиру наше редакције.
2. Доминантно се преузимају из других извора.
3. Подједнако се користе једни и други.
4. Не знам јер радим за штампано издање.

Да ли фотографије, графике и инфографике које објављујете у свом штампаном издању доминантно производе новинари и други професионалци у оквиру ваше редакције или се преузимају из других извора (новинске агенције, друштвене мреже, фото и други онлајн сервиси)?

1. Доминантно се производе у оквиру наше редакције.
2. Доминантно се преузимају из других извора.
3. Подједнако се користе једни и други.
4. Не знам јер радим за онлајн издање.

Да ли вам је у сваком тренутку доступна техничка опрема за мултимедијалну продукцију (фото-апарат, камера, адекватни софтвери) или то зависи од активности других колега због ограничене количине такве опреме?

1. Доступна ми је у сваком тренутку.
2. Доступност зависи од активности других колега.
3. Редакција не поседује такву опрему која је доступна новинарима, већ само фоторепортерима и сниматељима, па по потреби користим сопствену опрему.
4. Ретко користим такву опрему, али када то чиним користим по правилу сопствену опрему.

Колико често новинари штампаног издања приликом припремања својих прича нуде и шаљу информације и материјале и колегама које раде за онлајн издање?

1. Никада
2. Веома ретко
3. Повремено
4. Веома често
5. Редовно

Колико често новинари онлајн издања приликом припремање својих прича нуде и шаљу информације и материјале и колегама које раде за штампано издање?

1. Никада
2. Веома ретко
3. Повремено
4. Веома често
5. Редовно

II РЕДАКЦИЈСКИ МЕНАџМЕНТ

Да ли је вам је менаџмент јасно представио тренутну пословну стратегију медија за који радите?

1. Да
2. Не

Да ли је вам је менаџмент јасно представио пословну стратегију вашег медија у будућности (у наредних пет година)?

1. Да
2. Не

Која од следећих стратегија највише одговара пословању медија за који радите по вашем мишљању?

1. „Print first” (штампано издање је примарно, а онлајн издање секундарно).
2. „Digital first” (онлајн издање је примарно, а штампано издање секундарно).
3. Стратегија није јасно дефинисана и одлучује се од случаја до случаја.

Да ли сте јасно упознати са вашом улогом у будућем пословном развоју вашег медија?

1. Да
2. Не

Да ли вас је менаџмент јасно упознао са новим обавезама, знањима и вештинама које треба да усвајате и развијате у будућности да би пословна стратегија вашег медија била што успешније имплементирана?

1. Да
2. Не

Да ли су промене у организацији и пословању редакције, које се јављају као последица дигитализације, инициране од стране менаџмента и уредништва или новинара и других медијских професионалаца у вашој редакцији?

1. Искључиво од стране менаџмента и уредништва.
2. Доминантно од стране менаџмента и уредништва.
3. Подједнако од стране менаџмента и уредништва и новинара и других медијских професионалаца.
4. Доминантно од стране новинара и других медијских професионалаца.
5. Искључиво од стране новинара и других медијских професионалаца.

Прилог бр. 6: Упитник за директоре/менаџере
УПИТНИК ЗА ИСТРАЖИВАЊЕ У ОКВИРУ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ
„ТРАНСФОРМАЦИЈА ШТАМПЕНИХ МЕДИЈА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ
У ДИГИТАЛНОМ ДОБУ”

Поштоване колеге,

Упитник који је пред вама део је истраживања које се спроводи за потребе докторске дисертације „Трансформација штампаних медија у Републици Србији у дигиталном добу” коју Марко Недељковић реализује у оквиру докторских студија на Факултету политичких наука – Универзитет у Београду. Циљ истраживања је да утврди на које се начине и у којој мери штампани медији у Републици Србији прилагођавају променама које доноси дигитално доба и ново медијско окружење. Резултати упитника биће коришћени у циљу бољег разумевања промена до којих долази у редакцијама водећих штампаних медија у нашој земљи, укључујући и детектовање елемената који су претрпели највеће трансформације.

Унапред хвала на сарадњи и издвојеном времену за попуњавање овог упитника.

С поштовањем,

Марко Недељковић

I ОПШТИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ

Назив медијске куће (редакције) за коју радите:

Ваше радно место у редакцији:

1. Новинар
2. Уредник
3. Директор
4. Наведите назив свог радног места ако не одговара претходно понуђеним одговорима:

Ваш пол:

1. Мушки
2. Женски

Ваше године:

Ваше образовање:

1. Основна школа
2. Средња стручна спрема
3. Виша стручна спрема
4. Висока стручна спрема (факултетско образовање)
 - а) Област медија и новинарства
 - б) Нека друга област _____ (прецизирајте која област)
5. Постдипломске мастер студије
 - а) Област медија и новинарства
 - б) Нека друга област _____ (прецизирајте која област)
6. Постдипломске докторске студије
 - а) Област медија и новинарства
 - б) Нека друга област _____ (прецизирајте која област)

Колико дуго радите у медијима?

1. Од 0 до 3 године
2. Од 3 до 10 година
3. Од 10 до 20 година
4. Од 20 до 30 година
5. Више од 30 година

Датум попуњавања упитника: _____

Место попуњавања упитника: _____

Име и презиме испитаника: _____

Сагласност да се прикупљени подаци могу користити за потребе докторске дисертације „Трансформација штампаних медија у Републици Србији у дигиталном добу”.

Потпис испитаника ако даје сагласност: _____

II НОВИНАРСКЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ

Оцените актуелни значај следећих основних новинарских знања и вештина на скали од 0 до 10, при чему 0 значи да „уопште није битно”, а 10 значи „изузетно је битно”.

1. Професионално писање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Уређивање садржаја	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Поштовање временских рокова	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Процена вредности/значаја вести	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Тимски рад	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Комуникацијске вештине	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Истраживање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Интервјуисање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Извештавање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Критичко мишљење	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Провера података	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Поштовање етичких принципа и кодекса	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Специјализација за одређену тематску област	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Креативност и иновативност	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Оцените актуелни значај следећих нових новинарских знања и вештина на скали од 0 до 10, при чему 0 значи да „уопште није битно”, а 10 значи „изузетно је битно”.

1. Специфичности писања за онлајн издање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Снимање и обрада фотографија	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Снимање и обрада/монтажа видео записа	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Знања из области дата новинарства	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Таргетирање циљних група	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта за који радите (ЦМС-а)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Оптимизација садржаја за претраживаче (СЕО)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Да ли сматрате да новинари треба да се прилагођавају дигиталном добу тако што ће усвајати нова знања и вештине?

1. То је нужно за све новинаре и онлајн и штампаног издања.
2. То је нужно за новинаре онлајн издања, али не и за новинаре штампаног издања.
3. То није нужно ни за новинаре онлајн издања, ни за новинаре штампаног издања јер су основна новинарска знања и вештине сасвим довољне и у дигиталном добу.

Да ли је оправдано захтевати од новинара да усвајају претходно наведена нова знања и вештине?

1. У потпуности је оправдано захтевати усвајање свих наведених знања и вештина.
2. Оправдано је захтевати усвајање већине наведених знања и вештина.
3. Оправдано је захтевати усвајање мањег броја наведених знања и вештина.
4. Оправдано је захтевати усвајање само неколико наведених знања и вештина.
5. Није оправдано захтевати да новинари усвајају наведена знања и вештине.

Да ли медијска компанија за коју радите обезбеђује обуке и тренинге за наведена нова знања и вештине?

1. Обезбеђује за сва наведена знања и вештине ако постоји потреба редакције и интересовање.
2. Обезбеђује за више од пола наведених знања и вештина.
3. Обезбеђује за мање од пола наведених знања и вештина.
4. Обезбеђује за неколико наведених знања и вештина.
5. Не обезбеђује обуке и тренинге, већ се новинари самостално и приватно усавршавају.

Оцените степен у којем су новинари у вашој медијској кући већ усвојили следећа знања и вештине на скали од 0 до 10, при чему 0 значи да „уопште не поседују ово знање или вештину”, а 10 значи „у потпуности су усвојили ово знање или вештину”.

1. Професионално писање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Уређивање садржаја	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Поштовање временских рокова	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Процена вредности/значаја вести	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Тимски рад	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Комуникацијске вештине	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Основна софтверска и компјутерска знања и вештине	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Истраживање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Интервјуисање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Извештавање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Критичко мишљење	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Провера података	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Специјализација за одређену тематску област	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Креативност и иновативност	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Поштовање етичких принципа и новинарског кодекса	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Специфичности писања за онлајн издање	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Снимање и обрада фотографија	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Снимање и обрада/монтажа видео записа	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Снимање и обрада/монтажа аудио записа	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Креирање инфографика, интерактивних графика, анимација и других визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Знања из области дата новинарства	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Таргетирање циљних група	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Креирање садржаја за друштвене мреже и вођење/уређивање страница на друштвеним мрежама	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта за који радите (ЦМС-а)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Оптимизација садржаја за претраживаче (SEO)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Додавање и уклањање одређених елемената или опција са онлајн издања (банери, упитници и графички елементи) и мање програмерске измене на дигиталном издању	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

III РЕДАКЦИЈСКА СТРУКТУРА

Колико је укупно медијских професионалаца запослено у штампаном и онлајн издању вашег медија (новинари, уредници и други специјализовани медијски професионалци)?

Одговор: _____

Колико је укупно медијских професионалаца запослено у штампаном издању вашег медија (новинари, уредници и други специјализовани медијски професионалци)?

Одговор: _____

Колико је укупно медијских професионалаца запослено у онлајн издању вашег медија (новинари, уредници и други специјализовани медијски професионалци)?

Одговор: _____

Да ли се променио број новинара у вашој медијској кући у последњих 5 до 10 година (процентуално изражено)?

1. Број новинара се смањио за _____%
2. Број новинара се повећао за _____%
3. Број новинара је остао непромењен или незнатно промењен.

Да ли се променила структура новинара у вашој медијској кући у последњих 5 до 10 година?

1. Данас има више новинара са новим знањима и вештинама.
2. Данас има више новинара са основним новинарским знањима.
3. Структура је остала непромењена или је незнатно промењена.

Да ли је у вашој медијској кући формирана посебна редакција за онлајн издање?

Одговор: _____

Које године је формирана посебна редакција за онлајн издање (ако она постоји)?

Одговор: _____

Какав је процентуално изражено био однос укупног броја запослених (новинари, уредници и други специјализовани медијски професионалци) који су примарно радили за штампано издање и оних који су примарно радили за онлајн издање у тренутку покретања вашег онлајн издања?

1. За штампано издање је радило _____%
2. За онлајн издање је радило _____%

Какав је процентуално изражено био однос броја новинара који су примарно радили за штампано издање и оних који су примарно радили за онлајн издање у тренутку покретања вашег онлајн издања?

1. За штампано издање је радило _____%
2. За онлајн издање је радило _____%

Какав је процентуално изражено однос укупног броја запослених (новинари, уредници и други специјализовани медијски професионалци) који данас примарно раде за штампано издање и оних који примарно раде за онлајн издање?

1. За штампано издање примарно ради _____%
2. За онлајн издање примарно ради _____%

Какав је процентуално изражено однос броја новинара који данас примарно раде за штампано издање и оних који примарно раде за онлајн издање?

1. За штампано издање примарно ради _____%
2. За онлајн издање примарно ради _____%

Одредите процентурално колико новинара у вашој медијској кући ради за оба издања, без обзира на то које је примарно.

Одговор: _____%

Одредите процентурално колико новинара у вашој медијској кући има адекватна знања и вештине за мултимедијалну продукцију.

Одговор: _____%

Који је тираж вашег штампаног издања, а која уобичајена ремитенда?

Тираж: _____

Ремитенда: _____

Колико читалаца (јединствених посетилаца) на месечном нивоу има ваше онлајн издање?

Одговор: _____

Какав је процентуално изражено однос прихода које остварујете од штампаног и онлајн издања?

1. Приходи од штампаног издања: _____ %
2. Приходи од онлајн издања: _____ %

Да ли у вашој редакцији постоји писани оквир компетенција (знања и вештина) које се очекују од новинара који се запошљавају у вашем медију?

1. Да
2. Не

Колико је у вашој медијској кући запослено медијских професионалаца специјализованих за пружање подршке новинарима приликом креирања мултимедијалних медијских форми или коришћења нових технолошких могућности приликом извештавања, као што су веб дизајнери, програмери и веб девелопери?

1. Немамо таква радна места у редакцији.
2. Немамо таква радна места у редакцији, већ те послове обављају обучени новинари.
3. Имамо таква радна места у редакцији и тренутно је из те групе медијских професионалаца запослено њих _____ (уписати број).

Колико је у вашој медијској кући запослено медијских професионалаца специјализованих за анализу и развој публике, као што су аналитичар понашања публике, аналитичар корисничког искуства, менаџер или уредник за раст и развој публике, менаџер или уредник за дигитално ангажовање публике, уредник друштвених медија, репортер за друштвене медије, креатор садржаја за друштвене медије и публику?

1. Немамо таква радна места у редакцији.
2. Немамо таква радна места у редакцији, већ те послове обављају обучени новинари.
3. Имамо таква радна места у редакцији и тренутно је из те групе медијских професионалаца запослено њих _____ (уписати број).

Колико је у вашој медијској кући запослено медијских професионалаца специјализованих за развој пословне стратегија медија, као што су специјалисти за пословне стратегије медија, бизнис моделе и монетизацију медијских садржаја?

1. Немамо таква радна места у редакцији.
2. Немамо таква радна места у редакцији, већ те послове обављају обучени новинари.
3. Имамо таква радна места у редакцији и тренутно је из те групе медијских професионалаца запослено њих _____ (уписати број).

IV РЕДАКЦИЈСКА ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА

Где се налазе редакције или тимови новинара који раде за штампано и онлајн издање?

1. Налазе се у на истој локацији (у истом објекту).
2. Налазе се на различитим локацијама (у различитим објектима).

Како су физички позиционирани редакције или тимови новинара који раде за штампано и онлајн издање ако се налазе на истој локацији?

1. Редакције штампаног и онлајн издања су јасно физички раздвојени (груписани су по тимовима).
2. Редакције штампаног и онлајн издања нису јасно физички раздвојени (помешани су у заједничком простору).

Да ли је ваша редакција просторно подељена по рубрикама тако да су сви новинари који раде за одређену рубрику груписани у одређени део редакције или не постоји таква стриктна физичка подела по рубрикама?

1. Редакција штампаног издања је подељена по рубрикама, а редакција онлајн издања није.
2. Редакција онлајн издања је подељена по рубрикама, а редакција штампаног издања није.
3. Обе редакције су подељене по рубрикама.
4. Ниједна редакција није подељена по рубрикама.

Да ли је у редовним околностима радно време у вашој медијској кући прецизно одређено или је флексибилно?

1. Радно време је прецизно одређено и сви запослени своје послове обављају искључиво у оквиру уобичајеног радног времена (најчешће од 8.00 до 16.00 или од 9.00 до 17.00).
2. Радно време је прецизно одређено и запослени ретко раде после завршетка уобичајеног радног времена (најчешће од 8.00 до 16.00 или од 9.00 до 17.00).
3. Радно време је прецизно одређено, али запослени често раде после завршетка уобичајеног радног времена (најчешће од 8.00 до 16.00 или од 9.00 до 17.00).
4. Радно време је флексибилно, али запослени по правилу раде осам сати у континуитету, без обзира да ли је то преподневна, поподневна или вечерња смена.
5. Радно време је флексибилно и запослени често не раде у континуитету осам сати, већ у испрекиданим циклусима у току дана када је то потребно због ефикаснијег рада редакције.

Да ли у вашој редакцији постоји централни уреднички деск са којег се управља и уређује и штампано и онлајн издање или постоје засебно уредништво за штампано и засебно уредништво за онлајн издање?

1. Постоји једно заједничко уредништво за оба издања.
2. Постоји посебно уредништво за штампано издање и посебно уредништво за онлајн издање.

Уколико постоје посебна уредништва за штампано и онлајн издање, у којој мери та два уредништва међусобно сарађују приликом планирања и уређивања својих издања?

1. Штампано и онлајн издање се уређују у синергији јер два уредништва интензивно сарађују.
2. Штампано и онлајн издање се уређују доминантно самостално, али постоји синхронизација између ова два издања.
3. Штампано и онлајн издање се уређују потпуно самостално и независно.

Да ли сви уредници (штампано, онлајн издање, мултимедија) имају заједничке колегијуме на дневном нивоу или их држе одвојено?

1. Имају заједничке колегијуме.
2. Имају одвојене колегијуме.

Како бисте оценили свакодневну сарадњу у испуњавању редакцијских обавеза између новинара који раде за штампано издање и новинара који раде за онлајн издање?

1. Не постоји сарадња између њих.
2. Постоји веома мали интензитет сарадње између њих.
3. Релативно интензивно сарађују.
4. Веома интензивно сарађују.
5. Изузетно интензивно сарађују свакодневно.

V МЕДИЈСКИ САДРЖАЈ

Која је најчешћа форма медијског садржаја у онлајн издању вашег медија?

1. Класичан новинарски текст (текст илустрован једном или са неколико фотографија).
2. Новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима (текст који је опремљен са најмање две до три различите медијске форме које не морају нужно креирати новинари ваше редакције, као што су одговарајуће фотографије, видео садржаји, графике, инфографике, анимације, ембедовани садржаји са друштвених мрежа и слично).
3. Мултимедијална прича (оригинално написан текст и оригинално креиран мултимедијални садржај од стране новинара ваше редакције, као што су фотографије, видео садржаји, графике, инфографике, анимације и слично).

Да ли свим новинарима обезбеђујете техничку опрему за мултимедијалну продукцију (фото-апарат, камера, адекватни софтвери) или само онима који су специјализовани за тај посао?

1. Свим новинарима је доступна у сваком тренутку.
2. Доступност зависи од активности других редакцијских колега јер је количина опреме ограничена.
3. Редакција не поседује такву опрему која је доступна свим новинарима, већ само фоторепортерима и сниматељима.

Колико често се битне приче из штампаног издања објављују и на онлајн издању (дан касније или касније у току дана када је издат дати број штампаног издања)?

1. Никада
2. Повремено
3. Веома често
4. Редовно

Колико често се битне приче из онлајн издања објављују и у штампаном издању наредног дана?

1. Никада
2. Веома ретко
3. Повремено
4. Веома често
5. Редовно

Колико често се у онлајн издању промовише штампано издање кроз банере, позиве на претплату, најаве наредног или актуелног броја и друге врсте промотивног садржаја?

1. Никада
2. Веома ретко
3. Повремено
4. Веома често
5. Редовно

Колико често се у штампаном издању промовише онлајн издање кроз огласе, позиве на претплату, промовисање конкретних садржаја или сервиса онлајн издања и друге врсте промотивног садржаја?

1. Никада
2. Веома ретко
3. Повремено
4. Веома често
5. Редовно

VI РЕДАКЦИЈСКИ МЕНАџМЕНТ

Која од следећих стратегија највише одговара тренутном пословању вашег медија?

1. „Print first” (штампано издање је примарно, а онлајн издање секундарно).
2. „Digital first” (онлајн издање је примарно, а штампано издање секундарно).
3. Стратегија није јасно дефинисана и одлучује се од случаја до случаја.

Да ли сте новинарима јасно представили тренутну пословну стратегију вашег медија?

1. Да
2. Не

Која стратегија ће бити циљ вашег медија у наредних пет година?

1. „Print first” (штампано издање је примарно, а онлајн издање секундарно).
2. „Digital first” (онлајн издање је примарно, а штампано издање секундарно).
3. Стратегија није јасно дефинисана и одлучује се од случаја до случаја.

Да ли сте новинарима јасно представили пословну стратегију вашег медија у будућности (у наредних пет година)?

1. Да
2. Не

Да ли сте новинаре упознали са новим обавезама, знањима и вештинама које треба да усвоје и развијају у будућности да би пословна стратегија вашег медија била што успешније имплементирана?

1. Да
2. Не

Да ли су промене у организацији и пословању редакције, које се јављају као последица дигитализације, инициране од стране менаџмента и уредништва или новинара и других медијских професионалаца у вашој редакцији?

1. Искључиво од стране менаџмента и уредништва.
2. Доминантно од стране менаџмента и уредништва.
3. Подједнако од стране менаџмента и уредништва и новинара и других медијских професионалаца.
4. Доминантно од стране новинара и других медијских професионалаца.
5. Искључиво од стране новинара и других медијских професионалаца.

Да ли су мултимедијални новинари који раде за обе платформе награђени финансијски или на неки други начин?

1. Награђени су финансијски кроз плату или бонусе.
2. Награђени су неким олакшицама у раду, као што је рад од куће или слободни дани.
3. Нису финансијски награђени, али имају већу шансу да напредују у каријери.

ПИТАЊА ЗА ДУБИНСКИ ИНТЕРВЈУ У ОКВИРУ ИСТРАЖИВАЊА ЗА ДОКТОРСКУ ДИСЕРТАЦИЈУ „ТРАНСФОРМАЦИЈА ШТАМПЕНИХ МЕДИЈА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У ДИГИТАЛНОМ ДОБУ”

1. Имају ли штампани медији будућност и како ће она изгледати по вашем мишљењу?
2. Које су карактеристике новинара будућности, тј. која знања и вештине ће им бити најпотребније у будућности?
3. Да ли данас традиционална новинарска знања губе значај у односу на нова знања и вештине и какав ће бити однос тих знања и вештина у будућности?
4. Да ли су уредницима и директорима/менаџерима потребна нова знања и вештине у будућности и која од њих ће бити најбитнија?
5. У којој мери сте задовољни кадровским потенцијалом ваше медијске куће и степеном у којем су новинари у вашој редакцији усвојили нова знања и вештине?
6. Који нови медијски професионалци (нова радна места) су се појавиле у вашој медијској кући последњих 10 година (таксативно побројати)?
7. Како се променила структура ваше редакције у последњих 10 година?
8. Како се променила организација рада у вашој медијској кући у последњих 10 година?
9. Да ли квалитет новинарства опада под утицајем онлајн сфере, тј. развоја онлајн издања?
10. Који је по вашем мишљењу најбољи пословни однос између штампаног и онлајн издања на тржишту Србије и где је у овом тренутку бољи потенцијал за зараду (штампано или онлајн издање)?
11. Која је актуелна пословна стратегија ваше медијске куће и какав је у том контексту однос између штампаног и онлајн издања?
12. Какав је план за пословну стратегију ваше медијске куће у наредних пет година и какав ће, према вашим предвиђањима, тада бити однос између штампаног и онлајн издања?
13. Где ће бити највећи потенцијал за зараду за пет година и како ће ваша медијска кућа покушати да се припреми за то?
14. Који специфични фактори на домаћој медијској сцени пресудно утичу на пословну стратегију вашег медија и однос штампаног и онлајн издања?
 - Како бисте оценили утицај малог тржишта?
 - Како бисте оценили утицај релативно сиромашне публике?
 - Како бисте оценили утицај конкуренције (да ли је конкуренција велика или мала и колико је развијена)?
 - Како бисте оценили утицај оглашивача, тј. транзиција са принта на онлајн сферу?
 - Како бисте оценили утицај квалитета ваших кадрова (медијских радника)?
15. Какве промене ћете иницирати у наредним годинама да бисте остварили вашу пословну стратегију у будућности?
16. Од којих фактора преваходно зависи колико брзо и успешно ћете имплементирати вашу пословну стратегију у будућности?
17. Шта највише отежава бржу трансформацију и прилагођавање дигиталном добу ваше медијске куће (буџет, тржиште, кадровски потенцијал...)?
18. Шта бисте прво променили у вашој медијској кући када не би било отежавајућих околности о којима је било речи у претходном питању?

БИОГРАФИЈА

Марко Недељковић је рођен 1986. године у Београду. Дипломирао је на Факултету политичких наука Универзитета у Београду 2009. године, на новинарско-комуниколошком смеру с просечном оценом 9,00. Мастер академске студије новинарства на истом факултету уписао је 2009. године и завршио их с просечном оценом 10,00. Докторске студије „Култура и медији” уписао је 2011. године такође на Факултету политичких наука Универзитета у Београду.

Од школске 2009/2010. године, па све до 2016/2017. године, ангажован је као „сарадник – демонстратор” на Факултету политичких наука на наставним предметима „Новинарство у штампи”, „Истраживачко новинарство: штампа” и „Односи с јавношћу”. Од 2014. године ангажован је на научноистраживачком пројекту Факултета политичких наука под називом „Политички идентитет Србије у регионалном и глобалном контексту” (број пројекта: 179076), а у истраживачко звање „истраживач – сарадник” изабран је 2015. године на истом факултету.

Од 2017. године запослен је у звању асистента за ужу научну област „Медијске студије и новинарство” на Факултету политичких наука у Београду на предметима „Новинарство у штампи и основе истраживачког новинарства”, „Истраживачко новинарство: штампа” и „Односи с јавношћу” на основним студијама и „Новинарске документарне форме у штампи”, „Уређивање медија – штампа” и „Односи с јавношћу у еколошкој политици” на мастер студијама.

Оснивач је и председник „Центра за професионализацију медија и медијску писменост” (ЦЕПРОМ) у којем је током претходних година био вођа шест пројеката који су била усмерени на професионализацију медија, усавршавање новинара, креирање медијских садржаја и медијска истраживања.

Радио је и као новинар – истраживач у периоду од 2011. до 2015. године у оквиру „Европске опсерваторије за новинарство” (ep.ejo.ch), академске истраживачке мреже која окупља стручњаке из области медија и новинарства с водећих универзитета и института у Европи и САД. Од 2012. године стални је предавач у Новинарској школи Удружења новинара Србије, док је од 2012. до 2017. године био координатор и предавач у Школи веб новинарства Удружења новинара Србије.

Аутор је регионалног пројекта „Предузетничко новинарство”, у оквиру којег је за самостално покретање и вођење медијских сајтова од 2013. године до данас обучено више од 100 новинара из 10 европских земаља (Румунија, Бугарска, Молдавија, Украјина, Албанија, Македонија, Хрватска, Босна и Херцеговина, Црна Гора и Србија).

Говори енглески језик, служи се немачким, изузетно добро познаје рад на рачунару, укључујући фото, аудио и видео продукцију и монтажу. Ради на скоро свим онлајн медијским платформама за објављивање, укључујући и израду сајтова у WordPress-у, вођење страница на друштвеним мрежама, спровођење онлајн кампања, таргетирање циљних група на интернету и анализу података о онлајн корисницима.

Новинарско искуство стицао је од 2008. године, прво као новинар у дневном листу „Блиц”, а касније је писао за недељнике „НИН” и „Време”, као и за „Статус магазин” и часопис „Кућа стил” чије онлајн издање уређује од 2014. године.

Изјава о ауторству

Име и презиме аутора: Марко Недељковић

Број уписа: 1104

Изјављујем

Да је докторска дисертација под насловом „**Трансформација штампаних медија у Републици Србији у дигиталном добу**”

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис аутора

У Београду, 30. август 2020.

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора: Марко Недељковић

Број уписа: 1104

Студијски програм: Докторске академске студије „Култура и медији”, Факултет политичких наука – Универзитет у Београду

Наслов рада: „Трансформација штампаних медија у Републици Србији у дигиталном добу”

Ментор: проф. др Веселин Кљајић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао ради похрањена у **Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис аутора

У Београду, 30. август 2020.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић” да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

„Трансформација штампаних медија у Републици Србији у дигиталном добу” која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци.
Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве).

Потпис аутора

У Београду, 30. август 2020.

1. **Ауторство.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. **Ауторство – некомерцијално.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. **Ауторство – некомерцијално – без прерада.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. **Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. **Ауторство – без прерада.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. **Ауторство – делити под истим условима.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.