

# — INOVACIJE U MEDIJIMA

studija projekta





# **INOVACIJE U MEDIJIMA**

- studija projekta -

**INOVACIJE U MEDIJIMA**  
**- studija projekta -**

**Tekstovi:**

Ivana Milanović Hrašovec, Jasmina Koprivica, Bojan Cvejić, Vladimir Arandelović

**Dizajn i grafičko oblikovanje:**

Zoran Korolija

**Fotografije:**

Dávid Csilla/Branko Vujkov, Media centar Beograd, Media&Reform centar Niš

**Izdavač:**

Asocijacija medija, Beograd

**Štampa:**

Ivalex Co

**Tiraž:**

1000 primeraka

**Beograd, 2019.**

## SADRŽAJ:

<b>I – UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>II – ISTRAŽIVANJE</b> .....	<b>9</b>
<b>III – PRVI OKRUGLI STO (Niš)</b> .....	<b>17</b>
a) „The best case study“: inovacije vodećih svetskih medija.....	17
b) „Danas“: primer inovacija u domaćem mediju .....	21
c) Diskusija.....	23
<b>IV – DRUGI OKRUGLI STO (Novi Sad)</b> .....	<b>25</b>
a) Značaj udruživanja – manjinski mediji i biznis.....	26
<b>V – TREĆI OKRUGLI STO (Beograd)</b> .....	<b>29</b>
a) Upotreba i monetizacija podataka u medijima.....	29
<b>VI – ZAKLJUČAK</b> .....	<b>33</b>





# UVOD

U nastojanju da unapredi položaj medija u Srbiji, pre svega imajući u vidu neophodnost njihovog prilagođavanja novom, digitalnom tržištu, Asocijacija medija je uz podršku Kabineta za inovacije i tehnološki razvoj Vlade Republike Srbije realizovala projekat pod nazivom „Inovacije u medijima“. Realizacija projekta je sprovedena u etapama i trajala je od avgusta do kraja decembra 2019. godine. Reč je o stručnom opserviranju urgentne medijske teme - inovacije, što podrazumeva bliže upoznavanje sa novim medijskim okruženjem nastalim pod uticajem tehnološkog razvoja i digitalne revolucije, i u skladu s tim pronalaženje neophodnih, novih puteva poslovanja i modela medijskog biznisa.

Činjenica je da se medijsko okruženje brže menja nego što to tradicionalni mediji (televizija, radio, štampa) mogu da prate. Internet nije doveo samo do novih medija (veb sajtova, veb produkcija, portala, blogova, društvenih mreža...), nego je napravio revolucionarne pomake u medijskoj sferi uopšte. Kako je rastao uticaj novih medija, rastao je i uticaj njihovih potrošača, koji su preuzeli aktivnu ulogu u kreiranju sadržaja. Teoretičari ističu da nikada u istoriji medija niti u istoriji poslovanja nije bilo brže i veće dvosmerne komunikacije između medija i njihovih potrošača, nikada nije bilo lakše reći svoje mišljenje i to u samom trenutku plasiranja informacije, niti je bilo moguće tako lako

masovno prenositi poruku i sadržaj nekog medija. Samim tim, izmenili su se uloga i odgovornost novinara. Izmenio se celokupan medijski biznis, a ideo oglašavanja na digitalnom tržištu beleži konstantan rast. Istovremeno, tradicionalni mediji i dalje ostaju veoma značajan kanal za prenos poruka, ali su „primorani“ da se u eri digitalizacije menjaju, transformišu – dobijaju nove oblike, svoje digitalne forme, kombinuju sa novim medijima.

Od današnjih medija se očekuje sve brže reagovanje na navedene promene u poslovnom okruženju, ali je ostvarivanje konkurentnosti na tržištu ipak zasnovano koliko na raspoloživosti određenih resursa svakog medija, toliko i na njegovoj sposobnosti da uspešno primenjuje nove tehnologije koje čine suštinu savremenog poslovanja. Upravo zbog nedostatka toga, mnoge medijske kompanije, bez obzira na svoju novinarsku reprezentativnost, postepeno gube svoje pozicije, svedene su na manji auditorijum i slabe finansije što dalje vodi u propast njihovog medijskog biznisa.

Cilj projekta „Inovacije u medijima“ jeste otvaranje i pokretanje teme o medijskim inovacijama i oslobađanje od tradicionalnih tabua po kojima svaka promena proizvodi strah i neizvesnost.

Polaznu tačku projekta čini istraživanje koje je uradila Ivana Milanović Hrašovec, novinarka nedeljnika „Vreme“.

Reč je o kvalitativnom istraživanju o medijima u Srbiji, o njihovoj poziciji, problemima i perspektivi u uslovima tehnološke/digitalne revolucije. Da li su mediji u Srbiji spremni za nove tržišne izazove, u kojoj meri su se transformisali, na koje prepreke nailaze na putu inoviranja, neka su od pitanja kojima se ovo istraživanje bavi.

Izvršna direktorka portala "Telegraf.rs" Jasmina Koprivica izradila je „The best case study“, jedinstveno štivo o uspešnim medijskim transformacijama i primenama inovacija u svetu, kroz slikovite primere i iskustva vrhunskih inovatora („Gardijan“ i „Njujork tajms“), ali i manjih medijskih kuća koje su bez mnogo pompe odmakle u ovoj oblasti.

U okviru projekta organizovana su tri okrugla stola, u Nišu, Novom Sadu i Beogradu, na kojima je pored prezentovanja navedenog materijala, predstavljen i uspešan model inoviranja lista „Danas“, ukazano na globalne efekte i suštinsku prirodu savremenih inovacionih procesa, razmenjivala se iskustva sa predstavnicima domaćih medija, kao i sa predstavnicima evropskih medija, kako bi se, u konačnom, formiralo stručno mišljenje i dale preporuke za sistematičnu podršku medijima u Srbiji na njihovom putu transformacije i inoviranja.





# ISTRAŽIVANJE



**Ivana Milanović Hrašovec,**  
novinarka nedeljnika „Vreme“

U kvalitativnom istraživanju „Inovacije u medijima“ imali smo za cilj da dođemo do što preciznijeg stanja stvari, odnosno do što tačnijeg preseka ponašanja i percepcija naših medija u novoj, digitalnoj eri. Suštinska pitanja na koja je istraživanje trebalo da dá odgovore glase: da li naši mediji imaju svest o neophodnosti prelaska na digitalno tržište; da li su objektivno spremni za taj proces; šta je to što ih ohrabruje, a šta je to što ih sprečava na tom putu? Predmet istraživanja čini sagledavanje karakteristika i odnosa tradicionalnih i novih medija u Srbiji, ispitivanje o novim navikama medijskih potrošača, ispitivanje stavova o načinima medijskog poslovanja i, na osnovu svega toga, kao najvažnije - ispitivanje nivoa spremnosti naših medija da prihvate modele inovacija i da pređu na nove (digitalne) forme kreiranja i plasiranja sadržaja, kao i na nove modele poslovanja. Teza od koje se u ispitivanju pošlo, a na osnovu „vidljivih“ utisaka, glasila je da naši mediji nemaju ili ne pokazuju u dovoljnoj meri poslovni senzibilitet neophodan za

savremene inovacione procese.

Tokom istraživanja sprovedeno je anketno ispitivanje prvenstveno medijskih profesionalaca. Reč je o ukupno 60 ispitanika, mahom na rukovodećim pozicijama. Primarnu i najveću grupu ispitanika čine zaposleni u medijima (učestvovali su predstavnici 25 medija), zatim novinarska udruženja, istaknute organizacije koje se bave unapređenjem medija i ugledni medijski eksperti, dakle ispitanici koji neposredno rade u medijima ili se njima profesionalno bave. Sekundarnu i znatno manju grupu ispitanika čine velike kompanije koje su ujedno i važni medijski oglašivači, kao i simboličan broj medijskih potrošača koji u istraživanju imaju ulogu javnosti.

Anketni upitnik, prosleđen meglom, standardizovan je tako da su na njega mogle da odgovore sve (pod)grupe ispitanika; poluzatvorenog je tipa jer sadrži ponuđene odgovore, ali i za svako pitanje ponaosob mogućnost da ispitanik napiše svoj odgovor ili ponudi dodatno objašnjenje.

## DOMINACIJA DIGITALNIH MEDIJA

U prvom setu pitanja, svi ispitanici bez obzira na svoj profesionalni profil, stavljeni su u istu ulogu – ulogu potrošača.

Na pitanje „Koje medije najviše koristite za svakodnevno informisanje?” **84,2% ispitanika je odgovorilo da se najviše informiše na internetu.**

Svega 12,3% se najviše informiše putem televizije i 3,5% iz novina, dok se za radio nije izjasnio nijedan ispitanik.

Takođe, **77,1% ispitanika reklo je da više ili isključivo prati digitalne verzije klasičnih medija** (njihove veb sajtove, profile na društvenim mrežama itd.), nego te medije u izvornom obliku.

Ovi podaci pokazuju dve stvari. Prvo, da digitalni mediji sve više postaju dominantni, a u ovoj grupi ispitanika gotovo apsolutno dominantni. Iako se način informisanja medijskih profesionalaca, sasvim očekivano, razlikuje od načina informisanja ostatka populacije, koja je po svim istraživanjima i dalje prvenstveno televizijska, ovako masovna koncentracija istovetnih odgovora kazuje o pojavi koja će najverovatnije uskoro zahvatiti i ostatak populacije. U korist toga govore mnoga istraživanja javnog mnje-

nja koja ukazuju na rastući trend digitalnog informisanja i kod najšire publike. Drugo, zaključak koji se na osnovu toga nameće jeste da transformacija tradicionalnih medija, njihovo inoviranje i ulazak na digitalno tržište ni najmanje nisu više upitni, oni su zapravo neminovnost.

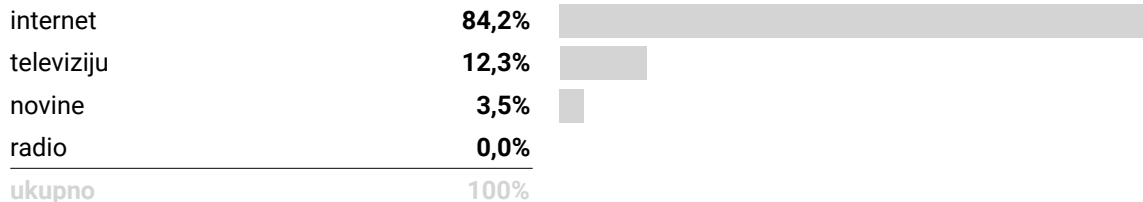
Međutim, i pored velike opredeljenosti ka novim medijima, **75,4% ispitanika smatra da tradicionalni mediji, generalno, ipak nisu sasvim prevaziđeni, naročito televizija.** Svega je 14% onih koji tvrde da su tradicionalni mediji prevaziđeni i da pripadaju prošlom veku, u najvećoj meri mladi starosne dobi 20-35 godina.

## NOVE POTROŠAČKE NAVIKE

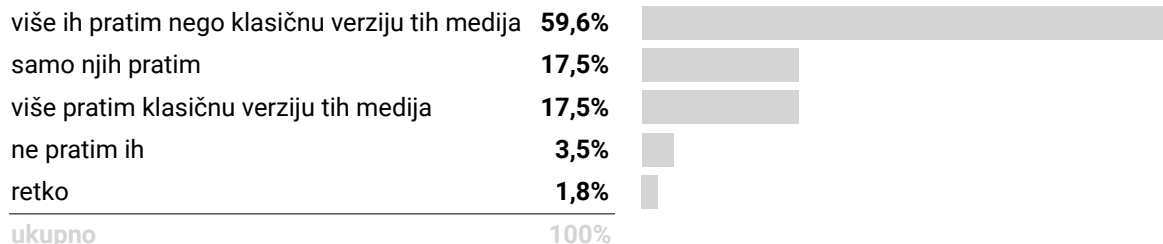
Na pitanje-konstataciju „Koji je najvažniji razlog zbog kog je ekonomski položaj informativnih medija kod nas loš?” **45,6% je reklo da dobar ekonomski položaj informativnih medija podrazumeva uticaj vlasti na uređivačku politiku, a svega 7% misli da je za takav položaj medija zaslužna njihova zastarelost i pasivan odnos prema publici.**

S druge strane, značaj intenzivne i direktne komunikacije s publikom, što je jedan od poželjnih novih modela ponašanja medija, kako bi se privukli potrošači, ovde prepoznaje samo 10,5% ispitanika koji redovno organizuju ili učestvuju u medijskoj internet komunikaciji (ankete,

### 1. Koje medije najviše koristite za svakodnevno informisanje?



## 2. U kojoj meri pratite nove, internet verzije tradicionalnih medija?



komentari...). Čak 42,1% ispitanika nikad ne organizuje/ učestvuje u tome. Ako posmatramo odgovore samo predstavnika medijskih kuća, **svoga pet medija od ukupno 25 izjasnilo se da redovno organizuje aktivnosti na internetu** (komentari, ankete, mogućnost četovanja odnosno postavljanja pitanja javnim ličnostima i druge online akcije). Devet medija je reklo da ponekad organizuje, a 11 medija se time uopšte ne bavi.

O načinu razmišljanja, pre svega, medijskih profesionalaca, ali i dalje u ulozi potrošača, govore i njihovi stavovi o pojedinim inovativnim mogućnostima koje se ne tiču samo novih (digitalnih) platformi. Reč je o inovativnom poslovanju, recimo, kroz kombinaciju tradicionalnih i novih formi plasiranja sadržaja, ili kroz objavljivanje dodatka (na primer, TV program, o zdravlju, iz kulture...) ili kroz nove oblike pretplate.

- 44% ispitanika je reklo da im je dizajn plasirane informacije **nebitan** i da ih jedino interesuje kvalitet informacije.
- 52,6% ne kupuje novine zbog specijalnih izdanja odnosno dodatka, 36,8% ponekad kupi, a 7% **redovno kupuje novine zbog nekog dodatka**.
- 46,4% ispitanika ne prati određene portale samo zato što

prenose i sadržaje drugih medija, dok 37,5% upravo zbog toga prati.

- **50,9% ispitanika isključivo prati besplatan medijski sadržaj na internetu**, 21,1% prati besplatan sadržaj ali je spremno da donira sredstva ako bi medij to zatražio, 15,8% se ponekad pretplati, a **7% je reklo da je pretplatnik**.

Navedeni rezultati govore, s jedne strane, o očekivanom odumiranju starih potrošačkih navika, kao što je kupovina novina zbog dodatka, ali, s druge strane, i o nedovoljno razvijenim savremenim navikama potrošača kao što je prihvatanje dizajna kao značajnog prenosioca informacija. Takođe, podaci govore i o nedovoljnoj angažovanosti medija da raznim inovativnim modelima, recimo pretplate, u većoj meri privuku potrošače.

### ŠTA JE NAJEFEKJNIJE U MEDIJSKOM POSLOVANJU?

Budući da smo svedoci veoma česte mešavine medijskih formata (na primer, gledamo video-produkciju novina, čitamo tematski specijalizovane portale štampanih nedeljnika, na društvenim mrežama gledamo radio program i uključenja sa važnih događaja...), pitali smo sagovornike, zbog čega se to radi? **Skoro polovina (47,4%) smatra da bi**

se privuklo što više publike. Četvrtina (24,6%) kaže da bi se ojačao uticaj sadržaja koji se prenosi, a 10,5 odsto kaže da bi se privukli oglašivači. **Zanimljivo je da niko od samih oglašivača nije izabrao odgovor “da bi se privukli oglašivači”,** što bi, grubo gledano, moglo da znači da inoviranje medija i sav njihov napor da se novim formatima prilagode digitalnom tržištu ostaju bez povratne reakcije oglašivača.

Na pitanje-konstataciju „**Koji je najvažniji razlog zbog kog oglašivači sve manje saraduju sa tradicionalnim medijima**“ najveći broj 38,6% ispitanika odgovorilo je „**zato što poruka stiže do manjeg broja potrošača**“. Sledstveno tome, iz vizure samih medija, oglašivači ulazu tamo gde ima više publike/potrošača, pa se otuda razni vidovi borbe medija za „osvajanje“ publike ujedno mogu tumačiti i kao borba za „osvajanje“ oglašivača. Treba istaći i odgovore koji su negirali tačnost samog pitanja, na primer: “Ova konstatacija nije tačna. I dalje tradicionalni mediji imaju najveći udeo. Raste deo koji je vezan za online ali se TV recimo ne smanjuje.”

U nastavku seta pitanja o medijskom biznisu, 40% smatra da je digitalni marketing najefektniji oblik me-

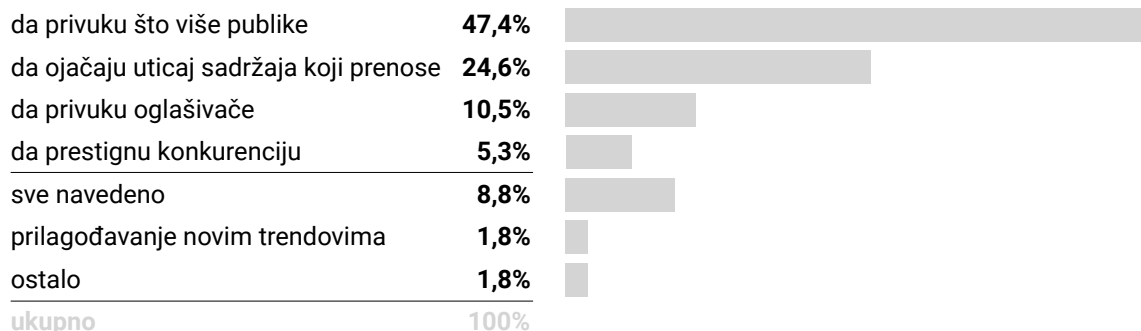
dijskog poslovanja, a daleko iza njega sledi organizovanje „event“-ova, konferencija sa 14,5% glasova.

Više od polovine, tačnije 54,4% ispitanika smatra da je najefektnije oglašavanje putem novih medija.

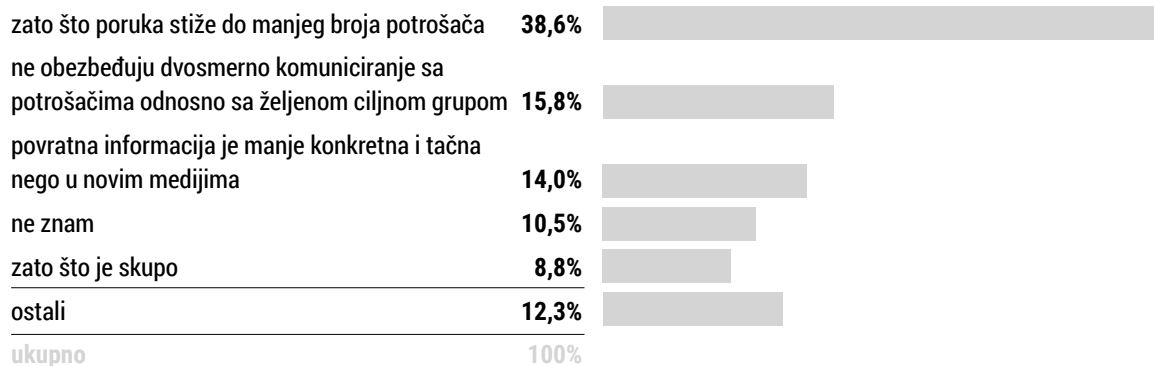
Nadu da će mediji, hvatajući korak s inovacijama, sebi obezbediti bolji ekonomski položaj izražava 51,8% ispitanika. Druga polovina je krajnje skeptična. U nju je ubrojano 23,2 odsto ispitanika koji tvrde da je ekonomski boljitak usled inovacija čista zabluda i 21,4% ispitanika koji su dali negativne opisne odgovore. Među tim odgovorima kao razlog nemanja nade u ekonomsku isplativost inovacija navode se jak politički uticaj na medije, neregulisano medijsko tržište, neravnopravna tržišna utakmica što su, po mišljenju ispitanika, najvažniji problemi naših medija koje u stvari prvo treba rešiti pa se tek onda baviti inovacijama. Naročito obeshrabrenje pokazuju odgovori novinara zaposlenih u medijima, pa je tako jedan od njih glasio:

“Ne verujem u bolji ekonomski položaj od današnjeg, verujem samo u moguće produžavanje agonije pre konačne smrti.”

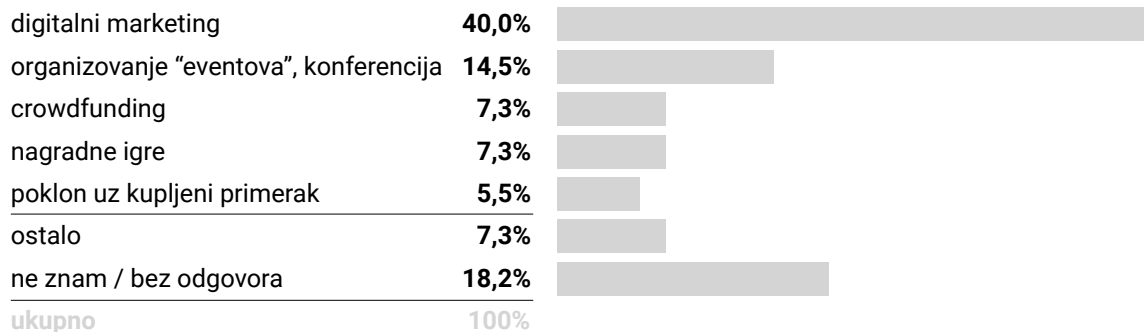
## 12. Zbog čega tradicionalni mediji pribegavaju novim oblicima proizvodnje i plasiranja sadržaja?



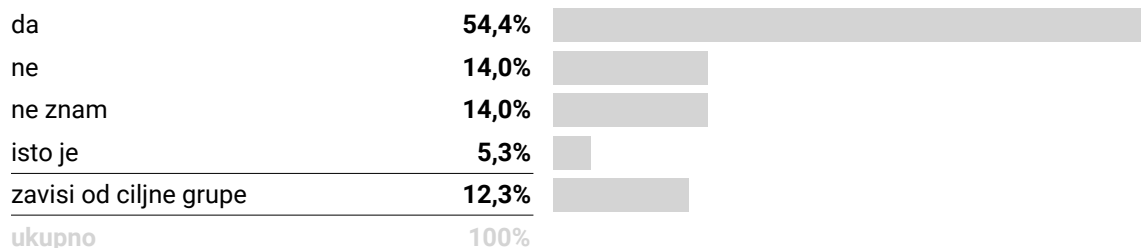
## 16. Koji je najvažniji razlog zbog kog oglašivači sve manje saraduju sa tradicionalnim medijima?



## 14. Koji oblik medijskog biznis poslovanja je za Vas ili Vaš medij najatraktivniji, odnosno najefikasniji?



## 15. Smatrate li da je efektivnije oglašavanje putem novih medija u odnosu na tradicionalne medije?



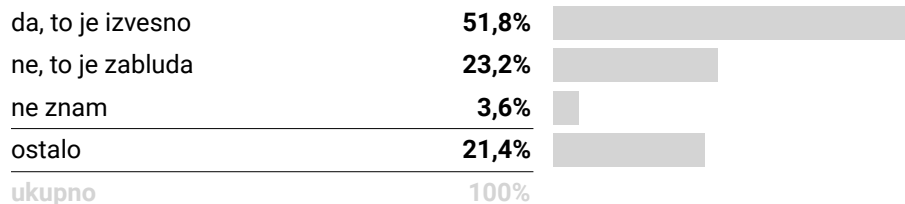
## ZAKONSKA REGULACIJA NOVIH MEDIJA

Na pitanje koje se bavi problemom koji često zabrinjava novinare i urednike, nanosi im štetu i uskraćuje autorsko pravo nad sadržajem, a koje glasi “Koliko je česta pojava krađe/preuzimanja online medijskih sadržaja bez navođenja imena autora i izvornog medija?” ubedljiva većina od 75,4% odgovorila je da se to dešava veoma često. Ako im se doda i 15,8 % onih koji su primetili da se ta vrsta krađe dešava ponekad, to znači da u zbiru onih koji ukazuju na taj

problem ima više od 90 odsto. Svega 3,8% ispitanika je reklo da se krađa onlajn medijskog sadržaja dešava mali broj puta odnosno nikad.

Međutim, **da se digitalna medijska oblast može i treba zakonski regulisati smatra 54,4% ispitanika**. Osim njih, 22,8% kaže da je to jako teško izvesti, a **8,8% je za to da ta oblast treba da ostane potpuno slobodna i da je ne treba regulisati**. Od mnogih opisnih odgovora koji uka-

## 19. Smatrate li da će mediji, hvatajući korak sa inovacijama, obezbediti sebi bolji ekonomski položaj, pre svega?



zuju na delikatnost pitanja slobode digitalnog medijskog polja, u kome ne treba preterivati sa regulacijom, izdvajamo odgovor koji je ponudio nešto konkretniji predlog: “Ne treba zakonom regulisati više od ovoga kako je sad, osim što treba rešiti problem autorskih prava svih autora, a ne samo fotografa”.

## ZAŠTO NAŠI MEDIJI JOŠ NISU SPREMNI ZA INOVACIJE?

Na ključno pitanje: “Smatrate li da su naši mediji spremni za inovacije u kreiranju svog sadržaja i u poslovanju?” **najviše odgovora, 49,1%, koncentrisano je u stavu “svi mediji su svesni toga da moraju da rade na inoviranju”.** Međutim, isti broj odgovora otišao je i na druga dva ponuđena odgovora, ali po prirodi negativna: **takvi mediji su u manjini (42,1%) i naši mediji su i dalje zatvoreni za inovacije (7%).**

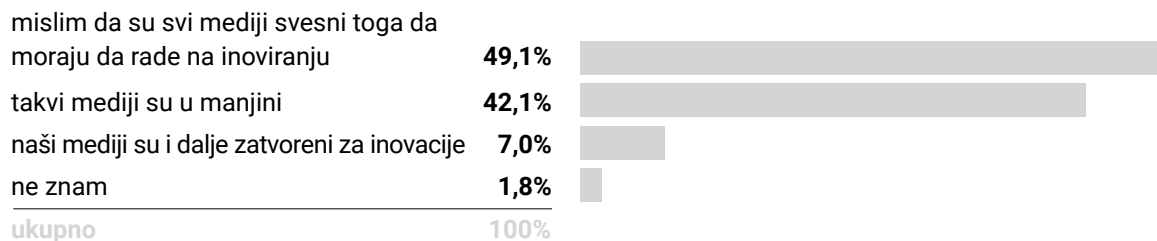
Ovakva distribucija odgovora daje završni presek trenutnog stanja kada je reč o našim medijima i inovacijama. A on kaže da i pored toga što je medijima i te kako jasno da je digitalna era pred sobom postavila nove zadatke i nove uslove postojanja, i pored svesti o tome da joj se svi mediji moraju povinovati, kod nas je još uvek mali broj medija spreman da uđe u proces inoviranja i transformacije.

Zašto je to tako, u slobodnom prevodu glasilo bi poslednje pitanje anketnog lista. **Više od polovine ispitanika (52,6%) kao razlog navelo je nedostatak finansijskih sredstava.** 21,1% reklo je da je razlog nepostojanje odgovornog poslovanja samih medija, zapravo to što upravljački timovi medijskih kuća medije ne doživljavaju kao biznis, već samo kao proizvođača informacija. 15,8% smatra da je razlog u nedostatku ideja.

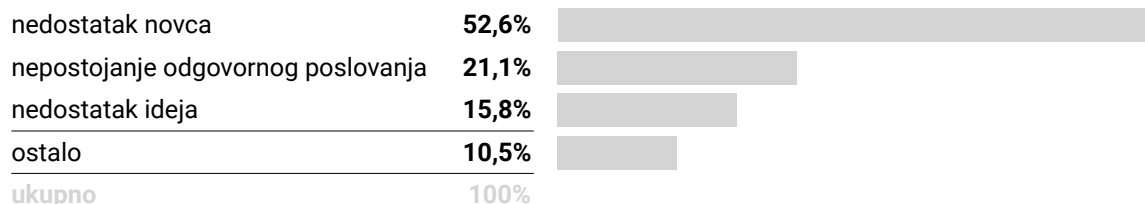
Na kraju, važno je navesti i komentar ispitanika iz grupe “medijski eksperti”, inače dekana visoke škole koja proučava medije, ujedno i osnivača lokalnih novina i portala. Njegov komentar i percepcija procesa medijskih inovacija kod nas zapravo sažima i reprezentuje veliki broj dobijenih odgovora ostalih ispitanika:

“Profesionalna medijska zajednica je razjedinjena, usitnjena i neorganizovana u svojim uskim ličnim interesima. Nema relevantnih i kreativnih akcija od strane medija i medijskih profesionalaca. Ekonomsko siromaštvo je glavni problem, ali nije najveći. Klijentelizam je najveći neprijatelj medija iz kojega se rađaju autocenzura, politička instrumentalizacija i pogubni pad kvaliteta, smisla i funkcije novinarstva”.

### 20. Smatrate li da su naši mediji spremni za inovacije u kreiranju svog sadržaja i u poslovanju?



## 21. Šta medijima predstavlja najveću prepreku na putu ka inovacijama?



### Zaključak istraživanja:

U ovom trenutku mali broj medija u Srbiji je spreman za procese transformacije i inoviranja kako bi odgovorili na zahteve novog, digitalnog tržišta. Kao osnovni razlog tome, ispitanici iz svih grupa najčešće navode nedostatak novca, a taj razlog, kako smatraju, dobrim delom je proizvod ne-regulisanog medijskog tržišta i snažnih političkih uticaja na medije, što sve zajedno medijsku utakmicu čini neravnopravnom. Zbog svega toga, zaposleni u medijima nisu u dovoljnoj meri ni zainteresovani, ni ohrabreni da u proces transformacije uđu što pre i što odlučnije. S druge strane, iz pojedinih odgovora se može zaključiti da je poznavanje novih biznis modela primenljivih na digitalnom tržištu nedovoljno, pa se postavlja pitanje i neophodne edukacije zaposlenih u medijima o novom poslovanju i njegovim prednostima. S jedne strane, veći obim znanja u toj sferi svakako bi praktično pomogao medijima da lakše i s manje rizika uđu u proces inoviranja, a sa druge strane nedvosmisleno bi uticao na veće ohrabrenje u medijima da se u taj proces uopšte krene.





# PRVI OKRUGLI STO (NIŠ)

U okviru projekta Asocijacije medija “Inovacije u medijima” prvi okrugli sto održan je 14. novembra u Media i reform centru Niš. Pored prezentacije istraživanja, u okviru centralne teme razgovora predstavljena su uspešna iskustva transformacije medija u svetu (Jasmina Koprivica, izvršna direktorka portala “Telegraf.rs”), kao i domaća uspešna iskustva prikazana na primeru dnevnog lista “Danas” (Bojan Cvejić, urednik portala “Danas.rs”). Moderator okruglog stola bio je Stevan Ristić, predsednik Upravnog odbora Asocijacije medija.

## Studija slučaja: Svetski primeri medijske transformacije (The best case study)



**Jasmina Koprivica,**  
izvršna direktorka  
portala „Telegraf.rs“

U poslednjih 17 godina prisustvujemo digitalnoj revoluciji. Ali, praktično, čim je internet počeo da se razvija, već posle pet-šest godina, i mediji su počeli da se transformišu.

Lično, prošla sam ceo proces tranzicije iz štampanog medija u *digital*. Radila sam u „Blicu“ i imala priliku da vidim kako je list koji je u zlatnim godinama štampao i po 300.000 primeraka dnevno prestajao da bude “interesantan”. Radila sam i na sajtu „Blica“ gde sam sa ostatkom menadžmenta krenula da „dižem“ taj sajt, jer smo videli

da publika više ne može biti zadovoljena samo štampanim brojem. I desilo se šta se desilo – „Blic“ je sada broj jedan kada govorimo o sajtovima u našoj zemlji. Ceo biznis model Ringier Axel Springer se u stvari sada zasniva na digitalnoj naplati svog sadržaja.

Što se tiče „digitalne revolucije“ promene su bile najvidljivije u samom srcu redakcije, dakle, među urednicima i novinarima. Novinar iz štampanog izdanja morao je sada da radi multiplatformski – da „edituje“, da snima, da montira. Kod novinara je došlo do zebnje i straha i opravdano je došlo do ukidanja velikog broja radnih mesta. Ali, oni novinari koji su bili spremni da se uhvate u korak sa novim trendom, prilagodili su se „digitalu“ i sad vrlo lako „plivaju“ u tome.

Konzumacija medija je ono što je, po mom mišljenju, najbitnije. Na dnevnom nivou pratimo kako ljudi čitaju ili gledaju naše vesti. Pažnja prosečnog korisnika dok čita vesti na sajtu je nekih 30-ak sekundi. Najčešće se pročita naslov, pogleda se glavna slika i pročita lid. Tek ako je vest zaista dobro strukturirana – zadržaće pažnju čitaoca do minut. Ljudi su vrlo izbirljivi – vole da čitaju samo ono što ih zanima. Retko će ih privući neki dodatni sadržaj. Tako da su se i oglašivači s tim u vezi lako odlučili da targetiraju po tim „afinitijima“, dakle da targetiraju baš grupe koje vole samo automobile ili npr. samo putovanja. S druge strane, digitalna industrija je dobra baš zbog toga što vam daje detaljan uvid u to šta čitaju vaši korisnici, koja je njihova demografija i onda je i oglašivačima lakše da servisiraju svoje korisnike.



## Biznis modeli



Danas postoji veliki broj medijskih biznis modela koji trenutno operišu u svetu. Pomenuću neke koji su najčešći i za koje znam da i u Srbiji, ali i u regionu, dosta dobro funkcionišu. „Pretplata“ je tek u razvoju, taj *subscriber based model* je u regionu već odmakao, pogotovo u Sloveniji. Dakle, „pretplata“ može da bude na celokupan sadržaj, može biti „premium“ model što znači da možete da platite da čitate više. Drugi model je „klasično oglašavanje“. „Donacije“ – to je jedan potpuno novi vid finansiranja za nas u regionu i ja bih volela da bude što razvijeniji – jer može da pomogne medijima koji rade npr. na lokalnu i ne mogu da dođu do velikih izvora finansiranja, a ti mediji su svakako bitni i za lokalnu sredinu i za javnost. „Crowdfunding“ – kolektivno prikupljanje novca da bi se došlo do održivog sistema finansiranja jedne redakcije. Kod nas sem „Danasa“ mislim da i „Krik“ koristi ovaj sistem. I kao poslednje „Organizacija događaja“. To je u srpskim medijima sada postao veoma isplativ način prihoda. Npr. Adria media group kroz organizaciju događaja generiše vrlo pristojne prihode (konferencije, skupovi)... Verujem da će u budućnosti to biti još razvijenije i da će biti „side bussiness“ ovom osnovnom medijskom biznisu.

## Gardijan

U nastavku ću izneti nekoliko primera iz prakse svet-skih medija koji su ne tako lako prošli kroz digitalnu tran-

Support The Guardian Available for everyone. Funded by readers. [Contribute](#) [Subscribe](#)

Search jobs Sign in Search **The Guardian** International edition

News Opinion Sport Culture Lifestyle More

World UK Environment Science Cities Global development Football Tech Business Obituaries

**Headlines**  
Wednesday 15 January 2020  
Belgrade 2°C  
20:00 25:00 05:00 09:00  
1°C -1°C -2°C

**Climate emergency / 2019 was second hottest year on record**  
Last decade was also hottest yet in 150 years of measurements, say scientists

**Russia / PM and government resign as Putin proposes sweeping constitutional changes**

**World Economic Forum / Climate crisis fills top five places in annual risks report**

**Taiwan / President says China must face reality of country's independence**

**Iran nuclear deal / European troops may be at risk after dispute process triggered, Iran warns**

**Japan / Cabinet minister becomes first to take paternity leave**

**Exclusive / 2,000 Syrian fighters deployed to Libya to support government**

**Exclusive / UK prosecutors seek longer sentence for rapist Reyhan Sinaga**

**Live / Trump impeachment: Pelosi names team to prosecute in the Senate**  
House speaker addressed the press with seven impeachment

sformaciju. Šta se desilo sa „Gardijanom“? On je od 1821. godine aktivan na tržištu, jedan je od najuticajnih britanskih listova i kroz svoju istoriju pratio je sve transformacije u medijskoj industriji. Svoje internet izdanje pokrenuo je već 1994. i bio jedan od pionira u tome. Aplikacije za mobilne uređaje lansirali su već 2009. i 2010, a to je bio sami početak pojave aplikacija. I pored svega toga, uporedo sa svetskim trendom pada prodatog tiraža, našli su se u problemu i počeli da gomilaju dugove. Došlo je do velike prekretnice u njihovom poslovanju i menadžment se pitao „šta sad da radimo“? Prihod je rastao, ali nije mogao da nadomesti one prihode iz „printa“, pa su došli do odluke da na čelo uredničkog tima postave Ketrin Vajner za koju u medijskom biznisu kažu da je „čarobnica“ a rezultati će to i pokazati. Ona je sa svojim timom analizirala šta treba da se radi i doneli su odluku da preuzmu „digital first“ model rada. Ostali su dosledni sebi, ali su se modernizovali i proširili paletu sadržaja. Bolna tačka je bila otpuštanje 450 zaposlenih u redakciji, ali su uložili u mlade snage, te je kompanija u maju ove godine, posle dugo vremena, objavila da je uknjižila profit u vrednosti od 800.000 funti. Kako su to u stvari uspeali da urade? Okrenuli su se ka čitaocima i pokrenuli kampanju da čitaoci doniraju redakciji za kredibilno, nezavisno novinarstvo obavezavši se pritom da će svojim čitaocima isporučiti najkvalitetniji sadržaj koji su u stanju da naprave. Sećam se kako smo svi pratili kako

se „Gardijan“ mučio i svi smo čekali i navijali da dođu do „nule“ i uskoro su i došli i to zahvaljući donacijama čitalaca. „Gardijan“ je dakle školski primer kako kroz dobar sadržaj i nelaskanje publici, uz kreiranje originalnog i kvalitetnog sadržaja možete imati održiv biznis model kojem publika donira novac jer želi da čita taj list.

## Njujork Tajms

Drugi medij koji je uspeo da sebe transformiše i da dovede još veći broj čitalaca na svoje platforme jeste „Njujork Tajms“. Svi znamo koliko je uticajan u svetu. Osnovan je 1851. godine i ima čak 127 Pulicerovih nagrada. Oni su već početkom devedesetih počeli da se prebacuju na digitalni način rada. Zadržali su svoj pristup pisanju i nisu ništa preterano menjali u svojoj uređivačkoj politici. Beležili su konstantan pad u tiražu – npr. broj štampanih dnevnih primeraka je pao za 50% u periodu od 2005. do 2017. godine i to je primer u kojoj meri se publika prebacila na digital. Nisu čekali, već su jačali svoje digitalno izdanje i izbacivali multiplatformski sadržaj. Prekretnica je bila kada su odlučili da uvedu pretplatu. Menadžment se prvo mučio na koji deo sadržaja da uvede pretplatu. Nisu pristali na koketiranje sa tabloidnim sadržajem nego su uradili drugo – proširili su paletu svog sadržaja – proširili su paletu

ENGLISH ESPAÑOL 中文

Subscribe Now Login

Monday, April 8, 2019

World U.S. Politics N.Y. Business Opinion Tech Science Health Sports Arts Books Style Food Travel Magazine T Magazine Real Estate Video Today's Paper

**Your Monday Evening Briefing**  
Here's what you need to know at the end of the day.

**The Book Review Podcast**  
Adam Nagourney talks about his new history of the Chernobyl disaster.

**In the 'Smarter Living' Newsletter**  
A biweekly email to find more happiness at work.

S&P 500 +0.10%  
Dow -0.32%  
Nasdaq +0.18%

**72° F**  
Evanston, IL

**President Trump More Top Homeland Security Officials Set to Leave in Trump Purge**  
President Trump moved to sweep the department's top ranks, a day after pushing out its secretary, Kirstjen Nielsen.

**The White House announced the departure of the director of the Secret Service, and several more high-ranking officials were expected to leave.**  
28th Apr 10:04 comments

**Shake-Up Signals Even Firmer Immigration Agenda**  
An eruption of Oval Office frustration could lead to anti-immigrant policies that stand out, even for Mr. Trump.

13h ago

**Boeing's 737 Max: A 2017 Jet Based On a 1960s Design**  
The Boeing jet that crashed twice in five months is a legacy of its past, relying on decades-old systems and lacking some common-sense features.

Updating the plane rather than starting from scratch offered competitive advantages, but that strategy has now left the company in crisis.

**The woman from China who gained entry to Macau-Lago had a device used to detect hidden cameras, a prosecutor said.**  
4th Apr

President Trump sought the resignation of the director of the Secret Service, and more than 100 members of the Department of Homeland Security officials were expected to leave 10:00 AM EDT 7/16/19 New York Times

**Opinion 3**  
Michelle Goldberg  
**Cancel Kirjinen Nielsen**  
Her role as surveilling children should make her a permanent pariah.  
19h ago 151 comments

**Priyansava Natarajan**  
**At Long Last, a Glimpse of a Black Hole**  
This week scientists are expected to release images of the silhouette of this elusive and incremental astronomical object.  
2h ago

**Justin E.H. Smith**  
**Subpoena Isn't the Only Way to Get the Mueller Report**

**David Bonales**  
**People Can Savage Social Norms, but Also Reverse Them**

**Paul Krugman**  
**Why Don't Trump Want to Debate the Fed?**

**Janetelle Bouie**  
**Who Is Left to Say 'No to Trump?'**

**Sally McMahon and Chas Moore**  
**To Reform the Police, Target Their Union Contract**

**Margaret Reink**  
**The N.F.L.'s Great Cherry Tree Caper**

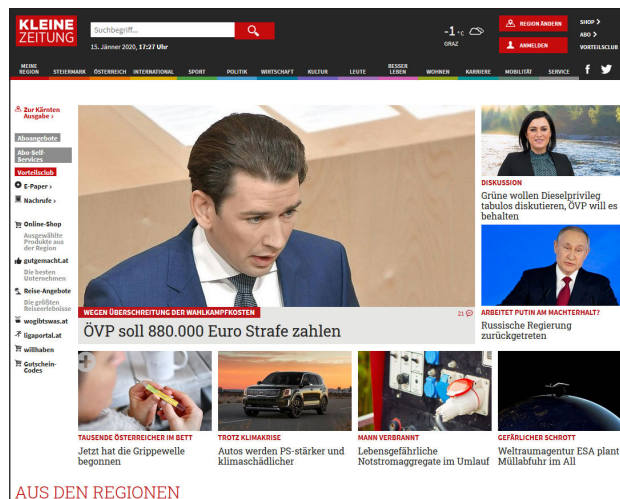
**Michael Shiffer**  
**Trump's 2020 Testing Ground**

**Brian H. Hook**  
**Iran Should Reconcile With America**

„lifestyle“ sadržaja. Dakle, obratili su se publici koja već voli način na koji oni prenose političke teme, ali su dodali sada već čuveni „Njujork Tajms cooking“. Pojačali su vesti iz oblasti putovanja i npr. psihologije. Dakle, obratili su se modernom čitaocu koga danas zanima mnogo toga. Na taj način su osigurali neverovatnu količinu pretplatnika koja danas iznosi 4,3 miliona na digitalna izdanja. Lično sam pretplaćena na „Njujork Tajms“ i moram da vam kažem da sam posebno oduševljena činjenicom na koji način se oni trude da vas zadrže – da vi ne prekinete tu pretplatu – tako što vam servisiraju na kraju meseca nekoliko preporuka specijalno napisanih za grupu čitalaca kao što se vi. Dakle, oni imaju celo jedno odeljenje koje je zaduženo da zadrži čitaoca da ostanu i dalje pretplaćeni. A novi cilj koji su sebi zadali glasi da do 2025. godine imaju 10 miliona pretplatnika što će im sigurno osigurati vrlo lepu budućnost. I jedna zanimljivost – najveći rast broja pretplatnika imali su na početku 2017. kada je bila inauguracija Donalda Trampa. Zbog polarizovane političke scene u SAD, Tramp je tada napao „Njujork Tajms“, i bukvalno se 30.000 ljudi u danu pretplatilo na ove novine.

### Klajne cajtung

Austrijski dnevni list „Klajne cajtung“ ima jedan zanimljiv model. On nije tako veliki i ne generiše toliki broj ljudi, ali je došao na zanimljivu ideju da uvede pretplatu za svoje čitaoce. To je nešto što su oni nazvali „premium



model“. Došli su na ideju da prvo puste nekih 20% članka besplatno, a da se ostatak sadržaja naplaćuje i doživeli su potpuni fijasko. Pad posećenosti sajta je bio ogroman. Onda su shvatili da moraju da reorganizuju način rada. Da krenu da pišu na „digital first“ način. Da pišu vesti koje su prilagođene novom, savremenom čitaocu i krenuli su da se fokusiraju na naplatu regionalnih i ekskluzivnih vesti. Austrija je država u kojoj lokalne vesti mnogo znače i koje ljudi više vole da čitaju. Tako da kada su izlokalizovali svoj sadržaj – uspeali su da privuku ljude da plaćaju pretplatu i trenutno imaju 30.000 pretplatnika, a u proseku dnevno privuku 150 pretplatnika. Menadžment je takođe odlučio da integriše radne procese, odnosno da napravi integrisanu redakciju. Čak 174 urednika iz dnevnih novina i 40 urednika iz digitala su povezali i stavili u jedan radni prostor, te ih time praktično „naučili“ kako da zajednički prave sadržaj. Smatram da je to dobro i da bi to bile dobre smernice i za rad u Srbiji.

### El pais

Još jedan primer je španski „El pais“. Osnovan je 1976. godine, na internetu je takođe od devedesetih a od 2012. do 2017. godine prošli su kroz veliku transformaciju u kojoj su se fokusirali na četiri segmenta poslovanja: razvoj proizvo-

da (koje vesti žele da proizvode), distribuciju (na koji način, pre svega kroz koje digitalne platforme će distribuirati sadržaj), globalnost (više ne treba da se obraćaju samo lokalnom španskom tržištu, već treba da „napadnu“ i Latinsku Ameriku) i na podatke („El pais“ je imao i dalje ima ekipu stručnjaka za digitalni marketing i za upravljanje podacima koji dolaze – tako da su se uvezali sa Guglom i Fejsbukom). Glavni motor njihovog razvoja bio je video. Na početku 2012. imali su dva-tri snimatelja, a mislim da sada imaju osamdeset. Potpisali su ekskluzivni ugovor sa Jutjubom, dakle otišli su pravo kod velikih IT giganata. I YT ekskluzivno na svojoj platformi strimuje sav sadržaj „El pais-a“. Oni su fantastičan primer kako „publisher“ može da uzme ono što njemu od-

## „Danas“: Primer inovacija u domaćem mediju



**Bojan Cvejić,**  
urednik portala  
„Danas.rs“

**EL PAÍS**  
EL PERIÓDICO GLOBAL

INTERNACIONAL OPINIÓN ESPAÑA SOCIEDAD ECONOMÍA CIENCIA TECNOLOGÍA CULTURA GENTE DEPORTES TELEVISIÓN VIDEO

**GOBIERNO DE ESPAÑA** \* Propuestas de cada partido

<b>PSOE</b>	<b>PSOE</b>	<b>PSOE</b>	<b>PSOE</b>	<b>PSOE</b>	<b>PSOE</b>	<b>PSOE</b>	<b>PSOE</b>	<b>PSOE</b>	<b>PSOE</b>	<b>PSOE</b>	<b>PSOE</b>
<b>PEDRO SÁNCHEZ</b>	<b>CARMEN CALVO</b>	<b>PABLO IGLESIAS</b>	<b>NADIA CALVIÑO</b>	<b>TERESA RIBERA</b>	<b>ARANCHA GONZÁLEZ</b>	<b>SIN ASIGNAR</b>	<b>MARGARITA ROBLER</b>	<b>MARÍA J. MONTERO</b>	<b>F. GRANDE MARLASKA</b>	<b>JOSÉ L. ABRIL</b>	
Presidente	Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática	Derechos Sociales y Agenda 2030	Economía y Trans-formación Digital	Transición Ecológica y Reto Demográfico	Asuntos Exteriores Unión Europea y Cooperación	Justicia	Defensa	Hacienda y portafolio del Gobierno	Interior	Transporte, Movilidad y Agenda Urbana	

**PRESIDENCIA** **VICEPRESIDENCIAS**

**EN DIRECTO\***  
**Carolina Darias, nueva ministra de Política Territorial y Función Pública**  
Licenciada en derecho, es actual consejera de Economía en el Gobierno canario

Este es el nuevo Ejecutivo:

govara da bi razvio svoj biznis, a ne da bude obrnuto.

Za kraj, navešću citat Džek Velč iz „Dženeral ElektriKa“ – *Sposobnost kompanije da brzo nauči i da to učenje pretvori u akciju je ultimativna prednost.* Duboko verujem da mediji treba da grabe svaku priliku na tržištu što se tiče inovacija, da svaku tu inovaciju brzo savladaju i nauče, da je odmah uvedu u praksu i upotrebe u svakodnevnom radu.

Kao što verovatno znate, list „Danas“ je duboko zaka-snio sa digitalizacijom. Do 2016. uopšte nismo imali portal, a društvene mreže su korišćene veoma slabo i neorganizovano. Te godine smo i rešili da sve pokrenemo, a prve rezultate smo videli veoma brzo, jer naša publika kao da je žudela da nas vidi na online tržištu. Kako je rastao broj pratilaca na društvenim mrežama i broj korisnika koji su čitali „Danas“ na internetu, povećavali su se i obim i troškovi posla. Takođe, iz političkih razloga su nam opali prihodi od oglašavanja u štampanom izdanju, mnoge velike kompanije su nam otkazale ugovore o saradnji i mi smo bili u problemu kako i šta da radimo dalje. Pošto smo imali veliku zajednicu na mrežama pokrenuli smo „newsletter“ gde smo za kratak period prikupili 25.000 pratilaca. Takođe, videli smo i porast broja pratilaca na društvenim mrežama kada nas kritikuje neko od predstavnika vlasti. Nakon toga smo rešili da probamo da se još više oslonimo na čitaoce. Razmišljali smo o načinu na koji to da uradimo i na kraju smo napravili kombinaciju raznih metoda, ali jedino što nismo hteli da radimo jeste zaključavanje sadržaja.

Prvo smo počeli da preko društvenih mreža pozivamo čitaoce da se pretplate na „Danas“ i to je bilo malo amaterski, ali je onda IREX raspisao konkurs za program „Media Digitizer“ i mi smo aplicirali sa našom idejom kako bi nam



oni pomogli da je razradimo. Prošli smo na tom projektu i dobili rok od tri meseca da sve završimo. U redakciji sam našao još dvoje ljudi koji bi se bavili tim poslom. Prvog meseca smo imali edukaciju. Drugi mesec je bio okvir da sve završimo (izrada sajta, dizajn, softverska rešenja, promo materijali...). U trećem mesecu već smo imali kampanju i neke rezultate. Bilo je veoma stresno u početku, pogotovo što nismo imali podršku velikog dela redakcije iz štampnog izdanja. Ali, na kraju ipak smo kreirali dobar proizvod.

Prvo smo napravili novu stranicu: klub.danas.rs. Na toj stranici smo uveli elektronski sistem plaćanja za ono što su ljudi i do tada mogli da urade – da se pretplate na PDF ili štampano izdanje i da doniraju. Samo što su od tada to mogli uraditi putem sajta. Uveli smo opcije za pretplatu na PDF i print izdanje na 3, 6 i 12 meseci. Kreirali smo novi proizvod: klub čitalaca „Danas“. On podrazumeva da za 990 dinara mesečno sa opcijama na 3, 6 i 12 meseci svako može da podrži „Danas“ tako što će se učlaniti. To nije klasična „članarina“ nego je vrsta donacije koju smo mi nazvali klub čitalaca. Dakle, samim tim što ćete pomoći rad „Danas“ i nezavisnog novinarstva sa tih 990 dinara mesečno, svaki član dobija člansku kartu koja omogućava razne popuste. Svaki član, naravno, dobija svako veće na

mejl PDF izdanje sutrašnjih novina – dakle, pre nego što sutra ujutro izađe na kioscima. Pored toga, klub čitalaca podrazumeva da i mi s vremena na vreme obezbeđujemo poklone za naše članove.

Kampanja koju smo sproveli imala je više segmenata. Prvo smo napravili osnovni video kojim smo promovisali čitavu ideju. Potom smo napravili nekoliko videa sa tzv. ambasadorima – javnim ličnostima koje bi snimale kratke klipove koje bi mi posle „okačili“ na mreže. Napravili smo promo materijal poput šolja, majica, flajera... Ispod svakog teksta stavljali smo napomenu da ko želi da nas podrži može to da učini preko određenog linka.

Kampanju smo počeli u junu ove godine. Do kraja oktobra, više od hiljadu ljudi je nešto uplatilo u naš sistem – preko kluba čitalaca, pretplate ili donacija. Kada smo krenuli, razmišljali smo šta bi trebalo da bude target; znali smo da ne možemo da pokrijemo troškove čitavog „Danas“. Onda smo gledali koliko koštaju troškovi online redakcije – i izračunali da je to oko milion dinara mesečno. To je bio idealan target, ali smo odmah rekli da ćemo biti zadovoljni i sa realnim targetom – to je oko 500.000, znači oko 500 pretplatnika svakog meseca. I već prvog meseca taj target smo skoro ispunili. Broj je rastao do trećeg meseca, ali ono čega smo se plašili bila je opcija pretplate od 3 meseca, i bojali smo se da će se najveći broj ljudi pretplatiti baš na 3 meseca – šta raditi onda u septembru? Za ovih pet meseci uočili smo mnoge nedostatke i greške i sve probleme koje ljudi imaju da bi platili tu članarinu. U cilju unapređenja – pre tri nedelje poslali smo upitnik svim članovima kluba u kome je jedno od pitanja bilo: „Zašto ste član kluba?“. Ponudeni odgovori su bili „zbog popusta“, „zato što žele da dobiju PDF izdanje“, „zato što žele da skroz pređu na online izdanje“ ili „zato što veruju u ‘Danas’ ili podržavaju ‘Danas’“. Najveći broj ljudi je pozitivno odgovorilo na poslednju opciju. Da žele da podrže „Danas“ i da ne očekuju ništa zauzvrat.

Idemo dalje – želimo da zadržimo ovaj nivo i da postepeno povećavamo broj pretplatnika. Ono što želimo da

uradimo jeste i da redefinišemo naš proizvod. Moramo da smanjimo broj koraka prilikom uplate jer se mnogi žale da je suviše komplikovano. Moramo da unapredimo korisničko iskustvo. Radimo svakodnevno na komunikaciji sa članovima – želimo i dalje da organizujemo zajednička druženja i akcije.

## Diskusija

U razgovoru sa predstavnicima lokalnih medija, moglo se čuti i pitanje o poteškoćama za uvođenje pretplate.

Predstavnik **TV Pi Kanal Pirot** je pitao: „Na koji način možemo da obezbedimo svom mediju pretplatu, a da oni koji nas čitaju i gledaju pristanu da je plaćaju i da budu zadovoljni, iako imaju mogućnost da dođu do drugih besplatnih medijskih sadržaja?“

„Mislim da nije najbolje rešenje da uvodite pretplatu u ovom trenutku“, rekao je **Bojan Cvejić** iz „Danasa“, „ali biste mogli da napravite ‘dugme’ za donacije. Da napravite neki elektronski sistem – npr. „pomozite i donirajte na taj i taj račun“. I da putem društvenih mreža targetirate ljude iz Pirotu koji žive u Beogradu ili koji žive u inostranstvu, za koje mislite da bi mogli da vam pomognu.“

**Jasmina Koprivica** je, na osnovu iskustava svetskih medija, predložila da se proba sa kreiranjem sadržaja koji niko drugi nema. „I da nakon toga kažete: pretplati se kod

mene i dobijaćeš priče koje samo mi imamo. Ekskluzivnost je jako važna.“

„Kada pogledate primere iz sveta“, rekao je **Stevan Ristić**, „u kojima su neki od najvećih svetskih medija došli do adekvatnog rešenja tek pre dve godine – postane vam jasno da je izuzetno dug put koji se mora preći da bi se došlo do iole održivog rešenja. Meni se čini da bi lokalni mediji mogli razmišljati o ujedinjavanju sa srodnim medijima, geografski srodnim, a možda i po sadržaju. Kada pogledate – u Srbiji je registrovano 2370 medija. Dakle, više ima medija nego što tržište može da podnese.“









# DRUGI OKRUGLI STO (NOVI SAD)

Na otvaranju Treće evropske konferencije posvećene manjinskim i lokalnim medijima u Novom Sadu, **Izabela Branković, izvršna direktorka Asocijacije medija**, koja je već godinama jedan od organizatora Konferencije, rekla je da su ovu konferenciju podržale sve članice Asocijacije, između ostalih i manjinske redakcije „Mađar so“, „Ruske slovo“ i „Hlas ludu“ koje dolaze iz Novog Sada.

Predstavljajući projekat „Inovacije u medijima“, Izabela Branković je naglasila da je „cilj projekta da pomognemo medijima da prođu kompletnu transformaciju koja će doprineti formiranju biznis modela koji će biti održiv“.

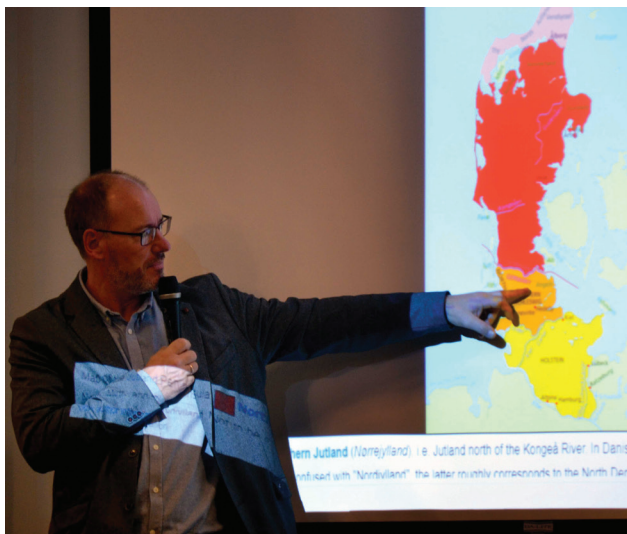


Kao deo projekta Asocijacije medija, na Konferenciji je 28. novembra održan okrugli sto „Inovacije u medijima“. Učesnici Gwyn Nissen (Danska), Frank Jung (Nemačka) i Szilvia Wolberger (Mađarska), doprineli su novim saznanjima i novom promišljanju na koji način i ovdašnji mediji mogu uvesti inovacije u svoje novinarske, medijske, pa čak i poslovne pristupe i prakse.

## Značaj udruživanja, kako u medijima tako i u svakom biznisu

**Gwyn Nissen**, predstavnik nemačkog manjinskog lista „Der Nordschleswiger“ iz Danske i **Frank Jung**, predstavnik većinskog nemačkog lista „Schleswig-Holsteiner Zeitung“ iz Nemačke, izneli su primer dobre prakse udruživanja medija. Reč je o jedinstvenom, zajedničkom projektu četiri štampana medija iz susednih zemalja, Nemačke i Danske: dva većinska medija, nemačkog i danskog, kao i dva manjinska medija – nemačke manjine u Danskoj i danske manjine u Nemačkoj. Početna ideja ove međususedske saradnje bila je da se druga država koristi kao neka vrsta ogledala, da se čitaoci kroz informacije s jedne i druge strane granice upoznaju bolje, da saznaju više o životu i ponašanjima i jednih i drugih. Ta saradnja je već nekoliko godina formalno uspostavljena i kroz nju ovi mediji razmenjuju sadržaje, a u nekim slučajevima zajedno rade na novinarskim pričama.

**Jung:** Prvi koraci u razvijanju odnosa između novina danske manjine u Nemačkoj i nemačke manjine u Danskoj krenuli su pre 10 do 12 godina. Počeli smo da razmišljamo



o tome kakav je život manjine s druge strane granice, kakav je recimo njihov obrazovni sistem, položaj žena... Posle tog početnog i boljeg upoznavanja sa onim što se događa u susjedstvu otpočeli smo bližu saradnju, počeli smo da objavljujemo vesti međusobno, da objavljujemo tekstove kolega iz tih medija, bez ikakvih novčanih transakcija među nama.

**Nissen:** Danas imamo platformu na kojoj smo umreženi i delimo sadržaje, slike, informacije iz sva četiri medija, većinskih i manjinskih medija Nemačke i Danske i to je jedinstven slučaj u Evropi. Ono što nas povezuje je poverenje i, uopšte, radimo najviše na izgradnji poverenja. Mi imamo pristup sadržajima jedni kod drugih, ali to je opet pitanje poverenja. Najviše su ljudi iz IT sektora nepoverljivi prema strancima koji imaju pristup njihovom sistemu, i najčešće kažu „pa oni mogu da promene tekst, da ga unište“, a mi ih pitamo „ali, zašto bi to uradili?“.

## Inovacije - ključna reč je kontinuirano informisanje čitalaca tokom dana

**Nissen:** Na jednom susretu medija u Danskoj pokazalo se da mali štampani mediji dele iste probleme kao i najveći štampani mediji. U ovom trenutku, jedan od najvećih zajedničkih problema je prelaz na digitalne medije i kako to što znamo da radimo, da pišemo, treba da plasiramo na tržište.

**Jung:** Kada je reč o inovacijama, za nas je ključna reč kontinuirano informisanje čitalaca tokom dana, za razliku od prethodnog modela kada smo ih informisali jednom dnevno, kada ujutro kupe novine. Danas informišemo naše potrošače nekoliko puta tokom dana. Na primer, preko dnevnih “newsletter” glavnog urednika koji su besplatni, zatim objavljujući sadržaje u fazama nekoliko puta dnevno, kao i rezimirajući na kraju dana najvažnije i najzanimljivije sadržaje.

Naravno, ovde nije pitanje samo davanja informacija kroz tekst, nego se mora razmišljati i o drugim metodama kako da se privuku čitaoci. U našoj kompaniji se najviše koristi **digital storytelling**, što znači da tekst kombinujemo



sa videom, fotografijama, sa svim onim elementima koji će privući čitaoca i zadržati ga na tekstu. Ideja ubacivanja fotografija u tekst nastoji da one sadržajno prate tekst, a ne da ih čitaoci gledaju pre ili posle čitanja, tako da su one sada sastavni deo čitanja teksta.

**Nissen:** Kombinacija slika i teksta na mobilnom telefonu je zahtevna forma. U vreme kada su se promenile potrošačke navike i kada se tekstovi sve više čitaju na mobilnim telefonima, pitanje za nas je kako učiniti „srećnim“ prste čitaoca i kako privući čitaoca da se stalno pita „šta je sledeće novo, šta se sledeće novo događa“. U početku digitalnog novinarstva krenuli smo sa veoma kratkim tekstovima, ali sada uz sve elemente storitelinga duže zadržavamo pažnju čitalaca. Naše geslo je ispričaj priču onako kako bi čitalac tu priču ispričao svojoj ženi ili prijateljima. I to je onda neprekidna kombinacija teksta i slike (tekst-slika, tekst-slika...), kojom ćemo pokušavati da ostvarimo komunikaciju sa našim čitaocima i narednih godina.

### Primeri inovacija u manjinskim medijima

**Vladimira Dorčova-Valtnerova**, portal Storyteller, iznela je primer vlastitog digitalnog storitelinga: „Nije kao 'snow fall', ali to su neki prvi digitalni koraci u slovačkoj manjini u Vojvodini. Koristila sam free varijante storiteling alata koje su upotpunile priču, a ona se tiče 44 slovačka vojnika koji su pre 102 godine bili streljani u Kragujevcu, na

kraju Prvog svetskog rata. Osnovni tekst je istorijska građa i nešto fotografija koje sam mogla da dobijem, ali sve je upotpunjeno 'timeline'-om što je doprinelo da priča izgleda sasvim drugačije. Ništa epohalno novo, ali jeste moj doprinos inovaciji slovačkih medija.“

**Marta Varja**, glavna urednica lista „Mađar so“: „Mi imamo i štampane medije i veb sajt i zaista tražimo načine da se približimo mlađoj čitalačkoj publici. Stavili smo, na primer, video snimak izvlačenja nagrada sa nagradne igre i tada je bila jako velika posećenost sajtu. Na neki način, mi smo ujedno i portal zato što objavljujemo vesti kontinuirano ceo dan, ali imamo problem jer, ipak, mi smo štampani medij. Kako da zadržimo i jedno i drugo? Stalno smo u dilemi koliko smemo staviti na sajt jer moramo prodati i novine? I nismo mogli da nađemo srednje rešenje.“

**Nissen:** Mislim da pre svega mlađa generacija, bilo koje nacionalnosti, treba da se vrati u vreme svojih roditelja kada su sve nacionalnosti bile mnogo bliže. I mislim da je za manjinske medije važno da zadrže pisanje o problemima svoje manjine, ali isto tako je važno i povezivanje sa ostalima. Ne verujem ni da mladi ljudi žele samo veb sajt koji se tiče samo jedne nacionalnosti.

Kao dobar primer značajnih tema koje u velikoj meri povezuju manjinske i većinske medije u Srbiji, naveden je i tekst sa slovačkog portala koji se bavi problemima kvaliteta vode za piće u Vojvodini, a koji je objavljen i u najznačajnijim većinskim medijima.

### Najvažnije pitanje za manjinske i većinske medije: šta možemo da uradimo zajedno?

Moderatorica razgovora **Szilvia Wolberger** ukazala je na to da ulazeći u kooperaciju i deleći međusobno vesti, ne znači i da se piše na isti način. „Manjinski i većinski mediji treba da zadrže svoj ugao gledanja i svoj stav povodom važnih pitanja“, rekla je.

**Nissen:** Svaki medij ima svoj poseban DNK, njihovi čitaoci imaju svoja očekivanja, ali uvek imamo i zajednič-



ke teme. Prema našem iskustvu, možda nije loše početi od nekih drugih tema, možda je bolje ostaviti istoriju po strani. Mi smo počeli od kriminala, trgovine ljudima. Takođe, koristimo prilike kao što su godišnjice dansko-nemačkih ratova da ih obeležimo zajedničkim projektima, ali u koje stavljamo veoma različite projekcije. Novi Sad kao prestonica kulture 2021. i uopšte to što je prvi put neki grad van EU prestonica evropske kulture može na isti način biti jedan vaš zajednički projekat manjinskih i većinskih medija.

Novinarka iz slovačkih medija ukazala je na to da je ovde veliki problem u transparentnosti medija. Zato što mediji u Srbiji trpe veliki pritisak kroz cenzuru, a to je dupli pritisak kako na većinske tako i na manjinske medije. „Veliki je politički pritisak na medije. Do 2021. očekujem prvo transparentnost u većinskim medijima što bi transformisalo i manjinske medije, kako bi tek onda mogli zajedno da govore o istim temama. Kako se vi nosite sa politikom, cenzurom?“

**Nissen:** Imamo sreću da politika ne ugrožava naš rad i da to čak i ne pokušava. Imamo “privilegiju” da možemo da kritikujemo i samu manjinu koja nas plaća i kupuje naše novine.

## Nove faze u razvoju novinarstva

Progres novinarstva ide dalje, rekla je **Szilvia Wolberger**. „Jedna od mogućnosti je mnogo bliži kontakt sa čita-

ocima, promena uloge novinara, zato što i onaj koji daje komentar, povratnu informaciju takođe je novinar na neki poseban način. Takva saradnja sa publikom verovatno dovede do veće transparentnosti, veće odgovornosti, bolje interakcije i novog sadržaja.“

Ukazujući na to da se mnoge priče danas razvijaju zajedno sa saznanjima čitalaca, **Nissen** je istakao da je reč o veoma zanimljivoj fazi u razvoju novinarstva. „Novinar obično polazi od toga da zna najbolje, ali to nije baš tako i može se desiti da čitaoci traže dodatne informacije ili postavljaju neka nova pitanja. Onda se novinar naknadno vraća poslu, postavlja ista ta pitanja i pokušava da čitaocima ponudi odgovore koje traže.“

**Jung:** Zbog toga su novinari postali odgovorniji, čitaoci ih direktno mogu ispravljati i to je jedna od dobrih strana digitalizacije. Još jedna od tekovina digitalizacije je da novinarstvo nastoji da bude konstruktivnije nego što je bilo ranije. To je nova forma novinarstva *constructive journalism* što znači da zadatak novinara nije da samo kaže šta se dogodilo i da ukaže na probleme nego se moraju ponuditi i mogućnosti za rešavanje problema.

Na kraju ovog razgovora, **Nissen** je ukazao i na novi, eksperimentalni ogranak novinarstva koji se tiče njegove budućnosti, a reč je o rađanju robot-novinarstva. „Nijedan novinar ne voli samo da skuplja informacije nego želi da se bavi pravim novinarstvom“, zaključio je on, „a roboti mogu biti veoma korisno pomoćno sredstvo u tome.“



# TREĆI OKRUGLI STO (BEOGRAD)

U Medija centru u Beogradu, 25. decembra održan je treći okrugli sto u okviru projekta “Inovacije u medijima” na kome je ulogu centralne teme imalo izlaganje o podacima u medijima kao novoj valuti. Povrh svega, reč je o području inovacija koje doživljava snažnu ekspanziju na svetskom tržištu, a o čemu se ovde, praktično, veoma malo zna.

## Upotreba i monetizacija podataka u medijima



**Vladimir Arandelović,**  
izvršni direktor Digital  
Communications

Kada se govori o medijima i upotrebi podataka, mora se poći od toga da upotreba podataka ne samo da unapređuje sadržaj medija i njegovu analitiku, nego pre svega povećava njegove prihode. Zato što su podaci danas - nova valuta. Nisu impresije, nije kvantitet, već su podaci i kvalitet najnovija valuta. Tako je, doduše, na stranom tržištu, a mi smo, čini mi se, trenutno u eri kvantiteta. To znači da se mi i dalje više bavimo impresijama, bez pitanja o kvalitetu, bez pitanja o tome ko su korisnici, kakvi su sadržaji na kojima se prikazuju oglasi itd. U odnosu na svetsko tržište, mi smo na nivou “dečjih bolesti” industrije digitalnog marketinga pre svega, a onda i “publish”-inga. Te bolesti američko trži-



šte je “preležalo” pre 15 godina, tako da u današnje vreme insistiranje na kvantitetu apsolutno ne stoji.

Umesto toga, koriste se novi alati pomoću kojih se prodaje ta nova vrednost, kako oglašivačima tako i korisnicima. Danas ćemo proći kroz dva alata koja su neophodna da bi mediji prošli transformaciju: jedan je platforma za upravljanje podacima, a drugo je CRM (*Customer relationship management*) platforma ili platforma za upravljanje odnosima sa korisnicima. Pomoću njih bi se na izvestan način moglo objasniti trenutno stanje medija odnosno zbog čega su mediji u Srbiji, ali i u svetu, u takvoj situaciji.

Medijska industrija je jedna od prvih koja je morala da prođe digitalnu transformaciju, a i dalje je prolazi. Kako se menja tehnologija tako se menja i način konzumacije medija, te ako radimo u medijima i nadamo se da će se u nekom trenutku to smiriti i da ćemo moći da se opustimo i nećemo više morati da učimo nove stvari – varamo se. Dakle, mediji su apsolutno na vrhu liste po prioritetu transformacije. Industrije poput telekomunikacija, finansijskog sektora i druge, nalaze se iza medija. Zbog toga, mediji su morali bukvalno u letu da prolaze digitalnu transformaciju, u letu su morali da menjaju motor aviona, a tu je teško ne napraviti grešku. Danas, pošto naše tržište kaska za svetskim – imamo mogućnost da na osnovu iskustava nekih stranih medija – te greške ne ponovimo.

Ono što karakteriše današnju globalnu medijsku sliku jeste to da se najveći deo prihoda iz štampanih “prelio” u digitalne medije. A sami mediji nisu uspeali da nadomeste gubitke prihoda u printu prihodom iz digitalnih kanala. Dobar deo krivice za to leži u Guglu i Fejsbuku koji se popularno zovu “duopoli”. Dakle, imali smo neku količinu novca na osnovu koje su mediji globalno funkcionisali, ali onda se tu umešalo nešto što se danas zove “platforme” koje su uzele deo kolača za sebe – tako da tog novca sada ima značajno manje. Da se razumemo, ne može se funkcionisati bez Gugla i Fejsbuka, ali je važno da shvatimo kako stvari generalno funkcionišu da bismo mogli da se uklopimo u novo medijsko okruženje.

Koliko je to dramatično pokazuje i podatak iz trećeg kvartala 2016. godine u SAD. Tokom tog trećeg kvartala u poređenju sa 2015. godinom tržište u SAD je poraslo za 2,9 milijardi dolara. Od tog ukupnog iznosa, od skoro 3 milijarde dolara, 99% vrednosti su uzeli Gugl i Fejsbuk, a 1% vrednosti je ostao svima ostalima. Taj kvartal je najdramatičniji primer, ali nije daleko ni od brojke koja se može videti danas. Dakle, ono što je jako važno – Gugl i Fejsbuk ne monetizuju impresije, već podatke. Ako mi kao medij prepustimo Guglu i Fejsbuku sve i prodajemo samo naše “gole” impresije bez bilo kakvih podataka, a koristimo besplatnu analitiku i dajemo sve podatke Guglu i Fejsbuku, onda mi i dalje ostajemo samo generatori sadržaja (impresija), a sve ostalo prepustamo Guglu i Fejsbuku.

Evo kakva je situacija u SAD – skoro 60% ukupnog digitalnog tržišta nose Gugl i Fejsbuk. U Velikoj Britaniji je taj problem još izraženiji jer su njihove lokalne kompanije, kao i lokalne kompanije u ostatku Evrope, znatno slabija konkurencija ovom dvojcu u odnosu na konkurenciju kompanija iz SAD. U Srbiji je udeo Gugla i Fejsbuka negde oko 50% tržišta, ali da se ne zavaramo, ovaj udeo je manji jer je udeo oglašavanja na pretraživačima, pre svega na Guglu, u Srbiji manji – zato što nemamo dovoljno razvijen sektor koji koristi upravo oglašavanje na pretraživačima.

Ono što je takođe bitno jeste da Gugl indeksira sadržaj medija i prikazuje plaćene oglase na Gugl pretraživaču, a mediji konkretno za te oglase ne dobijaju ni jedan jedini cent. Isto važi za Fejsbuk – za oglas koji postavite na Fejsbuku ne dobijate takođe ni cent. Gugl i Fejsbuk prikazuju medijski sadržaj na jedan značajno drugačiji način – koriste podatke da ih personalizuju. Ono što su mediji, pre svega u SAD, vrlo brzo shvatili jeste da i sami moraju da se uključe u tu trku, pa su zato počeli da koriste platforme koje koriste podatke. A kad pogledamo od čega “žive” Gugl i Fejsbuk, 99% prihoda Fejsbuka i 87% prihoda Gugla dolazi od oglašavanja. Dakle, ove dve kompanije žive i apsolutno zavise od oglašavanja i u toj industriji definitivno neće popustiti. Ono što je takođe činjenica jeste da od celokupnog globalnog “kolača”, od svih oglašavanja na svetu, svaki četvrti dolar ili evro ide Guglu i Fejsbuku. Samo što se u SAD trenutno dešavaju neki pomaci u tom smislu, u Evropi ne toliko, a najviše zbog toga što je i Amazon ušao u ovu trku, pa je pozicija Gugla i Fejsbuka na neki način ugrožena.

Kada govorimo o Srbiji, prvo moramo da shvatimo da Srbija uopšte nije važna velikim tehnološkim kompanijama. Jer, mi smo, recimo, 0,05% evropskog digitalnog tržišta, a videli smo da evropsko tržište ne nosi veliki deo globalnog tržišta. Ono što je interesantno jeste da Srbija, uz Rumuniju i Belorusiju, ima najmanje ulaganje po glavi stanovnika u digitalni marketing. Mislim da je reč o četiri-pet evra po glavi stanovnika, dok je u Velikoj Britaniji oko 200 evra. Ipak, to ne znači da je potrebno odustati od inovacija i da nije moguće doći do besplatnih inovacija. Takođe, istina je daleko od toga da politika i politička situacija u tolikoj meri utiču na inovacije. Dakle, do inovacija možete doći i bez nekog upliva politike, a često i besplatno.

Da bismo shvatili kojom količinom podataka ove kompanije raspolažu – uzećemo primer novinara koji je odlučio da “skine” svoje podatke sa Gugla (danas tu mogućnost i Fejsbuk i Gugl moraju obezbediti korisnicima). Na kraju je skinuo fajl koji je veliki 5,5 gigabajta i prilično se izne-

nadio šta je sve zatekao u toj arhivi. Dakle, sve fotografije koje je snimio na svom mobilnom telefonu, sve lokacije na kojima je bio, sve sastanke. Tu se nalaze i svi mejlovi koje je ikada poslao i primio, fajlovi sa Gugl drajva koje je obrisao pre dve godine. Takođe, u dokumentu su se nalazili svi njegovi kontakti u vezi sa oglasima: kada je video oglas, kako je reagovao na oglas, da li se zadržao na oglasu itd. Ono što želim da kažem jeste da Gugl apsolutno beleži i unificira sve podatke o nama. A koju količinu podataka mi stvaramo – dovoljno je da kažem da ako bismo danas skinuli sve podatke za jedan dan – kada bismo ih snimili na “blu ray” diskove, dakle diskove velikog kapaciteta, i kada bismo ih naslagali jedan na drugi – ta kula od diskova bi bila viso-



ka kao četiri Ajfelova tornja. Dakle, to je količina podataka koju generišemo. I logično, ako neki resurs postoji – valja ga monetizovati, a oni koji prvi to shvate naravno najviše će i zaraditi.

Ono što je takođe bitno jeste da je 90% podataka koji danas postoje – stvoreno u poslednje dve godine. Moram reći da sve dosta podseća na ono prvo vreme eksploatacije nafte i ako bi to možda bilo floskula. Dakle, podaci svakako jesu nova nafta, samo je bilo potrebno vreme da se oni unificiraju, obrade, a na kraju i monetizuju. Interesantno je da se broj profesionalaca u SAD koji se bavi ovim poslom (big



data) već sada procenjuje na nekih osam miliona. Procenjuje se i to da će jedan samovozeći automobil stvarati oko 4000 gigabajta podataka tokom samo jednog dana. Recimo, Tesla automobili beleže sve podatke sa svojih senzora i šalju ih nazad u centralu. U zanimljivosti spada i to što npr. Netflix godišnje šteti jednu milijardu dolara od investicije koju bi morao da uloži u retenciju korisnika – na taj način što koristi setove podataka. Konkretno, kada gledate nešto na Netflixu, on “uči” o vama tokom tog vremena i onda vam prikazuje sadržaj koji će vama biti zanimljiv i koji će vas zadržati kod njih. U celini gledano, u poređenju sa 2012. kada je analizirano samo 0,5% podataka, danas 97% kompanija u SAD investira u velike setove podataka i veštačku inteligenciju, tako da će 2020. svaka osoba generisati 1,7 megabajta podataka u sekundi.

Pomenuo sam već “data menadžment platformu”. Dakle, da bismo mogli da konkurišemo Guglu i Fejsbuku, da bismo mogli da uz naše impresije prodamo i neke podatke, naravno na legalan način, moramo da raspoložemo softverom koji se naziva “data menadžment platforma”. Do sada nismo imali takve pokušaje u regionu. Prvi uspešan slučaj će verovatno biti austrijska medijska kompanija “Štirija”, koja je pre neki dan najavila da će biti prvi medij u regionu koji počinje da koristi “data menadžment platformu” kako bi, pre svega, unapredila svoj oglasni inventar. S druge

strane, te podatke bi dalje mogla da preprodaje “data brokerima”, što je u SAD već ozbiljan biznis. I treća stvar, na osnovu tih prikupljenih podataka moći će da personalizuje sadržaj namenjen njihovim korisnicima. Dakle, sve ono što možemo da prepoznamo na osnovu “ponašanja” korisnika na našim sajtovima i sve podatke koji oni sami daju – kasnije možemo da monetizujemo i prodamo – naravno, dokle god su ti podaci anonimni. Dakle, da bi sve to funkcionisalo – potrebna nam je i data menadžment platforma i CRM platforma. Možda zvuči komplikovano, ali verujte da uopšte nije. Neke od tih softvera već koristimo, a da i ne znamo. Takođe, neke od ovih platformi su besplatne.





# ZAKLJUČAK

Internet, odnosno digitalna revolucija, u mnogim aspektima “razorio” je tradicionalno medijsko tržište i tradicionalno medijsko poslovanje. Mediji su danas prinuđeni da se reorganizuju i da se transformišu u neke “nove” medije, da razvijaju nove platforme, nove biznis modele, nove načine proizvodnje sadržaja. Gugl i Fejsbuk, s jedne strane su od izuzetne koristi medijima, ali s druge preusmeravaju prihode od oglašavanja ka sebi, dok medijska industrija ostaje bez ogromnog dela novca. Sve su to važni segmenti medijskog okruženja, o kojima medijske kuće danas moraju da vode računa kako bi što bolje naučile nova pravila igre i kako bi igrajući po tim pravilima, na kraju, preživjele.

Mediji u Srbiji su, u skladu sa izmenjenim globalnim medijskim pejzažom, svesni neophodnosti da se u njihovom radu nešto mora promeniti. Međutim, prema rezultatima istraživanja, mali je broj medija koji je na takve promene spreman. Najveću opstrukciju, smatra se, predstavlja nedostatak novca, zbog čega dolazi do osipanja ljudstva u redakcijama, osiromašenja kvaliteta sadržaja, ekonomskog preživljavanja, a sve to rezultira gubljenjem interesovanja za nove i rizične biznis poduhvate. Odgovornost menadžmenta, nerazumevanje savremenog trenutka i neodgovorno biznis poslovanje takođe su razlozi koji još više pospešuju inertnost zaposlenih u medijima. Političke okol-

nosti, pritisci, nepostojanje slobodnog tržišta, kako su se izjasnili medijski profesionalci, u značajnoj meri demotivšu svaki iskorak ka inovacijama. U celini gledano, izuzev retkih pionirskih inovativnih poduhvata, poslovanje domaćih medija i dalje je više prilagođeno ekonomiji i logici tržišta iz vremena pre pojave interneta.

Zbog čega je tako? U potpunosti uvažavajući sva navedena ograničenja proistekla iz socio-ekonomskih kretanja društva, na kraju tog dugog i mračnog tunela, kako se percipira stanje naših medija, kao jedina svetla tačka i dalje uporno stoji neminovnost njihove transformacije. Da bi se na put transformacije krenulo i da bi se, najzad, preuzela odgovornost za poslovanje u savremenom okruženju, pre svega mora biti ispunjen jedan preduslov. A on glasi temeljno upoznavanje zaposlenih u medijima sa logikom, zakonitostima i mogućnostima digitalnog tržišta. Sa novim formama biznis modela. Sa novim formama teksta i njegove prezentacije. Sa novim zahtevima medijskih potrošača i kvalitativno novim, fluidnim odnosom sa njima. Sa novim sadržajima. S obzirom na navedeno, ključna reč koja bi unela dah svežine u ovdašnji “staromodni” medijski biznis i učinila da razumevanje inovacija bude veće, time veća i spremnost za njih, koja bi inspirisala na nove ideje - jeste edukacija.

Sagledavajući poziciju naših medija, i to samo iz saznanja prikupljenih tokom ovog projekta, edukacija o inovativnim medijskim modelima nameće se kao najvažniji zadatak kome bi morali pristupiti svi, kako sami mediji tako i oni koji su na najvišim instancama odgovorni za njihov razvoj, pa i opstanak. Dakako, osnaživanje i ohrabrivanje medija neophodno je u svakom segmentu koji su naveli učesnici istraživanja, ali je iznad svega edukacija ono što im najpre može praktično pomoći da opstanu na novom, digitalnom tržištu.





*Projekat podržao:*



ВЛАДА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ  
КАБИНЕТ МИНИСТРА  
ЗА ИНОВАЦИЈЕ  
И ТЕХНОЛОШКИ РАЗВОЈ