

*Слободан М. Пенезић**

Београд

МОДЕЛИ ДНЕВНИХ НОВИНА У 21. ВЕКУ КРИЗА И СТРАТЕГИЈА ОПСТАНКА – ПРИМЕР СРБИЈЕ**

Сажетак

Текст представља сублимацију дела закључака до којих је аутор дошао током припреме докторске дисертације. Реч је о налазима вишегодишњег истраживања, теоријског и емпиријског карактера, који нуде конкретан увид у стање у свету медија и новинарства, посматран кроз координате најфреквентнијих тема у тој области. Резултат је анализе реализоване из угла оног дела медијске индустрије (дневне новине) који је на посебном удару изазова времена, те су у том пољу највидљивији и ефекти, о којима се, пак, свакодневно ћути, а чије последице се из различитих разлога мистификују.

Предмет истраживања је однос уређивања и пословања, а крајњи циљ формулисања оптималног модела рада медија данас, који би омогућио стабилност пре свега тих медија чији опстанак је највише угрожен. С тим у вези, испитивана је и доказана генерална хипотеза, која указује на то да је формулисање успешног модела за дугорочну пословну

* Имејл-адреса: spenezic@slglasnik.com

** Текст представља приређену и иновiranу верзију дела закључака докторске дисертације „Однос уређивања и пословања медија у условима кризе медија”, истог аутора (Слободан Пенезић), успешно одбрањене октобра 2018. на Факултету политичких наука УБ (ментор: проф. др Веселин Кљајић).

стабилност медија условљено превагом позитивног утицаја медијског управљања над негативним утицајем екстерних фактора по рад медија.

Кључне речи: дневне новине, штампа, медијски менаџмент, криза медија, уређивање медија, пословање медија, медијски садржај, модели функционисања медија

УВОДНЕ НАПОМЕНЕ

Текст сумира анализу актуелног тренутка у свету медија, који обликују утицаји сложених изазова различите природе, а који скупа воде појави тзв. кризе медија, па чак и нестанку појединих. Анализирајући овај, глобални контекст, испитује се постојање и природа односа *уређивања и пословања*, као и његове последице. Полазећи од испитивања постојања међузависности уређивања и пословања и њених последица, циљ је био испитати све шта се у погледу организације рада медија (самим тим и уређивању) може предузети, а да утиче на пословање, али и обрнуто – како пословни резултати утичу на промене у редакцији и уређивању. Сходно актуелном стању, посебно неповољном по штампане медије, а пре свега дневне новине, анализирана је директније та врста медија, а као узорак листови у Србији – „Данас”, „Политика” и „Курир” од почетка глобалне економске кризе 2008. до 2016. – односно медијски систем и тржиште репрезентативни за тумачење тих изазова. Настојао се стећи увид и с научног аспекта објаснити стање, а уједно проверити и утемељеност глобалних теоријских претпоставки и практичних концепција. На тај начин, увиђају се трендови и домаће специфичности — посредно и да ли неки од модела даје резултате (ако дају – зашто)? Суштинска интенција је у томе да се изазови с којима се медији срећу (екстерни фактори) и медијски одговоре на њих (интерни), који у динамичкој форми воде производњи садржаја и економским индикаторима пословања медија, објасне на адекватан начин. Стављајући фокус на домете интерног, који чине два аспекта професионализма медијских актера (*менаџерски/*

организациони и новинарски/радни)¹, циљ је формулисање оптималног модела који би омогућио стабилност пре свега оних медија чији опстанак је највише угрожен – дневних новина.

МОДЕЛИ ФУНКЦИОНИСАЊА ДНЕВНИХ НОВИНА

Опште одлике

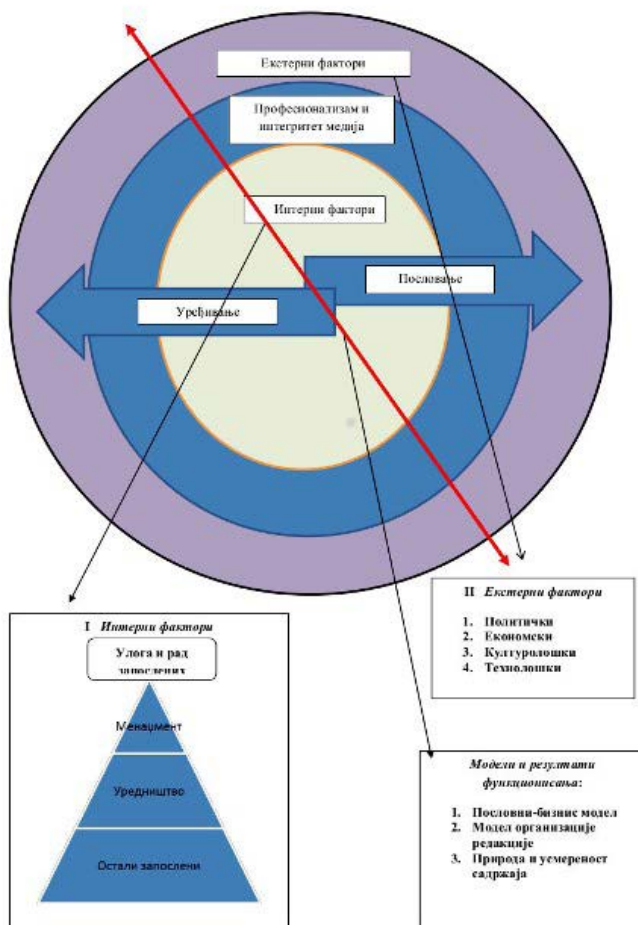
Имајући у виду полазне претпоставке истраживања и кључне аспекте медијског функционисања које анализира, а пратећи праксу медија и њену теоријску рефлексију, можемо *креирати и скицу актуелног модела функционисања медија*, који у средишту има две димензије које овде скенирамо – уређивање и пословање. Може се представити приказом прстенасте структуре, у чијем средишту су те две димензије и њихов однос, као „кичма” медијског функционисања. Око ње се може описати круг који формирају утицаји тзв. интерних фактора, које условљава рад запослених; пре свега менаџмента (директори, власници, главни уредници), потом остатка уредништва (тзв. менаџери средњег реда) и на крају осталих запослених (новинари, фоторепортери, техничке службе...). Око њега би се описао још један, који, пак, формирају утицаји тзв. екстерних фактора (окружења), попут оних политичке (политичке странке, државне институције...), економске (куповна моћ грађана...), културолошке (врста публике...) и технолошке природе (нове технологије, а пре свега интернет...). Између „садржаја” та два поља (крuga) постоји стална интеракција утицаја која се тако рефлектује и на однос уређивања и пословања. У пресеку та два поља, као производ интеракције, формира се ниво медијског интегритета и професионализма, док су као исходиште те динамике, на оси пресека тих утицаја, *резултати функционисања медија*, односно:

1 Цулија Еветс (*Julia Evetts*) ту поделу-разлику констатује на примеру сваке овакве компаније-предузећа (2006), а Хенрик Орнебринг (*Henrik Örnebring*) то запажање примењује на примеру рада медија (2009).

1. *модел* пословања медија – бизнис модели (који нпр. подразумевају и однос према проблемима у вези са маркетингом и продајом),
2. *модел* организације редакције и методе усвајања нових технологија и трендова које оне диктирају (нова подела и реализације послова у редакцији),
3. *начин уређивања и садржаја медија*, односно његов квалитет и усмерење (у оквиру њега и стратегије као што је креирање визуелно привлачнијег садржаја, оснивање нових рубрика и пласман садржаја који интересују одређену читалачку нишу...).

Улога запослених у медијима, њихови задаци и нивои одговорности у управљању ресурсима (*информације, новац, људство*), *интерни су фактори* утицаја на моделе рада медија, док се *екстерни утицаји* могу разврстати у *политичке, економске, културолошке и технолошке*. Категорије *медијског професионализма и интегритета* су, пак, својеврсни „лакмус” медијског функционисања (Према Petković, 2014). Кад је реч о *результатима* у пресеку ових утицаја, они данас подразумевају одабир нових пословних модела који нпр. морају пратити изазове из поља оглашавања и продаје; или нове моделе организације редакције и одабира уређивачких стратегија, које, на пример, наводи Тјуроу (*Joseph Turow*): *визуелно атрактивну новину, познавање публике, усмереност ка конкретной читалачкој ниши и адекватан садржај* (Тјуроу 2012).

Слика 2: Генерални модел функционисања медија и утичућих фактора



Извор: Обрада аутора

Из описаног модела можемо доста закључити и о природи медијског функционисања. Самим тим, модели медијског пословања, организације редакције и квалитет садржаја који произведу, резултат су описане динамике, али су, имајући у виду да он функционише по принципу повратне спреге, уједно и чиниоци који изнова диктирају ту динамику. На тај начин, они су производ односа димензија уређивања и пословања

медија, али и полуге које симултано даље условљавају однос тих релација. Можемо зато с правом закључити и да су медијски интегритет и професионализам пре свега резултат рада запослених у медијима (посебно менаџмента), али да су и у директној вези са успостављањем најбољег модела пословања, адекватне организација редакције и селекцији садржаја. Тако се постиже и баланс између две кључне димензије – *уређивања и пословања*, односно релације која је, како видимо, условљена и утицајима из окружења у којем медији егзистирају (екстерни фактори), утичући тако и да могући негативан утицај екстерних фактора буде мањи.

Правилности и изузеци који их потврђују

Уз наведене правилности, чак и лаички гледано уочљиви су и одређени изузеци који такав начин сагледавања ствари чине упитним, те се стога морају детаљније објаснити, имајући у виду чињенице које објашњавају овај парадокс, а како не би били погрешно доживљени као потврда неконзистентности појединих закључака.

Сагледавајући домаћи медијски пејзаж, у првом реду су то примери медија који управо захваљујући утицају екстерних фактора (политичкој подршци и економским бенефитима који из ње произилазе) периодично бележе добре резултате у финансијском погледу (димензија пословања), не марећи много за медијски професионализам и интегритет, односно не чинећи превише на успостављању баланса између квалитета уређивања и резултата пословања. У том случају, питања квалитета садржаја, организације редакције и дугорочно одрживог модела пословања су на периферији интересовања менаџмента, уљуљканог у околностима тренутних позитивних импулса који долазе са стране (пре свега у финансијском погледу). Код таквих изузетака, који стога значе и одређену несразмеру резултата односа уређивања и пословања, треба разумети да је реч о тренутној одрживости. Они, наиме, како видимо на примеру појединих домаћих листова („Прес”, „Правда”, недавно и „Курир”), бивају урушени када ти импулси ослабе или престану да делују, јер с друге стране не постоји описана „здрава” динамика коју примарно диктирају основни

медијски ресурси оличени у квалитету рада редакције и садржаја који производи. Дакле, за свако скицирање стања и изрицање препорука битно је на прави начин разумети те изузетке – као случајеве који индиректно потврђују описане правилности, и тек потом приступити анализи актуелних модела. Намеће се стога потреба за објашњењем, које би помогло разумевању ових случајева и појаве дисбаланса. Могу се препознати два најкарактеристичнија примера односа квалитета уређивања (садржаја) и пословања. То су и два пола око којих гравитирају остали: *1. таблоиди и 2. тзв. озбиљни дневници.*

1. Ако следите први вероватно тежите већој публици и таквом финансијском „колачу”, али ће самим тим и конкуренција бити већа, а стога и притисци са стране, што захтева велику управљачко-уређивачку умешност како се не би сасвим „заиграло” по диктату тржишта, што је, дугорочно гледано, кључни ризик за опстанак ове врсте медија.

Такав епилог, наиме, значи и праћење партикуларних интереса одређених екстерних фактора, што води трајном урушавању баланса уређивања и пословања, чије последице тешко могу бити позитивне. То, наиме, махом значи и априорно потчињавање тренутним пословним потребама, које даље води статусу тзв. „дарк-таблоида” или сасвим инструментализованих медија, а тако и апсолутну доминацију спектакуларистичких и оних садржаја који за примарни циљ имају манипулацију публике. У таквом моделу, постизање баланса уређивања и пословања је све мање могуће, а самим тим и бољих пословних модела, организације рада редакције и публиковања квалитетног садржаја. Конкретније, садржај тих медија карактеришу површност у одабиру и обради тема, а како би се на мах освојила и задржала пажња шире публике, па је организација редакције заснована на „ад-хок” импровизацији где се мало пажње поклања адекватној подели и реализацији задатака, односу према запосленима, али и запослених према редакцији и задацима, док је модел пословања заснован на тренутно исплативим стратегијама које отварају могућност за сваку врсту утицаја са стране, ако задовољавају тренутне финансијске амбиције.

2. Ако се профилите као други пример, морате бити свесни да бирате тежак пут и имати фокус ка публици која ће тај однос препознати, јер ће често изостати могући позитиван финансијски утицај „са стране”, где су обично они које не занима много новинарска објективност и независност (напротив), већ инструментализација медија.

Овај приступ, стога, у старту лимитира у погледу ширине публике и популарности на тржишту, као и озбиљније помоћи са стране, а самим тим и могућности већег финансијског успеха. То је услед тога што овако циљате малобројнији, али освешћенији део читалаштва који, примера ради, не занимају много широј популацији интересантни спектакуларистички садржаји. Онда се, пак, можете надати да ће ваша приврженост заштити ширег друштвеног интереса и темама које су од значаја по функционисање целог друштва бити и адут за дугорочнији опстанак, јер ће увек и у сваком друштву бити потребан медиј који ће то препознавати и бранити, као што ће, с друге стране, увек бити и ситуација које ће такве акције налагати. Самим тим, биће и довољан број оних којих ће се у датом тренутку исти тај контекст тицати. То значи да ће и ваше „акције“ на тржишту, као неког ко се налази у групи ретких који гаје такав однос, временом више вредети, поготову имајући у виду глобални контекст који диктирају нове технологије. У практичном смислу, тако оријентисани медији морају бити посвећени постизању и одржању баланса уређивања и пословања медија, што није лако. То значи и приврженост очувању интегритета и професионализма и у директној је сразмери с потребом изградње пословног модела који ће то омогућити, у околностима све мањих прихода од продаје и оглашавања. За то је, међутим, од суштинске важности познавати тржиште и препознавати прилике на њему, односно разумети позитивне ефекте утицаја појединих екстерних фактора, а самим тим и оптимално посматрање тржишта и познавање публике, односно бирање адекватног фокуса и грађење односа према публици, како би вам била привржена. То води условима за формирање адекватних модела рада редакције, како би се на најбољи начин пласирао садржај који публика очекује. Само тако можете рачунати да ће и негативни утицаји екстерних

фактора све мање имати утицати, али и мање бринути од конкуренције које своје постојање заснива на зависности од таквих утицаја.

КА ПОЗИТИВНОМ ИСХОДУ

Пут ка успостављању баланса

Након сумираних карактеристика и појашњења узрока, остаје отворено питање одабира најбољих приступа који ће вам, у оба горе описана случаја, омогућити да постигнете своје медијске циљеве. Они су, пак, тестирани и на случајевима анализираним у оквиру мог истраживања и детаљније описани у наредним пасусима, а пре свега у самој дисертацији, где су детаљније презентовани његови налази.

За позитиван епилог потребно је разумети природу актуелног стања и све факторе које на њега утичу. Наиме, деловање екстерних и интерних фактора неспорно може производити различите резултате – позитивне и негативне. Стога деловање екстерних фактора не треба доживљавати априори негативно, нити, пак, ефекте интерних смемо сматрати искључиво позитивним. То је и те како видљиво, а можемо се осврнути и на неке од примера. Наиме, одређени утицаји из сфере технологије, као врсте екстерних фактора, позитивно утичу на организацију редакције, квалитет садржаја и успостављање нових пословних модела. Они, примера ради, у одређеном смислу олакшавају истраживачки рад новинара, доступност публике и пласман садржаја (према појединим теоријама, интернет зато може помоћи даљем опстанку новина), што значи и индиректан утицај на боље пословање. Сличан пример је и деловање појединих културолошких фактора, такође екстерне природе, а који се, на пример, односе и на тип публике. Њена приврженост и квалитет тумаче се и као залог за њихову будућност, али и као једна од компаративних предности новина као врсте медија. Осим технолошких и културолошких, могући су и одређени позитивни ефекти утицаја економских и политичких фактора, али само онда кад они препознају интерес да подрже рад медија тако што неће

директно утицати на интегритет и професионализам медија – тада се и квалитет медијског рада може унапређивати, водећи већој пословној стабилности. Такви примери, међутим, ретки су, јер уз помоћ обично иде и жеља да се на неки начин утиче на медије и садржај који пласирају.

Дакле, кад је реч о могућем утицају екстерних фактора на квалитет уређивања и пословања, кључно је имати у виду улогу запослених у медијима и потребу да они, као интерни фактор, дугорочније сагледавају узрочно-последичне везе између дејства одређених фактора и позитивне прилике које некад произилази из спољашњих утицаја, а притом не дозволе нарушавање баланса уређивања и пословања – интегритета и професионализма медија, што утиче на квалитет рада медија. Ирина Милутиновић истиче да „интернет темељно мења структуру и етику новинарства (Milutinović 2016, 67), али и да се „одговорност новинара за сопствени положај не сме заобилазити” (Milutinović 2016, 73). У случајевима кад запослени нису кадри да одрже равнотежу и искористе прилике, бирајући, примера ради, лоше уређивачке приступе, не познајући публику и тржиште, њихов утицај може бити једнако негативан и такође водити негативним резултатима.

Имајући у виду наведену сложеност фактора који делују и њихових веза, можемо закључити да екстерни имају позитиван утицај само кад је позитиван и утицај интерних. Истовремено, као закључак се намеће и то да једино професионализам и кредибилитет медија, за које је пресудан рад запослених у медијима (како би водили бољој организацији редакције, приступу тржишту и квалитету садржаја), чак и у околностима доминантно негативних одлика окружења (ефеката екстерних утицаја), могу осигурати елементарну приврженост публике, а тако и базичну пословну одрживост. Конкретније, крајњи ефекти утицаја екстерних и те како зависе и од запослених у медијима; у првом реду оних који њима управљају. Тако је могуће произвести и адекватне ефекте утицаја интерних фактора и позитивне последице по тржишне резултате и могућност неутралисања негативних утицаја са стране. Рад на градњи професионализма и интегритета медија на тај начин води и примени најбољег пословног модела, који подразумева оптимизацију тренутних и дугорочних тржишних циљева,

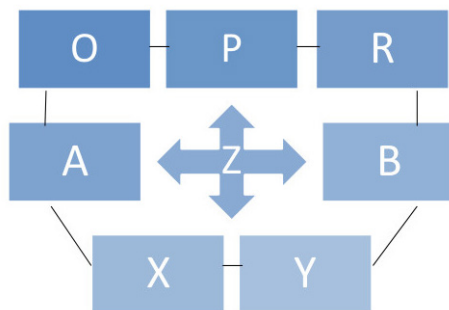
познавање публике и фокус ка онима којима је намењен садржај који се пласира; потом и добру организацију редакције, адекватне уређивачке стратегије и на крају садржај који прати те амбиције (Према Petković, Vašić Horvatin i Hodžić, 2014).

Кључан је, дакле, баланс унутар описаног модела медијског функционисања, који је у вези с односом две, према мом суду, фундаменталне димензије – *уређивања и пословања*. Реч је стога о „кичми” медијског функционисања, коју пре свега подупиру професионализам и интегритет, који примарно зависе од запослених у медијима.

Основне димензије и фактори утицаја на функционисање медија

Ако деловање екстерних фактора означимо као X, а интерних са Y; уређивање са A, а пословање са B; можемо илустровати и динамику међу тим димензијама. Међу њима постоји однос који зависи од медијског професионализма и интегритета (Z), темеља функционалне одрживости медија, који пресеца осу из које произилазе резултати медијског функционисања, одређујући њен смер (*позитивно или негативно*). Пратећи те резултате можемо уочити моделе и резултате функционисања, структуриране у три основна аспекта: *пословни модел* (O), *модел организације редакције* (P), *садржај-уређивачку политику* (R). Скица таквог механизма има следеће контуре.

Слика 1: Приказ односа основних димензија медијског функционисања



Извор: Обрада аутора

Поново треба назначити потребу препознавања поткатегорије и индивидуалних приступа прилагођавања тој динамици. Стога морамо имати у виду и следеће.

Екстерне факторе можемо структурирати кроз четири основне категорије.

1. *Политички* (утицај политичких странака, државних институција...)

2. *Економски* (куповна моћ становништва...)

3. *Културолошки* (образовање и интересовања публике...)

4. *Технолошки* (интернет и нове технологије...)

Интерни фактори подразумевају утицај медијских ресурса; то су у првом реду информације, људство и новац којима медиј располаже. Стога их, пре свега, оличава рад запослених који управљају тим ресурсима (с више или мање одговорности и моћи), где се могу препознати и разлике на основу њихове улоге и одговорности, и то између.

1. *Менаџмента* (власници, директори и главни уредници)

2. *Уредништва и руководилаца сектора* (менадери средњег реда)

3. *Осталих запослених* (новинари и фоторепортери, дизајнери и преламачи, запослени у различитим неновинарским техничким службама...)

С друге стране, три наведена, *основна аспекта медијског функционисања и његових резултата* данас, пре свега, обухватају следеће процесе.

1. Прилагођавање новим тржишним потребама и изазовима, који, пре свега, долазе из поља маркетинга и продаје, као и промена интересовања и потреба публике (О).

2. Организационо прилагођавање утицајима окружења, пре свега оличеним у све већим финансијским и политичким притисцима и утицају нових технологија, који диктирају другачије моделе организације редакције, другачије вештине запослених и поделу задатака (Р).

3. Нове моделе припреме и пласмана садржаја, попут фокуса ка локално важним темама и читалачкој ниши, нове специјализоване рубрике и визуелно атрактивније новине (R).

Након овако постављених оквира, можемо издвојити неколико конкретних модела-примера односа наведених фактора и аспеката медијског функционисања, узимајући у обзир и то да утицаји појединачних екстерних и интерних фактора могу бити и позитиван (+) и негативан (-), како смо раније описали, али и то да су они у укупном збиру увек доминантно позитивни или негативни (попут генерално позитивних одлика окружења у којем медији раде или утицаја рада запослених, али и супротно), јер „један најчешће доминира и на делу је увек динамика преговарања, а не антагонизма”, како констатује Орнебринг (Örnebring, 2009). Она условљава однос тих фактора и однос уређивања (A) и пословања (B), утичући на ниво медијског професионализма и интегритета; скупа производи моделе медијског функционисања, који изнова по принципу повратне спреге утичу на овај механизам и његову динамику.

Моделирање појединачних приступа

Кад је реч о конкретним примерима случаја који се могу констатовати из овако дефинисаних релација, могли бисмо их структурирати у три основне групе.

Прву чине примери готово непостојећи у пракси, где су утицаји интерних (Y) и екстерних фактора (X) у равнотежи, јер не постоји никаква доминација једних над другим, што значи и једнаку релацију између уређивања (A) и пословања (B), производећи ефекте:

1. позитивне по O, P и R (ако је деловање обе врсте фактора те природе),

2. негативне по O, P и R (ако је деловање обе врсте фактора те природе).

Другу чине случајеви где X (екстерни фактори) доминирају над интерним (Y) и ту можемо препознати четири модела:

3. X позитивно (+) доминира (>) над Y које је такође позитивно (+) што производи (=) позитивне ефекте (+) у погледу уређивања (A) и пословања (B), односно баланс између те две димензије, па су O, P и R у том случају позитивни (+).

4. $X (+) > Y (-) = A$ и $B (-) = O, P$ и $R (-)$

5. $X (-) > Y (+) = A (+)$ и $B (-)$ или $(+) = O, P$ и $R (-)$ или (+)

6. $X (-) > Y (-) = A$ и $B (-)$ или $(+) = O, P$ и $R (-)$

Трећу чине случајеви где Y доминира над X где препознајемо четири модела:

7. Y позитивно (+) доминира (>) над X које је позитивно (+) што генерално производи (=) позитивне аспекте у погледу уређивања (A) и пословања (B), односно баланс између тих димензија, па су и O, P и R је у том случају (+).

8. $Y (+) > X (-) = A (+)$ и $B (-)$ или $(+) = O, P$ и $R (-)$ или (+)

9. $Y (-) > X (+) = A (-)$ и B

(-) = O, P и R (-)

10. $Y (-) > X (-) = A (-)$ и $B (-) = O, P$ и $R (-)$

Посматрајући овако описане релације, јасно је то да је крајњи циљ успоставити моделе који резултирају тиме да су O, P и R позитивни (у горњем приказу су истакнути курзивом, ради лакшег праћења и разумевања), што је, имајући у виду то да се потом рефлектују на динамику у оквиру тог механизма, уједно и залог за даљи развој и стабилније позиције на тржишту. Случајеви у којима увек постоји овај скор (O, P и R позитивно), како видимо, нису толико бројни и више представљају идеалне којима треба тежити. Они су извесни само кад на делу имамо баланс позитивних утицаја и интерних и екстерних фактора (случај 1), или у случајевима доминације неког од њих, али када су и једни и други доминантно позитивни (3 и 7). С друге стране, могућност да се такође тежи позитивном исходу у том погледу, како видимо, постоји само кад је утицај интерних фактора позитиван (5 и 8), односно кад рад запослених у медијима води позитивном односу уређивања и пословања, стварајући могућност да се дође до адекватних модела пословања, организације редакције и селекције садржаја. Такав исход

даље циклично ствара окружење за још квалитетније ефекте деловања интерних фактора. Самим тим, где постоји сасвим позитиван исход (1, 3 и 7) или могућност за то (5 и 8) по О, Р и R, предуслов представља позитиван утицај интерних фактора (Y). Стога поново можемо оправдано закључити да фундаменталну улогу у опстанку медија имају запослени у медијима (Y) и њихов позиван утицај у превазилажењу негативних утицаја окружења (X), што је овде и генерална хипотеза, јер супротно води дисбалансу уређивања и пословања и лошим моделима и резултатима рада медија.

Једини другачији пример представљају раније описани изузеци, кад је на крају утицај са стране по медије (X) позитиван по њихове тренутне пословне резултате, без обзира на улогу Y (интерних), али где се, као што смо истакли, с пуним правом мора поставити питање њихове дугорочније одрживости, али и то да ли се у тим случајевима уопште може говорити о истинским медијским моделима, имајући у виду њихов однос (занемаривање) према једној од основних димензија медијског постојања – садржају.

Врсте модела

Описане случајеве можемо *структурирати у три групе модела*, које делом уочавамо и у нашег медијском пејзажу.

Идеални модели

Једнако је позитиван утицај интерних и екстерних фактора, који води и таквој релацији уређивања и пословања медија, што затим помаже постизању доминантно позитивних модела пословања, организације редакције и квалитета садржаја.

Модели и резултати овако успостављених релација свакако би били најпозитивнији у погледу могућег прилагођавања новим условима пословања, организације редакције и продукције садржаја. Реч је, пак, о моделу који у Србији није могуће уочити, а упитно је и његово постојање на ширем тржишту. Неретко се као најближи пример наводе САД и медији попут “*The New York Times*” (Погледати Benton,

2014), што је у мојој дисертацији детаљније објашњено. Ту, ипак, постоји и потреба да се то с резервом констатује, бар ако пођемо од несумњиво тешких околности за све медије тог типа данас, које диктирају изазови финансијске природе и нових технологија, чак и онда ако априорно претпоставимо да је реч о окружењу које је нормативно и функционално (политички, правно, економски...) повољније за медије.

Оптимално одрживи модели

Како назив сугерише, реч је о моделима какви се могу препознати на тржишту (и код нас), а којима свакако треба тежити зарад дугорочнијег опстанка на тржишту. Код њих превагу увек односи позитиван утицај интерних фактора, који не може сасвим поништити честе лоше утицаје са стране, али их може амортизовати и омогућити баланс уређивања и пословања медија, тежећи што бољим бизнис моделима, адекватним моделима организације редакција и најбољој продукцији садржаја.

У домаћем медијском пејзажу, најближи је лист „Данас”, који одувек има мању, али привржену базу читалаца, конзистентан однос према тржишту и публици, а самим тим и једнак приступ у организацији редакције и продукцији садржаја.

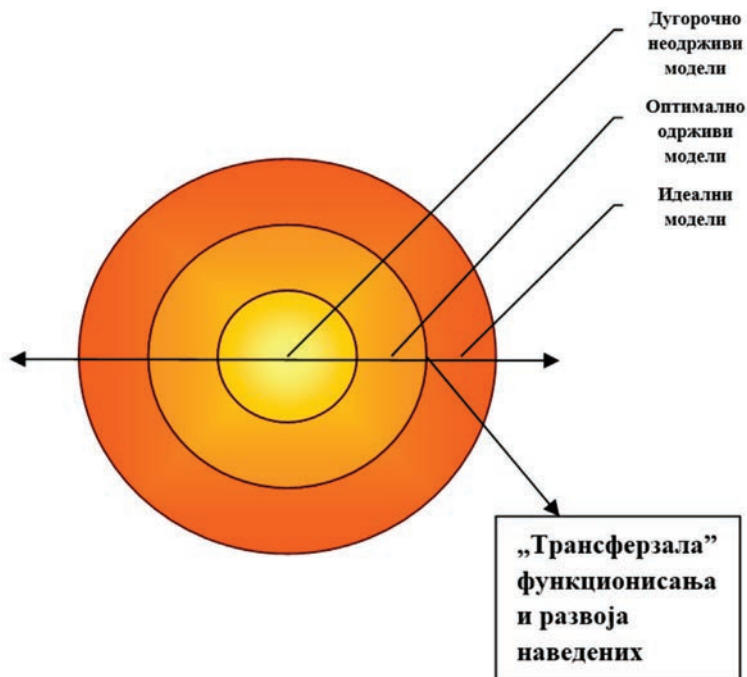
Дугорочно неодрживи модели

Код ових модела, доминација утицаја окружења, чак и када су позитивни, као и онда кад успевају да надјачају постојање утицаја интерних, а најчешће кад (без обзира на своју природу) с друге стране имају негативан (никакав) утицај интерних фактора (њихово апсолутно прихватање), може се периодично догађати и да резултати пословања буду позитивни, иако је уређивање тад негативно усмерено и нарушен баланс између тих димензија. Крајњи ефекти су, махом, не тако добри модели организације редакције, а посебно не тако позитивни резултати продукције садржаја.

Битно је, стога, разумети да је у овом случају, како је раније објашњено, реч о тренутном позитивном пословном

билансу, који по правилу креће надоле кад утицаји окружења престану бити позитивни, односно кад ти медији више нису неопходни инструмент оних који их „помажу”. Самим тим, упитно је и да ли се могу доживети медијима у правом смислу речи, јер је сасвим нарушен баланс уређивања и пословања, а квалитет садржаја и одговорност према ширем друштвеном интересу сасвим скрајнути, чиме је поломљена „кичма” дугорочнијем одржању, што их брзо након промене „климе” води нестанку или потпуној маргинализацији. Примери таквих медија су и те како присутни у Србији. Данас их махом можемо видети међу таблоидима, али и онима који све више теже том моделу („Блиц”), као и оних који „осете“ како изгледа кад више нису „неопходни“ („Курир”) или оним који су то већ доживели па више не постоје или бар никог много не занимају („Прес”, „Правда”...).

Слика 3: Приказ примера основних модела актуелног медијског функционисања



Извор: Обрада аутора

Прецизније, кад је реч о овде примарно анализираним новинама и њиховом смештању у неке од побројаних случајева, истраживање показује следећи пресек стања.

Лист „Данас“ је најближи томе да се може сврстати у оквиру другог модела. То показују налази овог, али и појединих других истраживања, који говоре о начину рада новине и њеној позицији и амбицијама на тржишту.

Лист „Политика“ одликује низ специфичности, које пре свега произилазе из његове сложене позиције и власничке структуре, односно чињенице да је тако изложен утицајима са стране, који нису увек позитивни. Својеврсни спецификум је, стога, то што се није лако одредити према томе какав је у укупном збиру тај утицај, а што потврђују и оцене учесника овог истраживања према том питању. Стога примарно припада трећем моделу, јер је одувек могао да рачуна на „помоћ са стране“, иако се садржајем и традицијом очигледно разликује од других који се ту могу сврстати. Сходно томе, било би логично усмерити га ка другој групи. То, међутим, управо услед сложеног контекста у којем функционише, бар тренутно, није могуће, а ту логику неретко, а посебно у последње две-три године, отежава и начин рада новине.

Лист „Курир“ је примарно смештен у раму трећег описаног модела, с периодичним „излетима“ ка пољу другог модела, с тим што је и у тим периодима реч о нужди која је резултат бизнис калкулација власника компаније. Такав вид импровизације и осцилација (самим тим и нестабилности), уједно је и највећи изазов за ову новину, чији ефекти дугорочно могу бити прилично негативни.

МЕЋУЗАВИСНОСТ УРЕЂИВАЊА И ПОСЛОВАЊА МЕДИЈА

Налази указују на оправданост констатовања међузависности уређивања и пословања медија, што је и довољно директан одговор на основно истраживачко питање. Наиме, истраживање потврђује да је реч о односу који је „кичма“ медијског функционисања данас. Треба, међутим, обратити пажњу на то о каквом односу је реч и колики је његов

утицај. Тачније, имати у виду с чим се мора калкулисати у пракси медија да би тај однос водио дугорочно позитивнијим ефектима по медије.

Оправданост таквих закључака је очигледна на елементарном нивоу функционисања медија, где се може пратити да су све забележене промене заправо настале као резултат покушаја да се задрже или, пак, достигну одређени резултати у пословању. Очигледно је и да успех таквих покушаја свој одраз има и у подацима о пословању до којих се дошло. Они показују одређене помаке у том погледу, након промена које се уочавају у уређивању, или, пак, константност кад одређени модел рада у том погледу достигне иоле адекватан формат. Наиме, упоредни преглед економског аспекта рада и приступа уређивању, односно забележене промене у тим аспектима, директно указују да постоји веза између њих. Конкретније, свака промена у уређивању водила је и промени у финансијским резултатима (добро, али и лоше), и обрнуто, свака намера да се учини финансијски искорак обично је за прву меру имала промене у уређивању, па чак и у саставу уредништва. Уколико се усмеримо ка тумачењу природе односа уређивања и пословања, можемо оправдано тврдити и да те димензије условљавају једна другу, али и да је тај утицај двосмеран. Тога ни многи медијски актери нису свесни или не желе да буду. Тачније, реч је о механизму повратне спреге кроз који функционише утицај та два аспекта који диктира статус медија, али и њихов опстанак. Наиме, начин уређивања очигледно је условљен жељом да се оствари што бољи пословни резултати, јер садржај неспорно утиче и на пословање, али и обратно. Проблем, пак, настаје тамо где постоји мало или нимало свести (или се то свесно заборавља) о постојању тог механизма и дугорочним ефектима међузависности уређивања и пословања. Зато сведочимо бројним негативним дешавањима у медијској свакодневици, најпогубнијим по саме медије и њихове запослене. Овај механизам свакако подразумева и обухвата бројне сложене елементе који диктирају однос ове две димензије и стога је потребно много знања и рада како би на крају водио позитивним резултатима. Подаци о функционисању медија овде анализираних, али и шире, потврђују такве закључке. Сагледавајући даље однос уређивања и пословања

и несумњиве парадоксе на тој релацији, морамо се усмерити и ка ефектима које производи. То су одабир пословних модела, начина организације редакције и уређивачких стратегија. С тим у вези, неопходно је, како смо напоменули, бити свестан три чињенице које заправо произилазе једна из друге.

1. Постојање релације између уређивања и пословања медија (самих тим и резултат тог односа) не може се посматрати и тумачити линеарно.

Сама веза не доводи се у питање, али је упитна њена природа, а самим тим и то како и колико квалитет садржаја утиче на квалитет пословања и обратно. Наиме, јасно је и на примеру Србије да квалитет садржаја често није у директној сразмери с пословним успехом медија, и обратно – да позитивни резултати на тржишту (тираж, продаја, резултати оглашавања...) нужно не значе и квалитет новинарско-уређивачког посла и садржаја. На пример, кад на једном медијском тржишту (попут српског) постоји могућност за изражен утицај екстерних фактора, попут утицаја политичких странака и државних институција, који стога воде одликама као што је висок политички паралелизам у раду медија, онда квалитет садржаја мање утиче на тренутне финансијске резултате (и обрнуто), јер поједини медији тад своју тренутну функционалност црпе из подршке оних који диктирају њихов начин рада. Тако, примера ради, постоје случајеви пре свега оних таблоидно усмерених медија који периодично имају прилично позитивне амплитуде пословања, а чији квалитет садржаја је упитан. Код њих је, наиме, такође јасно да постоји веза између уређивања и пословања, али и то да су они у обрнуто пропорционалном односу. Остаје, пак, отворено питање наличја таквог модела, односно то колико је то стање евидентног дисбаланса уређивања и пословања дугорочно одрживо. Резултати тог раскорака се могу пратити на примеру листа „Курир” (али и неких ранијих, попут листа „Прес”), који је након ускраћивања политичке подршке и тако обезбеђиваних финансија, према оценама запослених, довео у питање свој опстанак. Наведени примери потпуне несразмере квалитета садржаја и резултата пословања се стога морају посматрати као индиректна потврда полазних теза о утицају уређивања и квалитета садржаја и обрнуто (или, бар, као изузеци који потврђују правило). Наиме, чак и кад постоје

медији који на тржишту тренутно боље стоје захваљујући подршци „са стране”, садржај је ипак једини залог медија да њихов опстанак може бити дугорочније одржив.

2. Неопходно је бити свестан и правити разлику између тренутних пословних резултата и дугорочније пословне-функционалне одрживости медија.

На тај начин, такође се не доводи у питање међузависност уређивања и садржаја и правилности те динамике, али се разуме и то да је за тренутну пословну одрживост често ирелевантно питање квалитета садржаја (квалитетног новинарства). Уједно и то да дугорочна тржишна одрживост нужно не подразумева велике тренутне финансијске успехе, али имплицира стабилност и приврженост одређене читалачке „нише”, што је данас предуслов опстанка. За то је, према мом суду, кључно питање квалитета садржаја. Ако смо свесни потребе увиђања те разлике, онда је лакше уочити и „пројекте” који можда и немају циљ да буду медији у класичном смислу, па зато не могу бити доказ против важности утицаја квалитета садржаја на одрживост медија.

3. Трећу чињеницу представља она која је логичан закључак две претходне – кључна улога у контроли описаних процеса припада онима који управљају медијима.

Менаџмент мора радити на успостављању баланса пословања и уређивања медија, зарад формирања модела рада који би омогућио дугорочнију одрживост. Они су ти који и теоријски и практично морају бити свесни разлике између тренутних пословних узлета и дугорочне одрживости медија, а самим тим и динамике утицаја фактора и тога да су „у игри” увек различити фактори који се преплићу, а где неки доминирају. Менаџмент зато мора разумети да је циљ сагледати дугорочније ефекте тих утицаја и формулисати модел одржив на дуже стазе. Практично гледано, постоје и слична, ранија реализована истраживања, попут радова Јованке Матић (Matić 2012, 2013), који као солидан пример успеха виде „Данас”, који никад није одликовала велика продаја и бројност читалаца или финансијски посебно позитивни услови рада, али јесте

стабилна база читалаца, редовност плата и солидан квалитет садржаја.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА: КУДА ДАЉЕ?

Сума налаза у потпуности је оправдала одабир тема, оквира и претпоставки, укључујући и генералне хипотезе мог истраживања. То је јасно ако само следимо оцене медијских актера који су учествовали у истраживању, а пре свега менаџмента, чија улога је у средишту; али и искуства осталих учесника и налазе добијене кроз друге фазе анализе. Стога се можемо осврнути и на потврду полазних појединачних претпоставки, које у овом облику значе и илустрацију стања у свету медија.

1. Менаџмент медија је најодговорнији за управљање медијским ресурсима (*новцем, људима и информацијама*), стога и за моделе и резултате медијског функционисања (*бизнис моделе, организацију редакције, професионализам, интегритет и квалитет садржаја*).
2. Медијски професионализам, интегритет и одговорно управљање ресурсима условљавају успех модела и резултата медијског функционисања.
3. Успех уређивачких концепција и квалитет садржаја условљени су постојањем равнотеже између процеса производње садржаја и тежње за успехом на тржишту.
4. Ослањање на екстерне факторе као примарне изворе финансирања значи и пристанак медија на инструментализацију и непрофесионализам.
5. Пристанак на инструментализацију медија дугорочно негативно утиче на њихову пословну одрживост на тржишту.

Генерална хипотеза, испитивана и доказана у истраживању указује на то да је формулисање успешног модела за дугорочнију пословну стабилност медија условљено превагом позитивног утицаја медијског управљања над негативним утицајем екстерних фактора по рад медија. Доказана оправданост наведених посебних теза и детаљнији

налази истраживања потврђују да је за дугорочнији опстанак медија неопходно пронаћи модел који би и у данашњим, неспорно тешким околностима, омогућио такав епилог. Тако се аргументује и став да је улога менаџмента кључна по генерално функционисање медија, али и закључак да су они често ван примарног фокуса анализа. Једини специфичан пример, који суштински ипак не негира оправданост хипотезе, већ је индиректно додатно подржава, јесте наведени случај када су и утицаји екстерних фактора доминантно позитивни (*случај 1*), али је и тад за позитиван исход неопходно и позитивно дејство интерних. С друге стране, имајући у виду актуелну глобалну стварност, оличену у кризи медија од чије смо анализе и кренули, а коју карактерише дејство доминантно негативних екстерних фактора, он је више статистичка могућност, а мање реално остварив модел. Уједно се доказује и оправданост претпоставке да менаџмент фундаментално утиче на позицију на тржишту, садржај, статус у јавности и друштвену улогу; самим тим и на опстанак медија.

Пресек глобалних практичних упутстава и теоријских тумачења с једне, и домаћих искустава делом наведених и у овом тексту с друге стране, нуди путоказ ка моделу новина (могуће и традиционалних медија генерално) дугорочније одрживом на актуелном тржишту. Стратегије који би објединио свакако, како видимо, није могуће на силу упаковати у идеалтипски модел примењив на сваки случај, премда се могу нагласити одређени генерални императиви које сви треба да следе. Свакој анализи и примени мора претходити увиђање ширег контекста у којем медији егзистира, да би се потом бирале и препоруке за развој. На тај начин, искључиво се може указивати на позитивне аспекте медија који су у фокусу, као и на проблеме чије решење може значити бољитак у случају тако усмерених медија. Збир препорука, пак, може се побројати и послужити као оквир из којег се могу детектовати проблеми, ишчитати препоруке и изабрати стратегије, које би се даље примениле према позицији тих медија. Ако се фокусирамо на пример медија овде примарно анализираних, прилично различитих по својој структури, начину рада и усмерењу на тржишту, а самим тим и медијски пејзаж чији су део, можемо сумирати генерална обележја уоченог стања.

Лист „Данас”

Очигледно је да је приврженост тзв. квалитетном новинарству и одговорност према ширем друштвеном интересу најснажнија полуга утицаја ове новине. Отвореношћу за различитости, сувисле стручне коментаре, критику и дубинске анализе, овај лист оправдава поверење свог примарног читалаштва, које је прилично стабилно, иако прилично сужено врстом садржаја, али и начином на који се презентује и комуницира. С друге стране, одређена ригидност и елитизам у приступу, али и невештост у визуелном паковању, очигледно отежавају процес популаризације неспорно квалитетног материјала, те ту постоји простор за искорак.

Истовремено, хватајући корак с технолошким трендовима и потребама, новина кроз своје интернет-дигитално присуство настоји да премости те усеке, али се на тај начин јавља проблем да сам квалитет дигиталног присуства, парадоксално, отежава постојање његовог „папирног“ партнера. Проналазак модела који би донео бољу синергију та два елемента медијског постојања, уз унапређење визуелно-стилског паковања садржаја, које мора пратити и адекватна маркетиншка активност и инвестиције у технолошку оспособљеност, стога су примарни задатак у будућности.

Лист „Политика”

Позиција ове новине је значајно усложњена оквиром у оквиру којег функционише, а пре свега структуром власништва и стога утицајима на њен рад и извршење задатака запослених који исходују из таквих околности. На тај начин, производи се очигледан контраефекат по питању очувања нечег што се доживљава као важна национална традиција и темељ медијског професионализма на овим просторима.

Наиме, уз хаотичност по питању тржишних усмерења и циљева, поделе надлежности и одговорности, постиже се и непотребна „окошталост” и статичност која не дозвољава да се адекватно развија, следећи тржишне потребе. У том погледу, конкретизација даљих планова и креирање озбиљније стратегије за већу флексибилност и прилагођавање папирног

формата тенденцијама на тржишту, које свакако не морају значити и одлазак у поље таблоидног новинарства, као и озбиљнији приступ у пољу дигиталног присуства, основни су приоритет.

Лист „Курир”

Место ове новине је посебно специфично. Реч је о листу очигледног таблоидног формата и усмерења на тржишту, који последњих година функционише у оквиру велике компаније, а која настоји шире да наступа на тржишту у региону. Такво усмерење, које очигледно прате и улагање у технолошки развој и праћење трендова (што потврђује и популарност сајта листа), јесте и најпозитивнији аспект њиховог рада. С друге стране, премда се често приговара њиховој таблоидности, то није нужно негативно, јер може имати и своје позитивне стране ако се разуме и користи на адекватан начин. У таквом приступу тржишту потребно је, међутим, учинити то да се начин рада и обраћања јавности сведу у пристојнији формат, који не би представљао тзв. дарк-политички таблоид, који своје максималистичке амбиције на тржишту тражи неуморним пласманом најбаналнијих садржаја, а који су уједно (заједно с популарношћу која се тако стиче) и параван за пласман друштвено-политичких (тако и комерцијалних) позитивних или негативних „стрелица” ка различитим актерима. То у пракси значи да би се уређивачка политика и приступ тржишту морали нормирати, и то, пре свега, враћањем традиционалним изворима новинарске улоге, где би избор информација иза себе имао и довољну објективност, а њихово паковање било само вештина постизања што боље комуникације с жељеном публиком.

На тај начин би се оградио и од нежељених утицаја са стране, истински усмерио ка грађењу кредибилитета и стабилније читалачке базе, а визуелна атрактивност (рачунајући и додатке спектакуларизма), као и неспорно праћење трендова, само значиле надградњу која би учврстила позицију на тржишту.

РЕФЕРЕНЦЕ²

- Benton, Joshua. 2014. "The leaked New York Times innovation report is one of the key documents of this media age." *Nieman Lab*. Poslednji pristup 5. decembra 2018. godine. <http://www.niemanlab.org/2014/05/the-leaked-new-york-times-innovation-report-is-one-of-the-key-documents-of-this-media-age/>.
- Evetts, Julia. 2003. "The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World". *International Sociology* 18 (2): 395–41.
- Matić, Jovanka. 2012. „Strukturni uzroci krize informativne štampe u Srbiji.” *Godišnjak FPN*, br. 8: 167–182.
- Matić, Jovanka, glavni istraživač. 2013. „Prikrivena kontrola – ugrožavanje medija u Srbiji.” *Medija centar Srbije. World Association of Newspapers and News Publishers*. Poslednji pristup 12. decembra 2018. godine <http://www.mc.rs/upload/documents/istrazivanje/2014/Prikrivena-kontrola-ugrozavanje-medija-u-Srbiji.pdf>.
- Milutinović. R. Irina. 2016. „Jedan problem medijske politike: samoregulacija kao izazov novinarske profesije na mreži.” *Srpska politička misao*, 53 (3): 59–75.
- Örnebring, Henrik. 2009. "Two professionalisms of journalism: Journalism and the changing context of work". *Reuters Institute for the Study of Journalism*. Poslednji pristup 23. marta 2018. godine. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/fileadmin/documents/Publications/The_Two_Professionalisms_of_Journalism_Working_Paper.pdf.
- Petković, Brankica, ed. 2014. *Media Integrity Matters, Reclaiming Public Service Values in Media and Journalism*. Ljubljana: Institute for Contemporary Social and Political Studies.

2 Поброяни извори и литература представљају само део оних који су коришћени приликом дизајна истраживања и писања дисертације, који су основни оквир и садржај из којих је и овај текст настао, и то онај који се односи на оне аспекте кроз које су у овом тексту експлицитно наведени.

- Petković, Brankica, Bašić Horvatin, Sandra i Sanela Hodžić. 2014. „Značaj medijskog integriteta: Vraćanje medija i novinarstva u službu javnosti”. *Medija centar Sarajevo*. Poslednji pristup 30. aprila 2016. godine. https://www.media.ba/sites/default/files/znacaj_medijskog_integriteta_vracanje_medija_i_novinarstva_u_sluzbu_javnosti.pdf.
- Penezic, Slobodan. 2018. „Odnos uređivanja i poslovanja medija u uslovima krize medija.” Doktorska disertacija. Univerzitet u Beogradu: Fakultet političkih nauka.
- Tjurou, Džozef. 2012. *Mediji danas I*. Beograd: Clio.

Slobodan M. Penezić*

Belgrade

**MODELS OF DAILY NEWSPAPERS IN THE 21ST
CENTURY THE CRISIS OF THE PRESS AND
STRATEGIES FOR SURVIVAL: THE CASE OF SERBIA****

Resume

This article represents a sublimation of the findings and the conclusions drawn by the same author (Slobodan Penezić), that came during the preparation of a doctoral thesis, defended at the Faculty of Political Sciences (University of Belgrade) in October 2018.

It's a multi-year research, with theoretical and empirical character, which gives a specific insight into the world of media and journalism today, seen through coordinates made of the most frequent topics in this area. On the other hand, the analysis was carried out from the part of the media industry (newspaper) that is threaten the most, and therefore it experienced the most visible changes of their effects, which are, however, often ignored and mystified as the consequences of various reasons.

The ultimate goal is the formulation of an optimal model of the functioning of the media today, which would provide stability for all those media outlets whose livelihoods are most threatened today. With this aim, the study examined and then proved, the general hypothesis, which suggested that the formulation of a successful long-term business model for the stability of media is directly conditioned with the preponderance of the positive impact of media management over the negative impact of external factors by the media

Keywords: daily newspaper, print media, media management, media crisis, editing, media, business media, media content, models of media functioning

* E-mail address: spenezic@slglasnik.com

** This text is an updated version of one the part of research and doctoral thesis *Media editing and Media business Management in the light of "Media Crisis"*, which was conducted, written and successfully defended by the same author (Slobodan Penezić) in October 2018, at the Faculty of Political Sciences UB (mentor: Veselin Kljajic, PhD).

*** Овај рад је примљен 5. марта 2020. године, а прихваћен на састанку Редакције 4. јуна 2020. године