

## Medijski brendovi i održivost lokalnih medija u Srbiji

Sanja Mitić, Galjina Ognjanov

**Apstrakt:** Rad se bavi analizom poslovanja medijskih kuća na medijskom tržištu Srbije i opisom poslovnog modela zasnovanog na građenju medijskih brendova. U fokusu rada je građenje medijskih brendova te iznošenje konkretnih smernica za održivost medija u uslovima brzih promena i jačanja konkurencije. Konkretni cilj rada je razumevanje specifičnosti medijskih brendova, brend arhitekture medija i brend strategija, kao i trendova u oblasti. Velike medijske kuće u svetu i kod nas već više decenija primenjuju strategiju građenja medijskog brenda što im u značajnoj meri obezbeđuje konkurentsku prednost posebno u odnosu na male lokalne medije koji su po brojnosti dominantni u Srbiji. U radu se polazi od pretpostavke da je održivost lokalnih medija u Srbiji uslovljena mogućnošću izgradnje i upravljanja medijskim brendom. Stoga, identifikovani su ključni pravci upravljanja medijskim brendovima u cilju obezbeđivanja održivosti poslovanja medijskih kompanija. U posebnom delu opisani su rezultati deskriptivnog kvalitativnog istraživanja kojim je obuhvaćeno 16 lokalnih medija na teritoriji Srbije. Ustanovljeno je da su se uprkos delovanju većeg broja ograničavajućih faktora, gotovo svi posmatrani mediji su prepoznali značaj brendiranja i opredelili za strategiju ekstenzije brenda kako proširili svoje poslovanje i kako bi se održali na lokalnom medijskom tržištu.

**Ključne reči:** *medijsko tržište, medijski brendovi, održivost medija, lokalni mediji, ekstenzija brenda*

**JEL klasifikacija:** M21, M31, L28

**Napomena:** Rad je u formi prethodnog saopštenja predstavljen na naučnoj konferenciji „Izazovi i perspektive marketinga“ održanoj na Zlatiboru od 5. do 7. novembra 2021. godine i publikovan u zborniku radova.

Rukopis dostavljen: 09.12.2022.

Rukopis prihvaćen za štampu: 27.01.2023.

### 1. UVOD

Medijski proizvodi i usluge predstavljaju vrlo heterogenu kategoriju. Uključuju kombinaciju raznovrsnih medijskih sadržaja i medija, kao načina za prenošenje ili skladištenje medijskih sadržaja. Potrošnja medijskih proizvoda i usluga pomaže pojedincima da izraze svoju društvenu pripadnost, identitet, da izgrade takozvani „kulturni kapital“. Imajući to u vidu, Siegert et al. (2015) vide medijske brendove ne samo kao brendove koji kreiraju emocionalnu vezu sa publikom, obezbeđuju potrošačku angažovanost, već i kao kreatore popularne kulture i važan deo društvenog života. Zbog kulturne i društvene dimenzije medija i medijskih proizvoda, kao i njihovog globalnog obuhvata i uticaja, proces njihovog brendiranja je specifičan i izazovan.

Zahvaljujući novim tehnologijama, publika je danas aktivan kreator medijskih sadržaja i brend asocijacija, stavljajuću brend menadžere u poziciju nekoga ko upravlja tim sadržajima. Baumann (2015) navodi da postoje određeni medijski proizvodi, čiji nivo kvaliteta je teško u potpunosti utvrditi i nakon potrošnje, kao što je produkcija vesti, zbog čega se potrošači dominantno oslanjaju na reputaciju brenda medija ili medijskog proizvoda. Uobičajeno se smatra da je građenje medijskih brendova je pretežno vezano za velike medijske kompanije koje po ovom osnovu najviše kapitalizuju od prodaje oglasnog prostora. Međutim, biznis model zasnovan na brendiranju medijskih proizvoda i usluga može obezbediti dugoročnu održivost i malim lokalnim medijima (uključujući tradicionalne medije, kao i one na digitalnih platformama) što je od posebnog značaja kad je reč o medijskom tržištu u Srbiji.

Imajući u vidu navedeno, u radu se polazi od analize poslovanja medijskih kuća na medijskom tržištu Srbije radi opisa poslovnog modela zasnovanog na građenju medijskih brendova. Fokus je na analizi teorijskih

saznanja u domenu izgradnje medijskih brendova i davanju konkretnih smernica za održivost medija u uslovima brzih promena i jačanja konkurencije. Zbog brojnih specifičnosti medijskih brendova i medijske industrije, s jedne strane, i relativno ograničenog istraživanja ove teme pre svega u domaćoj literaturi, u radu je akcenat stavljen na pregled strane relevantne literature iz oblasti medijskog biznisa i brendiranja medija.

Konkretan cilj rada je razumevanje specifičnosti medijskih brendova, brend arhitekture medija i brend strategija, kao i trendova u oblasti. Velike medijske kuće u svetu i kod nas već više decenija primenjuju strategiju građenja medijskog brenda što im u značajnoj meri obezbeđuje konkurentsku prednost posebno u odnosu na male lokalne medije koji su po brojnosti dominantni u Srbiji. U radu se polazi od pretpostavke da je održivost lokalnih medija u Srbiji uslovljena mogućnošću izgradnje i upravljanja medijskim brendom. Nakon uvoda, u drugom poglavlju rada koji se bavi brendiranjem medija iz ugla značajnog faktora održivosti medija dat je pregled najznačajnijih studija i radova u ovoj oblasti. Poglavlja tri i četiri koja se bave specifičnostima brendiranja u medijskog industriji kao i specifičnostima upravljanja medijskim brendovima ukazuju na značaj i ključne pravce upravljanja medijskim brendovima u cilju obezbeđivanja održivosti poslovanja medijskih kompanija. U poslednjem poglavlju rada opisana je metodologija i diskutovani su rezultati deskriptivnog kvalitativnog istraživanja kojim je obuhvaćeno 16 lokalnih medija na teritoriji Srbije, na osnovu kojeg je ustanovljeno da su se gotovo svi posmatrani mediji opredelili za strategiju ekstenzije brenda kako bi se održali na lokalnom medijskom tržištu.

## 2. BRENDIRANJE MEDIJA KAO FAKTOR ODRŽIVOSTI MEDIJA

Brendiranje u medijskoj industriji je relativno mlado polje u akademskim istraživanjima. Od 2000tih godina se pojavljuju studije koje se bave pitanjima medijskih brendova. U oblasti brendiranja medija najveći broj istraživanja je koncentrisan na visoko razvijene zemlje i opisuje specifičnosti medijske industrije i njihove velike medijske kompanije. Empirijske studije u oblasti medijskih brendova u manje razvijenim i zemljama u razvoju su retke (Moro & Aikat, 2010). Određeni autori naglašavaju opšti nedostatak empirijskih studija ali i nerazvijenost koherentnog teorijskog okvira analize brendiranja u medijskoj industriji (Malmelim

& Moisoner, 2014). Imajući u vidu navedeno, jedan od ciljeva rada je da doprinese razvoju oblasti, kroz analizu specifičnosti brend menadžmenta na primeru lokalnih, informativnih medija. Prema našem uvidu, u stranoj literaturi na temu poslovanja medijskih kuća i medijskog oglašavanja pretežno preovlađuju radovi u kojima se analiziraju specifičnosti građenja brendova i njihov uticaj na nameravano ponašanje, pri čemu su istraživanjima obuhvaćeni već etablirani medijski brendovi tradicionalnih medija koji proširuju svoje poslovanje i putem netradicionalnih medijskih platformi (Krebs, et al., 2020; McDowell, 2011; Shaver & Shaver, 2008). U manjoj meri autori se fokusiraju na informativne medije (za razliku od medija zabavnog karaktera), a poneki posebno ukazuju na značaj tzv. komuniti medija, što bi odgovaralo medijima lokalnog karaktera. Lokalne medije za potrebe ovog rada definišemo kao medije koje pokreću i njima upravljaju profesionalni novinari i gde dominiraju informativni sadržaji, a svoju publiku pronalaze unutar lokalnih zajednica.

U dosadašnjim istraživanjima su prepoznati različiti pristupi izučavanja teme brend menadžmenta u oblasti medija: 1) specifičnosti medijskih proizvoda i uticaj na brend; 2) strategije ekstenzije medijskih brenda; 3) identitet medijskih brendova i 4) medijski brendovi u funkciji diferenciranja ponude i 5) brend *equity* u medijskoj industriji (Malmelim & Moisoner, 2014). Posebna pažnja je bila usmerena na analizu ekstenzije medijskog brenda na nove medijske platforme. S razvojem interneta, društvenih medija i društvenih mreža mediji su širili svoje komunikacione kanale i kreirali nove medijske sadržaje ne samo kako bi ostvarili bolji odnos sa svojom publikom, već i u cilju opstanka.

Autori koji se specifično bave brendom i brendiranjem bez izuzetka ističu uticaj brenda na nameravano ponašanje. Odnos između stava prema brendu i namere o kupovini teorijski su objasnili MacKenzie, Lutz & Belch (1986) u okviru postavljene hipoteze o dualnom posredovanju. Pozivajući se na teorijske stavove drugih autora, Klaß, N., & Wellbrock, C.-M. (2019) ističu vezu između poznatosti i imidža brenda s jedne, i nameravanog ponašanja s druge strane. Stoga, u radu polazimo od pretpostavke da snažan medijski brend, koji je posledica izgradnje imidža brenda i nivoa njegove poznatosti, može biti adekvatna osnova za monetizaciju medijskih sadržaja, s obzirom na to da može povećati spremnost konzumenata, ali i drugih učesnika na tržištu da za brendirane sadržaje koje su kreirali njihovi omiljeni mediji plate. Posredno, brendiranje medija i medijskih sadržaja odraziće se i

na interes oglašivača za plasiranje oglasa u lokalnim medijima, čime će biti unapređen njihov pristup tržištu oglašavanja koje u Srbiji predstavlja najznačajniji deo celokupnog medijskog tržišta.

Dakle, na osnovu pregleda pretežno strane literature, izgradnja snažnog medijskog brenda nameće se kao jedan od ključnih faktora medijske održivosti. Brendiranjem lokalnih medija povećava se njihova pregovaračka moć prema oglašivačima, ali ujedno i prema državi koja takođe može da predstavlja značajan izvor finansiranja (kroz projektno finansiranje i subvencije), kao i medijskim konglomeratima (preuzimanje). Osim toga, u osnovi brendiranja lokalnih medija nalazi se značaj medijskih zajednica koje su uspeli da okupe i učine lojalnim. Snažne medijske zajednice mogu predstavljati ključnu konkurentnu prednost malih lokalnih medija na tržištu oglašivača. Jedan od dokaza svakako predstavlja i najnoviji trend medijskog ukрупnjavanja kroz preuzimanje malih lokalnih medija na tržištu Srbije koji su uspeli da izgrade svoje medijske zajednice (na primer klubovi čitalaca) od strane velikih igrača.

### 3. SPECIFIČNOSTI BRENDIRANJA U MEDIJSKOJ INDUSTRIJI

Kako bismo bolje razumeli ulogu koju medijski brendovi imaju u obezbeđivanju održivosti medija, u nastavku ćemo se osvrnuti na specifičnosti medijskog tržišta i medijskih proizvoda, kao i na promene u okruženju. Ove tri grupe faktora dominantno utiču na ulogu brendiranja u poslovnoj strategiji jednog medija.

Poznato je da tržištem oglašavanja u Srbiji dominiraju velike medijske kuće čiju konkurentnu prednost čini veliki obuhvat publike koju su privukli kreiranim medijskim sadržajima. Po pravilu su to velike medijske kompanije, pa i pravi medijski konglomerati u čijem vlasništvu je velik broj medijskih kanala i različitih tipova medijskih sadržaja. Takvi mediji svoje poslovanje zasnivaju tržišnom principu, profitno su orijentisani i stoga primenjuju sve strategije i tehnike menadžmenta i marketinga prilagođene medijskom tržištu. Takve kompanije su vremenom izgradile snažne medijske brendove, na kojima grade sopstvenu snažnu tržišnu poziciju i pregovaračku moć. Konkurentsko okruženje u kojem posluju lokalni mediji je zahtevno, ne samo zbog postojanja velikih i prepoznatljivih medijskih kompanija, već i zbog pojave novih provajdera medijskih sadržaja i razvoja novih tipova sadržaja i novih komunikacionih kanala, putem

kojih se sadržaji distribuiraju. Današnju potrošnju medijskih sadržaja odlikuje „multichannel“ potrošnja, jer potrošači imaju mogućnost da prate i konzumiraju sadržaje na različitim platformama, uz niske barijere prelaska sa jednog na drugi komunikacioni kanal (Chan-Olmsted & Wang, 2020). Osim toga, *ad-skipping* i *video on-demand* dodatno su ugrozili mogućnosti ostvarivanja i povećanja prihoda od oglasa (Raats, 2020), a poznato je da je to i najznačajniji prihod medija, posebno na manje razvijenim tržištima kao što je tržište Srbije. Tehnološki razvoj je omogućio proliferaciju novih platformi i novih sadržaja, kao i promene u načinu konzumiranja sadržaja, zbog čega je za opstanak i uspeh jednog medija važna diferencijacija kao i kreiranje medijskih zajednica u cilju razvoja lojalnosti i višeg stepena potrošačke angažovanosti. Način na koji medijske kompanije to mogu da postignu je kroz razvoj prepoznatljivih i jakih medijskih brendova. Dodatni zahtevi koji se postavljaju pred medijske brendove, kako bi odgovorili na zahtevno konkurentsko i tehnološko okruženje sistematizovani su kroz „OPEN“ koncept – *on-demand, personal, engaging, networked* (Chan-Olmsted, 2011; Chan-Olmsted & Wang, 2020). Prema ovom konceptu, medijski brendovi treba da imaju sledeće karakteristike:

- *On-demand*: prisutnost na multiplim platformama uskladiti sa zahtevima i ponašanjem publike, uz visok stepen responzivnosti;
- *Personal*: omogućavanje visokog stepena personalizacije, kroz mehanizam izbora i upravljanja sadržajima, ostavljanje feedback-a, kreiranje korisničkog profila, i sl. u cilju izgradnje dugoročnog i čvrstog odnosa brenda i publike;
- *Engaging*: obezbeđivanje visokog stepena angažovanosti, sa akcentom na specifično korisničko iskustvo, interaktivnost, participativne sisteme potrošnje i kreiranja sadržaja, u cilju izgradnje dugoročnog i čvrstog odnosa brenda i publike;
- *Networked*: umrežavanje kroz kobrendiranje, saradnju između provajdera sadržaja i različitih platformi i razvoj mehanizama kreiranja zajednica.

Sa razvojem novih informaciono-komunikacionih tehnologija, menjaju se alati koji stoje na raspolaganju brend menadžerima, ali zadatak je u poslednjoj deceniji isti – kreirati visoko personalizovane sadržaje za konzumente medijskih sadržaja, jedinstveno korisničko iskustvo i visok stepen angažovanosti korisnika. Zbog brojnih mogućnosti u pogledu personalizacije i interaktivnosti koje nove internet i mobilne platforme imaju, brend menadžerima su neophodne drugačije brend kompetencije, kao što su digitalni

**TABELA 1.** Funkcije medijskih brendova

<b>Mediji</b>	<p>Tržišna identifikacija i zaštita kreiranih sadržaja                      Izgradnja preferencija za proizvode i usluge kod potrošača                      Kreiranje brend lojalnosti i odnosa sa potrošačima                      Veći prostor za vođenje cenovne politike                      Povećanje pregovaračke pozicije na tržištu                      Olakšano uvođenje ekstenzija brenda                      Konkurentsko pozicioniranje                      Povećanje prodaje i profita                      Brend kao barijera ulaska nove konkurencije                      Održivo poslovanje                      Dostupnost kvalitetnih kadrova, finansijskih sredstava i kvalitetnih sadržaja</p>
<b>Oglašivači</b>	<p>Uspešno targetiranje tržišta                      Uspešna oglasna kampanja                      Efikasno korišćenje marketinških sredstava                      Mogućnost saradnje u oblasti marketinških komunikacija                      Pozitivan uticaj imidža medijskog brenda na uspeh oglasne kampanje</p>
<b>Primaoci sadržaja</b>	<p>Lakša identifikacija poznatih i isprobanih proizvoda i usluga                      Lakše donošenje odluka                      Dokaz poverenja i kredibiliteta                      Minimiziranje rizika kupovine                      Emocionalna dodata vrednost (izražavanje sopstvenog identiteta)                      Oblikovanje navika i stavova                      Izražavanje pripadnosti grupi                      Mogućnost angažovanja u grupi                      Usmeravanje i oblikovanje društvenog života</p>

**PRILAGOĐENO NA OSNOVU:** Baumann, S. (2015). "Media Branding from an Organizational and Management-Centered Perspective", 65-80, in Siegert, G., Forster K., Chan-Olmsted, S. M. & Ots, M. (Eds.) (2015) Handbook of Media Branding, Springer, Switzerland

*storytelling*, upravljanje sadržajima na različitim on-lajn i mobilnim platformama, korišćenje analitičkih alata za *big data*, upravljanje odnosima sa korisnicima na digitalnim platformama (Rohn & Evens, 2020) i sl. Posledično, stručnjaci za IT tehnologije dobijaju važnu ulogu u okviru jedne medijske organizacije, ali se kao što ističu Rohn i Evans (2020) pojavljuju novi potencijalni konflikti između tehničke i novinarske paradigme. Snažan medijski brend zbog toga može imati i važnu internu ulogu, upravo u cilju prevazilaženja potencijalnih konfliktata.

Dualna priroda medijskog tržišta je drugi faktor koji utiče na značaj i specifičnosti brendiranja u medijskoj industriji. Medijske kuće istovremeno posluju na dva paralelna tržišta koja su međusobno uslovljena: tržište konzumenata i tržište oglašivača. U skladu sa dualnim karakterom tržišta i medijski proizvod najčešće sadrži: informativan sadržaj, zabavan sadržaj i oglas. Medijski brendovi zbog toga treba da imaju i specifične funkcije na paralelnim tržištima: pored funkcije za medijsku kompaniju, brendovi imaju određene funkcije za konzumente sadržaja i za oglašivače,

tj. brend treba da odgovori na zahteve i B2C i B2B tržišta. Ove različite funkcije medijskog brenda koje proističu iz prirode medijskog tržišta su sistematizovane u tabeli 1.

Medijski brend ima značajnu funkciju za oglašivače, kao poslovne kupce, doprinoseći uspehu oglasne kampanje, ne samo kroz obezbeđivanje veće obuhvatnosti medijske publike ili preciznog targetiranja, već i kroz transferisanje pozitivnog imidža medijskog brenda na imidž brenda oglašivača i oglasnu kampanju (Jovanović-Dimitriadis, 2015). Kroz razvoj snažnih brendova, medijske kompanije mogu u značajnoj meri da povećaju svoju pregovaračku snagu na tržištu oglašivača i ostvare rast prihoda od prodaje oglasnog prostora.

Funkcije medijskog brenda za primaoca sadržaja koje se odnose na olakšavanje donošenja odluke, minimiziranja rizika i ukazivanja na kvalitet, su u značajnoj meri opredeljene prirodom medijskih proizvoda, o čemu će biti reči u nastavku. Pored ovih uloga, medijski brendovi utiču na zadovoljavanje nekih društvenih potreba, utiču na oblikovanje stavova i navika

potrošača, i mogu u značajnoj meri usmeravati i oblikovati društveni život. Potrošnja medijskih proizvoda i usluga pomaže pojedincima da izraze svoju društvenu pripadnost i identitet (Rohn & Evens, 2020), da izgrade takozvani „kulturni kapital“. Imajući to u vidu, Siegert et al. (2015) vide medijske brendove ne samo kao brendove koji kreiraju emocionalnu vezu sa publikom, obezbeđuju potrošačku angažovanost, već i kao kreatore popularne kulture i važan deo društvenog života. Chan-Olmsted & Wang (2020) ističu da mediji pomažu pojedincima da izraze svoje ideje i svoj identitet i da su stoga medijski brendovi i ekonomski i kulturološki isprepletani sa životima publike.

Karakteristike medijskih proizvoda su treća grupa faktora, koji dodatno doprinose razumevanju uloge ali i specifičnosti brenda u medijskoj industriji. Određeni autori naglašavaju razlike između konvencionalnih proizvoda i brendova i medijskih brendova i proizvoda (McDowell, 2006, Siegert, et al., 2015). Najvažnije specifičnosti se odnose na visoku heterogenost medijskih proizvoda i na troškove kreiranja i distribucije medijskih sadržaja, na nisku cenovnu osetljivost potrošača u pogledu medijskih proizvoda, teškoće u evaluaciji kvaliteta medijskih proizvoda, kao i na troškove prelaska na konkurentne proizvode (Baumann, 2015; Siegert, Forster, Chan-Olmsted & Ots, 2015; McDowell, 2006).

Kompleksnost definisanja medijskih brendova proističe iz visoke heterogenosti proizvoda i usluga u medijskoj industriji. Medijski proizvod može biti određen medijski sadržaj, kombinacija različitih medijskih sadržaja ili medijskog sadržaja i kanala koji se koristi za prenos, konzumaciju i skladištenje sadržaja (Baumann, 2015). Kompleksnost definisanja medijskog proizvoda usložnjava pojava medijske konvergencije. Reč je brisanju granica između medijskih proizvoda i komunikacionog kanala (Malmelid & Moisoner, 2014). Zbog visoke heterogenosti, u kombinaciji sa hiperprodukcijom medijskih sadržaja, razvoj brenda treba da obezbedi diferencijaciju proizvoda i lakšu identifikaciju medijskih proizvoda i usluga od strane konzumenata sadržaja.

Naredna specifičnost medijskih proizvoda se odnosi na troškove. Troškovi proizvodnje medijskih sadržaja i medijskih proizvoda su visoki dok se troškovi reprodukcije dodatnih primeraka značajno smanjuju, posebno u slučaju digitalno distribuiranih proizvoda (Rohn & Evens, 2020; Baumann, 2015). Da bi se ovaj efekta iskoristio potrebno je ponuditi medijski proizvod velikom broju konzumenata. U tome velike medijske kuće imaju značajnu prednost, dok upravo mali

obuhvat publike predstavlja i najveći problem za lokalne medije. Stoga je kreiranje svesnosti o postojanju brenda od ključne važnosti za lokalne medije, kako bi njihovi proizvodi i sadržaji došli do većeg broja potrošača. Lakoća reprodukcije sadržaja u odnosu na troškove produkcije može uticati na teškoću zaštite sadržaja od imitacije. Zbog toga, značaj medijskog brenda može biti i u funkciji diferenciranja sadržaja i njegove zaštite od imitacije.

Kao i u slučaju usluga, i u slučaju medijskih proizvoda postoji problem utvrđivanja kvaliteta od strane potrošača. Za neke medijske proizvode, kao što su vesti, kvalitet sadržaja je teško utvrditi i nakon konzumiranja, ne samo pre konzumiranja (Baumann, 2015). Tada se potrošači dominantno oslanjaju na reputaciju medijskog brenda i brenda medijskog proizvoda, prilikom izbora i potrošnje medijskih sadržaja (Chan-Olmsted & Wang, 2020). S druge strane, potrošnja medijskih sadržaja se tretira kao *low-risk* iskustvo, zbog lakoće i niskih troškova prelaska na drugi medijski proizvod. Zahvaljujući razvoju društvenih medija, veliki broj potrošača konzumira besplatne medijske sadržaje, ili je reč o relativno niskoj pretplati, tako da nisu u veliko meri ni cenovno osetljivi (McDowell, 2006). Takođe, potrošači mogu lako da pređu na drugi medijski proizvod, zbog pristupačnosti konkurentskih proizvoda. Pristupačnost konkurentskih medijskih sadržaja je veća u odnosu na pristupačnost konvencionalnih potrošačkih proizvoda, jer potrošači ne moraju da ulažu mnogo energije i vremena, već ih od konkurentskih medijskih sadržaja deli jedan klik, bilo preko pametnih uređaja bilo preko klasičnih radio i TV aparata. S druge strane, medijski brend i zajednica potrošača kreirana oko njega obezbeđuju veći stepen lojalnosti potrošača i mogućnost izgradnje dugoročnih odnosa, što će zaštititi medij od značajnih turbulencija na tržištu.

#### 4. SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA MEDIJSKIM BRENDOVIMA

Iako je medijsko tržište osobeno u odnosu na tržišta roba i usluga konvencionalne potrošnje, ciljevi brend menadžmenta ostaju isti, jedino su uočljive razlike na funkcionalnom nivou (Baumann, 2015). Usled turbulentnih promena koje se dešavaju na medijskom tržištu, uočljive su određene specifičnosti strategija brendiranja koje koriste velike medijske kuće. Pre nego što se osvrnemo na strategije brendiranja, potrebno je razumeti specifičnosti medijske brend arhitekture.

Medijsku brend arhitekturu čini korporativni brend (brend izdavača medija<sup>1</sup>), brend medijskog kanala<sup>2</sup>, njegovi sub-brendovi ili potpuno novi proizvodni brendovi (kao brendovi specifičnih medijskih sadržaja, formata i žanrova). Kao deo brend arhitekture medija, često se govori i o ličnim brendovima novinara (Molyneux, Lewis & Holton, 2018) i takozvanim *media like* brendovima, kao što je lični brend influensera (Chan-Olmsted & Wang, 2020). U literaturi, koja ima dominantan fokus na velike medijske kuće, strategija ekstenzije brenda je najčešće analizirana, u kontekstu širenja korporativnog brenda ili brenda medijskog kanala na nove digitalne kanale i sadržaje, ili na inostrana tržišta (Doyle, 2006, 2015; Tarkiainen et al., 2008; Habann et al., 2008). Strategije *cross-media* ekstenzije brenda kao i *non-media* ekstenzije brenda su neki od načina osnaživanja medija i korišćenja identifikovanih tržišnih šansi, kako u oblasti produkcije i distribucije medijskih sadržaja tako u oblasti diversifikovane ekstenzije brenda. Ova strategija je predstavljala odgovor mnogih medija, na novu konkurenciju koja je nastala razvojem novih komunikacionih kanala, društvenih mreža i drugih onlajn i mobilnih platformi. S druge strane, potrebno je ukazati i na određene manjkavosti isključivog oslanjanja na ekstenziju brenda, zbog čega je i uočeno da velike medijske kompanije razvijaju nove medijske brendove, kao nove proizvodne brendove.

Usled visoke heterogenosti medijskog proizvoda, korišćenje strategije ekstenzije, posebno u slučaju ekstenzije korporativnog brenda, može proizvesti brojne probleme. Mnogi mediji targetiraju različite ciljne grupe i u tom cilju kreiraju vrlo osobene proizvode, različitih žanrova, formata i sadržaja, zbog čega ekstenzija korporativnog brenda ili brenda medijskog kanala nije najbolje rešenje. Uočeno je da velike medijske kompanije poslednjih godina razvijaju osobene proizvodne brendove, kako bi bolje odgovorile na fragmentaciju tražnje, kako bi se bolje prilagodile novim onlajn i mobilnim kanalima i pružile adekvatan odgovor na novu konkurenciju i iskoristile tehnološke mogućnosti koje im stoje na raspolaganju, u pogledu personalizacije, interaktivnosti i fleksibilnosti (Baumann, 2015). Strategijom brendiranja kompanija ne treba da ograničava kreativnost i umetničke slobode, zbog

čega je neophodno razvijati fleksibilnu medijsku arhitekturu. U okviru medijskih organizacija je potrebno preduprediti potencijalne konflikte između upravljačkih zahteva, koji se odnose na viši stepen kodifikacije poslovnih procesa i zahteva za fleksibilnošću u cilju obezbeđivanja novinarskih sloboda i prostora za kreativnost, što je jedna od pretpostavki obezbeđivanja kvalitetnog medijskog sadržaja, pre svega u slučaju informativnih medija (Siegert, et al., 2011).

Imajući u vidu navedeno, kako bismo ustanovili da li lokalni mediji shvataju potrebu za izgradnjom brenda i razvojem specifičnih strategija brendiranja, za potrebe ovog istraživanja pratili smo iskustava jednog broja lokalnih medija u Srbiji.

## 5. PRAVCI RAZVOJA LOKALNIH MEDIJSKIH BRENDOVA U SRBIJI

### 5.1. Metodologija

U nedostatku empirijskih studija o strategijama brendiranja lokalnih i drugih medija u Srbiji, urađeno je kvalitativno, deskriptivno istraživanje. Izabran je prigodan uzorak od 16 medija iz Srbije. Prilikom izbora jedinica posmatranja primarni zahtev se odnosio na lokalni karakter medija, dok su se dodatni odnosili na geografsku lokaciju medija i obezbeđivanje geografske pokrivenosti teritorije Srbije, kao i na pokrivanje različitih medijskih kanala. U tabeli 2 su prikazani medijski kanali koji su obuhvaćeni uzorkom, kao i teritorijalni raspored medija. Istraživanje je deskriptivnog karaktera i imalo je za cilju opisivanje strategije

TABELA 2. Struktura uzorka

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

<sup>1</sup> Prema Zakonu o javnom informisanju i medijima, Republika Srbija, Sl. glasnik RS, br. 83/2014, 58/2015 i 12/2016, medijska kompanija se označava terminom izdavač medijskog sadržaja

<sup>2</sup> Svaki pojedinačni radio ili televizijski program smatra se jednim medijem, bez obzira na način distribucije, prema Zakonu o javnom informisanju i medijima, Republika Srbija, Sl. glasnik RS, br. 83/2014, 58/2015 i 12/2016

brendiranja koju lokalni mediji koriste. Istraživanje je realizovano kroz prikupljene sekundarne podatke, pregled sadržaja veb-stranica i stranica medija na društvenim mrežama, kao i kroz intervju sa predstavnicima medija.

## 5.2. Rezultati i diskusija

Istraživanje je realizovano kroz identifikaciju novih medijskih proizvoda i kanala, koje su lokalni mediji uveli do kraja 2019. godine, u odnosu na bazične medijske kanale i proizvode koje su imali razvijene prilikom osnivanja (tabela 3). U jednom slučaju, a reč je o lokalnom izdavaču novina, do 2019. godine nije došlo do značajnijih promena u poslovnom modelu, pre svega u pogledu korišćenja interneta i onlajn platformi, što je značajno ugrozilo i opstanak ovog medija. Ključni problemi u slučaju lokalnih medija se odnose ne samo na nedostatak finansijskih sredstava potrebnih za kreiranje digitalnih kanala i novih multimedij-skih sadržaja, već i na nedostatak tehničkih znanja i kadrova. Lokalni mediji imaju mali broj zaposlenih, dominantno novinara, koji sada moraju da deluju i kao veb-administratori, moraju biti osposobljeni da

upravljaju nalogima na društvenim mrežama, i sl. U određenim lokalnim sredinama, kao što su Vranje i Sremska Mitrovica, mali, lokalni mediji se suočavaju sa teškoćom ne samo pronalaska tehničkog osoblja, već i kvalitetnih novinara.

Sa izuzetkom jednog medija, svi ostali lokalni mediji su proširili svoje komunikacione kanale na onlajn portale i društvene mreže, od koji su neki uveli i nove medijske proizvode, kao što je podcast. Lokalni mediji su prepoznali važnost kreiranja zajednica sa svojom publikom, i u tom cilju aktivno koriste pre svega Facebook društvenu mrežu, sa tendencijom pokrivanja i drugih najpopularnijih mreža. Sa izuzetkom novinskog izdavača iz Sente, svi ostali lokalni mediji su se opredelili za strategiju ekstenzije brenda. Pristupna je *cross-media* ekstenzija brenda, jer su mediji svoj korporativni brend koristili prilikom razvoja novih komunikacionih kanala.

Navedeni rezultati su u skladu sa studijama koje su izučavale strategiju ekstenzije brenda u cilju praćenja tehnoloških promena, a koje su realizovali brojni mediji u razvijenim zemljama. S druge strane, izuzetak u slučaju jednog lokalnog medija koji nije koristio strategiju ekstenzije brenda ukazuje na značaj razvoja no-

TABELA 3. Novi medijski proizvodi i kanali

Medij	Medijski kanal	Novi medijski proizvodi i kanali – 2019. god	Brend strategija
1	Radio	Onlajn portal	Ekstenzija korporativnog brenda
2	Novine	Onlajn portali i podcast	Novi proizvodni brendovi i novi brend medijskog kanala
3	Onlajn portal	Facebook zajednica, Vajber zajednica	Ekstenzija korporativnog brenda
4	Onlajn portal	Facebook zajednica	Ekstenzija korporativnog brenda
5	Novine	Onlajn portal	Ekstenzija korporativnog brenda
6	Onlajn portal	Facebook zajednica	Ekstenzija korporativnog brenda
7	Onlajn portal	Facebook zajednica	Ekstenzija korporativnog brenda
8	Onlajn portal	Podcast, YouTube, Facebook, Twitter & Instagram	Ekstenzija korporativnog brenda
9	Novine	Onlajn portal, YouTube, Facebook, Twitter & Instagram	Ekstenzija korporativnog brenda
10	Radio i novine	Onlajn portal, Blog, Facebook, Twitter & Instagram	Ekstenzija korporativnog brenda
11	Onlajn portal	Facebook, Twitter & Instagram, YouTube	Ekstenzija korporativnog brenda
12	Radio	Onlajn portal, YouTube, Facebook, Twitter & Instagram	Ekstenzija korporativnog brenda
13	Radio	Onlajn portal, YouTube, Facebook, Twitter & Instagram	Ekstenzija korporativnog brenda
14	Novine	-	-
15	Televizija	Onlajn portal, Facebook zajednica	Ekstenzija korporativnog brenda
16	Onlajn portal	Facebook, Twitter & Instagram	Ekstenzija korporativnog brenda

vih medijskih brendova u cilju targetiranja različitih ciljnih grupa i odgovora na visoko fragmentisanu tražnju. U pomenutom slučaju, radi se o medijskoj kući koja je razvila dva zasebna brenda medijskog kanala kojima targetiraju različite nacionalne manjine, kao i poseban medijski brend sa sadržajima koji su posvećeni odgajanju dece i namenjeni su roditeljima, kao specifičnoj ciljnoj grupi. Dakle, iako nije korišćena strategija ekstenzije brenda i u ovom slučaju su razvijeni onlajn kanali i novi, multimedijalni brendirani medijski sadržaji.

Generalno posmatrano, gore opisani rezultati nedvosmisleno ukazuju na postojanje razumevanja među malim lokalnim medijima u Srbiji za značaj koji medijski brend ima, ne samo u komunikaciji sa konzumentima sadržaja, već i sa oglašivačima. O tome svedoči činjenica da su posmatrani mediji ponudili nove usluge oglašavanja na internetu ili specifične oblike promocije preko društvenih mreža, podkasta i bloga. S obzirom na to da je medijsko tržište u Srbiji još uvek nedovoljno razvijeno i izrazito malo prema obimu prihoda sa nesrazmerno velikim brojem medijskih kuća koje na njemu posluju (Ognjanov, 2017; Ognjanov & Mitić, 2019), razvoj novih usluga za oglašivače i za konzumente medijskih sadržaja predstavlja važan pravac razvoja. Brendiranjem i razvojem novih usluga lokalni mediji očigledno nastoje da ojačaju svoju pregovaračku poziciju na tržištu oglašivača, kao i konkurentsku prednost.

## 6. ZAKLJUČAK

U radu se diskutuje značaj izgradnje medijskih brendova za medijsku održivost. Akcenat je stavljen na analizu potrebe i mogućnosti upravljanja medijskim brendom kad je reč o malim lokalnim medijima u Srbiji. Strana stručna literatura naglašava značaj medijskog brendiranja, dok se navedeno većinom dokazuje na primeru velikih medijskih kuća. S druge strane, karakteristike medijskog tržišta, posebno tržište oglašivača snažno utiču na mogućnosti opstanka pojedinih medijskih kuća i medijskih kanala, gde nesumnjivu prednost imaju oni koji su uspeali da izgrade značajnu medijsku zajednicu kako u pogledu njenog obuhvata, tako i njene lojalnosti. Kako snažna konkurencija na medijskom tržištu sve više ističe značaj lojalnost publike na uštrb njenog obuhvata, otvara se prostor za male lokalne medije koji mogu biti u prednosti kad je reč o izgradnji snažnih i lojalnih zajednica. U tom pogledu upravljanje medijskim brendom ima značajnu ulogu. Rezultati sprovedenog istraživanja svedoče o tome da su mali mediji lokalnog karaktera u Srbiji u izvesnoj meri shvatili značaj brendiranja, te da na strategiji ekstenzije brenda grade mogućnosti za sopstvenu održivost. Kako je međutim ključni problem s kojim se suočavaju vezan za izrazitu limitiranost materijalnih i ljudskih resursa, te nedostatak specifičnih znanja, nameće se zaključak da su od presudne važnosti dalji koraci na edukaciji medijskih menadžera i pronalaženju adekvatnih izvora finansiranja kako bi se stvorili uslovi da dalju izgradnju snažnih medijskih brendova.

## Literatura

1. Baumann, S. (2015). Media Branding from an Organizational and Management-Centered Perspective. in Siegert, G., Forster K., Chan-Olmsted, S. M. & Ots, M. (Eds.). *Handbook of Media Branding*, (pp. 65-80). Springer International Publishing.
2. Chan-Olmsted, S. M. (2011). Media branding in a changing world: Challenges and opportunities 2.0. *International Journal on Media Management*, 13(1), 3-19.
3. Chan-Olmsted, S.M., & Wang,, R. (2020). Branding: Media brands and brands as media in Bjørn von Rimscha M. (Ed.), *Management and Economics of Communication Management and Economics of Communication*, (pp. 311-332). Walter de Gruyter.
4. Doyle, G. (2006). Managing global expansion of media products and brands: A case study of FHM. *The International Journal on Media Management*, 8(3), 105-115.
5. Doyle, G. (2015). Brands in international and multi-platform expansion strategies: Economic and management issues. In G. Siegert, K. F€orster, S. M. Chan-Olmsted, & M. Ots (Eds.). *Handbook of Media Branding*. Springer International Publishing.
6. Habann, F., Nienstedt, H.W., & Reinelt, J. (2008) Success Factors in Brand Extension in the Newspaper Industry: An Empirical Analysis, in Ots, M. (ed.). *Media Brands and Branding*. JIBS Research Report Series No. 2008-1, (pp. 29-52). Jönköping University



7. Jovanović-Dimitriadis, N. (2019). Medijska sredstva kao medijski kontekst u oglašavanju: Uticaj na percepciju nepoznatih naspram dobro etabliranih brendova. *Marketing*, 50, 217-230. DOI: 10.5937/markt1903217J.
8. Klaß, N., & Wellbrock, C.-M. (2019). When journalists become stars: drivers of human brand images and their influence on consumer intentions. *Journal of Media Economics*, 32(1/2), 35–55. DOI: 10.1080/08997764.2021.1889814
9. Krebs, I., Bachmann, P., Siegert, G., Schwab, R., & Willi, R. (2020). Non-journalistic competitors of news media brands on Google and YouTube: From solid competition to a liquid media market. *Journal of Media Business Studies*, 1–18, DOI: 10.1080/16522354.2020.1832746
10. MacKenzie, S. B., Lutz, R. J., & Belch, G. E. (1986). The Role of Attitude toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 130–143. DOI: 10.2307/3151660
11. Malmelin, N., & Moisander, J. (2014). Brands and Branding in Media Management—Toward a Research Agenda. *International Journal on Media Management*, 16(1), 9–25.
12. McDowell, W. (2011). The Brand Management Crisis Facing the Business of Journalism, *International Journal on Media Management*, 13(1), 37-51, DOI: 10.1080/14241277.2010.545364
13. McDowell, W. S. (2006). Issues in marketing and branding. In Albarran, A. B., Chan-Olmsted, S. M. & Wirth, M. O. (Eds.), *Handbook of media management and economics*, (pp. 229–250). Lawrence Erlbaum Associates.
14. Molyneux, L., Lewis, S. C., & Holton, A. E. (2018). Media work, identity, and the motivations that shape branding practices among journalists: An explanatory framework. *New Media & Society*. DOI:10.1177/1461444818809392
15. Moro, N., & Aikat, D. (2010). Chindia's newspaper boom: Identifying sustainable business models. *Global Media and Communication*, 6(3), 357–367. DOI: 10.1177/1742766510384976
16. Ognjanov, G. (2017). Konkurentnost medijskih kuća na tržištu oglašivača. U Janićijević, N. (Ur.), *Menadžment i marketing: trendovi i uticaji na efikasnost tržišta u Republici Srbiji*, (pp. 177 – 191). CID Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
17. Ognjanov, G., Mitić, S. (2019). Tržište oglašavanja i tranzicija. U Prašćević, A. & Jakšić, M. (Ur.). *Tranzicija, institucije i društveni razvoj - Tematski zbornik radova: doprinosi profesora Božidara Cerovića*, (pp. 125-142). CID Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
18. Raats, T. (2020). Sustaining Small Television Ecosystems: Lessons from Policy-Driven Research in Flanders. In Rohn, U., & Evens, T. (Eds.). *Media Management Matters: Challenges and Opportunities for Bridging Theory and Practice*, (pp. 138 - 154). Taylor & Francis
19. Rohn, U., & Evens, T. (2020). Media Management as an Engaged Scholarship. In Rohn, U., & Evens, T. (Eds.). *Media Management Matters: Challenges and Opportunities for Bridging Theory and Practice*, (pp. 9 - 28). Taylor & Francis
20. Shaver, D. & Shaver, M.A. (2008). Generating Audience Loyalty to Internet News Providers through Branding in Ots, M. (ed.) *Media Brands and Branding*, JIBS Research Report Series No. 2008-1 (pp. 79-86). Jönköping University
21. Siegert, G., Forster K., Chan-Olmsted, S. M., & Ots, M. (2015). What Is So Special About Media Branding? Peculiarities and Commonalities of a Growing Research Area. In Siegert, G., Forster K., Chan-Olmsted, S. M. & Ots, M. (Eds.) (2015) .). *Handbook of Media Branding*, (pp. 1-8). Springer International Publishing.
22. Siegert, G., Gerth, M. A., & Rademacher, P. (2011). Brand identity-driven decision making by journalists and media managers—The MBAC model as a theoretical framework. *International Journal on Media Management*, 13(1), 53–70.
23. Tarkiainen, A., Ellonen, H.K. Kuivalainen, O., Horppu, M., & Wolff, P.E. (2008). Magazine Online Brand Extensions: Do They Really Affect Brand Loyalty?. in Ots, M. (ed.) *Media Brands and Branding*, JIBS Research Report Series No. 2008-1, (pp. 53-78). Jönköping University
24. Zakonu o javnom informisanju i medijima, Republika Srbija, Sl. glasnik RS, br. 83/2014, 58/2015 i 12/2016

## Abstract:

---

### Media Brands and the Sustainability of Local Media in Serbia

Sanja Mitić, Galjina Ognjanov

This paper presents an analysis of media business models based on brand development and its implementation by the local media outlets in Serbia. The main purpose is to better understand the development of media brands and the importance of media branding while identifying further directions for media sustainability in the dynamic and fast-changing competitive environment. The aim of the paper is to shed light on the specifics of media brands, media brand architecture, and brand strategies, as well as on the main trends in the industry. We base our analysis on the premise that the development and adequate management of media brands make an important driver of media sustainability. Thus, we propose relevant guidelines

for media brand management for assuring media sustainability. The results of descriptive, qualitative research of 16 local media in Serbia are presented in the empirical part of the paper. In the discussion we argue that despite many limitations they have been facing on Serbian media market the observed media outlets with just one exception have recognized the importance of branding and have by now focused primarily on use of various extension brand strategies for sustainable business development.

**Keywords:** *media market, media brands, media sustainability, local media, brand extension*

#### Kontakt

**Sanja Mitić**, [sanja@ekof.bg.ac.rs](mailto:sanja@ekof.bg.ac.rs)  
**Galjina Ognjanov**, [galja@ekof.bg.ac.rs](mailto:galja@ekof.bg.ac.rs)  
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu