

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ФАКУЛТЕТ ПОЛИТИЧКИХ НАУКА

Слободан М. Пенезић

**Однос уређивања и пословања медија  
у условима кризе медија**

---

*докторска дисертација*

Београд, 2018.

UNIVERSITY OF BELGRADE

Faculty of Political Science

Slobodan M. Penezić

**Media Editing and Media Business  
Management in the Light of „Media Crisis“**

---

*Doctoral Dissertation*

Belgrade, 2018.

**Ментор:**

Проф. др Веселин Кљајић

Факултет политичких наука, Универзитет у Београду

**Чланови комисије:**

Проф. др Веселин Кљајић (ментор)

Факултет политичких наука, Универзитет у Београду

Проф. др Неда Тодоровић

Факултет политичких наука, Универзитет у Београду

Проф. др Никола Маричић

Факултет драмских уметности, Универзитет уметности у Београду

**Датум одбране:**

## Однос уређивања и пословања медија у условима кризе медија

### Резиме

У овом раду полази се од актуелног тренутка у свету медија и новинарства, који креирају утицаји сложених изазова различите природе, који скупа воде и појави кризе медија, па чак и нестанку појединих од њих. Анализирајући овај, глобални контекст, испитује се постојање и природа односа димензија уређивања и пословања медија, који се види кључним за њихово функционисање и опстанак, као и појединачне факторе који утичу на тај однос и његове последице. Полазећи од истраживачког питања усмереног ка испитивању тога да ли постоји међузависност између уређивања и пословања, односно, уколико постоји, у чему се огледа и које су последице тог односа, циљ је испитати оно шта се у погледу организације функционисања медија (самим тим начина публикувања садржаја) може предузети, а да има утицај на пословање, али и обрнуто – како пословни резултати утичу на промене у уређивању и организацији редакције. Сходно актуелном стању, посебно неповољном по штампане медије, а пре свега дневне новине, анализира се директније та врста медија, а као узорак бирају медији у Србији (конкретније, листови „Данас“, „Политика“ и „Курир“), односно медијски систем и тржиште које се виде репрезентативним за тумачење тих изазова.

*Остварење циља рада* мотивисано је амбицијом стицања увида у актуелно функционисање новина, које се с научног аспекта желе описати и објаснити, и уједно проверити и утемељеност одређених глобалних теоријских претпоставки и практичних концепција. Из тог разлога, настоји се утврдити шта утиче на формирање тих концепција и који су њихови домети. Остала питања на које се, самим тим, покушава дати одговор су усмерена ка широј анализи тога да ли су медији у Србији спремно дочекали актуелне изазове; да ли постоји свест о њима и какав је однос према њима, у односу на глобалну праксу? На тај начин, увиђају се домаће специфичности, а самим тим и актуелни трендови на овим просторима – посредно и то да ли неки од нових модела даје резултате (ако дају – зашто)? Тако се уједно испитују и домети одређених глобалних претпоставки у пракси.

Суштинска интенција рада заправо је у томе да изазове с којима се медији сусрећу (екстерни фактори) и медијске одговоре на њих (интерни), који у

својеврсној динамичкој форми воде производњи одређених садржаја и економским индикаторима пословања медија, објасне на адекватан начин – као сложен и међузависан процес, на чији однос и исходе утичу многи чиниоци. Стављајући фокус на домете интерног (медијског) фактора, који има два аспекта (две врста професионализма медијских актера: менаџерски/организациони и новинарски/радни), крајњи циљ је испитивање могућности формулисања оптималног модела функционисања медија данас, који би омогућио стабилност пре свега оних медија чији опстанак је данас највише угрожен.

*Циљ* рада је стога и указивање на постојање и природу трендова у погледу промена пословне филозофије дневних новина, које се огледају у новим приступима креирању и публиковању медијских садржаја. Индиректно, на тај начин, жели се више пажње посветити и избегаваној теми утицаја управљања медијима, а самим тим и на важност нормирања надлежности најодговорнијих медијских актера – менаџмента. Намера је да се овим путем индиректно укаже и на две, према мом суду, својеврсне заблуде које можемо уочити у актуелној медијској теорији и пракси. Прву представља пристанак медијског менаџмента на утицај тзв. екстерних фактора (актера изван самих медија) зарад привремених финансијских бенефита. Друга је, пак, неосновано окривљивање новинара за лоше пословне резултате и кризу медија, јер стварност довољно указује на то да се она свакако не може тумачити на тај начин. У основи обе заблуде, које је овај рад у довољној мери приказао таквим, заправо је неуочавање чињенице да кључну полуку у организацији медијских процеса имају најодговорнији медијски актери (менаџмент), па ту стога лежи и одговор на актуелне изазове.

Стога се настоје уочити промене у начину производње медијског садржаја (организацији редакције и уређивачким концепцијама) и њихов утицај на пословање, али и обратно. С амбицијом да се испита колико су уређивачке концепције мотивисане жељом да се произведе квалитетан садржај, а колико остваривањем профита, као и однос и последице тих усмерења, као својеврсна „оптика“ се користе и неколико нових уређивачких концепција, усмерених ка садржају у штампаном издању новина, насталих као одговор на актуелне изазове, које запажа медијски теоретичар Џозеф Тјуроу, које су детаљније описане у раду.

Наиме, пратећи медијску праксу и њену теоријску рефлексију, у оба случаја можемо запазити два основна правца тумачења актуелног тренутка.

*Пракса* као две врсте препорука за одговор изазовима сугерише:

1. Повратак принципима тзв. квалитетног новинарства и објективнију оптимизацију тржишних циљева (више занатско-новинарски усмерена).
2. Инсистирање на тржишном успеху и стицању профита, без обзира на квалитет новинарства и садржаја (више бизнис-менаџерски оријентисана).

*Теоријске анализе* као два основна правца у тумачењу узрока кризе, пак, виде:

1. Игноранцију традиционално утемељених принципа новинарске улоге, односно професионализма и интегритета медија, а тако и тзв. квалитетног новинарства, као последицу борбе за остварењем профита по сваку цену.
2. Спољашње утицаје, констатујући да медији и њихови запослени нису криви за актуелне проблеме, па зато не могу много да учине и за њихово решавање.

Овај рад је стога заснован на *генералној хипотези* да је формулисање успешног модела за дугорочнију пословну стабилност медија условљено превагом позитивног утицаја доброг медијског менаџмента (интерних фактора) над негативним утицајем екстерних фактора, чију оправданост је потврдило ово истраживање. Из тог разлога, најпре је презентован преглед теоријских увида који се односе на наведене теме и контекст, а потом и преглед практичних модела који се могу запазити. У обзир се узима важност улоге медија, различита природа актуелних изазова и специфичност позиције дневних новина, како би се потом детаљније сканирале категорије медијског професионализма и интегритета, задаци и одговорност медијских актера, као и оптимални модели медијског функционисања данас. Описом стања и перспектива испитују се екстерни утицаји у медијској пракси, а самим тим и професионализам и интегритет у оквиру ње. Даље се кроз анализу доминатних пракси уочавају промене уређивачких концепција као одговор на изазове времена и настоји указати на успешне моделе функционисања медија. Након тога, кроз фокус суштинских тема које извиру из пресека теоријских и практичних анализа, истичу се димензије које треба конкретније истражити, попут односа професионализма, интегритета и одговорности медијских актера, пословања и рада медија, као и односа уређивачких концепција и пословања, усмеравајући се ка примеру Србије.

*Криза медија се посматра као истраживачки проблем* који има глобалне размере, али и свој одраз на локалу (у Србији), док се, с друге стране,

разматрајући „локални пулс“, уочавају и његове неспорне особености. Презентују се налази и закључци овог истраживања, с фокусом на финансијску перспективу пословања, кључне тачке уређивачког приступа и начина рада, као и однос и улогу запослених (менаџмента и осталих запослених). Анализирају се, стога, и перспективе по питању њиховог функционисања, настојећи да се презентује општи пресек налаза, али и одређене појединачне карактеристике сваког од анализираних медија, покушавајући да се формира и оцена о њиховом раду.

Екстерни фактори се прате кроз категорије: 1. политичких, 2. економских, 3. културолошких и 4. технолошких, док се интерни, пре свега, тумаче кроз рад запослених у медијима, препознајући разлике које произилазе из њихове улоге и одговорности. С друге стране, испитују се резултати у погледу основних аспеката медијског функционисања, који, пре свега, обухватају: 1. прилагођавање тржишним потребама и финансијским изазовима, 2. организационо прилагођавање утицајима окружења, 3. моделе припреме и пласмана садржаја.

*Кроз суму представљених налаза, тумаче се доминанти утицаји на формирање уређивачких концепција, процес производње садржаја у односу с тржишним циљевима, одговорност менаџмента за организацију редакције и уређивачке концепције, конкретне уређивачке концепције и пословни резултати, као и однос медијског професионализма и интегритета с начином пословања медија. Самим тим, прате се интеракције између тих димензија и механизми интерних и екстерних утицаја на медије. Уз оцене анализираних медија, покушава се истаћи и збир практичних и теоријских упутстава. На крају су конкретније скицирани и модели функционисања медија и на основу њих објашњене релације и питања од којих се полази у раду, сумирајући стање у овим медијима, укључујући и појединачних смерница које се могу навести у том погледу, али и генералне препоруке медијима за опстанак у актуелним условима.*

**Кључне речи:** Криза медија, Уређивање медија, Пословање медија, Медијски менаџмент, Традиционални медији, Дневне новине, Медији систем Србије.

**Научна област:** Политичке науке

**Ужа научна област:** Медијске студије и новинарство

**УДК број:** 316.74:316.3(497.11) 070:316.32

## **Media Editing and Media Business Management in the Light of „Media Crisis“**

### *Summary*

In this dissertation and the research that is carried within it, we are starting from the current moment in the world of media and journalism, created by numerous impacts which are coming from a complex set of different challenges, leading to the „media crisis“ context, and even the disappearance of some of them. By analyzing this, certainly global context, we are also examining the existence and nature of the relationship between two dimensions of media work: editing and business management, which is seen as a crucial for their functioning and survival, including all individual factors that influence their relationship and its consequences. Starting from a concrete research question, which is directed towards examining whether there is a relationship between the editing and media business results, and, if any, in what it refers to and what are its implications, the objective is to examine what is possible and can be undertaken in terms of the media functioning (hence, the choice and ways of approach to the content editing and publishing), so that it may have an impact on their business, and vice versa – we are looking to business results that influence changes in the editorial approaches and the organization of the media newsroom. According to the current situation, especially pessimistic for the print, primarily newspapers, we are analyzing directly this type of media, and as a sample using media in Serbia (specifically, the daily "Danas", "Politics" and "Kurir"), and the media landscape justifiably seen as a representative for the interpretation of these challenges.

*The aim of this work* is motivated by the ambition to gain insight into current practices of newspaper, that we want to describe and explain from the scientific point of view, but also to check the argumentation of some global theoretical assumptions and editorial concepts, considering them from the perspective of their possible links with business results of the media. For this reason, we are trying to determine what influences the formation of these concepts and what are their achievements. Other issues that we are, therefore, trying to provide answers to, are focused to a broader analysis of question – whether the media in Serbia are ready for the current challenges, their awareness and attitude about those challenges, compared to the global practice?



In this way, we are recognizing local specificities, and therefore the current trends in this area – indirectly, we are also testing results of some the new models of media produces (and its reason for success)? At the same time, we are examining the assessment of certain global assumptions and their scope of practice, as well as the local specifics. The intention of this work is to explain that the challenges that media face today (external factors) and media responses to them (internal factors), are functioning in a kind of dynamic form of mechanism, and that is why we have a need to explain it adequately - as a complex and interdependent process, whose relationship and outcomes are influenced by many factors. By focusing on the achievements of the internal (media) factors, which have two aspects (professionalism among media employees: management – organizational, and the journalistic – working), the objective is to explore the possibilities to formulate an optimal model of media functioning, which would provide them with stability, particularly for those whose survival is now threatened the most (print, primarily newspapers).

*The goal is* also to describe and explain the existence and nature of current trends in terms of changes in the business philosophy of newspapers, reflected in new approaches of content creating and publishing. Indirectly, we also want to direct more attention to the impact of these, often underated, topic – importance of management policies and editorial approach in the media, and therefore the importance of standardizing the competence of the media management in general. The intention is also to clarify two, in my judgment, logic-errors, that can be seen in the current media theory and practice. The first represents the management consent on the impact of the so-called external factors (influence of actors outside of the media) for the sake of temporary financial benefits. The second, however, is simplistic and unfounded attempt of blaming journalists for bad media-business results, because the reality, on the other hand, is proving enough to suggest that it certainly can not be interpreted in that way. Basically, two of these misconceptions, those that this dissertation is sufficiently demonstrated as such, actually lies in often oversight of the fact that a key lever is in a hand of the most responsible media actors (management) and their attitude towards the media work – so we can assume that there also lies the answer to the current challenges. Therefore, this dissertation is seeking to detect current changes in the production of media content (organized by the editorial board and policy) and their impact on media business, and

vice versa. All of this, with the ambition to examine how are the editorial policies motivated by the desire to produce quality content, and also, as far, with intention of making a bigger profit on the other side, as well to see what is the relationship and the consequences of these orientations. With such goal, research is using a kind of an "optic tool" created by several editorial concepts, founded as a response to the current challenges, observed by media theorist *Joseph Tjurou*, described in detail in this paper.

Following current media practices, and its theoretical reflection, in both cases we can see two main lines of thought and interpretations of the current moment.

*The practice* sees two types of recommendations as an answer to the challenges:

1. The return to the core principles of the quality journalism and more objective optimization of the media market goals (more craft, journalistic-oriented perspective).
2. Insisting on better market success and gaining bigger profit, regardless of the quality of journalism and content (more business, management-oriented perspective).

*Theory* as two basic directions in the interpretation of the crisis, however, see:

1. Ignorance of the traditional journalistic principles, professionalism&integrity and quality journalism, as a result of the struggle for the bigger profit.
2. External influences, concluding, that the media and their employees aren't responsible for the problems, and that it is nothing that they can do to solve them.

This dissertation is therefore based on the *general hypothesis* that the formulation of a successful, long-term business model of media functioning is conditioned by the preponderance of the positive impact of good media management (internal factors) over the negative impact of the external factors, whose justification is confirmed by this study. Therefore, we firstly present an overview of theoretical insights and assessment relating to such themes and context, followed by an overview of practical models that can be observed. First of all, we are considering the importance of the media role, nature of the current challenges and the unique position of daily newspapers in such frame, and scanning the categories of media professionalism and integrity, responsibilities of media employees, as well as the optimal models of media functioning today. With description of the situation and perspectives, we are examining the influences in media practice, and, therefore, the media professionalism and integrity within that practice. Further, through the analysis of the predominant practice, we are trying to explain new editing concepts as a response to the challenges, and attempting to define the functioning of specific types of media which have been proved to be successful. After that, the focus is on a core themes that emerge from the intersection of

the current theory and practise, providing us with the dimensions that need to be investigated, such as the relationship of professionalism, integrity and accountability of different media actors, and the relationship between the editorial concept and the business model of media, focusing in detail the media landscape of Serbia. The crisis of the media is seen as a research problem that is global, but also has its reflection on the local level (in Serbia), considering the "local media life" characteristics. By presenting the findings and conclusions of this research, with a focus on the economic prospects of media business, the key points of their different editorial approaches and the role of their employees, it analyzes the allegations. Therefore, it also analyzes prospects and predictions regarding their further operation, trying to present a general cross section of research findings, as well as certain individual characteristics of particular media here analyzed, trying to form a conclusive assessment on today's media work in general.

External factors are viewed through basic categories: 1. political, 2. economic, 3. cultural and 4. technology; while the internal are focused on the interpreting of the work of the media employees, recognizing differences among their responsibilities, structured between: 1. management, 2. editorial and middle management and 3. other employees. On the other hand, results are examined in terms of the media operation three main aspects: 1. adapting to market needs and challenges; 2. organizational adjustment to the media environment; 3. new models of preparation and placement of content.

*Through sum of these results*, as research findings, dissertation interpret the influences on the formation of the editorial concept in relation to the media market goals, responsibility of the media management for the media organization, editorial policies and business results, as well as the relationship of professionalism and integrity with the way of their media business. Following the interaction between these aspects and mechanisms of internal and external influences on the media, dissertation is trying to point out the sum of practical and theoretical instruction. At the end, it also gives a concrete sketches of the media models, explains the relations, and gives answers to the main questions of this research, by summing up the situation in media, including their particular guidelines and general recommendations for the survival.

**Key words:** The Crisis of Media, Media editing, Media business, Media management, Traditional media, Daily newspapers, The Media system of Serbia.

**Scientific domain:** Political Sciences

**Specific scientific domain:** Media Studies and Journalism

**UDK number:** 316.74:316.3(497.11) 070:316.32

## САДРЖАЈ

<b>I</b>	<b>УВОДНЕ НАПОМЕНЕ</b> .....	<b>13</b>
1.1.	Криза медија као истраживачки проблем .....	13
1.2.	Међузависност димензија истраживања као предмет истраживања .....	18
1.3.	Основни појмови и димензије истраживања .....	20
1.4.	Хипотезе у истраживању и раду .....	32
1.5.	Циљеви истраживања и могући допринос .....	34
1.6.	Методолошко-истраживачки дизајн и очекивања .....	39
<b>II</b>	<b>ТЕОРИЈСКЕ ПЕРСПЕКТИВЕ И ПРОЦЕНЕ</b> .....	<b>54</b>
2.1.	Значај улоге медија и актуелни изазови .....	54
2.2.	Специфичност позиције дневних новина .....	67
2.3.	Медијски професионализам и интегритет у теоријском оквиру .....	82
2.4.	Задаци медијских актера.....	87
2.5.	Промишљање оптималних модела .....	97
<b>III</b>	<b>ПОГЛЕД НА ГЛОБАЛНО МЕДИЈСКО ТРЖИШТЕ И ПРАКСЕ</b> .....	<b>102</b>
3.1.	Опис стања и перспективе.....	102
3.2.	Екстерни утицаји у свакодневној медијској пракси .....	117
3.3.	Медијски професионализам и интегритет у пракси медија .....	126
3.4.	Доминатне медијске праксе и усмерења .....	129
3.5.	Промена уређивачких концепција као одговор на изазове времена .....	134
3.6.	Модел доказани у пракси.....	140
<b>IV</b>	<b>МЕДИЈСКИ ПРОФЕСИОНАЛИЗАМ И УТИЦАЈ МЕДИЈСКИХ АКТЕРА</b> .....	<b>144</b>
4.1.	Медијски професионализам, интегритет и одговорност медијских актера ....	144
4.2.	Пословање новина и утицај медијских актера .....	153
4.3.	Однос уређивачких концепција и пословања медија .....	162
<b>V</b>	<b>СЛУЧАЈ СРБИЈЕ</b> .....	<b>168</b>
5.1.	Опис стања и специфичности домаћих прилика .....	168
5.2.	Медији у фокусу истраживања .....	182
5.2.1.	Дневни лист „Данас“ .....	182
5.2.2.	Дневни лист „Политика“ .....	230
5.2.3.	Дневни лист „Куир“ .....	284
5.3.	Перспективе и предвиђања .....	338
5.3.1.	Општи пресек налаза истраживања .....	338
5.3.2.	Пример листа „Данас“ .....	341
5.3.3.	Пример листа „Политика“ .....	343
5.3.4.	Пример листа „Куир“ .....	344

<b>VI ИСТРАЖИВАЊЕ: Ток, тестирања, налази и закључци.....</b>	<b>318</b>
6.1. Доминантни утицаји на формирање уређивачких концепција .....	345
6.2. Процес производње адекватног садржаја и тежња за успехом на тржишту ...	354
6.3. Одговорност менаџмента за организацију и уређивачке концепције .....	360
6.4. Уређивачке концепције и пословни резултати медија .....	365
6.5. Медијски професионализам, интегритет и пословање медија .....	373
<b>VII ЗАКЉУЧАК.....</b>	<b>385</b>
7.1. Оцена анализираних медија .....	385
7.1.1. Лист „Данас“ .....	386
7.1.1.а) Кључне одлике за рад медија	
7.1.1.б) Пресек организационог и радног професионализма	
7.1.1.в) Пресек налаза истраживања и нових уређивачких приступа	
7.1.1.г) Оцена о начину рада медија	
7.1.2. Лист „Политика“ .....	396
7.1.2.а) Кључне одлике за рад медија	
7.1.2.б) Пресек организационог и радног професионализма	
7.1.2.в) Пресек налаза истраживања и нових уређивачких приступа	
7.1.2.г) Оцена о начину рада медија	
7.1.3. Лист „Курир“.....	406
7.1.3.а) Кључне одлике за рад медија	
7.1.3.б) Пресек организационог и радног професионализма	
7.1.3.в) Пресек налаза истраживања и нових уређивачких приступа	
7.1.3.г) Оцена о начину рада медија	
7.2. Закључна разматрања .....	416
7.3. Стратегије за опстанак: <i>Збир теоријских упутстава и практичних примера</i> .....	451
<b>VIII ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ.....</b>	<b>467</b>
<b>IX ПРИЛОЗИ.....</b>	<b>486</b>
9.1. Важне напомене .....	486
9.2. Изјава о истовестности.....	492
9.3. Изјава о ауторству .....	494
9.4. Изјава о коришћењу.....	494
<b>X БИОГРАФИЈА АУТОРА.....</b>	<b>495</b>

## УВОДНЕ НАПОМЕНЕ

### 1.1. Криза медија као истраживачки проблем

Специфичност околности у којима медији данас функционишу формирале су, између осталог, актуелне и свеобухватне технолошке промене, односно пре свега утицај интернета, појава нових комуникатора и тзв. нових медија, а свакако и глобална економска криза и криза досадашњег, традиционалног медијског-бизнис модела, која је њихов резултат. Уз наведене факторе, ту си и бројни други који су свакако и раније постојали, али чији ефекти данас, у комбинацији са утицајем нових изазова у медијској индустрији, воде потреби за свеобухватном редефиницијом начина рада медија.

*Димензије уређивања садржаја медија и њиховог пословања (финансијског функционисања)* вероватно представљају два темељна аспекта свеукупних медијских процеса (њиховог функционисања) и одувек су, самим тим, били и важне теме у анализи медијског рада. У наведеним условима све веће неизвесности опстанка бројних медија, значај те две димензије и њиховог међусобног односа је само додатно изражен. Пресеци стања у погледу ова два аспекта медијског функционисања, као и однос те две димензије се, стога, у овом раду користе као својеврсни индикатори генералног контекста у којем медији данас функционишу, а који добрим делом осликава и данас често присутна, глобална дијагноза о кризи медија.

Наиме, недостатак адекватног одговора на поједине актуелне изазове подстакао је настанак дијагнозе о тзв. *кризи медија*. Та дијагноза се у свакодневној лаичкој, али и стручној употреби, непрецизно поистовећује и са кризом новинарства. Наиме, оцене о кризи у себе често „усисавају“ анализе различитих изазова и начина рада медија – од оних о трендовима који воде отклону од изворних начела новинарства, па до проблема у пословању медија који условљавају њихов опстанак. Она је, стога, изразито хетерогене природе и обухвата различите перспективе – од оцена о кризи медија као пословних целина, преко констатација о кризи новинарства као професије и нестанка поверења у традиционалне форме извештавања, па до прогноза о скором нестанку традиционалних медија и предвиђања о смрти новинарства. Дијагнозу о кризи

медија узроковали су, ипак, пре свега проблеми у адаптацији на изазове које имају тзв. традиционални медији (штампа, радио, телевизија), чија природа и начин раде ће у овом раду бити детаљније објашњење, па се она, како многи експерти констатују, неретко с правом тумачи и као наговештај нестанка појединих медија (посебно дневних новина) и филозофије у оквиру које су до скоро функционисали (Meyer, 2004; Gillmor, 2006...). Разумевање кризе медија ће из тог разлога примарно бити усмерено ка том контексту, а из разлога што значај медија с једне, и изазови с којима се сусрећу с друге стране, чине тему кризе и те како важном.

*Теоријске полемике*, вођене из различитих перспектива, а све скупа загладане ка будућности новинарства и медија, креирају широку дебату о природи и последицама кризе. Као два основна правца таквих теоријских анализа о узроцима кризе намећу се:

1. Онај који стоји на ставу да узроци кризе леже у свесној игноранцији традиционално утемељених принципа новинарске улоге и одговорности, односно професионализма и интегритета медија, а тако и тзв. квалитетног новинарства, што је последица борбе за остварењем профита по сваку цену.
2. Онај усмерен ка мишљењу да је криза медија последица спољашњих утицаја којима су изложени (оглашивачи, политички PR-а, нове технологије...) и да медији и њихови запослени стога нису ни најмање криви за проблеме с којима се срећу, па да стога не могу много да учине ни за њихово решавање.

*Пракса медија*, пак, очигледно је свакодневно усмерена ка борби за опстанак на тржишту, односно ка проналаску баланса између процеса производње садржаја, привлачења (очувања) публике и потребе за остваривањем профита. Као две врсте доминатних практичних препорука за одговор изазовима, стога, јесу:

1. Повратак принципима тзв. квалитетног новинарства и објективнија оптимизација тржишних циљева (више занатско-новинарски усмерена).

2. Инсистирање на тржишном успеху и стицању профита, без обзира на квалитет новинарства и садржаја (више бизнис-менаџерски оријентисана).

Примарну одговорност у процесу одабира модела рада, организацији и усмерењу начина уређивања и производње садржаја медија, свакако имају они који руководе медијима, односно *медијски менаџмент*, чији посао „мора бити усмерен ка постизању организационих циљева и ефикасном коришћењу ресурса (новац, људство, информације) зарад увећања профита, али и испуњењу обавеза који медији имају према друштву и јавности“ (Steyn, 2008: 5). Овај, други аспект њихове одговорности се, међутим, неретко смешта у други план услед доминантне оријентације медија ка оном првонаведеном – борбе за профит, без обзира на цену. Тај раскорак, међутим, парадоксално, може бити контрапродуктиван по пословну стабилност медија којој они тако теже, иако тога, чини се, многи који воде и раде у медијима нису свесни, или то, пак, свесно не узимају у обзир при својим пословним калкулацијама.

Овај рад и истраживање које он обухвата зато желе испитати и показати да ли су запослени у медијима неизбежна жртва околности у којима медији егзистирају (екстерни фактори), а које данас, несумњиво, добрим делом обликују и њихову праксу (интерни фактори) или су, самим тим, и они део тих структура, односно какав однос постоји између интерних и екстерних утицаја на рад медија и шта запослени у медијима могу да предузму како би успешно одговорили изазовима који данас стоје пред медијима. Као опсег активности који се налази „у рукама“ самих медија и њихових запослених, и који стога може бити њихов адут у борби с тим изазовима, анализираће се начин организације редакције и уређивање – процес производње и објављивања садржаја, па ће, стога, примарни фокус бити на прегледу стања и донетима тог аспекта медијског рада.

На тај начин, настојаће се уочити постојање промена управо у начину производње садржаја (организацији редакције и уређивачким концепцијама) и њихов утицај на пословање, али и обратно. Потенцијалне промене ће се покушати посматрати с научног аспекта, узимајући у обзир усмереност и функционисање медија у свакодневној тржишној утакмици која одређују начин рада медија.



С амбицијом да се испита колико су уређивачке концепције мотивисане жељом да се произведе квалитетан садржај, а колико остваривањем профита, као и то какав је однос и последице тих усмерења, покушаћемо утврдити да ли и у којој мери постоји међузависност и, ако постоји, какав је однос између уређивања (рада медијских радника генерално) и резултата пословања медија. С тим циљем, као својеврсно „оптичко средство“, биће коришћено и неколико нових, глобалних уређивачких концепција, насталих као одговор на поједине актуелне изазове, а које запажа и сумира медијски теоретичар Џозеф Тјуроу (*Joseph Turow*):

1. Креирање визуелно привлачнијег изгледа новине.
2. Настанак рубрика које би привукле конкретне групе читалаца.
3. Нови однос тема које се обрађују-садржаја који се објављује.

*Основно истраживачко питање* које се настоји следити, стога, јесте то – да ли постоји међузависност између уређивања и пословања медија, односно, уколико постоји, у чему се тај однос огледа и које су његове последице? На тај начин можемо пратити шта данас утиче на промене уређивачких концепција и какве су потом њихове последице по пословање медија, и обрнуто. Тако формулисана тема приметно је занемарена у домаћој литератури, која оскудева у адекватним студијама и поред чињенице да су промене видљиве, као и наведени, различити облици кризе медија.

Ово истраживање је стога усмерено ка анализи оног дела медијског система<sup>1</sup> у Србији који заузимају дневне новине (пре свега из угла њихових штампаних издања), које су и глобално гледано данас највише на удару актуелне кризе. Желе се уочити доминатна усмерења и приступи медија у процесу производње садржаја, као и однос између рада медијских актера (запослених у медијима), који се пре свега реализује кроз тај процес, и утицаја спољашњих-екстерних фактора, који, пак, заједно утичу на праксу и пословање медија. На тај начин, могу се проценити и дугорочни донети њиховог тренутног тржишног усмерења и уређивачких концепција, полазећи од хипотетичке ситуације у којој би се медији, пре свега, морали ослонити на своје примарне медијске ресурсе,

---

<sup>1</sup>„Медијски систем“ као појам, према Радету Вељановском (2012), означава систем који обухвата скуп организованих облика масовног коминирања, као и институција и активности који их омогућавају, а како би се обезбедио слободан проток информације и задовољиле комуникацијске потребе грађана.

односно на процену тржишта и публике и сходно томе – одабир адекватних уређивачких концепција и садржаја који публикују.

Наиме, основне тезе овог рада и истраживања које он обухвата извиру из мишљења да медијска филозофија и модели рада који би медијима можда могли омогућити излаз из актуелне кризе у основи, пре свега, морају имати одговорно функционисање њихове менаџерске-управљачке димензије.

У фокусу је стога анализа промена у приступу организацији редакције и начину креирања и објављивања садржаја у актуелним, прилично измењеним, а и те како сложеним околностима. Реч је, стога, о оном аспекту свакодневне праксе у редакцијама дневних новина оријентисаном ка производњи и публикавању (излагању) садржаја, који је пре свега уоквирен улогом медијских менаџера и уредника, а тек потом и осталих медијских актера у том процесу. Активности које се тичу других аспеката медијског функционисања (маркетинг, продаја и сл.) из тог разлога нису у примарном фокусу рада, али су обухваћене у обиму неопходном за овај рад.

Циљ је, дакле, испитати оно шта се на плану организације функционисања медија, а последично, самим тим, и избора и начина публикавања садржаја, може предузети (или се већ чини), а да то може имати утицај на пословање, али и обрнуто – како пословни резултати утичу на промене у уређивачким приступима и начину организације редакције. На тај начин би се, уједно, индиректно могао увидети и утицај тих других фактора, попут оглашавања или приступа у продаји.

Истраживање, пре свега, обухвата период од 2008. до краја 2016. године, јер дијагноза о кризи медија своју пуну употребу добија од 2008, односно са ескалацијом и даље актуелне глобалне економске кризе, а када расте и глобална свест о томе да је неопходно пронаћи моделе који би били одговор на изазове времена и обезбедили наставак егзистенције појединих медија. Та година је стога узета као упоредна у односу на 2016. и завршетак планираног истраживања, односно поређена је са актуелним тренутком у којем неки од нових модела већ представљају свакодневицу медија.

Екстерни утицај на медије третирају се као својеврсна чињеница, па зато нису директно и примарно испитивани његови облици нити понашање екстерних актера, већ рефлексија таквих утицаја по обликовање начина рада и пословања

медија. Амбиција је да се на тај начин индиректно укаже и на две, према мом суду, својеврсне заблуде.

*Прву* представља пристанак медијског менаџмента на утицај тзв. екстерних фактора (актера изван самих медијских организација/предузећа) зарад привремених финансијских резултата и једнако привремене (привидне) стабилности у пословању медија, а што значи и одабир пословних и уређивачких стратегија које сами тржишни резултати потом често, ипак, не оправдавају.

*Друга* је поједностављено и неосновано окривљивање новинара за лоше пословне резултате и кризу медија, јер медијска и друштвена реалност довољно указују на то да се она свакако не може тумачити на тај начин.

У основи обе ове заблуде, које ће овај рад покушати да прикаже и објасни, заправо јесте улога и одговорност кључних медијских актера (менаџмента) и њихов однос према медијском раду, интегритету и квалитету садржаја, па стога можемо претпоставити да ту можда лежи и одговор на актуелне изазове – то је уједно и основна идеја од које полази овај рад.

## ***1.2. Међузависност димензија истраживања као предмет истраживања***

Истраживање које је спроведено у оквиру овог рада је теоријског и емпиријског карактера. С теоријског аспекта, анализирано се то како релевантна литература и студије посматрају и тумаче актуелну кризу медија, тачније – њене узроке и медијске одговоре на изазове које је доба у којем живимо донело, што се емпиријски настојало истражити анализирајући пример дневних новина у Србији.

Покушало се испитати да ли су медијска пракса и пословање сасвим условљени утицајем спољашњих (екстерних) фактора, који су делом и тзв. структуралне природе<sup>2</sup>, или су (и у којој мери), на одређени начин, и сами део таквих структура. С том намером, кроз фокус уређивачких концепција које се примењују, анализиран је однос екстерних и интерних фактора (начина рада, интегритета и професионализма медијских актера) и утицај тог односа на

---

<sup>2</sup> Њихови узроци заправо су својеврсна датост, јер извиру из околности на које медији директно немају утицај, док они и те како утичу на формирање оквира у којем медији функционишу. Примера ради, реч је о генералним економским условима у одређеној средини или глобалном утицају нових технологија.

результате у пословању медија, али и обратно. Тај однос указује уједно и на начин на који се обликује интегритет и пракса медија, али и њихову евентуелну корелацију с резултатима пословања.

На тај начин се покушало утврдити то да ли и у којој мери постоји међузависност између утицаја тзв. екстерних фактора, рада и професионализма медијских актера (интерни фактори) и пословања медија (актуелне кризе), односно да ли, како и колико сами медији могу да утичу на стабилност у свом пословању, самим тим и на опстанак на тржишту. Успех тог покушаја доживљен је, стога, и као постојање могућности за мапирање одређених препорука и модела који би можда могли омогућити и дугорочнију пословну одрживост медија.

*Предмет* истраживања овог рада стога је било испитивање постојања односа и евентуалне међузависности између димензија уређивања (уређивачких концепција) и пословања медија, а у актуелним околностима коју одликује тзв. криза медија. Тако се истовремено настојало истражити то како су се мењале уређивачки приступи и концепције уређивања дневних новина последњих година, односно каква је њихова усмереност и основне одлике, а колико су на такве промене утицали пословни резултати, али и колико су евентуалне промене потом утицале на промену резултата пословања медија који су у фокусу истраживања.

На тај начин, истовремено су се анализирале и покушале објаснити и околности и свакодневни процеси који се догађају унутар медија, као и њихови резултати, а који су скупа сагледавани као производ односа и динамике која влада између наведене две димензије функцинисања медијских компанија/предузећа<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Термин „медијска предузећа“ најчешће користи Мирко Милетић, покушавајући да укаже на сложеност и хетерогеност процеса који се одвијају у њима. Имајући у виду различитост активности и платформа које многе медијске куће данас обухватају, код многих би, ипак, утисак је, било прикладније користити термин „компанија“, с обзиром на доминацију корпоративног духа у таквим случајевима, док би термин „предузећа“ можда могао и даље бити примењив код оних који су под неким обликом контроле од стране државе и њених институција. У овом раду ће се ова два термина често преплитати и употребљавајући понекад и као синоними, док је на појединим местима, где се сматрало прикладнијим контексту тог дела текста употребљаван и овде поменути термин „медијска кућа“.

### 1.3. Основни појмови и димензије истраживања

Свакодневне анализе актуелне кризе медија прате оцене и упозорења да се многи од њих налазе на прекретници и да су неопходне суштинске промене како изазови с којима се сада сусрећу не би водили њиховом нестанку са медијске сцене, већ покушају да се они искористе позитивно – у циљу креирања својеврсне здраве основе за даљи развој медијске индустрије. Извесно је, свакако, пре свега то да медији на свом даљем путу морају да се мењају, па се као основна питања намећу следећа два – у ком правцу треба усмеравати те промене, односно то какве резултате дају актуелни модели адаптације? Суштински, реч је, дакле, о питању изгледа нових модела рада медија који би обезбедили опстанак и развој медијима који су тренутно највише на удару кризе.

Актуелни тренутак би се стога могао посматрати и као еволутивна фаза у развоју саме медијске индустрије, а самим тим и у светлу потенцијала које она доноси за могуће позитивне промена по новинарство и медије, али и шире – по сама друштва. На делу је, наиме, како многи оправдано констатују (Gitlin, 2003; Shirky, 2009; Napoli, 2010...), својеврсни ступањ у еволуцији те индустрије који даље мора водити проналаску модела функционисања медија који би обухватио нужне организационе промене, а оне, како се такође процењује, морају бити усмерене ка формирању модела који би с једне стране водио задовољењу потребе за профитом и пословном стабилношћу, али би, с друге тежио и заштити ширег друштвеног интереса. Наиме, генерално прихватљива оцена за већину медијских теоретичара и практичара је та да сва појединачна решења за суштинске медијске проблеме данас треба тражити у новом приступу који би задовољио оба примарна усмерења медија (оног ка квалитету садржаја и оног ка најбољим тржишним резултатима), тежећи стога истовремено и економској стабилности, али и квалитетном новинарству, јер се и један и други циљ не могу дугорочно изоловано посматрати и сепаратно остваривати у пракси.

Роланд Лоример (*Roland Lorimer*) је тако, примера ради, релативно давно уочио да инсистирање на јавном интересу може имати резултате само ако коегзистира с потребом за стицањем профита (1998), а Филип Мејер (*Philip Meyer*), пак, нешто скорије, да нови модел медијског бизниса мора бити утемељен

на идеји да главни производ медија није вест већ по себи, већ утицај медија који је с једне стране друштвени и као такав није на продају, али је с друге и комерцијални с којим се мора трговати, па стога, како он такође оцењује, ми већ сад у квалитетном новинарству имамо и оружје које може помоћи да сачувамо дневне новине и њихове важне друштвене функције, али кроз успостављање новог модела рада медија (2004).

Генерална теоријска предвиђања, али и практичне препоруке за одабир одређених модела и приступа у процесу производње медијских садржаја који би могли водити пословној стабилности и опстанку медија, бројни су, а често и сасвим супротстављени.

*Једна врста препорука*, примера ради, заговара повратак принципима тзв. квалитетног новинарства, односно примарну оријентацију ка квалитету садржаја која извире из теорије о неопходном усвајању тзв. *content-first* стратегије<sup>4</sup>, која у први план ставља избор и публикување адекватног садржаја, а не анализе о различитостима и предностима одређених медијских платформи и дефетистички поглед ка утицају фактора окружења. Овакве препоруке као пример из праксе истичу успешност модела који негују гиганти попут дневног листа „The New York Times“, чији директор Марк Томпсон (*Mark Thompson*) је својевремено наглашавао да су иновације данас свакако нужне, али и да оно са чим они никад не експериментишу јесте независност и квалитет новинарства које публикују (Према Roberts, 2013), али и теоријска разматрања доказаних експерата, из различитих епоха анализе медијског развоја, попут Вилисове (*Willis*) или Рус-Мола (*Russ-Mohl*). Њихова оцене, наиме, огледају се у давно изреченом упутству Вилисове (1988) да треба бити свестан да медији, иако нужно оријентисани ка профиту, никад неће сасвим успети у својим пословним намерама ако не теже и квалитетном садржају, што им се кроз изградњу кредибилитета, потом може вратити и у економском смислу. Штефан Рус Мол такође истиче (2014) да је квалитетно новинарство једина шанса за опстанак медија, којег нема без слободе штампе, али и да запослени у медијима морају сами да се одбране од утицаја са стране. Наиме, утицај нових технологија, интернета и тзв. нових медија постигао је то да је важност медијског садржаја данас свакако још израженији, јер се

---

<sup>4</sup> Таква теоријска мишљења и практичне стратегије у приступу организацији рада и уређивању медија засновани су на идеји да је одабир садржаја(самим тим и квалитет) приоритет медија.

сматра да медији попут дневних новина, у сусрету с новим технологијама и медијима које они доносе, а који имају бројне предности у погледу ефикасности рада и интерактивности садржаја, могу опстати једино захваљујући кредибилитету који се лако губи и тешко враћа, односно да њихова предност заправо лежи у могућности да дубље анализирају и квалитетније интерпретирају информације које смо већ прочитали на интернету.

*Друге, једнако присутне препоруке*, груписане су, међутим, око мишљења да услед неспорно незавидних околности по медија у првом плану ипак мора бити успех на тржишту, без обзира на цену коју се тако плаћа по квалитет рада и друге аспекте медијског утицаја. У том случају, изворни принципи новинарске професије се неретко проглашавају и заблудама давно прошлих времена и празним идеалима. Овај корпус мишљења је пре свега наслоњен на примере успеха таблоида или новина попут „USA Today“ који су, како се оцењује, резултат нових уређивачких концепција које за циљ имају да створе новину која ће се брзо и лако читати и тако пратити савремени, бржи (неретко и површнији) начин живота. Те препоруке извиру и из мишљења експерата као што је Чак Муцакис (*Chuck Moozakis*), стручњак за теме медија и нових технологија и уредник бројних медија који прате технолошке иновације, а који је прогнозирао да ће дневне новине и за деценију бити важне, и да ће преживети и штампана издања, али и да ће вероватно бити „обојенија“ и мањег формата (2012). Његово мишљење засновно је на сличним аргументима које истиче и данас често цитирани теоретичар нових медија, Клеј Ширки (*Clay Shirky*), који је одавно истицао неодрживост идеализованих погледа на свет медија и нужност смањења трошкова њиховог рада, а истовременог рада на увећању публике, оглашивача и зараде од садржаја које објављују (2012).

Постоје, пак, и они теоретичари медија и комуникација, попут Херберта Ганса (*Herbert Gans*) или Мајкла Сирејшија (*Michael Serazio*), који разматрају и нуде својеврсну *логику средњег пута и алтернативу* оваквим, прилично супротстављенима погледима. Сирејшио, наиме, сматра да „морамо направити разлику између популаризације садржаја и креирања пријемчивијег изгледа саме новине с једне, и сензационализма као приступа и производа одређеног медијског садржаја с друге стране“ (у Zelizer, 2011:33), док Ганс нове моделе рада медија

такође испитује полазећи од идеје да покушаји популаризације медија и њиховог садржаја ипак могу бити од помоћи, јер увећањем публике могу допринети и широј информисаности и тако помоћи медијима, али и развоју саме демократије (у Zelizer, 2011: 56-60).

Највећи део експертских мишљења, ипак, јесте сагласан у томе да се чак и у случају примарног фокуса ка успеху на тржишту и коришћења свих доступних комерцијалних аспеката медијског деловања, никако не сме дозволити да то сасвим превагне у корист „јефтиних садржаја“, већ да се мора остати привржен и начелима тзв. квалитетног новинарства, јер је у супротном дугорочнији опстанак на тржишту немогућ. Површан преглед праксе указује такође и на то да се ниједна препорука не може посматрати као коначна и истицати изоловано, јер истина и решење леже унутар испрелетених веза које постоје између процеса производње садржаја и настојања да се оствари профит на тржишту, а који су свакако у директној вези – и теоријски и практично. С организационог аспекта, пут који би се можда могао следити у циљу формирања услова за проналазак адекватних концепција је управо пример „The New York Times“, који је пре неколико година креирао тзв. централизован (самостални) уређивачки деск<sup>5</sup> за своје штампано издање. Он је надоградња регуларног редакцијског деска, али је независан. Окупља проверени уреднички тим, који познаје филозофију новина као платформе и психологију публике коју желе привући, а има и сопствени тим дизајнера који се бави искључиво изгледом штампаног издања. На тај начин се жели постићи то да се производњи садржаја на свакој од плаформи (штампано издање, дигитална новина, садржаји на профилима друштвених мрежа...) и публици која се жели привући приступи засебно – организујући читав процес тако да прати различитост природе тих плаформи и очекивања различите публике коју они окупљају. Истовремено, по угледу на успех појединих других медија, попут „South Florida Sun Sentinel“, ради се и на увођењу конкретних редакцијских политика које би детаљније дефинисале такав приступ организацији рада редакције и производње садржаја.

---

<sup>5</sup> Појам „деска“ у редакцијама дневних новина (али и другим сличним медијским организацијама) односи се махом на стални (или у том периоду дежурни) новинарско-уређивачки тим који организује и реализује процес примпреме садржаја новинског издања, а има и свог шефа који је на челу таквог тима.



С аспекта уређивања свакако је стога неопходно поћи од питања – како изградити стабилну базу читалаца? На њега медијски менаџмент широм света покушава да пронађе одговор, желећи да дође до концепције која би привукла и везала за себе што већу публику. Џозеф Тјуроу нуди добар преглед неколико глобалних стратешких решења које се могу запазити на основу генералног прегледа свакодневне праксе редакција дневних новина. Ово истраживање стога покушава да утврди однос рада медијских радника и пословање медија, узимајући у фокус управо те, нове уређивачке концепције, које сумира и Тјуроу (2012):

1. *Креирање визуелно привлачнијег изгледа новине*, што значи другачију организацију простора новине, по угледу на лист „USA Today“ (већи број већих слика, краћи текстови, мањи број текстова на насловној, веће „белине“ на странама, сажете најаве вести на уводним страницама...).
2. *Настанак рубрика које ће привући конкретне групе читалаца*, што подразумева фокус ка вестима које људи могу да „користе“, односно проценити шта воле да читају, пронаћи ту фокус групу и увећати садржај тих рубрика, по угледу на „The New York Times“ и успехе код публике нових рубрика *Наука, Храна, Кућа* и већег простора рубрици *Економија*.
3. *Нови однос тема које се обрађују*, односно давање већег простора садржајима који користе одређеној читалачкој ниши, пре свега локалним заједницама, показивањем већег интереса за њихове проблеме. Као пример успеха ове стратегије наводи се „The Philadelphia Inquirer“, а као претеча лист „The Washington Post“ који је својевремено експериментално два пута недељно објављивао посебну рубрику намењену пре свега богатом делу Вашингтону, што је одговарало и оглашивачима. Ова иновација се наслања и на тренд куповине локалних листова од стране великих компанија и оцене да могућност за опстанак лежи у томе да локалне теме учине глобално важним, а глобално важне разумљивим и брже доступним на локалу.

С обзиром на то да медији свакако представљају својеврсне произвођачке компаније, чији главни производ јесте њихов садржај, кључни или бар један

основних елемената у новом моделу рада медија свакако мора бити *аспект уређивања и производње садржаја*. То је јасно и из наведених оцена-препука Џозефа Тјуроуа. Самим тим, уређивање и медијски садржај стога су и основно „оружје“ медија у суочавању с актуелним изазовима, а отуда и једна од димензија коју узима у обзир ово истраживање. Наиме, када је реч о важности и утицају уређивачких концепција (самим тим и о оправданости фокуса овог истраживања и разлога за одабир његових полазних теза), а у контексту данашње позиције дневних новина, она је заправо подстакнута значајем самог медијског садржаја, за који се данас може констатовати да је двострук у погледу утицаја на њихово пословање: с једне стране, основане су оцене да управо садржај новина пресудно утиче на приврженост њихових читалаца (самим тим и оглашивача) и успех у борби за опстанак, док он с друге стране истовремено условљава и успех медија као целина, рачунајући стога и њихова дигитална издања, односно генералну потребу медија за прилагођавањем новим технологијама и изазовима које оне доносе. Наиме, већина садржаја који публикују у својим дигиталним издањима заснована је на информацијама које су обрађивање и у оквиру штампаних – самим тим, квалитет и усмереност садржаја су фактори од којих генерално зависи и успех тих медија код оне публике која је приврженија интернету и дигиталном издању. Квалитет садржаја такође је важан уколико имамо на уму и чињеницу да већина новина, у процесу адаптације на изазове нових технологија, и даље не успева да кроз приходе које им доносе њихова дигитална издања (наплату садржаја и оглашавање на таквој платформи) уједно пронађу и прави пословни модел који би им омогућио да компензује губитке које имају у односу на зараду коју су пре настанка тзв. интернет-дигиталних заједница<sup>6</sup> остваривали кроз огласе у штампаним издањима.

Изглед нових модела рада медија, стога, из наведених разлога, пре свега је условљен тзв. организационим професионализмом, односно улогом медијског менаџмента који је свакако најодговорнији за организацију и усмереност процеса производње и публикавања медијских садржаја. Стога се најпре треба загледати ка њиховој улози, јер суштински изазов (али зато и могуће решење) у адаптацији

---

<sup>6</sup> Појам „дигиталне заједнице“ се примарно односи на оне групе које се окупљају и комуницирају примарно у оквиру интернета, као својеврсне нове јавне сфере, а места њиховог окупљања и комуникације су махом друштвене мреже интернета, форуми, блогови...

медија на актуелне изазове лежи управо у процесу управљања њиховим ресурсима (новац, људи и информације) који је у њиховим рукама. Улога менаџмента, пак, подразумева надлежности којих су они често несвесни или их, пак, свесно заборављају бежећи од конкретније одговорности за резултате овог процеса. С друге стране, ипак постоје и примери оних који већ предузимају успешне стратегије у погледу нових модела организације медијских процеса. Они су, самим тим, уједно и то за чим трага и овај рад.

*Узроци кризе медија* и нестанка са сцене појединих, по свему судећи, дубоки су и сложени, а кривица свакако није (бар не искључиво) на новинарима као крајњим извршиоцима посла у оквиру медијских процеса. Допринос кризи се, међутим, свакако може лоцирати и у оквирима интерних – медијских процеса производње садржаја, који према Штефан Рус Молу (2013: 120) обухватају: *извор* (односи с јавношћу, агенције..), *конверзију* (избор, обрада и презентација) и *дистрибуцију* (објављени садржај). Тај процес, наиме, неретко је лоше синхронизован са жељама медија и њиховог менаџмента да се брзо оствари успех на тржишту. Борећи се с тржишним изазовима, медији тако често зарад опстанка пристају и на екстерни утицај по њихов рад, који је у одређеној мери присутан код многих, а који махом води медијском непрофесионализму, урушавању интегритета и кредибилитета, а неретко и пословној нестабилности. То је, стога, и један од основних узрока процепа који настаје између процеса производње садржаја и настојања да се оствари успех на тржишту.

Овај дисбаланс је зато, пре свега, последица лошег медијског управљања, односно тога што у околностима оскудице новца и механизма заштите јача тзв. организациони професионализам, који оличава рад менаџмента, а на утршб радног – новинарског, а што потом води блискости медија и екстерних актера, којима, на тај начин, индиректно бива омогућено да контролишу процес производње медијских садржаја. У пракси, они (екстерни актери) преко менаџмента утичу на организацију редакције, а све то зарад креирања одређеног јавног дискурса који њима погодује. Тај образац се даље, по потреби, изнова понавља (и обнавља), а пракса постају појаве попут цензуре и аутоцензуре у медијима. Крајњи резултат, како констатује Елберејн (*Albarran*), међутим, бива то да „медији због притисака не могу да се развијају, јер настају околности немогуће

за рад независних медија, док екстерни актери профитирају, а жртве постају новинари, медији и сама јавност“ (2006: 72).

Запослени у медијима, стога, по свему судећи, често и свесно пристају на то да буду „жртвовани“ и тако омогућавају да се читав процес одвија на штету медија и њих самих, јер тако заправо индиректно и сами постају део оних структура које негативно утичу на резултате медијских процеса (садржај и пословање). Највећу одговорност свакако имају они на врху медијске хијерархије – менаџмент и уредници, који имају задатак да контролишу ток ових процеса, али који под утицајем разних, пре свега оних структуралних и институционалних фактора, занемарују адекватну организацију редакције и начин уређивања, а на тај начин и важност квалитет садржаја. Уколико би они, пак, својим приступом и одабиром правих модела организације рада медија утицали на промену курса тог процеса, онда бисмо можда могли очекивати и другачије крајње резултате по саме медије. Стога ћемо у овом раду с једне стране настојати да откријемо како изгледа актуелна пракса медија (модел ради и уређивачке концепције), односно шта утиче на њихов изглед и какви су резултати, док ћемо, с друге, покушати да укажемо и на то како они треба да изгледају, а како би управо медији на крају били међу онима који имају више користи од сопственог рада.

Многе утицајне студије и из њих настале теорије су, међутим, усмерене искључиво ка једној врсти фактора или недовољно залазе у свакодневну праксу медија, па не захватају све одлике или утицај свих актера, а тако и процес настанка различитих модела медијског рада, који условљава и пословање. Адекватан фокус и узимање у обзир утицаја свих фактора је стога неопходан, а посебно за истраживање попут овог чији фокус је на процесу производње садржаја и фазама које он обухвата. У супротном, резултат су честе појаве признања искључивог утицаја екстерних фактора или супротно усмерен, али једнако искључив покушај пребацивања кривице на новинаре.

Велики утицај по истраживања и њихове полазне претпоставке дуго су, наиме, имале четири теорије чији аутори су Сиберт, Петерсон и Шрам (*Siebert, Peterson & Schramm, 1963*), према којима модел штампе искључиво зависи од екстерних фактора – политичких и друштвених структура унутар којих функционишу – медији, према таквом тумачењу, представљају искључиво

својеврсну зависну варијаблу на коју пресудно утичу утицаји окружења, као што су природа државе, природа партијског система, однос економског и политичког интереса и развој цивилног друштва. Реагујући на мане тог приступа, Халин и Манћини (*D.C. Hallin & P. Mancini, 2004*) су својеврсном компаративном анализом желели показати да ипак није реч о једносмерном, већ о двосмерном утицају, односно о интеракцији различитих система с медијским системом (они као кључни виде политички), а која потом одређује рад медија. Таква перспектива ова два аутора наводи и различите примере односа димензија који се пореде и тако разматра развој медија, али чак ни она не залази дубље у медијску свакодневицу и интерне узроке одређеног односа медија према утицајима из окружења. Наиме, на рад и пословање медија иначе утичу (а данас поготову) бројни фактори чији ефекти данас изгледају сложеније него икад до сада, јер сасвим мењају начин рада и пословања медија. Једна од последица које узрокују ти фактори и њихов међусобни однос може бити и актуелна криза медија. Резултат медијских процеса и модели рада медија, међутим, ипак нису усмерени линеарно, јер они зависе и од начина рада и механизма за остваривање одговорности и квалитета садржаја унутар самих медијских компанија, а који су пре свега у рукама њиховог менаџмента.

*Пракса медија*, стога, указује на то да је „криза медија“ пре свега дијагноза проблема у пословању тзв. традиционалних медија, а посебно дневних новина, које трпе велике пословне губитке, и бројна су и различита тумачења околности у којима они данас раде, као и предвиђања њихове будућност. Реч је о појави која је посебно истакнута у јавности након развоја глобалне економске кризе, која је кулминирала пре десетак година, а чије последице и даље не јењавају. Она је само додатно подстакла многе изазове и проблеме који су већ постојали или су се могли очекивати у медијског свакодневици, а који су, како се данас може видети, утицали и на нестанак великог броја медија, и то чак и у оним економски најбогатијим срединама.

Под појом *традиционални медији*, пак, подразумевају се пре свега они медији који су настали и функционисали и пре појаве интернета и нових медија које је он донео, односно она врста медија која је нудила искључиво једносмерну комуникацију, за разлику од тзв. нових медија (Према Manovich, 2001; Weber,

2009). Уколико бисмо, с друге стране, покушали да објединимо већину релевантних мишљења на тему тога шта подразумева *квалитетно новинарство* – синтеза би свакако обухватила инсистирање на професионалним стандардима, односно дубинско-истраживачко новинарство које значи непристрасно извештавање и откривање свега што се из различитих интереса покушава сакрити од јавности, а има значај за грађане и шири друштвени интерес.

*Медијски интегритет*, с друге стране, парадоксално представља прилично нов концепт у медијским истраживањима, а означава „способност медија да функционишу као извор веродостојних информација, место за изражавање мишљења широког круга друштвених група и појединаца и као контролор носилаца власти, не улазећи у клијентелистичке односе с центрима моћи и не дозвољавајући инструментализацију рада новинара за њихове интересе који су у супротности с јавним интересом“ (Према Петковић, 2014:59). Он је, стога, у вези с појмом *медијског професионализма*, који је интерни фактор утицаја на квалитет рада и пословања медија, односно интерна димензија медијског функционисања, који представља и одраз капацитета о медија за остваривање одговорности према јавности и медијским професијама (Према Халин и Манћини, 2004).

Имајући у виду наведене разлике у теоријским и практичним приступима, као и суштину наведених појмова које прати и овај рад, можемо констатовати да Џејмс Каран (*James Curran*) *гледишта социологије штампе* оправдано сумира у *традиционално либерално* (мишљења оних теоретичара као што су Александер, Ганс, Шадсон...) и *традиционално радикално* (експерти попут МекЧеснија, Чомског, Келнера...). *Прво* је види као агенс општег интереса који делује од дна ка врху, у складу с тржиштем, професионалним интересима новинара или општедруштвеним вредностима, а *друго* као агенс контроле који делује од врха ка дну (сагласно с власништвом, притиском државе или адвертајзинг утицајима. Ниједно од ових појединачних гледишта, међутим, како такође наглашава Каран, не нуди „сасвим адекватно објашњење о данашњој улози штампе у друштву“ (у Бригс и Колби, 2005: 148-156). Образлажући свој концепт „самоуређивања“, односно, актуелне медијске појаве која за последицу има и цензуру и аутоцензуру, Џозеф Тјуроу (2012: 186-190) такође истиче да је таква медијска пракса последица две врсте утицаја – екстерних и интерних.

Теорија, стога, следствено наведедим практичним приступима и оценама, углавном нуди два, често супротстављена, тумачења узрока кризе медије:

1. *Екстерни утицај*, попут политичких притисака, утицаја нових технологија или маркетиншких утицаја.
2. *Интерни утицај*, што значи и одговорност запослених у медијима за квалитет рада који утиче на квалитет новинарства и пословне резултате.

Две врсте утицаја на рад и резултате рада медија (интерни и екстерни) у пракси заправо чине сложен механизам и у основи обе је, како индиректно упућује Орнебринг (*Örnebring*), професионализам медија и медијских радника (2009). Дијагноза о кризи медија се, стога, управо услед недовољног разумевања динамике унутар оваквог механизма, често изједначава с кризом новинарства, што је нетачно или бар непотпуно тумачење, јер се евентуално постојање кризе новинарства може тумачити само као последица кризе организације медијског рада, с обзиром на то да медији као својеврсна произвођачка целина увек могу различито одговорити на изазове и настојати да омогуће квалитетан рад новинара и сопствену стабилност. Џејмс Каран зато оправдано истиче и то да два наведена гледишта социологије штампе у свакој анализи рада медија треба објединити, јер „медији јесу у вези с центрима моћи, али нису сасвим интегрисани, и то управо услед конфронтације професионалне културе новинара, па отуд и разлике у начину рада одређених медија“ (у Бригс и Колби, 2005: 150).

Зарад указивања на нужност и начин синтезе та два гледишта, али и на лимите појединих постојећих теорија, у посебном фокусу анализа стога мора бити димензија интерних фактора и опсег могућности таквог утицаја, односно различити нивои медијског професионализма који могу бити пресудни за разумевање актуелних промена у ширем контексту, које свакако диктира амбијент у којем егзистирају медији (утицај екстерних фактора), утичући потом на њихов рад и пословање. Постојање професионализма се стога може посматрати и као врста интерног-медијског капитала за стабилно пословање медија, а ради могућности откривања раслојавања различитих професионалних нивоа унутар

медија, где принципи професионализације креирају и одређени идентитет и кредибилитет медија, зависно од њихових организационих усмерења. На тај начин, може се уочити и процес настанка различитих модела рада медија, који никако није линеаран, а уз помоћ анализе динамике медијских процеса коју углавном диктира њихова финансијска неслобода и која, зависно од запослених у медијима, значи и комбинацију утицаја на начин рада и пословања медија.

Роланд Лоример је својевремено подсећао да „балансирано извештавање значи умеће баратања или су сами медији ти који на крају имају највише штете“ (1998: 53). Борећи се с тржишним изазовима, медији данас често пристају се на тзв. паралелизам у свом раду<sup>7</sup>, који је, утисак је, у одређеној мери присутан код већине медија, али који свакако води и непрофесионализму и губитку медијског интегритета, али и смањењу кредибилитета у јавности. Наиме, у таквим случајевима, тзв. екстерни актери преко медијског менаџмента утичу на начин организације редакције и рада новинаре, а ради креирања дискурса који заправо примарно одговара њима-екстерним изворима финансирања медија (политичке странке и политичари, државне институције и функционери, економске корпорације...). Такав образац утицаја се потом понавља, паралелизам у раду медија доминира над медијским професионализмом и интегритетом, а медијска пракса и свакодневица постају појаве као што су цензура и аутоцензура, некритичност и пристрасност.

Кризни моменти у раду и развоју медија, попут актуелног, стога најбоље показују (потврђују) и такве мане медија, који тада, зарад финансијске помоћи, постају својеврсни агитатори интереса екстерних актера, који тако последично профитирају од њиховог рада и утицаја, јер их привремено економски помажу, а читав овај процес се заправо дугорочно одвија на штету самих медија и новинарства, али и јавности и ширег друштвеног интереса.

Екстерни утицај, тачније његова рефлексивност, стога је у директној вези с интерним факторима, односно са улогом и радом самих медијских актера (запосленима у медијским компанијама/предузећима). Утицај одређеног фактора свакако увек доминира у таквом односу свакодневне интеракције, док њихов

---

<sup>7</sup> Паралелизам у раду заправо медија подразумева „отисак“ утицаја са стране на њихов рад и садржај који излажу. У том случају, они очигледно нису сасвим самостални у свом раду, већ је он добрим делом условљен и утицајем екстерних фактора, односно промоцијом њихових интереса.



однос и превагу данас обично одређује и одражава финансијска (не)зависност медија, али саме последице условљава свакако и рад самих медијских актера. Сложеност међузависности различитих утицаја на рад и резултате рада медија указује на то да Џулија Еветс (*Julia Evetts*) правилно разликује (2003) два нивоа-две врсте професионализма: 1. Организациони (*Organizational*) и 2. Радни (*Occupational*). Ова подела заправо и те како прати и два раније гледишта социологије штампе које наводи Џејмс Каран, јер је она уједно и одраз односа присутног екстерног утицаја, на шта упућује организациони, и професионализма медијских актера, коју потом одражава радни професионализам. У одличној интерпретацији Орнебринга, први тип у медијским кућама заправо значи дискурс контроле и користи га медијски менаџмент, док је други више традиционално устројен и њега граде новинарске групе. Однос две врсте професионализма унутар медијских компанија, пак, у пракси је „однос преговарања, а не антагонизма“, напомиње такође овај аутор (2009: 5), а тај однос заправо директно утиче на организацију медијских процеса – начин рада и резултате пословања.

Тај однос се зато може пратити на релацији између начина организације редакција и тежњи новинара да чувају стандарде. Таква перспектива стога води анализи амбијента за професионални развој у условима екстерног утицаја, самим тим и одабира уређивачких концепција и пословних стратегија, а тако и питањима које подвлачи и Орнебринг: односа и степена утицаја два професионализма, односно тога када и зашто доминира један од њих, како се у пракси решава њихов конфликт и које су последице тога, али и када и зашто долази до њихове интеграције и какве су импликације тога?

Имајући све наведено у виду: значај одабира адекватних, нових модела рада медија у условима утицаја бројних изазова – оних који би били усмерени ка адекватној организацији редакције и уређивачким концепцијама, а који би дугорочно имали позитиван ефекат по њихово пословање, самим тим је јасан и оправдан. Отуда идеја да се ово истраживање и рад фокусирају пре свега на однос, промене и домете утицаја уређивачких концепција на пословање медија, али и на евентуални обрнути утицај.

#### *1.4. Хипотезе у истраживању и раду*

Основне хипотезе од којих се полази у овом раду и истраживању које је обухватио резултат су увида у актуелну медијску праксу и анализе њених релевантних теоријских тумачења. Тезе и оквир истраживања, стога, јесу производ оцена које извиру из прегледа актуелне медијске свакодневице и њене теоријске рефлексије, а које данас скупа намећу неколико следећих констатација:

1. Због одсуства адекватних механизма заштите и модела рада, највише су угрожени професионализам и пословање у оквирима штампаних медија.
2. На рад и пословање медија утиче зависност од екстерних актера.
3. Финансијски притисак је главни инструмент утицаја екстерних актера.
4. Професионализам је интерна димензија утицаја на квалитет рада и садржаја.
5. Квалитет медијског рада и садржаја утиче и на пословне резултате медија.
6. На ниво професионализма медија пре свега утичу запослени у медијима, а посебно медијски менаџмент.
7. Екстерни и интерни фактори чине сложен механизам у којем влада преговарачки однос, па њихов утицај не исходује линеарно по рад и пословање медија.
8. Баланс екстерних и интерних утицаја је један од предуслова доброг пословања.

Сумирајући бројна, често супротстављена мишљења, као и свакодневне осцилације на медијском тржишту, ово истраживање стога стоји на становишту и полази од генералне хипотезе да је *формулисање успешног модела за дугорочнију пословну стабилност медија условљено превагом позитивног утицаја доброг управљања-медијског менаџмента (интерних фактора) над негативним утицајем екстерних фактора*. На тај начин, пут ка својеврсном „рецепту“ за опстанак на турбулентном медијском тржишту 21. века (генерално гледано, а посебно за тзв. традиционалне медије), види се кроз уочавање и усвајање модела адекватног управљања медијским ресурсима – медијског менаџмента, које би

обухватило адекватне уређивачке приступе, организационе моделе и тржишне стратегије. То би, самим тим, значило и успостављање и развој правилног односа према неминовним утицајима који долазе из окружења у којем ти медији егзистирају и утицајима тзв. екстерних актера, као и адекватан однос према запосленима и организацији редакције, али и одабиру уређивачких концепција.

Исправност генералне хипотезе истраживање настоји да докаже посредно, кроз неколико посебних, радних хипотеза, које се симултано испитују током његових нивоа истраживања. Те посебне хипотезе су:

X1 Медијски менаџмент је најодговорнији за управљање медијским ресурсима (новцем, људима и информацијама), а стога и за моделе и резултате медијског функционисања (бизнис моделе, организацију редакције и одабир уређивачких концепција, професионализам и интегритет медија, као и сам квалитет садржаја).

X2 Медијски професионализам, интегритет и одговорно управљање ресурсима условљавају успех модела и резултата медијског функционисања.

X3 Успех уређивачких концепција и квалитет садржаја условљени су постојањем равнотеже између процеса производње садржаја и тежње за успехом на тржишту.

X4 Ослањање на екстерне факторе као примарне изворе финансирања значи и пристанак медија на инструментализацију и непрофесионализам.

X5 Пристанак на инструментализацију медија дугорочно негативно утиче на њихову пословну одрживост на тржишту.

### *1.5. Циљеви истраживања и могући допринос*

*Циљ овог рада и истраживања које он обухвата* мотивисан је амбицијом да се стекне увид у актуелну праксу и пословање новина у Србији, које се с научног аспекта желе описати и објаснити. Тако ће се, уједно, проверити и утемељеност одређених глобалних теоријских претпоставки и практичних уређивачких концепција које се могу запазити, разматрајући их из угла њихове

могуће везе с пословним резултатима медија. Из тог разлога, настоји се утврдити шта утиче на формирање тих концепција и који су њихови домети. Остала питања на које се, самим тим, покушава дати одговор су стога:

1. Да ли су медији у Србији спремно дочекали актуелне изазове или не?
2. Да ли постоји свест о изазовима и какав је однос према њима међу запосленима у медијима у Србији, а у односу на глобалну праксу и оцене?
3. Какве су домаће специфичности, а самим тим и актуелне медијске праксе?
4. Да ли неки од нових модела дају резултате и, ако дају – зашто је то случај?

Покушавајући да сагледамо пресек стања и тако одговоримо на ова, помало уопштена питања, на уму заправо имамо неколико конкретнијих аспеката медијског функционисања, а самим тим и постојећих модела креираних у циљу адаптације на актуелне изазове, који су детаљније описани у другим деловима овог поглавља рада. Они у укупном смислу значе нове моделе њиховог рада, а пре свега се односе на креирање нових бизнис модела, нове моделе организација редакције, нове приступе уређивању (креирање визуелно привлачнијих садржаја, рубрика и садржаја које ће привући ужу циљну групу...), као и адекватан стратешки приступ према односу уређивања и пласмана садржаја у папирном и онлајн (дигиталном) формату новине.

На тај начин, истовремено се испитује и основаност глобалних оцена о успеху одређених претпоставки и концепција, односно њихови домети у пракси, али и специфичности домаћих прилика. Интенција овог рада је у томе да изазове с којима се медији сусрећу (екстерни фактори) и медијске одговоре на њих (интерни), а који у својеврсној динамичкој форми резултирају производњом одређених садржаја и економским индикаторима пословања медија, објасне на адекватан начин – као сложен, динамичан и међузависан процес, на чији однос и исходе утичу многи чиниоци. Стављајући фокус на домете интерног (медијског) фактора, који има два аспекта (две врста професионализма медијских актера –

менаџерски/организациони и новинарски/радни), крајњи циљ стога јесте испитивање могућности формулисања оптималног модела рада медија који би омогућио стабилност пре свега оних медија чији опстанак је данас највише угрожен (штампани медији, а пре свега дневне новине).

Циљ истраживања зато јесте и указивање на постојање и природу трендова у погледу промена пословне филозофије дневних новина, који се пре свега огледају у новим приступима креирању и публиковању медијских садржаја. Истовремено се жели показати и специфичност домаћих прилика у том погледу и евентуална подударност тих искустава са оним које су већ дефинисане као могуће стратегије на глобалном медијском тржишту. Тако се може показати и основаност одређених глобалних претпоставки, али и смер у којем би требало размишљати у циљу креирања новог бизнис модела и реконцептуализације филозофије тзв. традиционалних медија.

Индиректно се желело усмерити „више светла“ и на често избегавану тему утицаја управљачких политика у медијима и уређивачких стратегија, а самим тим и на важност нормирања надлежности најодговорнијих медијских актера – медијског менаџмента. Тако се уједно ставља на пробу и теза о пресудном утицају медијског менаџмента на функционисање и пословање медија, а самим тим и на настанак актуелне кризе медија. На тај начин, уједно се тестира и теза о пресудном утицају тзв. економије оскудице (недостатка финансија као најважнијег фактора), односно економских одлика окружења у којем медији егзистирају на менаџмент и рада медија.

Основну препреку у реализацији свакако је представљало недовољно транспарентно пословање домаћих медија о чему говори и већина досадашњих сличних радова и истраживања, а самим тим и неспремност или незаинтересованост (или бар недовољна искреност) пројектованих учесника да учествују у истраживању. Осим тога, с пуним правом се може констатовати и очигледно неразумевање и незаинтересованост доброг дела запослених у медијима (без обзира на њихову улогу) за медијску (новинарску, комуниколошку) теорију и пратећа научна истраживања. То, парадоксално, указује и на њихово неразумевање и недовољну заинтересованост за значај које њихова улога и рад

имају, а индиректно и на недовољно познавање и незаинтересованост за њихову професионалну и одговорност медија у целини.

*Сума налаза овог рада може имати теоријску корист јер су ове теме данас свакако једне од важнијих када је реч о медијима и новинарству генерално, а самим тим и у нашој средини, као и практичну за оне који су били део узорка, али и друге који се сусрећу са истим изазовима, јер може показати специфичности функционисања у земљама попут наше, а указивање на могуће проблеме и решења и практичну корист за побољшање њиховог начина рада, квалитета садржаја, позиције на тржишту, али и испуњења одговорности према јавном интересу. У друштвеном, практичном смислу налази овог истраживања, стога, могу бити од користи за домаћи медијски систем и медије који су део узорка, али и друге који се сусрећу са сличним изазовима. На тај начин покушава се указати и на могуће епизоде у погледу даље егзистенције новина у Србији, али и шире. Истовремено се, на тај начин, повећава и могућност за проналажење одговора на актуелно, и те како важно, питање – како ће убудуће изгледати функционисање дневних новина, али и медијске индустрије генерално?*

Резултати овог рада и истраживања зато могу имати вишеструку корист будући да је реч о о широкој и важној теми, и с теоријског и с практичног аспекта. Истраживање настоји да обухвати утицај и последице утицаја различите врсте фактора и дубљи увид у процесе унутар редакција, за разлику од многих других, сличних истраживања. Амбиција је била да се понуди и методолошко-истраживачка надоградња у односу на досадашња истраживања, која су често лимитирана у том погледу, а кроз конкретнији фокус ка различитим нивоима рада и професионализма унутар медија и одговорности медијских актера за медијски рад и пословање. Претпоставка је да би се тако могао стећи и прецизнији увид у постојећу динамику односа међу димензијама (уређивање и пословање новина) које су оквир овог истраживања и показати њихову основаност. Све то, имајући у виду да су и само испитивање генералне хипотезе овог рада, односно научни опис, објашњење и провера којем он води, свакако у функцији доприноса бољег разумевања кризе медија, а пре свега њеног одраза у домаћим оквирима. Генерални допринос самим тим јесте и својеврсна провера глобалних теоријских

претпоставки од којих се полазило у раду, као и надградња постојећих методолошких приступа и теоријских концепција које су у основи овог рада.

Наиме, многи аспекти тема које су у фокусу овог рада нису до сада обрађивани на адекватан начин или у довољној мери (посебно у нашем друштву), те ту лежи и један од основних бенефита које ово истраживање доноси. Примера ради, о постојању одређених екстерних утицаја се често говори, али је приметан мањак адекватних истраживања тога како се они одражавају на интегритет и рад медија и какав ефекат потом таква пракса има по пословањем медија, односно оцена самих медијских актера о томе. Научна оправданост овог рада стога проистиче и из недостатка систематских истраживања утицаја запослених у медијима, а пре свега медијског менаџмента и њиховог односа према екстерним утицајима, јер су досадашње студије ретко или недовољно залазила у саме медијске редакције и испитивале различите нивое одговорности унутар медија. Кад је реч о Србији, дефицит је очигледан. Изузев неколико релевантних, новијих истраживања, попут оних које су 2011. године реализовали „Центар за медије и медијска истраживања ФПН“ (*Професија на раскршћу – новинарство на прагу*) и Јованка Матић и Институт друштвених наука (*Структурни узроци кризе информативне штампе у Србији*), усудио бих се да констатујем да је неретко приметан и одабир погрешног фокуса и полазних теза, па студије обично завршавају једностраношћу закључака и описним понављањем оцена преузетих из литературе. Не постоји, међутим, истраживање које тежиште анализе конкретније ставља на однос уређивачких концепција, рада запослених и менаџерских одговорности с једне, и пословања и финансијских резултата медија с друге стране, анализирајући у средишту тог односа актуелне и могуће концепцијске промене у начину уређивања и пословања медија, односно динамику и активности које се догађају између те две димензије. Одређену новину зато представља и фокус ка димензији уређивања и испитивање њеног односа са димензијом пословања медија, што самим тим значи и могућност још једног потенцијалног искорака у научном, али и практичном смислу. У научном смислу, постојеће перспективе с новим приступом, које покушава да понуди ово истраживање, могу стога олакшати и развој методолошких приступа у даљим анализама питања често сведеним на ниво табуа, јавне тајне или спекулација.

Испитивање теза овог истраживања конкретније указује и на могућности медија да утичу на свој рад и пословну стабилност. Доказивање основних теза, пак, значајно испитује и основаност процена о посебној важности садржаја које новине публикују и утемељености оних мишљења која заговарају тзв. *content-first* стратегију. Остали истражени аспекти, међутим, једнако корисно указују на присутност, одлике и последице утицаја екстерних фактора и рад медија у таквим околностима. Сагледавање улоге и позиције медија је од значаја и за саме медијске професије које су и даље солидно неодређене по питању норми и одговорности оних који у њима раде, а суочавање с лошом праксом свакако само може користити самим медијским кућама, али и друштву у целини, јер може показати специфичност улоге менаџмента, уредника, схватања права новинара и сложеност актуелних изазова који стоје пред медијима.

Доказивање основаности одређених теза од којих полази ово истраживање од користи је и за адекватно усмеравање у послу анализе и креирања нових модела рада и пословања медија, односно увиђања оптималних и практично одрживих, а не идеалних и практично непроверивих модела. Самим тим, у функције је и успешнијег рада на реконцептуализацији филозофије медија, а стога и могућности утемељеније прогнозе даље егзистенције појединих медија на тржишту, а пре свих дневних новина.

### **1.6. Методолошко-истраживачки дизајн и очекивања**

Оквир истраживања спроведеног у оквиру припреме овог рада, пре свега, обухвата период од ескалације глобалне економске кризе с почетка овог века, па до раније дефинисаног завршетка истраживања (2008-2016. година), с фокусом на те две године као упоредне. Тако се настоји дати преглед стања и промена у делу медијског система-медијског пејзажа<sup>8</sup> који заузимају дневне новине, али посебно из угла њихових штампаних издања, чија се перспектива такође жели проценити.

---

<sup>8</sup> „Медијски систем“ и „медијски пејзаж“ јесу термини који се у овом раду симултано користе, некад и као својеврсни синоними, према је појам „пејзажа“ махом свесно употребљен на оним местима где сугерише слободнију дискурзивну рецепцију у читању тих делова текста. Оба термина заправо описују шири контекст света медија и новинарства у којем егзистирају и дневне новине као приоритетни фокус овог истраживања, али је у погледу термина „медијски систем“



У обзир су узети различити примери, али примарни узорак чине три дневне новине у Србији, које су по својој власничкој структури, позицији на тржишту, али и организацији рада и приступу извештавању различите. То су дневни листови „Данас“ (тзв. озбиљнији дневник, приватног-домаћег власништва), затим „Политика“ (такође озбиљнији дневник, најстарији у овом региону, хетерогене структуре власништва, са уделом државе у власништву) и „Курир“ (типичан таблоид, приватно-домаће власништво у оквиру регионалне медијске компаније), чији рад се анализира и уједно упоређује, а ради формирања концепата и указивања на елементе који су занемарени и морају се посебно објаснити, како сугеришу и Халин и Манђини (2004).

Постојање екстерног утицаја, као и медијског професионализма и интегритета, процењују се на основу анализа садржаја и финансијског пословања медија, као и организације рада унутар тих редакција у том погледу, а што за циљ има и испитивање тога како се и зашто уређивачки приступ и политика усмеравају на одређени начин и какве ефекте то потом производи. Критичком анализом односа утицаја спољашњих фактора, медијског рада и економског пословања медија испитује се стога динамика промена унутар троугла који чине те димензије. Процењује се зато понашање медија и запослених у њима, а не екстерних актера који неспорно имају утицај на њих. Осим теоријских увида и глобалних практичних упутстава, као и мишљења експерата и примера из прошлости (попут нестанка штампане верзије појединих дневних листова код нас), овај рад обухвата и конкретно истраживање наведених медија и њихових редакција, а користе се и секундарни извори, као што су:

- Студије о стању у свету медија, посебно о дневним новинама, а пре свега о приликама у Србији (усмерене ка одређењу појмова неопходних за истраживање овог типа, посебно о улози медијског менаџмента и рефлексије актуелне кризе медија). У средишту су и налази о новим уређивачким концепцијама у новинама, које сумира Џозеф Тјуроу.

---

сисао употребе, пре свега, у оном његовом тумачењу које истиче Раде Вељановски (2012), а које је наведено у једној од фуснота овог рада.

- Анализе садржаја дневних новина у Србији (БИРН<sup>9</sup>, БИРОДИ<sup>10</sup>, Независно удружење новинара Србије, Независно друштво новинара Војводине, Центар за медијска истраживања ФПН...), које говоре о њиховом раду, односно о присуству екстерног утицаја на њега и професионализму медија.
- Доступни документи о пословању и финансијским резултатима медија, како би се пратили ти резултати и евентуалне промене њихове позиције на медијском тржишту у периоду између две наведене године.

Истраживање је реализовано *кроз две фазе*, а испитиван је начин организације редакција, процес производње садржаја и резултати пословања медија, односно евентуалне промене у тим аспектима. Подаци који се односе на димензије истраживања (*уређивање и пословање*) потом су анализирани и контекстуално тумачени тако да се испита њихов однос, постојање евентуалне међузависности и резултат тог односа.

Најпре су се анализирали изглед и садржај новина у периоду између две упоредне године и њихови пословни резултати (*прва фаза*), док је потом испитиван рад редакција и запослених у њима (*друга фаза*) како би се увидело постојање евентуалних промена и њихови узроци и последице, а који би могли указати на природу односа између две димензије истраживање. Следио се тзв. принцип триангулације који је укључио перспективе различитих актера и прикупљање података комбинацијом неколико квалитативних и квантитативних метода, а добијени подаци на крају поредили због веродостојности закључака.

- *Прва фаза* обухватила је стога *две равни* анализе:

1. *Пословних резултата* и 2. *Приступа и концепција у уређивању*.

---

<sup>9</sup> БИРН Србија (*Balkan Investigative Reporting Network*), како стоји на сајту те организације, јесте невладина, непрофитна организација, која има седиште у Београду, а која се бави надгледањем и анализом друштвених и политичких процеса, а посебно улогом медија у њима. Детаљније о тој организацији може се видети на страници: <http://birnsrbija.rs/o-birnu/>

<sup>10</sup> Биро за друштвена истраживања (БИРОДИ), како стоји на њиховом сајту, јесте организација у области друштвених и политичких наука, која спроводи истраживања, врши анализе, предлаже и спроводи одржива решења у оквиру јавног, цивилног и комерцијалног дела друштва. Детаљније о њима се може видети на страници: <http://www.birodi.rs/about-us/#prettyPhoto>

*Прва раван* ове фазе усмерена је ка прегледу и поређењу наведених година с аспекта пословања медија (економски индикатори), како би се уочиле евентуалне промене на тржишту, пре свега када је реч о позицији три наведене новине. Индикатори економског (финансијског) стања анализираних медија (пословни резултати) праћени су користећи се, пре свега, званично доступним подацима о њиховом пословању и финансијама, који се налазе у оквиру њихових годишњих извештаја објавених на сајту „Агенције за привредне регистре“, затим подацима из секундарних извора до који се могло доћи на основу слично усмерених, већ рађених истраживања (попут истраживања „Структурни узроци кризе информативне штампе у Србији“ Јованке Матић, који су добијени и коришћени уз сагласност наведене ауторке), као и одређеним подацима до којих се могло доћи кроз формалне и неформалне разговоре са запосленима у медијима и онима који с експертске стране прате њихов рад. Стога се настојало, колико је то било могуће, доћи и до допунских података за које је менаџмент ових медија био расположен да их учини доступном, трудећи се да се кроз разговор с појединим представницима тих медија дође и до потребних додатних појашњења. С друге стране, постојање затворености, и/или бар незаинтересованост појединих актера до којих се желело доћи у истраживању, да помогну процес ове анализе, указивала је довољно и на оправданост оцена о недовољној транспарентности рада већине домаћих медија (чак и кад је реч о строго-научно усмереним анализама попут ове), али и о мањку заинтересованости, чак и када је реч о изазовима и проблемима који који су, парадоксално, део њихове свакодневице, а што можда може значити и већи проблем по саме медије од првонаведеног.

Индикатори економског стања анализираних медија праћени су, дакле, првенствено на основу података доступних у оквиру њихових годишњих извештаја о пословању. Сви доступни подаци потом су смештани у претходно структуриране табеле и потом детаљно анализирани на основу метода економске анализе финансијског пословања, уз праћење индикатора као што су *Рацио опште ликвидности*, *Рацио редуциране ликвидности*, *Нето обртна средства*, *Стопа нето добитка*, *Стопа нето приноса на укупну пословну имовину*, *Стопа приноса на сопствени капитал*, *Коефицијент обрта имовине*, *Коефицијент обрта купца*, односно података о *Нето обртном капиталу*, *Трошковима амортизације* и

резервисања, Стању ревалоризационих резерви, Билансној суми, Пословним и бруто маржама, Проценту пословне добити и Пословној добити без амортизације, као и уз помоћ појединих других параметара и техника које су биле примењиве на обим података који су се могли прикупити<sup>11</sup>. У том послу, услед недовољног познавања економске теорије и метода овакве анализе, као и праксе усмерене ка тумачењу оваквих индикатора, а следећи и чињеницу да овај рад тематски није искључиво уоквирен тим подацима нити примарно фокусиран ка економском контексту, коришћена је саветодавна и друга стручна помоћ особа обучених у том погледу. При самој анализи и тумачењу података о финансијском пословању медија који су у примарном фокусу овог рада и истраживања, у погледу стручних савета и консултација су коришћени знање и искуство Маријане Стаматовић и Драгане Боснић, професионалаца специјализованих у области рачуноводства и финансијске анализе, стручно оспособљених за праћење и тумачење наведених параметара. Таква врста помоћи свакако је била неопходна за адекватно сумирање и разумевање прикупљених података ове врсте зарад квалитета налаза, а самим тим и финалних резултата целокупног истраживања.

Ови налази су потом упоређивани и с појединим подацима који су добијени кроз анализу редакција и садржаја новина, али и кроз анкетирање и разговор с новинарима и интервјуисање њихових надређених (медијског менаџмента). Процес тумачења резултата ове анализе и уочавања евентуалних промена и трендова су стога вођени критеријумима и моделима анализе који су договорени према процени и у сарадњи с поменутиим експертима, а разлог за њихову употребу и само објашњење њиховог значења су додатно истакнути и у појединим илустрацијама и фуснотама у оквиру представљања овог дела истраживања. Резултати овог дела анализе, као и успех самих истраживачких намера у овом делу истраживања, уоквирен је свакако и обимом и релевантношћу података и информација до којих се могло доћи, с обзиром на, по свему судећи, оправдану процену да је реч о врсти компанија које не одликује висок ниво транспарентности у раду, и то пре свега кад је реч о економским показатељима. Успешност је, из тог разлога, доброно условљена и могућношћу да се из

---

<sup>11</sup> Ови, као и други сродни појмови, детаљније су објашњени у завршним поглављима рада (поглавље „Важне напомене“) у којима су наведене различите напомене које се на њега односе, и у служби су његовог бољег разумевања.

доступних извора и података генеришу довољно репрезентативни налази и на основу њих једнако сувисли закључци о овом аспекту функционисања медија. С друге стране, подаци и закључци до којих се дошло у овој фази, свакако су подстакли и усмерили и поједина питања и теме у оквиру других фаза, истовремено бивајући и добар коректив одговора појединих учесника у њему.

*Друга раван* прве фазе истраживања (анализа *уређивачког приступа и концепција*) обухватала је испитивање начина и постојање промена у погледу одабира и приступа у излагању медијског садржаја, узимајући у обзир комбинацију актуелних техника за такву анализу, као и конкретне концепције које издваја Џозеф Тјуроу, а које се односе на новине у погледу припреме и излагања садржаја. Желела се установити и присутност тих концепција у Србији, односно актуелна разлика у том погледу у односу на 2008, а о њиховој успешности говорили су и подаци о пословању који су упоредо анализирани. Оквир који се користио при анализи, испитујући уједно и колико су те процене тачне, обухватио је и концепције које наводи Тјуроу, детаљније описаним у теоријском делу рада:

1. Креирање привлачније новине (визуелно атрактивније и прегледније).
2. Настанак и истицање рубрика које треба да привуку одређену публику.
3. Нови и другачији однос тема и информација које се обрађују.

*Четврта концепција* коју он такође наводи – *Прављење дигиталних новина*<sup>12</sup>, као једна од тема разговора са запосленима (у другој фази истраживања) такође је узета у обзир у анализи промена и утицаја на уређивање и изглед штампаног издања, али и генералног пословање медија. Она, међутим, није била директан предмет анализе садржаја, већ је само анализиран однос према том приступу и релација са уређивањем и садржајем у штампаном издању, а из разлога што је примарни фокус истраживања на променама у уређивању штампаног издања, њиховом односу с пословним резултатима медија и процени оптималних модела за опстанак традиционалних медијских формата.

---

<sup>12</sup> Ово је такође једна од стратегија које наводи Џозеф Тјуроу па је делимично обрађена у раду, премда је фокус примарно на штампаном издању и приступима његовом уређивању, те стога није анализиран директно садржај на дигиталним платформама, већ само однос према тој стратегији.

При креирању приступа за анализу садржаја и изгледа новина – дневних листова који су део узорка истраживања, односно процени публикованог садржаја (начина његовог одабира, припреме и паковања) – општег „изгледа“ издања која су била део узорка, настојала се обухватити сложеност тренутка у којем се ова врста медија налази, имајући у виду и чињеницу да истраживања конципираних на сличан начин код нас до сада такорећи и да није било, као и чињеницу да она и глобално гледано захтевају прилично креативну комбинацију различитих техника и метода, а самим тим и приступа анализи и начина сумирања података. Стога је комбиновано више различитих упутстава, односно техника и метода који су прилагођени потребама оваквог истраживања, па је концепција анализе садржаја заправо формирана као специфичан модел креиран на основу комбинације упутстава из неколико књига и приручника, као и усвајањем појединих корисних модела у неким раније реализованим истраживањима, а која су добрим делом наведена и у завршним поглављима овог рада<sup>13</sup>.

На основу тих упустава и искустава истраживача који су радили на њима, као основне димензије садржаја праћени су: 1. структура и форма текстова, 2. тема, извор и географски фокус текстова, 3. стил и језик којим је садржај писан, као и 4. визуелна сложеност и начин на који је садржај презентован у новини. На тај начин, праћене су укупне одлике новина које су део узорка истраживања, а кроз карактеристике публикованог садржаја и структуру анализираних новинских издања које се односе на следећих неколико аспеката новинских садржаја.

1. *Тему*: о чему се ради у причи?
2. *Извор*: одакле је потекла прича: новинари, интернет, глобалне агенције?
3. *Географски фокус* (просторна оријентисаност теме): локална, регионална, национална или интернационална усмереност?

---

<sup>13</sup> У завршним поглављима (поглавље „Важне напомене“) су, наиме, између осталог, наведене и информације о томе који су радови и студије већином коришћени у моделирању овог дела истраживања.

4. *Стил и језик*: како је садржај написан: директно и концизно или обрнута пирамида, једноставан или дубоконаративан-тзв.фичер стил<sup>14</sup>, да ли је по жанру коментар, критика или савет?
5. *Визуелна сложеност*: садржи ли фотографије, графике и боју, где се илустрације налазе на страницама?
6. *Изглед насловне стране*: извор и природа информација на тој страници.
7. *Укупна размера и природа садржаја*: укупан број текстова и тема разврстаних према типу, дужини и географској оријентацији.
8. *Организација и структура садржаја*: попис и однос рубрика које постоје у новини, мерење типова и пропорције између тако уоквирених рубрика.

Појединачна издања ових дневних листова, стога, анализирана су на тај начин да је укупном смислу било могуће дати одговор на претходно наведена питања о њиховим одликама, а пратећи следеће параметре и податке:

1. *Основни подаци*: име редакције, датум и година издања, редни број издања;
2. *Пресек издања*: састав уредништва, број страна, опште напомене о издању;
3. *Анализа насловне стране*: опис генералног изгледа – дизајн и опис присутног садржаја, однос текста на насловној и његовог наставка - да ли је (и ако јесте - где је) прекинут и настављен, заступљеност „5 Wh“ питања<sup>15</sup> у најавама на насловној, диверзитет међу заступљеним темама, личностима и изворима;
4. *Структура садржаја*: укупан број текстова у новини, жанр и дужина текстова у новини, рубрике и њихов однос, однос новине (уредништва) према актуелностима (тзв. *front page vs. editorial page*<sup>16</sup>), однос публикованих садржаја (визуална сложеност, однос сликовног и

<sup>14</sup> Овај стил, како се на више места истиче, тематски је обично уоквирен специфичним животним ситуацијама, бавећи се детаљима и споредним аспектима приче, настојећи да „хуманизује“ сваки њен угао, па се стога стилски базира и на живописнијој и сложенијој наративној структури.

<sup>15</sup> Такозвана „Wh питања“ чини пет основних питања на које свака вест мора да одговори (*Who*-Ко?, *What*-Шта?, *Why*-Зашто?, *Where*-Где?, *When*-Када?), а она су резултат упутства насталог крајем 19. века у САД, које се и данас истиче у готово свим школама новинарства.

<sup>16</sup> Овај однос заправо је одраз односа између стварности и субјективног-уређивачког става медија, а рефлектује се кроз однос у начину приказа-кратког истицање важних тема на насловној страни и њихове даље обраде унутар саме новине, а пре свега кроз редакцијске и уредничке коментаре.

текстуалног, заступљеност сликовног и однос према публици), компоненте издања (укупан број страна наспрам броја објављених прича, издвојене компоненте новине и односа броја страна у боји и црно-белих страна), иновације у новини (једнократне, повремене и нове рубрике и садржаји које постају редовни).

Подаци који су на овај начин добијени су потом структурирани у обрасце за две врсте образаца: 1. за анализу појединачног издања и 2. за анализу годишњег пресека стања (четири издања укупно) које је праћено и анализирано кроз кварталне, односно тромесечно, тако што је издвајано по једно издање које је анализирано као репрезент одређеног квартала у оквиру анализираних године.

Пресек године, на основу анализираних појединачних издања, као својеврсних „репрезентата“ квартала, обухватао је затим анализу и следеће оцене:

1. О генералној усмерености садржаја новине.
2. О начину на који је презентован садржај (дизајн-концепт-прелом).
3. О природи тзв. носећих садржаја (највећи наслови–изглед насловних блокова) и природу текстова с визуелним садржајем (са сликом).
4. О извору и пореклу информација коришћених у тексту (природа тема, да ли се наводе и како извори и који доминирају).
5. О географском фокусу садржаја (локалне, националне, регионалне или интернационалне теме).
6. О односу (заступљеност) фактографског и субјективног (мишљења) аутора (вести и извештаји спрам колумни, коментара и уводника).
7. О језику и стилу коришћеним у креирању садржаја, као и о стилу аутора (новинара) наспрам осталих текстуалних садржаја (уређивачки уоквирених).

Наиме, коришћени обрасци и технике анализе фокусирани су на уређивачки приступ и начин структурирања рубрика и садржаја, затим на однос текстуалних и сликовних садржаја и однос између самих текстова, као и на однос међу рубрикама и жанровски преглед садржаја. Тежило се формирању другачије



перспективе за анализу, која би захватила све потребне аспекте, с обзиром на актуелно стање унутар оног дела медијске индустрије који заузима дневна штампа и ка којем је усмерен сам фокус овог истраживања. На тај начин, желела се постићи адекватна комбинација квалитативног и квантитативног приступа у дизајну овог дела анализе, а тако да она задовољи потребе генералног усмерења истраживања и специфичности тема које су у његовом фокусу.

Појединачни бројеви који су анализирани бирани су као репрезенти квартала у току година које обухвата анализирани период. У делу рада који обухвата представљање резултата овог дела истраживања (анализа садржаја) услед обима тих материјала, али и саме концепције истраживања, нису презентовани ти појединачни обрасци анализе издања, већ сума налаза годишњих пресека (што је и био циљ), који су упоређивани тако да су истакнуте уочене промене, као и укупни утисци анализе која се односи на конкретан медији (новине које су део узорка) и збирни коментари тих налаза. Свесно су, у складу с наведеним упутствима, заобиђена специјална издања и одређени садржаји унутар новине (попут хороскопа или укрштеница) који се могу сматрати додатним па, као такви, нису предмет анализе у погледу начина уређивања и структурирања издања, већ су описно навођени на местима где се сматрало неопходним у циљу изрицања општих закључака (као део одређених рубрика и слично).

На тај начин је праћено стање и уочаване евентуалне промене, имајући у виду полазне тезе истраживања и шири методолошки оквир. Разлог за то је што се желело утврдити постојање одређених константи, као и тренуци када су се могле запазити и тумачити конкретне промене, а самим тим и доћи до особености анализираних медија. Тако се желело доћи до уочавања модела њихове припреме и начина паковања, пратећи полазне премисе истраживања, као и одређене теоријске претпоставке и примере из праксе који су разматрани у самом раду. Њиховим укрштањем долазило се до суме анализе која показује присуство или, пак, одсуство одређених стратегија, као и њихових могућих подударности с актуелним глобалним тумачењима и методама рада.

Након појединачних анализа и годишњих пресека, ови налази су посматрани у ширем контексту планираног истраживања, настојећи да се уоче евентуалне промене и константе. Ти закључци су потом разматрани и у односу

према упутствима Џозефа Тјуроуа, односно његовим кључним препорукама насталим на основу запажања актуелне свакодневице дневних новина, а које истичу четири раније наведене, доминанте одлике уређивања новина данас. Оне су коришћени и као оквир за поређење стања и праћење промена, а у контексту одређених глобалних упутстава и оцена и релевантних домаћих процена рада и учинака анализираних редакција.

Крајњи производ представља контуру актуелних уређивачких модела-концепција, односно актуелних приступа уређивању, структури и изгледу анализираних дневних издања, као и ретроспективу промена у том погледу током последњих година, који би, укрштени са осталим фазама овог истраживања, требало да покажу и основаност генералних теза овог истраживања и његових циљева. Самим тим, и да евентуално понуде одговоре на одређена важна актуелна питања о начину функционисања медија и изазовима с којима се сусрећу.

- У другој фази истраживања, која такође примарно обухвата период омеђен наведеним годинама, реализовано је шире истраживање унутар три изабране редакције, испитивајући динамику организације послова и узроке евентуалних промена у процесу припреме и публиковања садржаја. Настојало се испитати како запослени у овим медијима виде актуелни тренутак у свету медија и новинарства, оличен у дијагнози о кризи медија, али и то како их тумаче из сопствене перспективе, односно стања у српском медијском систему и њихове пословне свакодневице.

Ова фаза такође обухвата анализу *две равни*:

1. *управљачко-менаџерску*

(улога и рад директора и главних и одговорних уредника)

2. *реализаторско-новинарску*

(улога и рад уредника рубрика, новинара и фоторепортера...).

То су, заправо, оне две равни које се односе на менаџерско-уређивачку улогу (организациони професионализма) и новинарско-репортерску улогу (радни професионализам). То значи и испитивање два хоризонта који се свакодневно

сусрећу унутар медијских редакција: 1. *Утицаја окружења и рефлексије екстерног утицаја и пословних резултата на организацију медијских пракси*, 2. *Домета медијске праксе у таквим околностима и различитих нивоа одговорности медијских актера*.

При обради и представљању података до којих се дошло у овој, другој фази истраживања, која заправо значи и анализу начина рада самих редакција и запослених у медијима, одабрана питања, а потом и одговори на њих, настојали су се структурирати у неколико целина како би били прегледнији и лакши за анализу у погледу њихове корелације с прокламованим тезама од којих полази читаво истраживање. Питања интервјуа, анкета и фокус група су у сва три случаја (код све три редакције) пратила генерални оквир тема које намећу основне тезе и идеје које прати читав овај рад, али су у појединачне корпусе укључена и специфична питања и теме које су прилагођене сваком од њихова три примера, а која су пратила и резултате анализа до којих се дошло у претходним фазама овог истраживања (анализа садржаја новина и резултата пословања). Потом су једни за другим (менаџмент, па запослени у редакцији) представљени целокупни одговори свих испитаника, како би се уочиле могуће (не)подударности и пратио шири контекст тема овог рада, а уједно и детаљније приказали њихови ставови и мишљења по различитим појединачним питањима који у укупном збиру конкретније расветљавају хоризонт у којем су смештене теме и тезе овог рада. Пресек свих ових одговора (налаза) је потом, такође у нешто сажетијем издању, приказан и у завршним поглављима рада у којима се објашњавају збирни резултати истраживања, односно налази и утемељеност теза од којих се полазило у раду, као и њихова повезаност са актуелним домаћим и глобалним искуствима.

Одговори представника менаџмента (искуства, оцене и процене) структурирани су и приказани кроз две перспективе: 1. *Интерну*, коју чини њихов поглед на организацију редакције и усмереност на тржишту, и 2. *Екстерну*, представљену кроз поглед на домаћи медијски пејзаж и глобалне изазове.

Одговори осталих запослених у редакцији (искуства, оцене и процене) су, пак, структурирани су и приказани кроз три основна аспекта: 1. Податке који указују на основне одлике редакције, 2. Оцене о организације рада медија у којем раде, и 3. Тумачење домаћег медијског контекста и глобалних изазова

Наиме, истраживање полази од генералне хипотезе да је формулисање успешног модела за дугорочну пословну стабилност медија условљено превагом позитивног утицаја доброг управљања над негативним ефектима екстерних утицаја спољашњих фактора, која „извире“ из појединачних хипотеза које су водиле ово истраживање, а самим тим су диктирале и усмереност појединачних питања и аспеката медијског функционисања које они настоје расветлити. Следећи тако оријентисан оквир истраживања, налази добијени у овом делу истраживања су стога, као што је нешто раније истакнуто, структурирани у неколико области зарад лакшег сагледавања релација између одговора менаџмента и њихових запослених. Кроз такве целине су ови налази и представљени, односно уоквирени следећим аспектима медијских процеса и стања медијског пејзажа (локалног и глобалног) у целини.

1. Организацију рада редакције-медијске куће у којој раде запослени који су учествовали у истраживању, и њену усмереност на тржишту.
2. Шире тумачење домаћег медијског контекста и глобалних изазова с којима се медији и новинарство сусрећу.
3. Дубинску анализа актуелног стања која произилази из две наведене перспективе: непосредног професионалног искуства и начина на који сагледавају шири контекст у којем се новинарство и медији налазе.

Анализирано се уједно и то да ли се и на који начин мења организација медијских процеса по питању суштинских тема (организације новинарских послова, начина обликовања и излагања садржаја, финансијске стабилности...), односно – да ли се и на који начин мења менаџерски, али и како се мења новинарски посао, колика је слобода и одговорност новинара, а какве су компетенције и одговорност менаџмента?

*Прва равна* ове фазе заправо је била анализа медијског управљања, с фокусом ка испитивању начина организације редакције и одабира уређивачких концепција, па је она за циљ имала процену улоге, рада и свести кључних медијских актера о присутности и одликама изазова с којима се сусрећу и стратегијама које предузимају. Кроз дубинске, елитне интервјуе с три групе

учесника, а то су били директори медија или различитих бизнис сектора унутар медија, као и главни и одговорни уредници из три изабране медијске куће (по три из свака од три анализирана дневна листа, и то актуелни главни и одговорни уредник, неко од његових претходника на тој позицији и неко од руководилаца из тзв. бизнис-менаџерског сектора), испитивало се како актуелни изазови утичу на њих, какав имају однос према њима и какве су им последице по њихову улогу у погледу организације редакције и одабира уређивачких концепција (раван слабо истражена и ван Србије). У посебном фокусу су били изазови и евентуалне промене у периоду од 2008. године, а пре свега у погледу уређивачких концепција, организације редакције и задатака запослених којима они руководе. Испитиван је њихов однос према неколико аспеката медијских процеса:

1. Утицају актуелних глобалних изазова, екстерних фактора и њима као изворима финансија медија.
2. Управљању ресурсима, организацији редакције, уређивачким концепцијама и медијском професионализму и интегритету, и новинама у тим аспектима.
3. Одговорности и задацима које имају у координацији процеса производње садржаја с потребом за успехом на тржишту.

На тај начин, желео се испитати и евентуални проблем њихових компетенција и његове последице, као и специфичност домаћих прилика у погледу медијског руковођења. Резултати су свакако и показатељ ефекта које њихов рад има, али и тога како се и зашто организација редакције и уређивачка политика усмеравају на одређени начин. Разговори су тематски били конципирани полазећи од оцена стручне јавности, налаза анализе садржаја и података о пословању, али и личних запажања аутора овог рада о раду наведених медија, а били су усмерени ка томе да они покажу однос према тим оценама и изазовима с којима се срећу и постојање свести о одговорности коју имају, премда су саговорници имали довољно простора и за навођење својих, евентуално другачијих перспектива.

*Другу раван* представљало је прикупљање и анализа мишљења њихових запослених: уредника рубрика (тзв. уредника средњег реда) и новинара и фоторепортера. Она су најпре прикупљена анонимним анкетама, мешовитог типа, подразумевајући отворене и унапред дефинисане одговоре, као и скалирања и оцене стања, јер се тако захватио већи број учесника и постигла већа искреност одговора. Форматирани су и дистрибуирани дигиталним-интернет каналима („*google.docs*“ формулари), анкетирано је у просеку (по медију) између 30 и 40 запослених у свакој од три изабране медијске куће, а уз помоћ истих алатки су уједно архивирани и структурирани и њихови одговори. Подаци су затим анализирани и на крају поређени ради показивања заједничких именитеља, а обрађени су и приказани и кроз адекватне дијаграмске приказе и анализе.

Они су и додатно истражени кроз фокус групе које је чинило по неколико (пет до седам) учесника који су пре тога одговарали и на упитнике у оквиру анкета. Формиране су три групе (запослени у три медија који су део узорка), следећи уобичајни оквир који чини довољан број учесника адекватан за квалитет дискусије. Кроз разговоре са учесницима се настојало открити више о њиховим професионалним изазовима и перспективама, као и о улози и раду њихових надређених. Појединим учесницима, који нису били ради или нису имали времена да учествују у фокус групама, дистрибуирани су полуструктурирани интервјуи вођени истим темама, на чија питања су потом одговарали, зарад истог циља.

Покушали су се истражити њихов положај и промене у пословној свакодневици у периоду који је у фокусу истраживања, односно евентуални нови захтеви који се данас стављају испред њих, као и нови приступи на које они реализују своје дневне пословне задатке. На тај начин, покушао се дати подстицај њиховом дубљем и објективнијем размишљању о пословној свакодневици. Главне теме пратиле су предмет овог истраживања и идеје од којих полазе његове основне тезе, такође структуриране кроз неколико тематских целина усмерених ка испитивању њиховог мишљења:

1. О генералном стању у медијима и медијском систему у Србији.
2. О професионалним изазовима и проблемима у свакодневном раду.
3. О организација, уређивање и стабилност медија у којем раде.

Ова, друга раван, друге фазе истраживања, уједно је стога била и својеврсна провера веродостојности одговора добијених од менаџмента (прве равни друге фазе истраживања). Осим тога, све скупа, ова (друга) фаза истраживања је за коректив имала и читаву претходну фазу истраживања, односно процене садржаја који публикују, уређивачких концепција и резултата и позиције у јавности и на тржишту, а пре формирања завршних оцена и закључака овог истраживања и рада. Одређене противречности на тој релацији тумачене су, стога, и као резултат који би уједно могао бити и још једна, бар индиректна, потврда појединих теза од којих полазе овај рад и истраживање у оквиру њега.

## II ТЕОРИЈСКЕ ПЕРСПЕКТИВЕ И ПРОЦЕНЕ

### *2.1. Значај улоге медија и актуелни изазови*

Важност медија и изазови с којима се данас сусрећу, несумњиво су актуелну ситуацију у којем се већи део ове индустрије налази, а коју прате оцене о кризи, учинили посебно важном темом. Нови слоган чувеног дневника „The Washington Post“, примера ради, истиче поруку „Democracy Dies in Darkness“, сигнализирајући значај медија по вредности које су уткане у сам појам демократије. Пажња бројних истраживача и теоретичара данас је из тог разлога усмерена ка сценаријима развоја који могу водити могућим, али и жељеним епилозима по саме медијске компаније, свет медија и новинарства генерално, али и шири друштвени контекст.

Френсис Бал је један од оних аутора који истиче важност улоге медија и стога очекивано наглашава да „добро функционисање медија представља и одлучујућу претпоставку демократије“, а да је „њихов задатак да ослушкују и посматрају и да, неодвојиво од тога, обављају функцију релеја и комуникације“, па им, сходно томе, припада „функција друштвене политичке критике“ (1997: 134). Промене које су одавно у току, међутим, иницирају и преиспитивање бројних фундаменталних питања, попут питања односа појединца и државе,

потрошача и тржишта, читаоца и новине, корисника и интернета, односно конкретна питања, као што су: Зашто заправо комуницирамо и шта утиче на ту потребу? Зашто користимо медије? Да ли комуницирање обликује нас или ми утичемо на то како комуницирамо?

Нове теоријске рефлексије и тумачења које настају као одговор на оваква питања различити су. Они се разликују и у својим полазним претпоставкама, а свакако и у крајњим одговорима на таква питања, па су, самим тим, велике и разлике у усмерености мишљења бројних ескперата који утичу на формирање научно-теоријских, али и практичних приступа кроз које покушавамо да пронађемо одговоре на нека од њих и решења за актуелно стање у овој области.

У познатом телевизијском формату „CNN Live Today”, још чувеније медијске куће CNN, новинарка Дерин Кејген (*Daryn Kagan*) је средином 2007. године, мало пре ескалације глобалне економске кризе, а у тренутку кад је већ било сасвим јасно да нове технологије и други изазови неповратно мењају дотадашњи изглед света медија и новинарства, угостила Криса Андерсона (*Chris Anderson*), уредника познатог магазина „Wired“ и аутора књиге „The Long Tail“ из 2006. године која говори и о промени медијских бизнис модела, а који су заправо у вези са актуелном променом изгледа и начина функционисања читавог света медија. На њено питање како ће телевизија изгледати за пет година, он је истакао да се ништа не може тврдити са сигурношћу, али да је очигледно ипак то да ће линија која сад раздваја телевизију (традиционалне медије генерално) и свет дигиталних медија ускоро сасвим нестати. На њено следеће питање – да ли то онда значи и то да ће она остати без посла, он је, међутим, одговорио одрично, али је ипак нагласио да ће је тада већина људи гледати на својим компјутерима и сличним, још мањим уређајима, на којима ће се пратити сви медијски садржаји. Судаћећи из данашње перспективе, Андерсон је био одличан пронозер.

Кад је реч о променама у свету медија, Чарлс Селф (*Charles Self*) истиче три велика изазова у којима се они најбоље могу сагледавати, а тако тумачити и одговори на те изазове, али и конкретне могућности које они доносе (2009: 20-55). *Прво*, највећа промена и изазов односе се на *избор* који доносе нове технологије, односно увећање могућности избора који конзументи медијских садржаја данас имају. *Друга* је свакако различитост (диверзитет) медијског садржај, али и



публике - врсте корисника, а *трећа*, можда и најважнија, односи се на темељне измене у погледу вредности, односно филозофије медија и комуницирања уопште, које, пак, одражавају и пад јавног поверења у медије и реартикулацију доминатног-просветитељског погледа на свет, на којем је утемељена и масовна теорија комуницирања, а самим тим и велики број медијских студија. Он, међутим, констатује да ти изазови ипак нуде и одличну прилику за изградњу новог теоријског приступа и реконцептуализацију медијских процеса, јер утичу да промишљање и проналажење теоријских и практичних одговора.

Одговоре на ове промене (изазове) је, пак, могуће сагледати кроз три основне категорије. *Први*, како Селф констатује, представља то што је данас много више пажње посвећено је техници и технологији, а о томе сведоче и веће усмеравање и улагања у технологију у школама за комуникације, новинарство и медије. Као *друго*, више пажње посвећено је и публици и различитостима унутар ње, односно специфичностима виртуалне, затим глобалне и локалних публика, као и одређених ниша унутар тих истих публике, али и проучавању глобалног деловања медија и самог процеса глобализације, а самим тим и међуграничне, наднационалне комуникације. *Треће* је по њему то што је очигледно и ново разумевање улоге новинарства, које се очигледно померило од бриге за тзв. масмедије и ефекте које они производе, а ка томе како ојачати улогу и изворну оријентацију новинара, сарадњу медија и запослених у њима, а тако и место новинара и медија у друштву. Просветитељске вредности и идеје о јединственој јавној сфери су тако данас, према овом аутору, преиначене у идеју о новом моделу медијатизоване комуникације и процеса који он обухвата, а тако и ка изградњи теорије која би помогла настанак кохерентног система и стратешке визије који би могли боље усмеравати медијске теоретичаре и практичаре ка прогнози и анализи ефеката актуелних промена.

Тај процес је свакако у току, али му се крај ипак јоше не назире. Нови практични модели рада медија и нови теоријски приступи медијске комуникације и функционисања медија ће свакако морати да у себе уграде развој интерактивнијих, колаборативнијих микро-медија, чији рад и садржаји су више вођени потребама саме публике (корисника). Самим тим, неопходно је у обзир узети и нарастајуће различитости унутар саме публике, односно непостојање

некадашње „масовне публике“ која се до скоро сагледавала као једно, односно као целина. Мораће се, стога, и те како имати у виду посмодерна хипер-реалност и актуелна реартикулација филозофије медија и њиховог места у друштву, као и замена традиционалих приступа и модела истраживања утицаја медијских садржаја на публику. То ће бити начин да се истовремено генеришу и нови алати за разумевање тога како појединци и различите врсте публике бирају и користе медијске садржаје. Такви модели ће морати да артикулишу и различита, само наизглед несродна истраживања, и уграде у себе различите императиве које они доносе, креирајући тако сасвим нове моделе и концепције, који ће бити примењиви у пракси, која ће морати пратити актуелну, нову индустријску револуцију и нове бизнис стратегије, адаптирајући их у оквире медијско-новинарског света. Нови модели рада медија ће стога изнова обликовати свет комуникација (и шире од тога) и зато ће се морати уједно указивати и на то како истовремено ојачати и улогу медија и њихову сарадњу у обиљу њихових различитости. Овај процес је у току и не назире се финалне контуре медијских процеса које ће он дефинисати, али је очигледно у току и процес изградње нових теоријских приступа и практичних медијских модела.

Оваква размишљања о новом моделу медијатизоване комуникације<sup>17</sup> и адекватне, кохерентне и системски уоквирене теоријске рефлексije, намећу и размишљање (указују и оправдају) о новом моделу рада медија. Дobar део актуелних проблема с којима се медији срећу, а пре свега они који се односе на губитак поверења јавности у њихов кредибилитет, за узрок има појаву која се може дефинисати као „криза намера“, коју заправо оличава перцепција публике да је већина медијских порука у служби самих медија и оних који их контролишу, а не опште-друштвених интереса. Имајући у виду таква тумачење, као логично упутство за даљи опстанак и развој медија намеће се нужда повратка кредибилитета и интегритета медија, односно поверења код јавности – публике којој се обраћају. Наиме, утицај нових технологија и интернета на медије данас је једна од учесталијих тема комуниколошке литературе и истраживања. Питања

---

<sup>17</sup> Медијатизоване комуникације, као што то и сам појам сугерише, најједноставније објашњено, представљају комуникације посредоване медијски, односно уз учешће одређеног медија-медијске платформе (самим тим, махом, и одређене медијске компаније-предузећа која са њом руководи) као учесника у комуникацији, који заправо дистрибуира информације до њихових прималаца.

која произилазе из тих радова и дискусија су, примера ради, то да ли ће нове технологије помоћи да се медији и новинарство „приведу“ својој изворној намени? Из оваквог, нужно следе и питања: како би то могло да се догоди, шта је за то потребно, односно зашто је тај процес угрожен и коме припада одговорност за такав развој? Наиме, дуализам актуелног медијског света, изазван утицајем нових технологија, утиче и на неспорно постојање две димензије утицаја нових технологија (позитивну и негативну), а сходно томе и постојање и лица и наличја тог утицаја као нужан фокус анализа које су ка тој теми усмерене. Као логично, поставља се стога питање — ко има улогу контролора, односно ко (или шта) би могао утицати на то да ефекти тих утицаја превагну на позитивну страну, помажући тако да онај, не тако позитиван утицај, који тај процес може довести у питање, на крају буде надјачан?

Како год „распакивали“ овај контекст, сви његови елементи ће у основи бити усмерени ка онима са највише утицаја – с једне стране онима који имају такву позицију у друштву у којем ти медији егзистирају (политичке, економске и друштвене елите), али и онима којима такве, лидерске позиције, припадају унутар самих медија (медијски менаџмент, односно власници, директори и уредници медија). Наиме, медије су одавно назвали четвртим стубом демократије, како је на то подсећао и на домаћим просторима често цитирани теоретичар Џон Кин (*John Keane*), а из разлога што, како овај аутор често констатује, њихова улога почива на принципима независности, објективности и истинитости (1995). Медији истражују и интерпретирају свет око нас и често заиста представљају и последњу линију заштите ширих друштвених интереса. Важност њихове привржености наведеним принципима данас је посебно изражена, јер они „морају бити интегративна снага и форум за демократску дебату и тако повезивати грађане са политичким животом, с обзиром на то да стање у медијима осликава и демократске потенцијале друштва“ (Dahlgren у Zelizer, 2009: 153).

Џон Кин је, пак, такође давно подвукао и то да „медији треба да служе јавној употреби, а не приватној добити и профиту политичких моћника и бизнисмена“ (Kin, 1995: 9), док редовни извештаји „Центра за интераниционалну

медијску помоћ“ (СИМА)<sup>18</sup>, такође, увек истичу чињеницу да су „независни медији суштински значајни за функционисање демократских друштава, укључујући и њихов економски развој“ (2007). То, пак, говори и о основним изазовима с којима се медији данас сусрећу услед мањка финансија, а вишка спољашњих утицаја на њихов рад. Ти изазови заправо утичу на читаво друштво, а самим тим и на функционисање медија, који данас све више дају приоритет тржишном успеху, занемарујући начела на којима су постали и развијали се, а самим тим и тзв. квалитетно новинарство, што води прихватању екстерних утицаја на њихов рад. Као разлог за такав епилог често се оправдано наводи и то што се заштита ширег друштвеног интереса, у контексту квалитетног новинарства који би требало бити у њеној функцији, често супротставља интересима политичких и економских центара моћи (Lorimer, 1998; Self, 2009). На тај начин се у медијској, али и широј друштвеној стварности, заправо догађа то да на штету ширег друштвеног интереса јача корпоративни карактер медија и читаве културе. С друге стране, кад је реч о ефектима по саме медије, у исто време се констатује и то да „генерална култура пословања медија данас утиче на погоршање услова рада у аспектима функционалне флексибилности и поштовања професионалне солидарности унутар медија“ (Dahlgren у Zelizer, 2009: 151), али и то да овде описани процеси даље подстичу и „увећање нездраве конкуренције на медијском тржишту зарад добијања посла, уместо потражње за квалитетним радницима, што води све већем деградирању новинара“ (Deuze у Zelizer, 2009: 90).

Јасно је, стога, да се са оваквим изазовима данас сусрећу и медији у Србији и овом региону, а медији су, како се често може прочитати и чути, данас „посебно важни у мање развијеним демократијама, иако њихово функционисање већ деценијама прати неизвесност“ (Steyn, 2008: 2). Крај прошлог века, према различитим стручним оценама, јесте донео и бољитак у одређеним аспектима, али је истовремено узроковао и нове велике проблеме, попут хапшења и убистава новинара (Према Huteau, 2000; Da Silva, 2006...). Рад медија је данас условљен

---

<sup>18</sup> „СИМА“ је скраћеница за организацију чији пуни назив је „Center for International Media Assistance“ (Центар за међународну помоћ медијима) о ком се више може сазнати на страници: <https://www.cima.ned.org/>. Њихови извештаји презентују податке о различитим темама које су у функцији помоћи медијима, с циљем да се креаторима медијске политике, финансијерима и медијским практичарима обезбеде практичне информације о значају слободе медија у функцији ширег развоја друштва.

изазовима који узрокују потребу за адаптацијом и зато се сматра да су они „на епохалној прекретници“ (Dahlgren y Zelizer, 2009: 149). Ови изазови прожимају читаво друштва и немогуће их је изоловано посматрати. С обзиром на природу фактора који их изазивају, они се ипак грубо могу разврстати у три основне категорије: *политичке, економске и социо-културолошке*, док се утицај *технологије*, услед своје важности, данас махом тумачи и као четврта засебна категорија, која свакако индиректно извире и из утицаја претходне три, па је, стога, и својеврсни одраз њиховог утицаја (Према Steyn, 2008: 4). Намеће се зато питање – како се утицај тих фактора одражава на рад медија у аспектима алокације ресурса, кадрирања или вредновања садржаја? Они, наиме, утисак је, често узрокују лоше управљање и исти такав медијски производ, што може водити проблемима на тржишту.

С друге стране, као основни узрок актуелне кризе медија често се управо наводи и напуштање изворних принципа улоге новинара и лош медијски садржај (Према Павлик, 2001), па се криза даље, из тог разлога, неретко изједначава и с кризом новинарства. Актуелни изазови се неспорно одражавају на медије који им се морају прилагодити, али кључну улогу, ипак, има управљачко-уређивачка структура унутар њих, која руководи медијским ресурсима (новцем, људима и информацијама). То је зато и најодговорнији задатак у оквиру реализације процеса унутар медија (али је ту стога и могуће решење), јер се морају пронаћи адекватне стратегије у процесу адаптације новом контексту рада и проблемима који су данас актуелни. Оцене су, међутим, усмерене ка томе да се у циљу одржања и задовољења нивоа жељене профитабилности медија, данас углавном предузимају различите недовољно добре мере, које воде медијским активностима и садржајима који значе и отклон од тзв. квалитетног новинарства, а ипак не доносе решења, већ само нове проблеме (Према Meyer, 2004; Shirky, 2009...). Такви потези се огледају и у пристанку медија на утицај новца и политике по њихову уређивачку политику и априорном смањењу трошкова у процесу производње садржаја (смањења обима редакција и отпуштања радника, уштеде у истраживању или смањење броја страна) што се посредно свакако одражава и на квалитет садржаја, али због тога дугорочно и на губитак публике, а услед тога и на одлазак оглашивача и губитак профита. Квалитетно новинарство је тако

озбиљно угрожено, а медији постају средине с лошом пословном атмосфером у којој се гуши професионалност, док се паралелно увећавају и пословни неуспеси, па се на крају, парадоксално, новинари и ефекти њиховог рада терете за актуелну кризу медија, иако они, самим тим, нису изворни кривци. Услед пословних посртања и нестабилности рада медија које примарно узрокује утицај екстерних фактора, догађа се заправо то да се постепено доводи у питање и само постојање медија и новинарства на њиховим традиционалним основама.

У исто време, да ли као нечија смишљена диверзија или услед немогућности и незаинтересованости свих релевантних актера да уоче стварне узроке ове кризе, тек, актуелна криза медија се, уједно, овом накарадном логиком, неосновано изједначава с кризом новинарства, која је, како видимо, ипак последица утицаја других фактора, али је у исто време свакако и узрок нових проблема. С правом се, стога, констатује то да је криза медија у првом реду резултат неналажења адекватних модела функционисања и услова за професионалан рад медија и њихових запослених у новонасталим околностима (Према Корни, 1999; Gade, 2004...). Из тог разлога, како многи експерти оправдано напомињу, прво морамо анализирати рад најодговорнијих медијских актера (директора и уредника) и последице које он узрокује по рад новинара и медијски производ, али и тржишни успех и углед медија (Према Беговић, 2002; Chan-Olmsted, 2006...). Криза се, међутим, оправдано тумачи и као наговештај могућег нестанка поједних медија и филозофије на којој је њихов рад до сада почивао, јер је све више примера коју потврђују такву стварност, а подстакли су је проблеми с којима се данас највише суочавају тзв. традиционални медији (штампа, радио, телевизија)<sup>19</sup>, а посебно дневне новине. Последњих година угашене су многе дневне новине, а бројне се сусрећу с проблемима који, примера ради, узрокују и отпуштања запослених, али и својевољни одлазак незадовољних, а квалитетних радника. Питање њиховог даљег развоја, а за неке и самог опстанка, стога је посебно актуелизовано с глобалном економском кризом која је, између осталог, резултирала и смањењем трошкова маркетинга, а што је посебно

---

<sup>19</sup> Термином „традиционални“, као што је то делом објашњено и у појединим ранијим поглављима овог рада, називају се они медији настали пре појаве тзв. нових (или нових-нових) медија, који почивају на интернет технологијама и стога су део тзв. дигиталних заједница формираних са развојем интернета.

утицало на оне медије који се углавном финансирају од оглашавања, као што су дневне новине. Резултат су били и озбиљни „потреси“ чак и у оним структурално најразвијеним и економски најбогатијим медијским системима, попут САД, где су чак и у појединим вишемилионским градовима угашени утицајни дневни листови, а криза није заобишла ни оне најеминентије медијске компаније, попут „The New York Times“, чији менаџмент је по ескалацији кризе такође решио да отпусти бројне раднике и део своје нове пословне зграде рентирао другим компанијама.

Проблеми тзв. традиционалних медија, како смо напоменули раније, тумаче се и као наговештај нестанка поједних таквих медија (посебно дневних новина), а пре свега форме и филозофије који су до сад карактерисали њихово функционисање. Актуелни изазови се стога неспорно одражавају на медије и новинаре који се морају прилагодити, али кључну улогу у адаптацији има управљачко-уређивачка карика унутар медија која мора пронаћи адекватне моделе. Мере које се за сад предузимају, међутим, често доносе само нове проблеме. Стога и решења треба тражити у таквом раму, уоквиреном улогом медијског менаџмента, који одабиром пословног приступа и стратегија мора тежити економској стабилности, али и чувању тзв. квалитетног новинарства. Стога сматрам да у средишту новог приступа мора бити адекватно управљање ресурсима, које ће водити и публиковању квалитетнијих садржаја, јер је реч о двосмерном утицају описаних процеса. Сагласан сам стога и са оценом оних теоретичара, попут Клеја Ширкија (2009), који сматрају да је погрешно ламентирати над онима који не успевају да се прилагоде, јер нам свакако и нису неопходни традиционални медији по себи, већ новинарство које су они изворно заговарали, односно квалитетно новинарство. Мишљења сам зато да овај тренутак свакако треба посматрати кроз потенцијал актуелних промена за позитиван преокрет, а да модел за нову фазу дневних новина (медија и новинарства уопште) мора означити и дефинитиван повратак изворним принципима медијске-новинарске улоге и примарној оријентацији ка самом садржају који публикују. То подразумева адекватну селекцију и публиковање садржаја, односно квалитетно извештавање јавности. Само тако се може градити кредибилитет и стабилна база публике, а тако и основа стабилнијег пословања медија. Из тог разлога, један од важнијих задатака теоретичара медија данас је у томе да покушају да укажу на

адекватне приступе и стратегије у погледу начина управљања медијским ресурсима, односно на могуће узроке актуелних проблема и решења која могу помоћи медијима у успешнијем суочавању са изазовима данашњице.

Квалитетни медији, како смо већ нагласили, истражују и интерпретирају свет око нас, док они који имају шири, тзв. глобални утицај, креирају и глобалне агенде и дискурс у којем се тумаче најважније теме и потом повлаче конкретни потези, па су, самим тим, уједно и „мост“ ка важним информацијама и појединцима који би иначе били недоступни већини публике. Увиђајући такву моћ медија у грађењу контекста у којем мислимо и радимо, многи стога постављају питање: како медији заправо стичу и користе ту моћ? Посебно је стога важно то – ко и на који начин постаје медијски радник, како се производе медијски садржаји и какве су импликације тих процеса за само новинарство и медије? Данас неспорно живимо у свету које доброто зависи од квалитетног информисања, којег је, и поред хиперпродукције различитих медијских и парамедијских платформи, парадоксално, све мање. Разлог за то свакако лежи и у ономе на шта је Роланд Лоример релативно давно упозоравао – укрупњавању медијске индустрије и смањењу трошкова у процесу „производње“ садржаја, односно у процесима који креирају такве услове за рад медија (то су, између осталог, и захтеви за универзализацијом медијских радника, о којима ће у овом раду такође бити више речи) у којима је не постоји довољна подршка квалитетном новинарству, што на крају неминовно отежава новинарски посао (Logimer, 1998). Такав однос, међутим, води и „континуираном деградирању новинара, посебно почетника, и огледа се у мањим платама и већем осећају неизвесности“ (Deuze у Zelizer, 2009:90). Резултат су неквалитетни садржаји, а такво обављање медијских послова, према појединим оценама, јесте и један од основних узрока њихових проблема, па се, зарад опстанка, морају вратити изворним начелима медијских професија (Pavlik, 2001; Steyn, 2008).

Бројни актуелни изазови свакако утичу и на читава друштва, а тако и на оквир у којем функционишу медији. Ралф Негрин (*Ralph Negrine*) такође констатује (у Бригс и Колби, 2005) постојање бројних проблема у погледу стварања услова, и то пре свега у правном смислу, а за очување примарних новинарских начела и професионалног рада, док као главну препреку види



проблеме концентрације власништва, који се даље рефлектују кроз креирање једнообразних и некавалитетних садржаја, монополизацију информација и концентрацију моћи. Медији, наиме, данас махом прате утицај тренутних друштвено-политичких кретања, на шта утиче давање приоритета тржишном успеху на уштрб поштовања својих изворних принципа. Новинари су тако често онемогућени да поштују оне друштвено пожељне вредности, попут *објективности* и *независности*, које су сами себи давно зацртали као идеале којима треба да теже. Утицај политике, економије и новотехнолошке револуције довели су тако под сумњу могућност даљег постојања медија и новинарства установљених на овим, традиционалним основама, па се свакодневно констатује да улога и функција, пре свега таквих медија, морају бити редефинисани. У савременом друштву су нам, ипак, и даље неопходни и медији који функционишу на поштовању поменутих идеала. Наиме, важност улоге медија оличене у тим вредностима је и у савременом, и те како сложенем свету, изражена. Уједно је упитно и то како би и тзв. нови медији данас функционисали да није тема које и даље иницирају тзв. традиционални медији. Неизвесност будућности традиционалних медија је довела до констатација о кризи још увек несагледивих последица, која се, међутим, неретко поистовећује и с кризом новинарства. То ипак није адекватан мисаони след за анализу ових проблема, па се стога криза медија олако преводи и у извесну смрт новинарске професије. Да ли је, наиме, реч о проблемима искључиво унутар једне професије (новинарства), о нестанку појединих облика медијског функционисања и неизбежним променама у филозофији медија, или о нужној фази у еволуцији света медија и новинарства?

Френсис Бал је констатовао релативно давно (1997) да док власници капитала реализују своје интересе, традиционални облици у којима се комуницира и одлучује све су слабији, иако је улога новинара данас важнија него икад, јер баш они морају да одиграју улогу експерата који ослобађају од „господарења медија“. Моћ медија, посматрана из перспектива „господарење медија“, Бал тумачи двојачко, а то је посебно важно – као „господарење самих медија у јавној сфери, али и господарење над медијима“, што ипак води истим последицама, па новинари у таквом контексту заправо раде и морају опстајати у борби између власника капитала и политичких моћника. Новотехнолошка

револуција се, пак, такође тумачи двојачко: као могуће решење (ефикаснији пут до читалаца), али и узрок проблема (основана је и скепса да се број читалаца увећава с паралелним публикувањем садржаја на дигиталне платформе). Лев Манович (*Lev Manovich*) је давно запазио да „кретање ка метамедијском друштву резултира и рециклажом садржаја уместо креирања нових“ (2001: 58) док, с друге стране, „*UK Google* с 500 запослених данас има вишеструко већи профит од читавог *BBC-a*“ (Према Кљајић, 2011). Нове технологије несумњиво олакшавају истраживачки рад новинара, али су те информације данас свима доступне, па је већа и могућност њихове контроле (Према Мол, 2013). Многи се, попут Натали Фентон, стога с правом питају и то да ли нове технологије заиста позитивно утичу на јавну сферу, како се то у први мах мислило, или су то само нови комерцијални алати за производњу све већег броја медија и садржаја сумњивог квалитета? Оваквим мисаоним следом, намеће се и питање које ова ауторка поставља (2010): да ли се онда данас и образац новинарства пред нашим очима мења на штету природе информисања или нове технологије, ипак, доносе и могућност да рад медија буде бољи и кориснији за све?

Штефан Рус Мол новинарство посматра (2014)<sup>20</sup> узимајући у обзир све промене које се догађају у савременом друштву, и бележећи изазове из угла свакодневних медијских активности, притом се бавећи и неким само привидно сличним професијама, попут односа с јавношћу, односно утицајем који долази из тог сектора. Он уочава тренд увећања PR активности, док се, с друге стране, паралелно смањује број новинара и озбиљних информативних редакција. Актуелни изазови су, нажалост, адекватно схваћени тек након ескалације глобалне економске кризе. Тренд стабилизације на тржишту током 2010. и 2011. године, по свему судећи, кратко је потрајао, па је данас сасвим јасно да су неопходне суштинске промене. Дневне новине, међутим, одавно прати пад популарности, самим тим и продаје, али је то резултат бројних неуспеха у покушајима да се пронађе одговор на различите изазове времена. Услед тога, питање адаптације и разлога неуспеха подстакло је наведену дијагнозу о кризи,

---

<sup>20</sup> Из излагања Штефана Рус Мола на предавању „Да ли је борба за квалитет у новинарству узалудан посао?“ које је 12. децембра 2014. одржано на Факултету политичких наука у Београду. Детаљнији извештај са предавања је доступан на страници: <http://www.fpn.bg.ac.rs/arhiva/node/987>

koja je, kako možemo приметити, најочљивија баш на примеру дневних новина. Изазови су, ипак, нешто чега често ни актери унутар медијске индустрије нису сасвим свесни или то, пак, не разумеју најбоље, па време губе на лоша решења. Њихову очигледну немоћ подстиче и неразумевање и несагласје које постоји међу тим актерима, који функционишу унутар и око света новинарства и медија. Марк Дуже (*Marc Deuze*), стога, као важан аспект истиче „образовање новинара, а самим тим и каснији професионализам и кредибилитет новинара и медијских радника“ (2011: 16). Он, пак, такође констатује и то да док студенти који желе да буду део медијске индустрије могу да разумеју њен утицај, они углавном нису у стању да разумеју како и зашто индустрија ради то што ради, нити то како се мењају друштва широм света у процесима глобализације, дигитализације, конвергенције и индивидуализације, који утичу на управљачке и креативне праксе у индустрији. Штефан Рус Мол, с друге стране, запажа (2014) и то да је све мање спремности да се подржи квалитетно новинарство у условима све мањих прихода од оглашивача, а што на крају неминовно отежава новинарски посао.

Нужно је стога праћење трендова у погледу тога како се креира и публикује медијски садржај, а у контексту анализе тога како се врши селекција информација, мењају форме и усмерава медијски садржај под утицајем изазова данашњице. Размишљајући о исходу промена, потребно је размислити и о томе како се до скоро мислило о ономе што је данас реалност медија, јер ће и ускоро њихову стварност формирати фактори који су данас присутни, а чијег утицаја махом нисмо свесни. Примера ради, иако је очигледно да су рад и пословање медија на првом месту дигитално усмерени и да је све мање места за оне који то нису увидели, оправдано је поставити питање – да ли увиђамо целу слику, односно шта се мења у планирању медијских активности ако то успемо? Наиме, различите студије показују да ослањање на штампане медије и даље и те како постоји, премда то свакако не брише доминацију дигиталног модела. Самим тим се не мењају ни потребе, јер је чињеница да су тиражи и новац од оглашивача све мањи. Оцена је, ипак, и то да новине имају будућност, а да је суштинско питање заправо оно – докле она сеже и како ће изгледати? Наш задатак, стога, данас се огледа у оном на шта је својевремено указивао и Лоример (1998), када је наглашавао да се морамо потрудити да схватимо битне одлике доба у којем

домирају интернет и друге нове технологије, и тек потом осмишљавати законе и институције који ће помоћи да се ситуација развија тако да корист од њих буде што већа по све. Свака комуникација, како поједини теоретичари констатују, односно начин на који се она реализује, наиме, заправо је одраз околности у којима настаје, па тако носи и потенцијал за промену тих прилика што се потом одражава и на друге друштвене области, јер је сваки трансфер информација заправо активан процес који креирају активни чиниоци, који се стога такође мењају како се мењају и средстава комуникације која се током њега користе (Према Гоцини, 2001; Крејг, 2010...). Стање у медијима, стога, како оправдано констатује и Питер Далгрин (*Peter M. Dahlgren*), јасно осликава и „демократске потенцијале друштва, па њихов развој суштински зависи и од развоја саме демократије“ (у Zelizer, 2009: 153).

Питање које се стога мора поставити јесте и то – како различите актуелне промене утичу на информисање, а како њихове последице потом обликују друштва и демократију у овом, дигиталном добу? Самим тим, неопходно је проценити и то да ли је оправдана теза да је медијска индустрија иста као и све остале, а важне информације и медијски садржаји исто што и остали потрошачки производи, или је, с друге стране, оправдано констатовати да они то, ипак, нису, и да је у њиховом случају стога потребна већа друштвена пажња и бољи однос важних организација, институција и актера? Из тог разлога је неопходно свакако и дубље разумевање актуелних, и те како сложених промена, како би се разумео и сам свет и доба у којем живимо, обраћајући пажњу на тензије између тежњи медијске индустрије за профитом и потребама демократских друштава за медијима који могу служити ширем друштвеном интересу.

## **2.2. Специфичност позиције дневних новина**

Индустрија медија и њен утицај одавно су у фокусу стручних дискусија и истраживања, па чак и свакодневних лаичких полемика. Место штампе, конкретније дневних новина, унутар те индустрије, одувек је било изузетно важно. У сврху илустрације важности дневних новина може се навести и својевремена Гандијева препорука његовим сународницима да покрећу дневне

новине као важна чворишта комуникације и оружје за позив на окупљање око заједничких идеја (У Индији се и данас, и поред глобално негативних трендова кад је популарност штампе у питању, увећава публика и продаја ове врсте издања), док је, примера ради, чувени књижевник и сценариста Артур Милер указујући на значај друштвене рефлексije који дневне новине омогућавају давно констатовао<sup>21</sup> да „добра заправо новина значи глас јавности који се обраћа себи самом“ (Према Фархи, 2005).

Џозеф Тјуроу подсећа на то да су проучаваоци новина углавном сагласни у констатацији да су реч о „штампаном производу који се редовно ствара (на дневној или недељној основи) и потом издаје у великом броју примерака“ (2012: 418-419) . У складу с тим, може се такође констатовати да новине, историјски гледано, не постоје пре Гутембергове штампарске галаксије (средица 15. века), која је омогућила саму штампу, премда није одмах и директно утицала на развој новина. Пробој дневних новина у свет тзв. масовних медија се, наиме, догодио тек тридесетих година 19. века, када се појавила и парна штампарска преса која је омогућила штампу великог броја примерака који су се тако могли штампати и продавати по ниској цени. Историјски гледано, улога и место новина су толико посебни да се читава медијска индустрија генерално, чак и данас кад технолошки изазови доброно мењају њен изглед и функције, неретко поистовећују с њима. Наиме, неретко се говорећи и пишући о медијима, услед историјске важности улоге штампе, између њих повлачи знак једнакости. То је, међутим, у супротности с тим колико се данас обазриво приступа проблемима с којима се ова врста медија сада сусреће.

Руперт Мардок (*Rupert Murdoch*) је релативно скоро прогнозирао да ће новине у штампаном облику постојати још само десетак година (Према „*The Guardian*“, 26.4.2012. године). Такав песимизам није сасвим без основе. Напротив, подржавају га и бројна научна истраживања чији резултати се свакодневно могу прочитати, а пре свега тешка свакодневица већине таквих медија о којој најбоље говоре њихови запослени. Примера ради, бројке указују на то да се тираж новина до пре петнаестак година за сваку деценију смањивао у просеку за пет до десет одсто, док је у последњих десет година нагло опао за чак 20 одсто (Према „*Pew*

---

<sup>21</sup> Чувена Милерова изјава коју је пренео познати лондонски „*The Observer*“, 26. новембра 1961.

Research Center“, 2012). Расмус Клас Нилсен (*Rasmus Kleis Nielsen*) у својој студији „Ten Years that Shook the Media World“ наводи да подаци указују на то да „током 21. века већина дневних новина у САД није коштала више од 25 до 50 центи, а да су од маркетинга имале од 80 до 90 одсто прихода, док у Европи дневни листови коштају најмање један евро и половина њихових укупних прихода долази од продаје“ (2012: 23). Такав однос прихода и равнотежу која је, како видимо, махом чувана захваљујући утицају фактора са стране (екстерних), односно приходима од оглашавања, све је теже одржавати. Овај део медијске индустрије се, из тог разлога, већ дуго суочава с великим изазовима. О њиховој озбиљности сведоче и оцене које се често могу чути, а које говоре о „спором, али извесном умирању штампе“ или чак о „потреби еутаназије штампаних издања“. Стога се као логична намеће и потреба другачијег, реалнијег (оптималнијег) сагледавања тржишта и пословних амбиција медија у оквиру њега.

Специфичност околности у којима се данас овај тип медија налази огледа се у више ствари. Како би се оне у довољној мери могле сагледати, најпре је с једне стране потребно завирити у природу кључних изазова који стоје пред медијском индустријом, а потом, с друге, и у специфичност у начину рада дневних новина. Хоризонт изазова, који смо донекле детаљније скицирали и у ранијим поглављима овог рада, грубо можемо структурирати у неколико врста изазова, односно у оне који су доминантно економске, политичке, културолошке и технолошке природе. Ниједна од тих категорија није, пак, јуче настала. Тачније, одувек је било изазова ове природе који су медије пратили, а који су се по свом изворишту могли сврстати у неку од њих. Они данас, пак, скупа хипертрофирају у контекст који њихов опстанак чини готово немогућим. Можда не у оном најпесимистичнијем тону појединих прогноза која предвиђају њихов скорашњи потпуни нестанак са сцене, али свакако пратећи контекст фундаменталних промена које воде томе да их за коју деценију готово извесно неће бити у оној форми и у оним моделима функционисања који их су их до скоро карактерисали. Испреплетност утицаја различитих фактора и само њихово разликовање чини тешким. Укратко, увећање облика, форми и начина утицаја медија пропорционално је утицало и на увећање утицаја или бар жеље за утицајем екстерних фактора на медије, попут политичких партија, државних институција

или економских корпорација. Да бисмо то разумели, морамо се осврнути и на један други аспект – онај који осликава како су дневне новине и део медијске индустрије који они заузимају до сада функционисали.

Основни преглед структуре медијских предузећа указује на то да индустрија новина обухвата неколико сектора, односно већи број послова и профила запослених, али и на то да је та подела знатно сложенија у односу на уврежено свођење тих организација на новинарски и уређивачки посао. Најједноставније објашњено, та подела, примера ради, према „E-HOW“<sup>22</sup> генералном прегледу индустрије дневних новина (Према Morgan и Baldwin, 2012), представљена је на следећи начин: *Уређивачки сектор* (уредници, пагинатори-преламачи, новинари-репортери-фоторепортери), *Штампарски сектор* (често изван организације), *Адвертајзинг сектор* (обухвата продају рекламног простора и односе с јавношћу), *Сектор дистрибуције и продаје* (задужен за однос са купцима, дистрибуцију новина до продајних места и претплате до читалаца). Динамика медијског тржишта се, пак, генерално гледано, одвија у троуглу следећих димензија: *Медији* (капацитет, пракса, радна атмосфера) – *Медијски производ* (квалитет, квантитет и физичка форма садржаја) – *Читаоци* (бројност, задовољство, препознавање квалитета и брэнда новине). Сви медији, а тако и дневне новине, стога примарно представљају својеврсне „произвођачке“ компаније, чији основни производ јесте медијски садржај, и чији есенцијални сектор јесте онај који се бави уређивањем садржаја, па стога ка томе треба да усмере и све своје ресурсе. У дневним новинама садржај прати теме које су сортиране према процени њихове важности, а рубрике у оквиру којих се оне публикују категоризоване су према обиму тако селектованих тема. На избор тема, пак, утиче процена менаџмента медија у погледу тога које су од њих важне за публику којој се тај медиј обраћа. Данас је у току прелазак од папирних ка дигиталним медијима, али и од информисања о свему и за све, ка оном у оквиру конкретне области и за конкретну публику. Тај тренд, за сад, није праћен адекватним пословним успехом, и то пре свега из разлога што досадашњи, традиционални модел оглашавања у штампи, који је свакако диктирао и изглед доброг дела њиховог садржаја, и поред пада, и даље процентуално доноси много

---

<sup>22</sup> Више се може видети у њиховим текстовима на страници: <https://www.ehow.com/how-to.html>

већи новац од оног на њиховим веб-сајтовима. С друге стране, услед предности које нуде нови медији, публика штампе је све мања, па су медији свакако приморани да улажу истовремено и у различите дигиталне платформе у нади да ће „у ходу“ осмислити и нови пословни модел који ће им на крају донети и очекивани финансијски добитак. То узрокује својеврсни раскорак и пукотину у коју ови медији тренутно, углавном без довољно промишљених стратегија, ускачу улажући своје ресурсе тако што брину махом о краткорочном опстанку, без могућности, али и жеље, да озбиљније процене и предвиде крајње ефекте својих оваквих улагања и приступа тржишту.

Маркетиншке активности (адвертајзинг) последње две-три деценије, како видимо из већине студија, генеришу бар 80 одсто од укупних прихода новина, док је преостали проценат намењен приходу од продаје и претплате (кроз укупан штампани тираж), а сви смо, с друге стране, сведоци и великих промена навика и читалаца, али и саме маркетиншке индустрије. Јан Маркури адвертајзинг данас види као „глобалну економску и културну индустрију“, и подсећа на то да је „глобални утрошак средстава на адвертајзинг почетком 21. века износио око три милијарде долара“, и да се он (адвертајзинг), стога, одавно „налази у средишту формирања медијског рада и поретка, јер медији у великој мери зависе од тих средстава“, док медији заузврат „обезбеђују приступ публици оглашивачима“ (у Бригс и Колби, 2005: 64-88). Овај аутор подсећа и на то да су у 1998. години подаци са пет важних националних тржишта (Према *World Advertising Trends*, 2000: 4), односно оних с највећом потрошњом ове врсте, били „између нивоа од 0,67 БДП (у Француској) до 1,32 БДП (у САД)“.

Подаци из маркетиншке индустрије, пак, с друге стране, указују и на то да однос између плаћених огласа и ПР текстова и самих вести на страницама новина одавно стоји у размери 60 према 40 одсто, па се чак и пословни успех дневних новина мери бројем објављених огласа. Тако се неминовно врши и превелика селекција (редукција) осталих садржаја у новини, јер сурова стварност медија указује на то да без огласа на крају нема ни новца за извештавање (Према студији агенције „McInnis&Associates“, 2011). То је, пак, у супротности с већином теоријских упутстава, али и добром праксом, и то чак и из угла рекламног сектора новине, јер је и њима у интересу да уредништво чува интегритет новине.



Упутство једне од утицајнијих светских маркетиншких агенција „Standard and Poor“ данас оглашавање посматра структурирано кроз четири врсте-области: *Ритејл, Национално, Класификовано и Онлајн оглашавање*. Оглашивачи, с друге стране, како оправдано констатује Реј Кент, зависе (доносе одлуке о оглашавању) од истраживања читаности и публике новина, а она се мери кроз тзв. читаност просечног издања (*AIR: average issue readership*), који подразумева „број различитих људи који читају једно издање, упросечен по различитим критеријумима“ (у Бригс и Колби, 2005: 374). Уређивачки и адвертајзинг сектор су, пак, деценијама уназад били раздвојене целине, такорећи „осуђене“ на сарадњу, а услед притисака на уредништво због огласа који се морају објавити, па су многи склони мишљењу да су актуелни проблеми заправо плод лошег зближавања тих сектора. Данас је проблем и увећан, јер огласа нема довољно, а без њих ни новца за адекватну организацију рада медија. Нови изазови, стога, данас приморавају медије, али и саму адвертајзинг индустрију, да им се прилагођавају, јер је, како такође подсећа Јан Маркури, кључни утицај на развој адвертајзинг индустрију обезбедила управо медијска инфраструктура, па је паралелно и простор у медијима временом постајао све траженија роба којом се тргује. Везе адвертајзинга и других друштвених чинилаца, а тако и медија, стога су неспорно сложене и махом засноване на дугорочном интересу („ко плаћа свирача, наручује и песму“, како констатује Јан Маркури), а штампа је одувек била „посебно занимљива оглашивачима, јер су њена издања честа и јер је њену публику лакше идентификовати“ (Исто).

Кад је реч о трошковима дневних новина, америчка „Национална асоцијација дневних новина“<sup>23</sup> (тај однос је готово исти и у другим срединама), наводи да се највећи део односи на трошкове запослених (плате и обављање свакодневних послова) – и то око 50 одсто (Према Вергу, 2008: 3). То је уједно и узрок тога што је прва мера у већини оваквих медијских компанија широм света по ескалацији светске економске кризе била смањење броја њихових запослених.

---

<sup>23</sup> „Национална асоцијација дневних новина“ у САД, односно „National Newspaper Association“ (NNA), данас је највећа национална заједница ове врсте у САД. То је непрофитна организација основана 1885. и тренутно окупља више од 2.200 чланова, заступајући власнике новина, издаваче новина, али и њихове уреднике. Њена мисија је у томе да штити, промовише и ојачава заједницу дневних новина. Детаљније се може видети на страници: <http://www.nnaweb.org/home>

Очигледно је и то и да су трошкови штампе и дистрибуције превелики. Стога и не чуди процена да интернет штампаним медијима нуди и шансу за опстанак, јер им повећање фокуса ка одређеној врсти публике и активностима на дигиталним платформама паралелно доноси и могућност значајног умањења основних трошкова кроз смањење броја радника, трошкова штампе (други у низу издатака) и трошкова дистрибуције садржаја (трећи по реду). Све би, упозорава оправдано Бери (*Berry*), било готово идеално да им оглашавање на дигиталним платформама доноси процентуално бар приближну зараду као што је то био случај (донекле и даље јесте) када је реч о оглашавању у штампаним издањима, а то, ипак, још није случај. Наиме, један од основних разлога за то је тај што у тзв. дигиталној ери традиционални медији, попут дневних новина, углавном имају трошкове, док профит ипак иде другим врстама компанија, као што су то различите маркетиншке агенције, информатичко-комуникацијске мегакорпорације попут „Гугла“ и „Фејсбука“, и друге сличне врсте посредника, а то је заправо и разлог за то што се сматра да су медији данас у нерешивом проблему, што, ипак, не мора бити (цела) истина. Шта су, онда, реалност и реалне опције за могући опстанак тих медија с којима се сви, а пре свега запослени у њима, данас скупа морамо суочити, а уколико у виду имамо бар овде наведене, свакако само грубе одлике њихове актуелне стварности?

Роберт Кајзер (*Robert Kaiser*), бивши главни уредник „The Washington Post“, сматра (2014) да су актуелне, прилично ирационалне процене у погледу профита којем се тежи, настале према ранијој, идиличној, а сада сасвим измењеној тржишној слици, један од основних разлога актуелног песимизма по питању будућности многих медијских кућа. С друге стране, проблем, како констатује Пол Фархи, познати публициста и колумниста „The Washington Post“, јесте и у томе што се „на стање гледа из угла одређене компаније, а не глобалне индустрије, па је и читав модел тога шта дневне новине данас јесу погрешан и представља повратак уназад, у далеку историју“ (Према Romenesko 2008: 2). Наиме, као што се може приметити, ситуација у 21. веку је таква да се традиционални обрасци пословања и генералног функционисања медија постепено и извесно урушавају, па је својевремено и чувени медијски могул Руперт Мардок своју констатацију о новинама као „рекама злата“ изменио у

процену да „и такве реке једном пресуше“ (Према „The Economist“, 24.8.2006. године). Студија чувене „Annenberg School for Communication“ предвиђала је, пак, али очигледно и промашила, да ће већ 2016. године само четири водеће новине у САД излазити у штампаној верзији („The New York Times“, „The Washington Post“, „Wall Street Journal“, „USA Today“), али је уједно прогнозирала и опстанак тзв. локалних новина (Према Hadfield, 2013), што се може узети као добра процена, јер се таква штампа данас наводи као један од модела који би могао да има перпективу кад је реч о даљем „животу“ штампе, а то потврђују и пословни успеси појединих таквих медија. Иста студија констатовала је и познату оцену да су млади мање заинтересоване за информације у дневним новинама, која се, иначе, често узима и за темељ песимизма по питању њихове будућности. Филип Мејер (*Philip Mayer*) је такође упозоравао на то да ће, ако се трендови с почетка 21. века наставе, убрзо нестати и последње штампано издање новина. Његов „Дан Д“ , ипак, доћи ће нешто касније – у октобру 2043 (2004: 45). Ту процену је, међутим, како је потом сам признао, изнео из разлога да би указао на ставове и понашање појединих утицајних компанија и њихових власника (попут наведеног Мардока), привукао пажњу на то што се догађа и позвао на опрез и реакцију.

Губитак читалаца и смањење тиража свакако, као што видимо, утиче и на пад броја оглашивача, а самим тим и мање средстава за финансирање квалитетног новинарства, али и смањење броја страна, што даље, парадоксално, утиче на квалитет садржаја и популарност новине што условљава нове одласке оглашивача и нове финансијске губитке. Новине, међутим, називају и диносаурусом са ставом, јер су, можда баш захваљујући томе што су углавном бивале доживљаване као медиј са „ставом“, односно са примарном улогом која је у сагласности са одбраном ширих друштвених интереса, биле способне да се изборе и са свим ранијим изазовима с којима су се сусретале. Стога се верује да ће некако моћи да се изборе и са актуелним. Неопходно је свакако покушати сагледати целу слику и све релевантне податке о њиховом раду и пословању данас, односно о новим стратегијама у организацији редакције и приступима тржишту, актуелним трендовима, успесима и неуспесима одређених модела рада дневне штампе. Потребно је познавати и основе организације рада и пословања ове врсте медија; процесе и технологију њихове производње и издавања, врсте трошкове и начине

њиховог покривања, моделе дистрибуције и тактике за продају, стратегије покривања тржишта и мерења успешности; самим тим и моделе финансирања њиховог рада, а посебно у случајевима када огласи нису главни извор прихода, јер је тада садржај неминовно у првом плану, као основно (често и једино) средство медија за утицај и опстанак на тржишту.

Пабло Бошковски (*Pablo J. Boczkowski*) пратећи улогу и технике свакодневних новинарских пракси које се примењују током последње деценије, а поготову из угла уредничких одговорности, као основни проблем новина истиче њихову неефикасност, која се, према његовом мишљењу, огледа у самом начину производње медијског садржаја, јер је, како констатује „велики број различитих новина посвећен извештавању о истој ствари, на готово исти начин, и тај посао упошљава огроман број људи (трошкови на запослене су највећи када је реч о генералним трошковима медија), па за то време многе важне теме остају непокривене, док дигиталне-интернет медијске продукције упошљавају највише по 20-30 људи, а успевају да захвате шири географски контекст информисања“ (2007: 55). Примера ради, како у једном свом другом раду такође констатује Бошковски (у Zelizer, 2011: 58-65), то је исто као када би се након ваше једне поруџбине, ангажовало стотину људи из стотину ресторана брзе хране, који би вам припремили и испоручили исту храну у року од пола сата – у таквој трци сви би на крају били на губитку. Он констатује и то да су новине некад биле извор свих врста информација за сваку врсту читаоца, што данас не стоји. Наиме, то се данас може тврдити за интернет, али је та функција у оквиру њега распоређена међу различитим врстама платформи. Он на овом месту примећује и својеврсне обрасце хомогенизације у раду оваквих медија, као што су: (а) повећање степена хомогености у штампаним новинама које је у вези са праћењем онлајн садржаја конкуренције и сходно томе праксу објављивања истих прича током дана; (б) истовремено повећање хомогености садржаја на онлајн платформама тих медија.

Већа конкуренција на тржишту и уплив различитих актера и компанија који и нису класичне медијске компаније, дневне новине свакако приморава и на то да се фокусирају на тзв. дубинско извештавање и коментарисање догађаја о којима смо већ информисани кроз интернет, што стога свакако захтева већу аналитичност и објективност. Данас се, пак, и даље неретко истиче и то да новине

читају образованији који желе објективније информисање о важним догађајима, па се, примера ради, запажа и позитивна интеракција између нивоа политичког знања и усмерења штампе, односно њен већи утицај на оне боље обавештене (Према Glaser, 2008; Shirky, 2009...). Нови медији очигледно утичу на то да интересовање за штампане медије опада, а као потенцијални излаз за такве медије се стога види наведени, већи фокус таквих медија ка дубљој анализи оног о чему смо већ информисани, што нужно од њих захтева висок кредибилитет и професионализам. Одређени тренуци, попут периода политичких кампања, пак, откривају супротно – пристрасност и необјективност. Џејмс Каран (*James Curran*) констатује да тзв. слободна штампа тако оповргава такву своју природу, углавном подржавајући власт: „могућност утицаја на државну је јасна, док и приватна показује да не може бити сасвим независна, јер следи интерес власника који често прати политички, најчешће власти“ (у Бригс и Колби, 2005: 148-149).

Већина новина данас заиста публикује сличне или сасвим исте садржаје, пратећи својим уређивањем конкуренцију и тренутне потребе тржишта, што је заправо одраз тежње менаџмента да се на тај начин дистанцира од сваке врсте личне одговорности. Резултат на крају јесте онакав каквим га Пабло Бошковски описује – велики број медија посвећен извештавању о истој ствари, на исти начин, уз упошљавање великог броја људи, док за то време бројне важне теме остају непокривене. Важан закључак зато јесте неопходност праћења трендова у погледу креирања и публикавања садржаја, а у контексту препознавања начина на који се мењају новинарске форме, селекују информације и контекстуално усмерава садржај у одређеном медијском окружењу, под утицајем актуелних изазова. Тај правац, за сад, само је донекле могуће испратити, док је завршетак актуелних процеса и њихове финалне производе готово немогуће предвидети. Можда је, наиме, једино извесно то да ће тај процес бити, у одређеном смислу, бескрајан, доносећи изнова различите изазове медијима, те да је, самим тим, немогуће и непотребно бавити се антиципирањем крајњих резултата. Оно што је, пак, потребно јесте то да се покуша сагледати актуелни тренутак и покуша адаптирати, имајући у виду последице које се сад могу предвидети.

Пол Фархи је још пре десетак година оправдано констатовао (2008) да, бар за сад, тај процес није праћен и адекватним бизнис успехом медија, што и данас,

добрим делом, стоји. Будућност свих медијских компанија (свакако и многих других) је неспорно, делом, уоквирена и нуждом праћења понашања читалаца (купаца новина), а генерални ставови публике се данас брже мењају, па се и досадашња правила у том погледу морају редефинисати. Стога је важна и тема познавања медијске писмености, јер је потребно у сваком тренутку познавати своју публику и градити прави однос према њој, праћењем тржишта и добрим одабиром циљних група и начина излагања садржаја. Експерти стога с правом истичу да је универзално најбољи рецепт за успех медија на тржишту заправо лежи у што већем подстицању ангажмана саме публике. Вилисова је тако, примера ради, давно указивала (1988) на важност привржености читалаца, односно ослушкивања потреба публике и оглашивача, али и самих запослених. Она тако управо наглашава значај укупности концепта – односно, важност сагледавања дневних новина (медија уопште) као интегрисане целине различитих сектора, али уједно и њиховог односа с читаоцима и оглашивачима, а потом и одабира адекватних маркетинг стратегија, развијања односа према конкуренцији и другим облицима медијских предузећа<sup>24</sup>, али и према локалним медијима и синдикатима запослених. Она анализира и питања буџета, уређивачких и организационих политика, али и бројна друга важна питања попут односа на релацији млађи – старији новинари. Аспект важности познавања окружења у којем медији егзистирају, задатака менаџмента и стратегија преживљавања, односно пословних планова и финансија, као и важности процене организације и понашање унутар редакције такође је истакнут. Кључна ствар, ипак, јесте у томе што ова ауторка, иако дневне новине посматра пре свега као озбиљан бизнис (насупротив доживљају који је примарно усмерен ка теми тзв. квалитетног новинарства), чак и у том случају изриче врло конкретну поруку да је неопходно прихватити да дневне новине, иако нужно оријентисане ка остваривању профита, никад неће у потпуности успети у својим пословним намерама ако не теже публикувању квалитетног садржаја. Она, наиме, претендује на то пошаље суштинску поруку да је примарна мисија новина да објаве квалитетан производ, у складу с тржиштем које настоје да покрију и минималним економским интересом.

---

<sup>24</sup> У време кад је Вилисова то писала, она је на уму, пре свега, имала однос према телевизији.

Поверење публике у дневне новине, као врсту медијских компанија и извор њиховог информисања, ипак и даље постоји, док поједина истраживања, попут једног које је пре неколико година реализовао „Reynolds Journalism Institute“<sup>25</sup> откривају веру у снагу новина и међу издавачима и медијским компанијама – то истраживање је очекивано показало и директну корелацију између висине оптимизма и тиража тих издавача, јер је међу оптимистима чак 83 одсто оних чији се листови продају у бар 50.000 примерака (Према Romanesco, 2012). Неизвесно је, међутим, и то да ли ће квалитет садржаја у оквиру актуелног, свакако и будућег, неспорно дигитално оријентисаног света, бити увек на потребном нивоу? Надмећући се раније с телевизијом у брзини, новине су и тада, као и данашњој „трци“, често заборављале на важност самог садржаја и контекстуализације информације. У дигиталном контексту, време је још важнији фактор, значајнији и од самог садржаја, који на дигиталној платформи продаје брзина доступности информације, али пре свега интерактивност и визуелни ефекат, а не квалитет. С друге стране, како су уредници данас они медијски актери који на крају пресудно формирају медијски садржај, настојећи да он буде што пријемчивији публици, у првом плану јавности више нису новинари, већ они (уредници), односно форма и садржај за који се одреде. Новинари су, самим тим, често с „невидљиви“ публици на новомедијским платформама.

С друге стране, постоје и различите компаративне предности штампаних у односу на медије друге врсте. Тако се, примера ради, наводе и две потенцијалне перспективе за посматрање предности новина, односно читања информација у штампи у односу на тзв. онлајн читање, које би, уколико се осврнемо на запажања стручњака као што је Tod Гитлин (*Todd Gitlin*), могле бити (2007):

1. *Електронско читање је површно* и у стварности заправо значи знати мање о актуелном и поред већег обима информација.

---

<sup>25</sup> „The Reynolds Journalism Institute“ (RJI) је институт који је формиран у сврху истраживања нових модела новинарства у ери нових технологија, а део је „University of Missouri School of Journalism“.

2. Новине мање одвлаче пажњу и захтевају већи фокус и ангажман читаоца, док електронске вести још немају свој вид „монетизације“, новине пружају шири контекст за информацију и причу која се саопштава.

Постоје, такође, и она мишљења која указују на то да нови медији, ипак, доносе и могућност и прилику „новим лицима“, док поједина друга у исто време напомињу да такви медији не омогућавају публици да јасно разликује различите врсте информација. Наиме, публика интернет медија гради контекст и утиче на динамику информација, али они тад истовремено губе осећај за историчност. То све утиче на важност интерпретације информације, коју и саме новине увиђају, па су поједини експерти, попут Шејле Тајл (*Sheila Thiel*), давно напомињали да се „оно што је важно, разликује од оног што је хитно, јер оно што је важно није често и ново, а онлајн новине су заправо искуство, а не производ“ (1998: 11). Њихова популарност резултат је забавног контекста који је иза њих, као интерактивности и динамичности коју они омогућавају. То, међутим, може значити и површност и немогућност разумевања суштинских проблема. Посебан парадокс јесте и то да се данас презентује више информација него раније, а да је много теже озбиљно обрадити одређену тему без негативног утицаја на приступ у обради неке друге. Превише информација води и томе да се читаоци на крају ипак отуђују и дистанцирају од њих (а стога и од самог медија). Нови медији ипак нису непријатељи, већ савезници традиционалних медија, а публика, издавачи и медијски радници су стога данас део исте (махом виртуалне) заједнице. Интернет медијске платформе новинама могу значити преокрет који је МТВ индустрија<sup>26</sup> својевремено омогућила телевизији, сматра такође Шејла Тајл, али само уколико скупа еволуирају до степена на којем ће развејати сумње у свој кредибилитет и поузданост (Исто). Заједно, као принт и онлајн, новине стога могу премостити јаз између медијског аутора и публике, а то се може догодити једино изградњом и одржањем поверења публике у садржаје које медији пласирају. Новине су својевремено чак покретале и окончавале ратове, а рачунајући и на данашњу моћ

---

<sup>26</sup> Синтагма „МТВ индустрија“ данас описује и део ширег, савременог културолошког контекста, а изникла је из феномена оличеног у називу и популарности истоимене (МТВ) музичке, кабловске телевизијске мреже, првобитно посвећене продукцији и приказивању музичких видео-спотова.



интернета, како Елџејн (*Elgan*) констатује, њихов „потенцијал да утичу на јавни дискурс је огроман“ (2012: 3).

Наводећи конкретне податке који говоре да индустрија новина заради по један долар од електронских вести за сваких десет долара које изгуби на штампаном издању, Пол Фархи је такође предвиђао (2005) и то да ће ускоро новине заправо бити таблети високих перформанси који генеришу различите информације из различитих врста извора, а све према вашим жељама, што се испоставило као прилично исправна процена. Он сматра и да интернет чини информисање ефикаснијим, јер неке од најбољих прича причају грађани-новинари, док су прави новинари заузети дуплицирањем већ испрличаних прича, али на крају, ипак, такође истиче да читање новина, ипак, има предност у односу на читање истих садржаја на неком деск-топ рачунару, иако се ситуација значајно мења ако у фокус узмемо нове генерације рачунара које доносе највиши квалитет слике, док огласе увек можете заобићи, а све је доступно и бесплатно. Уколико се вратимо на нешто раније истакнуту оцену да је незаинтересованост млађих генерација за садржаје дневних новина то што ће овој врсти медија донети крај, Фархи, међутим, такође сматра и то да оне нису у ништа лошијој ситуацији ако их упоредимо с другим сегментима медијске индустрије, јер је истина заправо то да су млади генерално незаинтересовани за то да буду информисани. То, самим тим, није ексклузивни проблем новина, већ читаве ове индустрије, а заблуда је, како он такође констатује, уједно и то колико људи данас познају нове медије, јер се о томе махом суди на основу глобалне популарности појединих друштвених мрежа.

Новине, како видимо, имају одређене компаративне предности. У циљу одржања профитабилности се, пак, данас предузимају ризичне мере зарад смањења трошкова (отпуштања радника, мање инвестирања у истраживачко новинарство или смањење броја страна) што се даље одражава и на квалитет медијског рада и садржаја, а потом на губитак публике и одлазак оглашивача. То, самим тим, утиче и на популарност и кредибилитет медија, што узрокује нове финансијске губитке. Таква пракса зато не доприноси квалитетном информисању, које мењају општепопуларни садржаји који воде конструкцији стварности зарад мање или више видљиве промоције нечијих интереса, али ни пословној стабилности медија. То је заправо парадокс и својеврсни „вртлог“ у којем

беспомоћно тумарају многи медији данас, и који се, самим тим, мора зауставити, а амбиција овог рада је да покуша да укаже на могућа решења.

Новине и традиционални медији кроз свој пут прилагођавања изазовима актуелног времена морају помоћи и томе да се у одређеном смислу ревитализује и читава медијска индустрија, напуштајући илузије и старе обрасце функционисања, јер ће их, у противном, публика сасвим напустити, а новац прећи у руке својеврсних парамедијских посредника, Реч је, наиме, махом о компанијама које се примарно не баве производњом медијског садржаја (самим тим им квалитет исто није посебно важан), већ се појављују искључиво као актер који се успешно користи конфузијом самих медијских компанија и њихових запослених. Оправдано се стога наглашава оно што Елцејн констатује (2012), а то је да је због свега данас нужно радити и на креирању новог профила новинара, јер се и новинарство и медији у целини данас мењају. Свеукупне промене и прилагођавање медија су стога неизбежни, јер је њихов опстанак у супротном прилично неизвестан. Свакако, ипак, морамо имати на уму то да медији имају примарну улогу да истражују и интерпретирају свет око нас, па се и њихова важност, стога, огледа у томе што, како напомиње Бери, обављајући такву функцију, заправо сигнализирају уколико дође до покушаја да се истина и правда желе заобићи. Њихов значај је стога утемељен на праначелима објективности и независности којима сви медији генерално треба да теже, премда тзв. нови медији (или нови-нови медији<sup>27</sup>), чини се, бар за сад, немају ту врсту утемељености у свом раду. Отуда полазе и констатације да ће дневне новине, ипак, моћи да преживе уз нужне промене које ће морати да усвоје, односно ако успеју да пронађу рецепт за креирање новог бизнис модела, јер им интернет може помоћи да смање трошкове, али и да увећају кредибилитет и приступ јавности, а самим тим и бројност и приврженост читалаца.

---

<sup>27</sup> Термином „Нови-нови медији“ покушавају се описати разлике и успоставити дистанца између оних нових медија који су, како напомиње Пол Левинсон (2009), иницијални кратор тог термина, такође засновани на дигиталним и интернет технологијама, али је епитет „нови“ код њих више присутан зарад истицање разлике у односу на тзв. традиционалне медије (штампа, радио, телевизија), а оличен је у њиховој базираности на имејл комуникацији и веб сајтовима, док су „Нови-нови“ производ актуелне технолошке револуције која подстиче конкретнију интеракцију и учешће самих конзумента, стимулишићу их да сами производе садржаја на овим платформама, на тај начин мотивишући и деловање глобалних покрета који често захтевају и одређене, шире социо-културолошке промене.

Новине се неспорно постепено покушавају адаптирати на актуелне изазове и промене, одричући се делом и својих традиционалних модела организације послова, али основно питање, ипак, остаје то – како њихов нови модел треба да изгледа? Наиме, носталгично понављање да ће нам дневне новине у свом традиционалном формату недостајати кад их једног дана више не буде било, тешко да имају било какав утицај у пословном смислу. Сви смо сведоци револуционарних збивања које се и те како огледају и у свету медија и новинарства, а какве ће бити последице и нови модели њиховог рада тешко се може поуздано тврдити. У циљу позитивног исхода по све, актуелни тренутак, стога, треба покушати посматрати кроз потенцијал које доба у којем живимо и његови изазови доносе за могуће позитивне промене по читаво новинарство и медије, али и савремено друштво у целини.

### *2.3. Медијски професионализам и интегритет у теоријском оквиру*

Актуелна криза медија, која је за многе, чини се неоправдано, једнака кризи новинарства, као и однос актуелних околности који данас утичу на рад медија, а које су стога у вези и с питањем медијског интегритета, скупа су тема великог броја медијских студија и дискусија. Наиме, криза медија, овај пут не без основа, неретко се изједначава и с кризом медијског интегритета, а новинарски професионализам, стога, из несумњиво оправданог разлога, разматра се кроз шири контекст тумачења кризе медијског интегритета, заједно истичући питање – где је излаз из актуелних проблема, односно – на који начин се треба усмерити како би се помогло новинарству и медијима, а самим тим и оним појединцима који су професионално укључени у ове процесе?

У свом осврту на важност улоге медија, Френсис Бал, између осталог, оцењује да је она „лишена величине“, као и то да су медији „заштитници народа и његових интереса“, и да представљају „гаранте постојања извесне кохезије друштва, која све оне што покушавају да га искористе и њиме владају подсећају на то да су интереси једне касте другоразредни и да такви морају и остати, иако су легитимни у односу на интересе самог друштва“ (1997: 137). Током историје новинарства, истицање идеала ове професије, како поједини теоретичари попут

наведеног Френсиса Бала такође наглашавају, неретко је и помагало новинарству да своје право на тражење информације учврсти и тако задржи и адекватну меру утицаја у друштву. Криза медија се, пак, као што је раније истакнуто у овом раду, често непрецизно, али и услед професионалног неразумевања и неодговорности, поистовећује и с кризом новинарства. У основи читаве заблуде заправо је питање улоге медијског интегритета и актуелни проблеми медија у том погледу, односно његова повезаност са актуелном (кризном) ситуацијом, које је, пак, у вези са индивидуалним интегритетом запослених у медијима, а пре свега са интегритетом медијских предузећа као целина.

Дејвид Милер напомиње да медији, према тзв. либерално-плуралистичкој теорији, обезбеђују „јавни простор у коме се деле информације и тако информише јавност“ (у Бригс и Колби, 2005: 112-123). Он, међутим, констатује да „медији делују унутар комплексног склопа притисака власништва, уредничке контроле и економских интереса, док новинари имају одређену меру аутономије у својим свакодневним пословним активностима“ (Исто: 128). Обим њихове аутономије, пак, зависи и од њих самих, али пре свега од њихових руководилаца. Дакле, у реализовању њихове суштинске улоге (информисања јавности) кључни су њихов професионализам и интегритет. Професионална култура новинара, пак, како подсећа и Џејмс Каран, допринела је „еволуцији новинских конвенција и формата, који су тренутно у транзицији“ (адаптацији изазовима), па се, међутим, догађа то се да „традиционалне разлике између чињеница и мишљења слабе с постепеним замагљивањем вести и интерпретације“ (у Бригс и Колби, 2005: 151).

Медијски интегритет се заправо односи на „карактеристике медијског система који утичу на начин функционисања медија – медијске политике, структуре, праксе и њихове односе који им омогућавају да служе јавном интересу и демократским процесима, демонстрирајући одређену врсту праксе у пословању и садржају – конкретније, односи се на могућност медија да: 1. пружи тачне информације без да служи или зависи од различитих власти; 2. осигура приступ грађана информацијама и могућност да изнесу различите ставове без пристрасности и пропаганде“ (Према Петковић, 2014: 21). Медијски интегритет, парадоксално, ипак представља „нову категорију у медијским студијама и истраживањима“, иако заправо означава „способност медија да функционишу као

извор веродостојних информација, место за изражавање мишљења широког круга друштвених група и појединаца и контролор носилаца власти, не улазећи при томе у клијентелистичке односе са центрима моћи и не дозвољавајући инструментализацију рада новинара за њихове посебне интересе који су у супротности с јавним интересом“ (Исто). С друге стране, главни производ медија свакако јесте њихов садржај, који је стога и најбоље мерило њиховог интегритета. Питање важности медијског интегритета је стога у вези и са једном од све присутнијих теорија која подвлачи важност квалитета садржаја у медијској борби за опстанак у сусрету с актуелним изазовима. Један од основних индикатора за испитивање интегритета, који и ово истраживање настоји да објасни као темељни, из тог разлога јесте новинарска (медијска) пракса која резултира и одређеним медијским садржајем. Теорија такође указује и на то да се медијска пракса односи на „доминантне обрасце за прикупљање, избор и селекцију вести о друштвеним појавама и актерима, доминантне формате садржаја, а стога и питање да ли одражавају инструментализацију медија, која је у функцији одређеног политичког и пословног интереса и тако смањују демократску улогу?“ (Петковић, 2014: 24).

У основи бројних актуелних процеса је, дакле, пре свега питање да ли је новинарска (медијска) пракса сасвим условљена екстерним, структуралним узроцима или је, и у којој мери, и сама део те структуре? То, како видимо, заправо значи и питање како се обликује медијски интегритет, али и његову корелацију са економском (финансијском) егзистенцијом медија, јер се само тако може утврдити да ли, и у којој мери, постоји међузависност између медијског интегритета и актуелне кризе медија, односно да ли ниво медијског интегритета утиче (и на који начин) на егзистенцијалну (не)стабилност медија. Подсећања ради, Хенрик Орнебринг (*Henrik Ornebring*) неспорно постојање интерних и екстерних утицаја на медије у пракси види као сложен механизам и у основи оба је, како индиректно упућује, професионализам медија и медијских актера у датим околностима (2009). Реч је заправо о есенцији наведеног концепта „медијског интегритета“. Дијагноза о кризи медија се, с друге стране, из разлога недовољног разумевања сложености тог концепта, изједначава с кризом новинарства, што је нетачно или бар непотпуно тумачење, јер се евентуално постојање кризе новинарства може тумачити искључиво као последица кризе организације самог

начина функционисања медија и рада запослених у њима, с обзиром на то да медији као целина увек могу покушати различито да одговоре на актуелне изазове и тежити томе да омогуће квалитетно новинарство и сопствени развој.

Сложеност међузависности екстерних и интерних утицаја на медијску праксу и медијског интегритета указује на то да Џулија Еветс (*Julia Evetts*) правилно разликује (2003) две врсте професионализма (*Организациони* и *Радни*). Таква подела заправо прати и два гледишта штампе које наводи Џејмс Каран, јер је уједно и одраз односа присутног екстерног утицаја (политике) на медије, на шта упућује организациони, али и професионализма медијских актера, коју потом одражава радни професионализам. У овом раду раније наведеној, а неспорно доброј интерпретацији Орнебринга, први тип професионализма се везује за рад медијског менаџмента, а други за њихове запослене, односно пре свих за новинарске групе, и њихов однос је у пракси однос преговарања, а не антагонизма. Тај однос се стога може пратити на релацији између начина организације медијских редакција и свакодневних процеса унутар њих и тежњи новинара да чувају стандарде. Стога би се и актуелна криза исправније могла доживети као последица неналажења адекватних бизнис модела, односно баланса унутар тог односа и стварања услова за професионалан рад медија и запослених у њима. На такве закључке упућују и многи експерти, наглашавајући да прво треба анализирати рад најодговорнијих у медијима (менаџмента) и његове последице по климу и услове рада у редакцијама, а тако и по рад новинара и медијски садржај – а самим тим и углед и тржишне резултате (Беговић, 2002; Chan-Olmsted, 2006...).

Таква, обједињена анализа усмерености медијског рада и садржаја, неопходна је како би се указало на начин и квалитет извештавања, а тако и одговорност и интегритет медија, али и њихову стабилност у раду и пословању. Бројна су, наиме, мишљења, а моје је такође једнако усмерено – да је питање успеха актуелне медијске транзиције заправо питање успеха менаџмента, самим тим, последично, и квалитета садржаја и очувања интегритета медија. То стога значи усмерити се ка проналаску стратегија за адаптацију и опстанак новина, али на тај начин што би у средишту тих стратегија била примарна оријентација медија ка садржају који излажу (тзв. *content-first* стратегија), а која подразумева

квалитетну селекцију информација, извештавање и публикување садржаја, самим тим и очување медијског професионализма и интегритета.

Значај новинарства и медија, често изједначених с „четвртим стубом демократије“<sup>28</sup>, а уједно и њихова снага, лежи стога у томе што новинари треба да буду на они на које се можемо ослонити онда када се не можемо поуздати у надлежне друштвене институције, које би у том погледу требало да имају суштинску улогу, а које због разних мана и злоупотреба то често не чине. Веселин Кљајић зато упутно констатује да је за решење бројних актуелних проблема с којима се медији сусрећу или их, пак, сами производе, неопходан „ангажман свих важних друштвених актера, а не само медијских радника и теоретичара“, наглашавајући на тај начин и „важност учешћа државе у начину третирања медија, уколико желимо озбиљну штампу и уређен медијски простор, јер медији и издавачи неће успети сами да се изборе“ (Према Еркер у листу „Данас“, 2012). Данијел Корни (*Daniel Corny*) је тему етике медија такође оправдано разматрао (1999) на нивоу самих институција, како би могао поставити важно питање одговорности и саме јавности за квалитет информисања. Он тако указује и на битну тему честих случаја супротстављања правне регулативе и новинарске етике, док новинарску потрагу за истином и тему новинарске објективности види као централно питање медијске етике и интегритета. Посебну важност, међутим, свакако има његов закључак да су највећи кривци за злоупотребе, поред очигледног утицаја моћи новца и политике, ипак, често унутар самих медија, а пре свега у редовима медијског менаџмента.

И поред добрих примера квалитетног, истраживачког новинарства, чији аутори и они медији који их ангажују се пре свега руководе осећањем шта је морално и исправно, захтевајући највише и стога трагајући за истином, могућности такве праксе су неретко лимитиране, али се разлози тих ограничења тешко препознају, а неретко и свесно занемарују. Новинарство се зато мора посматрати кроз целокупне медијске организације, укључујући и везе самог медијског система с другим, попут правног, политичког или однос медија са утицајем нових технологија.

---

<sup>28</sup> Како је формулисао и Џон Кин у „Медији и демократија“, 1995, стр. 20-22.

Квалитетно новинарство заправо почиње тамо где се одважно иде даље од нужне агенде свакодневног информисања о актуелностима, пратећи оне теме које суштински утичу на функционисање читавог друштва, а чије расветљавање би требало да води ка равноправном третману свих грађана и извођењу одговорних лица правде. Једино тако и сами медији и њихови запослени могу на дуже стазе рачунати и на поверење и приврженост публике, од којих, ипак, највише зависе и њихов професионални и пословни опстанак и развој.

#### *2.4. Задаци медијских актера*

Новинарство и медији су свакако моћан чинилац промена у друштву, у свим земљама и на свим континентима, јер и те како утичу и на грађење контекста у којем сви мислимо и радимо. Наиме, у данашње време, кад је однос медија и конкретних друштвених „полуга моћи“ посебно важна тема свакодневних дискусија и анализа, и те како је важно, што на више места истиче и Џејмс Каран (у De Burgh&Curran, 2005), то да увек треба имати у виду да медији и њихови запослени снажно утичу на јавни дискурс. Отуда и сличне оцене бројних утицајних аутора, који истичу да су „медијски радници кључни за преношење културних вредности јер одређују услове за то које вредности ће бити важне и нуде симболичне путоказе за стандарде поступања, укључујући ту и етичко понашање“ (Алвин Деј, 2008: 44). Та чињеница указује и на важност оног у уводним деловима овог рада истакнутог питања – како се долази до улоге медијског радника, како се производе медијски садржаји и какве су потом импликације тих, чини се, суштинских процеса за новинарство и медије?

До пре неколико година, задаци и одговорности у медијским компанијама и предузећима били су такорећи уже-специјализовани, па је, примера ради, сваки новинар био специјалиста за одређену област, чак и за одређене теме у оквиру конкретне области, а постојала је и разлика између новинара-коментатора, новинара-репортера, новинара-интервјуера... Данас се, међутим, запажају другачији обрасци и трендови који воде универзализацији и захтевима за другачијим профилом запослених у медијима. С друге стране, послови у једном медијском предузећу-компанији данас захтевају широк спектар знања и вештина



који превазилазе некадашњи професионални оквир обучености медијских радника, па се и обим одговорности и задатака, пратећи изазове које доноси пословање у савременом свету, из дана у дан усложњава.

Кад је реч о дневним новинама, истраживања показују да је тај сегмент медијске индустрије још увек захвата значајан део запослених у области медија и новинарства. Расмус Клас Нилсен, примера ради, у раније цитираној студији „Ten years that shackled media world“ наводи да подаци указују на то да је „око 60 одсто свих новинара у Финској и САД запослено у штампаним медијима, док у Великој Британији тај проценат прелази 80 одсто“ (2012: 19). Парадоксално, упоредо с трендом повећања врсте послова, диверзификације задатака и увећања укупних обавеза запослених у медијима, намеће се потреба за смањењем броја запослених унутар медија, јер се као један од основних захтева, следствено том другом тренду и могућностима које доносе нове технологије, истиче и нужност универзализације професије медијских радника (актера). Та потреба захвата и онај менаџерски, управљачки (бизнис) и уређивачки сектор у медијима, али пре свега директне извршиоце задатака које они делегирају – новинаре, фоторепортере и сниматеље, дизајнере и преламаче... Тачније, као једна од доминантних тенденција данас се намеће захтев да све потоње побројане професије и задатке данас такорећи обједини један, универзални медијски радник, који би истовремено успешно умео да пише, фотографише, снима и потом тај садржај што ефикасније и квалитетније обради и публикује. С друге стране, од медијског менаџмента се захтева да познаје и „суве“ медијске процесе и технологију рада редакција, али и да испуњава задатке у погледу организације и обезбеђивања стабилног функционисања медија (пре свега у финансијском погледу). Такав, универзалистички приступ решавању актуелних изазова, ипак, отвара многа питања, производећи уједно и бројне полемике на тему тога да ли је такво усмерење медија добро, с обзиром на то да његову оправданост неретко демантују и одређени резултати у пракси тих медија. Овакав спој, својом природом тешко спојивих задужења, често резултира и оном раније наведеном „несрећном зближавању уредничког и маркетиншког сектора“, које заправо у пракси значи могућност утицаја са стране на запослене и садржај медија.

Ана Стевановић такође констатује да медији и њихови запослени у актуелним глобалним тржишним условима морају да „1. поштују захтеве тржишта и задовоље апетит јавности за сензационалним аспектима живота што се огледа у неутољивом апетиту таблоидског новинарства, 2. емитују убеђујуће комуникације, користећи суптилније и понекад неприметне технике за манипулисање јавним мњењем; 3. производе и шире масовну забаву, која представља етички изазов јер нема сагласности о томе каква треба бити њена улога у друштву“ (у „Медијски дијалози 16“, 2013: 321-323). Медији данас, како се такође често наводи, неспорно имају потребу за новинарима различитих вештина, који морају поседовати и врхунску техничку писменост (Према Gade, 2004; Elgan, 2012...). У светлу различитих последица актуелних медијских процеса, чини се корисном и сугестија да би компетенције запослених у медијима, имајући у виду сложеност тренутка у којем медији функционишу данас, убудуће конкретније морали да се проверавају и вреднују (Meuer, 2004).

Кад је реч о тзв. извршиоцима медијског посла, чија одговорност је оличена у оном што Орнебринг назива радним професионализмом у медијским организацијама, односно традиционално утемељеном односу који граде новинарске групе, они су превасходно усмерени ка различитим задацима у вези са припремом садржаја које медији публикују. То су, дакле, новинари, фоторепортери и сниматељи, преламачи и дизајнери, али и уредници рубрика. Наиме, уредници рубрика се данас доживљавају као тзв. менаџери средњег реда, јер за разлику од главних и одговорних уредника (што је и на примеру медија у Србији често једна особа), који подједнако морају да имају у виду оба аспекта медијског деловања (бизнис-финансијски и новинарско-садржински), они готово никад нису директно укључени у бизнис аспекте медијског функционисања.

Френсис Бал напомиње да „новинарство, у изворном облику, постаје господар посредовања, опуномоћеник људи, посматрач који уместо њих види оно што и они сами не могу видети“, а да „новинар свој легитимитет дугује само јавности која изражава поверење опредељујући се за новине или радиодифузне програме које нуде издавачи или дифузори“ (1997: 114-115). Бал, стога, закључује да „данас постаје неопходно да новинари хитно поново нађу своје корене, темеље своје вокације, да поново сагледају услове под којима је рођена њихова професија

а који су истовремено услови њиховог опстанка“. То је, како он наводи, уједно и „једини начин да свом позиву осигурају поштовање, иако се подручје њихове активности изменило, а услови за обављање тог позива више нису исти, па чак су и средства која су им на располагању савршенија од оних којима су располагали њихови преци, али су улози исти као и пре једног и по века“ (Исто: 116). Роланд Лоример је, пак, својевремено запажао да професија новинара, као и већина других, има „скуп својих идеала којима се запослени у оквиру ње руководе и на које се позивају приликом рада“, а да „савремено новинарство те идеале види у друштвеној позицији и улози медија и саме њихове професије“ (1998: 150-153). Њихови идеали су усресређени, како он истиче, ка „трагању за информацијама, а заснивају се на посвећености томе да се догађаји и лица третирају непристрасно и праведно, и уважава добробит заједнице и хуманизма уопште, у духу лишеном цинизма“ (Лоример цитира према закључцима наведним у оквиру „Royal Commission of Newspapers of Canada“, 1981). Ти идеали се стога доживљавају и као проширење једног од основних права сваког појединца – слободе говора и они су кроз историју помагали овој професији да задржи свој значај, права и место у друштву, уједно утичући и на формирање норми које штите сама права те професије. Исти аутор сматра и то да „већину новинара чине идеалисти, који не узимају олако идеале своје професије, сматрајући их важним и за читаво друштво“. Њихова слика читаоца, како он примећује, ипак је „више идеализована, него што то одговара профилу просечног конзумента, који пресеца тзв. главни ток новинарства“. Сами новинари се данас стога, према мишљењу Лоримера (Исто), деле на оне „који се здушно поистовећују са усмерењима свог менаџмента, премеравајући тај ток према мери оног што се чита (гледа) – односно купује (продаје), запостављајући често норме професије и шири интерес друштва, и другу групу која је склонија томе да свој задатак поистовећује с ширим друштвеним интересима, тежећи копању у дубину и великој селекцији и тумачењу информација, чак и запостављању динамике важне за новинарску причу“. Границе између наведеног, главног тока новинарског рада, и разних група са обе стране различитог спектра (друштвеног, политичког, новинарског...), свакако варирају од земље до земље, па се и разлике у квалитету и усмерености

новинарског (медијског) рада стога могу засебно уочавати и тумачити, а пре свега када је реч о њиховом приступу у процесу обраде различитих друштвених тема.

Уредник рубрике, на тај начин, представља и директнијег посредника између бизнис-управљачког сектора у медијима и таквих аспеката медијских активности и самог новинара или фоторепортера. Он, наиме, истовремено представља бизнис свет и његове захтеве креативном медијском појединцу, али и обрнуто. Стога су „сви уредници приморани да раде под велики стресом у изразито захтевном окружењу, јер морају балансирати између захтева и циљева ове стране који су често сасвим асиметрични“ (Према Redmond, 2006: 127). То често производи и различите грешке, али и бројне заблуде. Оне постају још израженије, а последице само негативније, у ситуацији када та улога бива поверена појединцима који јој нису дорасли – професионално, а често ни морално. Ван Енгелен (*Van Engellen*) такође наглашава (2007) питање уређивања новина, као оно које је од суштинске важности, а самим тим и значај анализе профила уредника у 21. веку, који данас морају доследно одговарати потребама публике, али и вредностима квалитетног обављања уређивачког посла.

Главни и одговорни уредници, с друге стране, стога јесу они који данас посебно морају да балансирају између пословних задатака који су углавном усмерени ка финансијском аспекту функционисања медија, и оном примарно-медијском, како неки кажу, занатском и усмереном пре свега ка задацима унутар редакција. Они се на овим просторима често „регрутују“ из редова новинара и уредника рубрика, што може бити мач с две оштрице, јер су, самим тим, углавном и без искуства у овом другом, бизнис-оријентисаном „битисању“ медија и, као такви, често невешти у разумевању и сопственом прилагођавању на ту врсту задатака. Јасно је да на тај начин последице трпе и сами медији. С друге стране, уколико на такве позиције бивају изабрани људи без искуства и разумевања за то како функционишу процеси унутар редакција, односно оне активности које су усмерене пре свега ка припреми и важности квалитета самог садржаја, ти аспекти медијског рада и деловања тако често бивају потиснути у други план. У том случају, медији бивају доживљени искључиво као савремене бизнис-апаратуре које зарад корпоративног успеха на тржишту могу, по потреби, бити

инструментализовани, и то увек и од стране сваког. Важност квалитета садржаја, односно медијског професионализма и интегритета, тад је од секундарног значаја.

Медији данас већином полако успевају да сагледају размере промена које се тренутно одвијају, а које су пре свега усмерене ка разумевању учешћа читалаца у процесу информисања. У исти мах, иако се с правом може констатовати да је свет новинарства самокритичнији од многих других јавних делатности, запажа се и то да су запослени у штампи добрано пали на актуелном испиту компетенција, а да медијске организације никако не могу (нити треба) да им чувају позиције. Крајње последице су свакако претња и за читаву медијску индустрију, али и цело савремено друштво (па отуда и често истицана констатација о неинтересованости младих за то да буду адекватно информисани). Новинарство, а самим тим и опстанак појединих медија, данас несумњиво добрано зависе од садржаја који ти медији могу да понуде. Ту је, стога, посебна одговорност на уредницима који тај садржај бирају и приређују. Умешност уређивања, како констатује (2016) Елисон Мекадам (*Alison MacAdam*), огледа се у томе да сваку причу учините другачијом и вредном памћења, а данас се, пак, како она такође подсећа, често констатује да је све мање добрих уредника, а да су разлози за то бројни, а једна од њих је и слабљење традиционалних медија (посебно штампаних) у којима су се некад стварали добри уредници, затим брзина функционисања данашњих медија у којима се уредничка улога често доживљава као непотребна и успоравајућа, а наравно ту је и утицај нових технологија који чини да се прекаљени, квалитетни уредници све теже адаптирају на промене и изазове које они доносе. Па ипак, како ова ауторка опомиње, кривица за то припада и медијима, који су дуго занемаривали важност улоге уреднике, а самим тим и припреме својих запослених за такве задатке. Наиме, како Мекадамова с правом констатује, околности су биле такве да су уредници деценијама уназад имали велику одговорност, али не и адекватну институционалну подршку, па је баш из тог разлога, како наводи ова ауторка, данас више него икад раније неопходно дефинисати – шта чини једног уредника добрим? (Исто). Уз адекватно новинарско искуство и карактеристике, та вештина је, како иста ауторка такође упућује, ипак, способност уредника да разумеју и идентификују се са радом и изазовима својих запослених, али да истовремено задрже и адекватну критичку

дистанцу како би могли на прави начин да их усмеравају и руководе процесима у редакцији („морате бити у стању да свом новинару кажете да му прича (текст) није добра, а да га притом мотивишете да је учини бољом“).

Уредник, као и пре, и данас мора умети да структурира причу, истиче Елисон Мекадам, али и умети да задржи добар фокус, а да се уједно стави у позицију публике и буде способан да уочи талентоване и другачије ауторе и приче. Осим тога, он данас мора размишљати и деловати и из углова који до скоро нису били потребни, као што је: 1. мислити о томе ко чини циљну публику, како она размишља и шта жели и очекује; 2. познавати и разумети канале којима дистрибуира свој садржај; 3. умети да уочи, разликује и одабере форме за рад и припрему садржаја и све оно што се догађа у оквиру појединачних фаза процеса његове припреме (Исто). Џин Дикинсон (*Jean Dickson*) оправдано напомиње (2008) и то да актуелни проблем бројних медијских радних средина јесте и однос претпостављених према својим запосленима, констатујући да само једна лоше изабрана реч може „убити“ креативност, а она је од суштинског значаја за успешну реализацију свих процеса у медијима.

У овом региону, примери бројних негативности који воде таквим резултатима још су драстичнији. Иза њих, обично су и покушаји утицаја „са стране“ на рад редакције и одабир и усмереност садржаја медија. Председник новинарског друштва Хрватске, Саша Лековић, примера ради, упозорава (Према платформи „Цензоловка“, 25.9.2016. године) да „таква ситуација генерише послушност уредника, то јест менаџмента, који су већином продужена рука власника а не први међу једнакима у редакцији, отварајући тако могућност самоцензуре и незамерања власнику“. Независност уређивачке политике у Србији је, пак, дефинисана и важећим чланом 4. Закона о јавном информисању и медијима, где стоји да се „не сме угрожавати слободан проток информација путем медија, као ни уређивачка аутономија медија, а нарочито вршењем притиска, претњом, односно уценом уредника, новинара или извора информација“<sup>29</sup>, али је њена важност данас у многим медијским компанијама, али и самом друштву и надлежним инсититуцијама, сасвим потиснута у други план.

---

<sup>29</sup> Закон о јавном информисању и медијима, "Службени гласник РС", бр. 83/2014, 58/2015 и 12/2016.

Управљачки, односно менаџерски сектор, с друге стране, оличавају, пре свега, одговорности тзв. медијског менаџмента, или пак оно што Орнебринг назива организационим професионализмом. Примарни задатак управљача у медијима, наиме, свакако јесте остваривање планираних организационих циљева, користећи све постојеће ресурсе (информације, новац, људство) на најефикаснији и најефективнији начин, а њихов рад истовремено треба бити усмерен ка томе да се увећа профит компаније, али и да се уједно штити и шири друштвени интерес, што свакако није једноставно истовремено остваривати. Обављати управљачке (менаџерске) послове у медијима, стога, свакако није лако, а данас је, имајући у виду природу бројних изазова с којима се медији срећу, чини се, можда и посебно тешко. Недостатак новца за развијање адекватних услова рада, одабир и имплементацију адекватних стратегија за производњу, дистрибуцију и рекламу садржаја које медији производе, у околностима свепрожимајућих технолошких и изазова друге природе, за многе је превелик залог. То је посебно видљиво у оним економски и културолошки сиромашнијим срединама, где се мора изнаћи модел одрживости упркос свеопштом сиромаштву и чињеници да публика често нема средстава, али ни интересовања, да буде међу конзументима садржаја које ви производите. Један од проблема с којима се свакодневно сусрећу су и екстерни утицаји, попут утицаја политичке власти и оглашивача, који су, такође, посебно изражени у оним демократски и економски мање развијеним друштвима. Медијски менаџери су често суочени и с тим да на располагању имају неискусне, недовољно обучене и незаинтересоване раднике, прилично нереалних очекивања од саме професије коју обављају, а која, пак, нису праћена и једнако високом привржношћу професионализму и одговорном испуњавању самих радних задатака. Све то, појављује се као одлика у условима када власници медија паралелно врше притисак на њих да се креира садржај који би имао што већу популарност на тржишту, а како би саме медијске компаније биле финансијски успешне, а њихова улагања исплатива.

Разлика у перцепцији, односу и приступу актуелним изазовима у раду медија међу различитим врстама медијских актера (запослених у медијима) и те како постоји. О разлици међу запосленима у медијима у њиховим погледима на актуелни тренутак и приоритете које медији данас имају пред собом, примера

ради, говори и текст Алекса Вилијемса (*Alex T. Williams*), који анализира (2017) истраживање „American Press Institute“<sup>30</sup> из 2015, које је обухватило више од 10.000 новинара и оних који се школују за тај позив, уз додатак података о истраживања менаџмента које су спровели „American Society of News Editors“ и „Radio Television Digital News Association“<sup>31</sup>. Оно је, тако, у укупном збиру обухватило одговоре око 1.600 медијских менаџера и 3.600 осталих запослених, анализирајући њихова искуства у периоду 2010-2015. Фокус је био на следећим медијским процесима и задацима: праћење публике, креирање садржаја, нове дигиталне алатке, познавање медијских бизнис аспеката, прикупљање информација и вештина писања, развој каријере, и медијска етика и регулатива. Све укупно, ово истраживање настоји да покаже (не)сагласност у односу медијског менаџмента и њихових запослених а према изазовима с којима се медијска индустрија данас сусреће, пратећи утицај разлике између њихове улоге и схватања на то колико су медијске компаније успешне у одговору на њих. Сума налаза показује неколико суштинских и свакако интересантних закључака:

- Менаџери желе бржу адаптацију на нове технологије и показују (тврде) да су више привржени новим технологијама.
- Менаџери придају већи значај резултатима испитивања публике и тзв. „*data-journalism*“, односно новинарском приступу где новинар анализира велики број података настојећи да идентификује потенцијалне вести.
- Велики проблем за све постаје обим послова, где се као највећи проблем види питање организационих и људских ресурса.
- Запослени исказују нижи степен по питању поимања и пројекције сигурности на свом послу од њиховог менаџмента.
- И једни други су на једнак начин искусили и на сличан начин тумаче ограничења и смањења по питању новчаних надокнада.

---

<sup>30</sup> Организација која је у вези са „News Media Alliance“, једном од највећих и најутицајнијих заједница медијских компанија у САД, а која прати и генерише идеје које прате рад издавачких и медијских компанија, помажући да рад новинара и медија буде одржив и квалитетан. Више о њој може се видети на страници: <https://www.americanpressinstitute.org/about/about-us/>

<sup>31</sup> Реч је о удружењима медијских кућа и професионалаца, чија се природа може спознати и из њиховог назива, а више може сазнати на страницама: <http://asne.org/> и <https://www.rtdna.org/>



- Ван својих примарних професионалних задатака, менаџери имају више слободног времена, док га њихови запослени користе за друге, хонорарне послове.
- Запослени исказују већу скепсу по питању финансијских аспекта рада медија, а пре свега према тзв. спонзорисаном садржају и агрегаторима таквог садржаја.

Овако сумирани налази индиректно можда говоре и у прилог постојању тешко премостивих разлика међу различитим структурама запослених у медијима, а у погледу њихове вере у своју и професионалну будућност медијских компанија. Одређени оптимизам код оних високо позиционираних у медијским хијерархијама би се, пак, можда могао довести у везу и са њиховом већом материјалном стабилношћу, док је посебно занимљив својеврсни подтекст већине ових налаза, онај који у извесном погледу показује и то да су „обични радници“, односно они који нису део менаџмента, заправо они који с више забринутости гледају на утицај новца на квалитет садржаја, а више резерве показују према иновацијама које у том погледу доносе нове технологије.

Упркос важности теме и видним неслагањима око тога да ли се медији довољно брзо адаптирају на нове околности рада и пословања, Вилијемс у једном свом другом тексту такође констатује (2017) да је уочено и то да се недовољно пажње посвећује томе како запослени у медијима доживљавају те промене. Уочене и наведене разлике могле би се објаснити, пре свега, различитом природом њихове професионалне улоге и одговорности; менаџери су тако више усмерени ка проучавању и примени нових трендова, док су њихови запослени фокусирани на креирање садржаја, где запослени који показују веће разумевање за нове трендове бивају чешће промовисани у редове менаџмента. Највећа разлика види се у томе како они сагледавају и рангирају оно што је важно по питању вештина у погледу исказивања лидерских капацитета – 58 одсто менаџера каже да је важно, спрам 42 одсто таквих одговора код њихових запослених. Остале вештине које менаџери истичу као важне су и оне које су у вези с познавањем тзв. економије медија, попут маркетиншких активности у новом медијском контексту и вештине праћења података о очекивањима публике.

Различита истраживања показују и то да „запослени у медијима своје задовољство према послу који обављају везују за могућност идентификације с пословним циљевима које њихови надређени дефинишу“ (Према Veat, 2006: 112), па се оправдано стога истиче и „неужност побољшања баланса на линији новинари-уредници-менаџмент, јер „недостатак организације и планирања често води лошем медијском производу“ (Према Peters, 2004: 88). Ове оцене стога подупиру и раније наведену дијагнозу Орнебринга који наглаша да је однос медијском менаџмента и њихових запослених (организационог и радног професионализма) у пракси заправо однос преговарања, а не антагонизма (2009).

Остаје, пак, и даље отворено питање: колико су свега тога свесни и колико томе истинске теже сви релевантни медијски актери који обављају одговорне задатке у оквиру медијских компанија-предузећа?

## *2.5. Промисљање оптималних модела*

Међу бројним актуелним предвиђањима, која су делом наведена и у овом раду, један део заузимају и она усмерена ка прогнози која прилично суморно наговештава да ће тзв. физички концепт новине, оличен у свакодневним штампаним издањима, убрзо постојати искључиво као својеврсни „фетиш“ производ који ће куповати и конзумирати само узак круг заљубљеника. Поједина, нешто оптимистичнија размишљања, пак, наговештавају то да ће ускоро све мање важно бити само име новине, а све више њен садржај, што је добра вест за новинаре, али не толико и за власнике новина. Утисак је да такво размишљање деле и поједини домаћи медијски актери који су учествовали у истраживању спроведеном у оквиру овог рада, па чак и они хијерархијски најутицајнији међу њима, који и сада постојање и опстанак своје медијске куће анализирају размишљајући у таквом кључу. Оцена по питању тога да ли је такав став за те новине добар и потенцијално исплатив за њихов опстанак је, пак, друга тема, која ће свакако бити јаснија у годинама које долазе.

С друге стране, опстанак медија у оном традиционалном схватању, које намеће њихову посвећеност испуњавању улоге у погледу заштите ширег друштвеног интереса, неспорно је важна због последица које њихов рад има, али

не само по њих и њихове запослене. Тај вид њихове одговорности се, међутим, често занемарује због борбе за профит. Промена такве пословне логике може стога бити и почетак решења за поједине актуелне проблеме. Примарна мисија медија, самим тим и дневних новина, наине, јесте и увек би морала бити то да објаве квалитетан производ, у складу с тржиштем које настоје да покрију. Квалитетно новинарство почиње тамо где се анализирају случајеви који утичу на цело друштво, а значај, али и снага медија, леже у томе што они треба да буду на висини задатка чак и онда кад се не можемо ослонити на надлежне институције. Основана су стога и она стара упутства да је неопходно прихватити да медији, иако нужно оријентисани ка стицању профита, могу бити успешни једино ако уједно теже и квалитетном извештавању, а да би најбољи савет за њих био да више улажу у креирање садржаја, што ће им се кроз изградњу дуго урушаваног кредибилитета у јавности, потом вратити и у економском смислу (Willis, 1988). Такав избор приступа тржишту и публици могао би показати и то да људи желе да читају одређене садржаје (ако за њих имају вредност) без обзира на врсту медијске платформе где се они пласирају, а тако медији најједноставније могу тестирати и евентуално доказати (или оповргнути) и њихову приврженост.

Брајан Мекнер подсећа на оправданост Каранове процене (у Curran&Seaton, 1997) да утицај нових технологија ипак неће значајније променити структуре власништва и контроле над традиционалним медијима, као што су дневне новине (у Бригс и Колби, 20005: 275). То је мишљење које заправо иде у прилог оној тези да су нове технологије, и поред могућих бенефита, ипак, донеле највише изазова самој организацији рада у медијима и запосленима у њима, док су контролори и власници медија и даље на сличним позицијама. Наине, како Макнер такође наводи, технологија јесте донела уштеде новинама, омогућивши им, примера ради, објављивање викенд подлистака и додатака или смањење цена издања (он наводи пример одлуке у Британији из 1993. године о смањењу цена примерака дневних новина на тржишту), али је то само учинило то да они који иначе доминирају задрже своје позиције, док су сами медијски радници у све лошијој позицији због мањих плата и права, а све већих обавеза и сложенијих задатака у послу (Исто: 278). Он такође сматра и то да су најаве о смрти новина претеране, и притом подсећа на помало шаљиву, али не и

бесмислену изјаву Џона Каца (*John Katz*) да је њихова предност увек у томе „што ћуте, не преносе се, не захтевају струју, не ломе се и не нападају их вируси...“. Као посебна предност дневних новина, наиме, наводи се њихова „предустретљивост према читаоцу“ (*user-friendliness*), односно то што се њихови садржаји могу „конзумирати“ увек и на сваком месту, без посебних услова и напора за ту радњу.

Примери дневних новина, као и штампаних медија генерално, данас се често анализирају заједно с примерима издавача књига, упоређујући актуелне трендове у погледу популарности дигиталних садржаја оба производа, односно пада популарности конзумирања њихових садржаја на папиру. Крис Сатклиф (*Chris Sutcliffe*), примера ради, анализирајући (2017) пример медијске куће „Future Publishing“, која се са тзв. принта<sup>32</sup> успешно адаптирала околностима пословања у новотехнолошком окружењу, и као три основна стратешка усмерења (предуслова за успешну транзицију) који се генерално могу препознати код оних који су се успешно адаптирали, види приврженост читалаца на које су ти медији фокусирани (*Community*), затим контекст који својим садржајем креирају у том делу јавности (*Context*), као и утисак који садржај производи код читалаца (*Customer journeys*). Чини се да би се ови закључци могли применити као савет и за пример било које класичне медијске куће. Наиме, процес адаптација на нове околности рада, иновације и пословање медија у том погледу, како истиче (2015) Крејг Силверман (*Craig Silverman*), заједно налажу то да нужне промене буду усвојене у свим деловима и свим аспектима функционисања медијских компанија. Он зато наводи пример модела који описују Кери Браун и Џонатан Гровс (*Carrie Brown* и *Jonathan Groves*), а који у свом раду „The Lean Newsroom: A Manifesto for Risk“ предлажу онај модел који би у свом средишту имао три суштинска елемента – *иновацију, стратегију и културу*, уграђене у одређени временски оквир у којем би се комуницирале компоненте иновација које могу одмах бити примењене зарад брже адаптације, а где утицаји окружења и њихова рефлексија по начин организације рада редакција заправо налажу дугорочну посвећеност овом процесу како би се он заиста усвојио и потом довео до одређених позитивних промена. У средишту свега, дакле, мора бити адекватна *стратегуја*, која обједињује све аспекте потребних *иновација-адаптација* (као што је анализа и прилагођеност

---

<sup>32</sup> Тзв. принта или штампаног издања као основног и приоритетног, односно, у овом контексту, оних околности које су до сада диктирале такав приступ у раду и самом тржишту.

публици), као и потребни *културолошки елементи* оријентисани ка адекватном позиционирању медија на тржишту и одабиру циљне групе (публике), а како би било могуће дефинисати мисију и циљеве медијске организације.

Овај модел је такође и производ свести о томе да свака промена прати и окружење у којем редакција функционише (о чему је раније више било речи и у овом раду), а где је начин на који се организују процеси у редакцији заправо продукт и рефлексija саме унутрашње организације медијске компаније. Намеће се, како констатује Силверман, уједно и неколико кључних састојака који условљавају могућност постојања адекватно усмерене акције и методологије која би омогућила и кретање новинарско-уређивачког и бизнис-менаџерског дела медијских компанија. То су потреба менаџмента да дефинише, истакне и сама поштује приоритете у свом уређивачком, а самим тим и тржишном усмерењу, и на тај начин пронађе и начин који би помогао да се изграде медијска култура и структура које би омогућиле иновације у раду и потом водили формулисању адекватних идеја, али и се истовремено морају пратити и реакције јавности (публике) и са њима усаглашавати и пракса медија.

Извештај „University of Pennsylvania“ такође је својевремено указао (2012) на чињеницу да смо сви данас сведоци промена навика и читалаца, а стога и пословања медија и маркетиншке индустрије. У обиљу бројних запажања и налаза истраживања, издвајају се и занимљиви наводи Кетрин Залески (*Katharine Zaleski*) из „The Washington Post“, која је раније била и део уредништва „The Huffington Post“, а која једнако примећује (Према наведеном „University of Pennsylvania Report“ из 2012. године) то да се данас неспорно крећемо ка стварању окружења у којем ће се посао медија морати фокусирати не на форсирање одређених производа (садржаја) од стране издавача, већ на праћење жеља конзумента. Домаћи специјалиста за дигитални маркетинг и нове медије, Драган Варагић, једнако оцењује (2015) да је „тзв. брендирање медија услов за њихов опстанак и да им је за препознатљивост и опстанак на тржишту неопходан излазак из медиокритетног новинарства“, јер ће се неминовно догодити то да ће „наметање тема медиокритетних медијских политика и таквог новинарства временом довести до значајније преоријентације буџета оглашивача и осталих екстерних актера на медије који нису у медиокритетној сфери“. Свестан контекста у којем домаћи

медији (али и не само они) тренутно функционишу, Варагић истиче и важност праћења и анализе „утицаја политичара и политичких странака на тржиште оглашавања“, док као предуслов за побољшање медијских политика и рада медија види знање, финансије и „либерализацију модела финансирања медија кроз иновативне пословне моделе“. Оваква Варагићева напомена је свакако „на линији“ са оним проценама које прогнозирају да долази време када дневне новине (медији генерално) неће бити доживљаване као компаније које само служе праћењу, селекцији и публиковању вести, већ као брендови у погледу информисања, а што заправо јесте резултат тога на који начин обављају ове фазе у својој свакодневној пракси.

Уколико се руководимо оваквим смерницама, питање садржаја, тачније квалитета садржаја које медији производе, свакако постаје једно од важнијих. На тај начин, индиректно се оправдава и теза о важности усвајање у овом раду више пута помињане *content-first* стратегије, која налаже адекватан одабир, припрему и начин публиковања садржаја (без обзира на врсту медијске платформе и избор приоритета у том погледу) као основни императив у планирању и организацији медијских процеса. Конкретније, кад је реч о тзв. традиционалним медијима, њихова позиција и стратегије за опстанак често се тумаче на примеру чувеног листа „The New York Times“ који, и поред чињенице да је и сам морао озбиљније да се мења и прилагођава различитим изазовима, и даље представља квалитативни еталон у глобалном медијском пејзажу са аспекта квалитета садржаја, али и резултата пословања. Менаџмент овог листа, пак, свакодневно истиче (а на тај начин су усмерени и текстови и оцене у самој новини) да је приоритет овог медија креирање квалитетног садржаја и да то виде као свој основни адут на тржишту. Директор овог дневног листа Марк Томпсон (*Marc Thompson*) својевремено је навео (Према Робертс, 2013) да је ризична одлука из 2011. о подизању „зида“ и претплати на садржаје на сајту, супротно предвиђањима, била једна од бољих у историји компаније која сад има више од 700.000 претплатника и деветоцифрени приход који свакодневно расте. Он, наиме, признаје, да је за добру будућност медија неопходна конкретна иновација и нови бизнис модел, који је сам по себи увек ризичан. Оно с чим они, ипак, не ризикују, како он истиче, јесте квалитет новинарства, односно садржај који

публикују, а вредност коју стога никада не доводе у питање јесте независност и отпор урушавању квалитета рада медија зарад комерцијалних интереса, односно прихватања последица тренда нестанка граница између новинарства и бизниса, јер сама новина заправо увек мора бити приоритет по себи.

Овај глобални медијски гигант није усамљен овакав пример, али је утисак да је, ипак, све мање оних медијских кућа које пут ка опстанку траже кроз очување интегритета и квалитетног новинарства. Данас су углавном доминатне препоруке и примери оних медија чији менаџмент истиче да прилагођавање новом контексту медијског рада и пословања налаже (значи) и стављање у први план бизнис аспеката медијског функционисања и да ту нема пуно простора за размишљање и посвећеност некадашњим идеалима новинарства и поштовању изворне улоге медија у друштву.

Такав однос према медијској стварности видљив је и у нашем медијском пољу, где доминирају медији који су добрано „инфицирани“ вирусима свеопште комерцијализације и инструментализације садржаја, с врло мало или сасвим без свести о важности очувања интегритета и професионалног извештавања јавности. Резултати свега тога, у оквиру актуелног трагања за успостављањем индивидуалних путева ка опстанку на тржишту, већ сад су делом видљиви, као и последице по поједине медије. Они пак, нису посебно позитивни, а о томе говори и истраживање у оквиру овог рада.

### **III ПОГЛЕД НА ГЛОБАЛНО МЕДИЈСКО ТРЖИШТЕ И ПРАКСЕ**

#### ***3.1. Опис стања и перспективе***

Излажући свој концепт „Демократије надзирања“, који примењује на опис актуелних околности, Џон Кин полази од основне тезе да контекст пословања (утисак је да се то може применити и на добар део савременог живота у целини) утиче на то да се данас сваки од различитих облика активности одвија у оквирима у којима је приоритет трка за медијском пажњом, а коју, пак, не диктирају

пресудно новац и моћ, већ сама свест о томе да је свет у којем сада живимо уокиврен медијски посредованом комуникацијом, с порукама које су, пак, увек условљене рецепцијом прималаца. Он, стога, оцењује да такав свет, у поређењу с некадашњим светом „Репрезентативне демократије“, кад је комуникација била блиско повезана с политиком и економијом, па су се зато анализе базирале на изворе моћи и последице таквих процеса, сада утиче на формирање окружења у којем су сви актери подложни утицају медија (2008: 30-32). На тај начин, у практичном смислу, тежиште медијског-стратешког планирања и оријентације се помера од свакодневне борбе за оглашиваче ка конкретнијој потрази за проналаском нових модела функционисања медија и оних врста комуникације који би испунили другачија очекивања публике и понудили садржај који би им обезбедио кредибилитет и помогао да се изборе за пажњу у никад већој гужви на медијском хоризонту. Самим тим, индиректно би се решавало и питање привлачења оглашивача у медијима. На тај начин, искључиво тако што би се захватила целина сложености актуелног тренутка, медији могу да се развијају и изборе за позиције које би им гарантовале и одбрану од различитих екстерних „удара“, чинећи да њихова преговарачка позиција буде таква да они буду ти који постављају услове, чак и у односу према најутицајнијим екстерним актерима.

Наиме, уз наведене Кинове оцене, комплементарне и надопуњујуће су и оне констатације које иду у правцу размишљања које истиче да се данас, за разлику од концепта „Директне демократије“ који су заговарали (неретко и бранили) тзв. традиционални медији, у околностима дигиталне доминације креира форма својеврсне „Екстремне демократије“, као „политичке филозофије актуелне-информатичке ере која ће постепено заиста свима омогућити да учествују у друштвено-политички процесима и да шанса традиционалних медија да искористе актуелне околности и адаптирају се на промене у читавом друштву заправо лежи у капацитету да препознају и искористе разлику између та два модела демократије“ (Van Engelen, 2007: 2).

Потрага за одговором на питање о узроку стања и проблема у којем се тренутно налази добар део медијске индустрије неретко је стога уоквирена дебатом о томе колико су медији и њихови запослени уопште свесни околности у којима се они налазе; односно да ли су и они сами могли (и морали) раније да



уоче промене и проблеме који су се догодили и боље се припреме за њих, па чак и питањем да ли они чак и данас, када су последице и те како видљиве, увиђају на врави начин природу проблема с којима се сусрећу? Ситуацију усложњава и очигледно несагласје око кључних питања које постоји између кључних актера унутар комуниколошких професија и индустрије – медијских управљача и њихових запослених, медијских практичара и теоретичара, нових генерација медијских радника и искусних медијских актера... Постојање таквог раскорака добрим делом потврђује и ово истраживање и он се, наиме, врло лако може уочити и ишчитавањем даљих делова овог рада у којем су представљена домаћа искуства и оцене домаћих медијских актера.

Дакле, несумњиво је реч о томе да смо сви скупа сведоци настанка сасвим новог медијског пејзажа, који, како видимо, констатују и бројни релевантни аутори. У оквиру таквог контекста, очекивано се намећу бројна питања на које је и даље готово немогуће дати иоле поуздан одговор. Једно од њих свакако је и оно: да ли ће дневне новине, али остали тзв. традиционални медији ускоро заиста сасвим нестати у технолошкој олуји која је већ однела бројне еминентне репрезенте овог дела медијске индустрије? Или ли ће, како поједини прогнозирају, ипак опстати поједине подврсте ових медија, попут тзв. ексклузивне штампе<sup>33</sup> коју представљају скупа издања штампаних новина које ће излазити једном недељно, или једном у неколико недеља? Можда је, пак, стога, како се на појединим местима такође предвиђа, једина опција за њихов опстанак усмерење ка локално важним или ускоспецијализованим темама, односно у проналаску специфичне „нише“ у оквиру публике и пласман садржаја који би такву публику занимали?

Тако се даље, у актуелним дискусијама и истраживањима, ређају и умножавају бројна слична питања, а с њима и страх по питању анализе будућности штампаних медија. Опадање популарности, самим тим и значаја штампаних медија, оличено у актуелној медијској кризи, по свему судећи, ипак, представља неминовну фазу и последицу у развоју медијске индустрије, али и глобалне културе и цивилизације. Око такве дијагнозе се, чини се, сви морамо

---

<sup>33</sup> Ексклузивна штампа, као модел штампаних медија, подразумева својеврсну специјализовану штампу чији се садржаји примарно, највећим делом, баве одређеном тематском нишом, а самим тим и публиком коју такви садржаји интресују, а која нема много прилике да исте конзумира.

сагласити. То, међутим, не мора значити и потпуно „умирање“ медија попут дневних новина, већ њихово нужно прилагођавање променама као императив. То, самим тим, значи и промену начина њиховог функционисања, односно организације рада и начина пословања.

Искуства и ставови оних који стоје на „првој линији медијског фронта“ такође указују на то да актуелни пословни пораз и неизвесност ипак не морају значити и већу друштвену штету, али ни штету по медије који теже квалитетном извештавању, јер ће простора за квалитетно новинарство увек морати да буде, они који му буду привржени ће увек бити у позицији да такав приступ и наплате, поново уложе у такво своје функционисање, и тако уједно покрију трошкове које им медијски изазови данашњице доносе. Наиме, медијско-издавачки гиганти попут чувеног „The New York Times“ одувек и јесу тежили тзв. глобалној публици која им је с новим технологијама доступнија, док је, примера ради, веб-сајт листа „The Guardian“ од свог постанка увек имао више посетилаца у САД него у Великој Британији. С друге стране, још један медијски гигант, чувени „The Economist“, пре више од десет година (24.8.2006. године) прогнозирао је својевремено у једном свом уводнику да би тзв. локалне новине такође требало да нађу свој пут ка опстанку, а борба за опстанак или, пак, даљи развој медијске индустрије, стога ће се одиграти међу оним медијима који се налазе „у средини“.

У овом раду често помињани Пол Фархи је давно такође истицицао (2005), а у таквим оценама није усамљен, то да ће новине свој опстанак морати да траже привлачењем одређених демографских групација, иако он сматра да се можда треба уздати и у приврженост читалаца новина и генералну девизу да „старе навике тешко умиру“. Препорука која се, међутим, временом такође показала као добра, је она која произилази из још једне опште девизе која каже да је напад најбоља одбрана, а налаже да би, стога, најбољи савет дневним новинама био тај да што више улажу у саму редакцију и креирање квалитетних садржаја, што ће им се кроз изградњу кредибилитета у јавности (дуго година уназад урушаваног), потом вратити и у финансијском погледу.

Глобално гледано, у целом свету се последњих година дневно штампа између 400 и 500 милиона примерака дневних листова, а број сталних читалаца штампе, према истраживању „Pew Reseach Centre“ из 2010. године, већ тада је

бележио пад за чак 50 одсто у односу на деценију раније, што је утицало на гашење многих до тад утицајних новина. Овакав тренд прате и тржиште Србије. Делимичан изузетак, бар за сад, представља азијско тржиште, односно, пре свега, простор Кине и Индија, и донекле тржиште Бразила и Русије, али је, с друге стране, неизвесна судбина и оних глобално најутицајнијих, попут тзв. медијских гиганата у САД, где су током последњих година угашена штампана издања листова који су били једни од носилаца информисања у великим градским центрима и регионима (Денвер, Детроит...).

Узрок таквог тренда на тим просторима (али и глобално гледано) можда се може пронаћи у подацима бројних истраживања, која, примера ради, наводе да 75 одсто Американаца интернет користи као основни извор информисања, а сличан је (нешто мањи) и проценат оних који потврђују да у ту сврху користе телевизију, док је само 25 одсто оних који читају новине из тог разлога. Једно слично истраживање, које је спроведено у 26 земаља, показује да данас само шест одсто оних узраста од 18 до 34 године наводи новине као свој главни извор информисања, али се та цифра готово уопште не увећава ако се у обзир узме и старија популација, односно они старији од 55 година, јер у том случају само 12 одсто њих потврђује такву ситуацију (Према „Reuters Institute Digital News Report“, 2016). То потврђује и глобални утисак да су дневне новине данас свакако једна од слабијих карика у ланцу медијских бизниса.

Један од основних узрока проблема, а самим тим и централних питања у актуелним истраживањима и дискусијама, јесу проблеми оглашавања. С друге стране, иако огласи у штампи и даље дају боље резултате од дигиталних реклама, експерти с правом постављају питање – да ли се ствари смеју тако изоловано посматрати? У САД је оглашавање у тзв. принту са 44.9 милијарде долара у 2003. години пало на 16.4 милијарде у 2014, а наведена истраживања „Pew Research Center“<sup>34</sup> показују и то да чак 82 процента од зараде од оглашавања и даље доноси штампано издање новина. На истом месту се, ипак, показује и то да док је дигитално оглашавање пало за два одсто током 2015, док је и оно у штампи

---

<sup>34</sup> „Pew Research Center“ је еминентна, независна истраживачка организација ангажовања у припреми и реализацији студија и истраживања различитих друштвених питања, ставова и трендова, о којима информише ширу јавност. Детаније о њој можете видети на страници: <http://www.pewresearch.org/>

остварило лошији резултат – и то за 10 одсто нижи него претходне године. Професор Ден Кенеди (*Dag Kenedy*), који је уједно и један од утицајнијих колумниста „The Huffington Post”, стога, констатује (2016) да „брод полако отпловљава, а да су чамци за спасавање превише мали да било довољно места за све којима је спас потребан“, с правом упозоравајући да штампана издања нестају, али и да дигитални медији никако нису спасилац дневних новина.

Наиме, он је такође један од оних који упозоравају да они који убирају највише користи у актуелним, неизвесним процесима, у чијем средишту су и медији, заправо јесу компаније попут „Google“ и „Facebook“, које највише приходују од дигиталних реклама, а свакако нису медијске компаније, бар у оном класичном-изворном схватању медијских организација и њихове примарне улоге.

То онда значи да је реалност многих медија таква да се ови подаци морају узети за озбиљно. Теоријска надгорњавања и свакодневна сукобљавања у пракси око тога шта је важније и корисније – штампано или дигитално издање, свакако не помаже никоме, већ стратешко усмерење које би обухватило синергију различитих платформи и приступа њиховом раду. Интернет је, ипак, само најновија у низу технологија која је свакако утицала на огромну диверзификацију публике, која се данас дели и сабира по најразличитијим критеријумима и потребама, а што доноси потребу да се медији фокусирају на конкретније, умањене фокус групе унутар некадашње масовне публике, а које свакако инсистирају на што бржој информацији.

Традиционални облици медијског функционисања (штампа посебно), су, пак, у тржишној стагнацији одавно и прати их опадање популарности (продаје) деценијама уназад. Данашња криза је стога само кулминација свега наведеног, а изазови времена у којем данас живимо, условљени пре свега новим технологијама и тзв. просторно-временском компресијом<sup>35</sup>, који резултирају новим захтевима за бржим информисањем, били су само окидач за њу. Многи експерти, стога, истичу да није истина ни то да се није на време предвидело то какве ће се промене и

---

<sup>35</sup> Појава која се, пре свега, везује за ефекте утицаја интернета и настанак виртуалних заједница у оквиру њега, јер као последицу, али и својеврсни бенефит нових технологија, види то што су данас димензије времена и простора лако премостиве у комуникацијском погледу. Самим тим, и њихова важност је релативизованија у таквом контексту размене информација. Један од првих аутора који ју је уочио и покушао да је објасни био је Дејвид Харви (*David Harvey*, 1990), везујући је превасходно за процесе глобализације и капиталистички систем, иако је, у појединим другим тумачењима, виђена и као фаза у друштвеном обликовању те две димензије и њиховог односа.

изазови догодити, јер се већ почетком деведестих година 20. века радило на механизмима прилагођавања (Self, 2009; Shirky, 2012...). Стратегије адаптације које су се тако разрађивале обухватале су, примера ради, разне моделе ограничавања и наплате конзумирања медијског садржаја, подразумевајући, међутим, и даље и могућност директног утицаја на избор садржаја који ће публика конзумирати. Оно што се, пак, превидело, јесте уједно и оно што се данас узима као највећи бенефит који су интернет и нови медији донели, онај оличен у својеврсној слободи која је подстакла неочекивани ефекат у медијској пракси – чињеницу да публика данас више није приморана да конзумира садржаје који јој се сервирају, већ да се различити садржаји, чији аутори често и нису познати, шире „мрежом“ без велике могућности контроле. Уједно се није на време предвидело ни то да ће (што је за бизнис аспект медијског функционисања најважније) селидба и примена ранијих модела оглашавања на дигиталне платформе бити комерцијално неуспешнија. У стварности медија се, стога, заправо догодио такав, овде само грубо описани сценарио, који је узроковао кризу, а основни проблем је то што чак ни најбољи познаваоци медија и даље не могу иоле поуздано да процене шта ће се даље догађати и какав ће исход бити.

Сем Ендрјуз (*Sam Andrews*) оцењује да „оно што је једино извесно јесте то да су промене једина константа“ (2013: 2). Гилмор (*Gillmor*), пак, конкретније указује на промене које се рефлектују на то како данас настају и како се конзумирају информације, запажајући да су тзв. велики медији<sup>36</sup> постепено изгубили монопол над информисањем, и то пре свега захваљујући интернету, јер је сада за кратко време могуће објавити информације на нивоу глобалне публике, а у том послу предњаче сами грађани опремљени тзв. паметним телефонима (2006: 12-18). Он, стога, објашњава да се што пре морамо прилагодити новим правилима игре, упозоравајући на то да су промене неминовне, односно прилагођавање њима, јер у супротном резултат је нестанак са сцене, истичући да ће се новинарство у 21. веку фундаментално и све сложеније мењати и разликовати од таквих, великих медијских олигархија које су до недавно биле

---

<sup>36</sup> Термином „велики медији“ се називају они медији који су били доминантни до појаве интернета, усмерени ка тзв. масовној публици и масовној комуникацији, а међу њима су телевизија, радио и штампа, који се данас, насупротив интернет медијима (као новим) називају и традиционалним медијима.

доминантне. Гилмор, пак, тврди и то да растући утицај интернета и нових технологија, ипак, не мења однос снага између новинара и читалаца јер се може успети једино ако су промене које се усвајају праћене и променама у понашању публике, што опет мора пратити рад медија и начин њиховог извештавања. Све то, пре свега из разлога што су медији до скоро свој садржај третирали као врсту лекције које публика жели да чује/прочита или не, што је сада неодрживо, јер информисање данас подразумева двосмерну комуникацију у оквиру које су све тање баријере између тзв. произвођача и потрошача садржаја. Наиме, публика је, како такође тврди, данас у ствари „бивша публика“, јер људи више нису пасивна маса која немо упија информације које медији сервирају, већ их и сами креирају.

Текст Пола Фархија, иако релативно старијег датума (2005), такође нуди и занимљив поглед на предности и позитивни потенцијал који дневне новине имају у борби са изазовима данашњице. У њему се тако истиче и важна напомена да је глобална економска криза донела и глобално неповерење, које је у комбинацији с технолошком револуцијом и структуралним економским променама креирало ефекат „савршене олује“. Фархи је, међутим, и данас заговорник идеје да таква „олуја“, која неспорно најжешће „удара“ управо дневне новине, истовремено, ипак, доноси и највеће шансе за профит баш том делу медијске индустрије, уколико се одаберу праве „излазне стратегије“. Наиме, с обзиром на то да сви тзв. традиционални медији доживљавају осипање публике, посматрање било ког сегмента медијске индустрије изоловано неће пружити прецизну слику. Паралелно са светом медија, данас се мења и контекст у којем функционишу и послују и политичари и корпорације који данас тешко могу да чувају и контролишу информације о себи као што су радили раније, па су и могућности за обману мање. Самим тим, нису мале ни могућност за јачање улоге и позиције оних медијских кућа које су традиционално утемељене на идеалима објективности и независности, односно медија примарно оријентисаних пре свега ка квалитетном извештавању јавности. У исто време, и наведени тзв. екстерни актери такође имају прилику да користе нове технологије како би били приступачнији него пре, што би им на крају могло донети нову врсту бенефита. Гилмор се, стога, такође нада да ће крајњи исход ипак бити позитиван за све друштвене актере (укључујући и саме медије), који ће зарад таквог епилога

свакако морати сви да се ангажују (заједно са публиком), како би све активности и њихове последице биле позитивније по све, а што би на крају значило и нови-бољи модел демократије. Његов страх да се такво предвиђање, ипак, тешко моћи остварити, заснован је, међутим, на бојазни да ће велике корпорације, у сарадњи са центрима политичке моћи, услед своје експанзионистичке и мегаломанске природе, у процесу слабљења моћи и могућности контроле, као излазној тактици, нажалост, прибећи повећању контроле над независним и новим медијима, и заједницама које се окупљају око њих. Имајућу у виду датум када је Гилмор изрицао ове прогнозе, и тумачећи их упоредо из данашње перспективе, оне се чини и више него оправданим.

Чак Муцакис је својевремено констатовао (2012) то да се с једне стране налазимо у најдинамичнијој деценији када је реч о променама унутар медијске сфере и да је све усмерено ка прогнозама какав ће епилог бити, а да је с друге чињеница и то да се данас највише зависи од квалитетног информисања, којег је све мање. Кад је реч о штампи, прецизније дневним новинама, све указује на то да оне данас (као озбиљан медијски бизнис) могу да опстану само захваљујући свом кредибилитету и релевантности. Суд о томе колико они задовољавају те услове, пак, није увек лако дати, као ни дефинисати норме кроз које би се испуњење истих могло процењивати. Дејв Мареј (*Dave Murray*) указује (2009) и на то како су на улогу дневних новина и традиционалних медија, у околностима развијања глобалне економске кризе, гледали они који имају конкретну моћ одлучивања у рукама. Барак Обама (*Barack Obama*), бивши председник САД у два мандата, примера ради, себе често назива великим „newspaper junkie“ и истиче важност новинарског интегритета, односно озбиљног истраживачког новинарства и очувања медијске и новинарске етике у временима актуелне кризе која резултира и поплавом нових медија, напомињући да је реч о великом изазову, али и да је он од истинског значаја за здравље читаве савремене демократије. Мареј такође цитира и једну Обамину изјаву која илуструје његов однос према овом проблему: „...забринут сам да би надмоћ блогосфере, без озбиљног истраживачког и професионалног новинарства, значило и глобалну галаму и одсуство истинског разумевања – мора постојати модел који би обухватио актуелне промене у свету медија и учинио их економски одрживим.“

Губици које дневне новине тренутно доживљавају указују на то да су неопходне тешке и драматичне промене. То, пак, иницира и поставља питање које поједини аутори често истичу – да ли ћемо новине сами елиминисати пре него што успемо да их спасемо? Процене маркетиншких експерата, међутим, говоре и то да нико тако ефикасно не погађа публику којој примарно жели да се обрати као дневне новине, а да је оглашавање у новинама (на папиру) уочљивије и ефикасније, а да уједно не ремети пажњу и ангажман читаоца, кога примарно интересују другу медијски садржаји. Презасићеност информацијама такође увећава моћ дневних новина, чија функција је сада, пре свега, важна у погледу одређивања значаја информација, односно њиховој интерпретацији и давању смисла информацијском обиљу. То је, у одређеном смислу, одувек и представљало основни задатак за новинарство. Читаоце новина, наиме, данас углавном неће изненадити нека информација коју ће тамо прочитати, јер су је већ видели на интернету, али они од новина очекују да им укаже на њену (не)истинитост, важност и значење. Папир (традиционална форма дневне новине) и даље је, у физичком погледу, најбоља и за контролу моћника, а бројни експерименти на интернету и даље су успешни само уколико се за њих заинтересују и традиционални медији, попут дневних новина, и претворе их и у своју причу. Поједина истраживања, стога, примера ради, очекивано показује да 60 одсто испитаника налази штампано издање „The New York Times“ кредибилним, док та цифра пада на 45 одсто када се говори о њиховом сајту (Према Collingham, 2012). Нови медији, наиме, по свему судећи, још немају ни довољно изграђен ауторитет и кредибилитет код публике, односно он је, како видимо, ипак и даље значајно мањи у поређењу са тзв. традиционалне медије.

Имајући у виду оптимистичне тонове који провејавају из претходних редова, не треба да чуди ни то што се констатује да ће дневне новине, ако пронађу адекватан-нови бизнис модел, ипак успети да преживе, јер им интернет може омогућити умањење трошкова и увећање броја читалаца. Извесно је свакако то да ће морати значајно да се мењају и да основно питање остаје како ће нови бизнис модел изгледати? Лоример (1998) је својевремено наглашавао да медијска одбрана јавног интереса може имати резултат само ако функционише паралелно с испуњењем потребе за остваривањем профита, а Мејер (2005) да нови модел



функционисања медија мора бити заснован на претпоставци да њихов главни производ није сам садржај, већ утицај који имају, који је делом друштвени и као такав није на продају, али је једнако и комерцијални с којим они морају да тргују. Мејер заправо нуди идеју о новом моделу који би могао сачувати изворну, друштвено одговорну, функцију штампе, у сусрету с новотехнолошким променама у медијској индустрији. Узимајући у фокус актуелне трендове пада тиража и броја дневних листова, он указује на важност потраге, али и сам трага за везом између компоненти као што су квалитет, веродостојност, тачност, изглед и комерцијални успех новина. Тај његов стога модел почива на бројним емпиријским доказима који укључују и статистичке процене квалитета и утицаја новинских садржаја у ширем друштвеном, али и у уско-пословном смислу. Мејер примењује те емпиријске налазе при анализи актуелних промена и догађаја, а показује и то како је увећање запослених у медијима осамдесетих (тзв. Златно доба штампе) пратило увећања у погледу тиража и продаје (а тако и пословних амбиција менаџмента новина), али и супротне трендове који се тренутно одвијају унутар медијске индустрије. Он, међутим, не инсистира на наивном и сасвим линеарном везивању димензија квалитета садржаја и профита медија са анализом идеје о могућностима опстанка штампе, али показује то како би једна пословна политика, заснована на таквој претпоставци, можда могла водити креирању једне нове врсте менаџмента и пословања медија, који би даље можда омогућили и превазилажење актуелне кризе. Он, стога, очигледно верује да ми већ сада имамо у „оружје“ које нам може помоћи да сачувамо тзв. квалитетно новинарство и његове важне друштвене функције, а самим тим и потенцијал медија да сами утичу на своју будућност, као и медије који су вољни да на тај начин посматрају своју улогу и задатке, али у новом, измењеном моделу рада и пословања.

Колингем (*Collingham*) наглашава (2012) да није лако ни помислити да ће нешто у скорије време моћи сасвим да замене тзв. традиционалне, штампане новине, јер би њихов нестанак значио и губитак њихових важних одлика: 1. великих и квалификованих редакција, 2. специјализованих новинара који прате одређену област, 3. дубинског и разумљивог извештавања, 4. истраживачког новинарства, 5. новинара који разумеју и солидаришу се с „обичним“ људима.

Уколико даље покушамо да наведемо компаративне предности новина, које делом издваја и Пол Фархи (2005), шири списак би био следећи:

- *Монополистички статус*: стотине година развоја су учиниле да данас у многим великим градовима егзистира само један утицајан лист.
- *Квалитет запослених*: новине и даље имају највећи број компетентних професионалаца способних да посао изведу на адекватан начин
- *Снага новина на локалу*: читаоци увек желе да знају шта се догађа у њиховој средини, а ниједан медиј не може то боље да уради од новина.
- *Квалитет публике*: читалачка публика је и у квантитативном и квалитативном смислу, а пре свега у погледу привржености, предност новина у односу на друге медије, што знају и оглашивачи који знају да оне најлакше налазе пут до образованих, богатијих и утицајнијих.
- *Пажња коју добијају новине*: и даље већа у односу на остале медије.
- *Статус брэнда*: препознатљивост новина, грађена деценијама, огромна је стратешка предност у односу на друге медије.

Услед наведених предности, дневне новине и даље јесу једне о профитабилнијих компанија, и то не само у оквирима медијске индустрије. С друге стране, у циљу одржања профитабилности предузимају се ризичне мере смањења трошкова (отпуштања запослених, мањи утрошак средстава на истраживања, мањи број страна и сл.) што се одражава и на губитак публике, а тако, парадоксално, и на губитак профита којем се приоритетно тежи. Генерална оцена јесте и то да ће новина и даље бити важна, али да ће процес селекције информација и публиковања садржаја све више морати да се прилагођава потребама публике, јер ће мерило уређивања морати бити усклађено са публиком-читалачком „нишом“ тог медија (Van Engelen, 2007). Извесно је зато да новине (медији генерално) или још прецизније – *news companies* ускоро неће бити доживљаване само кроз садржај који публикују/објаве, већ и као својеврсни „брэндови“ у погледу начина информисања – као *news brands* (Prema Elgan, 2012). Самим тим, оправдано се намеће и питање и исправности наведених пословних потеза који воде смањењу квалитета извештавања, јер штампа (медији), на тај

начин, сама себи измиче столицу на којој су њени основни ресурси за увећање снаге и утицаја на тржишту.

Муцакис, пак, оцењује (2012) да ће новине и даље бити важне, пре свега полазећи од чињенице да огласи у штампи и даље генеришу велики део прихода, али такође процењује и то да ће се оне временом вероватно више оријентисати на мањи број издања недељно. Извесно је, ипак, и то да неће сви опстати и да ће различите дигиталне платформе бити све популарније. Фархи, примера ради, сматра (2005) да ће они медији који данас буду инвестирани на прави начин, имати веће изгледе за бољу будућност, а да то неки од њих већ и чине куповином „развијених“ дигиталних платформи или тзв. етничких медија, који подупиру њихова штампана издања и чине њихов генерални бизнис-медијски модел одрживијим. Муцакис је, дакле, један од оних који су сигурни (Исто) да ће новине и даље бити важна снага у друштву и да ће преживети и штампана издања, али он предвиђа и да ће оне вероватно бити „обојеније“ и мањег формата (што се полако већ остварује). Извесно је ипак, како такође сматра овај аутор, и то да ће дигиталне платформе дневних листова наставити да бележе успон популарности. Он, наиме, предвиђа и то да ће се сам процес селекције информација и креирања садржаја променити тако да ће се они креирати према потребама циљне публике, док ће новинарство морати да буде озбиљније и храбрије, иако ће сами медији бивати све субјективнији и идеолошки одређенији у својим уређивачким политикама. Његова генерална оцена је зато следећа – новина ће и даље бити оно што је и до сада била, чак и у оквирима новотехнолошког контекста медијског функционисања, јер се и њена суштинска улога неће мењати, али ће само новинарство морати да се мења. Оно што је, стога, како оцењује Муцакис, неизвесно – јесте то да ли ће квалитет садржаја у оквиру новомедијског света бити увек на задовољавајућем нивоу? Он зато наводи и Фидлерове закључке да су, историјски гледано, периоде великих технолошких успона обично следили падови и да неће бити изненађен ако ускоро будемо сведоци и таквог тренда, и да је то, стога, такође нешто што медији и издавачи морају имати на уму.

Исправним се стога чине и оцене да њихова будућност можда лежи у конкретијем фокусу на локалн важне и ускоспецијализоване теме и одабиру девизе „мања новина једнако веће шансе за успех“ што им може омогућити

оптимизацију у погледу ресурса, пословног модела и усмрености ка тржишту и публици, али без негативних ефеката по квалитет њиховог извештавања. То, пак, с друге стране неретко узрокује и тзв. демографску сегментацију унутар појединих медијског тржишта, али и настанак медијских монопола, јер то и те како иде у прилог и појединим бизнис могулима. Компанија „Berkshire Hathaway“ Ворена Бафета, једног од најбогатијих људи света, купила је тако у протеклих неколико година око стотину локалних новина и других, дневних публикација у САД (Према извештају „Refuel Media Group“, 2012). Исти извештај такав потез аргументује тиме што показују и то да 71 одсто људи у САД чита локалне новине, док чак 83 одсто од њих их користи као основни и најпоуданији извор информација, јер их оне једине снабдевају неопходним информација о њиховој заједници. Можемо стога са приличном сигурношћу тврдити да ће дневних новина, у различитим формама, бити и даље. Бројни су примери успешне адаптације медија, попут наведених које су се усмерили ка ускоспецијализованим темама (публици), извештавању „на локалу“ или пак тзв. бесплатних новина. То је, стога, уједно и *наговештај фундаменталне реконструкције самог новинарства*, о чијој потреби смо овде такође писали, а којој неретко говоре и пишу и многи утицајни светски комуниколози и теоретичари медија, попут Мајкла Шадсона или Расмуса Класа Нилсена (Schudson, 2009; Nilsen, 2012).

Пол Фархи напомиње (Исто) и то да људи данас до информација долазе комбинујући различите врсте медија и извора. Оно на чему се најшешће потенцира, а што је, према његовом мишљењу, и те како погрешно интерпретирано, јесте то да млађе генерације нису заинтересоване за дневне новине и њихове садржаје, а што се стога тумачи и као најконкретнија најава умирања те врсте медија. Наиме, он у прилог таквој тези наводи податке једног истраживања која је указала на то да око 23 одсто испитаника, узраста до 30 година, потвђује да је читало новине дан пре испитивања, али и то да је цифра још мања, око 16 одсто, ако је питање то колико су времена потрошили читајући и слушајући било какве вести, на било каквој платформи. Истина је зато, како закључује он, заправо то да су млади генерално незаинтересовани за то да буду информисани, и то је онда проблем читаве медијске индустрије (и шире), а не само новина. Још једна заблуда на коју се овај аутор осврће односи се на то

колико људи заиста прате и знају о новим технологијама и медијима, наводећи да тадашња истраживања, попут оног који су радили „CNN“, „USA Today“ и „Gallup“, показују да чак и у САД око 56 одсто одраслих нема никакво знање и интересовање за интернет блогове, док 32 одсто испитаника потврђује да има мало знања о томе. Питање које заправо треба поставити јесте, како он наглашавао, то – који су то разумни профити којима треба тежити како би дневне новине могле да наставе да свој посао обављају на адекватан начин? Како Фархи напомиње, седамдесетих година прошлог века је то било око 15 одсто, док је услед успеха у осамдесетим, њихова амбиција у том погледу скочила на чак 30 одсто. Тешко је предвидети да ли ће дигитално оглашавање икад успети процентуално да достигне домете у погледу профита које је доносило оно у штампи. То је уједно и основни изазов за медијске компаније, у оном бизнис-комерцијалном смислу њиховог функционисања. Уколико бисмо из актуелне перспективе морали да изразимо конкретнију прогнозу, вероватније је да ће дигитално оглашавање више бити усмерено ка квалитету него ка квантитету, па ћемо и на медијским веб-сајтовима имати по један или неколико огласа, али оних који ће заиста бити занимљиви посетиоцима и који ће медијима доносити конкретан-већи приход на дужи рок, док ће коментари посетилаца и интерактивност те врсте бити контролисанији и инкорпорирани у сврху популаризације самих медијских платформи.

Даглас Меклинен и Џек Мајлс (Douglas McLennan, Jack Miles) констатују (2018) да је у Канади од 2010. до 2018. чак 30 одсто новинара запослених у дневним новинама остало без посла, док је угашено 27 таквих медијских кућа. У истом периоду, годишњи приход од рекламе је пао са око 2.9 милијарди долара на 1.75 милијарде. Као одговор на такво стање ствари, актуелни премијер Џастин Трудо (*Јустин Трудеау*) је обећао 50 милиона бесповратне новчане помоћи локалним медијима и промену одређених правних оквира која ће помоћи непрофитним медијским компанијама, али је то, имајући у виду наведене губитке, више него симболичан гест.

За позитиван епилог актуелних, глобалних процеса у свету медија и новинарства, наине, неопходна је свакако и конкретнија подршка целог друштва и институција, а самим тим и образовање и свест свих актера унутар медијске

индустрије, како би се искористио тренутак и успоставили темељи за развој одговорније улоге новинара и медија. Новинари и медији, како истичу многи релеватни експерти (Boszkowski, 2009; Shirky, 2012...), зато морају да помогну својеврсном превредновању и ревитализацији медијске индустрије, радећи на томе да се изнова изгради читава медијска индустрију, а то је могуће једино уколико се напусте илузије и не бежи од одговорности. Наиме, новинарство и ефекте медијског рада, каквим их данас познајемо, по свему судећи, сада и није могуће вредновати неким конкретнијим, а довољно објективним мерилима, који су до сад фигурирали, и то је такође производ својевсног новинарско-медијског историјског наслеђа. Новинари и медији, ипак, морају несумњиво више да сарађују и користе узајамна искуства и научне методе како би дошли и до самих информација – то ће такође бити тренд који ће се морати развијати, онај који ће новинарству и медијима дати нову снагу и вредност, али ће, самим тим, можда омогућити и да се и производи њиховог рада конкретније и адекватније вреднују, а самим тим и у функцији њихове веће професионалне и пословне стабилности.

### *3.2. Екстерни утицаји у свакодневној медијској пракси*

Контекст у којем медији функционишу данас, по свему судећи, посебно је сложен, али је он, односно они фактори „изван медија“ који делују на њихов рад, како их називају Бригс и Колби, или, још конкретније, сви тзв. екстерни чиниоци-фактори утицаја на рад медија (економија, политика...), заправо увек и одувек индиректно „представљали део везивног ткива од којих су сачињени медији“ (2005: 297), јер посредно обликују и оквир у којем они функционишу, а тако и њихов рад и садржај.

Осим тога, медији су с друге стране одувек имали одређени, никако мали, утицај на јавно мњење, које је подложно контроли. Та могућност (контроле) утицаја на оно што ће се пласирати друштву – јавности, и тако утицати на њихово мишљење, ставове и процес доношења одлука, одувек је привлачила бројне немедијске актере у чијим рукама се налази одређена моћ, коју кроз медије настоје увећавати и материјализовати. У новије време, такви актери, пре свих, јесу они који су део тзв. политичких елита, односно представници политичких партија

и важних државних институција (у које их делегирају такође политичке партије), као и утицајни економски моћници (који су такође неретко део наведених политичких организација), јер је у њиховим рукама и велики материјални капитал, који свакако значи и велику практичну моћ.

Највећи проблем у борби за очување аутономије међу тзв. традиционалним медијама данас имају управо дневне новине „којима посебно недостаје финансија и механизма заштите, па им у свакодневној пракси преостају само принципи професионализма и интегритета, који се саморегулативно преносе у праксу“ (Према Steyn, 2008), ако их уопште имају... Хоџсон (*F.W. Hodgson*) је својевремено писао да претпоставка слободе значи и њено право да сама одлучи како ће се односити према екстерним факторима и да је ствар њеног професионализма то да ли ће бити објективна (1996). У медијском систему (друштву генерално) у којем влада оскудица новца и механизма заштите, свакако јача тзв. организациони на утршб радног професионализма, водећи блискости медија и екстерних актера, попут политичких странака и економских корпорација, па рад медија индиректно (а често и директно) контролишу управо такви, екстерни актери. То је, заправо, последица својеврсне заштите узајмног интереса медија и таквих, екстерних актера, што на крају ствара зависност која данас махом покреће медије, а не шири друштвени интерес, како би заправо требало да буде у стварности. Френсис Бал такође упозорава на то да би медији, уколико би „подлегли искушењу да омогућавају да се све критике искажу, и пожелели да и сами постану критичари и да се искључиво баве задатком који би, заправо, требало да служи као релеј, заправо иступили из своје улоге и прекорачили своја овлашћења“ (1996: 137). Истовремено, Бал напомиње и то да би се, у том случају, друштво „кретало у правцу медијакратије која проистиче из конфузије подељених улога и која стога у одређеном року може само смањити поверење у моћ медија, то јест довести до узмицања саме демократије“, а да би се тада, парадоксално („јер њихове грешке нису суштинске, већ нас удаљавају од суштинског“) догодило то да сами медији „покушају да униште све оно што су сами стрпљиво градили још у 19. веку када су се појавили први велики дневни листови“.

Кроз историју, политика и медији су се развијали упоредо, а њихов однос често називају и браком из интереса, јер неретко заједно делују, али је то

садејство често и у служби стицања веће моћи одређених појединаца и група. Уређивање медија стога често обликују и политички притисци. Михелс је прилично давно констатовао (1938) да је штампа моћно средство за освајање власти. Неретко се, пак, констатује и то да је данас, у околностима доминације оних медија који информације преносе брже и у публици пријемчивијој форми, интересовање јавности и центара моћи за штампу постепено у опадању. Живот у глобално све сложенијем културолошком контексту, без постојања доминантних наратива, а уз постојање бројних практичних проблема који се рефлектују на прекрајања ранијих друштвених и културолошких бразди, и те како утиче и на изглед и рад самих медија. Шта тек рећи о утицају технологије, који је данас пре свега оличен у тзв. онлајн догађањима унутар интернета, као својеврсне нове јавне сфере, и тамо присутних друштвених заједница повезаних новим формама медијског деловања? Новотехнолошка револуција је несумњиво креирала контекст који је тешко одржив за традиционалне обрасце функционисања штампе, и то пре свега из економских разлога. Поврх свега, они у таквим околностима често и свесно постају лак плен оних који у њима виде одличну алатку за стицање, одржање и увећање моћи, у сваком смислу. Поготову уколико медије предводе они који не увиђају (или их то не занима превише) значај категорија интегритета и професионализма медија.

Политичари, примера ради, утичу на медије како би креирали и пласирали њима пожељне теме и усмеравали пажњу ка оним питањима која њима одговарају и омогућавају им да реализују своје интересе, па се данас, како констатује Пет Мејрик, добар део активности у друштву заправо одвија у кругу *политичари-медији-јавни дискурс-грађани (бирачи)-политичари* (Patrick Mairick, 2009). У периоду политичких кампања таква динамика постаје интензивнија, а самим тим и видљивија са стране. Политичари утичу на медије да креирају јавни дискурс који ће подржати њихов избор и интересе, што потом утиче на изборне резултате који им могу дати политичку моћ, а тај образац се циклично понавља. Резултат је често то да медији, услед таквих притисака, не могу адекватно да се развијају, јер настају околности, у којима је, како оцењује Елберејн, немогуће „нормално функционисање независних и економски транспарентних медија, док политичке структуре легитмизију такву, за њих погодну, позицију, кроз правну регулативу



на чији оквир и спровођење имају утицај“ (2006: 72). У таквим околностима, до изражаја долазе тзв. специјалисти за односе с јавношћу (махом спин-мајстори), јер улога медија у промоцији интереса политичких група постаје посебно важна. Уређивачке политике, међутим, тада углавном одликује *пристрасност, цензура и аутоцензура*, а резултат утицаја на јавно мњење постају *медијска манипулација и пропаганда*, као основно оружје оваквих интересних група које је у супротности са новинарским стандардима. Највеће жртве овако постављених процеса, стога, на крају бивају новинари и медији, али и сама јавност.

Према студији Ричарда Алена Нелсона (*Richard Alan Nelson*) из 2003, пристрасност медија је резултат комбинације различитих фактора, међу којима се издвајају следећи:

1. Медији нису објективни, нити сасвим искрени у извештавању;
2. Медијски садржаји су продукт не само намерне манипулације, већ и услова (идеолошких и економских) у којим медији раде;
3. Док се представљају као независни, медији су махом под утицајем власти и других интересних група;
4. Медији (њихови запослени) доминирају над током информација како би наметнули виђење и одрђену скривену агенду, што значи ослањање на званичнике и њихове експерте, а самим тим и селекцију извора;
5. Изостаје потребни шири контекст који би омогућио адекватно поређење и тумачење информација.

*Медијска манипулација* је, пак, облик активности с циљем креирања контекста који доприноси интересу одређене особе или групе и укључује различите стратегије како би се пажња усмерила ка одређеним темама и објашњењима (Исто). Филип Бретон (*Phillipe Breton*), пак, под манипулацијом подразумева (2000) деловање „силом или принудом, директно или посредно“. Као главну стратегију, он види ограничавање слободе расправе или отпор оном што се предлаже, јер се тежи наметању мишљења, а један од циљева је савладавање отпора. Суштина поступка, према његовом мишљењу, заправо јесте прераспоређивање чињеница, а које се реализује у три корака.

1. Истина се преображава у лаж и обрнуто.
2. Чињенице се преокрећу тако да се стварност свесно изобличава.
3. Чињенице се маскирају па последице прихватања остају скривене.

*Медијска пропаганда* у пракси представља и „очигледну приврженост личности или групи и њиховим идејама и интересима, што се манифестује кроз селекцију информација које се публикују“, док *политичка пропаганда*, како наводи Раденко Шћекић, представља „организовану активност политичких субјеката која се остварује преко разних садржаја с циљем мобилисања грађана за учешће у политичком процесу на страни тог субјекта (2011: 623). Према и те како познатим, а релативно давно рађеним анализама и налазима Ноама Чомског (*Noam Chomsky*), стратегије за медијску манипулацију и пропаганду су бројне и своде се на следећих неколико тактика: преусмеравање пажње, стварање проблема да се лакше прихвати ограничење слободе, одлагање да се лакше поднесу промене, навикавање на идеју о непопуларним мерама, развијање наде у бољу будућност која стиже са тим мерама, буђење емоција што онемогућава разумно просуђивање, величање просечности и стварање осећаја кривице (1988)<sup>37</sup>.

На примеру српских медија, али и друштва у целини, поједине овакве стратегије и обрасци и те како су уочљиви. На њих нису имуни ни они медији који су у примарном фокусу овог рада, а потврђују их и налази истраживања које је овде спроведено. Постојање таквих утицаја не негирају ни они који воде те медије, а о околностима које доводе до тога, као и о њиховим последицама, свакако није лако судити. Примера ради, одговори представника менаџмента сва три медија који су овде анализирани, без обзира на њихову структуралну и садржинску различитост, потврђују постојање таквих утицаја, као и њихово прихватање у извесној мери. Они их, наиме, доживљавају као „нужно зло“, а једино отворено питање за већину њих заправо остаје питање процене тренутка и мере прихватљивог утицаја, односно одабира управљачко-уређивачке стратегије

---

<sup>37</sup> Детаљније о овим техникама се може прочитати и на страници платформе „Academia.edu“: [https://www.academia.edu/24651906/Noam\\_Chomsky\\_-\\_10\\_strategies\\_of\\_manipulation\\_by\\_the\\_media](https://www.academia.edu/24651906/Noam_Chomsky_-_10_strategies_of_manipulation_by_the_media)

која ће омогућити да се ипак задржи одређени степен аутономије и на тај начин не произведе негативан ефекат код оних који такве утицаје подстичу.

Кад је реч о утицају из тзв. бизнис сфере, он је у пракси углавном у спрези с наведеним утицајем политичких фактора. Та спрега је такође лако уочљива на примеру домаћих медија, а генерални утицај новца на рад и изглед садржаја медија, данас се чини директнији (самим тим и очигледнијим) него икад раније. У Србији, чији медијски систем и друштво генерално карактеришу прилична економска оскудица и стога и бројни лимити за медије у том погледу, ти утицаји су, самим тим, и те како изражени. Они су, наиме, у тој мери видљиви да се могу побројати и бројни примери оних медија који су настајали (и постојали) искључиво зарад „немедијских“ циљева својих власника и „мецена“ из сенке, махом богатих појединаца или група контраверзних пословних биографија (примера ради, лист „Прес“, али и бројни други). Једнако су познати и примери присутности и делимичног власништва, а самим тим и великог утицаја на управљање давно етаблираним медијима, а од стране истих таквих појединца, који су се само окористили небригом и економским колапсом таквих компанија („Вечерње новости“, „Политика“...). Резултат је, нажалост, у оба наведена случаја, прилично неповољан по саме медије и њихове запослене, који након престанака „интересовања“ таквих појединаца или група за њих, бивају препуштени расулу које води и њиховој све горој позицији на тржишту и једнако негативној организацији самог медијског посла и квалитета садржаја које они излажу (пример листа „Вечерње новости“ је данас посебно актуелан у том погледу, и познат свима који су упућенији у домаћа медијска дешавања).

Примери у региону, такође, потврђују сличне обрасце које видимо и у нашој медијској пракси, а то се, самим тим, наслања и на у овом раду раније наведене оцене Халина и Манђинија (2004) о јаком политичком паралелизму у раду медија у оквиру медијских система као што су они на овим просторима. Извештај „Медија план института“ о изборима у БиХ 2010. године, примера ради, показује очигледну пристраност медија политичким партијама на власти, без обзира на ниво власти и област, док извештај „О улози и значају медија у БиХ“ из 2011. констатује и то да медији „зависе од финансирања државних институција и власти, што упућује на велики простор за политичку контролу, иако је директну

везу тешко успоставити“, али и то да је из медијског извештавања „јасно којој се опцији приклањају“, а да је проблем „непостојање правила која се односе на покривање изборног периода од стране штампе, па се тај домен уређује саморегулацијом, професионалним и етичким кодексима и деловањем Већа за штампу“. Истраживање под називом „Средства политичке пропаганде у Црној Гори“, пак, констатује то се да су тамошњи медији „доминантна средства политичко-пропагандног деловања на јавност, јер се политичари кроз медије, путем пропаганде, обраћају бирачима у намерима да им приближе своје идеје, а простор добијају захваљујући закупу огласног простора“ (Према Шћекић, 2011). Ситуација у Албанији, према оценама Илде Лондо (*Ilda Londo*), такође прати позицију медија и стање у друштву, односно: „дисфункционално тржиште, пад маркетиншких прихода и средстава за финансирање медија, контраверзе у вези с власништвом над медијима, утицајем политике и бизниса“ (2014).

Слични обрасци постоје и у новијим чланицама ЕУ. У Хрватској се, према наводима појединих тамошњих медијских професионалаца и аналитичара, новинарима прети, а поједини утицајни су чак и убијени. Професор Факултета политичких знаности, Стјепан Маловић, тако истиче да су у тој земљи најмоћнији уредник заправо „профит и политика, иако не јавно и изравно“ (Према Зебић, 2013). О земљама у окружењу Србије говоре и оцене експерата у Румунији, који наводе да „грађани често морају да се ослоне на страну штампу да би схватили шта се догађа у сопственој земљи и да независни извори информисања озбиљно забрињавају власт“ (Према Мунтеану, 2013). Такви проблеми, истини за вољу, у нешто другачијој форми, видљиви су и у оним демократски напреднијим и економски богатијим друштвима, попут САД, где постоји јасна и већини позната традиција у погледу привржености бројних утицајних медија једној од две тамо доминантне политичке партије. Србија, стога, није усамљен овакав случај, али је свакако репрезентативан пример услед неповољне економске ситуације и утицаја новца и политике у тим околностима, односно медијске индустрије која се из позиције недовршености процеса транзитирања из периода посткомунизма суочила с бројним домаћим негативностима и утицајним глобалним изазовима.

Кад је реч о технологији и утицају иновација у том пољу (пре свега, интернета) на рад и опстанак медија, он се налази у основи актуелног стања и зато

је то данас најчешћа тема анализа рада медија. Тако усмерене студије и анализе наглашавају важност основног питања – квалитета и поузданости нових медија? Роџер Фидлер управо покушава демистификовати (1997) нове медијске технологије и указати на то да је потребно омогућити разумевање њиховог потенцијалног утицаја на традиционалне медије. Као највећу вредност тих, нових токова информисања и комуникације, он види ефикасност и могућност селекције и избора информација, као и могућност стицања увида у ефекте тих информација и јачање двосмерног тока комуникације и осећања блискости, без обзира на физичку удаљеност. Нове технологије доносе и неограничену и континуирану могућност креације нових платформи и токова комуницирања и информисања. То, према његовом мишљењу, ојачава кориснике да задрже везе и контролу са свим својим активностима и поред такве дистанце. Натали Фентон (*Natalie Fenton*) запажа (2010), међутим, то да је данас, у светлу бројних промена у медијском окружењу, испитивање природе информативног новинарства један од најважнијих задатака с којима се суочавамо у дефинисању јавног интереса, јер су последице огромне по друштва која гаје амбиције ка изградњи демократије.

Новинарство, али и сама демократија, условљени су променама које су узроковале нове технологије, па се зато истражује то како технолошке, економске и социјалне промене утичу на информисање, али и какве су потом последице тих трансформација за демократију у нашој, тзв. дигиталној ери. Истиче се често и то да резултат мора бити и испитивање тога зашто је разумевање новинарство данас важније него икада раније, истражујући противречности између потенцијала који доносе нове технологије и ограничења које носе слободно тржиште и корпоративна моћ. Утицај нових технологија се испитује, јер је чињеница то да интернет све више доноси (већ је донео) бројне промене, али ипак и даље постоји и мањак конкретних налаза о томе како он заправо мења ствари. Фентонова, пак, пружа доказе о томе како интернет мења (или не) новинарство и политичку комуникацију, и увид у то шта је производ интеракције нових технологија с политичким и економским утицајима. Она, наиме, покушава показати да то данас креира један сасвим нови пејзаж и околности у којима је опстанак бројних медија упитан. Разумевање тих околности стога је од кључног значаја за суочавање са изазовима које они доносе бројним медијима. Не треба посебно наглашавати зато

ни то да је и утицај технологије, као и утицај политике и економије, данас и те како присутан и код медија у Србији, а свакако и друштва у целини, а то на бројне начине потврђују и описују и учесници и налази овог истраживања.

Постојање тзв. екстерних утицаја и повратну спрегу тог утицаја са интерним (медијским) утицајима-начином рада медија, како видимо, свакако не можемо негирати, па предмет анализе и не треба бити питање њихове егзистенције, већ питање облика и баланса између те две врсте фактора. Адекватан баланс и равнотежа утицаја различитих фактора, који неспорно постоје, наиме, очигледно је неопходан по креирање позитивне климе и услова у којима медији раде и њихову пословну стабилност. Кључну улогу у његовом успостављању има професионализам и интегритет медијских актера, који стога представља и контратежу утицају фактора окружења у којем медији егзистирају. Наиме, дисбаланс међу тим усмерењима и препуштање медија структуралној детерменисаности и директном утицају екстерних фактора свакако значи и утицај на независност и професионализам медија, јер се тада примарно следи интерес екстерних актера, јер су они, у том тренутку, углавном и главни извори финансирања. То утиче и на непоштовање професионалних стандарда и тзв. квалитетног новинарства, а процеп између норми и праксе се даље временом само увећава, јер нема услова за независност, па се свесно жртвују квалитет рада, али и дугорочна стабилност пословања медија.

У таквим околностима, које свакако прате и глобално кризно стање тзв. традиционалних медија, они који руководе медијима су углавном и они актери који су највише одговорни за квалитет медијског садржаја, али су једнако и они сами, свесно или не, жртве таквих околности – природе самог медијског тржишта и утицаја екстерних фактора на њега.

Посебно је стога важна улога и одговорност медијског менаџмента, а они су често, из не баш сасвим јасних разлога (свакако не оправданих), потпуно ван примарног фокуса научних истраживача, али и практичних упутстава.

### 3.3. Медијски професионализам и интегритет у пракси медија

Генерално постојање или, пак, одређени ниво постојања медијског професионализма и интегритета, као својеврсних фактора утицаја на моделе и резултате медијског функционисања, данас је очигледно немогуће тумачити издвојено од анализе постојања тзв. екстерних утицаја на рад медија и њихових запослених, о чему је, пак, било више речи у претходном поглављу овог рада.

Наиме, имајући у виду одређене напомене које су наведене раније и у овом раду, већина таквих, екстерних утицаја, за основну полугу моћи има канале новчаног утицаја на рад медија и изглед медијских садржаја, који се углавном манифестују кроз (не)оглашавање, односно кроз могућност да се кроз издвајање средстава за оглашавање (или супротно) утиче на рад одређеног медија. Једна од основних полуга за сваку врсту утицаја „са стране“ на дневне новине (медије уопште) тако постаје притисак кроз (не)оглашавање које је одавно њихов основни извор прихода. Трендови и негативне последице које диктирају утицај технологије и нове уређивачке стратегије у погледу приступа одабиру и начину излагања информација само додатно подстичу такву могућност утицаја. Многи представници рекламне индустрије неретко оцењују да се процена тога колико су новине успешне на најбољи начин управо и врши на основу мерења тог односа – што је већи проценат огласа, то су и новине успешније. Простор намењен извештавању јавности тако постаје сужен, јер у супротном нема ни новца за нормално функционисање медија. Препоруке самих маркетиншких експерата, који из угла своје професије разматрају актуелне трендове и потребе медијских кућа у процесу прилагођавања бројним изазовима, попут „McInnis&Associates“, међутим, констатују да је медијски менаџмент примарно одговоран за све оно што ће се појавити (или неће) у новинама, а да њихов основни циљ ипак мора бити тачно извештавање, које треба да буде у складу са актуелном *in reader-friendly way* препоруком.<sup>38</sup> Истиче се, међутим, да је данас тај посао прилично ограничен

---

<sup>38</sup> Ова препорука се наслања на актуелни тренд креирања садржаја тако да медији за циљ у свом извештавању немају то да саопште истину публици, већ да својим садржајем граде тзв. фер однос према њима, чије тумачење је данас и те како флексибилно. Напомене су наведене према поменутој агенцији и тексту „The basic of selling Newspaper Advertising“ и могу се пронаћи на страници: [http://www.ads-on-line.com/samples/your\\_publication/chapterone2.html](http://www.ads-on-line.com/samples/your_publication/chapterone2.html).

потребом да се да већи простор огласима, од којих се, ипак, живи. Многи су склони да констатују и то да је данас дошло до „негативног зближавања“ уређивачког и адвертајзинг сектора које је резултирало лошим обављањем уређивачког посла и неквалитетним садржајима. Пракса многих оглашивача, међутим, данас је таква да заобилазе адвертајзинг сектор новина и директно, кроз „договор“ с менаџментом и уредницима, врше пласман њима важних информација, у форми ПР текстова који само на први поглед не личе на плаћене огласе. На тај начин, уредници бивају директно „намирени“, а изостаје утисак да то раде само због тога што тај оглашивач плаћа велики новац новини. Такав приступ је свакако у супротности и с теоријским поступлатима квалитетног новинарства, али и примерима ваљане медијске праксе.

У књизи-студији „Значај медијског интегритета: Враћање медија и новинарства у службу јавности“, истраживачки тим анализира пет земаља Југоисточне Европе (Албанију, Босну и Херцеговину, Хрватску, Македонију и Србију), с циљем да „идентификују и објасне изворе и механизме који системски корумпирају улогу и способност медија да служе демократији“ (2014: 28). Кроз овакав, регионални преглед стања, покушава се омогућити разумевање ширег контекста промена и изазова који данас стоје пред медијима и њиховим запосленима, фокусирајући се на оне аспекте медијских система који доносе одређене ризике за медијски интегритет, а самим тим утичу и „на однос медија према јавном интересу: развоја медијских политика, власништва над медијима, финансирања медија, функционирања јавних радиотелевизијских сервиса, те положаја новинара и новинарских пракси“ (Исто). Ови истраживачи на крају констатују постојање „опструктивних образаца који спречавају медије да служе јавном интересу, који се појављују у свим медијским системима“, а који „представљају систем корумпираних односа који прожимају медијску сферу инфицирајући све њене делове, од медијских политика до новинарства као професије“ (Исто). Овакав закључак је у сагласју са оним упутствима које наглашавају то да се медији данас морају посматрати и анализирати као целине, и да се, стога, ниједна оцена о њиховом раду (тако и оне о актуелној кризи) не сме доносити линеарним закључивањем, без узимања у обзир свих фактора и актера који на те процесе утичу.



У овој студији се, стога, констатује и то да се медијски интегритет, као циљ којем су тежили у анализи, може остварити „само ако постоји консензус да су медији дужни да служе јавном интересу и задовоље комуникационе потребе грађана“ (44). Закључује се даље да „анализа структуралних и институционалних ограничења новинарског рада указује на недовољан капацитет новинара да се супротставе односима који спречавају њихово деловање као снаге демократизације“, и то да су „због веома неповољног економског окружења, али и неспособности новинара да се уједине и ефикасно бране своје професионалне интересе, медији заробљени од стране много моћнијих политичких и економских актера“ (128). Стога се препоручује „поновно уређење медијског система, које ће омогућити услове за економску одрживост медијског бисниса и регулацију финансијских токова у медијима које им може пружити економску независност, уз ефикасније самоорганизовање, као једина решења за спасавање професије из тренутне кризе“. Кад је реч о Србији и њеном медијском систему, оцењује се и да „медијске реформе, које трају већ дуже од деценије, нису створиле услове за развој медија као институције демократије“, али такође и то да су „медији заробљеници система финансирања који их чини зависним не од публике због које они постоје, већ од финансијских извора који се налазе изван медијског тржишта – пословних и политичких група, које имају своје интересе“ (129).

Слабљење медијског професионализма и интегритета свакако су директна последица раније описаног, веома негативног стања у свету медија, које је само донекле описано у претходним пасусима овог рада. Крајња последица свега, пак, свакако јесте и некавалитетно медијско извештавање и садржај, али жртва дугорочно може бити и пословна егзистенција тих медија. То се, међутим, из недовољно испитиваних и јасних разлога, ретко сагледава на тај начин, премда су узрочно-последичне везе које воде губитку поверења и кредибилитета код публике, а самим тим и пословним неуспесима, и те како уочљиве.

У игри својеврсне еквилибристике, каквом је називају и учесници овог истраживања који руководе медијима, а између прихватања „нужног зла“ утицаја са стране (пре свега кроз оглашиваче) и настојања да се очува редакцијска стабилност и поверење читалаца, кључна је свакако улога управо оних који предводе медије и руководе процесима унутар њих. Последице лошег управљања

медијима, самим тим, на послетку само бивају трагичније ако се у таквој игри медијски актери превише „заиграју“ и запоставе важност очувања баланса, прибегавајући одабиру брзих, лаких, а лоших управљачко-уређивачких стратегија, зарад краткорочних финансијских или остваривања каквих других појединачних интереса.

### 3.4. Доминатне медијске праксе и усмерења

При тумачењу актуелних образаца рада медија и њихових професионалних усмерења и амбиција најчешће се данас сусрећу, и притом углавном супротстављају, она теоријска размишљања и практична упутства која медије превасходно виде као бизнис структуре (као и сваке друге компаније) и она које на првом месту подсећају на њихову посебну и специфичну одговорности према ширем друштвеном интересу. При њиховом суочавању, као аргументи се потезу различити практични увиди и теоријске анализе, које, на тај начин, медијску стварност обично посматрају изоловано од њихове теоријске рефлексije.

Кроте и Хајнес (*Croteau* и *Hoynes*) су тако својевремено подсећали (2006: 27) на добро познату изјаву Марка Фолера (*Mark Fowler*), председника Савезне (Федералне) комисије за комуникације САД<sup>39</sup> у време администрације председника Роналда Регана, који је својевремено констатовао да је „телевизија само још један технички уређај“ упоредивши га са „тостером са сликама“, констатујући да у савременој медијској теорији доминирају два приступа или два модела мишљења – *Маркет модел* и *Модел јавне сфере*. Маркет модел претпоставља то да су грађани пре свега потрошачи који имају интерес куповине медијских производа као и било којих других. Они, такође, уочавају и то да централна улога рекламе, у разним облицима, ствара јединствену тржишну везу која мора да буде узета у обзир када се процењују медији, јер је зато ово тржиште често неосетљиво према публици, али, ипак, и то да медији не могу да буду

---

<sup>39</sup> „Federal Communication Commission” (Савезна комисија за комуникације) је институција у САД која је надлежна за спровођење регулативе у области телекомуникација, односно за прописивање правила и норми и давање лиценци у области телекомуникација. Детаљније на страници: <https://www.fcc.gov/>

посматрани само као још један продукт који ће бити коришћен од стране потрошача, па тако други, „Модел јавне сфере“, сугерише то да су медији извори за грађане са важним информативним и едукативним функцијама.

Уколико приступ анализе медија сведемо пре свега на оне економске показатеље медијског рада и утицаја (самим тим и такве процене њиховог даљег развоја), он онда нужно води теми финансирања њиховог рада. Кад је реч о дневним новинама, такав приступ значи и прихватање тога да ова врста медија пре свега зависи од огласа (конкретније, воље оглашивача), што није без основа, али се никако, како видимо, не може тако поједностављено доживљавати и имплементирати у свакодневици медија. Бројни аутори, како такође видимо, констатују чињеницу да је оглашавање од огромне важности за многе медијске институције, док сами оглашивачи плански циљају потрошаче чији квалитет и квантитет мере и на који упућују истраживачи публике, јер тако повећавају могућност да ће баш та публика правилно разумети поруке које им се желе послати. Они који имају највише прихода потом могу даље да инвестирају и контролишу највећи део процеса селекције и публиковања садржаја унутар било којег тржишта. То, међутим, јасно је, не доприноси објективном информисању и не оставља довољно простора темама од општег интереса, замењујући их општепопуларним садржајима. Тако се, уз позивање на нужни и неспорно присутни економски интерес, медијске компаније и очекивања публике, на крају долази до медијски исконструисане а прилично необјективне слике стварности која је, заправо, скривена промоција одређених наметнутих интереса. На тај начин, имајући такву моћ утицаја на медије и њихов рад, огласи и оглашивачи постају и најефикаснији инструмент за утицај на њихово уређивање и садржај, који је, самим тим, обично у рукама оних економски најмоћнијих појединаца у друштву, као што су то представници власти и утицајнијих политичких група, руководиоци државних институција и предузећа, власници великих комерцијалних компанија... Стога је сасвим јасно и то ко заправо на крају има највише користи од овакво постављених процеса, а то, по свему судећи, углавном нису сами медији. Тако се, дакле, долази и до наведеног супростављања два данас доминатна гледишта о медијима и њиховој улози.

Одабир адекватних практичних модела рада медија стога је данас питање од врхунског значаја. Основно полазиште за њихово тумачење и проналажење препорука у том погледу, самим тим, јесте анализа организације рада унутар самих медија. Конрад Финк (*Conrad Fink*) је прилично давно (1987), а чини се пророчки, најављивао да наступа време које ће бити одлично за оне медије и медијске менаџере који на прави начин умеју да инспиришу, организују и утичу на развој својих запослених, као и самих медија да се прилагоде променама, док ће они који то нису у стању бити у проблему. Он показује и то како и зашто су се мењали политика и циљеви појединих новина, односно зашто поједини, који тврдоглаву остају при својим филозофијама пословања, потом неминовно пропадају. Успех, како он сматра, очигледно доноси дугорочно планирање и адекватно скројена агенда, као и свакодневно отворено пословање и добра методологија рада – једноставно речено, професионализам менаџмента на свим нивоима. Из угла сложености друштвено-културног обрасца и медијског поља САД, вероватно глобално најразвијенијег светског медијског система, Питер Гејд (*Peter Gade*) посматра (2004) свакодневну улогу и посао новинара у САД, као и генерално функционисање редакција дневних новина. Анализирајући пожељни профил новинара у 21. веку, он истиче да медијска предузећа данас имају потребу за новинарима различитих особина и вештина, спремних да буду део тема. То, истиче он, указује и на потребу за новом врстом образовања и обуке новинара. Он, пак, истиче и на важност стварања услова за рад новинара: „да им се обезбеди мир и слобода, како би могли да стварају револуционарне приче“ (Исто: 126).

Треба напоменути и то да је, примера ради, 2008. године у САД, у време првог таласа глобалне економске кризе, просечна новинарска плата годишње износила 33.000 долара, док су процене да успешни „фриленсери“, с друге стране, данас успевају да зараде доста више од те суме (Према Hadfield, 2013). Разматрајући околности у којима се медији налазе, амерички „Завод за рад“<sup>40</sup> одавно је из тог разлога препоручивао новинарима да се више фокусирају на писање на тзв. онлајн платформама. То, по свему судећи, новинаре све више води

---

<sup>40</sup> Амерички Завод за рад (*United States Department of Labor*), а више о њему и његовом функционисању може се пронаћи на страници <https://www.dol.gov/>

и ка статусу тзв. фриленсера<sup>41</sup>, што је у финансијском смислу, како видимо, данас често и исплативије. Презентујући налазе својих и других сродних а релевантних студија, Рејналд Бим (*Raynald Beam*, 2006: 169-185) успева да покаже однос запослених у медијским предузећима у САД, а према пословним циљевима и усмерењима који се дефинишу у оквиру уређивачке политике тих медијских кућа. Подаци из овог прегледа указују на то да новинари америчких медија задовољство према свом послу, а самим тим и мотивацију да добро и професионално обављају свој посао, доводи у везу са доживљајем пословних и професионалних циљева које њихови надређени дефинишу. Тенденција која се примећује, наиме, јесте то да новинари исказују мање задовољства према ускопрофитној пословној организацији медија, док су задовољнији уколико увиђају да послодавци знају да препознају и цене квалитетно новинарство, али и моралне вредности запослених. Њихово задовољство, међутим, уско је повезано и са улогом и позицијом коју имају унутар медијских хијерархија. Директори, уредници рубрика и „обични“ извештачи, наиме, имају и те како различиту перцепцију о својим медијима и послодавцима, као и о циљевима и приоритетима које они следе, који потом утичу и на њихов осећај (не)задовољства послом и послодавцима. Резултати оваквих студија показују и то да је задовољство послом веће у оним медијима где запослени имају осећај слободе и независности у свом послу, али и свакодневну и директну комуникацију са својим надређенима.

У књизи наслова „*Effective Editor: How to Lead Your Staff to Better Writing and Teamwork*“, њени приређивачи Керен Данлап и Фостер Дејвис (*Karen Dunlap* и *Foster Davis*) на уводним страницама истичу низ упутстава уредницима у погледу тога како треба бити ефикасан у свом послу, градећи однос према запосленима којим руководе. Према већини мишљења, њихов императив у медијском послу мора бити побољшање квалитета извештавања, стила писања и публикованих садржаја генерално, а што се потом рефлектује и на њихову ефикасност у послу и пословне резултате самог медија. Конкретније, Даналап и Дејвис говоре о томе шта би уредници требало да раде, истичући како је под утицајем интереса крупног капитала неретко изневерена квалитетна новинарска

---

<sup>41</sup> Они, у том случају, немају стално запослење у некој медијској компанији, већ су по потреби ангажовани за неку од њих, углавном за више њих истовремено.

традиција, насупрот важности чињенице одржања правилног односа према свом послу и давно успостављеним вредностима.

Уколико се окренемо конкретнијим, данас доминантним трендовима у оквирима свакодневног медијског деловања и садржаја које они производе, једни од оних глобално присутнијих, а који никако нису мимоишли ни овдашњи медијски пејзаж, свакако су комерцијализација и таблоидизација. У економски, али и оним образовно и културолошки сиромашнијим срединама, ове појаве и те како налазе плодно тло за свој даљи развој. Свеопште потчињавање медија и њиховог рада тржишним интересима, који, како видимо, често и нису у функцији њихове дугорочније економске стабилности, па је и више него очигледно и то да се као изговор тада често узима актуелна, неспорно тешка времена за медије и изазови с којима се услед тога сусрећу.

Наиме, у околностима економског, али и духовног сиромаштва, као и перманентне политичке нестабилности, који скупа красе и наш друштвени егзистенцијални оквир, глобални тренд таблоидизације такође добија и додатно негативне обресе. Почетком 21. века, у организације тадашње канцеларије организације IREX<sup>42</sup> у Србији је реализовано истраживање, чији налази су потом представљени на трибини одржаној под називом „Таблоидизација дневне штампе у Србији“. При презентацији тог истраживања<sup>43</sup>, Сњежана Миливојевић је већ тада запажала да је током протеклих година дневну штампу у Србији захватио „снажан процес таблоидизације“, а да су „у односу на сличне новине у развијеним медијским срединама наши таблоиди специфични по скоро искључивом интересовању за политички живот“. Стеван Никшић је тада, међутим, напомињао нешто што се овде често губи из вида, а то је то да су „таблоиди у развијеним земљама озбиљни листови, за које су чињенице светиње“, а оно што их разликује су „теме и начин интерпретације“, док је Љиљана Смајловић, пак, сматрала да међу таблоидима у Србији постоји и велики број истинитих информација, али да

---

<sup>42</sup> IREX је скраћеница за независну организацију „International Research & Exchanges Board“, која је, како стоји у њиховим званичним документима, посвећена изградњи равноправнијег, просперитетнијег и инклузивнијег света. Детаљније о њој може се видети на страници: <https://www.irex.org/>

<sup>43</sup> Према извештају „Медија центра“, који је објављен под насловом „Таблоидизација не искључује професионалност“, доступан је на страници: <http://www.mc.rs/tabloidizacija-dnevne-stampe-u-srbiji.515.html>

је основно питање „како те информације преселити у тзв. озбиљну штампу“. Зоран Пановић у истраживању обављеном у оквиру овог рада, скоро 15 година након претходно поменутог, такође констатује доминацију тзв. дарк-таблоида код нас, које примарно одликује политичке инструментализација од стране утицајних фигура у друштву, а које се додатно маскира (самим тим додатно и деградира медије) привидном садржинском усмереношћу ка естрадним и банализованим садржајима. Функционисање таквих медија, стога, и поред покушаја да се прикрије изговором тржишне борбе и тешких услова на истом, заправо је само својеврсни параван за остваривање других, скривених интереса различитих појединаца и група, а њихов рад, самим тим, најмање је у служби њихове сопствене будућности.

Естрадизација и таблоидизација медијског поља, као доминатни трендови на турбулентном домаћем медијском тржишту, који настају из примарне жеље за остваривањем брзе зараде по сваку цену, данас достижу своју кулминацију захватајући готово све домаће медије. Дневне новине, као део ширег медијског спектра, свакакако се могу доживљати као још једна од полуга која покреће тај талас, а иза којег стоји немар власника медија и њиховог менаџмента, али је ситуација чак и сложенија од тога. Тачније, реч је о појавама које свакодневно контаминирају читав друштвени простор, а зарад остваривања све нескривенијих интереса својих контролора и промотера.

У таквом, свакодневном кружењу овако усмерених медијских процеса, које очигледно производи огромну штету и по саме медије, али и читаво друштво, једнако су одговорни и они кључни и најмоћнији друштвени актери, а наравно и сви медијски посланици који скупа показују приличну индолентност и неодговорност за последице које, без сумње, штете свима, осим интересима појединаца, који профитирају економски, политички, или чак и на оба начина.

### *3.5. Промена уређивачких концепција као одговор на изазове времена*

Нужност адаптације на промене и проналажење нових модела рада, можда су, како видимо, и једина глобално присутна тврдња за коју се може констатовати то да је сасвим извесна у актуелном процесу медијског суочавања с бројним

изазовима на тржишту. Имајући, пак, у виду и чињеницу да је садржај који они објаве њихов основни производ, а из којег даље следи и њихов утицај и популарност (самим тим и пословни резултати), адекватан приступ уређивању и одабир ваљаних стратегија у измењеним условима наступа на тржишту, стога је свакако посебно важан.

Поједини аутори, попут Тери Рантанен (*Terhi Rantanen*), прилично давно су истицали (1998) важност анализе глобализованих претензија медијских комуникација, констатујући да ће опстати они медији који буду успели да покрију што већи простор и учине локалне вести глобално доступним и важним. Исти утисак деле и бројна новија истраживања и упутства, попут оних које истиче Џозеф Тјуроу. Наиме, овај у овом раду неретко помињани аутор, чија упуства су коришћена и при моделирању појединих фаза овог истраживања, оцењује (2012: 77-78) да руководиоци медијских компанија који одређују њихов правац кретања, морају о публици и њиховим размишљањима и очекивањима размишљати стављајући се у њихову позицију, имајући у виду да медијски посао не може да постоји без садржаја који привлаче потрошаче или публику, а да су данас основна питања за запослене у медијима:

- Шта да мислимо о публици? Како одређујемо нашу публику?
- Да ли ће материјал који планирамо да изложимо бити привлачан публици?
- Да ли ће људи за које мислимо да су наша публика заиста бити привучени садржајем који ћемо изложити? Ако хоће – зашто (и супротно)?

Промена приступа у организацији рада и процеса унутар редакције дневних новина (традиционалних медија генерално) данас се свакако намеће као нужно. Дobar део таквих промена требало би да захвати и креирање другачијих стратегија у погледу одабира и начина имплементације уређивачких концепција. Неопходно је, како се често истиче, најпре концепт контроле заменити оним фокусираним на ангажман и интеракцију, па се менаџмент медија мора усмерити конкретније ка развоју уместо контроли. (Gilmor, 2006). Ејми Ковач-Ешли (*Amy*



*Kovac-Ashley*) из „American Press Institute“<sup>44</sup> напомиње (2017) да је данас битно увидети шта је то што новинари желе да знају и науче, као и то шта је за редакцију неопходно да зна како би посао могао бити организован на прави начин. Немогуће је, пак, у томе, што је данас све мање времена за такав, свеобухватнији приступ, па такав однос изостаје у свакодневној пракси. Она, међутим, истиче и то да се стога пракса медија мора мењати у правцу већег фокуса на едукацију редакције и објашњења тога зашто се раде поједине ствари, односно тога како да се одређени послови обављају на бољи начин, али и шта запослени воле да раде и до чега им је стало у послу, као и увиђања проблема с којима се срећу у свом послу (Према *Kristen Hare* и „The Poynter Institute“, 2017).

Бројна су стога мишљења која заговарају идеју да је на путу успостављања новог модела организације рада медија, заправо кључно питање успеха менаџмента, конкретније успеха у организацији процес унутар медијских редакција, а тако и квалитета садржаја и изгледа новине. Тема одговорности менаџмента и уредништва, међутим, често је скрајнута, што је на више места у овом раду констатовано. То неизбежно резултира и малим бројем релевантних података о њиховом раду. Улога и задаци менаџмента стога су прилично неодређени, односно, без постојања норми и објективних вредносних оквира, што значи и импровизацију и бројне манипулације.

Џошуа Бентон (*Joshua Benton*), актуелни директор еминенте „Nieman Journalism Lab“<sup>45</sup> која егзистира у оквиру још еминентнијег универзитета „Харвард“, један је од многих који су се својевремено (2014) бавили интерним извештајем „The New York Times“, креираним пре неколико година при једној од промена у оквиру медијског менаџмента ове медијско-издавачке куће. Тај извештај је непланирано доспео у јавност, а за потребе ове медијске компаније припремио га је њихов иновацијски тим, како би се анализирао њихова тренутна

---

<sup>44</sup> „The American Press Institute“ је непрофитна организација у САД, која је у вези са „News Media Alliance“, а која се, како се наводи на њеном веб-сајту, бави анализом и тестирањем идеја у области новинарства и производње медијских садржаја које могу бити у функцији квалитетнијег и одрживијег рада медија и новинара. Више о њој може се видети на страници: <https://www.americanpressinstitute.org/>

<sup>45</sup> „The Nieman Journalism Lab“ је образовно-истраживачка организација настала са циљем да анализира и помаже развој новинарства у доба интернета. Више о њој на страници: <http://www.niemanlab.org/>

позиција, односно њене слабости и предности. Ова медијска компанија се често наводи као пример добре стратешке поставке и антиципације актуелних изазова, али овај извештај показује да чак и у том случају постоје мане и простор за боља решења. Сама свест о томе да постојеће стање и проблеме треба анализирати и покушати превазићи показује, међутим, озбиљност и величину те компаније. Наиме, циљ овог извештаја био је то да се покуша сагледати тренутно стање и развојне перспективе у погледу прилагођавања новим трендовима, а пре свега околностима које диктирају технолошке иновације. Извештај је показао да и у овом гиганту, који се често наводи као пример озбиљности и разумевања актуелног тренутка, и даље постоји јаз између начина на који се управља компанијом и околности које намећу нове технологије, а као кључне тачке које се наводе, могу се, према мишљењу тог аутора, издвојити следеће оцене:

- Могуће је и даље бити и дневно актуелан, али бити и својеврсна библиотека, односно пратити дневне актуелности, али уједно указивати и на дубљи контекст, бити релевантан и испуњавати традиционалну новинарску улогу.
- Највеће шансе леже тамо где новина производи садржај такав да није потребно ући у трку константног праћења и надоградње информација, јер тамо тржиште, ипак, још није презасићено.
- Неопходно је више експериментисати око начина на који се садржај презентује.
- Препакивање тзв. старих садржаја у нове форме је доказан рецепт за успех.
- Очигледна је важност утицаја менаџмента на побољшање односа између новинарско-уређивачког дела и тзв. бизнис сектора, иако су новинари неретко помало параноични око тога да буду виђени у контакту с бизнис елементима.
- И даље не постоји конкретнија стратегија развоја, а постојећи новинарско-уређивачки процеси заиста ограничавају промене у бизнис аспектима.
- Појединачни проблеми који се могу запазити у погледу тога како усвојити иновације и експериментална решења у редакцијама, видљиви су пре свега у погледу графичких новина и веће интерактивности садржаја. Стога се

појединцима и деловима компаније често не дозвољава да експериментишу у том погледу, а формирање јединствене стратегије би то требало да реши.

Основно питање, како наглашава овај аутор, стога остаје – како постати више дигиталан, истовремено чувајући и постојање и штампаног издања, као и шта је потребно променити да би се то постигло? Он закључује да то свакако значи преиспитивање многих досадашњих традиција које су пратиле штампане медије, у контексту актуелних околности по медије, и одлучити која од њих мора бити замењена новим. Из наведених закључака је, пак, очигледно и то где се може предузети више по питању адаптације на околности у којима медији данас функционишу. Џејсон Ебрузис (*Jason Abbruzzese*) се такође осврће (2014) на овај извештај који показује борбу наведене компаније да се прилагоди контексту онлајн издаваштва. Он запажа и неколико важних детаља које овај извештај констатује, а то су: умањење важности (посете) насловне стране сајта, значај проналажења начина на који би се контекстуализовале и препакивале старе приче, улагати више у друштвену интерактивност у контексту новотехнолошких трендова, инвестирати у бољу персонализацију алатки намењених читаоцима, учинити лакшим праћење садржаја од стране читалаца... Један од основних и најлакше уочљивих проблема, међутим, свакако је квалитет садржаја које медији данас производе и излажу. Нузика Рене (*Nausicaa Renner*), с друге стране, у свом тексту за „Columbia Journalism Review“<sup>46</sup> занимљиво упоређује два прилично „свежија“ догађаја који су усмеравали садржај светских медија. Наиме, она подсећа (2016) на то да је познати аутор „The Washington Post“ Дејвид Ферентхолд (*David Fahrenthold*), недавно пратио и објавио важну причу о томе како је актуелени предсеник САД, Доналд Трамп (*Donald Trump*) искористио више од 250,000 долара од својих наводних добротворних фондација како би финансирао сређивања правних проблема које су имале његове приватне компаније. Истовремено, главна тема у свим мејнстрим медијима био је, ипак, развод холивудских звезда – Бред Пита и Анђелине Жоли, па је ова прва прича

---

<sup>46</sup> CJR - The Columbia Journalism Review је призната стручна периодика у којој се објављују научни чланци у којима се анализирају теме из области медија, новинарства и комунологије. Више о томе може се видети на страници: <https://www.cjr.org/>

прошла прилично незапажено у јавности. Она на крају наглашава да редакције и новинари морају заједно више радити на томе да нови медијски свет, у којем доминирају дигитални медији, почну више пажње посвећивати друштвеном важнијим темама, попут ове о актуелном председнику САД.

Кад је реч о Србији, као и медијима који су примарно анализирани у оквиру овог рада, примери су још драстичнији. Они су, утисак је, и доминантна тактика у сврху манипулације и скретања пажње јавности с важних друштвених тема. Сами медији, међутим, немају много користи од таквог свог рада. Она следује онима који их сада директно или индиректно контролишу, не марећи много за њихов статус и дугорочнији статус на тржишту. Срђан Вукадиновић, стога, оправдано сматра да је „развијање истраживачког новинарства један од начина повећања читаности“, а повећање читаности „један од предуслова за опстанак штампаног медија“, јер „сви финансијски модалитети покушаја превазилажења кризе и пада тиража и (при)добивања нових оглашивача, као и задржавања старих, у највећој мери, биће детерминисани наведеном квалитативном димензијом испољавања конкретног штампаног медија“ (2013).

Уредници (али и њихови запослени) с којима се разговарало у оквиру овог истраживања, свакако су свесни тога да су промене неопходне и да су неки кораци у том погледу већ направљени. Они, како ће бити могуће видети у наставку овог рада, препознају и смисао у наведени глобалним упутствима за нове приступе уређивању дневних новина које наводи Џозеф Тјуроу. Пре свега, оних које диктирају технолошки развој и утицај тзв. нових медија, односно нужност прилагођавања интересовањима публике и околностима које су данас највише уоквирене утицајем интернета.

С друге стране, није сасвим сигурно ни то колико су домаћи медији спремно дочекали актуелне изазове и колико су поједине промене биле правремене, а колико су биле изнуђене. Осим тога, свакако је упитно и то колико су домаћи медији и њихови кључни актери по питању распореда сопствених ресурса у прилици да се прилагоде новом контексту рада и пословања, али и то колико су они вољни и способни да сагледају и прихвате нове околности и потруде се да раде конкретније и рационалније на проналажењу нових модела, док су у ситуацији свакодневне изложености јаким утицајима различитих

екстерних фактора. Наиме, уколико конкретније погледамо у домаће медије, морамо, нажалост, констатовати то да је у нашем окружењу мали број примера који, бар за сад, увиђају важност оваквих напомена. Они ретки који су то до сад спознали, успели су да се изборе и за своју стабилну базу читалаца, а она је, по свему судећи, једини иоле поуздан ослонац за опстанак у неизвесној будућности.

### 3.6. Модели доказани у пракси

Задатак овог рада јесте и то да се и поред свих ограничења и тешкоћа покушају испитати и промене и донети који се могу уочити на релацији уређиваче концепције – начин пословања (пословни резултати и стабилност) медија и тако провери основаност појединих упуштава и „контуре“ модела медијског рада који данас имају перспективу.

Уколико се још једном конкретније загледамо у хоризонт актуелних промена и последица које оне диктирају, можемо се послужити и подацима које Џон Мареј (*John Murray*) наводи у извештају „News Media Alliance“<sup>47</sup> за мај 2017. године, закључујући да тек мало преко половине испитаника (51 одсто) међу актуелном публиком дневних новина чита новинске садржаје и у њиховој дигиталној форми:

- Публику новина (заједно и штампано и дигитално издање) чини 62.1% одраслих, што је, примера ради, за око осам одсто мање него у 2013.
- Пад популарности новина је највећи код оних старосне доби између 35 и 49 година.
- У односу на 2015, публика тзв. миленијалаца<sup>48</sup> се увећала за један одсто (58%), пре свега захваљујући масовнијој употреби мобилних телефона.

---

<sup>47</sup> „News Media Alliance“ је непрофитна организација која прати и анализира изазове с којима се сусреће медијска индустрија. Више о њој може се видети на страници: <https://www.newsmediaalliance.org/>

<sup>48</sup> Најопштије гледано „Миленијалцима“ се називају они који припадају генерацијама рођеним негде између 1985. и 2000. године, код којих су очигледне одређене, прилично специфичне, особине у односу на неке претходне генерације, а које су најчешће видљиве и тумачене кроз њихову изразиту приврженост савременим технологијама и њихову својеврсну, паралелну егзистенцију у оквирима које оне формирају.

У оваквом контексту, све је мањи број оних који успевају да се прилагоде и изборе бар за одржање досадашњих позиција, док се сваки пословни искорак у сасвим измењеним условима рада, у којем главни део „финансијског колача“ на медијском тржишту убирају изворно „немедијски“ актери, попут компанија „Гугл“ и „Фејсбук“, представља праву реткост, и стога је вредна бар конкретније анализе тог успеха.

Рик Едмондс (*Rick Edmonds*) је још један у низу аутора који као „светионик“ осталим традиционалним медијима наводи (Према „The Poynter Institute“, 2017) пример „The New York Times“, где број претплатника на дигиталну платформу (сајт) сада премашује оне који купују штампано издање (сад већ дупло). Тридесетједан одсто од укупног прихода, који износи 242 милиона долара према извештају из првог квартала пословања ове компаније, доноси тзв. дигитала, што значи да скоро 70 одсто прихода ипак и даље доноси тзв. принт. Још један пример који се често наводи као путоказ за дугорочнији опстанак на тржишту јесте и новина „USA Today“. Марти Кајзер (*Marty Kaiser*) указује (Исто) на однос Рона Смита (*Ron Smith*), главног уредника ове медијске куће, према актуелним изазовима и својим професионалним задацима. Он је, наиме, како сам признаје, отворено и изражено нетолерантан према онима који нису спремни на стално усавршавање, јер је на њима да одлуче да ли желе да то раде и тако буду део савремених медијских токова, а технологија, како истиче, несумњиво омогућава да се дође до већег броја читалаца. Неопходна је зато, сматра он, иницијатива, јер опстанак зависи од свих појединаца у медијској индустрији. Лидери, односно они који имају највеће одговорности у медијским компанијама, нису особе са звучним титулама и комфорним канцеларијама, већ они коју умеју да креирају дух заједништва, подстичу креативност запослених и то да посао буде урађен на најбољи начин.

Потребно је учити и из грешака, а Смит у својој свакодневној пракси настоји да прати нешто што он назива „*The three C's*“ тактику која управо значи комуникацију, заједништво и креативност (*communication, community and creativity*), који су, како он сматра, од суштинске важности за сваку организацију. Он је, такође, свестан и тога да се не може контролисати све, па настоји да буде

лидер од интегритета, иако је свестан да није могуће бити савршен и радити без грешке, нити сматра је то потребно, већ само, како истиче, свакодневно се трудити да постанеш бољи.

Расмус Клас Нилсен (*Rasmus Kleis Nielsen*) као добар узор штампаним медијима у настојању да опстану наводи пример италијанског „*Il Fatto Quotidiano*“, који је, како констатује, од свог оснивања 2009. године данас стигао до тиража од 70.000 примерака, нудећи нови пословни модел који с једне стране обухватио праћење технолошких трендова нудећи разне апликације за мобилне телефоне и интернет, али пре свега тако што се позиционирао као независна алтернатива класичним дневницима са политичким садржајем (2012: 26). Као модели могући за опстанак штампаних медија данас се неретко наводе и примери тзв. бесплатне штампе (јер они, иначе, како се може видети, углавном и не „живе“ од продаје, већ од огласа, па јој је у борби за њих-оглашиваче најважнија бројност публике), затим оних новина које су примарно усмерене ка локалним срединама и темама од важности пре свега за такву читалачу нишу или, пак, она штампа која је усмерена доминатно ка излагању само одређене врсте информације, као што су садржаји о новостима у свету технологије или спорта.

Оно што је прилично извесно јесте то да иза сваког од позитивних примера стоји озбиљно познавање тржишта и промена које се данас намећу, односно прави избор пословне стратегије и редакцијске организације, и да се, стога, у основи њиховог начина функционисања налази адекватно медијско управљање, односно школован и професионалан кадар у медијима, а пре свега на оним најодговорнијим-менаџерским позицијама. *Andervud (Underwood)* је пре више од две деценије (1993) „дубински“ сагледавајући медијске редакције и њихово пословање, оријентисано пре свега ка жељама купаца-читалаца, констатовао негативан тренд публикувања „лакших“ садржаја који прети урушавању вредности за које су се бориле генерације новинара. Наиме, он је на основу разговора с еминентним новинским уредницима, новинарима и консултанатима, али и из сопственог, трогодишњег истраживања политике управљања администрацијом, у дванаест редакције дневних новина, креирао изврсне закључке и упутства. Приказујући функционисање великих корпорација које доминирају на медијском тржишту, он открива и показује како захтеви за високим профитом и тзв. *reader-*

*friendly* новинарство, о којем је више било речи у ранијим поглављима овог рада, заправо вежу руке новинарима и смер информисања окрећу ка креирању још једне врсте друштвено некорисних садржаја. Незадовољан још тад уоченим трендовима, а самим тим и њиховим последицама, овај аутор истиче важност разумевања реалног стања на тржишту и економских претпоставки за функционисање медија, истовремено испитујући и све већи утицај економских притисака, промене образаца медијског управљања и пословања, као и утицај глобалних тржишних трендова на новинарство, функционисање редакције, али и морал запослених у медијима.

На домаћем тржишту постоји одређени број оних медија који су, бар за сад, издржали пробу времена. С мање или више успеха. Неки су ту већ деценијама уназад, а многи су ту и даље, истини за вољу, пре свега захваљујући приличној помоћи државе и њених институција (пре свега, као оглашивача). Неки с мањом традицијом су, пак, за сад доказали своју „жилавост“ на тржишту у актуелном добу које никако није наклоњено тзв. традиционалним медијима.

Зоран Пановић сматра да то данас никако није лако, чак и у случајевима „често приказаних домаћих таблоида“, односно чак ни онда када је јасно да је већина таквих медија сасвим инструментализована и служи циљевима одређених екстерних актера, јер постоје и други који су на исти начин функционисали, али ипак нису опстали. Он такође оцењује да је тешко „измислити топлу воду“ и доћи до неког решења које би гарантовали опстанак, јер већ одавно све испробано и показано, односно немогуће је, како он примера ради каже, направити бољи модел дневника од „The New York Times“, али је на свима појединачно да пронађу свој „тајни зачин“, који је често необјашњив, а који би им помогао да преживе.

Пресек разумевања глобалних промена, реалних домета на тржишту и важности грађења и очувања интегритета, по свему судећи, значи и могућност лоцирања и примене потребног „тајног зачина“, који није исти за све, а самим тим и правилног усмеравање ка проналаску ваљаних управљачких стратегија за опстанак на никад нестабилнијем (али и узбудљивијем) медијском небу.



## IV МЕДИЈСКИ ПРОФЕСИОНАЛИЗАМ И УТИЦАЈ МЕДИЈСКИХ АКТЕРА

### *4.1. Медијски професионализам, интегритет и одговорност медијских актера*

Питање адаптације медија на бројне промене и разлога успеха или, пак, неуспеха у таквим настојањима, с обзиром на неспорну важност улоге коју медији имају у друштву, с правом је данас означено као изузетно важно. У околностима глобалних изазова, шира јавност, али и бројни доказани експерти, кризу медија изједначавају и с кризом новинарства и кривце за неуспех траже у самим новинарима и њиховом раду. То је, како сад већ сасвим сигурно можемо закључити, ипак, непотпуно тумачење, јер се, како многи упозоравају (Cole, 2004; Chan-Olmsted, 2006; Redmond, 2007...), пажња најпре мора усмерити ка улози медијског менаџмента, односно њихове компетентности, одговорности и свести о изазовима с којима се сусрећу.

Наиме, поједини аналитичари рада медија с правом упозоравају на то да актуелна криза медија суштински представља неуспех менаџмента медија да у околностима кризе пронађе моделе организације рада и пословања медија који би били одговор на њу (Беговић, 2002; Gade, 2004...). Стога се оправдано поставља и питање шта можемо закључити из рада медија, посматрајући, пре свега, то како они који њима руководе (а то је медијски менаџмент) реагују на данашње промене и проблеме, и колико успешно испуњавају своје задатке у таквим околностима. У најопштијем смислу, имајући у виду основне теме овог рада, то значи пратити то на који начин глобални изазови и проблеми савременог друштва утичу на успешно управљање штампаним медијима. Једна од круцијалних тема данас је свакако то како економска криза или генерални економски услови који постоје у одређеној средини утичу на њихову улогу и то како, примера ради, медијски менаџмент мотивише своје запослене да професионално обављају свој посао у условима све мањих и нередовних новчаних примања? Неопходно је зато анализирати рад и свест медијских менаџера (власници, директори, главни уредници) о одговорностима коју они имају, односно о изазовима и проблемима који утичу на њихов посао, али и о надлежностима и испуњењу задатака које они

имају. То управо може показати који то проблеми утичу на управљање медијима, њихову компетентност и свест о одговорности, али им оставити и довољно простора да наведу и другачије перспективе проблема и решења. С друге стране, упутства успешних и примери не тако успешних модела управљања, свакако могу бити и практично корисни, указати на мане, као и на могућности за промену.

Кад је реч о медијском менаџменту, морамо најпре конкретније проникнути у оно што би требало да представља њихове радне задатке и одговорности. Они су у свакодневици медија често недовољно видљиви и недефинисани, али их добра пракса и адекватна теоријска рефлексивност и те како уочавају и прописују. Мирко Милетић указује (у „ЦМ-часопис за управљање комуницирањем 1“, 2006: 33-41) и на важност ширег разумевања међузависности друштвеног амбијента, медијског система и медијског менаџмента, као и на постојање различитих нивоа, фаза и функција у процесу менаџмента медија. Он уједно истиче и специфичности менаџмента у различитим медијским организацијама, које су оличене и у различитим техникама и стратегијама одлучивања, а у зависности од природе медијских организација. Милетић, вероватно, увиђа то да се овој теми не приступа са адекватном пажњом, па констатује проблем чак и са основног, теоријског нивоа, односно чак и онда када је реч о самом разумевању и дефинисању улоге менаџмента медија, уједно указујући на њихове активности у актуелној пракси, јер тај проблем само додатно усложњава могућност правилног сагледавања задатака и одговорности које они имају. Тачније, он указује на елементарни проблем неадекватног увиђања улоге појединаца који обављају ове, најодговорније послове унутар медија, као и процеса кроз које се они реализују. Такав проблем је раније детектован и у овом раду, а Милетић сматра да је то, пре свега, последица традиционалног разумевања менаџмента у (мас)медијским предузећима, а које је данас неодрживо. Милетић заправо констатује то да се на тај начин догађа да се ова делатност своди „само на тзв. пословни менаџмент“, при чему је, како истиче, та функција „резервисана само за професионалне управљаче“, иако се „менаџмент у модерном смислу не може објашњавати кроз тимове специјалиста за управљање и руковођење, него процесом функционалног одлучивања у различитим организационим деловима и на одређеном нивоу одлучивања“ (Исто). Такво стање ствари, каквим га описује

и Милетић, добрано се поклапа и с раније наведеним напоменама о задацима запослених у овдашњим медијским кућама, у којима се, примера ради, у редове менаџмента промовишу или они који немају никаквог искуства у руковођењу одређеним целинама унутар њих, или, пак, они који уопште не познају природу и проблематику процеса унутар медија. Он, стога, у једном свом другом раду такође и те како корисно напомиње то да се у медијима заправо „појављују професионални комуникатори различитих компетенција“, па тако „...и уредник најнижег нивоа, када врши садржајни рирајтинг каквог чланка, рубрике или емисије, у том тренутку доноси одлуку, која је детерминисана стратешким лукративним и/или нелукративним, циљевима предузећа“ (2016: 33-43). Уколико усвојимо овакве напомене, а што је чини се и више него оправдано, онда можемо на прави начин сагледати и слику организације рада и одговорности у медијима данас. На тај начин, видећемо да велику, руководећу (менаџерску) одговорност у медијима имају сви они који на било који начин одређују правац медијског рада и деловања, било да они припадају тзв. бизнис или да су део уређивачког сектора, а који је директно одговора за припрему медијског садржаја.

Кад је реч о менаџменту дневних новина, Милетић генерално уочава и категоризује седам различитих типова тзв. (мас)медијских предузећа, а међу њима и штампу, напомињући такође и то да, самим тим, и процес „менаџмента у овако различитим предузећима подразумева и читав низ различито операционализованих процедура одлучивања у свакој од фаза процеса менаџмента“ (Исто). Примарни задатак медијског менаџмента генерално јесте, као што је то у неким ранијим сегментима овог рада и констатовано, постизање организационих циљева и ефикасно коришћење свих ресурса којима располажу (новац, људство, информације), а како би максимализовали профит своје компаније, али и могућност испуњења обавеза које медији имају према јавности. Овај други аспект одговорности менаџмента медија често се занемарује услед сурове трке за профитом и опстанком. То с једне стране узрокује појаву „загађења обиљем информација, а тако се и изневеравају изворна начела професије на уштрб квалитетног новинарства“ које би, да иронија буде већа, требало бити „последњи адут одбране медија у суочавању са бројним изазовима као што су притисци оглашивача, утицај политичара или негативан утицај технолошког развоја“

(Кљајић, 2011). Примера ради, видљив парадокс данас је и то да актуелни развој технологије и кретање у правцу тзв. метамедијског друштва (како је, не тако скоро, запазио Лав Манович) углавном резултира прерађивањем постојећих садржаја, а не публикавањем нових.

Серж Алими, директор и главни уредник „Le Monde diplomatique“, сматра<sup>49</sup> да „новинари немају власт нити утицај у ком правцу ће њихове новине ићи“, већ да они „имају онолико моћи над усмерењем, колико има и касирка над ценом производа“ (2016). Он констатује и да се „сувише приближавамо тој ситуацији и сад је још смелије, неустрашивије довести у питање оне који поседују новине и у таквим условима нема речи о аутоцензури, већ је реч о економским принудама, јер нећете радити супротно од онога што тражи власник новина, ако желите да задржите посао“ (Исто). Уколико пођемо од питања шта се може предузети како бисмо сачували новинарство и изворну улогу медија, односно оно новинарство доживљено као друштвено одговоран посао, а не као „само још једну у низу професија и послова“, Сандра Башић Хорватин, имајући у виду актуелне околности, истиче (Према платформи „Balkaninsight“, јун 2017) да онда и сами запослени у медијима (новинари) „морају бити борбенији и устати у одбрану таквог циља; да морају јавно истаћи своју позицију и указивати на проблеме с којима се сусрећу, јер јавност је свакако више у могућности да се избори за такве циљеве него нека појединачна професија или група људи изоловано“.

Наиме, у свакодневной пракси, велики проблем свакако представља и уплашеност (заstraшеност), али и незаинтересованост свих медијских актера, па тако и самих новинара, за сопствени положај и проблеме. Такав утисак остаје и након истраживања које је реализовано у оквиру писања овог рада. Наиме, парадоксално, током рада на овом истраживању су такође потврђена искуства и оцене неких ранијих студија и истраживача који су указивали на то да су медији прилично херметизоване целине, а њихови запослени често лењи и незаинтересовани за учешће у активностима које говоре највише о њиховим проблемима и помажу њиховом могућем решењу. Чак и онда када постоји

---

<sup>49</sup> Серж Алими на конференцији „Монд дипломатика” и „Недељника”, одржаној 2016. године у Београду. Детаљније на страници: <http://www.politika.rs/scc/clanak/355194/Pogledi/Buducnost-i-slobodni-mediji-u-njoj>

гарантована дискреција, чак и тада кад циљеви таквих активности јесу изразито научне природе... Наиме, такав утисак био је и додатно изненађење уколико се у обзир узме усмереност и примарна теза овог рада који су креирани управо у духу одбране тзв. квалитетног новинарства, а самим тим и улоге и права оних који раде у медијима (превасходно самих новинара). Такво искуство, међутим, није никакав ексклузивитет српског медијског пејзажа. Говорећи о примеру словеначког дневног листа „Дело“, чији су запослени (пре свега новинари) масовно отпуштани крајем 2016. и 2017, Сандра Башић Хорватин, примера ради, такође запажа (Исто) овај, често истицани проблем, а који се испољава и кроз недовољну солидарност међу медијским радницима, али стога и њихову незаинтересованост и страх за проблеме који директно утичу на њихово радно окружење, а који очигледно говоре о недостатку свести код њих о томе да су то заправо и њихови проблеми.

Криза медија, односно проблем медија да се на успешан начин носе са изазовима данашњице, најочљивија је када је реч о штампаним медијима, посебно дневним новинама. У последњих неколико година угашене су бројне, а многе се и даље сусрећу с огромним проблемима који њихову будућност чине прилично неизвесном. Истовремено, актуелна криза је утицала и на то да многи медији данас постану средине у којима влада лоша пословна атмосфера у којима се дестимулише, па чак и кажњава, професионалност новинара. Отуда можда и то да многи кризу медија неоправдано стављају на терет самим новинарима, иако то, јасно је, није изворно њихова кривица. Функционисање и управљање медијима деценијама уназад прати нестабилност и неизвесност који иду „руку под руку“ с процесом њихове све већ контроле од стране екстерних актера, иако су „независни медији и те како важни за ефикасно функционисање демократских друштава, јер она зависе и од адекватне информисаности грађана коју омогућавају ти медији, имајући у виду да они подстичући транспарентност и бољу комуникацију индиректно позитивно утичу и на економски развој тих друштава“ (Према Steyn, 2007: 6). Овако формулисана и доживљена изворна улога медија, међутим, указује и на неке од основних изазова с којима се они данас сусрећу услед недовољних финансијских средстава, али и воље и вештине да се на прави начин суоче са њима. Све скупа, овакав однос производи и рђаво управљање, нетранспарентно пословање и професионални немар медија и

њихових запослених, који даље за последицу, примера ради, имају и заостатак у адаптацији на нови техничко-технолошки контекст рада медија. То, наине, уједно резултира и неодговорношћу према професионалним обавезама, али даље махом води и још већим проблемима, па чак и гашењу медија.

Иза неодговорности и непрофесионализма стоји и наведена незаинтересованост за појединачне улоге, одговорности и проблеме запослених у медијима, пре свих као одлика менаџмента медија, који свакако доноси кључне одлуке по усмереност медија на тржишту и међу публиком, организацију послова и односа у редакцији, али и однос према тзв. екстерним актерима. *Улога* менаџмента и уредништва, пак, подразумева реализацију конкретних *задатака* и *надлежности* којих су они често несвесни или их свесно заборављају желећи да избегну одговорност. Теорија и добра пракса, пак, упућују на то да њихови *задачи* обухватају димензије *основних* и *пратећих* који их употпуњавају. Основни подразумевају *планирање, организацију, управљање и контролу*, а пратећи *организацију комуникације, мотивацију запослених, одлучивање, одржање дисциплине и делегирање послова. Надлежности* у односу на те задатке обухватају, пак, постојање *свести о глобалним изазовима*, тзв. *сељф-менаџмент* (који се у теорији менаџмента види као основа успешног управљања, и који, примера ради, подразумева и преузимање одговорности или познавање личних слабости и квалитета), *планирање процеса и задатака*, као и *реализацију административних послова* и *успешну организацију комуникације и тимског рада међу запосленима* (Према Lussier, 2003; Cole, 2004...). Успешна реализација наведених задатака и надлежности, сматра се, међутим, предусловом за квалитетан менаџмент, бољи медијски производ и њихову тржишну позицију (Према Steyn, 2008).

Организација функционисања дневних новина у пракси се може посматрати као процес „производње новине“ који, како Беговић констатује, обухвата „координацију новинара, фоторепортера и спољних сарадника; припрему садржаја укључујући и техничку припрему; а потом и штампу и дистрибуцију“ (2002: 8). То је део пословног руковођења и стога је део одговорности и улоге менаџмента и уредништва медија. Уколико посматрамо српске медије, многи, међутим, такође истичу и то да се „највећа слабост може

приметити у домену пословног руковођења и да истраживања треба усмерити ка анализи тих слабости што може водити креирању адекватних пословних политика и обуци оних који руководе, јер је то корисније него обука новинара, који не заостају много за светским“ (Исто: 30). Борис Беговић зато констатује и то да су код нас „реткост квалитетни и професионални менаџери“, што њихов посао „своди на застареле обрасце рада“, јер га обављају „махом искуснији новинари који се и сами вежбају за тај посао“, па су „улоге у медијима измешане и недефинисане“ (Исто: 25).

Свакодневица српских медија је и данас и те како исправно описана претходно наведеним Беговићевим оценама. Последице такође. Примера ради, Тамара Скроза, једна од челних професионалаца „Савета за штампу“ у Србији<sup>50</sup>, средином 2016. године је констатовала то да су штампани медији те године скоро три пута више прекршили „Кодекс новинара Србије“, у односу на претходну (Према „Независном друштву новинара Војводине“, 2016). Иако обојен различитим нијансама, колорит таквог пејзажа, пак, пре свега зависи од структуре власништва (тако и утицаја) над одређеном медијском кућом, али је ипак обележен и улогом нестручног или, бар, за актуелне услове недовољно оспособљеног медијског менаџмента. У том погледу, неколико доминантних профила јасно се могу уочити; попут искуснијих новинара (обично лојалних власнику – било приватном, било владајућој државној номенклатури) који на ту позицији долазе захваљујући својој препознатљивости у јавности, а пре свега спремности да се повинију свакој жељи оних који их на ту позицију именују. Већина таквих особа истовремено је била, или је и даље, и политички ангажована, или је бар својим ставовима отворено привржена или бар довољно прихватљива одређеној политичкој опцији. Као такве, оне од стране послодаваца бивају препознате као довољно добре – њима који их бирају и плаћају, али и њиховим бирачима којима ће бити намењени садржаји (поруке) које тај медији треба да креира. Мотив за њихов избор, стога, пре свега јесте политичко-макретиншке, а не професионално-квалитативне природе. Друга крајност су, пак, особе које на те

---

<sup>50</sup> На веб-сајту „Савета за штампу“, између осталог, стоји да је „основан је да би пратио поштовање Кодекса новинара Србије у штампаним и онлајн медијима и решавао жалбе појединаца и институција на садржаје штампаних медија“. Више о „Савету за штампу“ може се видети на страници: <http://www.savetzastampu.rs/latinica/o-nama>

позиције долазе из тзв. корпоративног света, доминантно уоквиреног проценама могућег новчаног профита, а без већег, или, углавном, без икаквог искуства и познавања рада медија. Њихов избор за свој разлог има процену да ти медији заједно с њима на челу могу бити корисна алатка за остваривање одређеног, пре свега, економског интереса.

Већина особа која пролази кроз менаџмент српских медија или тренутно врши руководећу улогу у њима, својом професионалном биографијом се може лоцирати негде близу ова два пола-профила. У оба случаја, медији и њихови запослени доживљавају се, пре свега, као алатка за остваривање нечијег (приватног) интереса, који је често и краткорочне природе. Стога се прилично самоуверено може констатовати и то да професионалаца који обављају ову улогу, и теоријски и практично оспособљених, али и доказаних у области рада медија, а који истовремено умеју да прате и препознају кретања на тржишту и на прави начин разумеју локални, али и глобални друштвени контекст у којем медији egzистирају, готово и да нема код нас.

Тема одговорности менаџмента је зато углавном у другом плану, практично, али и теоријски, јер чак и озбиљнији научни истраживачи унапред одустају од идеје да се може доћи до иоле адекватних података о начину и ефектима њиховог рада, што потом резултира дефицитом таквих података прикупљених релеватним истраживањима. Њихова улога тако остаје недефинисана, иако су њихови задаци и надлежности, како смо раније видели, и те како познати. Они се, на тај начин, свде на импровизацију у околностима бројних притисака, без јасне стратегије и поштовања икаквих вредносних претпоставки новинарства, што отвара простор за манипулације. Релевантна литература, међутим, недвосмислено прописује то да је „примарна одговорност менаџмента усмерена ка постизању организационих циљева и ефикасном коришћењу ресурса зарад увећања профита и испуњења обавеза медија према јавности“ (Steyn, 2008: 5). Овај други аспект њихове одговорности се, како смо раније такође констатовали, неретко занемарује услед борбе за профит. Заправо се, на тај начин, и те како утиче на то да квалитетан новинарски рад, којем сви медији треба да теже, бива готово онемогућен, јер свакодневна пракса медија и њихових запослених бива сасвим детерминисана утицајима са стране који „воде



игри према унапред одређеном сценарију и учешћу у креирању хегемоније“ (Салмон, 2010: 94). Последица су, примера ради, и такви медијски садржаји који отворено промовишу манипулацију публике, па је, како поједини експерти такође запажају, очигледно и то да „свакодневно можемо уочити садржаје за које се може констатовати да су непрофесионални и да следе неки интерес супротан општем“ (Вељановски, 2009: 406).

Крајњи резултат описане праксе, стога, јесу и очигледна професионална неодговорност и лош медијски производ, а то, парадоксално, иако се то често не уочава, може водити и већим проблемима. Наиме, лоше обављање посла, према појединим мишљењима, један је од основних узрока пропасти многих медија данас, па се они, да би опстали, морају вратити својим изворним принципима (Павлик, 2001; Newton у Zelizer, 2009). Уколико следимо тај правац размишљања, примерена су и она упутства која напомињу да треба прихватити да медији никад неће сасвим успети у својим пословним намерама ако истовремено не теже и квалитетном новинарству.

Наиме, стабилна база читалаца се гради познавањем тржишта, уочавањем прилика и унапређењем задовољства читалаца. Сматрам стога оправданом ону тезу која наглаша да свака стратегија за даљи развој (опстанак) традиционалних медија (а посебно дневних новина) мора водити и повратку изворним принципима медијске улоге и квалитетном новинарству, а самим тим и примарној оријентацији медија ка садржају који припремају и дистрибуирају ка публици, што подразумева *адекватну селекцију и публикавање садржаја, као и квалитетно извештавање јавности*.

Описани проблеми, по свему судећи, глобалних су размера и не могу се приписати искључиво Србији и овом делу света, јер се слични примери уочавају и у срединама још развијенијих економских карактеристика, које су, наводно, и израженијих могућности практиковања медијских права и слобода. Његово исходиште, међутим, на свим „меридијанима“, постаје гомилање нерешених проблема и све више негативности које прате рад медија и запослених у њима. Такве последице стога бивају само трагичније у оним економски сиромашнијим и правно недовољно утемељеним медијским системима, где временом постају сасвим фаталне по опстанак медија.

## 4.2. Пословање новина и утицај медијских актера

Економски темељ дневних новина је одавно, како истичу и Бригс и Колби, био заснован на томе да су, за разлику од неких других медија, оне увек имале сталан ресурс за свој даљи рад, а који је представљало то што им је сваки њихов примерак који пронађе свог читаоца доносио и одређену новчану зараду (2005: 297-320).

Надметање за читаоце на и те како презасићеном тржишту и борба с актуелним глобалним изазовима, приморали су их, међутим, да конкретније трагају за тактикама за преживљавање, као што су удруживање, снижавање цена, промоције и рекламе, додавање подлистака... Бригс и Колби такође подсећају на ове тактике, осврћући се из тог разлога и на пример Руперта Мардока и дневника „The Times“, тачније, својременог прогресивног смањивања цена по примерку ове новине, које је потом резултирало и његовом значајно већом продајом (за 85 одсто већу), а потом и увећање прихода од оглашавања, који су значајно надмашили губитке које је донело смањење цене. То је, пак, како и ова два аутора констатују, Мардок могао извести, јер је у рукама имао велику медијску империју која му је дозвољавала одређени ризик и већу флексибилност на тржишту, али и тако што је вешто заобилазио правну регулативу.

С друге стране, запослени у медијским компанијама свакако су један од основних ресурса којима они иначе располажу. Креирање адекватних услова за њихов рад, правилну организацију рада редакције и утицаја на развој медијског професионализма стога су и основни предуслови за правовремено инвестирање и добре пословне резултате. Милетић констатује (2016: 48-51) да организациону структуру медијског предузећа чини више сектора, где се, као основни, истичу:

1. *Комуникациони центар* – најважнији део, који обухвата различито организоване тимове професионалних комуникатора оспособљених за продукцију том медију својствених садржаја.
2. *Технички подсистем* – сервисира комуникациони центар, али и реципијенте – читаоце, слушаоце и гледаоце медијских садржаја.

3. *Пословни сервис* – чини га низ класичних служби које постоје и функционишу у свим другачијим предузећима, организоване у комерцијалном, финансијском, правном и кадровском сектору; затим у секторима маркетинга и односа с јавношћу, окренути публици и грађењу имица медија у одређеној средини; и у секторима за интермедијску и, евентуално, међународну сарадњу.

Милетић истиче и то да се медијска предузећа усмерена ка издавању тзв. штампе, оснивају „као новинска и издавачка предузећа за припрему и дистрибуцију визуелних садржаја посредством појединачних, периодичних и непериодичних, штампаних масмедија“ (Исто: 42-43). Новинско-медијско предузеће, према његовим оценама, може се, пак, одредити као „специфично издавачко предузеће специјализовано за припрему и објављивање новина, друштвено најдоминантнијег штампаног медија масовног комуницирања“ (Исто). Он уједно уочава и постојање тзв. медијских конгломерата у оквиру којих се објављују дневне новине, а који, како он констатује, настају „међусобним повезивањем медијских предузећа у различитим правним формама“, уједно напомињући и то да постоје „две врсте медијских конгломерата: тзв. чисти медијски конгломерати, који настају када се међусобно повезују искључиво медијска предузећа и они чији су део и неке по природи своје делатности не сасвим сродне компаније“ (Исто: 268-272). Када је реч о појединим дневним новинама у Србији, које се могу посматрати као део таквих пословних целина (медијских конгломерата), међу њих се може сврстати лист „Курир“, али и лист „Политика“, два од три која су у фокусу овог рада, а која су део сложенијих медијских организација, у оквиру којих функционише још неколико медија.

Овај аутор даље објашњава да „израз новине обједињује све дневно и периодично штампане истоимене публикације, чија је динамика објављивања претходно утврђена“. Први критеријум за класификацију новина, према његовом мишљењу, јесте динамика штампања и објављивања, па он стога разликује: дневне и периодичне новине, где су дневне оне које се штампају свакодневно или пет/шест дана у седмици и могу бити: јутарње или вечерње. У зависности од садржаја који се пласирају, он, пак, препознаје: информативно-политичке,

ревијалне и специјализоване новине, а напомиње да се новине могу поделити и на основу публике којој су намењене и то на: мултинационалне, националне и локалне. Милетић такође наглашава (Исто: 22-29) да је „према броју новина која објављују, могуће разликовати једноставна и сложена новинска предузећа“, где прва „припремају, и објављују само једну дневну или периодичну новину“ и по правилу су то „бројем запослених, годишњим приходом и вредношћу имовине мала или средња новинска предузећа“, па би се у такав профил могла сместити редакција листа „Данас“, који је такође део узорка истраживања реализованог у овом раду. У сложеним се, пак, припрема и објављује већи број дневних и периодичних новина, а то је, углавном, могуће само у оквиру великих новинских предузећа, каква је од раније компанија „Политика“, а данас свакако и компанија „Адрија Медија Група“ у оквиру које излази дневни лист „Курир“.

Мирко Милетић даље констатује (Исто: 21-29 и 34-40) да се у погледу садржаја дневних који објављују препознају новинска предузећа општег типа и специјализована новинска предузећа. У оним општег типа објављују се информативно-политичке, ревијалне и специјализоване новине, насупрот новинским предузећима која су специјализована за једну врсту новина (политика, бизнис, култура, еротика, спорт...). Сва три наведена листа која су била део поменутог истраживања могла би се сврстати у ову категорију. Узимајући у обзир територију на којој се дистрибуирају, Милетић, пак, сматра да је могуће разликовати новинска предузећа глобалног, националног и локалног значаја, који се сви организују у једном од три типа комуникационих центара/редакција, а то су класични тип редакције, редакција организована на принципу деска и комбиновано организована редакција. Кад је реч о новинама које су у овом раду примарно анализирани, све три својим утицајем и опсегом своје читалачке публике надмашују национални оквир, па би их можда најисправније било сврстати у регионалне, односно некакву међукаатегорију (између националне и глобалне), коју Милетић изворно не издваја као засебну. Уколико се, пак, усмеримо ка процени типа редакције, ово истраживање код свих дневних листова који су анализирани констатује тренд померања (у мањој или већој мери) од класичног и модела традиционално организованог на принципу сасвим централизованог деска, ка моделу који и даље „транзитира“ у процесу адаптације

на нове потребе публике и тржишта, и стога за сад и није у потпуности довршен (и даље се врше прилагођавања). Његову организациону форму, самим тим, пре свега диктирају нове технологије, и он се, стога, можда може окарактерисати као „комбинованог модела организације“, следећи наведену типологију. Ниједна од ових медијских кућа, међутим, није за сад у потпуности уоквирена актуелним трендовима универзализације или, пак, новим тенденцијама и нормама који указују на примере постојања сасвим раздвојених редакција штампаних и онлајн издања, организационо потпуно изолованих процеса у оквиру производње садржаја за те две врсте платформи, које диктирају и издвојене дескове и запослене које се искључиво баве садржајем за једну од њих и слично.

Кључни утицај по све наведене процесе и активности медија има менаџмент медија, односно они запослени у медију који доносе најважније одлуке по питању начина функционисања на тржиштву, организације редакције, уређивачке политике... То су стога и власници и директори различитих сектора-подсистема унутар структуре медијских предузећа, као и водећи уредници унутар саме редакције, односно креативног центра који је, како и Милетић напомиње „најважнија карика у процесу производње медијског садржаја“ (Исто). Указујући на сложеност медијске индустрије данас, односно на повезаност различитих облика медијске продукције, руковођења и пословања медија, Чен-Олмштад (*Chan-Olmsted*) отвара (2006) питања места и начина пословања постојећих медијских платформи у околностима појаве нових образаца пословања. Он указује на узроке актуелних трендова укрупњавања медијског тржишта, функције традиционалних медија у оквирима дигиталних платформи, а самим тим и на процес доношења одлука менаџмента који је, према његовом мишљењу, директно условљен таквим контекстом, а самим тим и тиме како се врше процене и усклађују пословне стратегије у складу с постојећим ресурсима и променама у окружењу. Хилрајцил (*Hellriegel*) напомиње (2005) да полазна теза јесте та да се у средишту улоге и одговорности управљања медијским предузећем мора налазити тзв. стратешки приступ, заснован на поседовању одређених компетенција, а који подразумева и разумевање свеукупних циљева и вредности које има та корпорација, али и рад на томе да се ти циљеви и вредности подударе с онима које имају запослени те корпорације. Он стога издаваја три димензије њихових

задатака: разумевање медијске индустрије, разумевање самог медијског предузећа и повлачење конкретних руководећих потеза.

Милетић истиче и то да „свако новинско предузеће које покрене дневну новину у првој фази процеса менаџмента – стратешком планирању – мора темељно да истражи домаће тржиште како би биле донете исправне одлуке у погледу коначног позиционирања новог дневника на прилично закрченом простору“, а да једно такво истраживање „подразумева истраживање потенцијалне читалачке публике, постојеће конкуренције и социјално-економских услова за припремање, штампање и објављивање новина“ (Исто: 162-179). Осим тога, према овом аутору, три су суштинске одлуке у фази стратешког планирања: „Прва се односи на карактер новина, примера ради, то да ли ће бити јутарња или вечерња, озбиљан аналитички лист или таблоид са садржајима који ће га сврстати у тзв. жуту штампу. Друга је у узрочно-последичној вези са претходном и она, пак, подразумева утврђивање садржајне матрице дневних новина (насловна страна, распоред рубрика, редовни и повремени додаци, однос информативних и комерцијалних страна...) и њеног графичко-визуелног изгледа (формат, боје, прелом...)“ (Исто). На крају, на овом месту Милетић напомиње и то да се, полазећи „од карактера новина, њене садржајне матрице и графичког изгледа, бира и најпогодније име дневника, при чему, такође, значајан утицај имају: традиција насловљавања новина у одређеној социјалној заједници, препознатљивост у односу на постојећу дневну штампу и, неретко, угледање на водеће дневнике у свету“.

Менаџмент у медијским предузећима у глобалу, овај аутор, пак, види као „скуп активности, специјализованог и веома разуђеног тима стручњака, којим се управља, руководи и оперативно усмерава процес селекције, обраде и медијске дисеминације различитих информација/садржаја, уз оптимално коришћење кадровских потенцијала, техничко-технолошких ресурса и експресивних могућности одређеног медија, ради остваривања лукративних и/или нелукративних циљева“, а све ове активности су, како и он запажа, одређене „низом различитих детерминанти (спољних и унутрашњих), међу којима не постоји градација значаја и утицаја, јер представљају сплет једновремено делујућих условности“ (Исто: 10-11). Имајући у виду значај екстерних и интерних

услова за њихов рад, исти аутор констатује и њихову разлику у односу на менаџере у другим друштвеним, економским или некономским подсистемима, која се примећује „у зависности од: природних предиспозиција, стручности и компетентности и стечених особина“. Мирко Милетић такође констатује да је полазећи од организационе структуре самих медијских компанија (предузећа) могуће разликовати „менаџмент стварања медијских садржаја – програмски (тзв. уреднички) менаџмент; менаџмент физикалних медијских ресурса, тј. медијске техничко-технолошке инфраструктуре – технички менаџмент; и пословни менаџмент, а унутар њега: (а) комерцијални, тј. менаџмент продаје, (б) финансијски менаџмент, (в) кадровски, тј. менаџмент људских ресурса, (г) менаџмент маркетиншке промоције и PR активности и (д) менаџмент општих послова. Он уједно оцењује да у сваком медијском предузећу постоје, у потпуно развијеном теоријском моделу, четири нивоа менаџмента: (I) *стратешки*: стратешко управљање, (II) *стратешко-тактички*: извршно управљање, (III) *тактички*: руковођење, и (IV) *оперативни*: усмеравање и надзор“ (Исто: 10-20).

Марк Дуце (*Marc Deuze*), пак, између осталог, настоји показати (2011) и то како медијска индустрија усваја и користи креативност и иновативност појединаца и како се може помоћи медијским професионалцима и онима који желе да истражују медијски менаџмент. Једна од константи које исходују из већине савремених тумачења и препорука, наиме, свакако јесте и упозорење да менаџмент медија мора пронаћи начин да помогне својим запосленима да искажу свој таленат, страст и особине личности, које потом, кроз адекватно организоване медијске процесе и расподелу улога и задатака, играју важну улогу у медијском послу и обликовању читавих медијских корпорација. Дуце своје анализе структурира у три категорије – пословање нових медија, преглед медијских професија и улогу медијског менаџмента, посебно истичући важност последње наведене категорије. Кол (*Cole*), пак, наглашава (2004) да менаџмент медија није активност која се може обављати „на своју руку“ и која постоји ослоњена искључиво на сопствене циљеве, и која је, као таква, закључена у некаква сопствена правила. Дафт (*Daft*), с друге стране, покушава повући паралелу (2003) између традиционалних образаца рада менаџмента (управљања генерално, не само у оквиру медија) и актуелних пословних образаца, уочавајући да је

традиционални приступ као циљеве менаџмента подразумевао контролу и ограничавање људи, спровођење правила и прописе, тежњу ка стабилности и ефикасности, као и вертикално устројену хијерархију у руковођењу и одговорностима. Нова пословна парадигма, како овај аутор констатује, подразумева и нови радни контекст, а стога и другачији менаџмент који треба бити свестан тога да менаџери данас морају имати другачије вештине и креирати нове стратегије како би подстакли и искористили пуне капацитете својих запослених. Ново „радно место“, сматра он, зато захтева да се менаџери фокусирају на промене и буду њихови иницијатори, да ангажују и користе читав креативи капацитет људи и развијају њихов ентузијазам, а како би заједно радили ка проналажењу и остваривању заједничких визија и вредности, и ефикасној размени информација и моћи. Дафт на крају закључује то да се менаџери стога морају фокусирати на развој, а не на контролу, омогућити лакшу и ефикаснију адаптацију људи на нове технологије и бројне друге промене, и на тај начин тежити остварењу генералне корпоративне ефикасности.

Начин и формат функционисања медија свакако зависе и од природе медија и природе садржаја-порука које се жели саопштити, а самим тим и од природе публике којој се обраћају. Посебно важан аспект у погледу организације медијских процеса и послова унутар редакција јесте онај који се односи на комуникацију, односно на начин на који се она реализује, у интерном (са запосленима), али и екстерном погледу (према публици-јавности). Независно од материјала и форме који се користе, порука која се кроз садржај шаље публици (екстерно), али и својим запосленима (интерно), мора бити јасна, тачна, концизна и разумљива, а циљ је, у оба случаја, да се поставне двосмерна комуникација и на крају оствари жељени повратни ефекат, а тако и поверење и приврженост – и једне и друге јавности, односно и запослених и публике. Ефективна комуникација, стога, нужно јесте и један од основних задатака медијског менаџмента, јер помаже бољој организацији и пословним резултатима њихових компанија, односно помаже и менаџменту медија и њиховим запосленима да стварају добру радну атмосферу и узајамно разумевање, јер се већи део укупне комуникације заправо и одвија кроз тзв. неформалне канале. Менаџерима, међутим, често недостаје способности да употребе на одговарајући начин



повратне информације до којих долазе и од својих запослених, али и од публике која конзумира садржаје које тај медиј пласира, јер им некад недостаје и времена за то, или их то једноставно не интересује превише. Успешна комуникација свакако подразумева и прилагођеност циљној групи (друштвеној средини из које запослени и публика долазе, њиховом образовању, култури или националности) и стога, самим тим, подразумева и показивање емпатије за њихове различите потребе, мишљења, осећања...

Баријере за ефективну комуникацију, попут жаргона и нивоа образовања или тзв. емотивних баријера су такође често препрека менаџменту за бољу организацију медијских процеса, а препорука би свакако могла бити то да се пословна комуникација не треба загушити превеликом количином информација и да треба настојати да се из интерних комуникационог процеса уклоне сувишне емоције. Наиме, у погледу организације и комуникације унутар самих медијских компанија, посебно је важан и тзв. „селф-менаџмент“ медијских руководиоца, који заправо подразумева њихову способност да преузму одговорност за свој, али једним делом и за приватне и професионалне животе својих запослених. Вештине које менаџери данас морају имати зато, између осталог, јесу и знање успешног „преговарања“ које подразумева и говор, али и активно слушање других, у комуникацији и с надређенима и с подређенима, као и тежњу за остваривањем комуникативног консензуса у свим тим процесима, а за шта су потребни познавање различитих комуникационих канала и стилова. Способност успостављања адекватне комуникације стога је свакако једна од фундаменталних менаџерских компетенција, јер уколико не можете да се изразите и разумете друге у писменој и усменој форми, или кроз форме невербалне комуникације, онда не можете адекватно да користите ни своје друге надлежности како бисте ефикасно организовали саме медијске процесе и остварили пословне задатке усмеравајући људе којима руководите, јер се онда не може ефикасно управљати ни сложенем мрежом односа који вас повезују с другим људима унутар и изван медија.

Све наведено, свакако може звучати као свима добро позната фразеологија која у пракси, како се мног варајау, не значи много. У таквој игноранцији често лежи и корен заблуде која медијима данас доноси проблеме, с обзиром на то да се аспект редакцијске културе и комуникације узима као један од темељних када је

реч о организацији послова унутар медијских компанија, а самим тим, како смо видели и у ранијим поглављима, и у оквиру актуелних процеса адаптације на нове захтеве тржишта. Наиме, стварност медија (али и шире од њих) указује на нужност прихватања важности и примене ових, свакако генералних напомена, које овде чак и нису описане превише детаљно, али би се сигурно могле наћи у једном ширем корпусу, ма колико некоме можда парале слух својом општошћу. Адаптација и модели њихове примене на локалне, појединачне потребе одређеног медија, заправо јесу оно што захтева практично искуство и вештину и где би до изражаја требало да дођу квалитети самих медијских актера, а пре свега оних коју управљају самим медијима. Јан Маркури оправдано упозорава на то да се при анализи и оценама несумњиво тешких околности за медије, често заборавља на то да уопштени аргументи о опадању стандарда могу бити и упитни „јер борба за публику може да води и подизању квалитета рада и садржаја медија, премда то у пракси није лако оствариво, јер су притисци са стране услед реалности комедијалне зависности велики (пре свега, из поља адвертајзинга), па се зато иде на сигурно што води другим путевима“ (у Бригс и Колби, 2005: 78). Кључна улога у одређивању правца медијског функционисања и ефеката њиховог рада зато припада менаџменту и уредницима.

Учесници овог истраживања су и сами готово сасвим сагласни са таквом оценом. Већина њих, стога, кључну улогу у том погледу додељује власницима медија, док други у „исти кош“ с њима стављају и менаџмент и уреднике. Најупутније би стога на овом месту зато можда било поновити још једном једну од оцена у овом раду често цитираног професора Милетића, који наглашава да управљачка (менаџерска) улога и одговорност припадају свима који „доносе одлуку, детерминисану стратешким лукративним и/или нелукративним циљевима медијског предузећа“ (у „ЦМ – часопис за управљање комуницирањем 1“: 38), а то једноставно значи и то да одговорност за рад и опстанак медија лежи код свих медијских актера. На то бисмо, утисак је, свакако могли да додамо и напомену да одговорност припада и онима који нису директно део медијских предузећа, али и те како имају утицаја (или бар такав утицај покушавају да успоставе) на њихов рад, али и то да је увек, ипак, неопходно сагледати и премерити и јасне разлике у врсти и нивоу тих појединачних одговорности. Овај рад управо то настоји да

покаже, узимајући у обзир и наведене разлике у природи и структури анализираних медија, односно међу процесима и активностима који се у оквиру њих реализују, а који су увек истовремено и рефлексивна ширег стања на домаћем и глобалном медијском тржишту, али и шире од тога.

### 4.3. Однос уређивачких концепција и пословања медија

Маркетиншки аспекти функционисања медија који се односе на тзв. адвертајзинг<sup>51</sup>, односно активностима усмереним преваходно ка видовима плаћених реклама у медијима, како смо видели и у ранијим поглављима овог рада, одавно представљају велики, чак кључни, извор прихода за многе медије, па је, како констатују Бригс и Колби, логично и то да оглашивачи на тај начин имају и велики утицај на њихов садржај (2005: 319). Огласни простор се, пак, како они такође напомињу, продаје и на основу ширине-бројности публике, али и према њеном квалитету (њихова образовна структура, њихова куповна моћ...), па штампани медији с великом читалачком публиком, самим тим, могу скупље да наплаћује свој огласни простор, али је тад и могућност „промашаја“ из угла оглашивача, ипак, већа него ли онда када се они одреде за неки уже-специјализованији медиј који се обраћа конкретној публици коју конкретније интересује њихова активност-производи (2005: 310-311).

С друге стране, како запажа Џејмс Каран, све снажнији притисци тржишта утицали су и на „настанак и развој различитих врста дневних новина, намењених различитим типовима читалаца“ (у Бригс и Колби 2005: 155). Имајући у виду својеврсну произвођачку природу медија и садржај као њихов основни производ, он се стога намеће и као њихово главно оружје у борби за позиције и опстанак на тржишту, а аспект уређивања и одабира уређивачких концепција, самим тим, свакако постаје и кључна полуга могућег утицаја самих медија на њихову будућност. Елисон Мекадам (*Alison MacAdam*), међутим, запажа да су медији, из различитих разлога, годинама уназад уреднике и њихов посао узимали здраво за готово, и да се тако постепено дошло до актуелних, очигледних кризних

---

<sup>51</sup> Од латинског „adverto“, где реч „ad“ значи „према“, а „verto“ се односи на реч „окренути“. Смисао појма „адвертајзинг“ у енглеском језику, одакле се он даље уселио и у остале језике, следећи овакво порекло те речи (појма), усмерено је ка скретању пажње на нешто или ка нечему.

последница, које прате и такве околности у којима се ствара много више садржаја него до сад, и када је, баш из тог разлога, медијима неопходно и много више труда да би дошли до изражаја и изборили се за позиције на тржишту, а што, самим тим, није могуће без добрих уредника (Према „The Poynter Institute“, 2016). Разлози за овакво стање су бројни, а један од основних, с којим је сагласна и ова ауторка, свакако јесте и пропадање дневних новина као традиционално устројених медијских компанија у којима су се до скоро највише обучавали и развијали уредници. Кривица је, међутим, пре свега на самим медијским компанијама које нису на прави начин вредновали уреднике и њихов посао, не чинећи довољно у погледу тога да се обезбеде и системске претпоставке које би омогућиле подршку за њихов професионални рад и напредак.

Иста ауторка истовремено истиче и неколико императива за уреднике данас. Они обухватају следећих неколико задатака за њих: а) морају разумети важност публике и процењивати ко је њихова публика, б) морају адекватно разумети канале на којима дистрибуирају своје садржаје, в) морају разумети и формирати различите врсте планова и циљева – од оних краткорочних, па до оних на дуге стазе. Да би се то могло остваривати, медији, како смо већ напоменули, морају истовремено на адекватан начин артикулисати и то какве вештине и квалитете је неопходно да поседује уредник у том одређеном медију, креирати адекватне услове за њихов развој, инвестирати у њихово усавршавање и поштовати и вредновати на све потребне начине добре уреднике и њихов рад. Имајући у виду и шири контекст изазова у којем медији данас функционишу, чини се, стога, оправданим још једном подсетити на једну од Дафтових оцена коју смо истакли и у ранијим поглављима овог рада, а то је да „нова пословна парадигма подразумева другачију логику и менаџмент који мора имати другачије вештине и креирати нове стратегије, а како би искористили пуне капацитете својих запослених“ (2003: 3). Наиме, како Дафт такође подсећа, досадашњи приступ углавном је као основну (а често и једину) одлику рада медијског менаџмента подразумевао то да контролишу а самим тим и ограничавају своје запослене, прокламујући строга правила и норме како би се, наводно, постигла стабилност и ефикасност. Реч је, дакле, о вертикално структурираном хијерархијском устројству, које подразумева команду с врха како би они на дну

лествице остваривалили жељене пословне резултате (отуда и још једна основа за заблуду изједначавања кризе медија с кризом новинарства). Данас је, пак, неопходно „покренути“ и на прави начин усмерити своје запослене, а како би се њихови потенцијали у потпуности и на прави начин ставили у функцију генералних корпоративних циљева медија. Такво усмерење приморава медијски менаџмент да се више фокусира на промене и преузме лидерску улогу у њиховом разумевању и прилагођавању редакције на њих. То управо значи и могућност да се подстакну и употребе креативност и ентузијазам запослених, пронађу и усагласе визије и вредности којима треба тежити у процесу дистрибуције информација, а самим тим и друштвеног утицаја који оне имају. Кол (*Cole*) такође исправно истиче да „менаџмент и управљање процесима не представљају активности засноване на сопственом праву постојања, односно улогу која постоји себе ради, већ мноштво различитих активности које извиру и дефинишу одговорности менаџмента, формално надлежног за организацију рада појединца или групе, или пак оних који имају посебну саветничку улогу као подршку организација (управљању) процесима унутар једне организације“ (2004: 9).

С друге стране, разматрајући уређивање и промену уређивачких стратегија и концепција у контексту пословања медија и кризе у којем се налази не мали део њих, можда треба уважити и Ендрјузово (*Andrews*) мишљење (2013) да ће новинарство, као суштински чинилац уређивачких поступака, у будућности бити само важније, јер се ми сада суштински налазимо у почетној фази ере информација. Он зато предвиђа и процењује да ће квалитетног новинарства бити и у будућности, јер је заиста превише важно да бисмо га изгубили зарад празне носталгије и традиционализма. Своја предвиђања у погледу промена које ће се у овом погледу догађати у периоду наредних десет година, овај аутор конкретније сумира у неколико прогноза.

а) Новинарство ће у будућности морати да реши актуелни проблем презасићености количином информација, јер се и сада о већини догађаја спекулише све док тзв. мејнстрим медији не дају своју интерпретацију.

б) Новинарство ће бити конкретније, изоштреније и одређеније, јер су и већ сад прошлост они дани када су се креирали садржаји намењени најширој могућој публици.

в) Новинари и њихова удружења биће све утицајнији, важнији чак и од великих медијских корпорација, а то значи да ће прави значај данашњих дневних новина, већ сутра бити у добрим новинарима и њиховим квалитетним иницијативама уз чију помоћ ће моћи да промовишу своје радове („...већ данас није потребна штампарска преса да бисте били новинар, а већ сутра вам неће бити неопходне ни медијске компаније...“).

С друге стране, Ендрјуз такође процењује и да ће улога уредника на дигиталним платформама бити све више фокусирана на податке и садржај, а да ће се новинари све више бавити креирањем контекста и упутстава у које ће се смештати тренутно актуелне информације. Медијске компаније ће стога, како он закључује, морати да се одлуче између трке за актуелним вестима и борбе против лоших извора, или ће, у супротном, морати да се повуку пред друштвеним мрежама и у потпуности посвете публикувању дубљих анализа. Наиме, дневне новине су изворно настале да би јавности саопштавале шта се догодило, а то више и није неопходно, јер интернет медији то раде значајно брже, нудећи инстант слику са самог места збивања, али и једнако ефикасну могућност интеракције публике с тим садржајима. То традиционалном новинарству и медијима утемељеним на таквом приступу оставља могућност (позитивну прилику) да више не делује само са позиције хроничара, већ и из улоге неког ко конкретно реагује на појаве око себе. У одређеном смислу, читаоци у актуелном, све дигитализованијем и интерактивнијем медијском контексту, полако све чешће замењују и саме уреднике.

Данас су, наиме, људи у свету доминације дигиталних медија неретко самоорганизовани и обављају одређени медијски посао, а да тога често нису ни свесни. То значи да се моћ у креирању друштвених агенди премешта с медија, али и других организација и институција, на сам медијски садржај. Облици медијских садржаја су на тај начин све више вођени самом природом информацијом и доступни, пре свега, у мултидигиталној форми, премда то још није случај на свим меридијанима и у свим приликама, па је, како такође напомиње Ендрјуз, и даље

основна форма штампаних медија – папир, док ће њихове нове, компјутеризоване и дигитализоване форме, бити у будућности још конкретније усмерене ка самој врсти информације и врсти публике којој се тако обраћају, са контекстуализацијом тих садржаја у оквиру глобалне слике која већ постоји о томе. Крејг зато сматра (2010) да пут ка некаквом новом, трансформисаном новинарству и не значиништа ново по себи, већ само својеврсни осавремењен приступ, односно изворна начела истог (новинарског) посла која се данас морају уподобити с контекстом тзв. сајбер простора и да је основно питање и даље питање аутора садржај, који тај посао сада обавља у новомедијском, дигитално уоквиреном окружењу, прилагођавајући га слању поруке кроз такве медије.

Данас се често предвиђа и то да ће опстати они медији који успеју у томе да локалне вести учине глобално доступним и важним, а да ће новинари убудуће свој ангажман тражити у укрупњеним пословним конгломератима или кроз тзв. фриленс подухвате које би они финансирани (Према Deuze, 2010; Shirky, 2012...). Могли бисмо се сагласити и с мишљењем Клеја Ширкија да нам нису неопходни тзв. традиционални медији по себи, већ новинарство које они изворно заговарају и да је то оно што се данас заправо мора бранити. Анализирајући пословни раст медијске компаније „Axel Springer“, Роланд Лоример (1998) је својевремено дошао до низа закључака на тему разлога њиховог успеха, а које види и у креирању приступачнијег (рекло би се – упрошћенијег) новинарског стила – док је раније био мање приступачан, чак филозофски. Слично упутство формулишу и други експерти, попут Керолајн Кич, Елизабет Бирд или Мајкла Сирејшија (*Carolyn Kitch, Elizabeth Bird, Michael Serazio*), који су аутори радова у једној од књига („The Changing Faces of Journalism: Tabloidization, Technology and Truthiness“, 2009) коју је уредила Барби Зелизер (*Barbie Zelizer*), а који такав, нови приступ у креирању садржаја, покушавају да сагледају и као корисну тактику која се, као таква може ставити и у функцију већег утицаја медија, а самим тим и као потенцијалну алатку за њихове боље тржишне резултате и опстанак. Они, наиме, коришћење широј јавности приступачнијег стила и језика у креирању медијских садржаја, чак и оног који је својствен таблоидима, заправо виде као могућност за њихову популаризацију и бољи медијски приступ широј јавности, али уз услов да такав приступ не води и нарушавању чињеница и свесном изврдавању истине.

Лоримеров крунски важан налаз, онај који упућује на рецепт за могући успех на медијском тржишту, заправо јесте идеја о помирењу заштите ширег друштвеног интереса и медијске потребе за стицањем профита – он сматра (Исто) да би инсистирање на служењу јавном интересу имало дејства, оно мора да коегзистира с потребом медијских компанија за стицањем профита. Он, наиме, упутно истиче да медији „као допринос дају информације и анализе унутар ширег контекста у којем се појединци и групе такмиче у интерпретирању стварног значења догађаја“, а да се некад при давању тог доприноса има „на уму јавни, а некад сопствени интерес“. Висока концентрација у индустрији медија води и сужавању видика, сматра Лоример, објашњавајући да узрок томе није уско гледиште новинара, већ то што информације долазе из мањег броја извора, на свим нивоима. Он се бави и укрупњавањем власништва и трендом да веће компаније купују мање, што води већој концентрацији моћи у медијима. Он је уједно на време истицао и важност опрезне употребе нове технологије, поготово у сфери јавности и масовног комуницирања, али и претходног осмишљавања механизма контроле како би се увећала корист и предупредила штета (Исто).

Истраживање које је у оквиру овог рада реализовано показује и то да су запослени у медијима у Србији махом свесни околности у којима раде, али и то да су они прећутно одавно прихватили одређену врсту компромиса с утицајима који долазе са стране. Наиме, они своју одговорност превасходно сагледавају мирећи се донекле с таквим утицајима, истовремено покушавајући да у таквим околностима извуку максималну корист за себе и медиј у којем раде. Такав однос потврђују, пре свега, одговори представника менаџмента ових медијских кућа, који, попут некадашњих главних и одговорних уредника дневног листа „Курир“, Јовице Кртинића и Ратка Фемића, констатују да је „вештина уредника данас у томе како да прикрије отворено мешање различитих центара моћи и остави читалачку публику у уверењу да и даље вреди издвојити новац за садржај који се нуди“, односно да „бити независан медији или новинар данас значи бити паметан у смислу пословања – да опстанеш, а да уједно будеш и поштен према читаоцима, запосленима и држави“. Сличног усмерења је, пак, и виђење и упутство Зорана Пановића, доскорашњег главног и одговорног уредника листа „Данас“, који многи сврставају у независне и кредибилне медије, а који такође не негира



постојање екстерних утицаја на рад медија, већ констатује да се „мора возити слалом између утицаја са стране и трагати за оптималном позицијом“.

Такво „стање духа“ у домаћим медијима, на одређени начин сугерише и оправданост тезе да представници медијског менаџмента често у својим размишљањима и раду полазе од претпоставке да је пристанак на одређену врсту екстерних утицаја и инструментализацију медија „нужно зло“ које се само мора изабалансирати тако да последице буду најмање могуће лоше. Питање стварних и крајњих резултата, међутим, и даље остаје упитно, а самим тим и одговорности за то када последице тих процеса буду такве да доводе до пропасти самих медија.

## V СЛУЧАЈ СРБИЈЕ

### *5.1. Опис стања и специфичности домаћих прилика*

Функционисање медија и резултате њиховог рада усмеравају генералне карактеристике одређеног медијског система, односно ширег окружења у којем они егзистирају. Те карактеристике су, стога, како видимо и из овог рада, такође и одраз односа екстерних фактора и медија и оне, као такве, указују и на интеракцију с економским и институционалним варијаблама, јер су често манифестација оскудице финансија и правне заштите медија. То потом отвара простор за екстерни утицај, који је један од основних полуги за урушавање медијског интегритета и професионализма, а што неретко на крају води и лошим резултатима пословања медија. Ралф Негрин стога оправдано указује на важност узимања у обзир специфичности и нужност разликовања различитих медијских система и медија унутар њих, а услед различитости прилика у којима они функционишу (у Бригс и Колби, 2005: 356). Раде Вељановски је, пак, такође оправдано, јоше пре десетак година (2008) медијски систем у Србији окарактерисао као онај који је и даље у транзицији, а таква оцена се и данас може с правом поновити.

Уз све локалне специфичности и проблеме, укупно тржиште дневних новина у Србији данас очигледно прати и глобалне трендове, који су махом

негативни кад је реч о финансијским, али и одређеним другим параметрима. Оно је, наиме, како већина релеватних актера констатује, у паду кад је реч о финансијском билансу већине медија. Жарко Ракић, актуелни в.д. главног и одговорног уредника листа „Политика“, тако наводи да је за последњих неколико година тржиште штампе у Србији изгубило око 25 одсто некадашњег потенцијала, те да подаци указују да наше тржиште данас стоји на укупној цифри од око пола милиона потенцијалних читалаца новина. Дејан Волф, директор „Адрија Медија Групе“, издавача дневног листа „Куир“, примера ради, за потребе овог рада презентовао је званичне податке истраживања који показују још драстичније цифре кад је реч о оваквом-негативном тренду, јер они показују да је број дневно продатих примерака са 700.000 пао на 450.000 (укупно, свих дневних новина), у периоду од 2008. до 2016, који је уједно и у примарном фокусу овог истраживања. Сличне, чак песимистичније податке, наводи и дугогодишњи уредник „Вечерњих новости“, Манојло Вукотић, према коме се данас дневно укупно прода „не више од 400.000 примерака, од чега 'Информер' 105.000, 'Куир' - 66.000, 'Новости' - 65.000, 'Блиц' - 55.000, 'Политика' – мање од 40.000, 'Српски телеграф' - 30.000, 'Ало' - 40.000..." (Према магазину „Недељник“, јул 2017).

Стање унутар српског медијског система и тржишта, односно изазови и проблеми с којима се медији овде сусрећу, али и их и те како и сами производе (или бар учествују у њиховој производњи), свакодневно су из бројних наведених разлога тема стручних и лаичких дискусија, али и предмет ширих друштвено-политичких дебата и анализа. Фокус овог рада мноштво тих оцена и прогноза настоји да уоквири у збир неколико констатација релевантних стручњака и налаза сувислих истраживања, које су, нажалост, доминатно негативне.

Из теоријске позиције, кад је реч о примеру Србије и основаности претпоставки на којима је овај рад засновао процену домаћег амбијента, у обзир најпре можемо узети утицајне студије Халина и Манђинија (2004) који препознају три основна модела медијских система, који нису хомогени и статични, већ ови аутори заправо само идентификују основне особине медија у тим регионима:

1. *Либерални* (САД и Велика Британија у одређеној мери)
2. *Демократско-корпоративни* (Северна и Централна Европа)
3. *Поларизовано-плуралистички* (земље Медитерана).

Земље нашег региона се углавном смештају у оквире трећег модела, који, између осталог, одликује и висок политички паралелизам у раду медија и недовољна професионализација, а што указује на оне аспекте који су у овом раду посебно назначени – екстерни утицај по рад медија, односно значај медијског професионализма и интегритета и њихову везу са утицајима који се са стране врше на медије. Налазе два наведена аутора констатује и Кетрин Волтмер (*Katrin Voltmer*), која у једном од својих радова презентује и тумачи (2008) и различите примере других студија изниклих из овакве матрице, а које само потврђују оцене које та два аутора истичу. Карактеристике наведеног модела Халина и Манђинија су стога у директној вези с утицајем екстерних фактора на медије који су, како можемо видети из различитих радова и студија који ће делом и овде бити наведени, такође и те како видљиви на примеру Србије. Они су, истовремено, и у корелацији са свакодневним основним усмерењем медија ка њихова два примарна циља – остваривању профита на тржишту и адекватном одабиру и публикавању садржаја, па се може закључити да је реч углавном о лошем балансу у одабиру начина адаптације и стратегија медија које би им омогућили успешно праћење та два императива медијског рада.

Наиме, домаћа медијска слика и лаику показује прилично јасан утицај екстерних фактора и низак ниво или потпуно одсуство медијског интегритета и професионализма, али на то указују и релевантне студије, попут оних која су радили НДНВ (Студија *Анализа новинарског истраживања у оквиру пројекта „Медији и локалне самоуправе“*, 2013), затим „World Association of Newspapers and News Publishers“ (*Прикривена контрола – угрожавање медија у Србији*, 2013), као и истраживања АНЕМ, НУНС, НДНВ и „Локал прес“ у сарадњи са „Civil Right Defenders“ (*Медијске слободе Србије у европском огледалу*, 2012) и Центра за медије и медијска истраживања Факултета политичких наука у Београду (*Професија на раскрићу-новинарство на прагу информационог доба*, 2011). Наиме, све ове релевантне студије сагласне су у приказивању података који сугеришу овакву општу слику стања. Таква слика, сматрам, добрим делом јесте и последица погрешне процене кључних медијских актера (менаџмента медија) да успешно пословање у прилично негативним, махом структурално и институционално узрокованим околностима, мора водити пристанку на утицај

екстерних актера, а да је такво, свакако тренутно решење, вредно урушавања интегритета и квалитета самог медијског производа. Такви утицаји су бројни, а као они доминантнији, или бар видљивији, могу се запазити они примарно политичке природе (политичке партије, државни функционери који су истовремено и партијске фигуре, утицај политичких партија кроз институције и предузећа које воде...), економски утицаји (PR и маркетиншки утицаји корпорација које су велики оглашивачи, утицаји државе као оглашивача...), као и структурални утицаји технолошке природе који одражавају и актуелни дух времена (прилагођавање интернету као новој јавној сфери, нови медији као конкуренција, утицај тзв. грађанског журнализма...).

Нино Брајовић, доскорашњи државни секретар у Министарству културе Републике Србије, који је био задужен за медије, а пре тога дуго био и међу водећим људима Удружења новинара Србије (УНС), на једној недавној конференцији ОЕБС-а о слободи медија на Западном Балкану, између осталог, оценио је (Према извештају телевизије „N1“, фебруар 2017)<sup>52</sup> да је данас положај новинара најтежи у новијој историји, нудећи интересантно тумачење таквог стања. Он, наиме, напомиње да „данас у Србији слободу изражавања јамчи Устав“ и да „према члану 50. Устава, у Републици Србији нема цензуре“, као и то да су „српски медијски закони у потпуности усаглашени с европским регулаторним оквиром“. Он, међутим, с друге стране, констатује да су последице актуелних процеса прилагођања медијског система и медијске регулативе са стандардима ЕУ истовремено, међутим, уједно произвеле и „осиромашење медија, њихову зависност од центара моћи, таблоидизацију, пад етичких стандарда у медијима, аутоцензуру и висок ниво клијентелизма“. Слика медија у Србији, по свему судећи, прилично негативно изгледа и са стране, па отуда и изјаве представника различитих међународних организација и удружења, попут председника Европске федерације новинара, Могенса Блихера Бјерегарда, који је недавно такође оценио да је „Србија најгори пример кршења медијских слобода на Балкану“ (Према

---

<sup>52</sup>Наведено на сајту ТВ „N1“, у оквиру текста „Брајовић: Положај новинара најтежи у новијој историји“; детаљније на страници: <http://rs.n1info.com/a231135/Vesti/Vesti/Nino-Brajovic-o-medijima-u-Srbiji.html>

„Асоцијација онлајн медија“, октобар 2017)<sup>53</sup> нагласивши да је на такво стање и „константне притиске власти на медије с подручја Западног Балкана више пута скренуо пажњу и Јоханесу Хану, комесару за проширење Европске уније“.

Економски утицаји, наравно, само су једна врста екстерних „удара“ на функционисање и начин рад медија, као што је то објашњено и у ранијим поглављима овог рада, а који се, пре свега, испољавају кроз (не)оглашавање. Ту су, пак, и друге врсте притисака које извиру из овакве, економске природе, екстерних утицаја на рад медија. Веселин Кљајић, примера ради, запажа то да један од примера PR утицаја на рад штампе представљају и „интервјуи у функцији рекламе“, који се често могу пронаћи „у специјализованој штампи и дневним листовима“, а у којима се на крају текста остављају и контакт информације одређене фирме, примера ради из области фармације и медицине (у „Годишњак ФПН 3“, 2009: 214). Он на овом месту такође констатује и то да смо свакодневно сведоци тога да се у различитим новинама „појављују веома слични интервјуи водећих представника различитих компанија, предузећа, корпорација...“, у којима се кроз наводне актуелне поводе „протурају чисти рекламни текстови као интервјуи с поводом и разлогом, и још на захтев читалаца“<sup>54</sup>.

Међу доминатном врстом таквих утицаја свакако су и они политичке природе. Примера ради, о примеру и проблемима Србије говори и мониторинг политичке кампање 2012. године, а о чему је извештај креирала и фондација „Конрад Аденауер“<sup>55</sup>. Овај извештај, између осталог, показује да „штампа у том периоду није излазила из оквира политичке пропаганде“, те да је „уместо анализе програма и критичког односа, већина пристрасно извештавала о активностима и циљевима странака које фаворизује“, а да се „и поред ретких позитивних примера, већина претворила у средство борбе и није нашла време и простор за теме које су грађанима од животне важности“. То, наравно, није усамљен пример таквих оцена. С друге стране, овакве појаве свакако нису одлика само Србије и њених

---

<sup>53</sup> Наведено на сајту „Слободне Европе“, а у оквиру текста „Бјерегард: Србија најгори пример кршења медијских слобода на Балкану“; детаљније на страници: <https://www.slobodnaevropa.org/a/intervju-nedelje-bjeregard-mediji-u-srbiji/28791711.html>

<sup>54</sup> Текст о томе је доступан на сајту Факултета политичких наука, на страници: [http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2017/01/godisnjak\\_2009.pdf](http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2017/01/godisnjak_2009.pdf)

<sup>55</sup> Извештај доступан на сајту фондације „Конрад Аденауер, детаљније на страници: <http://www.kas.de/serbien/sr/publications/31366/>

медија, а то смо јасно могли да видимо и у неким краћим освртима на стање у појединим другим земљама (пре свега оним у окружењу Србије) које су наведени у ранијим поглављима овог рада.

Наиме, кад је реч о конкретнијим оценама медијске праксе и околности у којима функционишу медији у Србији, односно карактеристима домаћег медијског поља и факторима који на њега утичу, последњих година су се могле прочитати бројне студије и чути оправдане експертске оцене из којих је извирало упозорење по питању последица наставака актуелних трендова и њихових крајњих ефеката. Основни „тонови“ које констатује већина, односе се, између осталог, на закључке о генерално малој куповној моћи публике, неадекватном медијском законодавству и још неадекватнијем спровођењу постојеће медијске регулативе, недефинисаној улози државе, нетранспарентности власништва и начина финансирања медија. Директна последице такве хаотичности, или чак срачунатог немара, јесте и поменуто отварање простора за директан и индиректан екстерни утицај на рад медија и медијски професионализам, који уочавају различита истраживања (Према истраживању АНЕМ, НУНС, НДНВ и Локал прес, 2012). Резултат заправо, како, између осталог, констатује ово истраживање, јесте и „утицај јавних финансија и притисак власти у кадрирању у државним медијима (али и не само ту таквим медијима) и свакодневна употреба приватних медија зарад различитих интереса њихових власника“.

Почетком 2008, укупан тираж новина у Србији износио је близу 800.000 примерака, а сада је, како видимо, по свему судећи, мањи за половину те цифре. Веселин Кљајић, међутим, подсећа и на то да је у време врхунца, те 2008. године, вредност огласног тржишта у Србији била „два и по пута мања од тржишта у Словенији, а 2011. за око 50 милиона евра мања него у Хрватској“ (у „Медијски дијалози 17“, 2013: 127). Он, пак, уједно истиче и то да додатну отежавајућу околност представља „чињеница да је држава највећи појединачни оглашивач у Србији с уделом од око 40 милиона евра што значи да из државних институција медијима долази приближно четвртина њихових укупних огласних прихода“ и упозорава на то да се онда тек „може претпоставити колики је њен утицај на медије и штампу пре свих“. Узрок за овакав тренд се види и у „паду професионалних стандарда, непоштовању етичког кодекса, таблоидизацији

озбиљне штампе, политизацији таблоида и, генерално гледано, срозавању угледа новинарске професије, као озбиљним проблемима за штампане медије“ (Према Миливојевић и Торлак у „Медијски дијалози 16“, 2013: 332).

Канали за испољавање наведених утицаја на медије су такође бројни, а међу њима су, примера ради, украђивање државног финансирања и (не)оглашавање, контрола доступности информација, али и корупција и претње (Према истраживању АНЕМ, НУНС, НДНВ и „Локал прес“ из 2012. и истраживању НДНВ из 2013.). Студије показују и то да је највећи вид спољашњих притисака на медије усмерен ка професионалној аутономији, а политички и економски притисци и одсуство аутономије главни проблеми које истичу сами медијски радници: уредници као главни извор притиска истичу владајуће партије (47%), док је, уз економију, основни проблем новинара - непрофесионализам (Према Матић, 2012). Кад је реч о перцепцији нивоа професионализма, власници и менаџери, очекивано, имају најпозитивнији став (66%); слично мисле и уредници (61,3%), а најмање позитиван је став новинара - 50% (Исто). Новинари, пак, истичу разлику између професионалног и непрофесионалног новинарства, а притиске у раду као велико ограничење, иако такође схватају да је независност „вредност коју су обавезни да негују, што се ипак тешко остварује“ (Према истраживању АНЕМ, НУНС, НДНВ и „Локал прес“, 2012). Веселин Кљајић посебно истиче и проблем нетранспарентног власништва у медијима, који је настао „још тзв. првом приватизацијом, која изузев компаније *Ringier*, није донело здрав капитал, па се нефер конкуренција наставила, као и ниско или потпуно одсуство профитабилности“. Већина негативности које су овде побројане производ су стања које је „неговано“ деценијама уназад, а које је само кулминирало бројним лошим стварима испољеним крајем прошлог века. Кљајић сматра и да је „након хаоса деведесетих година прошлог века уследио период опште комерцијализације и таблоидизације“, а да су ти трендови захватили и тзв. референтну дневну штампу и њузмагazine (у „Медијски дијалози 17“, 2013: 123-139). Он, такође, исправно запажа и апсурд да издавачи и уредници данас „оправдање траже у трци за посусталим тиражом, неретко и захтевима публике, док ти исти тиражи и даље неумитно падају, а та иста публика се увелико преселила на бројне бесплатне платформе“. Истовремено, Кљајић и данас

констатује системску неуређеност медијског тржишта, односно наставак хаоса с краја 20. века, на који су се само наслонили, па се даље развијају поменути, нови трендови, које прати „доминација PR текстова, изразита политизација садржаја, или пак потпуно нестајање истраживачког новинарства, који су стога само наставак кризе у којој се српски штампани медији налазе већ дуго, а и без назнака скоријег опоравка, али и без искрене жеље кључних актера да се обрачунају с њеним правим узроцима“ (Исто).

Добар део актуелних парадокса и заблуда који прате рад медија, за своје полазиште, апсурдно, како видимо, има управо саме медије и њихове запослене, јер се показује да се циљ њихових бројних менаџерских активности и стратегија дугорочно углавном не остварује. Ова појава свакако није својствена само медијима у Србији, већ је констатују и светски експерти који анализирају њихову будућност (Meuer, 2004; Glaser, 2008...). Њу такође жели разоткрити и ово истраживање, а основаност таквих процена индиректно потврђују и примери позитивног утицаја медијског интегритета и професионализма на мањи утицај екстерних фактора и бољи садржај и стабилније пословање медија у актуелним околностима. Многи експерти, наиме, већ одавно напомињу да новине могу опстати само захваљујући свом кредибилитету који се лако губи, а тешко враћа (Willis, 1988; Moozakis, 2012; Andrews, 2013...). Професионализам и интегритет медија, односно независност и одговорна селекција и публикавање информација заправо значе и фокус ка доброј организацији редакције и квалитетном новинарству, а тако, последично, и ка стабилној бази читалаца и оглашивача – самим тим и мањим осцилацијама у пословању. Стога као предност медија данас свакако можемо доживљавати квалитетног новинара и садржај, а пристанак на инструментализацију као последицу одсуства професионализма и интегритета која може водити нестабилности, па чак и гашењу медија. Добро медијско управљање, које би омогућило професионализам и интегритет медија, тако значи и једнаку аутономију од екстерних утицаја, али посредно и инвестицију медија у сопствену стабилност. Заблуда о стабилном пословању у условима инструментализације и континуираног урушавања интегритета, пак, извире из потребе медијског менаџмента за тренутним решењем и покушаја да се у неспорно тешким условима оправда непрофесионализам, на чије ефекте, пак,



видно упозорава и стање у редакцијама. Наиме, како добро истиче Мершол, ограничење кључних медијских ресурса брзо води и практичном банкротству. То потврђују и искуства Андреаса Рудаша и Ханса Мара („Waz Media Group“ и „RTL“), који су, као прекаљени руководиоци озбиљних медијских компанија, сагласни у оцени да инструментализација медија негативно утиче на њихове запослене и публику који не желе притисак пропаганде, али убрзо и на само пословање медија чији успех је увек сразмеран нивоу аутономије (Према извештајима са конференције „Медији, маркетинг и пословање“, Медијске организације Југоисточне Европе из 2008)<sup>56</sup>. Рад у условима инструментализације медија, наиме, како се констатује, често води непрофесионализму, али може медијима донети и пословну нестабилност и финансијске проблеме, јер стварни ефекти таквог рада, како видимо, суштински јесу:

1. Привидна пословна стабилност (кад нестане потребе за „употребом“ медија, престаје и њихово „помагање“).
2. Постизање стања отклона од кључних новинарских ресурса и принципа.
3. Губитак плурализма извештавања и неквалитетан медијски садржај.
4. Осипање публике, а потом, услед тога, и оглашивача (самим тим и стање суштинске пословне нестабилности).

Илустрација оваквог стања и наведених појединачних фаза које ка њему воде, а кроз које се може пратити урушавање стабилности медија, али уједно и потврда основаности претходно наведених закључака, јесу и примери дневних листова „Прес“ и „Правда“ у Србији, који данас, након својих кратких „мисија“, вегетирају у штурој веб форми. Могли бисмо ићи и даље у прошлост деомаћих медија и узети за анализу пример листа „Глас јавности“, али и новије примере листова „Вечерње новости“ и „Блиц“ који данас, тежећи по сваку цену ранијем пословном билансу, према незваничним подацима о продаји и оценама стручне јавности, али и оценама самих запослених у тим медијима, имају све мање

---

<sup>56</sup> Према извештају „Медија центра Београд“, објављеном у оквиру текста доступног на страници: [http://www.mc.rs/upload/documents/IPI\\_Belgrade/SEEMO\\_konferencija-Mediji\\_marketing\\_i\\_biznis.pdf](http://www.mc.rs/upload/documents/IPI_Belgrade/SEEMO_konferencija-Mediji_marketing_i_biznis.pdf)

слободе у новинарском раду и простора за квалитетно извештавање, али и свакодневне пословне губитке. Отуда и то да се „Блиц“ у стручној јавности данас често узима (утисак је и овог истраживања) и као најбоља илустрација негативног утицаја екстерних фактора и недостатака адекватног утицаја интерних фактора (баланса две врсте фактора) и стога негативног утицаја погрешне пословне оријентације у актуелном процесу адаптације на глобалне изазове на промене у начину рада и уређивању и обрнуто. Занимљив за анализу екстерних утицаја на рад медија, строге оријентације ка профиту и одабиру уређивачких стратегија у таквим околностима, свакако је и још један „свежији“ пример, случај таблоида „Курир“, односно то како су дешавања током 2016. и 2017, у чијем средишту је био утицај екстерних-политичких фактора, а која су утицала на повлачење одређених екстерних актера (великих државних оглашивача), одражавала на њихов рад и стабилности, односно каква би хипотетички била њихова позиција на тржишту (али и свих сличних медија) ако би дошли у ситуацију да се ослоне пре свега на производе свог рада (квалитета новинарства) и садржаја који креирају.

С друге стране, лист „Данас“, који према оцени већег дела стручне јавности представља пример новине која је континуирано професионално фокусирана ка чувању одређеног нивоа медијског интегритета (и кредибилитета у јавности), али и својој невеликој читалачкој ниши и активностима који привлаче такву публику, захваљујући томе успева да одржи ниво квалитетног новинарства, али и релативно стабилно пословање (како наводе и запослени у тој новини када говоре о редовности примања). Он, стога, можда може бити и тај пример позитивног утицаја изграђеног професионализма и интегритета, али и одабира оптималног модела рада и уређивања, а који скупа могу омогућити дугорочнију пословну стабилност медија.

На нашем медијском тржишту, уочавају се, пак, и бројни други парадокси, па је тако, примера ради, у стручној јавности познато и то да „Данас“ има професионалну атмосферу у редакцији и углед, али и низак тираж, а запослени мале плате; док „Информер“ за наше услове има солидан тираж и плате, а низак углед у тој истој јавности. Још дубљи парадокс постоји и на линији оних које претендују на статус озбиљних медија, као што су „Блиц“ и поново „Данас“, јер „Данас“, уз скроман пословни биланс, како се оцењује, одржава редовне плате и

базу читалаца, али и простор за квалитетно новинарство, док „Блиц“, пак, тежећи ранијем билансу и адаптацији на утицаје оглашивача и нових технологија, има свакодневне губитке и све већи број случаја отпуштања запослених, као и нередовне плате, али и очигледно све мање простора за квалитетно извештавање.

Поглед на тренутно стање на тржишту, односно из перспективе пословне позиције медија у Србији, указује и на бројне, неподударне податке о резултатима на тржишту које свакодневно пласирају саме медијске куће или пак оне, једнако непоуздане податке, које су резултат прилично неутемељених истраживања различитих плаћених агенција и организација. Наиме, суочене с глобалним трендовима и пословним неуспесима штампе, медијске куће желе да на тржишту задрже публику и оглашиваче и кроз покушаје пласмана половичних или чак потпуно нетачних информација о својој пословној позицији, а што је често контрапродуктивно и по питању резултата који се тако жели постићи. Истраживање агенције „Partner Research Solutions“ с краја 2014. године<sup>57</sup> разоткрива, међутим, одређене заблуде које постоје, а које се тенденциозно пласирају и то углавном од стране самих медијских кућа. Простор за то им је додатно омогућен и изласком већине медија из система „одитовања“ тиража. Наиме, до констатације да „није баш најјасније колики је, заправо, домет штампаних медија у Србији“, а самим тим ни то „колико којих читалаца се путем оглашавања у овим медијима може гађати“, у наведеном истраживању долазе полазећи од логичног закључка да би се само простим збрајањем података које сами медији пласирају дошло до крајње нереалних сума. Они, пак, упоредо с тим, установљавају и прилично реалан „пулс“ овог дела медијског тржишта и њему припадајуће публике, кроз који се констатује да „у Србији нема три милиона активних читалаца сваког дана како би се погрешно могло закључити, већ их је објективно знатно мање“, као и да „ниједне новине у Србији не чита шест или више људи просечно по продатом примерку, него је просечан број читалаца по једном примерку дневних новина 1,54“. На крају, из наведене агенције, међутим, помало иронично констатују и то да њихови налази, у одређеном смислу, заправо представљају добру вест за српске издаваче дневних новина, јер сад могу да се

---

<sup>57</sup>Доступно на сајту „Partner Research Solutions“; детаљније на страници: <http://www.p-rs.rs/2014/10/mein-print-indeks-efikasnosti-dnevni-novina/> и <http://marketingmreza.rs/kraj-zablude-o-citanosti-novina/>

„представе оглашивачима с објективним подацима о броју својих читалаца“ и стога генерално закључују да је „маркетиншки потенцијал новина, ипак, и даље (већ дуго времена) неоправдано потцењен“.

На контрафекат који се на овај начин подстиче указују и речи Роберта Чобана, једног од утицајнијих актера на српском медијском тржишту годинама уназад, који је својевремено био и међу оснивачима АБЦ Србија (2006. године), организације која је, између осталог, прикупљала и публиковала податке о тиражима штампаних медија (вршила, на тај начин, и тзв. одитовање података о тиражима штампе). Пре неколико година, он је детаљније говорио<sup>58</sup> о томе како је и зашто та организација настајала и како се догодило да након неколико година и одређених позитивних ефеката које је донела, у њој не остане готово нико од релевантнијих медијских компанија, па су тако августа 2014. (када је Чобан говорио о томе) у систему одита АБЦ Србија били само компаније „Ringier Axel Springer“ и „Color Press Grupa“, а међу дневним новинама на националном нивоу само „Блиц“ и „Ало“. Наиме, основни резултат за „излазак“ из система одитовања, како он закључује, јесу актуелни трендови и пословни неуспеси, односно жеља медијских кућа да то сакрију од јавности и заинтересованих актера (пре свега оглашивача), а како се ти неуспеси не би продубљивали. Он, међутим, изненађено констатује и то да је „реакција медијских агенција и оглашивача на овакав епилог била „никаква“ и да то указује на то да „већину њих уопште није занимало како ће пласирати новац својих клијената или послодаваца“. Он уједно наводи и важан податак који у потпуности осликава један аспект парадокса који анализира и овај рад, а то је да су од свих издавача само наведене компаније („Ringier Axel Springer“ и „Color Press Grupa“), које су остале у систему „одита“, у протеклих десетак година непрекидно пословали с профитом и поред неспорно негативних трендова на медијском тржишту.

На последице стања које су у овом делу рада, ипак, само грубо описане, указује и студија IREX-а из 2011. која је тада показивала готово исте услове за рад медија десет година након студије рађене 2001. године. Она је за Србију показала и индекс одрживости медија који је износио 1.90 (на скали од 0 до 4), док су, пак,

---

<sup>58</sup> Доступно у тексту на веб-сајту „Media Marketing“; детаљније на страници: <http://www.media-marketing.com/kolumna/osam-godina-kasnije-zasto-nam-ni-je-potreban-abc>

резултати земаља у окружењу били следећи: БиХ 1.97, ЦГ 2.40, Хрватска 2.52; односно, конкретније, само је стање у Македонији у овом погледу вредновано лошије од оног у Србији. Бројне студије показују, међутим, и то да су изазови данас исти за све медије, јер се тешко проналази баланс професионализма и модел за самоодрживост у медијима, али се, међутим, уочава и то да је радни професионализам, који одражава рад новинара, на високом нивоу и једнако вреднован, док код организационог, који осликава рад медијског менаџмента, постоје велике разлике, зависно од позиције и структуре медија (Према Матовић у истраживању „Професија на раскршћу – новинарство на прагу“, 2011). Отуда и неретко истицане оцене да највећа слабост медија у Србији лежи у домену организационог професионализма и да зато „истраживања треба усмерити ка том аспекту и обуци медијских руководилаца“ (Беговић, 2002: 30), а што и ово истраживање жели да испита и евентуално покаже.

Новинар и доскорашњи председник НУНС-а, Вукашин Обрадовић, и главни уредник сајта „Пиштаљка“ и актуелни председник УНС-а, Владимир Радомировић, сагласни су у оцени (Према УНС, новембар 2017) да новинари у Србији морају више сами да учине у борби за слободу медија. Радомировић такође констатује и то да су „новинари у Србији обесправљени, а плате испод републичког просека“, али и то да су „притисци онолико јаки колико су слаби новинари“. Он уједно наглашава да је битно да се „развијају нови бизнис модели медија“, али и да „запослени у медијима морају сами да се изборе за боље стање“, док Обрадовић, пак, напомиње да су све досадашње политичке власти „гурале медије у тежак економски положај јер је тако лакше да се манипулише“<sup>59</sup>. Борис Беговић је својевремено проблеме унутар медијског поља Србије посматрао из угла утицаја економских фактора на рад медија, скенирајући читав процес „производње“ новина врло објективно с обзиром на то да се он примарно не бави темом рада медија, али и да се посебно фокусирао на организациону одговорност пословног руководства и улогу медијског менаџмента у том процесу.

Наиме, пишући о утицају економских фактора који данас готово у потпуности условљавају функционисање медија, он оправдано оцењује да се

---

<sup>59</sup> Према извештају о гостовању на ТВ „Н1“ из текста „Новинари: Не очекивати помоћ ЕУ, медији сами да се изборе“; детаљније на страници: <http://www.uns.org.rs/desk/media-news/51550/novinari-ne-ocektivati-pomoc-eu-mediji-sami-da-se-izbore.html>

„највећа слабост домаћих медија може приметити у домену њиховог пословног руковођења“, па да зато „даља истраживања треба усмерити ка анализи тог аспекта, односно слабости руковођења, што може водити креирању адекватних пословних политика и обуци оних који руководе“ (2002: 18-21). Беговић, наиме, истиче то да се може закључити да би то било „далеко делотворније од обуке самих новинара“, који, према његовом мишљењу, и „не заостају много за светским“. Наглашава такође и то да су „код нас реткост квалитетни кадрови, а тако и професионални менаџери који управљају пословањем медија, јер послове директора и генералних менаџера, углавном обављају искуснији новинари који се и сами вежбају за тај посао, а често су и сједињене улоге директора и главних и одговорних уредника“.

Утисак је да Беговиће оцене важе и данас, десетак година касније. Никола Тркља, доскорашњи генерални секретар дневног листа „Политика“, говорио је пре неколико година на Факултету политичких наука у Београду у оквиру предавања одржаног под називом „Уређивачке дилеме и изазови дневне штампе у Србији“, а које се примарно бавило уређивачким дилемама и изазовима дневне штампе у Србији (Према извештају на сајту ФПН-а)<sup>60</sup>, нагласивши да је највећи изазов новинарства у Србији данас – правити „нормалне“ новине, јер су „основни постулати новинарства пољуљани“, премда је, како он такође наглашава „приоритет у новини у којој ради увек био заштита јавног интереса“. Као најбитније елементе процеса уређивања новина, он издваја „уређивачку политику, затим публику, сигнале тржишта и композицију новина“, али наглашава и то да се „уређивачка политика мора мењати у складу с временом, али да основна идеја треба да остане иста“. Као основни проблеме у уређивању једног дневног листа у Србији, он, пак, утисак је очекивано, наводи „недостатак новца и потурање ПР текстова као озбиљних новинарских садржаја“, али уједно акцентује и „нестручност државних службеника као специфичну врсту проблема, јер би они требало да буду десна рука новинара“. Тркља је ипак оптимиста по питању будућности новинарске професије и квалитетног новинарства на овим просторима

---

<sup>60</sup> Извештај са предавања „Уређивачке дилеме и изазови дневне штампе у Србији“ одржаног на ФПН у Београду; доступан на страници: <http://probni.fpn.bg.ac.rs/2013/04/03/uredivacke-dileme-i-izazovi-dnevne-stampe-u-srbiji-2/>

(што се подудара са сличним теоријама наведеним у овом раду), јер ће, како сматра, „људима увек бити потребан неко ко ће у мору информација и полуинформација бити потребан да издвоји и каналише најбитније“.

Анализа медија које је ово истраживање обухватило добрим делом потврђује поједине оцене наведене у овом делу рада. Она тако констатује и различите негативности које прате рад домаћих медија, али и примере позитивних аспеката одређених идеја и стратегија које неки од њих тренутно примењују, а који би, уз адекватну усмереност на тржишту и добру координисаност активности у редакцијама, можда могли да помогну да се постигне и одређена стабилност у пословању медија.

## **5.2. Медији у фокусу истраживања**

### **5.2.1. Дневни лист „Данас“**

Дневни лист „Данас“ издаје компанија „Дан Граф“, а основало га је 1997. године неколико особа (као и саму компанију која га издаје), међу којима је највише било дотадашњих новинара тада актуелног листа „Наша борба“, који су били незадовољни уређивачком политиком те новине. Ова дневна новина је током минулог века била пре свега позната по критици тадашњег режима Слободана Милошевића, због чега је била и на удару разних притисака, а у једном периоду, током 1998, чак и забрањена.

Након смене те политичке власти, ова медијска кућа је изградила репутацију једног од ретких медија у Србији који није зарад пословних интереса прибегао трендовима комерцијализације, таблоидизације и банализације садржаја, нити је икад био (бар не очигледно) инструментализован од стране било које доминатне политичке, друштвене или економске елите у Србији.

На већини места се за ову медијску кућу, пак истиче да „пружа подршку невладиним организацијама, придруживању ЕУ и правима мањина и других угрожених друштвених група“. Често га, помало и с подсмехом, називају и новином „круга двојка“ и елитистичким памфлетом намењеном тзв.

другосрбијанцима<sup>61</sup>, али неретко и „издајничком новином“ која ради против националних интереса, затим дневном новином чији садржај је више магазинског усмерења и којој, сходно таквом начину извештавања, више приличи да носи назив „Јуче“.

Тираж ове новине, наиме, истини за вољу, јесте прилично скроман, услед генералног квантитета публице којој се примарно обраћа, а која није велика (према појединим подацима, овај лист се тренутно продаје у не више од 5.000 примерака радним данима, а нешто већа цифра прати викенд двоброј). Разлози за то ће можда бити јаснији и из налаза до којих је дошло ово истраживање.

Менаџмент овог дневног листа наводи да је у целој фирми данас око 65 запослених, а од тога је на новинарско-уредничким пословима упошљено њих око 40. Власници овог листа су и даље исти људи, махом новинари, који су га својевремено и основали (већи део њих), а познат је и као медијска кућа која је обучила и изнедрила бројне данас утицајне новинаре, али и друге признате друштвене делатнике. Стога је овај лист познат и као медијска кућа у којем новинари често одлазе након што стекну какво-такво искуство и статус, али и као новина која је изразито константна у погледу своје уређивачке политике, структуре издања, начина извештавања и публице коју жели да привуче. Ова новина викендом има двоброј издање (субота и недеља).

### **5.2.1.a) Економска перспектива**

У погледу економског аспеката рада овог медија, односно његових финансијских биланса, у први мах се може запазити одређена уједначеност по већини параметара ове анализе током анализираног периода, односно одсуство већих амплитуда раста, али и пада, у овом погледу. Наравно, имајући у виду раније изречену напомену о економској неизвесности која данас прати већину

---

<sup>61</sup>„Друга Србија“, како наводи социолог Весна Пешић, представља „израз који се користи у српским интелектуалним круговима, а настао је на основу књиге *Друга Србија* (Иван Чоловић, Аљоша Мимица, *Београдски круг*, 1992)“. „Другу Србију“ су чинили појединци и неколико организација, који су се окупљали око Београдског круга независних интелектуалаца, основаног 1992. Подела на „првосрбијанце“ и „другосрбијанце“ се потом уселила у домаћу јавност и медије, и данас, најједноставније тумачено, прати поделе у српском друштву на оне чији су друштвено-политички ставови више национално обојени, и оне којима је близак својеврсни космополитски став, вођен жељом за интеграцијама пре свега са земљама и организацијама у западном делу света.



медија у нашој земљи, односно о генерално негативним економским показатељима рада новина у Србији.

Разлози за то би можда могли бити садржани у специфичном приступу раду и организацији редакције, а који један од власника и уредника овог медија, Здравко Хубер, назива и „аскетским“, али који, ипак, услед таквог приступа и начина располагања ресурсима, производи и одређене проблеме у организацији посла и припреми садржаја.

Тај проблем, осим запослених у редакцији, наводе и бивши, али и актуелни главни и одговорни уредник – Зоран Пановић и Драгољуб Дража Петровић. Они се, пре свега, огледају у недостатку средстава за инвестирање у техничку оспособљеност редакције и новчана примања запослених, па су, самим тим, мање и њихова мотивација за рад, али и жеља да, упркос свему, остану запослени у овој медијској кући.

Анализа обављена у оквиру овог рада, сходно подацима које имамо доступне на сајту „Агенције за привредне регистре“, а из годишњих финансијских извештаја ове компаније за анализирани период (2009-2016. година), можемо закључити неколико ствари. Најпре треба констатовати то да ова медијско-издавачка кућа, односно „Данас“ као дневна новина и медијско предузеће, према економским параметрима свог рада и свом обиму и броју својих запослених, може се сврстати у ред оних које се смештају у категорију мањих компанија-предузећа.

**Табела 1: Анализа финансијског пословања**

финансијски подаци приказани у валути RSD

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ИМОВИНА, КАПИТАЛ И ОБАВЕЗЕ</b>								
<b>Активa</b>								
Стална имовина	38.275.000	37.538.000	35.881.000	34.423.000	57.215.000	70.431.000	69.433.000	69.502.000
Обртна имовина	38.289.000	37.290.000	50.413.000	54.687.000	62.059.000	62.758.000	67.800.000	70.587.000
Потраживања	31.608.000	28.047.000	43.985.000	47.115.000	50.718.000	52.613.000	54.550.000	57.767.000
Губитак изнад висине капитала	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>УКУПНА АКТИВА</b>	<b>77.014.000</b>	<b>75.314.000</b>	<b>86.860.000</b>	<b>90.046.000</b>	<b>120.166.000</b>	<b>134.566.000</b>	<b>138.610.000</b>	<b>140.089.000</b>
<b>Пасивa</b>								
Капитал	45.890.000	32.266.000	32.777.000	20.547.000	49.962.000	58.203.000	57.090.000	54.413.000
Нераспоређени добитак	31.128.000	17.504.000	18.015.000	5.785.000	15.416.000	36.721.000	32.108.000	32.247.000
Губитак	0	0	0	0	0	0	0	0
Дугорочна резервисања и обавезе	31.124.000	43.048.000	54.083.000	69.499.000	67.605.000	71.565.000	77.179.000	81.291.000
Дугорочна резервисања	0	0	1.142.000	600.000	550.000	2.859.000	2.907.000	3.671.000
Остале дугорочне обавезе	0	0	0	0	0	0	0	0
Краткорочне финансијске обавезе	330.000	330.000	2.305.000	7.694.000	7.637.000	13.720.000	26.019.000	11.878.000
<b>УКУПНА ПАСИВА</b>	<b>77.014.000</b>	<b>75.314.000</b>	<b>86.860.000</b>	<b>90.046.000</b>	<b>120.166.000</b>	<b>134.566.000</b>	<b>138.610.000</b>	<b>140.089.000</b>
<b>Показатељи ликвидности</b>								
Показатељ текуће ликвидности	1,2	0,9	1,0	0,9	1,0	1,0	0,9	1,1
Показатељ убрзане ликвидности	1,1	0,7	0,9	0,8	0,9	0,9	0,8	1,0
<b>ПРИХОДИ И ПРОФИТАБИЛНОСТ</b>								
Пословни приходи	157.399.000	164.459.000	195.100.000	188.174.000	202.453.000	207.056.000	182.907.000	190.804.000
Приходи од продаје	150.834.000	150.828.000	190.514.000	179.577.000	193.749.000	195.012.000	169.501.000	179.210.000
Пословни rashodi	160.008.000	165.982.000	187.290.000	192.721.000	202.082.000	188.861.000	190.171.000	1.134.983.000
Трошкови амортизације и резервисања	1.848.000	1.668.000	2.837.000	2.076.000	1.289.000	1.445.000	1.020.000	1.309.000
Пословни резултат без амортизације (ЕБИТДА)	-761.000	145.000	10.647.000	-2.471.000	6.371.000	6.419.000	-4.934.000	2.944.000
Пословни резултат	-2.609.000	-1.523.000	7.810.000	-4.547.000	5.082.000	4.974.000	-5.954.000	633.000
Нето резултат	320.000	204.000	9.935.000	724.000	5.924.000	3.848.000	1.577.000	1.516.000
Нето маржа	0,2%	0,1%	5,1%	0,4%	2,9%	1,9%	0,9%	0,8%
<b>РАЦИЈА ОБРТА</b>								
Дани vezivanja потраживања од купца	73	62	82	91	91	93	109	111
Дани vezivanja залиха	631	781	428	582	812	1778	869	1258
Дани vezivanja обавеза према добављачим	2565	4648	2261	2966	5484	12343	4958	7876

*\* Цифре су изражене у апсолутним вредностима у РСД*

Ниво пословања, односно пословни приходи ове медијске компаније, постепено се крећу узлазном линијом у периоду 2009-2014. године, док се у последње две године бележи минималан пад у односу на 2014. годину (до -7 одсто). Почетком 2015. године се догодила и промена на месту главног и одговорног уредника, па то можда представља и важан података за тумачење ових економских показатеља у ширем контексту рада ове медијске куће.

У њиховим приходима доминирају они од продаје, док приходи од субвенција износе око осам одсто годишње. Учешће пословних расхода је, пак, прилично стабилно у свим посматраним годинама. Највеће учешће у трошковима имају трошкови зарада (што је, како је наведено у ранијим поглављима овог рада, случај и на глобалном медијском тржишту случај), а који су на нивоу од оквирно

100 МРСД (милиона динара) годишње, што је око 50 одсто од укупних прихода. Осим тога, значајно учешће имају и трошкови тзв. производних услуга – око 40 одсто је њихово учешће (трошкови штампе су део те врсте тршкова, а тако је, ако видимо и сегментима овог рада, случај и на глобалном медијском тржишту).

Профитабилност је генерално ниска у свим анализираним годинама, док пословна добит варира из добитка у губитак (+/- 2,5 одсто). Нето резултат је, пак, у свим годинама позитиван, премда је он свакако минималан. У свим годинама ова компанија има високе финансијске расходе, а углавном је реч о расходима камата према трећим лицима. Према оцени економских експерата који су помогли реализацију овог дела истраживања, могуће је да су то највећим делом резултат камата по кредитима који су коришћени.

Компанија има високу сталну имовину, која у 2013. расте са 34 МРСД на 57 МРСД, и у 2014. на 70 МРСД, а у питању су грађевински објекти. Ликвидност се, пак, базира на потраживањима, која благо номинално и процентуално расту из године у годину, односно број дана наплате се повећава. Обавезе према добављачима су номинално сличне, и износе око 40 МРСД у свим овим годинама.

Нето обртни капитал<sup>62</sup> је до 2015. године био негативан, али он у 2016. години, услед значајног смањења краткорочних финансијских обавеза, прелази у позитиван – показујући однос од 7 МРСД, па, стога, долази и до значајног побољшања ликвидности.

С обзиром на позитиван однос по овом питању, као и у погледу структуре тзв. активе, може се закључити и то да је ова медијска компанија тренутно у солидној ситуацији у погледу своје ликвидности. То је податак који индиректно говори и у прилог оним мишљењима која ову дневну новину, њен начин рада и усмерење на тржишту (начин организације редакције, али, пре свега, приврженост тзв. квалитетном новинарству и стабилну усмереност ка својој читалачкој ниши) виде као један од модела за опстанак тзв. традиционалних медија, о чему је више било речи у одређеним ранијим деловима овог рада.

---

<sup>62</sup> Нето обртни капитал или НОК означава разлику између активе и пасиве, односно између тзв. обртне имовине и краткорочних финансијских обавеза (кредити, обавезе од зарада, обавезе према добављачима и слично). Овај појам, као и други слични, економски термини и појмови су и детаљније објашњени у поглављу „Важне напомене“, при крају овог рада.

**Табела 2: Допунска анализа финансијског пословања**

<i>Подаци и параметри анализе</i>	<i>2011.</i>	<i>2012.</i>	<i>2013.</i>	<i>2014.</i>	<i>2015.</i>
Укупни приходи	200401	194862	207017	212376	193591
Пословни приходи	195100	188174	202453	207056	182907
Укупни расходи	190228	194212	201439	209013	192470
Пословни расходи	187290	192721	197371	202082	188861
Обртна средства	50413	54687	62059	67518	67800
Залихе	5215	6995	6626	6648	7103
Краткорочне обавезе	52941	61318	63582	65407	71632
Пословни добитак	7810	-4547	5082	4974	-5954
Нето добитак/губитак	9935	724	5924	3848	1577
Приходи од продаје	190514	179577	193749	193958	169583
Укупна актива	86860	90046	120166	137949	137233
Капитал	32777	20547	49962	65822	57090
Набавна вредност продате робе	2821	2933	1513	951	2604
Потраживања по основу продаје	43985	47115	50718	52613	54550
<i>Просечан број запослених</i>	71	70	67	64	64
Рацио опште ликвидности	0,95	0,89	0,98	1,03	0,95
Рацио редуциране ликвидности	0,85	0,78	0,87	0,93	0,85
Нето обртна средтва * фонд	-2528,00	-6631,00	-1523,00	2111,00	-3832,00
Стопа нето добитка	5,21	0,40	3,06	1,98	0,93
Стопа нето приноса на укупну пословну имовину	12,25	0,82	5,64	2,98	1,15
Стопа приноса на сопствени капитал	30,55	2,72	16,80	6,65	2,57
Коефицијент обрта имовине	2,35	2,03	1,84	1,50	1,23
Коефицијент обрта купаца	5,42	3,94	3,96	3,75	3,16
Просечан период наплате потраживања од купаца	67,34	92,15	97,23	97,23	115,33

*\* Цифре су изражене у апсолутним вредностима у РСД*

Из приказаног односа и наведених података, може се закључити да ова медијска кућа заиста одржава одређену стабилност у погледу пословања на тржишту. Позитивни помаци се могу видети при свакој промени у уређивању и приступу публици који је вршила ова новина током минулих неколико година. Посебна стабилност у пословању се може везати за период од 2010. до 2014. године када је главни и одговорни уредник био Зоран Пановић, а који је, како је и он сам навео у оквиру овог истраживања, за време свог уредничког „мандата“ настојао да прошири читалачку базу новине и вештије „жонглира“ с различитим утицајима који постоје по рад овог медија. С његовом сменом и доласком Драгољуба Петровића на то место, упоредо се догађају и нове позитивне промене у овом погледу, на нето обртни капитал прелази у позитиван, а побољшава се и ликвидност ове медијске компаније.

Основни економски параметри свакако указују и на непостојање било каквих значајних амплитуда у том погледу што се, утисак је, може довести у везу и с њиховим континуитетом по питању оријентације на тржишту, циљној групи којој се обраћају и начину на који усмеравају своју уређивачку политику. Узимајући у обзир и генерално негативне економске показатеље, кад је реч о укупном стању и пословању домаћих медија, овај лист се у таквом контексту може издвојити као солидан пример стабилности у погледу позиција на актуелном медијском тржишту.

### *5.2.1.б) Кључне тачке уређивачког приступа*

Посматрајући лист „Данас“ кроз анализу новинарско-уређивачких поступака у уочљивих кроз његове странице, структуре садржаја и дизајна издања, као и запаженим променама током анализираних периода у овом погледу, намеће се неколико кључних утисака и налаза које хронолошки треба истаћи:

#### **► 2008. година**

Реч је о почетној тачки у анализираном периоду, односно о својеврсној нултој позицији анализе од које се даље прате, уочавају и тумаче промене, а у складу с фокусом истраживања. Ова година, стога, описана је кроз неколико кратких запажање о структури садржаја, уређивачким поступцима и самом изгледу и квалитету издања.

- Утисак је да је редакцијски колегијум преширок и да постоји прилично недефинисаних надлежности код појединих његових чланова, па ни фокус одређених рубрика и уредника није одређен у импресуму<sup>63</sup>, нити се може спознати из структуре издања.
- Стратешко усмерење менаџмента очигледно је избор садржаја који својим квалитетом и оријентацијом служи заштити ширег друштвеног интереса.

---

<sup>63</sup> Место-садржај у новини у оквиру којег се наводе обавезни подаци о издању, укључујући, између осталог, и попис рубрика и њихових уредника.

- Новина има стабилну структуру, која је нешто другачија у вишеброј издањима.
- Број текстова варира, пратећи број страна, од око 60 када новина излази на мањем броју страна, до више од 100 у викенд двобројима. Структура саме новине, односно формације рубрика и однос садржаја, и поред таквих промена, увек је стабилна.
- Стил и језик су углавном сведени и нормирани, никако банални или вулгарни, већ можда и превише „академски“ устројени.
- Новину одликује широк фокус тема, али ипак не оскудева у погледу диверзитета тема (рубрика) које прати и публикује, а то, осим редовних и повремених рубрика, потврђују и бројни додаци, подлистак-структуре и иновације које су честе у том погледу. Спектар информација и догађаја које се прате и о којима информишу читалаштво су најшире могуће, од тема везаних за простор на којим новина примарно излази, па до најширег међународног контекста. Приоритет су углавном најважније политичке и сложеније друштвене и економске теме које се одражавају на права и живот свих грађана (свих), као и област духа-културе.
- Постојао је дигитални облик новине и веб-сајт, али је стратешко усмерење менаџмента доминантно ка папирном формату. Сајт је тада углавном служио као закаснели дупликат садржаја из штампаног издања, на који су неажурно додаване махом агенцијске вести.

#### ► 2009. година

- Утисак је да је „паковање“ добро припремљеног садржаја слабији аспект процеса припреме новине, што индиректно указује и на одређени страх, али и незнање (незаинтересованост) за трендове који су већ тад узели маха.
- Креирање визуелно привлачније новине очигледно није у примарном фокусу руководства ове медијске куће. Тачније, стратешко усмерење менаџмента је другачије – избор текстуалног садржаја који би својим квалитетом задовољио потребе заштите ширег друштвеног интереса. Утисак је, пак, да би таква оријентација могла бити сачувана и у случају да

се увиди значај стратегије креирања визуелно пријемчивије новине, односно да би она само могла допринети популаризацији садржаја, а самим тим и дневног листа који га публикује. Пут за то су, чини се, солидни покушаји усвајања ове стратегије која се делом примењује код вишеброја (викенд и празнична издања) овог листа.

- Новина има конзистентну и стабилну структуру, и поред великог броја повремених рубрика (који имају своју устаљену динамику) и додатака, као и честих варирања по питању броја страна. Она је нешто другачија у вишеброј издањима, која се разликују и дизајном, али и идејним приступом у начину обраде и публиковања садржаја.
- Може се констатовати да се припреми викенд издања прилази на посебан начин: пун колор, с већим бројем аналитичких-дијалогских текстова и другим разноврснијим садржајима. И поред конкретнијих измена у структури, а самим тим и у приступу уређивању, и даље нема озбиљнијих промена у овом погледу, па се и даље може и оценити да је „Данас“ новина која не мења много по питању свог изгледа и структуре, о чијим ефектима се, пак, може дискутовати.
- Новину одликује широк фокус тема, али узак фокус у погледу публике којима је она намењена (образованији, интелектуалнији слој становништва). Лист, ипак, не оскудева у погледу диверзитета тема (рубрика) које прати и публикује, а то, осим редовних и повремених рубрика, потврђују и бројни додаци, подлистак-издања и друге честе иновације у том погледу. Приоритет су и даље, пре свега, најважније политичке теме, сложеније друштвене и економске теме које се одражавају на права и живот свих грађана и област духа-културе.
- Спектар информација и догађаја које се прате и о којима се информише читалаштво су најшире могуће, од тема везаних за простор на којим новина примарно излази (Србија), па до најширег међународног контекста. Ширину који овај лист има илуструје и природа тог садржаја, као и форме кроз које се он публикује. Наиме, честе су и констатације да ова новина помало касни по питању правременог-дневног извештавања, али да је она и те како богата „спороходнијим“, ширим темама, које су понекад

примереније за магазинске формате. Разноврсност тема, присутних жанрова и постојање квантитативно-квалитативног баланса у погледу пропраћених актуелности и њихове шире контекстуализације су свакако једни од највећих квалитета овог листа.

- Стил и језик су углавном (поједини вишеброји су нешто другачији) сведени и нормирани, никако банални или вулгарни, већ можда и превише „академски“ устројени (на шта утиче и присуство аутора из таквог миљеа).
- Половином године видљиве су веће промене у редакцијском колегијуму (нови је и главни и одговорни уредник – Зоран Пановић) и самој структури издања, као и честе варијације у броју страна (отуд и значајно мањи број текстова, а на то вероватно утиче и број огласа), као и нове специфичности викенд структуре (чини је неколико редовних рубрика и подлистака, а дијалогски простор је у викенд садржајима).
- Током године, уочавају се и конкретније структуралне (рубричке) промене: појављују се нове рубрике (*Друштво*, *Сцена*), а поједине рубрике нестају (*Хроника*, *Дежурна...*), што наговештава нешто другачије стратешко усмерење и уредничко паковање новине, а што вероватно потиче од именовања новог главног и одговорног уредника. Појављује се и једна страна за *Забаву*, рубрике које нема у импресуму, а у структури импресума је од сад и уредник *Репортажа*, што говори у прилог разноврсности жанрова у самој новини.
- Новина је заступљена и у дигиталном облику, односно постоји и веб-сајт овог листа који је у овој години редизајниран и иновиран. Чини се да се полако увиђа значај ове платформе, јер су садржаји динамичнији и ажурнији, али и даље нема адекватније стратегије за развој у том погледу.

#### ► 2010. година

- И даље су основни утисци они усмерени ка томе да је реч о новини која не мења много по питању свог изгледа и структуре, а да је „паковање“ добро квалитетног садржаја слабији аспект процеса припреме новине. То и даље указује и на одређени страх или незнање и незаинтересованост менаџмента.



- Очигледан је истраживачки приступ и поштовање традиције новинарства у штампи. И даље стоји и утисак да би таква оријентација могла бити сачувана и у случају да се увиди значај примене стратегије креирања визуелно допадљивије новине, односно да то може допринети популаризацији листа, што се донекле успева у вишеброј издањима ове новине (викендом и празницима).
- Утисак је да је у оквирима тзв. корица (на насловној, али и последњој страници) можда и превише текста (превише издвојених информација) – стога, иако се жели нагласити разноврсност садржаја, очигледно је и доста простора за боља дизајнерска решења читаве новине. Током године, међутим, све је приметнија интенција да се садржај понуди у пријемчивијем паковању, а то се не одражава по квалитет новине. То се огледа и на насловној (и поред редовне „гужве“ у количини информација, више је сликовних садржаја, а све краће текстуалне најаве). То је видљиво и из мањег броја текстова и богатије сликовне опреме.
- Новину и даље одликује широк фокус ка одабиру тема, али је он и очигледно узак у погледу публике којима је намењена (образованији, интелектуалнији слој становништва у региону). Лист не оскудева у погледу диверзитета тема (рубрика) које прати, а то, осим редовних и повремених рубрика, потврђују и бројни додаци, подлистак-структуре и иновације које су честе у том погледу. Приоритет су махом најважније политичке теме, сложеније друштвене и економске теме које се одражавају на права и живот свих грађана (свих) и област духа-културе. Спектар информација и догађаја које се прате, и о којима се информира читалаштво, најшире су могуће. Разноврсност тема, жанрова и квантитативно-квалитативног баланса у погледу праћених актуелности и њихове контекстуализације су свакако међу највећим квалитетима овог дневног листа.
- Настављају да „живе“ и раније уведене-нове рубрике (*Друштво, Сцена*), као и велики број повремених рубрика (*Здравље, Психологија...*) и најразноврснијих додатака и подлистака, као и страна за *Забаву* које нема у импресуму, а поједине рубрике дефинитивно нестају (*Хроника, Дежурна...*).

- Новина је и даље заступљена и у дигиталном облику, односно постоји и сајт листа. Све више се увиђа значај ове платформе, што показује и формирање посебног уредништва крајем године (име уредника наведено у импресуму).

#### ► *2011. година*

- У овој години нису уочене важније промене и иновације у односу на ону претходно анализирану и налазе који су били резултат тог посла.

#### ► *2012. година*

- Највећу новину у овом периоду представља уочена интенција да се што више страна публикује у пуном колору. Неретко су и све стране у таквом издању, иако се такође мора констатовати да није реч о констатној, већ о повремениј појави. Стога је очигледнија и жеља уредништва да се садржај понуди у пријемчивијем паковању, али и утисак да би то свакако могло допринети популаризацији садржаја, а самим тим и листа који га публикује (у оквирима корица и даље превише текста и простора за боља дизајнерска решења). Сад се прилично основано може претпоставити да постоји страх или незнање менаџмента за усвајање трендова који су већ тад узели маха.
- Премда постоји стабилна структура издања и рубрика, чак и кад је реч о објављивању повремених рубрика и додатака, у овом периоду је уочљивије то да се простор (и сами новинарски садржаји) додатно прилагођава плаћеним додацима и огласима. И поред тога, и даље се може оценити да ј,„Данас“ не мења много по питању свог генералног изгледа и структуре.
- Велики број информација се настоји представити, а доминирају обимније (дуже) текстуалне форме, неретко без адекватне визуелне опреме. Новина „традиционално“ издваја простор за коментаре и колумне, домаћих и гостујућих аутора, као и за стручне анализе аутора из региона и света.
- Уз ширину географског фокуса, међу највеће квалитете ове новине и даље се могу уврстити разноврсност тема које се обрађују и присутних жанрова

и форми, као и постојање квантитативно-квалитативног баланса у погледу пропраћених актуелности и њихове шире контекстуализације.

- Дигитални формат новине је заступљен кроз сајт, који су пратиле одређене „техничко-занатске“ мањкавости. Поједини подаци указују на то да су на сајту најпопуларније коментаторске и шире аналитичке форме.

### ► 2013. година

- Поједина издања доносе одређене новине у погледу изгледа и техничке припреме (пре свега с аспекта дизајна), као што је већи простор за „дијалогске“, спортске и најаве ТВ садржаја; рубрике почињу најавом њихових појединачних садржаја у заглављу стране које прати и адекватно графичко решење.
- Утисак је да ипак и даље недостаје озбиљније стратегије и „рада“ на „паковању“ садржаја, па често ни они најдужи текстови, као ни препознатљиве мини-рубрике, нису решене на адекватан начин. Могуће је да нема храбрости да се структура мења и пронађе пријемчивија форма, без „клизања“ у тзв. жуту штампу. Наиме, може се констатовати свест о потреби да се садржај понуди у пријемчивијем паковању, што се огледа и на насловној страни (мање текста-више слика, носећа вест богатије визуелно опремљена..), али и очигледно недовољна практична усмереност у том погледу.
- И даље је пракса да се припреми викенд издања прилази на посебан начин и да је она богатија садржајима: пун колор, већ број аналитичких текстова и других разноврсних садржаја...
- Приоритет, углавном, јесу важније политичке, друштвене и економске теме које се одражавају на права и живот свих грађана и област духа-културе.
- Уочава се и то да се већа пажња (простор) неретко додељује темама које на први поглед нису толико приоритетне (барем за ширу јавност), али очигледно преовлађује процена уредништва да оне ипак имају велики друштвени значај.

- Потенцијалну слабу тачку, у одређеном смислу, представља и често изостајање класичне „ударне“ актуелности, односно дневно актуелне вести у правом смислу речи, јер неретко доминирају „спороходни“ садржаји.
- Настављају да „живе“ рубрике *Друштво*, *Сцена*, као и страна за *Забаву*, које нема у импресуму, као и велики број повремених рубрика (*Здравље*, *Психологија...*) и најразноврснијих додатака и подлистака. Ту су и мини-рубрике (*Добра вест ДАНАС*, *Који је ваш следећи потез...*), нови аналитички формати, као и посебне рубрике које прате најважније теме (*Друга страна*, *Интервју...*).
- Дигитално, новина је заступљена кроз сајт. Лист и у штампаном издању преноси информације о најпопуларнијим садржајима на њиховом порталу (*Најчитаније*). Појављују се и нове рубрике које прате такав тренд (*Commedia*, *Маркетинг...*)

#### ▶ **2014. година**

- У овој години нису уочене важније промене и иновације у односу на претходну анализирану годину и налазе који су били резултат тог посла.

#### ▶ **2015. година**

- И даље недостаје озбиљније стратегије и „рада“ на „паковању“ садржаја, односно „паковање“ добро припремљеног садржаја, свакако и даље представља слабији аспект процеса припреме новине.
- Постоји и даље стабилна структура издања и рубрика.
- Дигитална новина је заступљена кроз сајт. Лист и у штампаном издању и даље преноси одређене информације о популарним садржајима на сајту.

#### ▶ **2016. година**

- У првом кварталу 2016. новина добија новог главног и одговорног уредника, дотадашњег колумнисту и аутора репортажа – Драгољуба Дражу

Петровића, који мења Зоран Пановића. Следствено томе, видљиве су и мање промене у саставу редакцијског колегијума. Утисак је да рад новине последњих година, обухватајући и наведену промену на челу уредништва, карактерише идентификација с ликом и делом тог уредника.

- Контекстуално, као и по питању усмерења, не уочавају се велике промене, али у погледу реторике и конкретнијег фокуса на део грађанства који се, иначе, сматра примарном читалачком публиком овог медија – да.
- Изглед и структура штампаног издања не доживљавају посебне промене.
- Најконкретнија новина уочава се у конкретнијем усмерењу ка дигиталном издању. Покреће се нови сајт који доноси различите иновације и брзо бележи солидан раст у броју посетилаца (два милиона за прва два месеца, према подацима из ове медијске куће). Именован је уредник сајт и чланови „веб“ редакције. Богатији дигитални наступ прати и сарадња са слично усмереним организацијама по питању публике која им је привржена.

### *5.2.1.в) Однос менаџмента*

У циљу анализе начина организације редакције, уређивачке политике и стратегија и тржишних усмерења ове новине, интервјуисани су актуелни и један од бивших главних и одговорних уредника (Драгољуб Дража Петровић и Зоран Пановић), као и један од оснивача и сувласника овог медија (Здравко Хубер) који је и на месту заменика главног и одговорног уредника од његовог оснивања

**I** *Драгољуб Дража Петровић*, актуелни главни и одговорни уредник овог дневног листа, у медијима ради од јуна 1994. године, а за лист „Данас“ од јуна 2009. године, радећи послове новинара, колумнисте и уредника појединих рубрика, док је на садашњој позицији у новини од априла 2016. године.

### ➤ *Поглед на организацију редакције и усмереност на тржишту*

Последице усмерења листа „Данас“ на тржишту медија и фокуса садржаја који публикује, Драгољуб Петровић илуструје наводећи податак да откад су почели да прате и даље актуелну аферу „Савамала“, београдска власт их, како он каже, организовано спутава да добију учешће у оквиру различитих пројеката, чак и на медијским конкурсима, а многи који желе да се оглашавају у тој новини, траже да ти текстови буду необележени као промотивни, што је најчешћа замерка и „Савета за штампу“.

- То је, понекад, уједно и њихов начин да нас понизе, јер због тешке ситуације менаџмент излази у сусрет њиховим захтевима. Када то, пак, траже корпорације, то се донекле се може сакрити, али је проблем када то траже политичари чији са идеологија коси са уређивачком политиком листа „Данас“, а невоља је често и то што менаџмент новине мисли да то нико не примећује, осим самих запослених у овој новини.

Кад је реч о публици новине, лист „Данас“ традиционално не прати комерцијалне садржаје и црну хронику, и то их, како истиче Петровић, и те како удаљава од широке публике.

- Имали смо покушај да будемо таблоид за интелектуалце, али се то показало као растеривање читалачке публике, премда новина свакако у погледу масовности публике губи тиме јер неће да пређе „црвену линију“ у овом погледу.

Стил и језик којим се креирају садржаји у листу „Данас“ производ је, како објашњава Петровић, генералног односа према самом животу, јер у новинама „пишу све што би изговорили и у нормалном животу, а оно чега би их било срамота – избацују“. Дизајнерска решења су, признаје, веома лоша, делом и због мањка квалитетних људских ресурса (имају само пет „преламача“<sup>64</sup>).

- Од њих пет, два знају да раде, а остали су ту зато што је један син власника новине, а друга двојица јер су ту дуго, а менаџмент цени лојалност, али не и квалитет. Друго, сваки редизајн се касније враћао на старо, а у редакцији, примера ради, не постоји ниједан лаптоп, нити опрема за фотографисање, већ фотографи (њих само двојица) користе личну опрему, затим имамо само једно

---

<sup>64</sup> То су они запослени у редакцијама дневних новина који врше унос и распоред садржаја у њен дигитални формат-фајл за штампу, на основу којег се потом, исти шаље у штампарију и штампа.

службено возило које најмање користе новинари због штедње, а користимо и пробне компјутерске програме итд.

Однос огласног и новинарског простора у новини често диктира то што би менаџмент, како каже Петровић, волео да од 32 стране 22 буду огласне.

- Срећа па немамо толико, а трудимо се да увек буде бар 20 за читање.

Утисак да доминирају обиминије текстуалне форме, неретко без адекватне визуелне опреме, али и ефекте такве уређивачке политике, Петровић објашњава тиме што користе услуге једне агенције и имају лошу фото архиву.

- На то утичу и правила око ауторских права фотографа, па кад неко оде, пет година немамо права да користимо његове фотографије, што је апсурд.

Повремене рубрике и додаци су махом комерцијални, каже Петровић, док је разлог за то што се велики простор издваја за анализе гостујућих аутора то што смо јавна трибина, где многи имају интерес да објављују, без хонорара.

- Нашу публику занимају анализе које други медији не објављују, јер су им садржаји махом садржани у тзв. опреми текста.

Оцене да „Данас“ касни у правовременом извештавању, а обилује ширим темама, примеренијим магазинима, сматра стереотипом из ранијих времена, јер је довољно рећи да „Данас“ спада у најцитираније медије у Србији када су у питању политичке, економске и друштвене теме, а да су колумнисти ове новине убедљиво најчитанији и најутицајнији, рачунајући ту и недељне новине.

- С друге стране, новинари су плаћени веома лоше, што их не мотивише да се послом баве боље, јер кад једва преживљавају, онда и не могу увек да буду савест друштва. Осим тога, политика куће јесте да се не дају откази, а без казни, нема ни успеха, као ни без подстицаја такође, па то можда утиче и на цео концепт.

### ➤ *Поглед на домаћи медијски пејзаж и глобалне изазове*

Одлике тзв. глобалне кризе медија и највеће изазове за медије, као и специфичности Србије у том погледу, односно њен одраз на уређивање и пословање медија, Петровић описује тако што истиче да се традиционални медији, а поготово дневне новине, суочавају с падом тиража и борбом за преживљавање, па је највећи изазов — како преживети што дуже.

- Осим изазова преживљавања, они треба да одоле и комерцијалним садржајима који привлаче широку читалачку публику. Медији који дуже постоје у Србији, а „Данас“ постоји 20 година, суочавали су се и с разним, горим кризама, где је ова држава у много тежим временима покушавала да их брутално ућутка, па се показало да некако имају жилавост да опстају помоћу штапа и канапа. Не знам како је у свету, али у Србији је новинарство данас сведено на јурњаву за што луђим вестима.

Специфичности позиције дневних новина данас и однос моћника, он пре свега посматра кроз пример новине коју уређује, истичући да „Данас“ стално жигошу као небитан лист, али се исти редовно љуте кад нешто објаве.

- Политичари нас проглашавају за таблоид, наглашавају да нас не читају, а онда коментаришу наше текстове кад им нису по вољи. Проблем је и са економским корпорацијама које желе да им одређени текстови изађу, а да се не наводе као огласни простор, на шта менаџмент пристаје, јер нема избор у тешкој финансијској ситуацији.

Однос папирног и дигиталног издања побољшан је у последње време, а направљен је и модернији сајт, али само захваљујући „гранту“ Британаца.

- Проблем је, међутим, настао кад се спознало да је публика наше новине и те како образована, па радије чита текстове на сајту или преко телефона, што се одразило на тираж. Тако смо схватили смо да у ствари сајтом сами себи направили конкуренцију. С друге стране, 120. Позиција тог сајта у Србији и даље не дозвољава да се он комерцијализује сасвим и прибави довољно рекламе, али га схватамо као улагање у будућност. Приходи су стога и даље готово искључиво од штампаног издања, али је сајт добар пошто често вести које имамо први, а знамо да ће их дознати и други медији, пласирамо прво на сајту, па тако постижемо то да смо један од најцитиранијих медија.

Професионализам медија и запослених у њима је у Србији, према мишљењу Драже Петровића, пао је на ниске гране, и томе је посебно допринела потпуна таблодизација.

- И „Данас“ често залута, али се, на срећу, врло брзо тргне.



Овај лист има сталне оглашиваче, међу којима су и поједина јавна предузећа, а како је тај лист, како Петровић наглашава, означен као државни непријатељ, њих десетак је недавно отказало унапред потписане уговоре.

- Власници медија су стога тражили да мало ублажимо став, да чешће зовемо саговорнике из власти, али се ту јавио други проблем – саговорници из власти бојкотују ову новину заједно са оглашивачима. Чак и приватни оглашивачи имају савете из власти избегавају „Данас“. Стога је присутна стална борба између уређивања и екстерних фактора, а економско изнуривање се одвија тако што се државним и приватним компанијама сугерише да се не оглашавају код вас, у антивладином медију, и то је стога јесте врста „коначног решења“ за које вам не требају гасне коморе за медије, већ само застрашени оглашивачи.

Он сматра да формално образовање новинара нема никакав утицај на квалитет новинарства, па зато разне семинаре за запослене доживљава као губљење времена, али и као добру прилику да се искористи нека донација.

- Ни ја немам завршен факултет, а студирао сам нешто што нема везе са журналистиком – позоришну и радио продукцију, па сам све што сам научио о новинарству научио радећи 20 година у разним редакцијама. Новинарство је занат, и ту нема високе науке. Такве ствари су важне за теорију журналистике, а новинарски таленат је најважнији у самом журнализму.

По питању одговорности медијског менаџмента, Петровић сматра да су власници медија најважнији, јер ако они не желе да његов медиј буде професионалан, већ да по сваку цену буде сензационалистички или ексклузиван, без обзира на последице, могу да имају најбоље новинаре, бер резултата.

- Тренутно не постоје сасвим независни медији, али има независних новинара. Ја сам три године писао колумне за таблоид „Курир“, али је мој захтев био да у текстовима могу да критикујем и уређивачку политику те новине тако да сам, фактички, био независан унутар једног дубоко зависног медија.

Однос према управљању ресурсима (новац, људи, информације), циљ којем тежи у том послу и новине које је увео, он објашњава тако што напомиње да је његова идеја била да „Данас“ остане оно што је увек био – лист који критикује и објављује оно што други не смеју, биле то приче о ЛГБТ популацији, било то приче о грешкама власти.

- Власници новине не траже да праве успех на тржишту неким „неданасовским“ садржајима, а лист који нам је директан конкурент, сам себе уништава повратком на провладину уређивачку политику. Посебно занимљиво је, пак, то да листу „Данас“ расте углед, али не и тираж. Власник медија стога је и кључни фактор који утиче на баланс у процесу производње садржаја и императива за одржањем на тржишту.

Финансијска стабилност сматра се залогом за квалитетан рад медија, а предуслов за њу и мере које у ту сврху предузимају, како објашњава Петровић, произилазе из тога што је реч о атипичном медији по том питању.

- Имамо централизован менаџмент, јер фактички, директор одлучује о свему, а помаже му неколико људи из стручних служби, док, с друге стране, заправо и нема праве финансијске стабилности, али запослени могу да се баве стварима у које верују.

Тјуроу и нове стратегије уређивања штампе које он наводи, према Петровићу, нису посебно примењиве за лис „Данас“, који, како он каже, и данас ради слично као и 1997, када је основан.

- Старомодан је, па има у новинама чак и афоризме, а никад није прављено истраживање шта читаоци ове новине воле да виде и прочитају у новинама.

**II     *Зоран Пановић***, претходни главни и одговорни уредник, од првог броја је део ове редакције, којој и даље припада. У медијима је од 1997. године, и од првог броја у листу „Данас“, а на месту главног и одговорног уредника ове новине био је од 2009. до 2016. године.

#### ➤ *Поглед на организацију редакције и усмереност на тржишту*

Говорећи о усмерености ове новине на тржишту и њеној прокламованој тежњи ка заштити ширег друштвеног интереса, као и о последицама такве уређивачке политике, Пановић истиче да „Данас“ има своју представу о публици којој се обраћа и она је следи, што је, свакако, само условно исправно.

- Сасвим сам сигуран да би с неком променом приступа или продајом новине и неком другачијом власничком структуре дошло до бољег тиража, али и да то онда не би била иста новина – тако да је реч о својеврсном зачараном кругу. Ова новина је у одређеном смислу уникатна и препознатљива, а свакако може да буде већа у погледу домета на тржишту, али онда не и оваква каква је сад.

Лист „Данас“ се свакако убраја у оне медије који негују специфичан приступ медијском послу, као и одређену структуру изгледа новине, тако да се може говорити и о одређеној традицији, премда су по доласку Пановића биле приметне одређене новине. Он потврђује такав утисак и за једну и за другу констатацију.

- Ја сам желео да мало проширимо базу читалаца, јер сматрам да је грађанска Србија шира од оног што се о томе често мисли, док се сада лист опет мало вратио на ужи фокус међу циљном публиком. Обе су тактике легитимне, јер се мењају и друштвене околности, па се и те тактике мењају, а ја сам био на позицији главног и одговорног уредника у периоду неколико различитих политичких власти, па то јесте специфичност по себи. Лист „Данас“ се мора даље трансформисати, али је свакако добар ако се упореди с конкуренцијом.

Оцене о ригидности стила и језика којим се креирају садржаји у овој новини и последицама таквог приступа, Пановић сматра за још један стереотип који креирају они који заправо и не читају „Данас“.

- Исто је и са оценама да су текстови предуги, што никако не стоји, јер сам и ја утицао на то да се новина мења по том питању. Кад је реч о тзв. географском фокусу-усмерености ове новине и генералној важност тог фактора „Данас“ је ограничен на урбане центре, ван којих многи и нису нису чули за ову новину, а вероватно и немају прилике да је купе, те је и на овом месту реч о својеврсној хипокризији.

Кад је реч о дизајнерском аспекту, он констатује да „Данас“ има своју препознатљиву форму и изглед, али и врсту визуелне конфузије, која је раније била још израженија, поготову код неких страна, које ни он није успео да реши, те стога постоји простор за једно озбиљно дизајнерско промишљање и новине.

- Проблем је и тзв. компакт-формат<sup>65</sup> ове новине који је ту због количине карактера, али је питање и то да ли би формат „Њујорк Тајмса“ могао да прође у Србији. Заблуда је и то да просечни српски читалац купује две различите новине, јер су то, и у таквом случају, обично два таблоида сличног садржаја.

Кад је реч о бројним додацима и допунским садржајима, као једној од специфичности овог дневног листа, он је, како каже, присталица стандардизованије форме, односно стандардизованог броја страна и рубрика, а тако и додатака у новини.

- Актуелни приступ мора да се негује због малих ресурса и тешких економских услова у којим новина функционише, а ја сам присталица тзв. рубричког новинарства, односно тога да рубрике буду јаке, а да додаци буду само они устаљени-специјални, јер остало ремети ритам новине и доносити конфузију.

Велики број коментатора и колумниста, и пре свега тзв. гостујућих аутора, још једна је одлика ове новине.

- Сматрам да такве садржаје треба да креирају пре свега они који су запослени у редакцији, уз изузетне случајеве гостујућих аутора који заиста доприносе квалитету, реномеу и читаности новине, медијски су атрактивни, и дају „шмек“ новини. Има и оних који су запослени, а да нису употребљиви у овом погледу, јер је тешко заокружити редакцију у том погледу, односно нису ни сви за све. Неки су рутинери, али нису за то да пишу колумне. Они су „арматура“, и „Данас“ има добре новинаре у том погледу, али се морају имати и ови други.

По питању честих коментара да „Данас“ често касни у правовременом извештавању, а обилује у спороходним темама, такође сматра да је реч о заблуди из ранијих времена, и фрази коју понављају они који не читају „Данас“.

- Сви пљују и таблоиде и наводно их не читају, али стварност то демантује. Ја сам поносан на то да сам успео у томе да ова новина буде најцитиранија и да га не зову више „Јуче“, али и да не буде више доживљаван као антисрпски медији.

Кад је реч о огласима и утицају на новину, и то, како наглашава, није само случај са овом новином, и тзв. црвене линије такорећи не постоје, а због новца се

---

<sup>65</sup> Тзв. компакт формат новина је заправо исто што и таблоид формат (премда та ознака данас углавном сигнализира природу садржаја, а не формат-димензије новине; осим тога, данашњи таблоиди се штампају и у мањим димензијама), а углавном подразумева половину целог формата, односно димензије страна 29×43 cm и данас га практикују бројни дневни листови.

праве велики компромиси. У погледу организације функционисања редакције и чињенице да „Данас“ представља и својеврсни регрутни центар из којег новинари с првом озбиљнијом приликом напуштају овај медији, Пановић наглашава да је то став и однос менаџмента.

- Лист „Данас“ неспорно има добру школу новинарства, али и је неупитно да се увек иде даље кад те неко више плати, а постоје оне редакције које купују.

По питању утицаја технологије на редакцију и посао уредника, као и обучености запослених и улагања редакције у том погледу, он признаје да је мало теже ишао тај процес адаптације, јер је „Данас“ у власништву новинара, односно није корпорација и егзистира у скромнијим условима, па се зато и не може више ширити редакција.

- Ипак, резултати постоје, а направљен је и нови сајт који је за првих два месеца имао око два милиона посетилаца (око 50.000 дневно), што је добар успех за медијску кућу тог профила. „Данас“ има добру структуру читалаца и релевантност, а у технолошком смислу је оптималан колико је могуће, па се може говорити о постојању синергије сајта и тзв. принта, иако постоји проблем ресурса. Постоје обучени новинари и уредници, али нема нпр. стриминга, односно те ширине редакције да би се испратиле све могућности и захтеви које нови технолошки трендови доносе. Сајт је, такође, оптималан, али нема довољно људи да би се све постигло, попут видео записа и сл. Принт и сајт су комплементарни, сајт прати принт, с изузетком оног што се треба одмах избацити и истаћи се ексклузивношћу и тако победити у трци веће системе и сајтове који обилују најразличитијим вестима, које су често баналне, а предност овог медија у тој трци је у томе што он нема потребу за тим.

Он сматра да „Данас“ може да опстане, и да уз паметан менаџмент мало и прошири своју публику, и тако се сасвим позиционира у погледу утицаја.

- Мање амплитуде у погледу читаности и продаје постоје, али су тзв. коњуктуре различите а логика је најчуднија, јер зависи од привидно баналних разлога, као што су дистрибуција, временски услови, периоди, односно тога да ли су избори у току, да ли је време одмора... У овој новини се води рачуна о тим факторима, али је, нажалост, то све мање могуће пратити, јер се нема довољно ресурса. Могући домети повећања читалаштва су свакако лимитирани, јер одлазак

преко њега значи и промену самог листа „Данас“, а на томе се и не ради довољно, делом и због ресурса.

Очигледно је, како Пановић оцењује, и постојање лицемерје читалашта, а власници медија су свакако ти који утичу на све.

- Специфичност власничке структуре у овом медију постоји и мало је, такорећи, хуманији однос јер је реч о људим који су из новинарства. Ако би се правило некакав корпоративни искорак, онда то можда више не би била та новина, а заправо је све ствар проналаска тог оптималног модела функционисања.

### ➤ *Поглед на домаћи медијски пејзаж и глобалне изазове*

Криза медија, према Зорану Пановићу, пре свега је последица глобализације, технолошке револуције и демократизације медија, што је парадоксално, јер то значи да су нове технологије, интернет, друштвене мреже и грађанско новинарство, као и умножавање медија и ријалити програми који захтевају што већи број учесника у процесу креирања садржаја, заправо произвели тзв. демократизацију која не доприноси квалитету, већ чини то да сви могу да буду креатори тих садржаја и порука, а да новинарство губи своју ранију ексклузивност, па тако настаје хаос јер свако може да постане познат и утицајан, а онда је тешко препознати аутентичност и квалитет.

- Чак и доказани светки медијски брендови показују слабости, а у Србији је све само додатно лошије и примитивније. Обнављају се матрице сатанизације и пропаганде виђене деведесетих година прошлог века, а имамо и новину-особеност у виду појављивања тзв. дарк-таблоида, који је заправо примарно политички таблоиди, а остали „жути садржаји“ служе само као маска за пласман таквих садржаја и порука.

Кад је реч о утицајима екстерних фактора и томе како се односити према њима, односно шта могу бити последице пристанка на тај утицај, Пановић истиче да се „мора возити слалом“ између тих утицаја и трагати за еквилибријумом и оптималном позицијом, а да су, ипак, ретки они који су пуки инструменти на медијском тржишту.

- Ствари су далеко баналније и ослоњене на свакодневну праксу, а аутоцензура је нормална, јер се мора извагати шта је у интересу новине и друштва у целини да у том моменту буде саопштено, јер црвене линије морају да постоје и да с поштују, и то сваки новинар и редакција морају да одреде према себи, а ствар је процене у датом моменту. Примера ради, процена одређене теме, односно тога да ли ће она бити поверена неком неискусном ко може себе и да угрози писањем о томе – то је посао уредника и етичко питање за њега. Постоји, пак, једна неновинарска, тзв. стручна јавност, која свакодневно паметује, држи семинаре и различите „вакеле“ о тим појавама, као што је цензура, а да не зна много о свакодневној пракси, и то такође јесте још један велики притисак, уз све друге који постоје. Проблем је то што се не разуме да медији мора да исплати плате, режије, и не постоји никаква друга страна заинтересована да помогне.

Штампани медији, а пре свега дневне новине, према Пановићевом мишљењу, и даље су занимљиве тзв. екстерним актерима, који настоје да утичу на такве медије.

- Такви медији су и даље темељ и покриће, јер се не може превазићи тај физичи додир са садржајем и информацијом. Они данас и у будућности свакако не могу бити доминантни, али ће сигурно и даље бити битни. Квалитет садржаја као гаранција опстанка може бити оправдана теза, али онај квалитет примерен публици којој тежиш, а то онда релативизује ту тезу, па онда, као производ имамо и оцене о листу „Данас“ као таблоиду за интелектуалце (тзв. плави таблоди).

Развој технологије и њен утицај, пре свега, а на уређивање штампе и генералну свакодневицу медија у Србији, Зоран Пановић види у томе што веб-сајтови неспорно постају битнији од тзв. принта.

- С тим што је главни проблем наплативост тих садржаја и огласа, што заправо јесте и глобални проблем, иако они морају да постоје.

Стање професионализма у медијима код нас, и последица таквог стања, Пановић тумачи тако што, ипак, сматра да данас има више добрих новинара иако се ранија времена мистификују („некад била једна телевизија, а из Скупштине је извештавала једна жена – сад је стога сигурно већи квантитет који неспорно рађа и већи квалитет“).

- Много је садржаја и медија и тешко је истаћи се, тако да у том обиљу има много квалитета и изузетно тешко је доћи до позиција у том новом конетксту.

Одговорност медијског менаџмента, пре свега у штампи, и искуства Зорана Пановића у том погледу, таква су да он истиче да му је као главном уреднику најважније било да усклади уређивачку политику с ресурсима менаџмента.

- То се ради тако што мораш бити паметнији од власника да би могао да дођеш до баланса; да процениш колико можеш да платиш одређени став и критику, а то је једна врста еквилибристике, потраге за одрживим моделом и развојем у исто време...

Да би се у томе успело, мора се, како Пановић каже, разбити мимикрија и хипокризија потенцијалних читалаца.

- Конкретније, значи вам више онај који ће да купи новине, а не онај који их хвали а не купује их, односно — више значи онај који те можда и не воли или те јавно не поштује, али купује новине јер хоће да прочита шта си ти написао. Сви воле да паметују, али заправо треба обратити пажњу, пре свега, на оног који те купује, а ако још и подржава оно што пишеш, онда је то идеално.

Могућност менаџмента да утиче на стабилност медија у условима утицаја различитих структуралних фактора своди се, према Зорану Пановићу, на новац, као основну тему, јер кад га има, онда се може и писати, и то је зато синхронизован процес.

- Лист „Данас“ је имао вештијих и мање вештијих фаза у том процесу, а трага се за континуираним оглашивачким потенцијалом, без већег компромиса по уређивачку политику, односно да се не чини нека конкретнија друштвена штета. Трага се стога за комплементарним пројектима на које се конкурише, нпр. грађанске оријентације и слично, мада је то такође парадоксално, јер они за чију инклузију и проблеме се овај медији залаже, најмање јесу они који и желе да читају такву новину.

Размишљајући о оценама Џозефа Тјуроуа, Пановић констатује да слични стандарди већ постоје и да се они у основи примењују, али и да, изнад свега, мора да се има „цака“, јер не може да се измисли топла вода, с обзиром на то да је у традиционалном новинарству већ све измишљено и виђено.



- Не можеш да направиш бољи магазин од „Шпигла“ или новину бољу од „Њујорк Тајмса“. Само је потребно одабрати праву поставку, а можеш да урадиш и све по стандардима, али да не иде, јер постоји састојак који је неухватљив, а може да значи опстанак – сви који су још увек ту га имају. Наиме, тржиште је загушено и није лако бити ни „Курир“ или „Информер“. Ако се нешто прими, то ипак опстаје, чак и они који су инструментализовани, јер има и других који су то били, али ипак нису преживели.

**III Здравко Хубер**, један од оснивача и сувласника листа „Данас“ (тачније фирме „Дан Граф“, издавача те новине) и члан уредништва од његовог настанка, можда је и најбољи саговорник на тему детаља који су само укратко представљени у неколико пасуса овог рада. У медијима је већ 35 година, од тога 20 у листу „Данас“, чији је и сувласник, а где све време обавља функцију заменика главног и одговорног уредника.

➤ *Поглед на организацију редакције и усмереност на тржишту*

Говорећи на питања о општим одликама новине, Хубер као основне изворе финансирања издваја тираж, маркетинг и друге делатности, као што су издаваштво књига, раније „Данас конференцијски центар“, као и повремено учешће на домаћим и међународним конкурсима-пројектима за производњу медијских садржаја. У новини, како потврђује, тренутно не постоји синдикат, премда су њени власници сугерисали запосленима да се синдикално организују, што досад није учињено.

- У целој фирми је око 65 запослених, од тога на новинарско-уредничким пословима око 40. По питању образовне структуре запослених, настојимо да паметном кадровском политиком обезбедимо раднике задовољавајућих квалитета.

Кад је реч о професионализму и интегритету, Хубер напомиње да се менаџмент труди, колико је то могуће у оваквим околностима, да ти аспекти буду део свакодневних стратешких пословних приоритета, те да је примарно стратешко

усмерење менаџмента производња квалитетног садржаја и заштита ширег друштвеног интереса, што за последицу има мали тираж, али и верне читаоце.

- По питању одабира тема које се обрађују и публике којој се обраћа, новина је доминантно усмерена ка високообразованој, захтевнијој публици која жели да сазна и „бекграунд“ актуелних догађаја и има способност критичког мишљења, док се при променама структуре новине (изглед рубрика и оријентацију садржаја) приступа опрезно, па се до сада неколико пута делимично модификовала, трудећи се да се одговори на претпостављена интересовања читалаца, уз усвајање неколико истраживања која су делимично одговорила шта они мисле о појединим рубрикама.

Дизајн новине, како признаје, увек може бити бољи, па се у више наврата мењао, док се код односа огласног и новинарског простора догађа то да се огласи (ако су у складу са законом) увек објављују у складу с жељама оглашивача.

- У зависности од количине огласа, новине се праве на 32, 40, 48 а понекад и више страна, тако да информативни садржај не буде потиснут због огласа.

Утисак да у новини постоје бројне повремене рубрике и додаци је оправдан и то је, како Хубер потврђује, информативно-маркетиншка специјалност.

- У договору с разним субјектима, најчешће организаторима културних манифестација, а наравно и њихову финансијску подршку, даје се појачан публицитет догађајима о којима би се и иначе писало, јер су интересантни нашој публици, а читав овај приступ се доживљава и као добар облик повезивања комерцијалних и ширих друштвених интереса.

Примедба да у новини доминирају обиминије текстуалне форме, неретко без адекватне визуелне опреме, види се као добронамерна.

- Жеља менаџмента листа никако није да се буду визуелно неатрактивни, што, наравно, не значи да у пракси увек све и буде тако.

Однос садржаја у папирном и дигиталном издању се настоји успоставити на задовољавајући начин, тако што се све више инвестира у „онлајн редакцију“.

- Она током дана настоји да „качи“ све дневне вести, и с партнерским кућама обезбеђује видео садржаје на сајту, док се ауторска продукција (колумне, чланци, интервјуи и сл.) из штампаног издања сукцесивно објављује на сајту како би у преподневним сатима штампано издање било продато на киосцима.

У овом листу раде на унапређењу онлајн издања и имају и андроид апликацију, а тек треба наћи оптимални пословни модел за медијски бизнис на овим платформама.

- Утицај нових технологија на штампано издање у погледу уређивања је такав да се све више „развезује“ штампано и онлајн издање, које одскора третирамо као два медија у оквиру наше издавачке куће. Запослени су оспособљени да раде на новим платформама, а планира се и инвестира и у њихово даље професионално усавршавање.

Велики простор за стручне анализе гостујућих аутора, из региона и света и такво усмерење уређивачке политике правда се типом публике (образовани и захтевнији читаоци), а све повратне информације потврђују да их такви садржаји занимају. Код стила и језика, поштује се стил „јаких аутора“, уважавају све варијанте „БЦХС“ језика<sup>66</sup>, а никад не користе простаглуци својствени тзв. жутој штампи.

- Оцене да „Данас“ често касни по питању правовременог извештавања, а обилује „спороходним“ ширим темама које су примереније за магазинске формате су настала још у раније време кад се, због политичких притисака, лист штампао ван Београда (у Новом Саду и Подгорици), али то, сматрам, данас ипак не стоји, иако су у извесној предности свакако оне редакције које имају своју штампарију, па могу у јутарњим сатима да ажурирају градска издања, што ми не можемо.

### ➤ *Поглед на домаћи медијски пејзаж и глобалне изазове*

Као основне одлике тзв. глобалне кризе медија и изазова које је донела, Хубер види могућност разних субјеката (економских, политичких и свих других) да на електронским платформама сами бесплатно емитују позитивну слику о себи и све мању склоност савремених потрошача да плате информативне садржаје.

- То доводи у питање суштину новинарства као професије каква је досад постојала. Највећим изазовом за медије у Србији данас јесте то – како да независни медији који претендују да буду високопрофесионални, озбиљни и аналитични, уједно успеју да обезбеде и економско-пословну стабилност, а

---

<sup>66</sup> Назив којим се скупа именује језик који заправо означава својеврсни језички стандард који прати оне језике који се говоре у већем делу бивше СФРЈ (Србија, Хрватска, БиХ и Црна Гора).

притом не сматрам да традиција медија (године постојања) значи и посебну предност у суочавању с кризом медија, већ су основни предуслови за то нове уређивачке и пословне идеје.

Криза медија, према његовом мишљењу, резултат је бројних фактора који на њу утичу, уз климу политичке нетолеранције као „домаћи додатак“ кризном контексту, док је одраз кризе на уређивање и пословање медија у Србији, најочигледнији у погледу свеопште таблоидизације, будући да тржиште апсолутно преферира такве садржаје.

- Специфичности рада медија од 2008. и ескалација глобалне економске кризе, огледају се у томе што је друга половина 2008. донела приметно погоршање услова пословања. „Данас“ је био принуђен да смањи обим новина, док су промене у уређивачком приступу и начину организације редакције од 2008. видљиве кроз већу зависност од оглашивача, па и кад се не ради о директним уценама, интереси оглашивача утичу на отвореност медија у третирању питања од јавног интереса.

Особености позиције дневних новина данас – глобално гледано и код нас, он, пре свега, види у томе што нове информационе технологије најдиректније утичу на даљу судбину штампаних дневних новина, па је врло могуће и то да у догледно време штампани дневници нестану.

- У Србији је због познатих политичких и друштвених догађања деведесетих година опао стандард, а такође су и културолошке потребе деградиране, тако да је читаност генерално опала, а приметно „технолошко кашњење“ ту свакако ништа није помогло, тако да таква теза није основана.

Специфичности екстерних утицаја кад је реч о штампи и одговор на често постављано питање у последње време – да ли су штампани медији и даље „интересантни“ различитим центрима моћи, за Хубера је потврдан.

- И те како, јер се и на примеру овог листа из политичких кругова стално покушава лобирати, док су из корпоративних главно „оружје“ очекивано – огласи.

Кад је реч о глобалним трендовима и њиховом локалном праћењу, он сматра да се у кругу озбиљних медијских професионалаца и те како прате, али се и сами намећу.

- Место теорије у пракси медија у Србији је индивидуална ствар уредника и менаџера, а није ми познато да у домаћим медијским кућама постоје конкретни сектори који систематично прате медијску теорију.

Утицај величине редакције и броја запослених на стабилност рада и пословања медија у пракси листа „Данас“ функционише на тај начин што је то, како Здравко Хубер признаје, тајна опстанка ове новине на тржишту.

- Тајна је управо у малом броју запослених и строгој контроли свих трошкова, јер би олако запошљавање нових радника и неадекватна контрола свих расположивих ресурса директно угрозили опстанак фирме.

На питање зашто се у Србији не „одитују“ тиражи, Хубер напомиње да издавачи овог листа нису стекли утисак да куће које су претендовале да буду „одитори“ заиста желе да допринесу успостављању фер-плеја на огласном тржишту, већ да су и саме биле маркетиншки пословни субјекти са својим интересима. Стање медијског професионализма и интегритета у Србији, према његовом мишљењу, на врло је ниском нивоу, а сматра да „Данас“ ипак до сада није прелазило „црвене линије“ по питању пристанка на утицај екстерних фактора и непрофесионализам.

- Последице пристанка на утицај екстерних фактора и инструментализацију, а по пословну стабилност медија, свакако бивају срозавање угледа јавне речи, што се добрим делом сада и дешава у Србији.

Утицај екстерних фактора, како истиче, неспорно постоји, али Хубер сматра да у овом медију углавном успевају да одоле тим притисцима.

- Сигуран сам и у то да би у култивисанијем друштвеном амбијенту успевали правити и још садржајније новине, јер у околностима екстерних утицаја процес уређивања није лако реализовати тако да не производи негативне појаве, попут цензуре.

Здравко Хубер напомиње да су власници ове новине по вокацији само новинари, те да немају друге пословне или политичке интересе и амбиције и да је то њихова главна брана против негативних утицаја.

- С друге стране, медији нетранспарентне власничке структуре, иза којих суштински стоје неке неидентификоване политичке и пословне групе, не могу, према мом мишљењу, имати високопрофесионалну уређивачку политику.

Последица непоштовања интереса екстерних актера (политичке партије, економске корпорације, државна предузећа...) често је и ограничавање извора, што се неспорно одражава на квалитет садржаја, али се настојимо борити с тим.

Здравко Хубер сматра да ће наредне генерације уредника и медијских менаџера, ипак, морати да нађу успешније одговоре на да питање даљег и бољег суочавања с актуелним професионалним изазовима.

- Примере тзв. интегрисаних редакција и универзализација послова у медијима, као нове захтеве у медијској свакодневици, у листу „Данас“ се за сада само проучавају као нови модел организације, а наш однос према управљању ресурсима у основи има принципе штедљивости и рационалности.

Међу своје задатке у координацији процеса производње садржаја с потребом за успехом на тржишту – циљ којем тежи у том послу, Хубер наводи то да „Данас“ буде високопрофесионална медијска кућа, у складу с највишим стандардима професије, али и да буде одржив пословни субјект на тржишту.

- Основна одговорност менаџмента јесте то да учини медиј тржишно одрживим, а најодговорнији за интегритет и професионализам медија свакако су власници и уредници. Најодговорнији за управљање ресурсима у медију је директор-генерални менаџер тог медија, док на успешну организације редакције и одабир уређивачких концепција пресудно утиче способност руководећег „стафа“.

Утицај медијског управљања на пословну стабилност медија с једне стране, и ефекте утицаја екстерних фактора с друге, он тумачи на следећи начин.

- У ређим приликама, кад имате посла с просвећеним, еманципованим екстерним фактором, који разуме и прихвата улогу медија у демократском друштву, онда управљачи медија и ти фактори могу удружени да позитивно утичу на пословну стабилност медија. Чешће је, пак, на медијским управљачима да процене шта добијају, а шта губе „у дилу“ са екстерним фактором.

Важност медијског професионализам и интегритет није упитна, јер, како напомиње Хубер, јавност препознаје те квалитете код медија.

- Баланс између производње садржаја и тежње за успехом на тржишту није лако наћи, и томе тежимо сваког дана, а јавност једина може да каже да ли смо у томе успешни. Финансијска стабилност сматра се залогом за квалитетан рад медија – као предуслов да се тај идеал оствари, предузимају се следећи кораци: на

страни прихода – тираж, маркетинг, пројекти и акције, а на страни расхода – рационалност, смањење трошкова и максимални рад свих запослених. То је уједно и „рецепт“ за дугорочну пословну стабилност у овој новини.

Констатације Тјуроуа за прилађовање штампе актуелним изазовима у односу на стварност листа „Данас“, он види као прихватљиве, премда, кад је реч о о дужини текстова, према искуству Здравка Хубера, читаоци новина („толико колико их је остало“), немају ништа против једне количине дужих текстова, уколико су они прегледни и дизајнерски адекватно припремљени, јер кратких информација има у изобиљу на другим платформама.

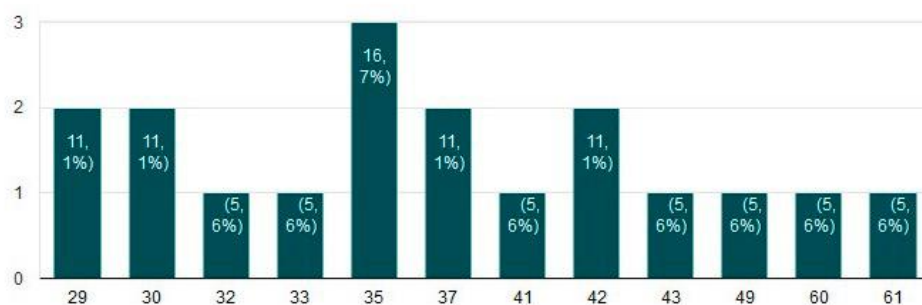
- Свакако, пак, остаје и неизвесност да ли ће штампани медији, и поред свих тих тактика, моћи да опстану.

### *5.2.1.2) Угао запослених*

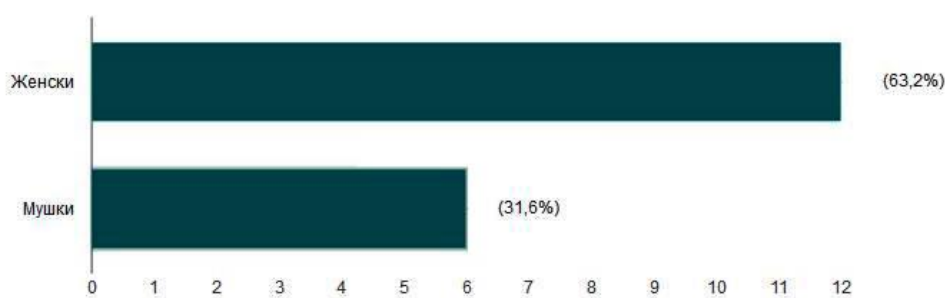
#### *➤ Основни пресек*

Већина учесника у овом истраживању, међу онима запосленима у редакцији листа „Данас“, поседује високо-школски образовни степен и диплому стечену на државним универзитетима, али онима који нису доминатно новинарско-комуниколошког профила, за које се школовало само око трећине испитаника. То је показатељ који иде у прилог оној тези да медијско-новинарски послови не захтевају примарно-формално образовно усмерење тог типа. Они тако, донекле, иду и „на руку“ оним тврдњама које, пак, често и девалвирају важност новинарских (комуниколошких) школа и факултета, говорећи о овим професијама као о „занатима“, што ипак није најисправнији угао посматрања, посебно имајући у виду и актуелне медијске изазове и негативан одабир начина на који се они тумаче и решавају у пракси.

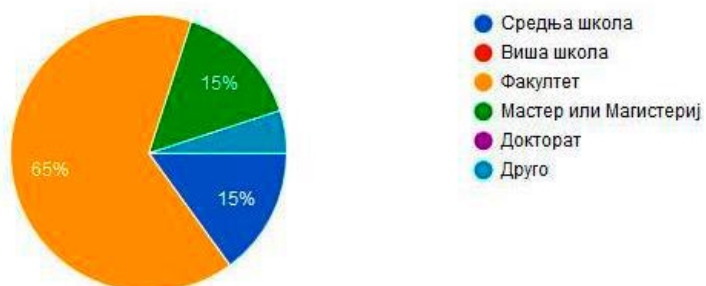
### Колико имате година?



### Пол?

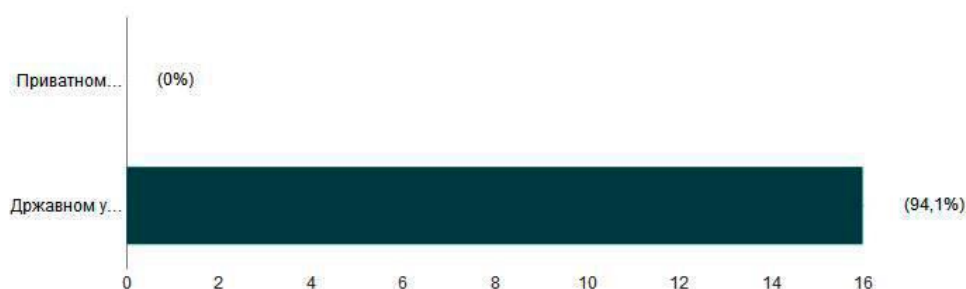


### Какво је ваше формално образовање?

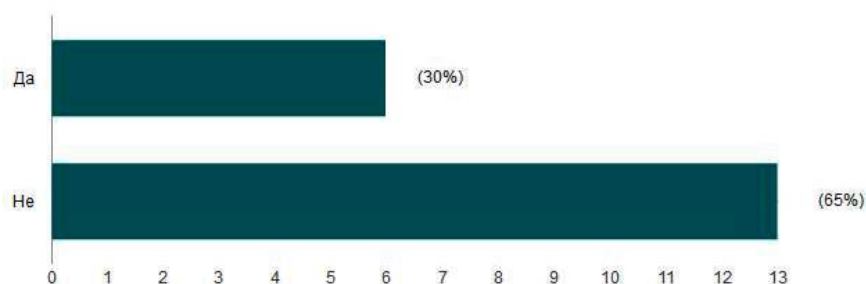




### Студије сте завршили на?



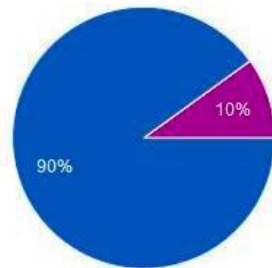
### Да ли сте завршили факултет новинарско-комуниколошког усмерења?



**Слика 1: Графикони основних података о запосленима**

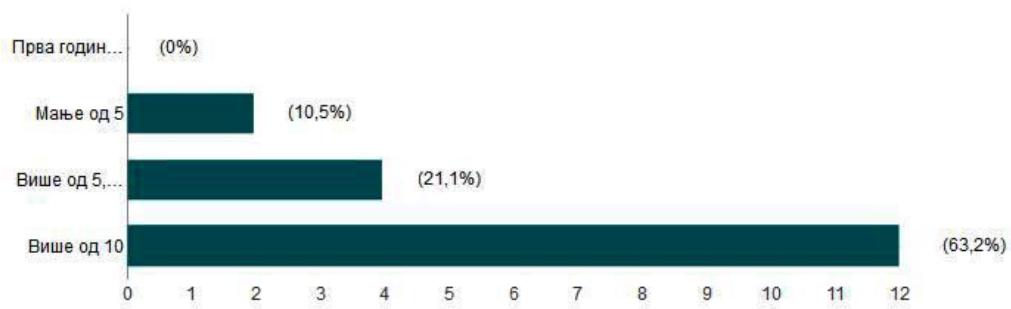
Највећи број испитаних радника у овој новини је у статусу стално запослених, примарно се бави новинарским и уредничким пословима, и поседује веће искуство рада у медију (више од десет година), које је углавном стекло управо радом у овој редакцији. Ови подаци су стога доста занимљиви за интерпретацију, имајући у виду стање у пракси домаћих медија и генералне трендове на тржишту, јер индиректно указује и на то да су у овој редакцији данас добрим делом „преостали“ они запослени који су своје професионалне почетке начинили на том месту и дошли до статуса стално запослених (за шта је у домаћим медијима потребно доста времена), а што у укупном смислу сведочи и о њиховој својеврсној привржености овој медијској компанији.

### Какав је ваш радни статус?

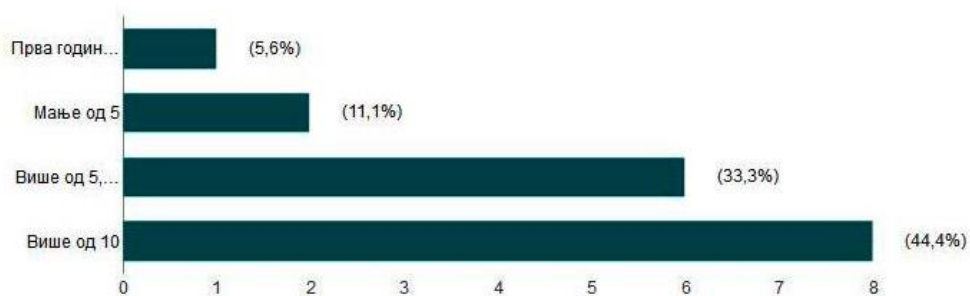


- Стално запослени
- Уговор о делу
- Уговор о привременим и повременим пословима
- Волонтер
- Друго

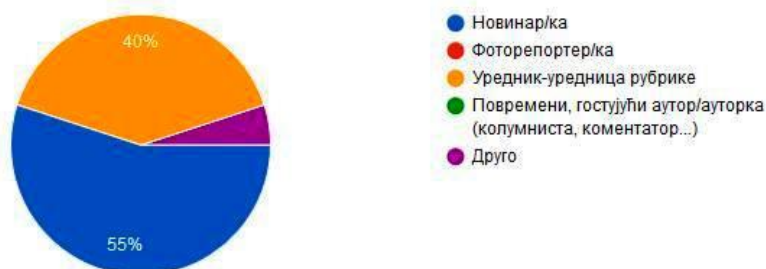
### Колико година радите као новинар-уредник?



### Колико година радите у листу „Данас“?



## Коју функцију тренутно обављате у редакцији?



**Слика 2: Графикони основних података о статусу запослених**

Учесници у истраживању су углавном задовољни новчаном надокнадом коју примају за свој рад и редовношћу њихове исплате, као и тиме колико се у овој медијској кући води рачуна о њиховим правима, али не и тиме колико се директно улаже у њихово стручно усавршавање и услове рада, премда већина њих сматра да је углавном оспособљена да одговори на професионалне захтеве које диктирају актуелни трендови у свету медија и новинарства.

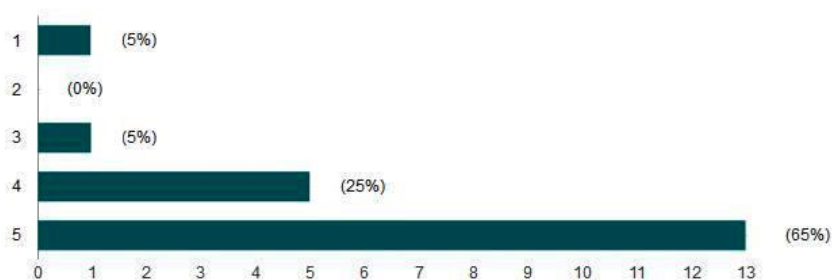
Ови налази потврђују и утисак да је реч о редакцији која је утемељена на завидној професионалној синергији и поверењу, али и која, услед финансијских аспеката свог рада, није сасвим у могућности конкретније да прати професионалне и развојне потребе на медијском тржишту.

Једноставније би се могло закључити да су запослени свесни тешких околности у којима се овај медији и читава професија генерално налазе, али да их за њега веже осећај професионалног задовољства и припадности редакцији с чијим усмерењем и статусом у јавности се могу идентификовати. То је можда и један од темеља наведене стабилности редакције, а сходно томе и уравнотеженог рада и пословања на тржишту.

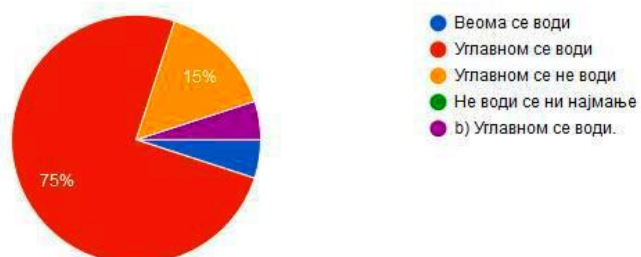
Да ли примате новчану надокнаду за свој рад и да ли сте задовољни с њом?



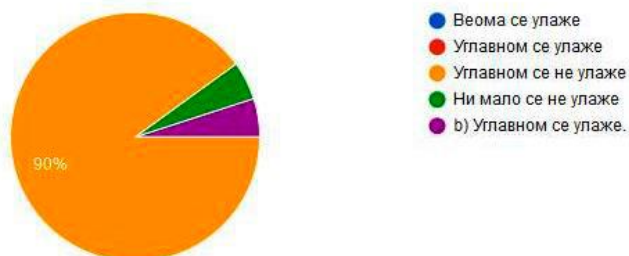
На скали од један до пет оцените колико сте задовољни редовношћу исплате зараде.



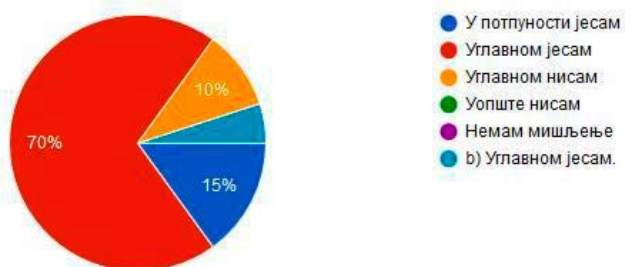
Колико се води рачуна о вашим правима у медију за који радите?



Колико се улаже у ваше усавршавање и услове рада у медију у којем радите?



Да ли мислите да сте оспособљени да се суочавате са актуелним професионалним изазовима које рад у медијима подразумева?



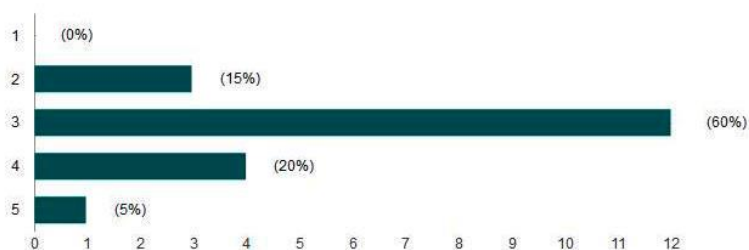
Слике 3: Графикони искустава запослених о условима за рад у редакцији

### ➤ *Анализа организације рада медија*

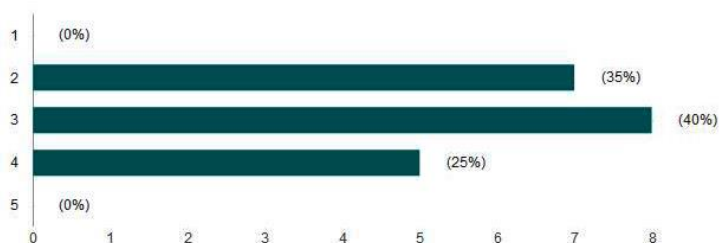
Генерално незадовољство испитаника условима рада, стога, донекле објашњава и видљив парадокс да се укупна стабилност ове медијске куће, генерално, ипак, вреднује као осредња, односно домантном просечном оценом – три. Сличан, донекле и негативнији однос, учесници у истраживању имају према улози и раду менаџмента чије компетенције и рад су генерално вредноване на сличан начин, чак и нешто лошије.

То су, утисак је, уједно и они подаци који говоре у прилог тези да се на плану медијског руковођења у овом случају, али и генерално гледано, може учинити више у погледу стабилности и услова рада медија. То је, самим тим, у складу и с појединим глобалним тезама које следи овај рад и истраживање, говорећи о важној улози медијског менаџмента која се неретко занемарује.

На скали од један до пет оцените укупну пословну стабилности медија у ком радите (редовност и висина плата, услови рада, пројекција будућности у том медију...).



На скали од један до пет оцените рад менаџмента медија у ком радите и њихове компетенције (управљање ресурсима и организација редакције).

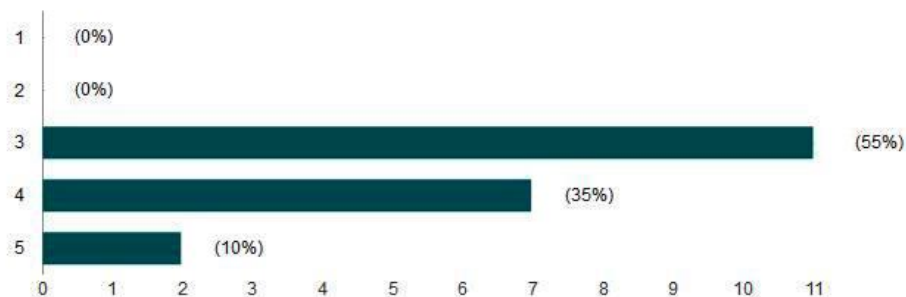


**Слика 4: Графикони искустава запослених о организацији рада у редакцији**

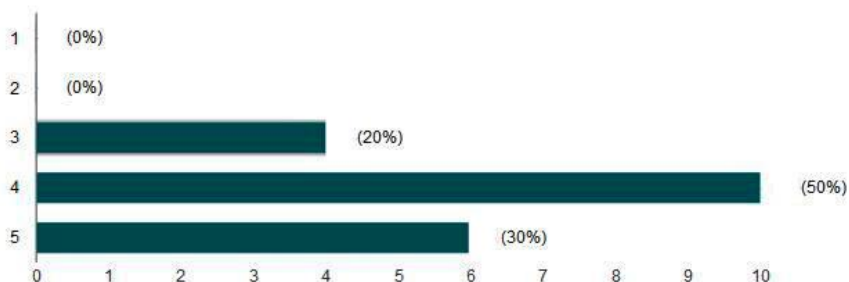
Однос према медијском и новинарском професионализму и интегритету се, пак, доста позитивније оцењује, као и слобода коју запослени имају у свом раду, али и генерална слобода (независност) овог медија од тзв. екстерних утицаја. То су, стога, показатељи који додатно подупиру репутацију и статус који ова медијска кућа и њени запослени имају, и то пре свега у оквиру стручне јавности.

С друге стране, то је и податак који указује на то на чему се темељи приврженост запослених овом медију, иако нису превише задовољни пословном стабилношћу и радом менаџмента.

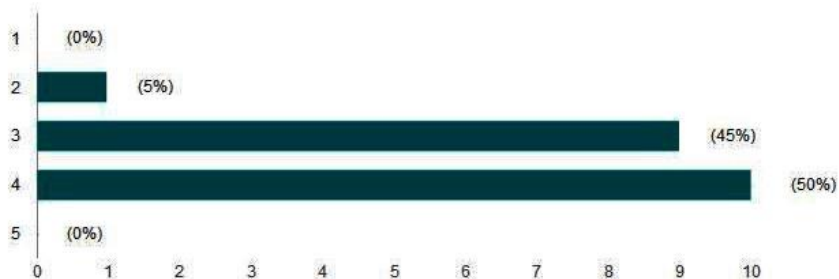
На скали од један до пет оцените колико су професионализам и интегритет део приоритета медија у којем радите.



На скали од један до пет оцените колико сте задовољни слободом коју имате у раду у медију у којем сте запослени.



На скали од један до пет оцените степен слободе медија у којем радите од екстерних утицаја.

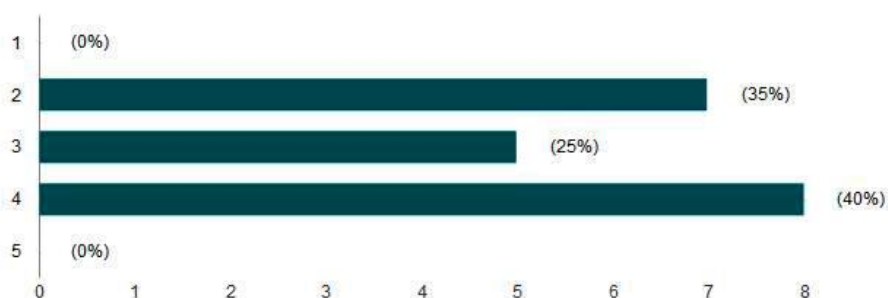


**Слика 5:** Графикони односа запослених према професионализму и кредибилитету медија у којем раде

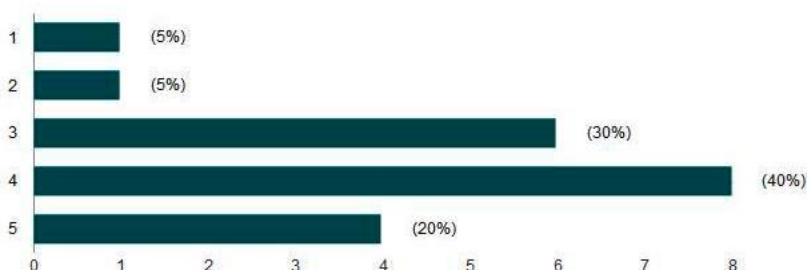
Тржишно усмерење и одабир фокуса у том погледу – публике којој се обраћају, такође се не вреднује посебно позитивно. Оцене су у том погледу

шаролике су и у просеку достижу тек осредњу вредност. То је, уједно, и још један аргумент у прилог оцени да се од менаџмента очекује већи допринос, а самим тим и оправданости утиска да се може више учинити по питању тржишних стратегија и увећања читалаштва.

На скали од један до пет оцените генералну усмереност листа „Данас“ на тржишту.



На скали од један до пет оцените одабир циљне групе листа „Данас“.



**Слике 6: Графикони односа запослених према тржишној позицији и пословним амбицијама медија за који раде**

Уређивачка политика се, генерално, вреднује позитивно, па изостају ниже оцене при њеном вредновању. Она је, уједно, у вези и с позитивним односом према статусу, интегритету и професионализму који одликују овај медији, а који запослени очигледно виде као једне од његових основних квалитета. На сличан начин се доживљавају и одређени детаљи који из такве политике извиру, а то су структура саме новине (изглед рубрика и оријентација садржаја), као и стил и

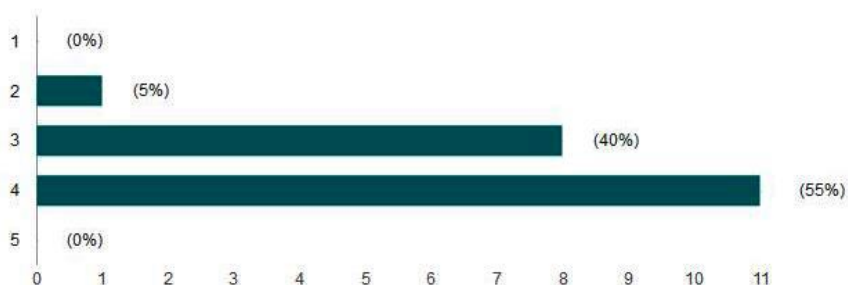


језик, који је, према мишљењу испитаника, генерално задовољавајући, али им ставови нису тако позитивни кад је у питању дизајн и визуелно паковање садржаја новине, што указује на оправданост оцене да би се у том погледу могло предузети више у циљу бољих тржишних резултата.

На скали од један до пет оцените уређивачку политику медија у ком радите.



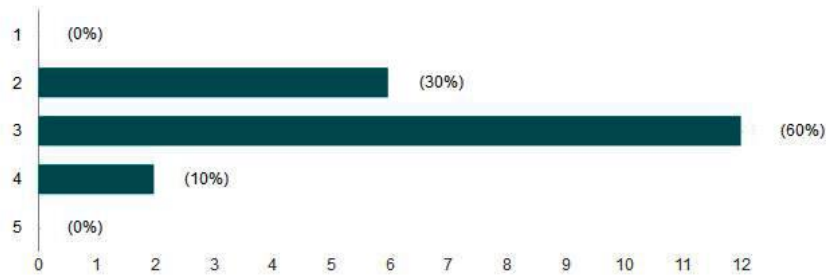
На скали од један до пет оцените структуру новине - изглед рубрика и оријентацију садржаја у листу „Данас“.



На скали од један до пет (1-веома лош, а 5-веома добар) оцените стил и језик којим се креирају садржаји у медију у којем радите.



На скали од један до пет оцените дизајн и дизајнерска решења у медију у којем радите.

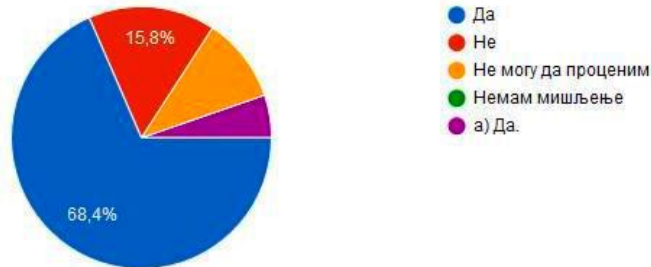


**Слика 7:** Графикони односа запослених према уређивачкој политици медија за који раде

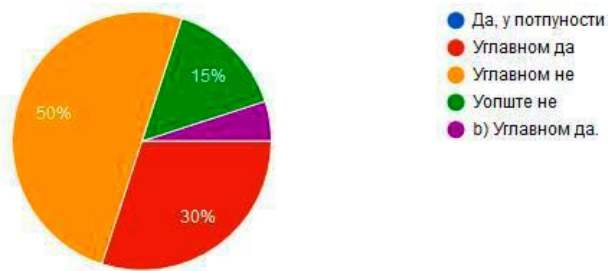
➤ *Тумачење домаћег медијског контекста и глобалних изазова*

Запослени у дневном листу „Данас“, тачније они који су учествовали у овом истраживању, доминантно су уверени у то да су се у начину функционисања медија на овим посторима догодиле значајне промене последњих десетак година, а пре свега од почетка још увек актуелне глобалне економске кризе. Он, ипак, углавном нису и мишљења да се у Србији адекватно прате глобални медијски трендови и стратегије који су, добрим делом, свакако узроковани и таквим, актуелним глобалним дешавањима.

Да ли је дошло до значајнијих промена у функционисању домаћих медија након светске економске кризе (само за оне који раде дуже од 5 година)?



Да ли се у Србији прате глобални трендови у свету медија?

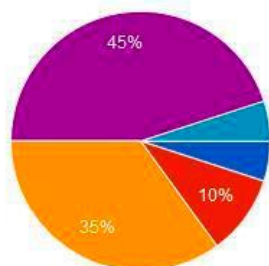


**Слика 8:** Графициони односа запослених према глобалном медијском контексту

Независност одређеног медија, а самим тим и његову кредибилност, они углавном вреднују посматрајући избор садржаја који та медијска кућа производи и публикује/емитује, односно присутност критичког мишљења у том садржају.

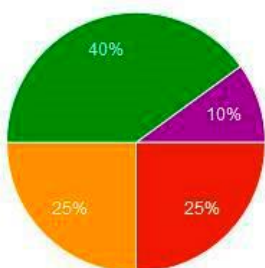
Као главне проблеме медија у нашој земљи, запослени у листу „Данас“ виде екстерне утицаје по њихов рад (политичке партије, економске корпорације, државне институције и предузећа...), лоше економске услове у земљи, али и недовољну стручност запослених у медијима. Исти фактори се виде као пресудни и по утицај на проблеме с којима се сусреће новинарска професија у овој средини.

### Како процењујете степен слободе одређеног медија?



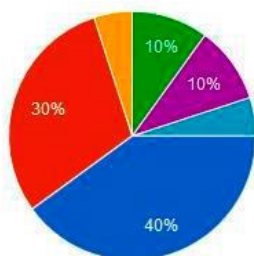
- Према имени и традицији медија
- Према ауторима (новинарима, уредницима...) ангажованим у то...
- Према начину одабира публикованог-објављеног садржаја
- Према изворима који се користе-наводе у садржају
- Према присуству критичког мишљења у медијском садржају
- Друго

### Шта сматрате највећим проблемом медија у Србији?



- Актуелне глобалне изазове (интернет и нове технологије, проблеми оглашавања...)
- Лоши економски услови у земљи
- Нестручност запослених у медијима
- Утицај екстерних фактора на рад медија (политичке партије, економске корпорације, државн...
- Друго

### Шта сматрате највећим проблемом новинарске професије у Србији?

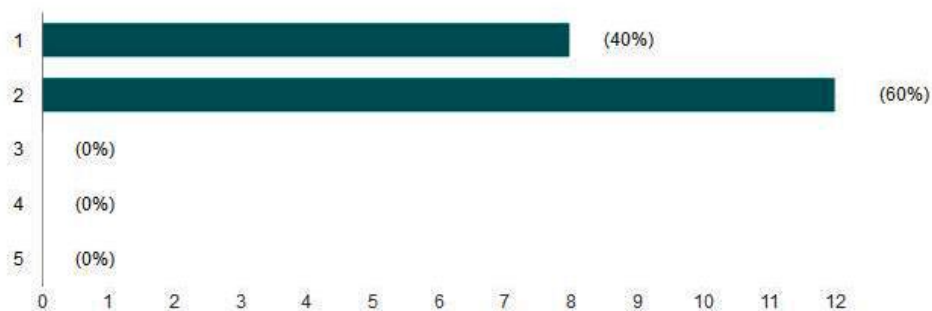


- Лоши економски услови у земљи и услови рада запослених у медији...
- Утицај екстерних фактора на медије (политичке партије, екон...
- Лоше стање и неадекватно управљање медијима.
- Лоше и неадекватно образовање и практична обука запослених у ре...
- Недостатак подршке у раду и про...
- Друго

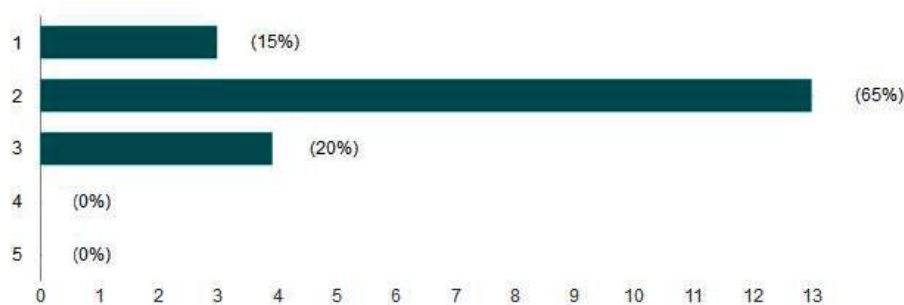
Слика 9: Графиони односа запослених према локалном медијском контексту

Претходне оцене стога су и увод у генерални став анкетираних који стање у медијима и медијском систему у Србији оцењују изузетно негативно, једнако као и професионализам, етичност и интегритет тих медија и њихових запослених. С обзиром на то да медији у којем су запослени позивно вреднују баш у тим аспектима, то можда указује на то зашто им је стало до побољшања тренутног стања, односно зашто су привржени медију који није посебно пословно стабилан и чији менаџмент није увек на висини задатка, али који настоји да у овом погледу задржи одређени ниво.

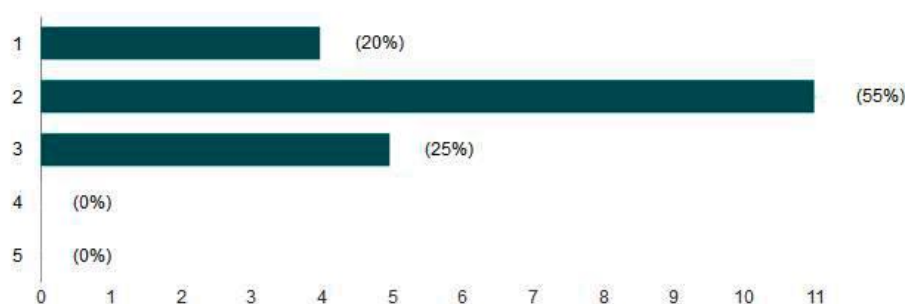
На скали од један до пет (где 1 значи лоше, а 5 одлично), оцените стање у медијима и медијском систему Србије.



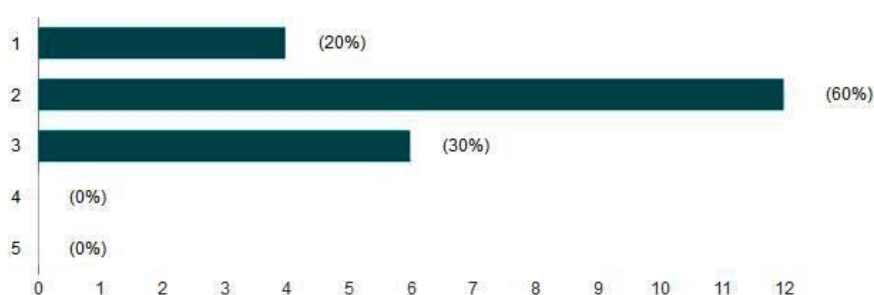
На скали од један до пет оцените интегритет медија и медијских радника у Србији.



На скали од један до пет оцените професионализам медија и медијских радника у Србији.



На скали од један до пет (1-уопште не поштују, 5-веома поштују) оцените колико новинари у Србији познају и поштују принципе новинарске етике.



**Слика 10:** Графикони вредновања локалног медијског контекста

Одговори запослених у овом медију указују на свест о актуелном локалном и глобалном окружењу у којем медији, па и онај у којем они раде, егзистирају.

Они су свесни интерних и екстерних проблема и мана који прате овај медији и увиђају њихове узроке и могућа решења. Истовремено су свесни и глобалних трендова и изазова, као и њихове рефлексије по домаћи медијски систем. Њихов однос према контексту у којем раде говори да они сматрају да њихов менаџмент може учинити више за боље функционисање овог медија, као и где постоје могућности за одређене позитивне промене.

Они, пак, увиђају и позитивне одлике овог медија, који су, очигледно, и основни разлог за њихову професионалну лојалност.

### 5.2.2. Дневни лист „Политика“

Реч је и најстаријем дневнику у овом делу Европе, чији први број је објављен још 25. јануара 1904, на само четири стране. Оснивач и први одговорни уредник био је Владислав Рибникар. Реч је, стога, о медијској кући богате традиције која се због свог угледа и утицаја сматра и једном од важнијих националних институција у Србији.

Лист „Политика“ за оснивача и издавача има компанију-предузеће „Политика – новине и магазини“, која је сложене власничке и управљачке структуре, јер у њој удео има и држава, као и једна приватна компанија (раније немачка компанија „ВАЦ“, а потом компанија Мирослава Божићевића), али и тзв. мали акционари (махом бивши и садашњи радници у овој компанији-предузећу). На тај начин је сложен и недовољно транспарентан и утицај на пословна дешавања и промене који прате ову новину.

Публику, како се сајту ове новине истиче, чине „углавном средње ситуирани и високо-образовани грађани“, а према свом профилу она „спада у дневно-политичке новине које се држе високо-професионалних новинарских стандарда“ и „доказује да и на нашем подручју ствари могу да трају, али само ако су добро постављене и брижљиво неговане“.

Истовремено се, између осталог, наводи и то да је ова новина „сазрела захваљујући професионалном ангажману многих генерација новинара“, а да се „издвајала умереношћу и одмереношћу“, па се данас „труди да прати модерне трендове и да у својој класи, значи категорији озбиљног дневника, читаоцима пружи нешто више од дневне информације: озбиљну анализу догађаја засновану на провереним, а ексклузивним чињеницама“ (цитирано према тексту са сајта листа „Политика“).<sup>67</sup> Публика (тираж и продаја) ове новине се годинама уназад, према већини релевантних, једнако оних званичних, али и незваничних података, смањује, па се ова новина, данас, по свему судећи, укупно дневно прода у распону не већем од 40.000 примерака.

---

<sup>67</sup> Детаљније у тексту Николе Тркље доступном на страници: <http://www.politika.rs/scc/stranica/4/Onama>, где се цитирају и текстови Живота Ђорђевић „Поглед на епоху“, Јована Дучића „Два Рибникара“; први наставак <http://www.politika.rs/rubrike/Drustvo/t17996.lt.html>, други наставак <http://www.politika.rs/rubrike/Drustvo/t17999.lt.html>, као и текст Радована Поповића „Писци у „Политици““.

У редакцији листа „Политика“ тренутно је запослено око 120 новинара. Последњих година, рад ове новине, међутим, прате бројне контраверзе и негативни коментари. Они су делом резултат самог начина рада и садржаја који се публикује, али су изворно последица и сложеног власништва над компанијом која је издаје, а самим тим и новином и њеном менаџерском структуром (бизнис и уређивачком), а који су скупа прилично специфичан пример у том погледу.

Сходно томе, стално је присутно и питање утицаја, конкретније „златне акције“ и „пресуђујуће речи“ по питању одабира менаџмента и уредништва ове новине, а самим тим и уређивачке политике и пословно-уређивачких стратегија на медијском тржишту. Ова новина излази свакодневно.

#### ***5.2.2.a) Економска перспектива***

Сходно подацима који су, пре свега, прикупљени преко база и садржаја доступних у оквиру веб-сајта „Агенције за привредне регистре“, а за пројектовани период анализе (2008-2016. година), где је 2008. узета као „нулта тачка“ у односу на коју су даље праћене промене, и затим посебно анализирана последња година у том периоду (2016. година), можемо закључити следеће.

Ово медијско предузеће, у оквиру којег функционише и редакција листа „Политика“, као њен темељ и својеврсни „носећи елемент“, се према свом обиму убраја у већа/велика предузећа/компаније.

Након пада прихода од 13 одсто у 2010. години, ниво пословања је имао доста стабилан ниво у периоду од пет година (од 2010. до 2014. године) и приходи су били су на нивоу 1.6-1.7 БРСД (милијарди динара). У 2015. години, пак, бележи се благи пад од -18 одсто и они износе 1.3 БРСД, док се у 2016. години уочава и нови пад, од -15 одсто.



**Табела 3: Анализа финансијског пословања**

финансијски подаци приказани у валути RSD

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ИМОВИНА, КАПИТАЛ И ОБАВЕЗЕ</b>								
<b>Активa</b>								
Стална имовина	3.003.465.000	2.982.757.000	2.960.443.000	2.943.126.000	2.928.687.000	2.928.189.000	2.928.695.000	2.928.561.000
Обрtna имовина	812.450.000	758.334.000	762.212.000	704.552.000	693.851.000	669.537.000	699.354.000	705.555.000
Потраживања	429.863.000	251.240.000	272.013.000	227.423.000	240.666.000	161.801.000	130.562.000	142.354.000
Губитак изнад висине капитала	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>УКУПНА АКТИВА</b>	<b>3.927.394.000</b>	<b>3.852.571.000</b>	<b>3.829.785.000</b>	<b>3.754.808.000</b>	<b>3.725.705.000</b>	<b>3.646.090.000</b>	<b>3.670.884.000</b>	<b>3.634.116.000</b>
<b>Пасивa</b>								
Капитал	2.286.248.000	2.147.691.000	2.161.116.000	1.890.963.000	1.900.574.000	1.736.630.000	1.682.445.000	1.541.465.000
Нераспоређени добитак	180.254.000	180.254.000	193.679.000	193.679.000	203.290.000	193.679.000	193.679.000	193.679.000
Губитак	3.528.021.000	3.666.578.000	3.666.578.000	3.936.731.000	3.936.731.000	4.091.064.000	4.145.249.000	4.286.229.000
Дугорочна резервисања и обавезе	1.641.146.000	1.704.880.000	1.668.669.000	1.863.845.000	1.825.131.000	1.909.000.000	1.988.000.000	2.082.189.000
Дугорочна резервисања	94.461.000	119.281.000	134.428.000	154.069.000	182.538.000	297.245.000	353.082.000	429.310.000
Остале дугорочне обавезе	0	0	0	0	0	0	0	0
Краткорочне финансијске обавезе	952.772.000	1.045.951.000	1.037.451.000	1.127.448.000	1.136.607.000	1.199.229.000	1.205.849.000	1.224.153.000
<b>УКУПНА ПАСИВА</b>	<b>3.927.394.000</b>	<b>3.852.571.000</b>	<b>3.829.785.000</b>	<b>3.754.808.000</b>	<b>3.725.705.000</b>	<b>3.646.090.000</b>	<b>3.670.884.000</b>	<b>3.634.116.000</b>
<b>Показатељи ликвидности</b>								
Показатељ текуће ликвидности	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Показатељ убрзане ликвидности	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3
<b>ПРИХОДИ И ПРОФИТАБИЛНОСТ</b>								
Пословни приходи	1.953.621.000	1.682.672.000	1.679.343.000	1.678.679.000	1.694.421.000	1.592.010.000	1.297.336.000	1.073.491.000
Приходи од продаје	1.948.458.000	1.679.551.000	1.673.114.000	1.671.684.000	1.684.623.000	1.592.010.000	1.297.336.000	1.073.491.000
Пословни rashodi	2.120.458.000	1.594.976.000	1.670.708.000	1.848.130.000	1.809.877.000	1.778.197.000	1.395.194.000	1.134.983.000
Трошкови амортизације и резервисања	40.755.000	67.618.000	57.581.000	63.007.000	54.185.000	127.313.000	83.986.000	91.459.000
Пословни резултат без амортизације (ЕБИТДА)	-126.082.000	155.314.000	66.216.000	-106.444.000	-61.271.000	-58.874.000	-13.872.000	29.967.000
Пословни резултат	-166.837.000	87.696.000	8.635.000	-169.451.000	-115.456.000	-186.178.000	-97.858.000	-61.492.000
Нето резултат	-179.946.000	-101.822.000	13.425.000	-270.153.000	9.611.000	-163.944.000	-54.185.000	-140.980.000
Нето маржа	-9,2%	-6,1%	0,8%	-16,1%	0,6%	-10%	-4%	-13%
<b>РАЦИЈА ОБРТА</b>								
Дани vezivanja потраживања од купца	80	54	59	49	52	37	37	48
Дани vezivanja залиха	35	79	46	32	35	57	91	167
Дани vezivanja обавеза према добављачим	225	290	188	186	139	98	159	284

\* Цифре су изражене у апсолутним вредностима у РСД

Структура бруто трошкова је стабилна, и она у последњих пет година чине око 40-50 одсто од укупних прихода. Ови трошкови су номинално умањени у 2015. и 2016. години, а у складу с падом прихода, али се њихово учешће није значајно променило.

Трошкови зарада су такође номинално стабилни. У периоду од 2010. до 2016. године, они износе око 450 МРСД (милијари динара). Уочљиво је, међутим, значајно смањење у том погледу, са 820 МРСД на 460 МРСД, током 2010. године. Учешће у приходима, пак, расте тек у 2015. години. Тачније, док је претходних година било 25 одсто прихода (2009-2014. година), у тој години је увећано.

Профитабилност је очигледно ниска. У 2011. ова медијска компанија остварује минималну нето добит; профитна маржа је 0.8 одсто, а у 2013. профитна маржа је 0.6 одсто. У осталим годинама, остварује значајан нето губитак који је и даље у оквиру капитала, али га смањује из године у годину. Високи су трошкови амортизације и резервисања<sup>68</sup> који значајно смањују добит фирме.

**Табела 4: Допунска анализа финансијског пословања**

	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Укупни приходи	1944233	1907533	1967895	1834753	1455099
Пословни приходи	1679343	1678679	1694421	1592010	1297336
Укупни расходи	1926458	2177686	1954321	1897312	1494846
Пословни расходи	1670708	1848130	1809877	1778197	1395194
Обртна средства	762212	704552	693851	669537	699354
Залихе	79661	70797	78987	125183	134154
Краткорочне обавезе	1534241	1709776	1642593	1612215	1635357
Пословни добитак	8635	-169451	-115456	-186187	-97858
Нето добитак/губитак	17775	-270153	13574	-62559	-39747
Приходи од продаје	1673114	1671684	1684623	1582470	1289778
Укупна актива	3829785	3754808	3725705	3597726	3628049
Капитал	2161116	1890963	1900574	1736630	1682445
Набавна вредност продате робе	244440	385225	439666	442375	227775
Потраживања по основу продаје	272013	227423	240666	161801	130562
<i>Просечан број запослених</i>	342	326	318	314	318
Радио опште ликвидности	0,50	0,41	0,42	0,42	0,43
Радио редуциране ликвидности	0,44	0,37	0,37	0,34	0,35
Нето обртна средства *фонд	-772029,00	-1005224,00	-948742,00	-942678,00	-936003,00
Стопа нето добитка	1,06	-16,16	0,81	-3,95	-3,08
Стопа нето приноса на укупну пословну имовину	0,35	-7,12	0,36	-1,71	-1,10
Стопа приноса на сопствени капитал	0,62	-13,33	0,72	-3,44	-2,33
Коефицијент обрта имовине	0,44	0,44	0,45	0,43	0,36
Коефицијент обрта купаца	5,42	6,69	7,20	7,86	8,82
Просечан период наплате потраживања од купаца	67,34	50,71	46,41	46,41	41,37

\* Цифре су изражене у апсолутним вредностима у РСД

Нето губитак у 2016. износи 141 МРСД и већи је од претходних година јер су у тој години финансијски расходи готово дупло већи од финансијских прихода.

Ово медијско предузеће поседује и високу сталну имовину, која је на нивоу од три БРСД у анализираном периоду (2009-2016. година) са спором амортизацијом, па је, како консултовани економски аналитичари претпостављају, по свему судећи, највећим делом реч о некретнинама у њиховом власништву.

<sup>68</sup> Ови трошкови заправо нису реални трошкови, односно компанија-предузеће ником ништа не плаћа, али у књиге књижи те трошкове ради реалног вредновања имовине и потраживања.

Обрт и наплата потраживања су стабилни у периоду 2014-2015. године, али је наплата нешто спорија у 2016. години, док је ликвидност слаба, односно нето обртни капитал, који је у свим годинама негативан и у константном је погоршању, јер ова компанија има извесне „остале“ краткорочне финансијске обавезе од 1.2 БРСД које су на истом нивоу у последњих шест година. Тачније, она их не смањује, што не би био проблем уколико се ради о неким фиктивним позајмицама, али не, како наведени експерти такође упозоравају, и ако су у питању банкарски кредити који ће у одређеном моменту морати да буду враћени.

Позитивно је, међутим, то што не постоје висока дугорочна задужења, што значи да фиксна имовина вероватно није под теретом, и да је стога финансирана сопственим капиталом, па би, зависно од њене структуре, могла бити и евентуална подршка ликвидности у случају финансијских проблема.

Из свега наведеног, чак и лаички би се могло закључити то да рад и пословање ове медијске компаније прати опште, негативне трендове на домаћем, али и глобалном тржишту, а у оквиру којег функционише и ова врста медија.

Посебно је лоше то што је након одређених позитивних помака и стабилности у периоду до 2015. године (посебно током 2010. и 2011. године), од краја те године, а пре свега током 2016, очигледан изражен негативан тренд по питању финансијских параметара рада и функционисања. Може се такође констатовати да сам рад запослених у овој медијској компанији (садржај и популарност – продаја новине) не чини готово ништа по питању финансијских параметара стабилности и даљег развоја, али и да је јасно уочљиво да се као мера превенције даљих финансијских посртања (подаци из 2010. године) предузима значајно смањење трошкова, а које се, како ћемо видети из анализе рада редакције, директно одражавало на њене ресурсе и однос према запосленима, што је и у овом раду исткануто као недовољно аргументована мера, која пре свега узрокује лоше услове за рад и мањи квалитет медијског садржаја.

Наиме, према већини доступних података и на основу њих насталих закључака, финансијско стање ове медијске компаније се данас, у најбољем случају, може описати као стагнација, а очигледни су и конкретни показатељи финансијских проблема. С друге стране, факторе тренутног одржања и стабилности, по свему судећи, чине искључиво они чиниоци који немају директне

везе са самим медијским радом и садржајем новине (некретнине у власништву, једнака наплата потраживања и непромењен ниво финансијских обавеза...), док они позитивни подаци о оним кључним факторима који би могли указивати на какве позитивне помаке готово и да не постоје (ниво ликвидности и профитабилности...).

Могло би се зато, прилично аргументовано, индиректно претпоставити и то да се у приступу управљања овом компанијом, а самим тим и одабиру стратегије на тржишту и усмерењем уређивачке политике, мало тога мењало минулих година, и/или да се актуелним приступима у том погледу не постиже готово ништа по боље функционисање и позиционирање ове новине на тржишту.

#### *5.2.2.б) Кључне тачке уређивачког приступа*

Посматрајући период који је у фокусу ове анализе, може се издвојити неколико кључних момената (сходно њима и пратећих закључака) који представљају својеврсне исечке у развоју начина уређивања ове новине, тумачене према задатом, генералном оквиру и циљевима, овог рада и истраживања.

#### **► 2008. година**

Реч је о почетној тачки у анализираном периоду, од које се даље прате и анализирају промене, у складу с фокусом истраживања. Она је, стога, као и у случају осталих анализираних медија, описана кроз више наративна запажања о структури садржаја, уређивачким поступцима и изгледу и квалитету издања.

- Састав уредништва и пословодства новине је опширно и детаљно структуриран и наведен, на за то предвиђеној позицији (доњи угао друге стране), иако сама структура новине не прати строго поделу из импресума. Током ове године, нема већих промена у уредништву.
- Очигледан је устаљен — велики формат и структура садржаја новине, што је свакако и нешто што је одавно одликује. Наиме, лако је уочљива традиционално очувана, конзистентна структура која увек почиње вестима

из интернационалног контекста (рубрика *Свет*) и има устаљен редослед рубрика (садржаја) који следе. Она се огледа и у готово једнаком броју страна за одређене рубрике и садржаја, па чак и у погледу мере ретких одступања у том погледу (додаци и сл.). Конзистентност се може видети и по начину на који је формативан простор за додатне садржаје, као што су огласи и читуље. Огласи готово никад не ремете структуру самих рубрика, без озбира на природу садржаја које они обухватају, већ су увек на посебном месту, следећи основни редослед садржаја у новине.

- Структура новине готово увек садржи и додатке и инсертоване подлистке који су редовни и имају устаљену форму и динамику појављивања.
- Очигледно је и богатство најразноврснијим новинарским жанровима и формама, а новину посебно одликује велики број коментаторских и дијалогских страна, као и простор који се одваја за комуникацију с читаоцима (писма и коментари читалца, али и као својеврсни „вокс попули“ у случајевима најважнијих актуелности). Одлика ове новина, може се рећи и њен посебан квалитет, јесте простор који се издаваја за аналитичке форме које су дијалогски усмерене ка самој публици (простор за писма, критике и полемике с публиком и сл.).
- Кад је реч о тзв. филозофији насловне стране, видљива је и устаљена форма-изглед насловне стране, на којој доминира текстуални садржај (већи је број презентованих актуелности, а мање сликовних прилога). Однос текстуалних и сликовних прилога је увек сличан и на страни је текстуалних компоненти. Насловни блокови имају централне наслове и евентуалне поднасловне или глосе. Увек су присутне и најаве садржаја у додацима и подлистку који се евентуално појављује у том броју, а често и најаве садржаја (и додатака) у наредним бројевима. Сведен је приступ у најави актуелности које новина презентује. Редовна пракса је почетак текста на насловној, с најавом на засебној страници, где се на унутрашњим странама исти наставља с новим, али и истим насловом, што индиректно говори и односу према публици којој су ти садржаји намењени (пратећи њихову пажњу и интересовање). Наведени су и одређени подаци о новини

и овом издању, као и одређене сервисне информације. Готово никад нема класичних новинских огласа на насловној.

- Приступ у структурирању садржаја и самих рубрика је стога уједначен, а варијације у броју, саставу и изгледу рубрика су мале, јер су пре свега последица различите структуре по данима и прате „искакања“ у структури која доносе допунски садржаји у одређеним данима (попут викенда).
- Број текстова је такође увек сличног опсега, углавном у зависности од броја страна (самим тим и структуре броја, односно дана у којем тај број излази). Он је увек у оквиру од око 90 до 110 текстова по броју.
- Стандардизован је и приступ одабиру тема (информација) које се обрађују, а самим тим и усмереност (природа) публикованог садржаја. Новина је очигледно усмерена ка „озбиљнијој“ публици, али постоје и одређени забавни-лакши садржаји, формиран на тај начин да се не дозвољава „клизање“ у естраду и таблоидност било које врсте. Анализирани садржаји, наиме, показују најшири могући фокус новине и усмерење ка различитим садржајима у тематском погледу, али и жанровској структури и географском контексту који се прати. Наравно, увек је то изведено без естрадизације и таблодизације у самом приступу садржају. Обим тема и ширина фокуса, стога, јесу разнолики и хетерогени у сваком погледу, али и нормирани у културолошком смислу.
- У новини видно доминирају „озбиљнији“ садржаји, политичког и економског профила, што указује на усмереност и профил новине. Диверзитет је, пак, уочљив у сваком погледу, од географске усмерености садржаја, па до њихове тематске композиције (природа садржаја, фокус ка публици, географски фокус, жанровски формати садржаја...) што потврђује традиционално усмерење новине.
- Однос новине (уредништва) према актуелностима (тзв. *front page vs. editorial page*) је и квантитативно и квалитативно пропорционалан, односно актуелности које се истичу на насловној су углавном детаљно анализирани и у бројним коментаторским освртима на унутрашњим странама, и додатно продубљене анализама у неким другим формама, али и кроз

садржај наредних бројева, који их такође обрађују, уколико је реч о темама од посебног значаја.

- Кад је реч о начину публикавања садржаја, доминантан је текстуални садржај, а сликовни прати углавном „носеће“ текстове. Сливковни материјал је презентован у класичном духу и то су углавном илустрације с лица места, портрети и слично.
- Већина страница је у пуном-колору, а оне које то нису су увек исте (читуље, већина огласних страна, фељтон, погледи...).
- Викенд издања (недеља) су скупља иако је реч о једноброју.
- Језик и стил текстуалних садржаја су стандардизовани у погледу приступа, који је, може се рећи, културно нормиран, али и довољно јасан и директан.
- Дигитално издање је присутно у овој години, али је сасвим у другом плану у односу на штампано. То потврђује и то што у импресуму нема речи о тој форми и што садржаји у штампи не прате дешавања „на мрежи“.

#### ► 2009. година

- Уочавају се велике промене у саставу уредништва, али и самој структури, укључујући и промену главног и одговорног уредника (нови уредник је Драган Бујошевић, који мења Љиљану Смајловић).
- Видљиве су блаже, више „козметичке“ промене у изгледу насловне стране (више „боја“, појављује се редовна карикатура одређеним даном...). Традиционална структура новине је такође и даље очигледно, с мањим изменама у структури рубрика (нове, ванредне рубрике).
- Кад је реч о жанровима који су заступљени, утисак је непромењен. Очигледно је реч о новини која негује класични приступ и већина текстова се зато може уоквирити класичним поделама, али су присутни и тзв. хибридни жанрови<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Теорија новинарских жанрова већ дуго времена посебну пажњу посвећује тзв. хибридним жанровима, који су настали, умножавају се и развијају с појавом различитих врста медија, односно медија различите природе и различитих комунакационих модела, и стога су производ и својеврсне трансформације самог новинарства, јер се својим садржајем не могу директно подвести под неку од класичних жанровских подела, с обзиром на то да егзистирају негде између њих и садрже одлике више таквих категорија.

- Викенд издања су нешто обимнија. Утисак је да је у њима, практично, изведено својеврсно препакивање одређених садржаја и рубрика. Тачније, очигледно је прекомпоновање структуре и појављивање редовних рубрика у викенд данима (*Мозаик, Медицина, Тема недеље, БГ хроника...*). Мање измене повремено су уочљиве у структури (називима) рубрика (нпр. усталила се *Панорама*, а појављује се и *Регион*), а нема рубрика *Ритам, Екс-Ју, Женска страна...*
- Приметне су и повремене, не мале, варијације у броју страна.
- Редовна пракса и даље је и почетак текста на насловној с најавом странице где се наставља с новим, углавном истим насловом.
- Садржај нешто богатији илустрацијама на насловој. На тој страни је и даље очигледно постојање диверзитета, и то, пре свега, у тематском смислу, али се предност даје важнијим друштвеним и политичким актуелностима.
- Генерално су разноврснија сликовна решења и графика у овој години.
- Утисак је да и поред суштински промена на челу уредништва и у појединим важним рубрикама, основна обележја новине, попут фокуса и одабира публике, језика и стила који се креирају садржаји и генералне форме, нису готово уопште мењани. Оно што се, можда, мења јесте одабир појединих аутора (гостујућих коментатора, који су још бројнији), па се тако индиректно утиче на дискурс (идеолошки, политички...) који ти садржаји настоје да формирају.
- Дигитално издање постоји, али пре свега као закаснела копија садржаја који су претходно пласирани у штампаном издању. У „принту“ нема садржаја који обрађују теме и деловање у оквиру дигиталних заједница, чак ни кроз додатке.

#### ► 2010. година

- Без већих измена у саставу уредништва и пословодства у овој години.
- Традиционална структура новине је очувана с мањим изменама у структури рубрика (нове рубрике). У оквиру мањег прекомпоновања структуре, најважније је увођење информацијама богате рубрике *Спектар*,



која увек заузима по неколико страна и обухвата разноврсне садржаје, који су махом забавног и опште-информативног карактера, и која је богато илустрована. Појављују се и стране за аутомобилизам, а често изостају издвојене стране за важне рубрике, као што су *Политика* и *Регион*.

- Честе су и даље, сад чак и веће, варијације у броју страна издања.
- Видљиве су измене у структури (називима) рубрика, које су одраз викенд-недељног издања и практично се само мењају називи и помало изглед одређених страница (примера ради *Фелтон* и *Мозаик*). Мање измене у структури издања углавном прате чињеницу да се основна структура мења у викенд издањима и кад су у оквиру новине и додаци.
- Насловна страна за одлику има повремено присуство карикатуралног осврта или прикладног цртежа који прати неку актуелност. Она је у овој години богатија сликовним прилозима у односу на прве анализирани бројеве, док су остали анализирани параметри неизмењени.
- Лист „Политика“ и даље посвећује пажњу дубинским анализама и коментарима, али оне нису увек нужно усмерене ка дневним актуелностима које добијају простор на насловној, већ су у фокусу теме од општег, а не само дневно-актуелног значаја.
- Сви анализирани параметри, који прате основна обележја новине и даље указују на конзистентност као основну одлику новине. Једину значајнију новину, наиме, представља конкретније увођење „лакших“ садржаја, који су углавном увкирени рубриком *Спектар*, као и то што се сликовни аспект у глобалу очигледно додатно развија, што показују уочене графике, илустрације, најаве на страницама, динамичнији изглед насловне...
- Дигитално издање постоји, али је у тој години и даље секундарно.

#### ► 2011. година

- Запажају се појединачне промене у саставу уредништва (нема заменика главног и одговорног уредника, уочава се новоименовани уредник рубрике *Политика*, а касније и рубрика *Спектар*, *Економије*...).

- Традиционална структура новине је јасна. Неретко се уочавају и нова препакивања, односно то да поједине рубрике, којих у једном броју нема, замени нека друга (новименована), односно да они, услед своје тренутне важности, буду истурени у оквиру неке друге рубрике (нпр. *Догађај дана*), па се, примера ради, дешава да и изостанак рубрике „Политике“ попуњавају такви садржаји кроз друге рубрике.
- Више од две трећине страна су увек у пуном колору, а оне које нису, такође су увек исте природе садржаја.
- Новина увек почиње међународним контекстом, а завршава се спортом.
- Насловна страна је све динамичнијег изгледа (већи баланс сликовних и текстуалних садржаја), а њена остала основна обележја остају непромењена (принцип увода у текстове који се даље разрађују, поштовање тзв. *5Wh* принципа у најавама, диверзитет тема...). На насловној су устаљено наведени и одређени подаци о самој новини (позивање на традицију новине) и овом издању.
- И поред нових варијација у броју страна, које неретко значе и значајнија умањења број страна у основној структури, количина текстова је, чини се, и већа, па они у појединим издањима достижу и цифру од 130 текстова.
- Кад је реч о додатним садржајима, новина је рубрика *Панорама градова Србије* понедељком, која показује веће интересовање за локалне заједнице.
- Сви остали анализирани параметри су непромењени, као и однос према дигиталном присуству. Наиме, сајт или тзв. онлајн медијска платформа је нешто интерактивнија и динамичнија, али је и даље у основи копија садржаја из штампаног издања, а остаје утисак и о томе да менаџменту и даље није поклањао посебну пажњу том аспекту.

#### ► 2012. година

- Без већих промена у саставу уредништва, као и код традиционалне структуре и изгледа новине, која је и даље очигледна.
- И даље је честа појава мањег броја страна, а солидног броја текстова.
- Редовни додаци и тзв. инсертери су и даље присутни.

- Без било каквих промена у структури издања и самих садржаја и осталим обележјима новине, а самим тим и параметрима који се прате у анализи.
- Дигитално присуство ове новине (сајт, дигитално издање новине) је ове године модернизовано и сада је нешто садржајније и интерактивније.

#### ► 2013. година

- Половином године догађају се нове – озбиљније промене у саставу уредништва, конкретно, на месту главног и одговорног уредника (поново је на том месту Љиљана Смајловић) и његовог заменика.
- Сви остали параметри и одлике новине су једнаки.
- Након свега, с правом се и даље може говорити о строгој конзистентности структуре ове новине, на коју не утичу ни измене унутар уредништва (тачно се зна редослед рубрика и садржаја, изглед страна и самих текстова, а стога и оријентација саме новине). Измене се, пре свега, могу тумачити на квалитативно-идеолошком нивоу, јер измена уредника доноси поједине измене међу ауторима (коментаторима, колумнистима...), а стога и у приступу обради информација и контексту у којем су оне представљене.
- Дигитално присуство, кроз веб-сајт новине, и даље је истог изгледа, као и примарна оријентација ка штампаном формату, која је и даље очигледна.

#### ► 2014. година

- Видне су мање промене у саставу уредништва током ове године (примера ради, долази нови уредник рубрике *Свет*). Крајем године, уочљива је и важна новина (допуна) на челу пословодства – још једна директорка.
- Утисак је да новине у менаџменту нису дубинске (као ни претходно), па промене на челу често значе и промене уредника тзв. носећих рубрика (*Свет, Политика, Економија...*) док код осталих нема битнијих промена.
- Традиционална структура новине с мањим иновацијама које подстичу већу динамику. Велики (устаљен) формат и структура која има допуне које

подстичу утисак о већој разиграности садржаја (новине попут повремених рубрика *Политика за децу*, *Телевизијски излог*, *Школа енглеског језика...*).

- Уочљиви су и нови допунски (додатни) садржаји редовне динамике.
- Сви остали параметри (одлике), који су у фокусу ове анализе, једнаки су као и у претходној години.
- Дигитална платформа је истог изгледа.

#### ► 2015. година

- Половином године, уочавају се појединачне промене у саставу уредништва и пословодству (нови уредник рубрика *Спорта*, *Друштва* и *Хронике*).
- Најзначајнија новина у структури менаџмента, која индиректно најављује и иновације у односу према раду и тржишном усмерењу, јесте то што се први пут може запазити допуна у виду уредника онлајн издања и сајта.
- Издања у овој години имају нешто већи број страна.
- Структура новине је додатно обogaћена новим рубрикама које још више разлажу садржај (примера ради *Потрошач* и *Читаоница...*).
- Стартовао је нови сајт новине, а о променама „курса“ у овом погледу говоре и наведено новине у саставу уредништва (менаџмента).

#### ► 2016. година

- Половином године, уочава се нова велика промена на челу уредништва (нови је главни и одговорни уредник, јер је сад у в.д. статусу на том месту Жарко Ракић), као и нови уредници појединих рубрика – примера ради, рубрике *Економија*.
- Скупља је цена појединачног издања.
- Нешто је другачија структура новине, у коју се враћају поједине повремене рубрике (*Потрошач*, *Шарена страна*, *ТВ излог* као завршна страница...).
- Уобичајан је број и пропорционалан начин приказа (однос текстуалног и сликовног садржаја) презентованих актуелности на насловној страни.

- Разноврснија су сликовна решења и графика у новини, а запажају се и даље и оне, још раније, уочене новине том погледу — примера ради, насловни блокови најава садржаја и увода у њихову разраду на другим страницама...
- Нови сајт се развија, иако и даље нема доступне дигиталне архиве (ни за плаћање). У саставу менаџмента новине наведени су и уредник сајта и дигиталног издања.
- Активније се ради на адаптацији на нове околности медијског рада и пословања, али су и даље отворена питања утицаја државе, нејасне власничке структуре и генералне исправности оријентације ове медијске куће на тржишту, које диктирају и њено уређивање, структуру и садржај.

#### *5.2.2.в) Искуства менаџмента*

При анализи начина функционисања редакције, амбиција и стратегија на ове новине на тржишту, као и односа према глобалним изазовима и локалним чиниоцима који утичу на рад медија, разговарано је са актуелним вршиоцем дужности главног и одговорног уредника (Жарко Ракић), бившом главном и одговорном уредницом (Љиљаном Смајловић), која је ту улогу обављала у два наврата, као и с директорком продаје (Сузана Савковић - Ступар), једином припадницом тзв. бизнис дела медијског менаџмента ове медијске куће која је била вољна да учествује у овом истраживању.

**I** *Жарко Ракић*, актуелни в.д. главног и одговорног уредника, у новинарству је од 1979. године и од својих почетака је у листу „Политика“. Прошао је све улоге у овој новини, па је радио чак и у маркетингу. Наиме, био је део готово свих рубрика и обављао велики број послова у редакцији: новинара, дописника, уредника... У три наврата био је уредник спољне, али и ноћни уредник, а чак је радио и у маркетингу новине, радећи њене огласне додатке.

➤ *Поглед на организацију редакције и усмереност на тржишту*

Своје искуство, Жарко Ракић, како он каже, данас користи да помогне новини у овим тешким временима, кад немамо праве одговоре на многа питања.

- Бићу задовољан ако помогнем новини да се даље развија и ако млади буду у прилици да мој посао сутра такође наследе и наставе.

Он истиче постојање раздвојености уредничког и тзв. бизнис сектора у новини, али да је приоритет, у сваком случају, производња и публикавање квалитетног садржаја. Тврди да не прихвата утицај по питању оглашавања и да не дозвољава да тај аспект утиче на уређивање и саму структуру новине.

- Нема универзалне формуле, а приступ се гради од дана до дана, али је свакако изузетно тешко пронаћи адекватан баланс у том процесу. У погледу перспективе и процене који медиј има бољу стратегију, најтачније је рећи да свако има своју истину и да свако с правом може рећи да је баш он најуспешнији – и они који кажу да је доказ исправности стратегије коју „Политика“ следи њена вишедеценијска традиција, али и они који се данас могу похвалити већим тиражима – дакле, процена није лака, а јединствени критеријуми за њену реализацију не постоје. Лош је, пак, однос читаве новинарске заједнице према проблемима медија и запослених у њима.

Традиција је у свету медија данас предност или отежавајућа околност?

- Предност наша у том погледу је, ипак, сасвим јасна, и то само ако погледамо нашу архиву и податке с којима можемо да оплеменимо актуелни тренутак. Није јасна премиса да нас чита само старија публика која изумире, јер да је заиста тако, већ нас не би било. Наша истраживања показује да су ту и млађи, образованији и нешто богатији грађани који желе да буду исправно информисани. И једнако, и мушкарци и жене. На нама је да им такво информисање омогућимо. Ја сам заговорник новинарства-уређивања у чијем основу је само чињенично извештавање, односно истина.

Новину одликује прилично стабилна структура – да ли то треба мењати?

- Не треба. „Политика“ не може да се чита у аутобусу и никад и није. Она се не чита за пет минута. Рубрике су познате и сталне – новина ће и даље

почињати рубриком *Свет* и она ће само бити богатија. Биће неких мањих новина у погледу форме, али наше је превасходно да припремимо добар садржај.

Географски фокус „Политике“ је изузетно широк, а поједине актуелне теорије препоручују другачије – да ли то онда ваша квалитетивна предност?

- „Политика“ се мењала. Прва страна некад је само била спољнополитичка, па се скромно појављивало и друго, па је она данас излог новине. Концепт „Монда“, без фотографије<sup>70</sup>, мењао се, па се и „Политика“ и даље постепено мења, али суштина остаје иста. Мање се бавимо формом, а више садржајем; да наслови буду ефектни, фотографија већа, и да постоји адекватна мешавина тема које задовољавају читаоца.

Како гледате на дизајн и евентуалне иновације у том погледу?

- Биће сигурно неких нових елемената у инфографици и сликовних иновација. То су трендови који се намећу, то нас све очекује, а ја још увек не знам у ком правцу ће то све ићи. Нама је најважније да очувамо квалитет садржаја и додатно га унапредимо.

Присуство великог броја коментатора и аналитичара је још једна одлика овог дневног листа, као и велики број гостујућих аутора и широк спектар различитих мишљења? Да ли је то добро или не, да ли је предност или мана?

- Жанровско богатство је наша давнашња одлика, као и богатство аналитичких форми и различитих мишљења. Ту ништа нећемо мењати, јер је та разноликост предуслов да се и даље од других разликујемо и по форми, а то је карактеристика која је овај лист одувек издвајала у односу на друге. Псовка на насловној страни пажњу држи пет минута, а озбиљна информација је основни предуслов да освојите пажњу читаоца на дуже време. Много је ових првих, али је питање и то како бисмо такве медије уопште могли дефинисати пратећи неке класичне поделе међу медијима.

Каква је оспособљеност редакције и колико се улаже у том погледу? Како гледате на новине и трендове у свету медија попут универзализације послова и појаве интегрисаних редакција – да ли је то добро или лоше?

---

<sup>70</sup> Концепт француског дневника „Монд“, односно „Le Monde“ (фра.), једног од најутицајнијих и најпознатијих дневних листова у свету (француских свакако), препознатљивог по својој традиционалној усмерености ка томе да садржај приоритетно нуди шире анализе важних дешавања, у односу на дневно праћење актуелности.

- Многи ти трендови нису добри, јер је то исто као и свођење медицине на лекаре опште праксе, па се неизбежно у неком делу тог процеса губи квалитет. Потребе су разумљиве, али и последице. Добијају се инвалиди или универзалне незналице. И сад је то измешано, а да ли је добро – не верујем. Примера ради, фотографија аматера није исто што и фотографија професионалца. Секторске поделе су се изгубиле, али „Политика“ и даље има људе који су опробани и доказани у одређеним областима. Инстант време које захтева инстант новинарство је, међутим, очигледно, а ко пронађе рецепт да се на прави начин адаптира на такве околности – он ће и опстати.

Какав је однос садржаја у штампом издању и оног у дигиталном формату – какав је утицај дигиталног садржаја на штампани формат?

- Разлика свакако постоји, али нема конкретног утицаја. Оно што иде у новину, није одмах доступно бесплатно на порталу и то је основна разлика.

Каква је власничка структура „Политике“ и како гледате на њене специфичности – да ли су оне предност или мана? Да ли је удео државе у власништву, а самим тим и њен утицај – предност или мана?

- Наша власничка структура је чудна. Сви нас проглашавају за државни медији што није тачно, иако бих ја волео да је тако, јер бисмо онда добијали новац од ње и не бисмо се много бринули. Врло је незахвална ситуације јер нас због тога бије глас да смо режимска новина, па кад идемо на неки тендер или конкурс не можемо да прођемо баш из тог разлога. Немамо притисак на уређивачку политику, али због таквог третмана нисмо у равноправном положају. Није ми познато да смо у последњих 15 година добили било какву новчану дотацију од државе, а најлакше је, кад немате шта друго, да онда нама налепите да смо режимски медиј. Чињеница је да имамо и присуство државног и приватног и акционарског капитала, што је врло специфична ситуације и то све скупа јесте отежавајућа околност за нас, а постоје и четири или пет синдиката запослених, у редакцији и нашој штампарији.

Како гледате на податке о тиражима, односно на то што код нас нема транспарентности у том погледу?



- То јесте пословна тајна, као и други аспекти финансијског пословања компанија сваке друге врсте. Онај кога интересује – то, пак, увек може да добије. Мени је најбитније да ли ми од тиража можемо да опстајемо, а тренутно можемо.

Како гледате на стање медијског професионализма и интегритета у Србији, и какав је однос према тим вредностима у пракси листа „Политика“?

- То се подразумева. Постоји кодекс који се мора следити. Ми се строго држимо тога, а то потврђују и стастике „Савета за штампу“. Други нас не занимају. Ми се трудимо да поштовање према тим вредностима одржимо, иако није лако. Код нас су годинама уназад исте плате и услови и имамо среће да су запослени довољно разумни и да су задовољни што раде баш у медију какав је „Политика“. Генерално стање и опис тога, ипак, захтева озбиљније студије за које немам времена, али је довољан и утисак о томе кад видите нешто или прочитате и потом то одмах баците или промените канал... Детаљи су за надлежне институције и особе, а да је другачије, свима би било боље.

Какав је утицај тзв. структуралних фактора и екстерних актера на „Политику“ и домаће медије генерално?

- Нема спасоносне формуле. Ко се игра ватром, може се опећи. На сваком је да то покуша избећи. Притисака и удара има, а одбрана зависи од конкретне ситуације, успеха менаџмента, уредника, па и самих новинара у покушају да се одупру. Дешавају се и судски епилози, као и одласци оглашивача, али и победе новинара у тежњама да истерају одређену истину на видело. Актуелно лоше мишљење о новинарима и медијима је ипак део приземне кампање и последица нетачних генерализација, које су овим просторима увек биле својствене. Ми се трудимо да одбранимо част и углед новине и делује ми да успевамо у томе.

### ➤ *Поглед на домаћи медијски пејзаж и глобалне изазове*

Како гледате на глобалну кризу медија, њене изазови и карактеристике? Какве су особености штампе у том погледу, домаћег тржишта и саме новине?

- Последњих година, тржиште штампе је изгубило око 25 одсто некадашњег потенцијала, па подаци указују да наше тржиште данас стоји на укупној цифри од око пола милиона потенцијалних читалаца новина. То није последица лоших медија, већ општих услова. Многе прогнозе се показују као

погрешне. И даље су, ето, живи и радио и телевизија и штампа. Интернет јесте делимично угрозио ове традиционалне медије, али временом и он све више испољава своје мане. Показује се да оглашавање и маркетинг у штампи ипак није тако угрожен као што се мислило. Конкретно, код нас имамо случајеве да се оглашивачи враћају с објашњењем да наша реклама даје бољи ефекат него, примера ради, она на телевизији, јер је дугорочнији ефекат него неколико секунди на таквом медију. Шта ће све уследити – нико поуздано не зна, а ми можемо само да се укрцамо у тај воз који иде неким паралелним пругама, за које не знамо како се зову и чему ће све водити. Можда оваквих медија неће једном бити на папиру, већ у неком другом формату. Време је такво да људи немају много времена и да се намећу другачији захтеви за медије и они који раде у њима. Шта ће се све дешавати даље - видећемо. У мору информација, чини ми се да ће ипак увек бити места за квалитетно новинарство и новинаре који њих треба да их обраде.

Какве промене су с догодиле у погледу уређивања и организације редакције у односу на период од пре десетак година?

- То свакако захтева веће размишљање, мада не видим велике разлике. Можда пре свега у губитку одређених (озбиљних) извора информација, услед сажимања дописничке мреже, губитка неких агенција, а мање се свакако и путује и присуствује на самом догађају. Осим тога, текстови можда јесу краћи и динамичнији, али то захтева и конкретнију анализу у том погледу. Од појаве компјутера у новинарству, ипак, се не може говорити и о правим револуционарним променама које је то донело. Постоје, пак, дневне промене којима морамо да се прилагођавамо.

Колико се код нас прате глобални трендови и комуниколошке теорије?

- Не постоје неке глобално примењиве формуле. Сви су препуштени себи да виде шта се дешава у свету и око њих, да запазе трендове и уоче како се то ради. Лично, нисам превише заинтересован за теоријска упутства. Људи који се држе теорије су добродошли, али оне најчешће нису најчешће употребљиве, јер их кроје они који углавном немају увид у праксу, па њихова упутства страдају у пракси. Делом и због тога што је Србија данас на репу светског информисања. Наши новинари јесу добри и многи би могли радити у сваком од највећих светских медија да није језичке баријере и да је наш језик глобално присутнији.

Како гледате на проблем компетенција и одговорност медијског менаџмента који се често истиче у анализама прилагођавања трендовима на тржишту? Какав је обим редакције коју водите и обученост запослених, колико се улаже у њих?

- Имамо више од 115 новинара и још 30 људи у „Спортском журналу“<sup>71</sup> и то никако није мана. Друго питање је оно свакодневног доброг усмеравања и организације. Ја никако не могу да утичем на то да ли они желе и сматрају да је потребно да се додатно усавршавају. Свако има подршку од мене, али он то мора да увиди и усмери се ка томе што процени да му недостаје.

Каква је одговорност медијског менаџмента? Како усмеравати медије у актуелним изазовима, попут технологије која се најчешће помиње?

- Мој задатак јесу информативни аспекти. Менаџмент и уређивачки део имају свој опсег посла, а сусрећу се кроз маркетинг. Оглашивачи се данас не могу чекати, већ им се мора ићи у сусрет, нудити нове форме. Оне ће доћи и саме по себи јер нас околности на то приморавају. За сад успевамо да имамо релативно стабилно пословање, исплаћујемо плате, нормално функционишемо и не постоји веће задовољство економским условима у којима се ради, што, колико видим, није баш случај у свим медијима. Такође не мислим да је срећа бавити се другим медијима, што многи раде.

Шта утиче на успешну организацију редакције, како наћи баланс између процеса производње садржаја и нужног остваривања успеха на тржишту?

- Питање је наизглед једноставно, али је заправо и те како тешко – нема универзале формуле, него свако мора да пронађе своје место под сунцем. „Политика“ је озбиљна новина и не може да трчи актуелну таблоидну трку коју трчи већина медија и тиме је наша улога (менаџмента новине) усмерена ка прављењу квалитетне новине, али оне новине која ће наћи довољно читалаца да би могла да опсатане. Није лако, много је чинилаца на које се не може утицати директно, али наше је да правимо добре новине, да поштујемо традицију „Политике“ и постулате квалитетног новинарства, у очигледно отежаним економским условима. Могло би се рећи да оваква новина, у актуелним

---

<sup>71</sup> „Спортски журнал“ је данас једини преостали спортски дневни лист у Србији и такође је део компаније „Политика-новине и магацини“, а његови запослени су често присутни на страницама дневног листа „Политика“.

околности, може бити лепо лице Србије, ма колико то тешко било. Ако успемо у таквим намерама – можемо и да се надамо конкретнијем опстанку на тржишту.

Колико је усмереност ка квалитетном новинарству, у актуелним условима, предност или мана за један медиј?

- За нас јесте предност, јер ми можемо бити сигурни у квалитет оног што радимо, а други, посебно штампани медији, којих и те како има, мене не интересује посебно, као ни оно што они раде, јер они свакако не могу да утичу на то да се „Политика“ промени и постане „жута“.

Како оцењујете упутства теоретичара медија Џозефа Тјуроуа о четири стратегије новина данас – какав је случај у Србији и код „Политике“ конкретно?

- Све наведено јесте оправдано и постоји простор и за нас да се у том погледу даље развијамо. Примера ради, ми смо већ увидели да постоји празног простора за промену нових форми попут оних које читалац може да доживи тако као да је на поклон, бесплатно, добио неко знање, нпр. рубрике *Здравље*, *Брига о старима*, *Туризам и путовања*, да тако помогнеш читаоцима да на прави начин сагледају и своју ситуацију и добију одређено решење. То ће можда ускоро бити пракса – да имамо сваки дан по један такав додатак, да се тако приђе публици на један креативнији начин, користећи и стручна мишљења а уважавајући потребе читалаца. Ту увиђамо простор за развој и свакако ћемо то користити. Примера ради, тренутно размишљамо о страници за школу коришћења мобилних телефона и рачунара за људе у тзв. трећем добу.

**II** *Љилана Смајловић*, бивша главна и одговорна уредница, од 1977. године је у новинарству, а у листу „Политика“ је радила укупно шест година, два пута по три, и то увек на челу редакције, као главни и одговорни уредник: од октобра 2005. до октобра 2008, и од јула 2013. до јула 2016. године. Многи, стога, лист „Политика“ у њеном савременом добу „везује“ управо за њено име. Разговор с њом, пак, отворено указује на бројне мањкавости који већ неко време прате рад ове медијске куће.

➤ *Поглед на организацију редакције и усмереност на тржишту*

Колико утицај својеврсне хетерогене власничке структуре, која одликује лист „Политика“, представља отежавајућу околност у прилагођавању глобалним изазовима с аспекта уређивања и пословања? Колико утицај државног власништва представља отежавајућу околност, а колико предност?

- Хетерогена власничка структура је у мом првом мандату, када је „Вац“ (WAZ)<sup>72</sup> био други власник, пре била предност него мана. Наравно, то говорим из угла главног уредника. Главни уредник, уколико држи до своје аутономије, има више шанси да ту аутономију одржи уколико има прилику да се наизменично обраћа на адресе два центра моћи, а не само једном. Тако оба власника наизменично увиђају да имају интереса да толеришу независног главног уредника. Дакле, са становишта аутономије редакције и независности уређивачке политике, хетерогена структура је добра ствар, јег даје у старту боље шансе главном уреднику. То кажем, иако ми је сасвим јасно да ту једначину треба узети сасвим условно. Примера ради, када је Борис Тадић 2008. учврстио своју власт (тадашњи председник Републике Србије, прим.аут.), на брзину је изменио састав Скупштине „Политике АД и „ПНМ“ и онда се договорио с Немцима (поменута компанија „Вац“) да промени главног уредника. Заузврат је Немцима обећао да ће им омогућити да купе „Вечерње новости“ (то знам из прве руке, јер сам присуствовала кратком састанку тада изабраног премијера Владе Србије, Мирка Цветковића, и представника „ВАЦ“ у листу „Политика“, када се „ВАЦ“ захваљивао Цветковићу на обећању да ће моћи да купе тај лист). Будући да представници политичке власти и тадашњег Управног одбора новине нису желели да на политичкој смени главне уреднице остану отисци њихових прстију, па су замолили „ВАЦ“ да покрене процедуру смене, тобож због тиража, будући да је „ВАЦ“ одговоран за пословну, а српски власник, то јест „Политика А.Д“, за уређивачку политику и имају златне акције свака за свој део. Све је то, наравно, била вешта игра, која никог није заварала. Дакле, када је нешто заиста важно, када

---

<sup>72</sup> Немачка издавачка компанија „ВАЦ“ (WAZ: *Westdeutsche Allgemeine Zeitung*) у чијем власништву је, до пре неколико година, било и неколико медија из овог региона, попут оног који је овде анализиран. Детаљније на страници: <https://www.waz.de/>

се партнери у власништву око нечег битног договоре, онда главном уреднику нема спаса, тада партнери са лакоћом заједно одиграју против њега. Али на мање битним питањима, ипак има неког маневарског простора. Примера ради, маркетинг је 2009. објавио подругљиву читуљу Слободану Милошевићу, што сам јавно критиковала као погрешан пословни потез који угрожава интегритет редакције. Читуље су простор који новине доноси битан приход, а резервисане су за искрено жаљење преминулих, а не за политичке огласе или сатиричне прилоге. Обратила сам се немачком партнеру, одговорном за маркетинг и огласно, и захтевала да се јасно огласи да ли је то био пословни промашај који може да шкоди угледу листа. Немци су ми дали за право, признавши да из њихових интерних прописа произилази да се простор за читуље не сме користити у политичке сврхе. Немцима је било стало до њихове аутономије у пословној политици новине, али не толико да крше сопствена правила и да бране неодбрањиво. У том смислу је било добро и што „Политика“ има партнера који мора да води рачуна о свом угледу и код куће.

Да ли обим редакције утиче на опстанак? Како је у листу „Политика“?

- Редакција нема увид ни у сопствени буџет, а камоли у пословну политику. Главни уредник није део договора о томе у шта се инвестира, а камоли како се троши зарађено. Редакција је огорчена на менаџмент што није у стању да прибави већи маркетиншки приход, а менаџмент криви редакцију што лист нема већи тираж, иако није спреман да улаже у дизање тиража. Дирекција увек тврди да је редакција превелика, после сваког смањења броја запослених, пуштају се у оптицај гласине да редакција није довољно мала, да још има доста оних који „ништа не раде“. То је начин на који се новинари и уредници застрашују и редакција држи под контролом. Али то је могуће зато што редакција нема никакав стварни увид у пословање и нема начина да зна где новац одлази, па ни да ли се набавка папира и потрошног материјала обавља по тржишним или неким другим условима. У мом другом мандату, од 2013. до 2016. године, моје искуство је било такво да се најмање улагало у редакцијске кадрове, дакле саме новинаре и уреднике, али се, с друге стране, није штедело на зарадама две генералне и једне финансијске директорке.

Колико образовна структура запослених одговара потребама листа „Политика“ - да ли образовање новинара одговара потребама медија у Србији?

- Наравно да образовна структура запослених не одговара потребама листа. Идеално би било да „Политика“ запошљава високо образоване новинаре, софистициране познаваоце страних језика који прате најбољу страну штампу и имају добре контакте са колегама из света. У стварности је то сасвим другачије. Језике познају само млађи новинари и оних неколико који су преостали из времена када је „Политика“ још имала дописнике у иностранству. Ти млађи новинари најчешће немају светска искуства. Стичу их на путовањима и стипендијама које им редакција обезбеђује, али су увек под притиском да предају што више рукописа и немају довољно времена да раде на себи, читају, шире интересовања. То смо криви и ми, уредници, којима је стално потребан нови материјал за објављивање.

Какав је утицај нових технологија на рад листа „Политика“, пре свега у уређивању? Како се одређује однос садржаја у папирном и дигиталном издању?

- Уредник веба је важан члан колегијума, барем је био у моје време, јер је пре пола године смењен и његов посао је добио човек који, примера ради, не зна енглески језик. Улагали смо доста труда у то да пласирамо ексклузиву као мамац, прво обавестимо изабрану агенцију да ћемо ускоро ставити ексклузиву на сајт, онда упоредо излазимо с краћом и широм верзијом. Планирали смо и да се гостовања наших новинара на телевизијама поклапају са атрактивним додацима или ексклузивним вестима и анализама. На сајт смо стављали што је могуће више нашег властитог садржаја, који бисмо претходно рекламирали на различите бесплатне начине од којих сам неке описала. О свему смо се дневно консултовали на два састанка колегијума и током безбројних контаката главног уредника са уредницима током дана, као и са појединачним новинарима. Осим недостатка пара, најтежа борба је била с неким новинарима који су се опирали захтевима да на догађај реагују мултидисциплинарно, примера ради, да процењују јавне реакције на скандалозне судске пресуде у реалном времену. По договору са уредником или новинаром о неком дневном догађају и потреби реаговања и анализе, често бих чула – је л' то за данас?

Да ли сматрате да сте довољно оспособљени за суочавање с професионалним изазовима? Да ли су запослени у листу „Политика“ оспособљени у том погледу?

- Ја сам имала среће што сам се школовала у иностранству, на француском и енглеском, што сам после имала прилику да се усавршавам, што сам стекла и контакте, што сам током ратова радила за најбоље стране редакције и што сам остала у професионалном додиру са веома истакнутим, искусним и утицајним колегама. То је све било случајно и стицајем срећних околности, а мањим делом захваљујући мом личном раду и труду. Многе млађе колеге нису добиле такве прилике, али „Политика“ свеједно има изврских новинара на којим би им позавидела свака добра редакција. Ипак, године изолације, санкција, сиромаштва, оставиле су ужасног трага. Даровити новинари су морали да напуштају факултете и да се запошљавају пре него што стекну важна знања, или љубав према стицању и теоријских знања. Кад се све то узме у обзир, имамо одличне новинаре који су с мало направили много. Кад би имали исте услове, могли би да се такмиче са сваком редакцијом из света.

Какав је Ваш однос према управљању ресурсима – које новине сте увели док те били на челу листа „Политика“? Шта убрајате у своје задатке у координацији производње садржаја с потребом за успехом на тржишту, шта је циљ којем тежите?

- У првом мандату сам се усресредила на то да отворим редакцију за мноштво различитих мишљења и перспектива. То је тешко ишло. На пример, када сам дозволила Бошку Јакшићу да објави коментар у ком је још 2007. позивао на независност Косова, а затим и на то да Србија буде прва земља која ће ту независност признати, био је огорчен чак и део колегијума и отворено се противио. Моја је теза била да је важно да управо „Политика“ буде отворена и политичком богохуљењу, како би јавност разумела да толеранција и плурализам морају да крену од куће, односно из најугледнијих кућа. Такође, променили смо дизајн и фонт, у сарадњи са угледним и светски признатим уметницима и дизајнерима. Еуфемизам је рећи да нису сви читаоци били одушевљени новинама. Уложили смо у сајт, који је првих година од осавремењења (од 2006. до 2008. године) био у врху домаћих стандарда. Увела сам низ додатака, од којих ми је



најдражи био додаток „Њујорк Тајмса“, који је излазио понедељком (после је укинут). У другом мандату сам такође највише радила на политичком отварању новина, на њеној либерализацији, на плурализму као уређивачком принципу. То је значило да сам се борила са стањем које сам наследила од претходног уредника. На пример, политичке рубрике, који није дозвољавао новинарима да сучељавају мишљења саговорника, па је било забрањено чак и да се читаоцу најави да је мишљење другог саговорника супротно. Новинари политичке рубрике су увежбавани да не смеју да напишу „за разлику од овог саговорника, тај и тај сматра...“. Најтеже је било постићи то да новинари пружају контекст и компаративну анализу истовремено док јављају шта се десило, или шта је ко о коме изјавио, да се служе документацијом, да се служе институционалним памћењем, да нађу стручњаке чије мишљење вреди консултовати. Најтеже је било објаснити да дневно новинарство није посао у ком само укључиш магнетофон и пренесеш шта се десило, већ мораш да реагујеш у хипу, да антиципираш и реагујеш, да тражиш свој, оригинални угао, да се потпуно разликујеш од конкуренције јер више знаш и боље разумеш... Мој циљ је био да „Политика“ поново постане либерални глас који учтивим тоном саопштава све што се у свету и у Србији дешава, да истовремено буде национални лист који брани националне интересе али ником не ускраћује право гласа, да покаже да разуме и Србију и спољашни свет, који не презира обичан свет и не гаји предрасуде и мржњу, не шири теорије завере и не пропагира страх према странцима и спољашњем свету.

➤ *Поглед на домаћи медијски пејзаж и глобалне изазове*

Које су основне одлике тзв. глобалне кризе медија и изазова које је донела? Шта су највећи изазови за медије? Шта је карактеристика Србије у том погледу?

- За штампане медије је то пропаст бизнис модела. Када су наши велики медији почели да усвајају тај модел, он је већ пропадао тамо одакле смо га увезли, што нас је затекло потпуно неспремне. За време мог првог мандата, директор из „Вац“ Вернер Херић ми је једног дана 2007. рекао да морам да будем опрезна јер нам је све већи удео маркетинга у укупном приходу. У то смо време веома добро пословали и ја сам га питала како уопште може удео маркетинга да буде превелик, зар нам то није циљ - што више прихода из маркетинга? Херић је

одговорио да може да буде превелик ако одједном падне тржиште реклама, јер ћемо тада моћи да се ослонимо само на продају и бићемо у проблему. Показало се да је то било предсказање, само што се, на моју личну срећу, десило тек након што сам ја отишла из „Политике“. С финансијском кризом 2008, тржиште реклама је пало, и „Политика“ је поново морала да отпусти велики број људи (из Милошевићевог времена је ионако наслеђена прекобројна редакција, па је социјални програм прављен у неколико наврата). Ја сам одавно већ била смењена под изговором да нисам успела да подигнем тираж на 110 хиљада примерака, колико је, по процени тада челних људи у Скупштини компаније „Политика“ тобож морала да има да би опстала. Та бројка, према мом мишљењу, потпуно је насумице одабрана, као тзв. смоквин лист. Смењена сам у тренутку када је „Политика“ имала 75 хиљада примерака просечног дневног продатог тиража. Но прави разлози за моју смену су били политички. Да су се још само мало стрпили и дочекали пад тржишта реклама, могли су, пак, да ме окриве и за финансијску пропаст и са тим изговором смене. Дабоме, нови главни уредник, Драган Бујошевић, не само што није повећао продају листа, већ је у кратком времену изгубио трећину тиража, који се до 2012. смањио на око 50.000 примерака. Скупштина лист „Политика“, на чијем је челу остала госпођа Лихт, питање тиража као критеријума за процену учинка главног уредника више није потезала, а камоли предлагала смену главног уредника. Тек када је нова власт, која је изабрана 2012, одлучила да смени Бујошевића, нова Скупштина компаније опет се позвала на тираж као разлог смене. Додаћу да сам ја у другом мандату, током три године, одржала тираж који сам затекла, док су у том периоду листови у Србији у просеку изгубили најмање трећину тиража. Једино је „Информер“ растао.

Колико се у Србији прате глобални медијски трендови, а колико се сами намећу? Да ли се прате теоријске процене и колико су оправдане у Србији?

- Највише интересовања изазивају дигиталне стратегије колега са Запада. Али ми још нисмо обавили ни први корак, да читаоце принудимо да се региструју на сајту како би стекли право на један ограничени број бесплатних текстова седмично или месечно. Велики светски листови на тај су начин упознавали своју публику и стицали њену лојалност. Ми још не знамо ко нас чита онлајн и како да до тих људи дођемо кад хоћемо да ступимо у контакт са њима. Кад је реч о

новинарским трендовима, слабо се прате. Имала сам обичај да свако јутро шаљем колегама оно што сам називала „еземпларним текстовима“ из различитих области, како бих доказала и новинарима и уредницима да се у свету променило и агенцијско, а камоли аналитичко новинарство и да више нико не извештава као ми, правећи се да није свестан укупног контекста и потребе да пружи „бекграунд“ анализу и сасвим различите погледе, из више углова. То је давало резултат, али увек само код млађих и амбициознијих колега. „Политика“ у овом тренутку има неколико младих новинара који су изванредни, труде се да читају што више могу и све их интересује, не задовољава их оно што нађу у домаћој штампи.

Какве су специфичности позиције новина данас – глобално и код нас? Дали су и даље „интересантне“ политичарима, корпорацијама...? Зашто се не „одитују“ тиражи?

- Није истина да се не одитују тиражи, али дошло је до сукоба унутар „Асоцијације медија“, која није била у стању да својим члановима наметне неке елементарне норме пословног морала. Свака компанија је имала обавезу да одитује барем једно своје издање, а то јој је давало право увида у одитоване тираже конкуренције. Тако је „Блиц“ уступао податке о тиражу свог најтиражнијег издања, листа „Блиц жена“, а заузврат је добијао податке о конкуренцији. Но, онда су се и други досетили истом јаду, а нарасла је суревњивост и из других разлога („Блиц“ се послужио подацима одита за своју рекламну кампању, чини ми се 2011. године, а графички је изневерио пропорције процената, што је страховито иритирало лист „Политика“), па је после „Информер“ повукао ногу у Асоцијацији и нарушена је равнотежа снага, па нико више не може да наметне дисциплину. Ипак, не може се рећи да нема поузданих података о тиражима, ако их неко заиста жели. УНС на свом сајту повремено објави те податке. Новине су и даље веома утицајне, и у свету и код нас, и и те како интересантне политичарима и корпорацијама. Корпорације се мање интересују за рекламе него пре, али се једнако, или још више, за добар публицитет. Сад се боре за прикривени маркетинг, за интервјуе без тешких питања. Док сам била уредница, бранила сам редакцију од захтева да штампамо такве интервјуе. Чим сам смењена, економска рубрика уступила је велики простор разговору с директорком једне такве компаније.

Какве промене су се догодиле у уређивању и начину организације редакције од 2008. и ескалације глобалне економске кризе?

- Лит „Политика“ је отпустила велики број новинара, али им је углавном дала отпремнине. Мислим да је 100 запослених отишло са отпремнинама и да је још 18 добило отказе јер су одбили да добровољно оду са отпремнином, али ја тада нисам била део редакције, па не знам тачну цифру. Неке од тих који су тада добили отказ, суд је већ увелико вратио на посао а отказе прогласио незаконитим. То је истовремено период у ком је страховито порасла моћ дирекције у односу на редакцију. Редакција је изгубила сваку контролу над својим буџетом. Када сам се вратила, у јулу 2013, открила сам да постоје нови протоколи, по којима, примера ради, главни уредник не може да пошаље новинара на службени пут ван Београда без потписа две директорке, плус финансијске директорке, или да одобри да одведе у локални ресторан на ручак добитнике најугледнијих „Политикиних награда“, без претходног одобрења две директорке, да новинар оде таксијем на аеродром како би у шест ујутро ухватио лет којим иде на службени пут. Неке мање проблеме сам успевала да решим кроз седнице Скупштине „Политике“, али је у протоколима остала потпуна премоћ менаџмента у односу на сада већ практично угашену аутономију редакције.

Како гледате на одређене трендове у погледу прилагођавања медија актуелним изазовима, попут примера тзв. интегрисаних редакција и универзализације послова – који су то нови захтеви који се данас намећу у медијској свакодневици?

- Мислим да су то слогани које менаџери користе да појефтине процес производње. То смо видели на примеру листа „Блиц“. Тачније, сва та прича о модернизацији и интегрисаној редакцији је служила да се новинарима дају лошији услови (једна просторија без прозора за све новинаре, у преуређеној монтажној хали) и уведе дигитална контрола утрошка времена и учинка сваког члана редакције. Редакцији је сугерисано да је веб у интегрисаној редакцији најважнији, као што постаје све важнији у великим светским редакцијама, али је то спровођено тако што су уредници пратили које вести изазивају највише интересовања на сајту и по том критерију уређивали и штампано издање. На кратак рок је одлично функционисало и слављено је као модернизација, док је

„Блиц“ имао приступ претходној политичкој власти, односно буџету Србије и изворима информација. У том периоду је, пак, сурово смањена редакција, што је осиромашило и таблоидизирало лист. Тираж је ускоро битно пао и већ 2015. више нико није озбиљно причао о дражима „интегрисане редакције“. „Политика“ је тек спорадично улагала у своју веб редакцију. Мало већи напор после 2006. је поново учињен 2015. и дао је резултате, скочила је посета, у веб редакцију су пребачени добри уредници и новинари. Но нагласак на вебу је замро након што се у другој половини 2016. променила уређивачка политика, с видним увођењем цензуре (укидањем рубрика, одласком важних колумниста и карикатуриста). Драматично је пала и посета, за шта је, апсурдно, на крају оптужена веб редакција.

**III**      **Сузана Савковић – Ступар**, директор продаје новина у компанији „Политика“, једина је особа која је део бизнис-менаџерске апаратуре овог дневног листа, а која је показала разумевање за ово истраживање и пристала на разговор у ту сврху. Својим одговорима оставља утисак особе која поседује свест о тренутку у ком се овај део медијске индустрије, али и сама компанија у којој је запослена налазе. Поседује велико искуство у продаји штампаних медија, али и у пословима њихове дистрибуције, што јој помаже да сагледа ширу слику актуелних процеса.

➤ ***Поглед на организацију редакције и усмереност на тржишту***

Искуства и поглед на стварност листа „Политика“ Сузана Савковић – Ступар, а у контексту актуелних изазова с којима с сусреће штампа, свакако су корисна и меродавна као показатељ позиције ове новине на тржишту, али и самог односа те медијске куће према актуелним изазовима.

- Тренд пада продаје штампе (новина) је глобална константа за све, посебно у периоду од 2008. на овамо. Код листа „Политика“, тренд опадања продаје је ипак незнатан и продаја је релативно стабилна у протеклих неколико година, за разлику од новина другачијег формата. Мали пораст је присутан у оним данима када се исплаћују пензије, што онда, донекле, може бити и потврда тезе о профилу читаоца ове новина.

Лист „Политика“ се, како она сматра, помало мења, а поготову последњих неколико година, излазећи постепено из свог тзв. елитистичког оквира и усмерења, али су даље и конкретније промене свакако неопходне, иако је новац, односно куповна моћ самих читалаца, и даље доминантан фактор.

- Има истине и у томе да они који имају новца, више и раде, и стога имају мање времена и стрпљења да читају новине, поготову оне као што је „Политика“. Стога је тешко рећи и да ли новине (пре свега оне као што је „Политика“) имају будућност. У медијском послу је основно правило оно – да правила заправо нема и да многа пређашња искуства већ сутра нису примењива у свету медија.

### ➤ *Поглед на домаћи медијски пејзаж и глобалне изазове*

Сваки дан је, како директорка продаје каже, прича за себе, а новине су свакако „најкварљивија“ роба, услед рока трајања самог садржаја у оваквом формату.

- Тешко је издвојити (изоловати) конкретне факторе који утичу на продају и промене у том погледу, иако се сам процес прати и стратешки осмишљава, али стога није увек лако ни направити адекватан план. Све зависи од самих читалаца – да ли су то они који новине користе као извор информација или им читање новина представља ритуал на који су навикли или пак нешто треће; да ли новине читају или само гледају... Много тога утиче и прати се код нас – од временске прогнозе за одређени дан, па до ревности дистрибутера новине, иако подаци понекад потврде да критике у погледу ангажмана дистрибутера нису основане. Кад је реч о листу „Политика“, постоји пет-шест дистрибутера и они организују крајњу продају и прате процес на местима продаје.

Снежана Савковић-Ступар уверава да постоје ажурни подаци о продаји и тиражу који су доступни оглашивачима, а читав процес координира њихов маркетинг сектор и подаци су доступни онима који су заинтересовани, јер је то у обостраном интересу.

- Добра стратегија, доказано успешна, јесте продаја новина уз које иде неки поклон: књига, календар или новина са неком наградном игром у оквиру тог издања... Кад је реч односу штампе и дигитално издања, односно рефлексивији утицаја садржаја у дигиталном формату и ефектима на продају штампаног, лист

„Политика“ није добар пример за мерње тог утицаја, јер су генералне цифре занемарљиве („тираж није превелики, а сајт не бележи претерано велики број посета“). Такође треба имати у виду и специфичност профила просечног читаоца. Ту истина има старијих читалаца, али и бројих других, различитих профила које је тешко укалупити, па тако имамо и Јапанца који чак из Јапана поручује новину.

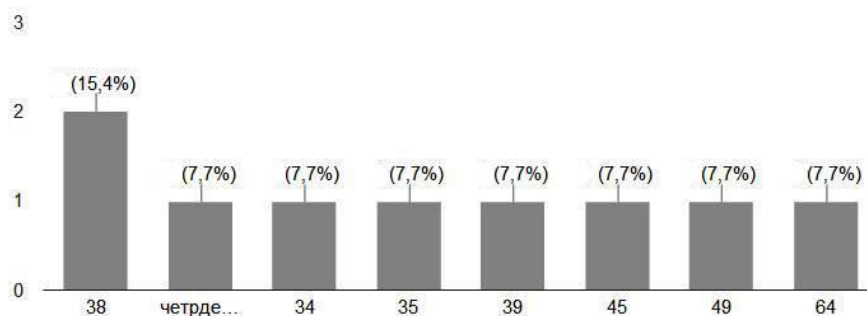
### 5.2.2.2) Угао запослених

#### ➤ Основни пресек

Подаци до којег је успело да дође ово истраживање показује то да је у редакцији дневног листа „Политика“ тренутно запослено више од 115 новинара, и да је она тренутно састављена од особа различите старосне доби, док је бројност женске популације, бар гледано кроз призму оног дела редакције које учествовало у овом истраживању, нешто израженија.

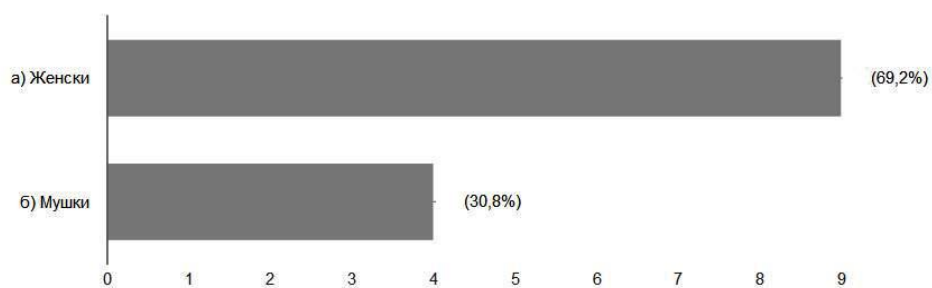
Учесници у истраживању су углавном факултетски образовани на државним универзитетима, новинарско-комуниколошког профила. То потврђује и оцене менаџмента новине, који такође истиче квалитет редакције у том погледу.

#### Колико имате година?

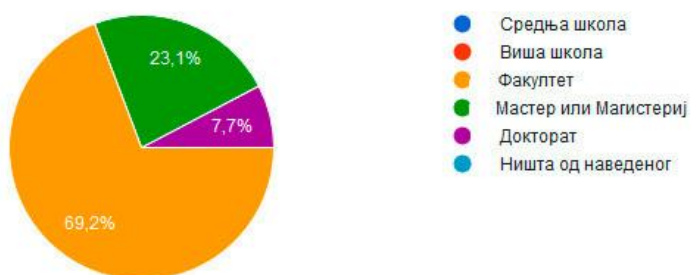


## Пол?

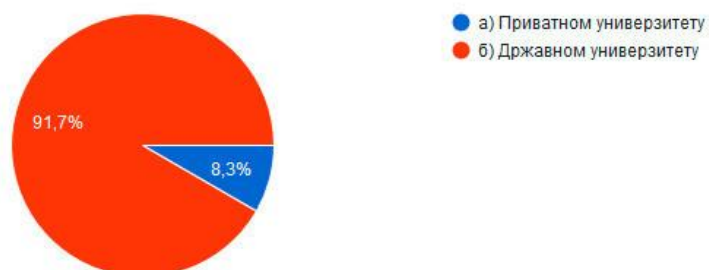
одговора



## Какво је ваше формално образовање?

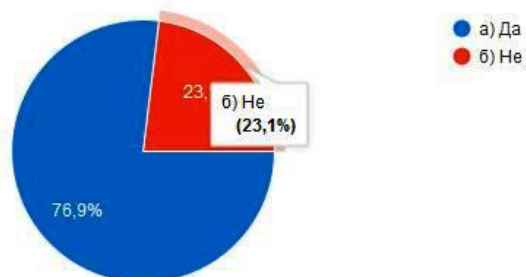


## Студије сте завршили на





Да ли сте завршили факултет новинарско-комуниколошког усмерења?

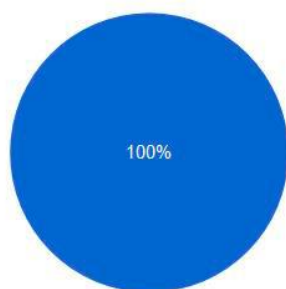


**Слика 11: Графикони основних података о запосленима**

Сви учесници у овом делу истраживања, који су радници листа „Политика“, стално су запослени, и део ове редакције су углавном више од десет година, а махом се баве новинарским пословима. Податак о броју стално запослених и њиховом „стажу“ у овој новини интересантан је и са аспекта стабилност пословања и организације рада ове редакције, јер је реч о податку који је права реткост кад је реч о медијима у овом делу света.

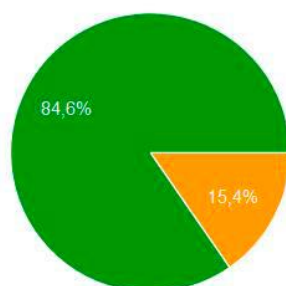
Он индиректно указује и на потенцијални закључак да је власничка структура ове новине, у којој „златну акцију“ има државна власт, можда управо и тај стабилизаторски фактор, уколико у обзир узмемо овакве специфичности ове медијске компаније, а у односу на већину осталих на домаћем тржишту.

Какав је ваш радни статус?



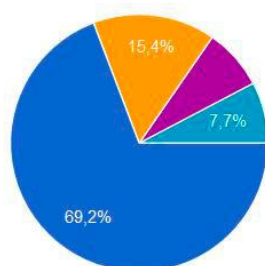
- а) Стално запослени
- б) Уговор о делу
- в) Уговор о привременим и повременим пословима
- г) Волонтер
- д) Ништа од наведеног

Колико година радите у листу „Политика“?



- а) Прва година рада
- б) Мање од 5
- в) Више од 5, а мање од 10
- г) Више од 10

Коју функцију тренутно обављате у редакцији?



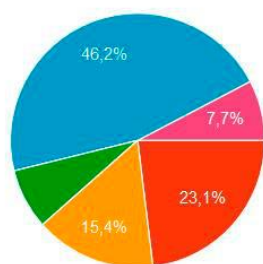
- а) Новинар/ка
- б) Фоторепортер/ка
- в) Уредник-уредница рубрике
- г) Повремени, гостујући аутор/ауторка (колумниста, коментатор...)
- д) Ништа од наведеног

Слике 12: Графикони основних података о статусу запослених

Анкетирани запослени у дневном листу „Политика“ половично су задовољни платом коју примају, али они потврђују редовност динамике њене исплате. Ситуација је значајно негативнија кад је реч о њиховом ставу према томе колико се пажње и средстава издваја за њихово усавршавање и унапређење услова у којима раде, премда су уверени да су у потпуности оспособљени да извршавају своје професионалне задатке и одговоре на изазове које они тренутно намећу.

То донекле указује и на генерални утисак који се неретко може чути или прочитати, а то је да овај дневни лист није довољно флексибилан и у стању да испрати све промене и новине на медијском тржишту. Нешто позитивнији је став испитаника о томе колико се у овој редакцији води рачуна о њиховим правима.

Да ли примате новчану надокнаду за свој рад и да ли сте задовољни с њом?

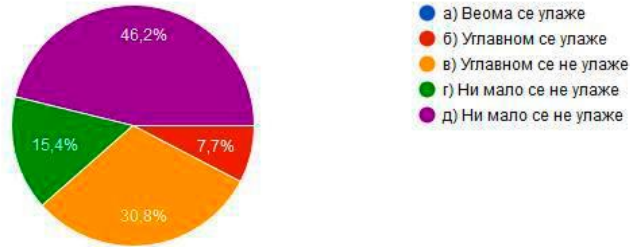


- а) Да, веома сам задовољан/задовољна
- б) Да, углавном сам задовољан/задовољна
- в) Да, углавном нисам задовољан/задовољна
- г) Да, уопште нисам задовољан/задовољна
- д) Не примам надокнаду

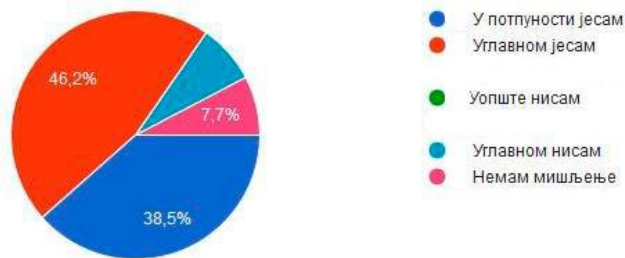
На скали од један до пет оцените колико сте задовољни редовношћу исплате зараде.



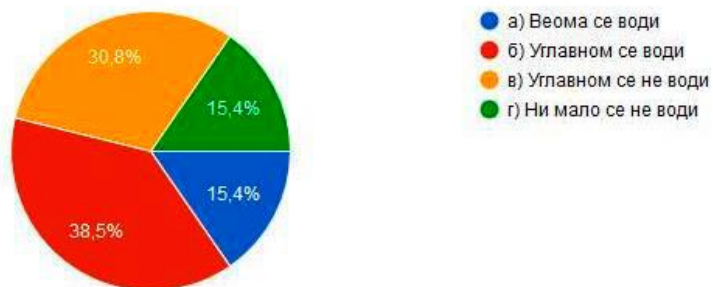
Колико се улаже у ваше усавршавање и услове рада у медију у којем радите?



Да ли мислите да сте оспособљени да се суочавате с актуелним професионалним изазовима које рад у медијима подразумева?



Колико се води рачуна о вашим правима у медију за који радите?

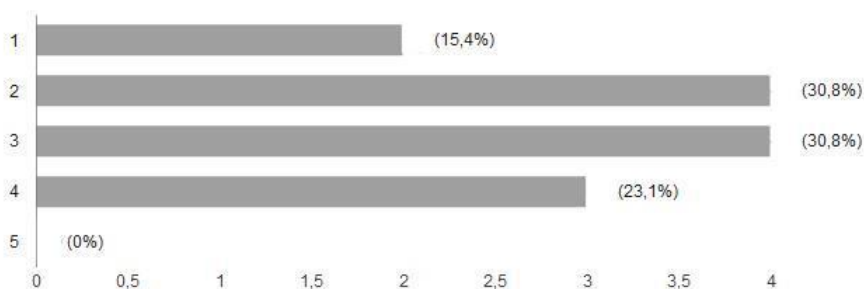


Слика 13: Графикони искустава запослених о условима за рад у редакцији

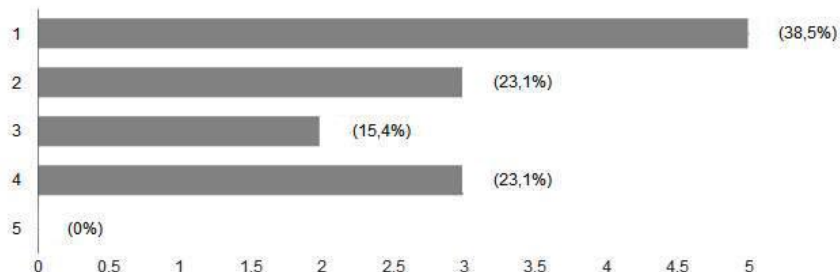
Мишљење учесника у овом делу истраживању, који ипитује утисак о генералној пословној стабилности ове медијске куће, различито је, али свакако не претерано позитивно, јер они актуелно стање вреднују као осредње или лоше. Њихово мишљење је још негативније кад је реч о њиховој оцени рада менаџмента овог медија, који је од многих учесника вредновано најниже могуће – јединицом.

Имајући у виду генерални фокус овог рада, односно истраживања и теза које он садржи, ово су свакако подаци специфичне „тежине“, јер индиректно указују и на „структуралне“ околности унутар и око овог медија. Ови подаци, на тај начин, свакако потврђују и поједине тезе од којих полази ово истраживање.

На скали од један до пет оцените пословну стабилности медија у ком радите (редовност и висина плата, услови рада, пројекција будућности у том медију...).



На скали од један до пет оцените рад менаџмента медија у ком радите и њихове компетенције (управљање ресурсима и организација редакције).



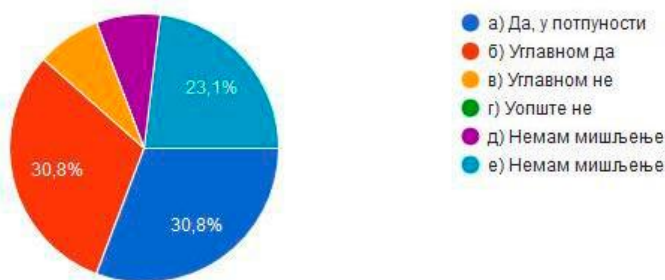
Слике 14: Графикони искустава запослених о организацији рада у редакцији

### ➤ *Оцене организације рада медија*

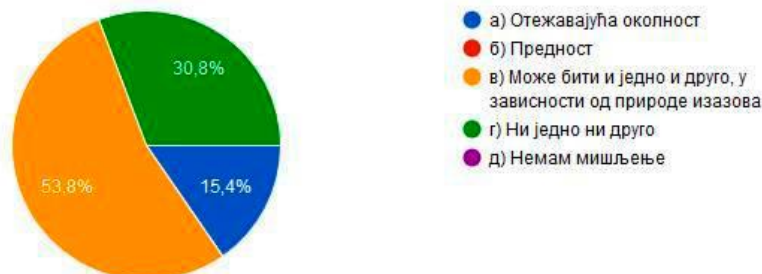
Специфична власничка структура компаније која издаје ове новине, као и самог листа „Политика“ који је овде у примарном фокусу, према мишљењу испитаника, јесте својеврсна отежавајућа околност у прилагођавању актуелним изазовима. Један део учесника на исти начин гледа и на присуство и утицај државе у тој структури, премда већина њих, ипак, сматра да то може бити мана, али и предност, зависно од природе самих изазова и приступа њиховом решавању.

Година постојања и традиција коју ова новина поседује, према мишљењу већег дела учесника, јесте одређена отежавајућа околност у процесу адаптације на актуелне изазове, али може бити и предност, уколико се они сагледају на адекватан начин. Ови подаци, на одређени начин, говоре и о томе да ову новину одликују одређене специфичности које отежавају њено прилагођавања актуелним потребама на тржишту, па се догађа чак и то и да њене године постојања и традиција у погледу изгледа и приступа извештавању могу значити отежавајућу околност у том процесу.

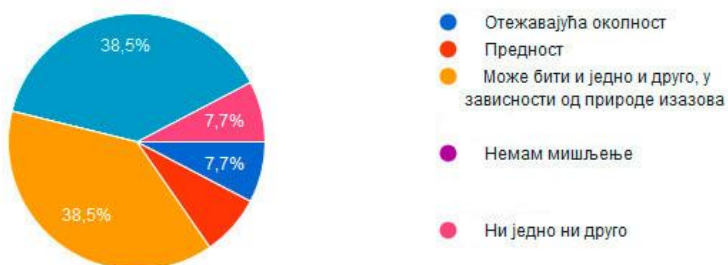
Да ли хетерогена власничка структура листа „Политика“ представља отежавајућу околност у раду и прилагођавању глобалним медијским изазовима?



Да ли постојање утицаја државног власништва представља отежавајућу околност или предност у погледу прилагођавања глобалним медијским изазовима?



Да ли традиција у погледу изгледа новине и публике која јој је привржена значе отежавајућу околност или предност за лист „Политика“ у прилагођавању глобалним медијским изазовима?

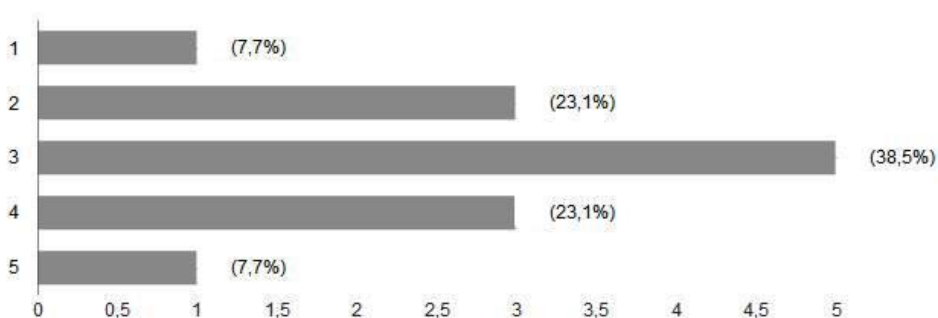


**Слика 15: Графикони односа запослених према специфичностима медија у којем раде**

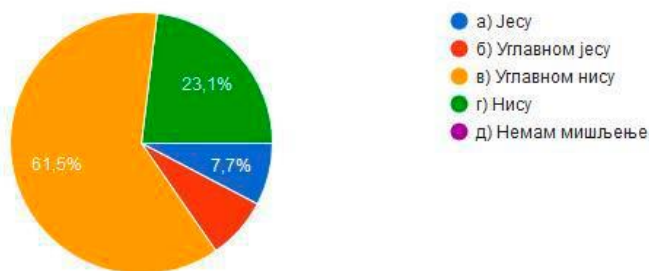
Усмереност листа „Политика“ на медијском тржишту и одабир читалачке публике којој се ова новина обраћа се доживљава на различите начине; у укупном збиру оцена би била осредња, али се теза да је основни разлог за континуирани пад тиража у томе што је усмерен пре свега ка старијој публици углавном не сматра основаном, већ се доминантно сматра да је могуће ускладити традицију и форму новине с актуелним изазовима на тржишту. С обзиром на претходно наведене оцене да је новина, за сад, неуспешна у том послу, то се онда може доживети и као неуспех запослених, а пре свега менаџмента медија.

Уколико се, након ових оцена, истовремено сагледају и прилично негативни ставови о раду менаџмента новине и генералној пословној стабилности медија, могло би се констатовати да запослени виде и очекују успешнији и конкретнији допринос медијског управљања у контексту уклапања специфичног профила овог медија у глобалне медијске токове и трендова.

На скали од један до пет оцените генералну усмереност листа „Политика“ на медијском тржишту и одабир циљне групе.

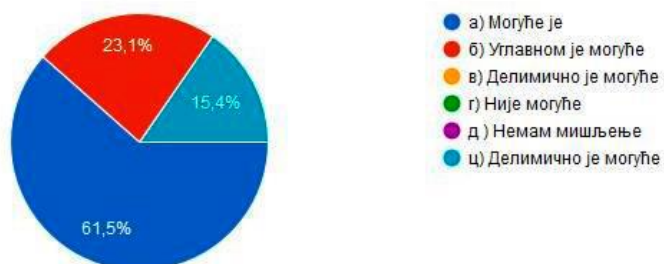


Да ли су основане оцене да један од главних аргумената за континуирани пад тиража листа „Политика“ то што је она махом усмерена ка старијој публици?





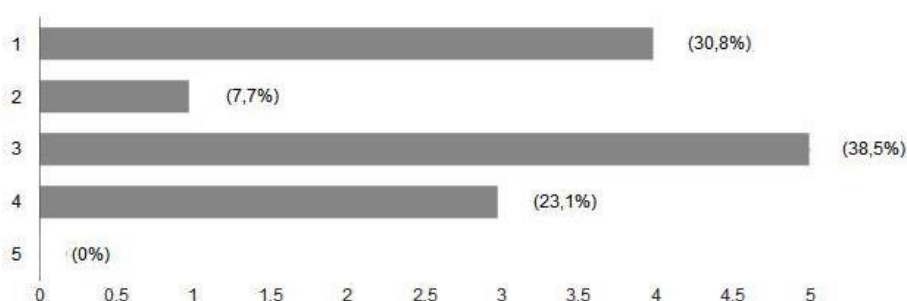
Да ли је могуће ускладити континуитет и очување традиције коју „Политика“ има с потребом за адаптацијом на медијске изазове данашњице?



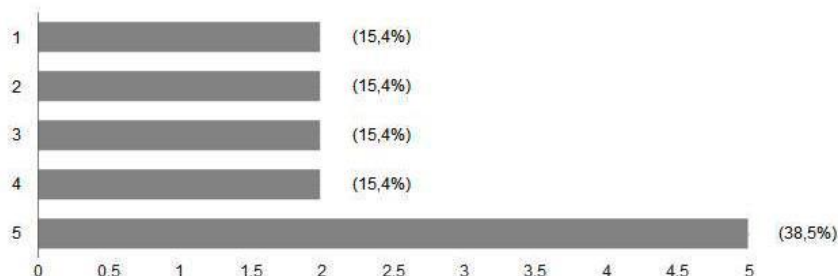
**Слика 16:** Графикони односа запослених према тржишној позицији и пословним амбицијама медија за који раде

Аутономија овог медија од спољашњих утицаја се вреднује као осредња, док је оцена слободе коју они, као запослени у овој новини, имају у свом раду — позитивнија, премда се професионализам и интегритет самог медија такође доживљавају као осредњи. Ове вредности указују и на одређену амбивалентност у односу запослених према околностима у којим раде, премда се непостојање позитивнијих ставова може доживети и као још један прилог незадовољству начином на који се управља новином.

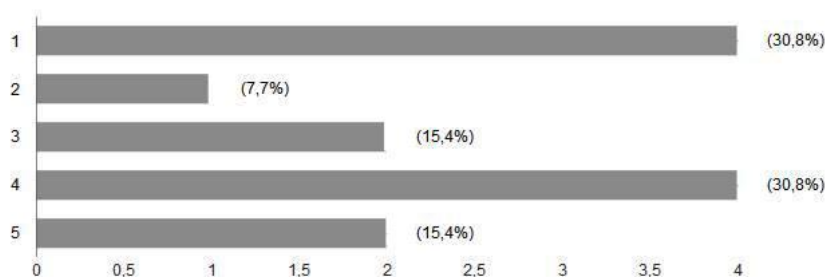
На скали од један до пет оцените степен слободе медија у којем радите од екстерних утицаја.



На скали од један до пет оцените колико сте задовољни слободом коју имате у раду у медију у којем сте запослени.



На скали од један до пет оцените колико су професионализам и интегритет део приоритета медија у којем радите.



**Слика 17:** Графикони односа запослених према професионализму и кредибилитету медија у којем раде

Једнака оцена, генерално осредња, доминира и онда када се вреднује актуелна уређивачка политика новине, иако се оцена да је њено примарно усмерење производња квалитетног садржаја и заштита шире друштвеног интереса сматра оправданом. То додатно аргументује констатацију да су запослени прилично равнодушни према ситуацију у којој се овај медији налази, што можда значи и губитак вере у то да се нешто по том питању може променити, иако су очигледно и свесни да овај медији и даље у јавности делимично ужива статус кредибилног извора информација.

Сама струкутра издања ове дневне новине (излед рубрика и усмереност садржаја) такође су, према оцени учесника истраживања, осредњи, а оцене да новина следи глобални тренд да се она мора прилагођавати публици којој су ти

садржаји намењени виде се као углавном оправданим, иако доминира став да оцене једног дела јавности у погледу тога да формат новине и начин на који се презентује садржај нису „у духу“ потреба које диктирају глобални трендови.

Ове оцене се наслањају и на оне које су раније наведене, а које говоре о тешком прилагођавању новине актуелним трендовима и променама.

Учесници истражавања својим мишљењем потврђују оцену да овај дневни лист одликује велика жанровска разноврсност, а велики број додатака и допунских садржаја, као и гостујућих аутора и коментатора сматра се квалитативном предношћу у односу на остале медијске куће. Шири географски форкус садржаја такође није негативна ствар, сматрају запослени који су анкетирани.

Све то заправо показује да новинари позитивно вреднују традиционално усмерење новине ка тзв. квалитетном новинарству и ширини гледишта. Самим тим, имајући у виду незадовољство одређеним другим аспектима, додатно се наглашава и постојање проблема лошег управљања овом медијском кућом.

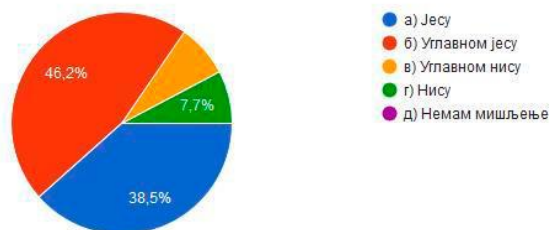
Језик и стил којим се креирају садржаји у новини се доживљавају прилично позитивно, док се на њен дизајн гледа са више резерве, па је генерална оцена новине у том погледу од стране испитаника – осредња, а што указује на опште мишљење да би се у том погледу могло будуће урадити више у циљу развоја и адаптације овог дневног листа на савремене медијске трендове.

Уколико се осврнемо и на сличне оцене код појединих других домаћих медија, попут дневног листа „Данас“, који је такође овде анализиран (али и шире), ова мана би се могла навести и као општи проблем домаћих медија, али, самим тим, и као генерална могућност за искорак и можа и позитивну промену у том погледу, која би можда могла помоћи њиховој бољој позицији на тржишту.

На скали од један до пет оцените уређивачку политику медија у ком радите.



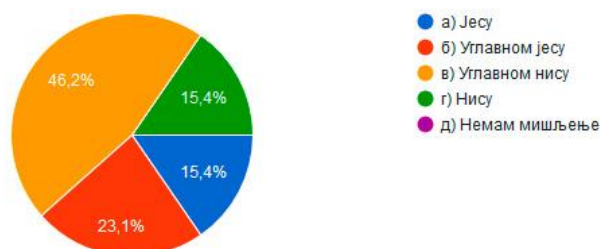
Да ли су основане оцене да је примарно усмерење листа „Политика“ производња квалитетног садржаја и заштита ширег друштвеног интереса?



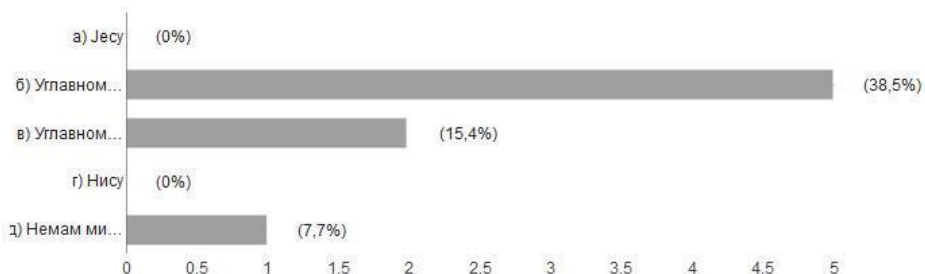
На скали од један до пет оцените структуру новине у листу „Политика“ (изглед рубрика и оријентацију садржаја).



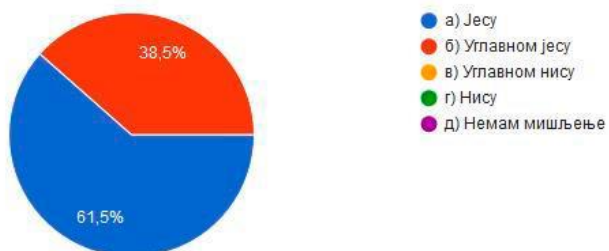
Да ли су основане оцене да формат новине и начин на који се презентује садржај у листу „Политика“ нису усклађени с трендовима на глобалном медијском тржишту?



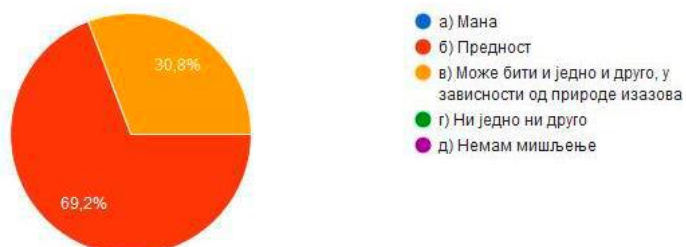
Да ли су основане оцене да лист „Политика“ следи глобални тренд да штампа мора дизајн и садржај бирати према процени своје фокус групе?



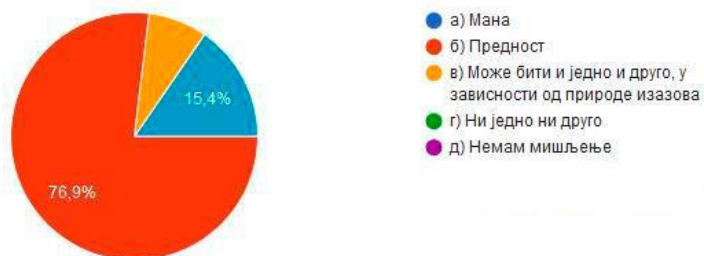
Да ли су основане оцене да се лист „Политика“ одликује великом разноврсношћу новинарских жанрова и форми који су заступљени?



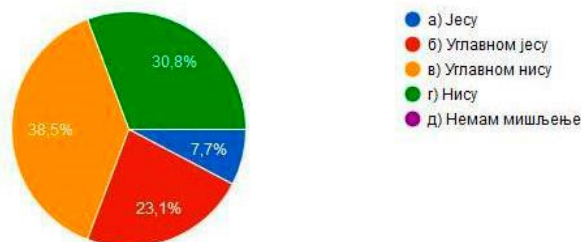
Да ли је то што лист „Политика“ обухвата и већи број допунских садржаја (додаци, ревије и магазини у форми подлистака...) предност или мана у тржишном погледу?



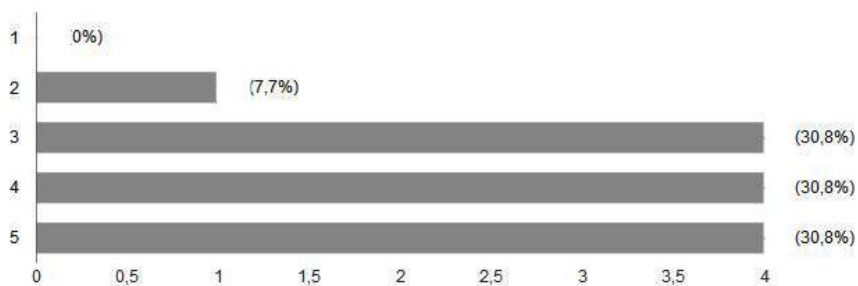
Да ли је присуство великог броја коментатора и колумниста у листу „Политика“ предност или мана у тржишном погледу?



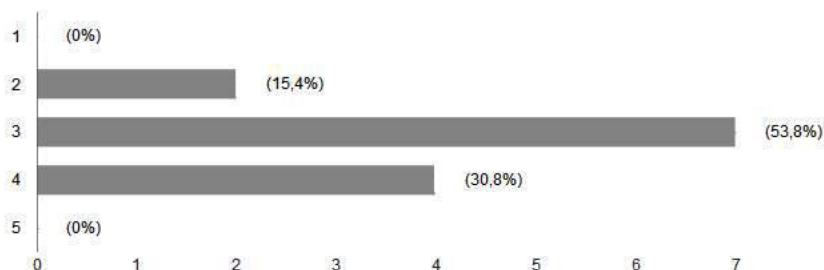
Да ли су основане оцене да је географски фокус садржаја листа „Политика“ преширок (примера ради, уводне стране традиционално су резервисане за рубрику „Свет“, а странице обилују опширним коментарима глобалних тема)?



На скали од један до пет оцените стил и језик којим се креирају садржаји у листу „Политика“.



На скали од један до пет оцените дизајнерска решења у листу „Политика“.



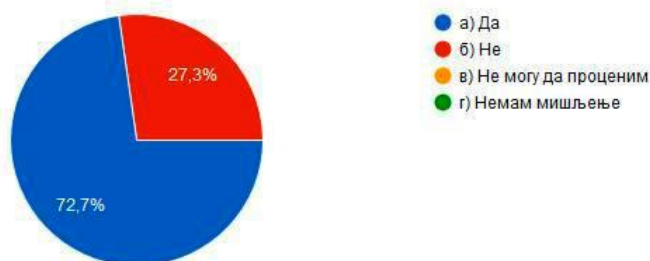
**Слика 18:** Графикони односа запослених према уређивачкој политици медија за који раде

➤ *Тумачење домаћег медијског контекста и глобалних изазова*

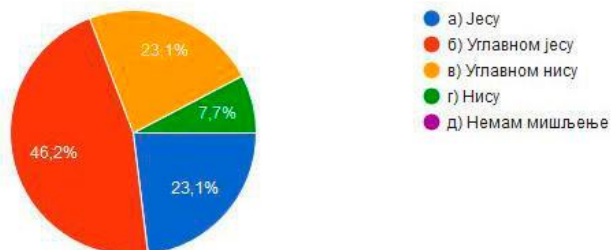
Испитаници трочетвртински потврђују мишљење да су се догодиле значајније промене у свету медија након ескалације глобалне економске кризе. Основаним се такође сматрају и процене да је тзв. квалитетно новинарство једна од предуслова за опстанак у новим условима медијског рада.

Сходно томе, и квалитет садржаја новине се види као предност у борби за што успешнији резултат на тржишту, као и ширина географског фокуса који прате и својим фокусом обрађују садржаји у дневном листу „Политика“.

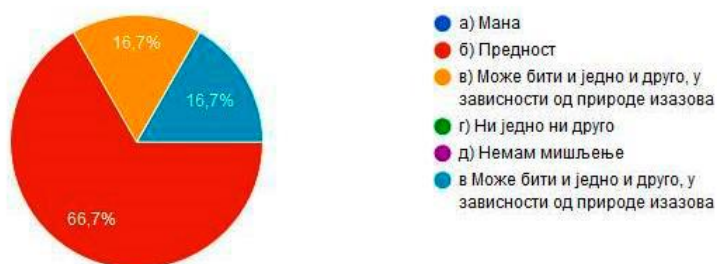
Да ли је дошло до значајнијих промена у функционисању домаћих медија након светске економске кризе (само за оне који раде дуже од 10 година)?



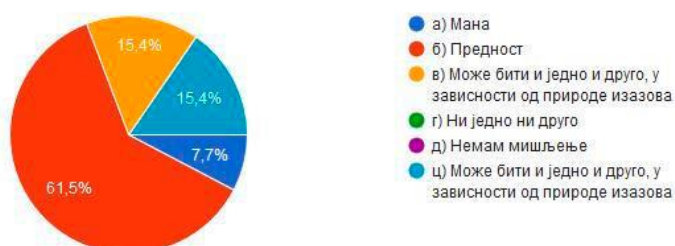
Да ли су основане оцене да је фокус уређивачке политике једног медија ка тзв. квалитетном новинарству данас један од предуслова у борби за опстанак на тржишту?



Да ли су разноврсност новинарских жанрова и форми данас предност или мана у тржишном погледу?



Да је ширина географског фокуса који новина својим садржајем настоји да испрати данас предности или мана у борби за опстанак на тржишту?



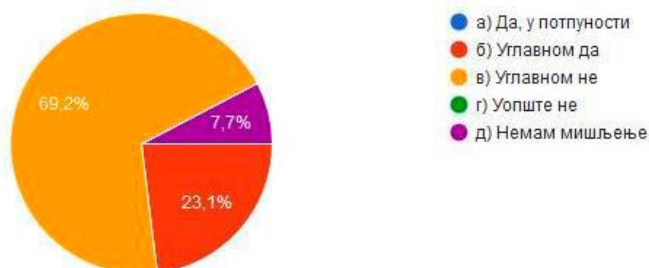
**Слике 19: Графикони односа запослених према глобалном медијском контексту**



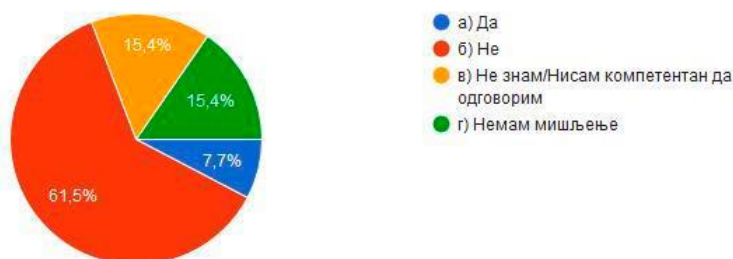
Запослени у листу „Политика“, тачније они који су учествовали у овом истраживању, пак, сматрају да се у нашој земљи глобални трендови у свету медија не прате на адекватном нивоу, а исто махом размишљају и на тему колико организација медијског рада у Србији прати теоријска упутства и налазе студија.

Највећи проблем медија у Србији, према учесницима овог истраживања, данас јесте утицај тзв. екстерних фактора на њихов рад, који долазе из сфере политике и економије, односно кроз институције власти, политичке странке, велике оглашиваче... То је, сматрају они, уједно и један од пресудно негативних фактора који утичу и на саму новинарску професију, а уз њега се истичу и генерално лоши економски услови и неадекватно знање и обученост запослених, али и лоше медијско управљање.

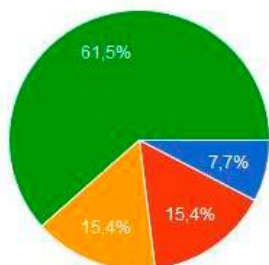
Да ли се у Србији прате глобални трендови у свету медија?



Да ли организација рада медија у Србији прати новинарско-комуниколошке теорије и истраживања?

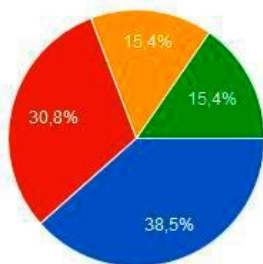


### Шта сматрате највећим проблемом медија у Србији?



- а) Актуелне глобалне изазове (интернет и нове технологије, проблеми оглашавања...)
- б) Лоши економски услови у земљи
- в) Нестручност запослених у медијима
- г) Утицај екстерних фактора на рад медија (политичке партије, економске корпорације, државне и...)
- д) Ништа од наведеног

### Шта сматрате највећим проблемом новинарске професије у Србији?



- а) Лоши економски услови у земљи и услови рада запослених у медијима
- б) Утицај екстерних фактора медије (политичке партије, економске корпорације, државне и...)
- в) Лоше стање и неадекватно управљање медијима
- г) Лоше и неадекватно образовање и практична обука новинара
- д) Недостатак подршке у раду и публикацији
- е) Ништа од наведеног

**Слика 20: Графикони односа запослених према локалном медијском контексту**

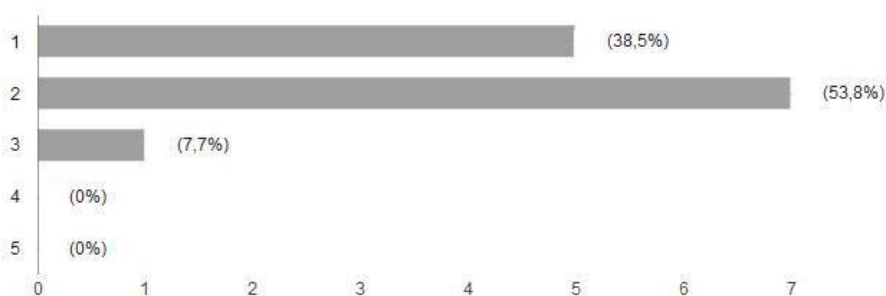
Аутономију одређеног медија анкетирани запослени вреднују, пре свега, на основу присуства критичког мишљења у садржају који он припрема и излаже.

На стање у домаћим медијима и нашем медијском систему у целини, гледа се изражено негативно (генерална оцена стања око 1,5), као и на професионализам и интегритет медија и запослених у њима, али и на то колико новинари познају и поштују принципе новинарске етике.

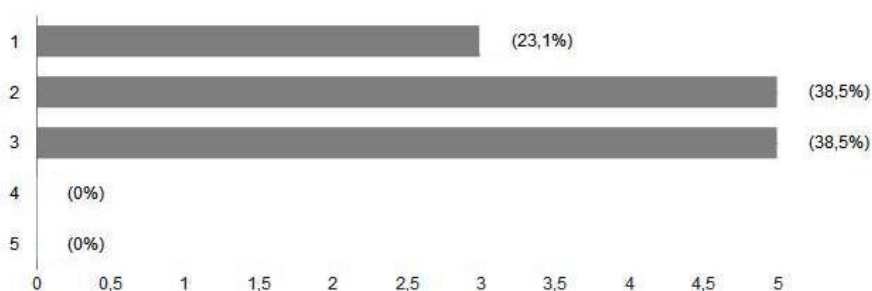
### Како процењујете степен слободе одређеног медија?



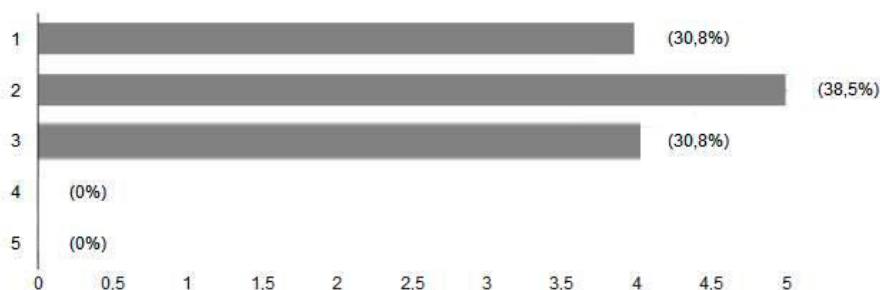
На скали од један до пет (где 1 значи лоше, а 5 одлично), оцените стање у медијима и медијском систему Србије.



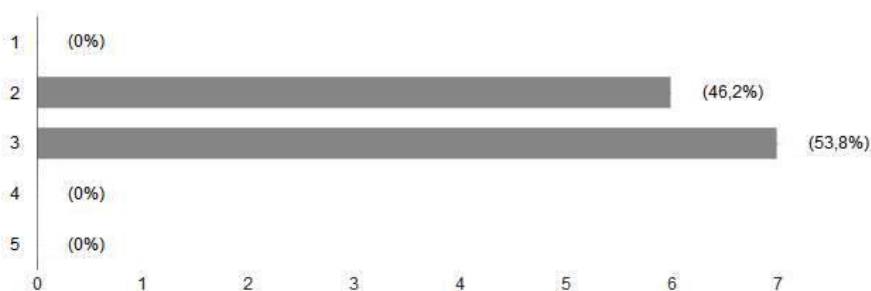
На скали од један до пет оцените интегритет медија и медијских радника у Србији.



На скали од један до пет оцените професионализам медија и медијских радника у Србији.



На скали од један до пет (1- уопште не поштују, 5 - веома поштују) оцените колико новинари у Србији познају и поштују принципе новинарске етике.



**Слика 21: Графикони вредновања локалног медијског контекста**

Запослени у листу „Политика“, судећи према подацима до којег је дошло ово истраживање, генерално су незадовољни и околностима у којима овај медиј функционише, као и условима рада који су добрим делом рефлексија тога. Они су уједно незадовољни и организацијом рада овог медија, а самим тим и односом и начином управљања овом новином. Они су, пак, свесни традиције и квалитета које ова новина поседује, али и специфичности које представљају отежавајућу околност у њеном прилагођавању актуелним потребама на тржишту.

Одређене могућности за промену се уочавају, али је утисак да су учесници истраживања несигурни, можда и незаинтересовани око тога да се нешто позитивно може променити по питању позиције и развоја ове медијске куће.

### 5.2.3. Дневни лист „Куир“

„Куир“ је дневни лист који излази у Србији, а његов први број је објављен 6. маја 2003. године. Данас је део компаније „Адрија Медија Група“, под чијим окриљем сада функционише и излази, а која у последњих неколико година бележи велики раст на тржишту у овом региону и која данас окупља велики број различитих медијских платформи и издања у Србији, Хрватској и Македонији. Стога се, свакако, бар према обиму издања и броју запослених, може убројати и у највеће медијске компаније у овом делу света.

Актуелни власник компаније (самим тим и дневног листа „Куир“) је Александар Родић који је преузео управљање над овом компанијом након што је његов отац, Радослав Родић, оснивач овог листа, ухапшен 2009. године.

Најједноставније гледано, компанија „Адрија Медија Група“ је настала тако што је Александар Родић 2013. године купио „Адрија Медија Србија“, а наредне године и три четвртине капитала компаније „Адрија Медија Загреб“, која је до тада била у власништву финске „Саноме“ и немачке корпорације „Gruner&Jar“. Њиховим спајањем настала је „Адрија Медија Група“, а преузимањем 100 одсто удела од европских издавача, део ове компаније постале су и две дневне новине, као и 18 магазина и 14 дигиталних издања. Све наведено, као и бројне друге трансакције и промене унутар структуре ове медијске куће, прате и различите измене у правно-тржишном смислу, а стога и бројне контраверзе и тајне. Тираж и продаја штампаног издања листа „Куир“, по свему судећи, такође су у паду последњих година, па се тако данас, према незваничним информацијама, у просеку дневно не прода више од 60.000 примерака.

Дневни лист „Куир“, према наводима његовог менаџмента, у својој редакцији данас окупља око 120 запослених, мада они учествују и у припреми садржаја за веб-сајт ове новине и одређене друге медије и медијске платформе у оквиру ове компаније. Новина излази свакодневно (мада је у једном периоду имала викенд двоброј) и има и свој веб-сајт. Штампано издање има и неколико својих редовних додатка.

### 5.2.3.a) Економска перспектива

Кад је реч о пословању листа „Куир“, изузетно је тешко пратити и упоређивати финансијске индикаторе рада ове новине, с обзиром на то да је од оснивања био издаван под окриљем различитих компанија, чија имена и пратећи подаци су се мењали. Тако се пре неколико година догодило и то да се овај лист појави у продаји под готово истим именом, са изузетком додатка у наставку имена где од тада стоји и наставак „Најутицајније дневне новине на Балкану“, иако је било јасно да је реч о сасвим истој новини.

Посебно је зато тешко пратити економске аспекте од тренутка када „Куир“ почиње да излази под фирмом „Адрија Медија Групе“, када он постаје само један од медија у оквиру те компаније, премда њен најважнији део. Власници новине су, пак, од почетка до данас чланови породице Родић, што донекле указује и на то да иза промена у називу фирми-издавача и пратећих података очигледно стоје и покушаји који се с правом могу оценити као правом сумњиви и контраверзни.

Ова новина се до скоро убрајала у ред средњих медијских предузећа, али је очигледно да са оснивањем и ширењем компаније „Адрија Медија Група“ она све више припада рангу већих предузећа. У овој анализи се настојао испратити континуитет, али тако да се притом уважи стварност, а самим тим и честе промене у структури и организацији овог медија, односно околности у којима је овај лист излазио и тренуци наведене, контраверзне природе. И у случају ове медијске куће, очекивано, није било лако доћи до било каквих конкретнијих података о пословању и начину организације редакције листа „Куир“.

Менаџмент ове куће, међутим, потврђује да су улоге и задужења унутар компаније данас делом измешани. Самим тим је и тешко одредити који је број људи примарно везан за припрему садржаја у оквиру овог медија.

Ратко Фемић и Дејан Волф, који су се у тренутку реализације овог истраживања налазили на месту главног и одговорног уредника листа „Куир“ и директора компаније „Адрија Медија Група“, пак, наводе да је запослених у листу „Куир“ око 120, о чега половину чине новинари и уредници, док је око 500 укупно запослених у компанији у оном њеном делу који је у Србији, затим око 200 у Хрватској, и око 20 запослених у Македонији.

Истраживање организације „Антидот: нова медијска мрежа Западни Балкан“ наводи следеће контраверзе по питању начина рада и пословања ове медијске куће, које у одређеном смислу помажу разумевању начина приказивања података о пословању: „...27. фебруара 2015 у АПР је обрисано име Александра Родића као власника „Курир инфо“ и уписана „Адрија медија група“, па је тако извршена рокада власништва, чиме је та компанија постала власник свог некадашњег власника, иако иза обе фирме све време као власник стоји исто физичко лице“ (Према агенцији „Антидот“, август 2017) .

Осим тога, у истом тексту (истраживању) наводи се, између осталог, и то да је „слично овоме, у марту 2016, фирма „Курир инфо“ најпре мења назив у „Custom Group d.o.o.“, потом издавачку делатност мења услугама припреме за штампу, да би се у априлу поново променило власништво и уместо „АМГ“ уписала фирма „Еуроkonto 2010 д.о.о.“ Само три месеца касније она мења назив у „Media finance & legal service d. o. o.“, а четири месеца након тога и у „Master finance & legal service“. Све наведене фирме су, пак, регистроване (или су још увек) на истој адреси. Од јула 2014, а посебно од фебруара 2015, сви послови се верују за „Адрија медија групу“ која до краја 2015. постаје матична фирма за шест других зависних правних лица у земљи и иностранству. Фирми „Custom Group d.o.o.“ је, пак, 10. јула уручено решење о принудној наплати пореза из новчаних средстава, чиме су јој блокирани рачуни, док је решењем о привременој мери обезбеђења наплате пореза забраном преноса новчаних средстава блокиран и рачун фирме АМГ над којом је, као некадашњим власником „Курир инфо д.о.о.“ (сад „Custom Group d.o.o.“), такође утврђен поступак контроле" (Исти извор)<sup>73</sup>

На веб-сајту Народне Банке Републике Србије фирма „Custom“, односно компанија тог имена, под којом је овај лист излазио већим делом овде анализираног времена, стога се, у време завршетка овог истраживања, водила као блокирана, а у таквом статусу је од 29. јуна 2017, и то на износ од 367 МРСД.

---

<sup>73</sup> Према наведеном истраживању ове организације, публикованом и кроз текст „Курир – медијска парадигма Србије после убиства Зорана Ђинђића“; детаљније доступан на страници: <http://www.politika.rs/sr/clanak/387064/KURIR-MEDIJSKA-PARADIGMA-SRBIJE-POSLE-UBISTVA-ZORANA-DINDICA>

Гледајући уназад, генерални пословни приходи су у периоду од 2010. до 2013. године били стабилни, и у те четири године они су на укупном нивоу од 1 БРСД (милијарди динара).

До значајне промене, пак, долази у 2014. години, кад приходи падају за 67 одсто, док су у 2015. и 2016. години на ниском нивоу у односу на претходне године, па су у 2015. приходи нижи за чак 95 одсто у односу на 2013. годину.

**Табела 5: Анализа финансијског пословања**

финансијски подаци приказани у валути RSD

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ИМОВИНА, КАПИТАЛ И ОБАВЕЗЕ</b>								
<b>Активa</b>								
Стална имовина	2.249.000	607.288.000	605.559.000	621.967.000	690.660.000	16.621.000	12.288.000	375.000
Обртна имовина	98.402.000	406.222.000	200.953.000	344.209.000	416.393.000	119.049.000	93.714.000	120.258.000
Потраживања	95.110.000	373.520.000	169.738.000	233.542.000	272.121.000	94.082.000	80.194.000	97.665.000
Губитак изнад висине капитала	64.411.000	0	0	0	0	0	0	0
<b>УКУПНА АКТИВА</b>	<b>165.062.000</b>	<b>1.013.510.000</b>	<b>806.512.000</b>	<b>966.176.000</b>	<b>1.107.053.000</b>	<b>135.670.000</b>	<b>106.002.000</b>	<b>120.633.000</b>
<b>Пасивa</b>								
Капитал	0	554.204.000	602.301.000	671.742.000	651.876.000	0	0	0
Нераспоређени добитак	0	38.375.000	48.097.000	79.055.000	55.236.000	552.600.000	203.000	0
Губитак	42.000	64.453.000	26.078.000	0	0	579.454.000	26.854.000	28.030.000
Дугорочна резервисања и обавезе	165.062.000	459.306.000	204.211.000	294.434.000	455.177.000	145.599.000	115.837.000	132.263.000
Дугорочна резервисања	0	0	902.000	0	0	0	0	0
Остале дугорочне обавезе	0	0	0	0	0	0	0	0
Краткорочне финансијске обавезе	2.404.000	3.404.000	12.598.000	32.965.000	4.078.000	3.404.000	9.834.000	25.408.000
<b>УКУПНА ПАСИВА</b>	<b>165.062.000</b>	<b>1.013.510.000</b>	<b>806.512.000</b>	<b>966.176.000</b>	<b>1.107.053.000</b>	<b>135.670.000</b>	<b>106.002.000</b>	<b>120.633.000</b>
<b>Показатељи ликвидности</b>								
Показатељ текуће ликвидности	0,8	1,9	1,0	1,2	1,1	0,8	0,8	0,9
Показатељ убрзане ликвидности	0,8	1,9	1,0	1,2	1,1	0,8	0,8	0,9
<b>ПРИХОДИ И ПРОФИТАБИЛНОСТ</b>								
Пословни приходи	53.014.000	1.000.862.000	909.986.000	1.090.339.000	1.267.045.000	420.216.000	71.781.000	41.858.000
Приходи од продаје	52.460.000	986.256.000	883.308.000	1.066.723.000	1.236.051.000	412.351.000	71.771.000	41.858.000
Пословни rashodi	75.487.000	951.373.000	908.706.000	997.360.000	1.033.554.000	423.030.000	77.155.000	44.714.000
Трошкови амортизације и резервисања	0	1.771.000	9.872.000	11.888.000	14.223.000	2.369.000	2.403.000	1.827.000
Пословни резултат без амортизације (ЕБИТДА)	-22.473.000	51.260.000	11.152.000	104.867.000	247.714.000	-445.000	-2.971.000	-1.029.000
Пословни резултат	-22.473.000	49.489.000	1.280.000	92.979.000	233.491.000	-2.814.000	-5.374.000	-2.856.000
Нето резултат	-22.472.000	38.375.000	48.097.000	79.055.000	55.236.000	-579.454.000	203.000	-1.379.000
Нето маржа	-42,4%	3,8%	5,3%	7,3%	4,4%	-138,0%	0,3%	-3,3%
<b>РАЦИЈА ОБРТА</b>								
Дани везивања потраживања од купца	655	136	68	78	78	32	100	149
Дани везивања залиха	0	3	4	1	1	0	0	0
Дани везивања обавеза према добављачим	703	100	96	160	190	306	2325	47345

\* Цифре су изражене у апсолутним вредностима у РСД

Претходно наведени период (до 2015. године) се добрим делом преклапа и с тренуцима када овај медији својом уређивачком политиком и садржајима које



објављује почиње да се конфронтира актуелној извршној власти, и када су их, како њихов менаџмент наводи, из тог разлога напуштали многи велики оглашивачи. То довољно говори о начину на који се управља овом кућом, односно њеним приоритетима у процесу усмеравања тржишних стратегија и уређивачких концепција, с обзиром на то да престанак новчаних прихода „са стране“, кроз оглашавање и сличне видове екстерних утицаја на усмереност рада овог медија, директно утицао на негативније пословање.

Осим тога, у 2014. години, с падом прихода, односно нивоа пословне активности, значајно падају и трошкови (највећи удео у трошковима су материјал и трошкови зарада и накнада).

То, пак, може бити сигнал тога да је менаџмент ове куће у новонасталим (финансијски негативним) околностима, посегао и за мерама смањења броја запослених и нередовности исплата зарада и улагања у ресурсе редакције, што потврђује сличне глобалне трендове који су у овом раду навођени. С друге стране, како у 2014. године ови трошкови не падају сразмерно паду прихода, пословни и нето резултат фирме је негативан, па нето губитак износи чак 579.000.000 РСД.

Тај податак, пак, донекле указује на неисправност претходно наведених пословних потеза (отпуштања, кашњења плата, неулагања у оспособљеност и функционисање редакције), односно на оправданост оних мишљења који говоре да је реч о лошим пословним одлукама, које, парадоксално, највише штете самим медијским кућама.

**Табела 6: Допунска анализа финансијског пословања**

<i>Подаци и параметри анализе</i>	<i>2011.</i>	<i>2012.</i>	<i>2013.</i>	<i>2014.</i>	<i>2015.</i>
Укупни приходи	973333	1102679	1340461	532705	90795
Пословни приходи	909986	1090339	1267045	420216	71781
Укупни расходи	924629	1021706	1275807	1031622	89111
Пословни расходи	908706	997360	1033554	423030	77155
Обртна средства	200953	344209	416393	119049	93714
Залихе	6179	1233	1685	0	0
Краткорочне обавезе	203309	294434	374928	145599	115837
Пословни добитак	1280	92979	233491	-2814	-5374
Нето добритак/губитак	48097	79055	55236	-579454	2039
Приходи од продаје	883308	1066723	1236051	412351	71771
Укупна актива	806512	966176	1107053	135670	106002
Капитал	602301	671742	651876	0	0
Набавна вредност продате робе	350269	4672	4124	39191	9053
Потраживања по основу продаје	169738	233542	272121	36727	19717
<i>Просечан број запослених</i>	135	161	170	91	9
Рацио опште ликвидности	0,99	1,17	1,11	0,82	0,81
Рацио редуциране ликвидности	0,96	1,16	1,11	0,82	0,81
Нето обртна средтва <i>*фонд</i>	-2356,00	49775,00	41465,00	-26550,00	-22123,00
Стопа нето добитка	5,45	7,41	4,47	-140,52	2,84
Стопа нето приноса на укупну пословну имовину	5,29	8,92	5,33	-93,26	1,69
Стопа приноса на сопствени капитал	8,32	12,41	8,35	-177,78	н.п.
Коефицијент обрта имовине	0,97	1,20	1,19	0,66	0,59
Коефицијент обрта купаца	3,35	5,29	4,89	2,67	2,54
Просечан период наплате потраживања од купаца	108,96	69,00	74,66	136,69	143,53

*\* Цифре су изражене у апсолутним вредностима у РСД*

Ако гледамо одвојено трошкове зарада, који чине добар део пословних расхода у свим посматраним годинама, у периоду од 2010. до 2013. година, они су, у тим годинама, редом (кроз наведене године) износили: 189-217-268-258 МРСД, док у 2014. години они износе 139 МРСД, затим 9.8 МРСД у 2015, а у 2016. години свега 1.0 МРСД. Такав развој ситуације је очигледно у вези с падом броја запослених у тим годинама, па тако, у одређеном смислу, он значи и конкретну потврду претходно наведених претпоставки. Док је, примера ради, у периоду 2010-2013. година, број запослених растао: 135-134-170-161, након тога следи пад, па ти подаци потом изгледају овако: 2014: 91, 2015: 9, 2016: само један запослени! Наведени апсурд у броју запослених (само један у 2016. години), следи и из чињенице да у тој години ова новина увелико излази под окриљем компаније „Адрија Медија Група“, па се исказани подаци о економском

пословању ове новине преклапају и стога воде тешкоћама у њиховој анализи и тумачењу, што је делом и наведене у ранијим сегментима овог рада.

Нето резултат у 2015. је позитиван, али минималан, док је он у 2016. години негативан, а пословна активност минимална. Што се тиче активе, видимо да је и у том погледу у 2014. години дошло до значајне промене, односно да је дошло до смањења на позицији фиксне имовне, па стање капитала прате следећи подаци: до 2013. капитал фирме износи преко 600 МРСД, односно 56 одсто укупне пасиве, а највећи део капитала, односно 580 МРСД, чине тзв. ревалоризационе резерве<sup>74</sup>, које у активи представљају нематеријална улагања. Наведене две позиције су од 2010. до 2013. године на нивоу од око 580 МРСД.

У 2014. години долази, пак, до тзв. искњижавања<sup>75</sup> ове нематеријалне имовине, односно капитала из фирме, па због тога значајно пада билансна сума<sup>76</sup> у 2014. години, што се догађа паралелно с наведеним почетком пада пословних прихода. Осим тога, као што је такође већ наведено, у 2014. години се остварује и значајан нето губитак, па губитак изнад висине капитала кроз године конкретније износи: 2014: - 10.5 МРСД, у 2015: -10.2 МРСД и, коначно, у 2016: -11.6 МРСД.

Кад је о функционисању листа „Курир“ кроз компанијску целину „Адрија Медија Групе“, која је, како видимо, такође 100 одсто у власништву Александра Родића, у њој тренутно, према званичним подацима из извештаја објављених на сајту „Агенције за привредне регистре“, има 202 стално запослених, а основни финансијски подаци указују на следеће стање по питању прихода у следеће четири године (по годинама): 2013: 667.658.000, 2014: 1.645.927.000, 2015: 1.883.397.000, 2016: 1.748.640.000.

---

<sup>74</sup> Опис појма „Ревалоризационих резерви“ може се видети у напоменама-регистру на крају рада.

<sup>75</sup> *Искњижавање* подразумева поступак затварања одређене позиције у билансима У овом случају, наведена компаније значи брисање из биланса, јер је она такорећи изашла из власништва, па се њихово учешће, односно капитал, искњижава, тј. брише из својих биланса.

<sup>76</sup> *Билансна сума* заправо представља тзв. активу и пасиву, где „актива“ подразумева сву имовину, залихе и потраживања једне фирме, а „пасива“ је, пак, оно чиме она ту имовину финансира, односно капитал, краткорочне и дугорочне обавезе (кредити, обавезе према добављачима, према запосленима...). Појам је детаљније такође описан у напоменама на крају овог рада.

**Табела 7: Анализа финансијског пословања  
кроз анализу „Адрија Медија Групе“**

финансијски подаци приказани у валути RSD

	2013	2014	2015	2016
<b>IMOVINA, KAPITAL I OBAVEZE</b>				
<b>Aktiva</b>				
Upisani a neuplaćeni kapital	0	0	0	0
Stalna imovina	17.231.000	1.172.759.000	1.250.069.000	1.291.690.000
Obrtna imovina	274.878.000	584.138.000	544.865.000	806.891.000
Potraživanja po osnovu prodaje	218.767.000	349.309.000	324.807.000	423.284.000
Ukupna aktiva	292.109.000	1.797.874.000	1.816.550.000	2.098.581.000
<b>Pasiva</b>				
Kapital	0	1.333.139.000	1.407.651.000	1.531.325.000
Osnovni kapital	924.617.000	1.520.577.000	1.520.577.000	1.520.577.000
Neraspoređeni dobitak	3.602.000	257.691.000	115.489.000	145.290.000
Gubitak	938.878.000	935.276.000	718.562.000	624.689.000
Dugoročna rezervisanja	0	2.341.000	5.503.000	4.228.000
Dugoročne obaveze	0	0	6.918.000	5.191.000
Kratkoročne obaveze	302.768.000	462.394.000	396.478.000	555.645.000
Kratkoročne finansijske obaveze	57.418.000	72.338.000	25.000	45.510.000
Obaveze iz poslovanja	188.662.000	300.950.000	326.805.000	411.087.000
Ukupna pasiva	292.109.000	1.797.874.000	1.816.550.000	2.098.581.000
<b>Pokazatelji likvidnosti</b>				
Pokazatelj tekuće likvidnosti	0,9	1,3	1,4	1,5
Pokazatelj ubrzane likvidnosti	0,9	1,2	1,3	1,4
<b>PRIHODI I PROFITABILNOST</b>				
Poslovni prihodi	667.658.000	1.645.927.000	1.883.397.000	1.748.640.000
Prihodi od prodaje robe	0	1.152.000	9.089.000	24.360.000
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	667.658.000	1.620.295.000	1.839.438.000	1.682.674.000
Poslovni rashodi	801.177.000	1.484.278.000	1.785.214.000	1.705.169.000
Poslovni rezultat bez amortizacije (EBITDA)	-121.941.000	178.870.000	128.071.000	69.950.000
Neto rezultat	3.602.000	257.691.000	74.512.000	48.398.000
<b>RACIJA OBRTA</b>				
Dani vezivanja potraživanja od kupaca	120	77	63	88
Dani vezivanja залиха	47	4	6	10

\* Цифре су изражене у апсолутним вредностима у РСД

У погледу пословних прихода, ова компанија бележи значајан раст у 2014. години, када су исти увећани за чак 150 одсто. У наредне две године, они су махом стабилни, с благим осцилацијама, + 15 одсто у 2015. години и -7 одсто у 2016. години. У складу с растом обима пословања расту и пословни расходи.

Трошкови зарада чине око 25 одсто у 2015. и 2016. години, а број запослених је у 2014. години дупло већи у односу на 2013. годину (број запослених у периоду 2012-2016. година је следећи: 103-93-172-298-202).

Пословне марже<sup>77</sup> су, пак, ниске, а у 2016. години су у паду. Овај податак, узимајући у обзир и податак о негативним осцилацијама у погледу пословних прихода у истој години, може се прилично оправдано довести у везу и тумачити у

<sup>77</sup> Пословне марже се односе на пословни резултат изражен у процентима, те је у ствари стопа остварене добити (овде се мисли на бруто маржу, затим проценат пословне добити и проценат нето добити (нето маржа). Ови појединачни термини су детаљније објашњени у поглављу намењеном важним напоменама.

контексту тржишних притисака које је ова компанија (пре свега њен најважнији део – дневни лист „Куир““) доживљавао крајем претходне (2015. године) и почетком ове године, а услед конфронтација с најугицајнијим политичким фигурама и притисцима којима су (како сами представници ове компаније потврђују) из тог разлога постојали.

Пословна добит без амортизације (тзв. ЕБИТДА), а која би се могла сагледати и као прави пословни резултат (чисти пословни приходи, умањени за чисте пословне расходе, односно, само оно што је везано за основну делатност, без других непословних прихода и расхода) умањена је са 6,6 одсто на 4 одсто, а профитна маржа са 4 на 2.8 одсто. Позитивно је, међутим, то што, бар сходно доступним финансијским извештајима, можемо да закључимо да нема дугорочних инвестиционих кредита.

Фиксна имовина фирме је такође увећана у 2014. години, а највећи део се односи на нематеријалну имовину. Структура финансирања је повољна, а стопа капитала је у порасту, па у 2016. години износи чак 72 одсто.

Нето обрти капитал је позитиван у свим посматраним периодима. Уредна наплата и плаћање обавеза из пословања такође се могу закључити из доступних података који су у овом делу истраживања анализирани.

Наведени подаци и закључци изведени из њих потврђују прелиминарни утисак да је у овом случају реч о медијској кући коју је тешко пратити у економском погледу, јер се врше бројне правно-пословне „акробације“ како би се, по свему судећи, вршила и различита прикривања. Врхунац је тренутак у којем се финализирано ово истраживање (половина 2017. године) када су се у блокади нашле и „Адрија Медија Група“ и компанија „Custom“, а када је она својом уређивачком политиком ушла у жестоку конфронтацију за извршном влашћу, што је, међутим, нешто касније ипак јењало.

С друге стране, реч је о великој медијској компанији, с великим амбицијама у читавом региону, чији примарни циљ је, имајући у виду и све друге налазе овог истраживања, такође и што бољи финансијски резултат. Она, зато, нескривено на тај начин наступа и на тржишту. Стога је на овом тешко говорити о било каквој врсти стабилности, јер је она у сваком тренутку одраз процене власника који директно диктира курс тржишног приступа и изглед новине. Њихов

положај и стабилност, међутим, и те како директно се могу тумачити у вези с њиховим начином уређивања и амбицијама на тржишту, јер је све у вези са овом медијском кућом у функцији одржања економског интереса њеног власника.

Томе су, самим тим, подређени и сви остали аспекти рада ове компаније, а тако и уређивачка политика, начин организације редакције, кадрирање и организација свакодневних активности. Све то, наиме, у генералном смислу, одраз је и њиховог „премеравања“ прилика у друштву и односа према важним друштвеним актерима и приликама. Отуда и бројне, и овде добро наведене промене и контраверзе у структури власништва и правно-пословном устројству.

У том кључу се стога може анализирати и сам лист „Курир“, а то, стога, и те како оправдава приступ и тезе од којих полази ово истраживање, које тако захвата и пример одређених специфичности ове медијске куће унутар генералних прилика које владају у овдашњем медијском систему и друштву у целини.

### *5.2.3.б) Кључне тачке уређивачког приступа*

Посматрајући лист „Курир“ из угла основног фокуса овог истраживања, а на основу анализе и утисака о новинарско-уређивачком поступцима, али и о паковању и дизајну издања, као и уоченим променама током анализираног периода у том погледу, кроз посматране године се намеће неколико кључних одлика и момената које хронолошки треба истаћи и покушати протумачити.

#### **► 2008. година**

Реч је, као и код осталих анализираних дневних листова, о почетној тачки у посматраном периоду, односно о својеврсној нултој позицији анализе, од које се даље прате, уочавају и тумаче промене, а у складу с фокусом истраживања. Ова година је, стога, описана кроз наративно запажање о структури садржаја, уређивачким поступцима и самом изгледу и квалитету издања.

- У овој години у импресуму није наведена структура издања (називи рубрика и опис садржаја), као ни имена уредника рубрика.

- У складу са својом очигледном таблоидном формом и оријентацијом, ова новина примарну пажњу посвећује визуелном паковању, тачније привлачењу што шире публике првим утиском о садржају, кроз сензационалистичко пласирање истог. То донекле потврђује и видна доминација краћих текстова и њихов мањи број (до 60 по издању), затим велика присутност сликовног материјала и велика пажња која се очигледно посвећује појединачним графичким решењима конкретних рубрика и текстова, али и генерално жанровско усмерење самих текстова, које карактерише одсуство озбиљнијих аналитичких форми.
- Уочљив је својеврсни „ад-хок“ приступ у структурирању садржаја<sup>78</sup> и самих рубрика, на шта указује и наведена чињеница да оне нису испраћене уобичајним импресум навођењем. Очигледно је да се врши својеврсна процена „од случаја до случаја“, односно, то да је утемељеност структуре новине и самог квалитета садржаја у другом плану, а да је више на делу „кормиларење“ у потрази за адекватним фокусом, односно стратегијом (садржајима, формама...) које ће пронаћи што бројнију публику.
- Класичних аналитичких и белетристичких форми такорећи нема, али су актуелности заступљене у својеврсним хибридованим фактографским формама, које су уоквирене ауторским и уређивачким поступком, односно интенцијом да се пошаље директна порука, видљива већ у наслову, а која је углавном сензационалистичке природе. Видљива је, стога, својеврсна подређеност класичног новинарског поступка у неопходни формат таблоида, односно доминација уређивачких интервенција над новинарским поступком и конкретним садржајима који су његов производ (директан опис догађаја, извештај и интерпретација дешавања, изјаве саговорника...).
- Садржаји су креирани једноставним, директним, али неретко и баналним стилем и језиком, који је пре свега прочитан у насловним блоковима и пратећем визуелном паковању и графици, иако је сам текст даље често квалитетнији и у раскораку са првим утиском који оставља његова „опрема“. Иоле озбиљнија новинарска разрада теме често је, стога, по

---

<sup>78</sup> Структура новине, односно њених рубрика и њима припадајућих садржаја, учестало се мења, па се у почетној фази ове анализе тешко може стећи поуздан утисак о томе шта су у погледу природе информације приоритети новине и где се која врста садржаја може очекивати у оквиру издања.

свему судећи, у сукобу с превеликом лежерношћу у начину уређивачког паковања текстова.

- У овој години, анализа показује доминантно усмерење ка садржајима важним у локалном (српском, најшире регионалном) гео-контексту.
- Дигитално издање (кроз сајт) је било присутно, али је утисак да се њој није давао превелики значај јер је, углавном, било закаснили дупликат садржаја објављених у штампаном издању, на коју су додају агенцијске вести.

#### ► 2009. година

- Устаљена (таблоидна) форма се додатно разрађује. Климакс се достиже доминацијом „бомбастичних“ наслова од само једне или две речи, који суштински не прате изворне принципе квалитетног новинарства.
- Крајем ове године, тачније од њеног последњег квартала, појављује се (наводи се) конкретнија структура рубрика, као и имена њихових уредника у импресуму. И даље је, међутим, уочљива „ад-хок“ методологија у структурирању рубрика и садржаја у оквиру њих. Рубрике се, тако, појављују и нестају, очигледно у зависности од тренутних уређивачких процена, с жељом да се предност да садржају који има ширу публику.
- Могло би се говорити и све израженијој естрадизацији садржаја који се публикује и, стога, и једнаком тренду у погледу новинарско-уређивачког шаблона, јер се на тај начин користе и извори, саговорници и информације.
- Дигитално издање је и тада присутно кроз веб-сајт, али се њему и даље не даје превелики значај, јер је примарни фокус на штампаном.

#### ► 2010. година

- Постоји конкретнија структура рубрика, као и имена њихових уредника у импресуму новине.
- И даље је очигледна „ад-хок“ методологија у структурирању садржаја.
- Садржај је појачано сензационалистичке природе. Приоритет, као и раније, јесу информације које ће привући најширу публику, попут естраде, црне



хронике и петпарачки презентованих политичких, друштвених и спортских тема. Тачније, примарни су садржаји који на тај начин могу бити „обрађени“ и презентовани.

- Приметна је жеља да се локално усмерени географски фокус прошири, пратећи глобално упутство „учинити што пре доступним и објаснити на локалу глобално важне догађаје“, па се стога могу пронаћи и важне информације које немају порекло на овом поднебљу, а од веће су важности за глобални контекст, али онај који је, такође, искључиво занимљив из перспективе домаће публике.
- Појављују се први стручни коментари и процене. И даље, ипак, доминира отисак о субјективности која је последица уређивачког поступка, односно заступљених уређивачких концепција и генералне уређивачке политике, па се и даље може говорити и о одсуству озбиљнијег новинарско-истраживачког поступка.
- Диспропорција је и даље очигледна између визуелног паковања, које обухвата и насловни блок, и конкретне разраде у тексту.
- Могло би се говорити и о својеврсној „приватизацији“ уређивачког поступка уређивачке политике, односно инструментализације саме новине и њеног садржаја од стране власника и менаџмента зарад личних циљева.
- Дигитално издање је присутно, али се њему и даље не даје превелики значај, јер је примарни фокус и даље на штампаном.

#### ► 2011. година

- Новина крајем ове године доживљава кулминацију своје таблоидне форме, јер у њеној другој половини мења свој изглед, док уз устаљени спектакуларизам сад све више простора заузимају и вулгарности, попут баналних наслова, слика обнажених девојака... Ово је, стога, вероватно и пресудна година у погледу усвајања таблоидне стратегије, јер новина по угледу на таблоиде у свету прелази у мањи формат с већим бројем страна, које су у целини у боји, уз обилате графичке и статистичке приказе садржаја и поруке која се, кроз тај садржај, на тај начин желе нагласити

(страничне најаве садржаја, честе глосе, често приземни насловни блокове, па чак и дуплерице).

- Сведенији приступ обради и публиковању садржаја: мањи број речи у наслову, а већи фонт; мањи број текстова, а више графике; мањи број истраживачких текстова, а више жеље да се изазове шок и тако привуче пажња публика.
- Осавремењен је дизајн и начин прелома текстова, који су, пак, старог, сензационалистичког усмерења; готово сви текстови имају припадајући сликовни садржај, попут графичких и статистичких приказа којима се жели утицати на визуелну свести публике и истаћи порука која се жели послати. Уз то, још обимнија је и сликовна опрема, а мања дужина самог текста.
- Новина је и појављивале *Коментара дана* на другој (тзв. уредничкој) страни. И даље, ипак, стоји и оцена да кроз садржај доминира отисак субјективности која је последица уређивачког поступка.
- Очигледна је и даље и локална усмереност садржаја, у географском погледу. Индиректна потврда и тога да се води рачуна о публици којој је новина намењена), јесте и начин на који се обрађују и презентују информације (често баналан и вулгаран, а континуирано директан и сензационалистички приступ), односно то да се таквим приступом жели истаћи значај оних тема за које се претпоставља (углавном оправдано) да ће привући пажњу те и такве публике.
- Уочљива је конкретнија банализација у начину писања насловних блокова и све очигледније присуство PR текстова.
- Заступљено је и дигитално издање, али је и даље фокус на штампаном формату, с тим што је и ова платформа све садржајнија.

#### ► 2012. година

- Устаљен изглед уредништва и структура рубрика (бар оних наведених).
- Честа су варирања у погледу броја страна (самим тим и броја текстова, чак и простора за огласе) и саме структуре издања, која и даље указују на приоритетну оријентацију ка захватању што шире публике – тако се и

моделује структура садржаја, пратећи жељу да се удовољи укусу шире публике. Примат, стога, сасвим преузимају садржаји намењени најширој популацији, од којих многи и нису дневно усмерени (текстови о оријенталним ТВ сапуницама, савети за здрав живот, хороскопи и сл).

- Усталио се на страницама *Коментар дана*, изложен према обрасцу и на месту где такав садржај обично стоји у новинама сличног формата.
- Јасно је уочљив квалитативни дисбаланс и очигледан таблоидни приступ у давању приоритета информацијама, пре свега онима које имају простор на насловној. И даље, стога, стоји оцена да кроз садржај доминира отисак субјективности која је последица уређивачког поступка.
- Уочено појачано усмерење ка забавним садржајима, што потврђује и простор који добија рубрика *Старс* (у појединим бројевима иде и као подлистак од 16 страна), простор који се даје петпарачким ТВ садржајима великог рејтинга (оријенталне сапунице), присуство тзв. дуплерица...
- Новине у изгледу новине, структури и начину паковања садржаја могу се можда тражити и у променама у уредништву (тадашњи главни и одговорни уредник је раније био уредник рубрика које прате збивања на естради).
- Све више активности у оквирима дигиталног издања, а стога и усмерености ка тој платформи, али је и даље фокус на штампаном формату.

### ► 2013. година

- Број страна и даље варира, па иде чак и до 56 страна, уз устаљени „ад-хок“ приступ у погледу грађења структуре издања. Варијације броја страна (самим тим и броја текстова, чак и простора за огласе) и саме структуре издања, и даље указују на приоритетно захватање што шире публике.
- Стандардно је присутно обиље сликовних садржаја и модернији-динамичнији прелом текстова у старом, сензационалистичком издању.
- Кључно је појављивање великог броја нових рубрика, пре свега рубрике *Култура*, као и рубрика *Бизнис*, *Наука*, *Ријалити*, али оне у првој фази нису наведене у импресуму, док касније поједине од њих (*Култура* и

*Бизнис*) добијају место, као и именованог уредника на том месту. И оне код којих то није случај, и даље, пак, имају место у структури новине (*Наука*).

- Иновацију представља и структурирање најважнијих догађаја у рубрику *Тема броја* која се бави најважнијим актуелностима и заузима уводне стране, а није наведена конкретно у импресуму.
- И даље је честа и појава да одабир садржаја (оријентација ка жељама публике) диктира и структуру издања (рубрика), па се тако често појављују (али и нестају) поједине рубрике и специјално намењени додаци (попут подлистака) који циљају одређену читалачку нишу.
- И даље појачано усмерење новине ка забавним (тзв. лакшим) садржајима.
- Све више су присутни кратки коментари које потписују гостујући аутори.
- Новина је и то да свака рубрика почиње својеврсним оквиром у којем је слика одређене личности и њена изјава која се односи на тему која доминира у оквирима страница те рубрике.
- Све је више активности усмерених ка дигалној платформи, али је и даље фокус на штампаном формату. Ту су, као новина у штампаном издању, и кратки осврти на дешавања на интернету и друштвеним мрежама, коментари различитих личности као својеврсни „вокс попули“, али и као алатка за скупљање ставова личности чији ставови су интересантни широј јавности, што потврђује увиђање значаја овог тренда.

#### ► 2014. година

- Нестаје континуитета у историјату издања, односно, ова година се сада бележи (и даље води) као прва.
- И даље честа и појава да одабир садржаја (оријентација ка жељама публике) диктира и структуру издања (рубрика), па се тако често појављују (али и нестају) поједине рубрике и специјално намењени додаци (попут подлистака) који циљају одређену читалачку нишу.
- Половином године је такоређи изведено и структурално раздвајање до сада доминатне рубрике *Вести*, чији простор сад деле рубрике *Политика*, *Друштво* и *Економија*. Поново су именовани уредници појединих рубрика

(Планета), али и *Бизнис* и *Култура* – оне које су се у међувремену усталиле. И даље су редовне и неке које, пак, и нису у импресуму (*Забава* и *Наука*), као ни њихов уредник/ца.

- Сад је већ устаљена и појава структурирања најважнијих догађаја у рубрику *Тема броја* која се бави најважнијим актуелностима и заузима уводне стране, а није наведена конкретно у импресуму.
- Често се појављују и додаци који нису структурирани кроз импресум.
- Постоје покушаји критичког приступа и дубље разраде теме, пре свега кроз кратке коментаре гостујућих аутора – експерата за одређене теме. Утисак је, пак, да је и даље основна намера да се кроз својеврсно псеудоистраживачко новинарство и квазикритички приступ акцентују поједине теме, и тако скрене пажња с тога да су садржаји увијени у таблоидни формат и усмерени ка томе да из разлога пропагирања нечијег скривеног интереса наметну одређени став и задовоље укусу шире публике, што потврђује и стил и језик садржаја.
- Рубрике сад редовно почињу оквиром у којем је слика одређене личности и изјава исте која се односи на тему која доминира у оквирима те рубрике.
- Тзв. сторителинг принцип заступљен је у најавама и уводним деловима текстова, који су у духу спектакуларизма и у функцији освајања пажње што веће публике, док је у другом плану поштовање новинарских начела.
- Настоји се у томе да онлајн издање буде садржајније, па је и веб-сајт редизајниран, а његов изглед и садржаји динамичнији и ажурнији, па се тако очигледно настоји одговорити трендовима на тржишту. Утисак је да је, и даље, примарни фокус (производ) ипак штампано издање.

#### ► 2015. година

- И даље се не враћа континуитет у историјату издања, односно ова година се сад бележи (води) као друга. Појављују се и викенд-двоброји с већом ценом. Периодично је поново присутан слоган који истиче популарност ове новине (*Најутцајније дневне новине на Балкану*).

- Сад је већ устаљена појава структурирања најважнијих догађаја у рубрику „Тема броја“ која доминира над осталим садржајима, која се бави најважнијим актуелностима и заузима уводне стране, а није наведена конкретно у импресуму. Присутна је и нова рубрика *Интервју*. Обе нису засебно наведене у импресуму.
- Периодично се појављују и неке устаљене рубрике (*Култура, Стил...*).
- Често се и даље појављују и подлистак-рубрике (*Седам необичних судбина, Мистерије и завере, Олимпијска ревија...*) неструктуриране у импресуму.
- Постоје и даље покушаји критичког приступа и дубље разраде теме у виду кратких коментара гостујућих аутора – експерата за одређене теме. И даље се не може констатовати озбиљнији критички приступ, истраживачко новинарство и тежња ка објективном сагледавању важних информација.
- Онлајн издање дефинитивно постаје важна платформа, а то потврђује и видео продукција и публикување таквих садржаја у оквирима ове платформе. Изглед и садржаји на овој платформи су, наиме, све динамичнији и ажурнији, па се стога очигледно настоји одговорити трендовима на тржишу (то потврђују и рејтинзи овог портала). Штампано издање је, и даље, и те како важно јер се очигледно сматра да усмереност новине (што шири публика) значи и циљање укуса просечног домаћег читаоца, који већим делом, и даље, није склон конзумирању садржаја у оквирима дигиталног издања (новину од почетка продаје таблоидно паковање штампаног издања и могућност да се садржаји лако конзумирају).

#### ► 2016. година

- У овој години се наставља тренд честих измена на челу уредништва новине. Ратко Фемић, који је на то место дошао на самом крају претходне године, сад постаје заменик главног и одговорног уредника, а половином ове године мења га Немања Пајић, који је до тад углавном био на челу медија који се махом баве забавним и естрадним садржајима.
- Промене на челу уредништва индиректно указују на повратак новине у примарни, таблоидно-забавни оквир функционисања, али у одређеном

смислу, имајући у виду биографије два последња уредника, потврђују и тенденцију смиревања „опозиционашког“ усмерења уређивачке политике.

- Језик и стил и даље једнако усмерени, а структура новине трпи одређене измене, јер се формирају нове рубрике, попут оних регионално усмерених и публикавања већег броја садржаја који се баве међународном политиком.
- Већи је и број аналитичнијих садржаја и форми.
- Велика пажња посвећује се дигиталним садржајима, а веб-сајт и генерално интернет присуство новине све је разноликије, па су сад присутне и видео форме, материјали с лица места, онлајн анкете и конференције...
- Донекле описане новине, као и одређени други утисци, формиран и на основу анализе рада менаџмента и саме редакције, указују и на то да овај медији све више пажње посвећује одређеном корпоративном брендингу.
- Лист „Куир“ је све мање забавни памфлет који циља ширину и масовност публике, како многи и даље сматрају, а све више политички таблоид који шаренило свог садржаја, уз јак корпоративни оквир из ког потиче, користи за јачање утицаја на медијском тржишту, али и друштву у целини.

### *5.2.3.в) Искуства менаџмента*

При анализи функционисања редакције, и тржишних циљева и стратегија овог дневног листа, али и односа према глобалним изазовима и локалним факторима који утичу на рад медија, разговарано је са у том тренутку актуелним главним и одговорним уредником (Ратко Фемић), једним од бивших главних и одговорних уредника, који је обављао и различите друге одговорне послове у овој новини (Јовица Кртинић), као и са директором компаније која издаје ову дневну новину (Дејан Волф).

**I** *Ратко Фемић* се у време реализације овог истраживања налазио на месту главног и одговорног уредника, а сада је уредник видео продукције у оквиру „Адрија медија групе“. У медијима је од 2002, а у листу „Куир“, у тренутку овог интервјуа, био је укупно око две године (у „Адрија Медија Групи“).

Најпре је био новинар магазин „Њузвик“ који је у Србији такође објављивала ова медијска кућа, а потом се налазио на месту главног и одговорног уредника листа „Курир“. Недуго након реализације овог истраживања, он је премештен на позицију заменика главног и одговорног уредника, а врло брзо затим на место уредника дигиталног издања, конкретије *Курир ТВ*.

➤ ***Поглед на организацију редакције и усмереност на тржишту***

Структура запослених у овој дневној новини је тренутно таква, како наводи Ратко Фемић, да редакцију углавном чине високо образовани.

- Могућности усавршавања су стално присутне. У почетку су се колеге саме обучавале јер су то трендови диктирали. Сад и сами имамо капацитете да своје запослене обучавамо. Формално образовање, међутим, не значи много за доброг новинара, нити у смислу могућности појединца да се прилагоди новим изазовима. У свему је пресудна организација рада редакције и данас је много лакше новима да се уклопе и обуче, а самим тим је мања могућност грешке.

Глобални трендови смањења редакције, интегрисаних редакција и универзализације послова нису још у потпуности део свакодневице у овом медију.

- Ми то још немамо у том смислу, а постоје и бројна негативна искуства и лоши, па стога и поучни примери, оних који су пошли погрешним путем у том послу. Лист „Блиц“ је нпр. покушао да једним ударцем реши и уштеду (смањење броја запослених) али и да остали почну раде све што треба (универзализација), што се показало као лоше. Код нас се људи с веба мало баве класичним новинарским (теренским) послом – они углавном „купе“ вести на интернету, прате друштвене мреже и тако креирају садржаје. Наш сајт је и даље сасвим отворен (не наплаћује се), па се онда гледа да се захвати што шира публика, да буде што већа посета и садржај што разноврснији. Они прате садржаје из новина, прате дневне догађаје, комуницирају с нашим новинарима који су на терену који им јављају новости, па се онда иде да се догађај и сними. Ми још не размишљамо да „убијемо“ новинара као ствараоца. И даље је свако приоритетно везан за један део посла, али се новинари полако уче и прилагођавају околностима веб новинарства, а уједно се прате популарни садржаји и дешавања на вебу, па се



онда менаџери продукција (то је новина код нас) на то реагују и скрећу пажњу остатку редакције на те садржаје и угао из којег их треба обрадити. То је заправо тај модел синергије, али не и потпуне интеграције. Можда ће се нешто у том смислу пробати, али мислим да се неће догодити то да потпуно убијемо онај стваралачки део новинарства. Тренд је то да се иде на то да један човек ради све у вези с једном причом – од почетка до краја. Онда се, међутим, пре свега, мора имати изузетно јака уредничка екипа и данас новине (медији) јесу пре свега уредничке. У новинама данас има око десет великих – твојих прича (не више, и то у свим новинама), а остало попуњава оно што већ постоји пре свега на вебу, а твоје је да то „завртиш“ из правог угла, а то ради уредник или он сугерише начин на који новинар то треба да уради.

Перцепција Курира у јавности, таблична оријентација и актуелно стање јесте таква да „Курир“ у том погледу носи одређени терет из ранијег периода.

- Па тако и ми који смо у овј компанији релативно нови, на пример, имамо приговоре као што је онај да се користе анонимни извори, јер се нема интегритета да се стане иза тих садржаја. Па имамо и таквих примера жалби „Савету за штампу“. Није то лако ни разумети, нити о томе судити. Ипак, мораш увек се знати где радиш и бити лојалан. О томе да ли имаш или не интегритет, није лако судити и то се не може чинити на основу начина твог обраћања, језика и стила, већ се он стиче годинама, а доказује тиме колико дуго постојиш и колико ти читаоци верују, јер се тиме не може манипулисати дугорочно.

Кад је реч о задацима и одговорности менаџмента, Фемић истиче да подељеност и делегирање дужности и одговорности у том погледу постоји у овој новини, као и компанији која је издаје. Утицај екстерних фактора и његова рефлексија на уређивање и квалитет садржаја, како сам признаје, свакако постоји, и лицемерни су стога они који тврде другачији.

- Бити независан медиј или новинар данас значи друго – бити паметан у смислу пословања – да опстанеш, а да уједно будеш и поштен према читаоцима, запосленима и држави. Постоји и утицај политике и бизниса и државе, и сви се труде да изгурају свој партикуларни интерес. Ретко кад неко пристаје да уради нешто на своју штету – читаоци се не могу увек и у континуитету варати и сам утицај и његово постојање се не разумеју на адекватан начин. Кроз све ове

притиске се покушава вршити такав утицај и то увек постоји, али у контексту свакодневне одлуке, све ипак зависи од индивидуалног случаја – ако важност и штета нису велики, може се поднети та штета, али не и у другим случајевима, јер ће онда неко други то публиковати, а ти ћеш на тај начин сам себи проузроковати штету. Ми смо имали сличних случајева. Примера ради, три изузетно јаке компаније (међу јачим у Србији) су биле у игри – имали смо информацију да две од њих покушавају да изгурају овог трећег, а ризик је био да се не испрати велика прича или да се изгубе два оглашивача (а потенцијално и тај преостали касније) – ми смо ипак то испратили, а нисмо их изгубили јер је и код њих преовладало оно рационално – да је и њима у интересу да не оду од нас. Наравученије је то – што си већи и утицајнији, и њихов праг толеранције је већи, а на теби је да се трудиш да дођеш у ту позицију. Ово је жив посао и прилагођавање је нужно, као и процена ризика и одлука о његовом прихватању и пристајању на штету. Примери лицемерја у медијском послу су такође бројни – да се заговара једно кроз садржај, а послује на други начин.

➤ *Поглед на домаћи медијски пејзаж и глобалне изазове*

Утисци Ратка Фемића о глобалној кризи медија и рефлексiji на медије у Србију (штампу пре свега) су такви да он пре свега истиче да је, према његовом мишљењу, глобална криза подударна с технолошким новинама у послу, па је тешко одвојити шта је узрок одређених последица, као што су нпр. отпуштања.

- Код нас их није било, као на пример у неким другим медијима, а тешко је рећи шта је од те две ствари узрок таквих појава. Примера ради, оно што су некад радила три човека, данас ради један.

Истиче и то да је дошло до укупног пада тиража свих новина у последњих неколико година, а ослабила је и куповна моћ грађана, али и самих компанија које издају новине, што самим тим утиче на јачање утицаја оглашивача.

- Истовремено јача и утицај садржаја на вебу, али је оглашивање и приход од огласа и даље проблем – крајње последице најтеже су по оне који су последњи у ланцу, а то су новинари, чије плате одавно стагнирају. Глобална криза, стога, наравно има и своје последице и по медије у Србији, али је утицај таквих фактора на уређивање постојао и раније, јер уређивачка политика увек трпи одређене

утицаје моћи, новца, борбе за опстанак и она није нешто што је црно или бело. То је, увек, добра вожња слалома, у којој се трудиш да избегнеш препреке на путу и да уједно поштујеш одређене принципе и будеш поштен према својим читаоцима и запосленима, али и држави којој плаћаш све неопходне дажбине.

Традиција и трајање медија могу бити предност, као својеврсни бренд, ако то умеш да искористиш, сматра Ратко Фемић, јер у супротном то не значи готово ништа, односно ако не радиш ништа да освојиш нову публику. Кад је реч о природи актуелних изазова по медије, он сматра да је тешко издвојити и изоловано посматрати утицај конкретног фактора на глобалну кризу медија.

- Кад је реч о технологији, свакако није исправно говорити о рату принта и веба, јер једни без другог не могу. Стога примери штампаних медија без свог веб издања и портала јасно сигнализирају и разлог њиховог постојања.

У погледу аспеката технолошких изазова и новине за медије и уређивање штампе, Фемић истиче да тзв. дигитал није само портал, већ и видео и други садржаји, попут друштвених мрежа.

Примера ради, ми смо имали анкету листа „Курир“ пред претходне изборе на друштвеним мрежама и преносили смо реакције људи и самих партија. Све платформе и садржаји су данас заправо један киборг који живи заједно. Могуће је нпр. искреирати догађај на једној платформи, па то све забележити и испратити и на другим, у оквиру којег одређени медији егзистира. Морају се стога увек тако и посматрати медији, и размишљати двосмерно о томе како ће одређена информација или догађај бити испраћени на одређеној врсти платформе, као и о томе какве би то ефекте могло да произведе – тако се мора формирати и уређивачка политика.

Одраз кризе и промене по свакодневицу медија и уређивање пре свега види у томе што се бизнис-медијски аспект и само уређивање медија, финансијски и уређивачки (контент) аспект се све више прожимају.

- Ко је могао да инвестира и озбиљно се бавио медијским послом, без обзира на то, био је свестан очигледности стања и тога да се мора улагати. Ми мало каскамо за светом и у овом смислу, и то је можда и добро, па следећи примере других, лакше доносимо одлуке и инвестирамо паметније у развој, пре свега на веб и дигиталним медијским платформама. Занатско-уређивачка криза се

не разликује много од неких ранијих, јер су неке кризе код нас увек актуелне и увек су се медији морали прилагођавати неким таквим изазовима. Као неке од одлика актуелних околности су нпр. појачан утицај медија „бајинг“ агенција, а преко њих, индиректно и оних који их контролишу, јер су оне увек врста „политичког тампона“, преко којег се дисциплинују непослушни, а награђују послушни медији.

- Из тог разлога се морају стално проналазити модели који омогућавају да останеш свој, а да те притом не угуше. Постоје медији којима је то лакше, јер су мање редакције и они могу лакше да задрже своје усмерење и став. Они већи системи, попут нас, чије штампано издање листа „Курир“ је и даље главна полуга у систему, доста је теже, јер је и могућност штете већа. У таквим околностима, нужда је одабир својеврсне герилске тактике, како би се та штета избегла, а остао поштен према читаоцима, запосленима и сл. Тактика „удари и бежи“ је неизбежна, јер се тако мора, а она подразумева то да отвориш неко питање, зато што одређени догађај или личност то залужују, па онда мало стишаш тензију, и тако у круг кормилариш и возиш слалом. Ми смо имали период у којем смо били у директном сукобу с извршном влашћу када се догодило да су нам се повукли сви већи оглашивачи (чак и тзв. бартери), па чак и они који нису под директним утицајем, али нису желели да се на тај начин индиректно њима супротставе. И сада имамо сличан контекст, али и даље радимо ствари које нису посебно популарне у власти, али се зато морамо сналазити. Постоје, пак, и они медији који су сасвим провадини и они немају проблема, али су ту изглед садржаја, а самим тим и очекивања читалаца, унапред дефинисани.

Анализе медијског професионализма и интегритета сматра старим причама које се понављају и обично их истичу они који себе сматрају најисправнијим.

- Сад имамо „Савет за штампу“ кроз који се види сваки пропуст – ми смо често ту забележени – некад свесно, некад не, јер се некад одлуке доносе у секунди. Ипак, новинарство не живи у кабинетима и тамо где се мисли о стандардима и етици, него у редакцијама где се оно ствара – док оне постоје и раде – биће и новинарства. Жута штампа и таблоти нису ништа ново. Данас се само више говори о њиховим пропустима и постоје институционализовано успостављени стандарди и смернице које се дају у вези с њима. Да ли је пређена

граница или је померена – јесте, али и то је одраз овог времена – ријалитија некада није било, али постоји и даљински управљачи, па се они лако могу избећи. Кад је реч о извештавању у црној хроници, а то се данас углавном и највише критикује и узима као показатељ пада тих стандарда – истина је да има бруталних примера, али се људи варају да је та бруталност увек присутна зарад веће читаности. Она је некад и контрапродуктивна и некад су и одлуке да се нешто такво објави – лоше из бизнис угла, јер се донесе погрешна процена. Дефинитивно, то није ипак ново у односу на свет или нека раније времена код нас – само је видљивије и доступније због обиља медија и интернета. Некад смо имали само државне медије, па је контрола била већа, јер су такви садржаји били доживљавани као дисторзија система. Садржаји из хроника су се, пак, увек читали, кроз булеварску и другу сличну штампу, свуда где је она постојала. Сматрам да је суштина у томе да онај ко није јавни сервис, он може да одвоји јавни од свог комерцијалног интереса и тако доноси одлуке о садржају који публикује, и то је све новинарство.

Последице и одрживост медија који пристају на инструментализацију и екстерни утицај, Фемић сагледава на следећи начин.

- То једино може бити одрживо уколико се капитал стечен кроз такав утицај искористи добро, па се онда успешно пређе у нови контекст пословања и рада – када тај утицај престаје да постоји. То се ипак ретко дешава, а примери таквих медија су бројни. И оних који служе за политички утицај, и оних који служе за прање новца. Они су обично најгласнији и нападају већ естаблиране медије. То им користи и за већу видљивост, с обзиром на актуелни пословни и животни контекст и утицај интернета и друштвених мрежа. Ако се одреагује на такве покушаје – само им правиш рекламу. Ево конкретан пример једних дневних новина у Србији – покренеш их и штампаш у 70.000 примерака. Цена по примерку у штампи је осам динара – то је онда 560.000 само за штампу. Ако кажемо, с друге стране, да продају и 30.000 примерака, по 25 динара, што поуздано знам да није случај, зарада је 750.000 динара. Ако платиш порез који следује на то и износи 70.000 динара, затим дистрибутеру 26 одсто, што је 176.000 динара, превоз 2,5 одсто, односно 53.500 динара, онда од прихода од продаје остаје тода си у минусу дневно 38.500 динара. Не постоји тај маркетиншки гениј

или тим који ту рупу може да затвори рекламама, ако је ова прича реално тржишно заокружена. Онда се логично поставља питање: ко ту плаћа плате, оперативне и сличне трошкове? Јасно је на који начин се тамо „додају“ финансије, али и то да су такви медији осуђени на пропаст кад нестане подршке њихових, пре свега политичких, ментора. Подаци су јасни; не постоји такав ад-хок политички пројекат који је тако заживео и остао дуго.

**II** *Јовица Кртинић*, један од бивших главних и одговорних уредника листа „Куир“ у новинарској професији је у континуитету био од 1995. до 2012. године, и то искључиво у штампаним медијима (новинама и недељницима). У овој новини је радио у два наврата - од оснивања до фебруара 2008, и од новембра 2009. до јуна 2012. године.

➤ *Поглед на организацију редакције и усмереност на тржишту*

- Моје искуство у овој новини је куриозитет за себе, јер сам у првом периоду прошао природан пут од новинара до позиције главног и одговорног уредника, док сам у другом периоду прошао обрнут пут – од позиције главног и одговорног уредника, на којој сам се задржао годину дана (новембар 2009-новембар 2010. године), да би лист напустио с позиције контролора изложености издања (неновинарски посао најнижег ранга, са задатком да евидентирам стање продаје листа на киосцима).

Он сматра да је оправдано рећи да „Куир“ негује усмерење класичне таблоидне штампе, као и то да је визуелни изглед новине свакако веома важан, а да су у томе таблоидни медији свакако преузели доста тога што је већ постојало на медијском небу, нарочито код западних узора.

- Наравно, визуелни аспект се свакако не може посматрати одвојено од садржине, па бих зато додао и то да је за процес припреме листа као што је „Куир“ свакако од велике важности и врста порука које се шаљу, а које су углавном концентрисане у насловним блоковима, који треба да буду

информативни и довољно занимљиви да наведу на читање. Атрактивно упакован дневни лист без тог садржаја тешко може доћи до неопходне публике.

Говорећи о односу огласа и простора за класичне новинарске садржаје, он констатује да је давно прошло оно време кад су уредници штампаних медија имали проблем како да избалансирају однос новинарских садржаја са захтевима својих огласних одељења.

- Напросто, приметно је да је данас огласа у дневној штампи све мање. У ранијем периоду то је било значајно искушење, у којем је уредништво готово по правилу извучило дебљи крај. Све то, наравно, због тога што су новине од посматраног периода у овом истраживању (2008. година) углавном сведене на огласне табле. Некад су то класични огласи, а чешће невидљиви огласи, исте функције, смештени у новинске текстове у којима су вешто упаковане манипулације политичког и пословног естаблишмента.

Процес стилско-језичког паковања садржаја свакако види као важан елемент, у којем често страда правопис и дух српског језика.

- Нисам у позицији да судим о карактеру текстова који данас доминирају, и то не само у листу „Курир“, већ ни у другим листовима, јер одавно не пратим (не читам) њихове садржаје. Утисак о доминацији тзв. сторителинг новинарства је, чини се, оправдан. Људска прича, нарочито ако је везана за познату личност (из света естраде, политике) свакако продаје новине. Сећам се неколико примера с краја моје новинарске каријере (2009-2012). У то време постало је могуће пратити ефекте продаје листа у периоду већ два дана по повлачењу листа с киоска. Сећам се, десило се у то време неколико трагедија (смрт певача Тошета Проеског, смрт певачице Ксеније Пајчин), па је примећено да такве приче одлично продају новине, и оне су стога дуго након тога изнова препричаване, обрађиване и објављиване у различитим формама. Због тога смо тада, и у доцнијем периоду, сведоци да неке приче не силазе са страница дневне штампе и по месец дана, а уредништво и новинари настоје сваки дан да пронађу бар једну реченицу више која ће читалачку публику да врати на праћење случаја.

„Курир“ је пре неколико година сасвим „прешао“ у савремени таблоидни формат (мање димензије, већи број страна, пун колор...). Кртинић, пак, признаје да није упознат с резултатом тог преласка, с обзиром на то да је у то време већ

прешао на нижа задужења у новини (главни уредник био је до новембра 2010, а потом до јануара 2011. био је помоћник главног уредника, затим од јануара до априла 2011. уредник политичке рубрике, а од априла 2011. до маја 2012. новинар политичке рубрике, да би на крају био премештен на најниже радно место – контролора изложености издања).

- Колико се сећам, разлог за прелазак на мањи формат је био условљен ограничењем штампарије „Политика“, у којој је „Куир“ почео да се штампа, а која је у понуди имала могућност формата дневног листа „Политика“ или упола мањег. Тај мањи формат је већ виђен код неких листова у окружењу (у Хрватској) па претпостављам да су при одлуци о преласку на тај формат узета у обзир и та искуства. Сигурно је да је у то време мотивација пословодства била и то да се лист учини атрактивнијим и да се поспешу његова продаја.

Оцене да „Куир“ нема утемељену структуру издања (изглед рубрика и садржаја), већ да се мења по потреби, у зависности од процене како придобити што ширу публика, сматра нечим што није „ексклузивитет“ ове новине.

- То је присутно и код других листова (нпр. Блиц), који на најатрактивнијим странама – другој и трећој – често мења садржину – од политичких до друштвених тема. Некад је тај простор био у резервисан искључиво за политику. Све то је сасвим сигурно условљено кризом у којој су се медији нашли и покушајима тражења правог одговора који би поспешу њихову продају. Нисам сигуран колико су у томе успели, нити колико је паду продаје могла да допринесе таква неутемељеност структуре.

Утисак да лист „Куир“ следи тренд да штампа данас изглед и садржај мора бирати према процени своје фокус групе, он тумачи чињеницом да су данас сви дневни листови, па и „Куир“, принуђени да свој изглед и садржај прилагођавају укуси читалачке публике или, с друге стране, владајућих номенклатура.

- Неретко се дешава да се у кратком временском периоду усмерења измене, што свакако с једне стране доноси, а с друге односи резултате. На срећу, одавно нисам у том послу па само могу да претпоставим какве акробације уредиштво (или, још прецизније, пословодство) листа „Куир“ мора да предузима.



Примарну оријентацију листа „Куир“ ка локалном окружењу-публици и резултат такве уређивачке политике, Кртинић потврђује.

- Примарно свакако јесте локално оријентисан, с тим да је у последњих пет-шест година значајније учешће тема из окружења и света. Разлог за такво окретање свакако се крије и у настојању уредништва да са листа скине стигму `прљавог таблоида` и да се на извештан начин умије.

Одговарајући на питање - колико је важан папирни формат и какав је однос папирног и онлајн садржаја који „Куир“ производи, наводи да се онлајн у значајној мери самостално развија, у трци да информације има одмах, пре конкуренције.

- Иначе, занимљив је однос посете и тиража онлајн и штампаног издања. Пре десет година овај однос је био неупоредив у односу на данас. Ако ме сећање добро служи, у време пре него што је урађен редизајн веб издања (2009), дневна посета сајту је била око 100.000 јединствених посета. Данас је тај број удесеторостручен. Истовремено се десио и пад тиража штампаног издања, који је свој врх имао средином 2005. године кад је досезао и до 200.000 продатих примерака дневно, да би 2009. био сведен на око 105.000-110.000 примера. Каква је ситуација с тиражом данас, није ми познато, али је несумњиво да је продајни тираж испод 100.000, што је случај са свим дневним листовима у Србији.

Оцене дела стручне јавности да „Куир“ оскудева у аналитичким жанровима и да постоји доминација уређивачких интервенција над новинарским поступком му се чине основаним.

- Није ми позната ближа садржина текстова у последњих четири године, а ретко пратим и коментаре стручне јавности. Претостављам да је оцена утемељена.

Оцене дела стручне јавности, пак, да је садржај листа „Куир“ доминантно сензационалистички, а да је у другом плану поштовање изворних новинарских начела, он сагледева без жеље да правда уређивачко усмерење и начин рада у овом дневном листу, али и са потребом да истакне да се од оснивања овог листа (и њему сличних) свака оцена сводила управо на овакву – која је, како каже, углавном црно-бела.

- Истина је увек по средини. Памтим време кад се у овом листу и те како држало до новинарских начела, али је и тада важила и најчешће могла да се чује

оваква оцена `стручне јавности` да је реч о сензационалистичким и непрофесионалним новинама. Дакле, да бих могао рећи шта је данас доминантно морао бих бити у прилици да дневно анализирам садржај, што одавно не чиним.

➤ *Поглед на домаћи медијски пејзаж и глобалне изазове*

Утицај екстерних фактора по стабилност медија у Србији, према његовом мишљењу, несумњив је и доминантно одређује садржаје, али и позицију медија и њихову стабилност. То потврђује и то да је штампа и даље „интересантна“ политичарима, економским корпорацијама и другим утицајним актерима.

- У условима пада тиража, а и са свешћу да се ни пре десет година новине нису издржавале од продаје на киосцима, јасно је да је за опстанак медија кључна реч њихова повезаност са интересним групама. У таквим условима тешко можемо говорити о уређивању новина у класичном смислу те речи (да о томе одлучује уређивачки колегијум). Уређивање новина је већ изванредно број година у потпуности измештено ка менаџменту – тј. кључни смер дају управљачке и власничке структуре. Наравно да је у таквим условима појава цензуре и аутоцензуре опште место.

Као основне одлике тзв. глобалне кризе медија и изазова које је донела, он наводи то да је у светским размерама несумњиво то да је развој интернет медија, праћен и убрзаним развојем „геџета“ (андроид телефона, таблет рачунара, смарт телевизора...) најтеже погодио најстарији вид медија – штампане медије, који из године у годину бележе драматичан пад тиража.

- У том смислу, глобална криза се пре свега односи на њих и велико је питање шта ће од штампаних медија преостати у будућности. Други, далеко озбиљнији вид кризе медија је њихова потпуна комерцијализација, односно тренд да се њихово постојање и опстанак регулише на тржишту. На тај начин информације су постале роба, и то углавном подложна манипулацији. У таквом амбијенту велико је питање да ли новинарска професија може истрајати на професионалним стандардима, односно остати непристрасна и објективна. То је, свакако, највећи изазов за медије и оне који у њима раде, оне који их воде као и оне које их покрећу као своје пословне подухвате.

Одраз кризе медија на уређивање и пословање медија у Србији и специфичности рада медија од 2008. (ескалације тзв. глобалне економске кризе) до данас, он посматра оцењујући да криза у Србији своје убрзање свакако добија од 2008. што није само последица глобалне економске кризе већ и настојања тадашњих представника власти да ставе медије под пуну контролу, `крунисано` спорним Законом о информисању из 2009.

- Од тог периода траје и константно се убрзава трансформација медија у огласне табле. Програмске шеме електронских медија (радија и нарочито телевизије) се окрећу ка индустрији забаве, укидају се критичке емисије, а информативни програми унифицирају, тако да скоро да и не постоји разлика у сету информација које се дневно сервирају на различитим каналима. Посебно драматичан тренутак за медије у Србији представљала је одлука о повлачењу државе из власништва медија што је у веома кратком периоду резултирало гашењем великог броја локалних медија. Овакав драматичан развој стања медија у Србији тек је делимично ублажен развојем интернет медија који су далеко од задовољавајућег нивоа и броја, и који су, као и остали видови медија, подложни утицајима тржишне утакмице.

Специфичности позиције дневних новина данас – глобално гледано, али и код нас, он тумачи у сличном кључу.

- Глобална, а и локална криза, најдраматичније је погодила штампане медије. У периоду кад сам радио у штампаним медијима, продајни тиражи најмање три дневна листа били су изнад 100.000 примерака дневно. Према информацијама којима данас располажем, ниједан дневни лист више не прелази тај тираж, а у већини случајева реч је о томе да су тиражи преполовљени с даљим трендом пада. Слична ситуација је и у свету. Не видим на који начин ови трендови могу да се зауставе или, још теже, преокрену. Несумњиво је да овакава позиција штампаних медија посебно погодује већој подложности утицајима из различитих центара моћи.

Праћење глобалних медијских трендова и важних теоријских процена у пракси домаћих медија, према мишљењу Јовице Кртинића, сведено је на нужно прилагођавање технолошким трендовима.

- Приметно је да постоји глобализација садржаја и приступа, што је делом и последица неинвентивности креатора домаћих медијских садржаја. Напросто, некад је најлакше преузети обрасце који већ постоје у свету. То је посебно изражено у интернет медијима, где се све мери бројем кликова и где се на основу аналитике мери која врста насловног блока, најчешће прилагођених провоцирању најнижих конзументских порива, најбоље пролази. Свакако да у свему има и наших специфичности, али је чињеница да наши медији у целини, у том погледу, прате глобалне трендове. Оно што је, међутим, поразно, јесте изостанак озбиљнијих анализа стања у којим се медији налазе. Јавних дебата, стручних чланака готово да и нема. Нарочито је гласно ћутање еснафских удружења.

Кртинића не сумња да су нове технологије утицале на убрзање рада медија.

- Новинска вест уместо ранијих 24 сата сад живи најдуже пет-шест сати. Приметно је да су веб странице штампаних медија у сталној трци за што бржом информацијом почеле практично да живе своје самосталне животе, а да на својим страницама објављују садржаје штампаних издања или са закашњењем (пошто већ буду објављене у штампаном издању) или у форми најаве с претензијом да се интернет читалац наведе на куповину дневног листа, како би прочитао остатак информације. Све то утиче и на начин уређивања дневних листова, који су данас принуђени да креирају информације које ће својом ексклузивношћу надићи оне информације које се преко интернета добијају одмах и у слободном приступу.

Однос стабилности рада и пословања медија и величина редакције и број запослених је, како каже, свакако питање које у последњих неколико година представља највеће искушење за пословодства медија.

- Несумњиво да је прошло време великих редакција, новинара специјализованих за одређене секторе, а нарочито је прошло време луксуза да сваки лист има своју дописничку мрежу. У односу на време кад сам напуштао новинарску професију дошло је до драматичних промена на овом плану. Према информацијама којима располажем, број запослених новинара у једном дневном листу у којем сам радио током 2009. је вишеструко умањен (са око 70 новинара и уредника је данас сведен на њих 15-20).

Појава интегрисаних редакција и универзализације послова у редакцији, стога је, сматра он, дошла као последица става менаџмента да је информација роба, која се уз мање модификације може паковати у више паковања.

- У таквим околностима, више нису неопходни аутори и новинари већ `препакивачи`, а рад у редакцији се помало своди као на рад на траци. Не знам како то данас функционише, али претпостављам да се у тим интегрисаним редакцијама данас барата с појмовима попут `норма` и `радни сат`. Тиме се свакако задовољава форма, али је питање шта то доноси по питању садржаја и суштине постојања различитих медија. У чему је, онда, њихова различитост?

Констатације (упутства) Тјуроу о новим приступима уређивању новина на глобалном медијском тржишту су, према оцени Јовице Кртинића, основане.

- Живимо у време у којем смо дневно бомбардовани стотинама информација, било да оне долазе преко страница дневних листова, телевизијских станица, радија, или сајтова и друштвених мрежа. Свако ко има претензију да буде креатор медија тражи начин како да привуче пажњу конзумента и јасно је да данас најбоље пролазе визуелне сензације, при чему се то више односи на покретне слике него ли фотографије. Због тога није чудно што данас на порталима све чешће у понуди имате и видео извештаје испод вести. Следећи корак свакако ће бити портали са вестима које се саопштавају у реалном времену, тј. уживо, што ће развој технологије свакако дозволити. Наравно, ту ће штампани медији доживети још један ударац од којег нисам сигуран да ли ће се опоравити. Ако се то деси и нестане највећи број штампаних медија, бојим се да ће генерације које долазе за нама остати без јединог постојаног сведока и дневника времена. Наиме, велико је питање шта ће у будућности остати од дигиталних записа и како ће се они чувати. Али, то је већ неко друго питање.

Стање медијског професионализма и интегритета у Србији и његов однос према професионализму и интегритету у раду медија он заправо наводи као разлог за то што решио да се са тим послом за сва времена опрости.

- Последњих година било тешко одржати професионални и људски интегритет у новинарском послу. Инсистирање на интегритету у новинарској професији најчешће се завршава на начин како је изложено моје опраштање с листом „Куир“, који је обележио силазак са ниже на још нижу позицију. Свакако

не због недостатка професионалних знања. Остављам Вам слободу да процените који је други разлог могао да утиче на овакво спуштање.

Професионализам и интегритет су, стога, истиче Кртинић, суштински данас највише угрожени, а сувишно је рећи због чега су и колико они важни.

- Често се упитам чему могу да се надају они који се данас школују за новинарско занимање, да ли ће оно научено и оно стечено моћи да примене. Страх ме је да је одговор негативан. Без професионалног новинарства и људи од интегритета медији се полако свде на дело масе безличних имена, у којима више и не можете да пронађете ауторско име од професионалног ауторитета.

Задатке у координацији процеса производње садржаја и остварењу успеха на тржишту, односно циљ којем, као уредник, тежи у том послу, он посматра тако што напомиње да је позиција уредника у време кад је он радио тај посао била веома важна, али и да би претерано било рећи да је и данас уредник сведен само на пуког извршиоца.

- Новински папир из дана у дан мора да се пуни информацијама, што подразумева уреднички тим и новинаре који ослушкују, сазнају и настоје да обраде информације на начин да оне буду читане, што би требало да буде предуслов да получе и успех на тржишту. Вештина уредника је данас у томе да прикрије отворено мешање различитих центара моћи и остави читалачку публику у уверењу да и даље вреди издвојити новац за садржај који се нуди.

Успешна организације редакције и одабир уређивачких концепција, односно баланс између производње садржаја и тежње за успехом на тржишту, према његовом мишљењу, ствар је бројних компромиса.

- Заиста ми је тешко да замислим идеалну ситуацију у којој уредник у Србији данас може да бира и организује организацију како би задовољио ова два императива, а све у ситуацији док трећи, доминантни императив, а то је воља политичких и пословних олигархија, стоји над главом.

Утицај екстерних фактора и ослањање на њих као изворе финансија значи и пристанак на непрофесионализам, сматра Јовица Кртинић. На тај начин, он потврђује и пресудан утицај медијског управљања на пословну стабилност медија, као и ефекте утицаја екстерних фактора.

- Свако пристајање, сваки трули компромис откида део по део оног што је простор професионализма. У пословном смислу, који је данас доминантни аспект постојања медија, свакако да такво ослањање доноси ефекат. Наравно, пре свега за послодавце. Новинари су у таквој ситуацији они који прихватају одустајање од професионалних начела и то за све мању надницу.

Финансијска стабилности за њега није нужно и залог за квалитетан рад.

- У нашем случају – напротив. Што већа финансијска стабилност то све више `обавеза` које из тог проистичу. Дакле, тешко је говорити о достизању идеала тим путем. Не знам шта „Курир“ данас предузима у том погледу.

**III** *Дејан Волф* је до сада био на различитим функцијама у свету медија и комуникација, и то пре свега у оквиру „Адрија Медија Групи“, где тренутно обавља улогу директора ове компаније.

➤ *Поглед на организацију редакције и усмереност на тржишту*

*Дејан Волф* истиче да ова компанија, по угледу на велике светске медијске компаније, гради систем и „бренд“ у којем постоји један „основни“ медиј („Курир“), али и већи број пратећих медија, попут магазина и одређених медијских сателита, који сви заједно циљају одређену публику, а део су истог система, градећи на тај начин глобално име и утицај на тржишту.

- Некад је доминантан био тренд удруживања медија, зарад успеха на тржишту, а данас је то више ширење утицаја на тржишту кроз преузимање и куповину других медија, различитог профила.

Дисконтинуитет у раду (два датума оснивања) постоји, потврђују је и он, као и уредник Ратко Фемић, а пресек стања у редакцији и читавој кући је следећи.

- Запослених у Куриру (само) је око 120, а од тога је око половина новинара и уредника. Око 500 је запослених у читавој компанији, у њеном делу који је у Србији, у Хрватској око 200 и Македонији око 20. Примера ради, прелом је сад по моделу „аутсорсинга“, јер су некадашњи запослени отворили своју фирму и они га и даље фактички раде, али је сад то исплативије за „Курир“, кад су

они ангажовани кроз агенцију коју су основали, и сад нема могућности за условљавање (то је, иначе, професија у нестајању). Нема ни синдиката запослених у овој компанији.

Овај медиј је, како каже, део приватне фирме и стога је приморан да другачије посматра тржиште и своје потребе.

- Ипак, ми свакако не бисмо постојали толико дуго да не вредимо. Примери су различити и не сме се генерализовати. На приме, у случају листа „Данас“ тираж заиста нема везе с утицајем, јер су они увек на столу оних који олучују. Лист „Куир“ је такође то, али само што ми захватамо много шире, и то пре свега својим садржајем, али и по питању публике.

### ➤ *Поглед на домаћи медијски пејзаж и глобалне изазове*

Непостојање одита тиража, он објашњава кроз пример ранијег модела (АБЦ).

- То је био неважећи и необјективан суд. Били су пристрасни, па су медији, један по један излазили. Да је ситуација другачија и однос медија би био другачији.

Дејан Волф истиче да увек мора постојати тзв. бренд авернес<sup>79</sup>, али да свакако постоје и одређени „кофери прошлости“ кад је сваки медији у питању.

- Ми овде имамо и једно и друго, настојећи да трансформишемо редакцију, а истовремено градећи и тај нови бренд. Кад идемо негде морамо то и да покажемо и на тај начин изграђујемо нови бренд „Курира“. Од кад смо иградили читав систем, у оквиру којег су и магацини и друга издања и платформе, то је један од наших главних задатака па тако и наступамо, а тако се шири и маркет-шер и утицај на тржишту, али у друштву, па лист „Куир“ данас више није оно што је некад био и како се некад могао доживљавати.

Актуелна свакодневица медија и наступ на тржишту је такав да постоје и дигитална и принт структура које настоје да интегришу и заједно, а из те позиције у овој компанији приступају и послу маркетинга и наступу на тржишту.

---

<sup>79</sup> Корпоративна свест о позицији и слици која постоји у тзв. екстерној јавности, као и о пројекцији тога какви би они требало да буду.



- Све је данас ствар синергије различитих издања и платформи и не може се посматрати издвојено. Развој дигитала и интернета није смрт за новинарство, већ шанса. Уз све пратеће алатке, као што су то данас и те како важне социјалне мреже. Све чешће и европски званичници кажу да се информација-вести највише конзумирају кроз друштвене мреже, а продукција и извор тих информација је таква да су то углавном линкови с различитих (кредибилних и некредибилних) медија. Ми се трудимо да пратимо трендове, да будемо кредибилни и радимо читав посао професионално.

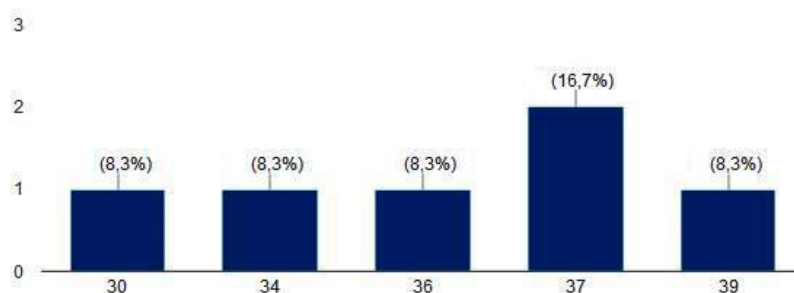
### 5.2.3.2) Угао запослених

#### ➤ Основни пресек

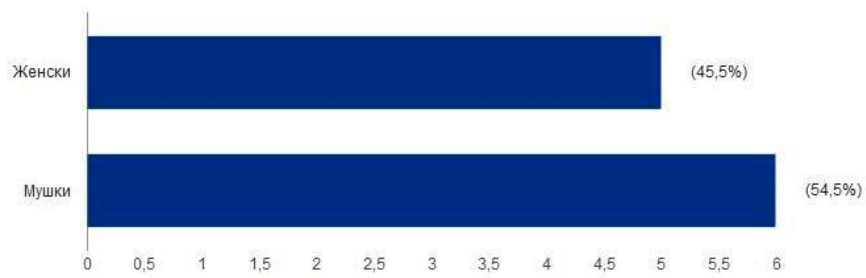
Према налазима овог истраживања, запослених у редакцији листа „Курир“ је тренутно око 120, а она је данас састављена махом од запослених узраста до 40 година, и подједнако је чине и жене и мушкарци.

Већина учесника у овом истраживању, међу запосленима у редакцији листа „Курир“, факултетски је образована и то углавном завршила на факултетима државног универзитета, и то новинарско-комуниколошког профила и усмерења.

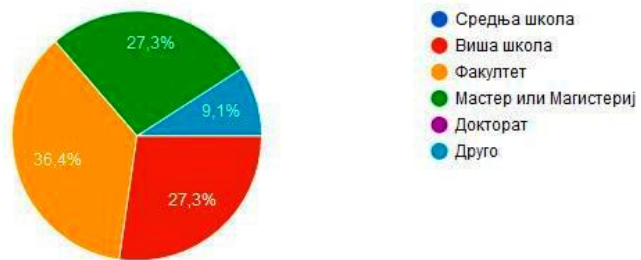
Колико имате година?



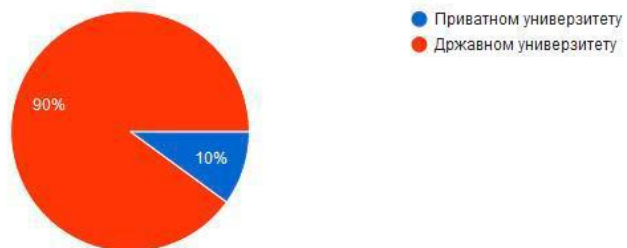
### Пол?



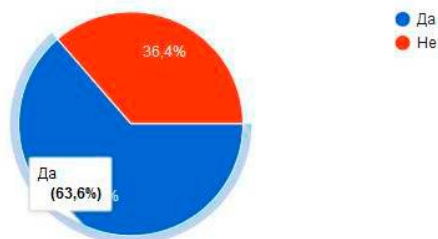
### Какво је ваше формално образовање?



### Студије сте завршили на?



Да ли сте завршили факултет новинарско-комуниколошког усмерења?

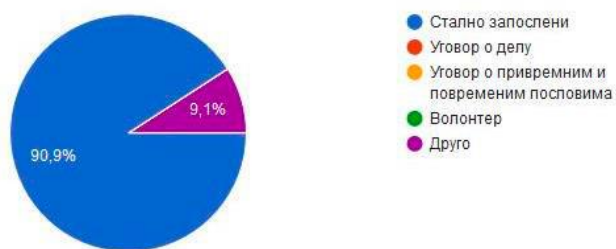


Слика 22: Графикони основних података о запосленима

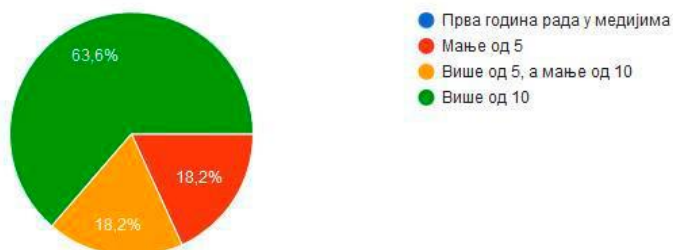
Готово сви анкетирани су стално запослени у овој медијској кући. Већина њих се бави новинарским пословима и може се убројити у искусније медијске раднике (раде у медијима дуже од десет година), али су део ове редакције, махом, тек неколико последњих година.

Последњи наведени податак потврђује утисак да је реч о редакцији која расте и коју карактеришу и честе промене у структури запослених, а које се могу видети из једнако учесталих промена у саставу уредништва и менаџмента.

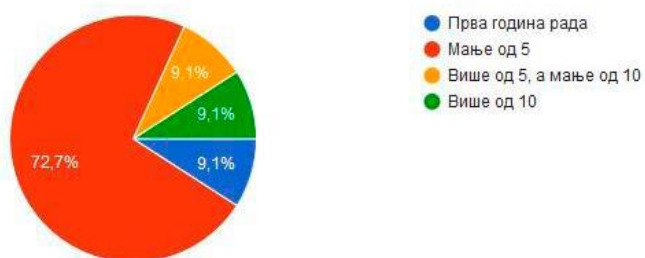
Какав је ваш радни статус?



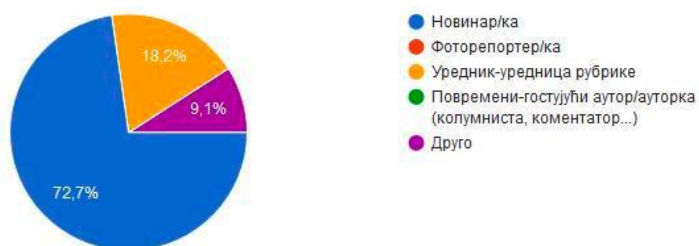
Колико година радите као новинар-уредник?



Колико година радите у листу „Курир“?



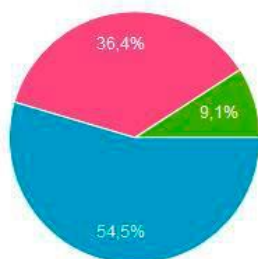
Коју функцију тренутно обављате у редакцији?



**Слике 23:** Графикони основних података о статусу запослених

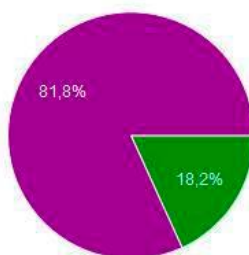
Запослени у листу „Курир“ који су учествовали у истраживању, исказују висок степен задовољства новцем који добијају за свој рад, као и динамиком исплате, али и тиме колико се води рачуна о њиховим правима, а углавном и тиме колико ова медијска кућа улаже у њихово усавршавање и услове рада.

Да ли примате новчану надокнаду за рад и да ли сте задовољни с њом?



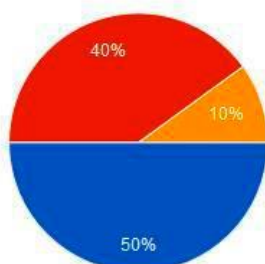
- Да, веома сам задовољан/задовољна
- Да, углавном сам задовољан/задовољна
- Да, углавном нисам задовољан/задовољна
- Да, уопште нисам задовољан/задовољна
- Не примам новчану надокнаду

На скали од један до пет оцените колико сте задовољни редовношћу исплате зараде.



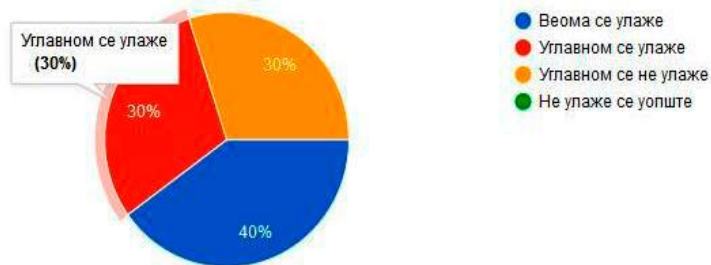
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Колико се води рачуна о Вашим правима у медију за који радите?



- Веома се води
- Углавном се води
- Углавном се не води
- Не води се уопште

Колико се улаже у Ваше усавршавање и услове рада у медију у ком радите?

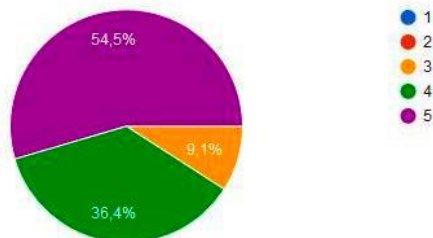


Слика 23: Графикони искустава запослених о условима за рад у редакцији

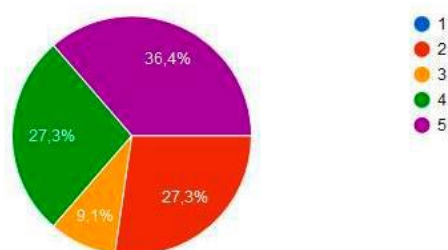
Следствено већини претходних утисака, анкетирани запослени, очекивано, прилично позитивно вреднују и укупну пословну стабилност овог медија, а једнако оцењују и рад и компетенције његовог менаџмента.

Све скупа, такви одговори су заиста реткост која указује или на ванредно добру организацију свих послова и процеса у редакцији, што се заиста ретко среће и у уређенијим медијским системима и друштвима, или, можда, на могућност постојања незаинтересованости и одсуство храбрости испитаника да искреније одговоре на овде постављена питања.

На скали од један до пет оцените укупну пословну стабилности медија у ком радите - редовност и висина плата, услови рада, пројекција Ваше будућности у том медију...



На скали од један до пет (1-веома лош, а 5-веома добар) оцените рад менаџмента медија у ком радите и њихове компетенције - управљање ресурсима и организацију послова унутар редакције.

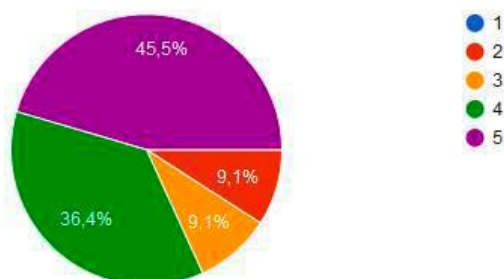


Слике 24: Графикони искустава запослених о организацији рада у редакцији

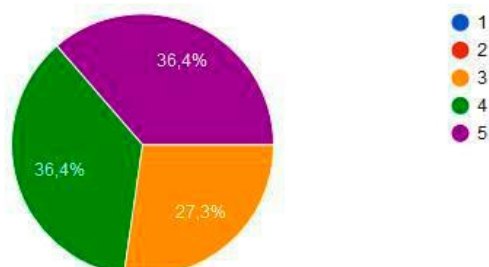
#### ➤ *Оцене организације рада медија*

Запослени у редакцији дневног листа „Курир“, тачније они који су учествовали у овом истраживању, генерално позитивно гледају на тржишну усмереност и одабир циљне групе медија за који раде. То се може тумачити и као постојање свести о потреби прилагођавања актуелним трендовима и изазовима у свету медија, а уједно и као разумевање за све појединости које таква прилагођавања последично производе.

На скали од један до пет (1-веома лош, а 5-веома добар) оцените генералну усмереност листа „Курир“ на тржишту.



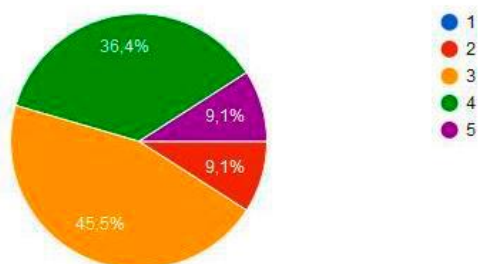
На скали од један до пет (1-веома лош, а 5-веома добар) оцените одабир циљне групе листа „Курир“.



**Слика 25: Графикони односа запослених према тржишној позицији и пословним амбицијама медија за који раде**

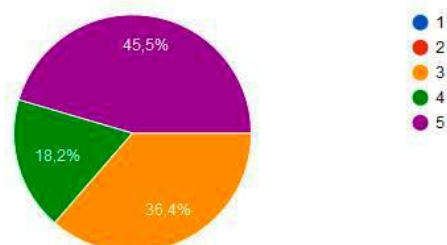
Релативно високо се вреднује и независност овог медија од екстерних утицаја, као и ниво слободе који запослени у њему имају у свом раду и поштовање медијског професионализма и интегритета у оквирима ове редакције.

На скали од један до пет (1-низак, 5-висок) оцените степен слободе медија у којем радите од екстерних утицаја.

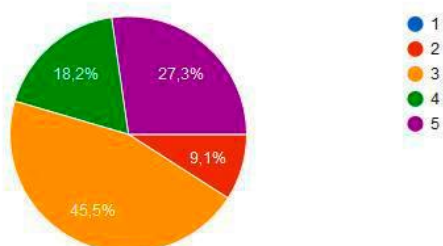




На скали од један до пет оцените колико сте задовољни слободом коју имате при раду у медију у којем сте запослени.



На скали од један до пет оцените колико су професионализам и интегритет део приоритета медија у којем радите.



**Слика 26: Графикони односа запослених према професионализму и кредибилитету медија у којем раде**

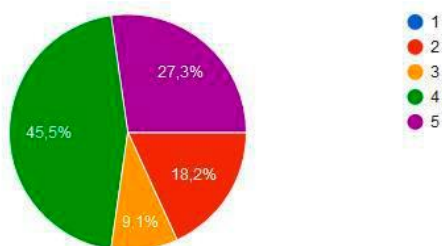
О актуелној уређивачкој политици овог дневног листа, његови запослени имају углавном позитивно мишљење, иако доста њих показује и постојање свести о томе да је реч о дневнику класичне таблоидне оријентације, што се, по свему судећи, ни у ком случају не доживљава као нешто негативно.

Испитаници, пак, већим делом не размишљају о томе (немају став) да ли „Курир“ данас наступа превасходно на тај начин што процењује и следи очекивања свог просечног читаоца.

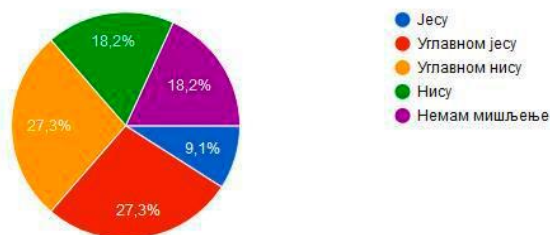
Анкетирани, међутим, не деле мишљење дела јавности (пре свега стручне) да овај лист свој садржај и структуру по сваку цену прилагођава тренутним тржишним потребама, настојећи да придобије што ширу публику, већ доста позивно гледа на актуелни изглед новине, одабир, усмереност и композицију

садржаја, али углавном деле мишљење да је визуелни утисак, односно припрема новине у том погледу, један од приоритета у процесу њене производње.

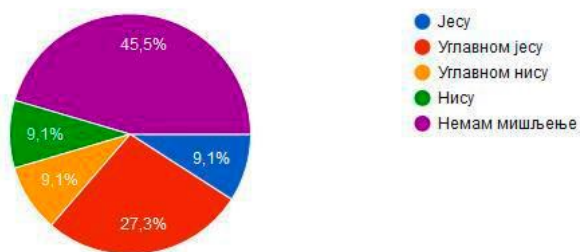
На скали од један до пет (1-веома лоша, а 5-веома добра) оцените уређивачку политику медија у ком радите.



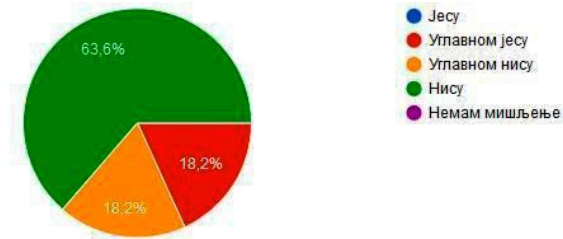
Да ли сматрате основаним оцене једног дела стручне јавности да је „Курир“ класичан пример таблоидне штампе?



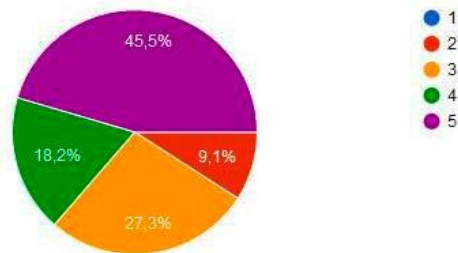
Да ли сматрате основаним оцене једног дела стручне јавности да „Курир“ следи глобални тренд да штампа свој изглед и садржај мора бирати према процени своје фокус групе?



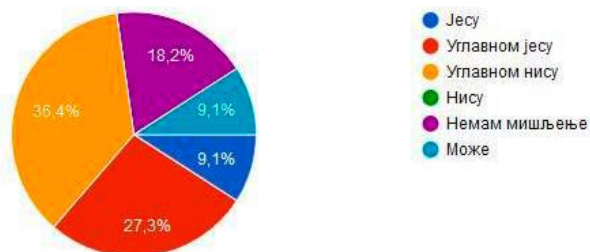
Да ли сматрате основаним оцене једног дела стручне јавности да „Курир“ нема утемељену структуру (сталан изглед рубрика и садржаја), већ да је основни циљ придобити што ширу публику?



На скали од један до пет (1-веома лош, а 5-веома добар) оцените структуру штампаног издања листа „Курир“ - изглед рубрика и оријентацију садржаја.



Да ли сматрате основаним оцене једног дела стручне јавности да је визуелни изглед новине један од приоритета у процесу припреме „Курира“?



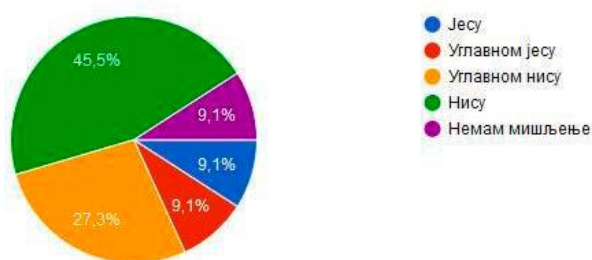
**Слика 27:** Графикони односа запослених према уређивачкој политици медија за који раде

Оцене дела јавности да је садржај ове дневне новине доминатно сензационалистички и да се често не поштују изворна начела ваљаног обављања новинарског посла углавном се не сматрају основаним, као и оне оцене које говоре о томе да овај дневни лист ипак оскудева у разноврсности жанрова и да је све подређено сензационалистичком приступу који треба да доведе до тога да се „на пречац“ привуче и освоји пажња просечног читаоца.

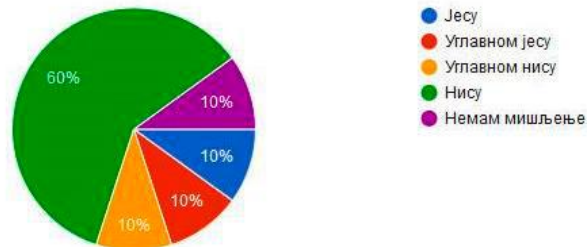
Наиме, њихова мишљења су у овом делу анализе и према резултатима овог истраживања, углавном у правцу тога да позитивним сматрају усмереност и изглед ове новине, као и одабир садржаја у чијој припреми и сами учествују.

О приступу креирању садржаја у новини и актуелним глобалним трендовима у том погледу, по свему судећи, не размишља се превише, премда су стил и језик који се креирају оцењени не претерано позитивно (просечна оцена око 2,5), што је занимљиво ако се упореди са осталим, генерално гледано, махом позитивним оценама анкираних запослених. Дизајн, односно визуелни изглед новине се, пак, вреднује изузетно позитивно, што такође индиректно указује на оправданост констатација о овој новини као дневнику који се пре свега „гледа“.

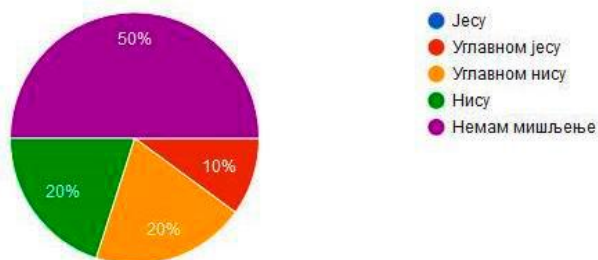
Да ли сматрате основаним оцене једног дела стручне јавности да је садржај листа „Курир“ доминатно сензационалистички и у супротности с изворним новинарским начелима (објективност, истинитост...)?



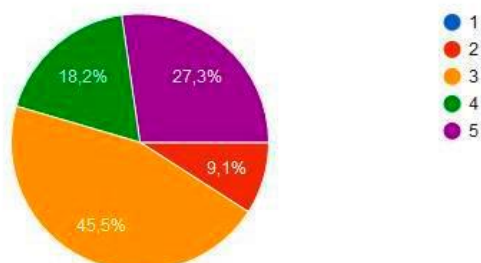
Да ли сматрате основаним оцене једног дела стручне јавности да „Куир“ оскудева у разноврсности жанрова и да постоји доминација уређивачких интервенција над новинарским поступком?



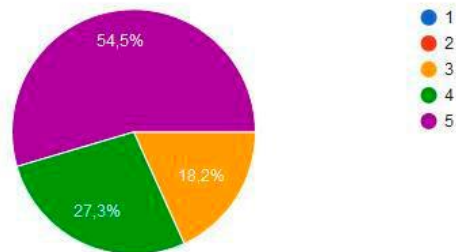
Да ли сматрате основаним оцене једног дела стручне јавности да у листу „Куир“ доминира „сторителлинг“ приступ у креирању садржаја?



На скали од један до пет (1-веома лош, а 5-веома добар) оцените стил и језик којим се креирају садржаји у листу „Куир“.



На скали од један до пет (1-веома лош, а 5-веома добар) оцените дизајн и дизајнерска решења у листу „Куир“.

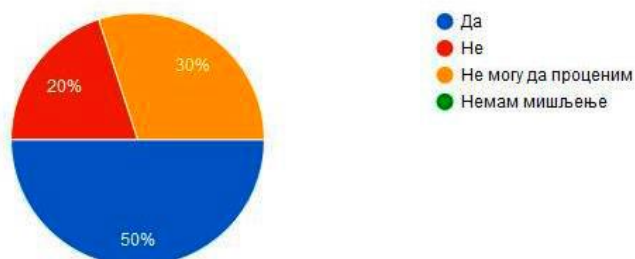


**Слика 28: Графикони односа запослених према специфичностима медија за који раде**

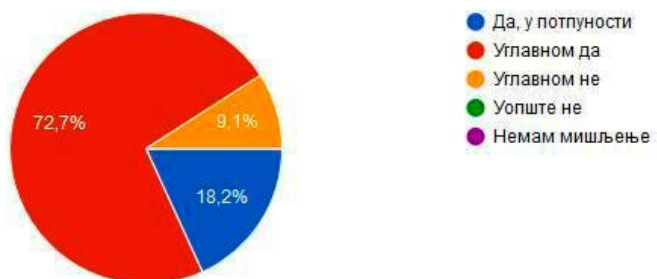
➤ *Тумачење домаћег медијског контекста и глобалних изазова*

Запослени у листу „Куир“ махом потврђују констатацију да су се и у функционисању домаћих медија догодиле важне промене у протеклих неколико година, пре свега од почетка тзв. глобалне економске кризе. Они, међутим, сматрају да се прате и глобални медијски трендови, док се о важности актуелних теоријских анализа и упутстава по рад медија, очигледно, не размишља превише.

Да ли је дошло до значајнијих промена у функционисању домаћих медија након светске економске кризе (само за оне који раде дуже од 5 година)?



Да ли се у Србији прате глобални трендови у свету медија?



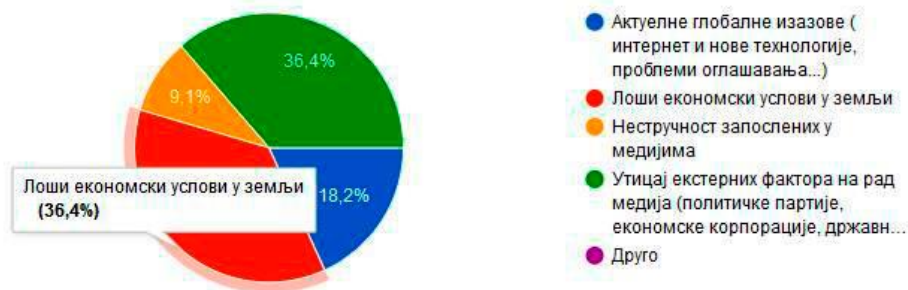
Да ли организација рада медија у Србији прати новинарско-комуниколошке теорије и истраживања?



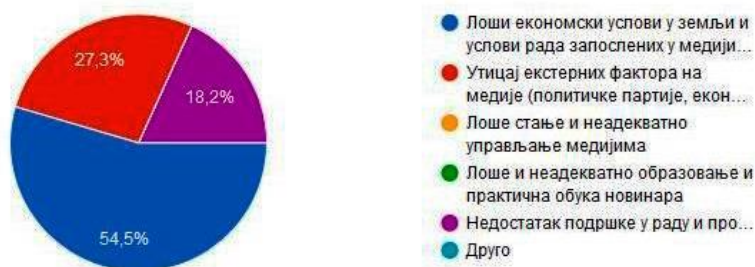
**Слика 29: Графикони односа запослених према глобалном медијском контексту**

Највећи проблем медија у Србији, према мишљењу анкетираних запослених, представљају лоши економски услови у земљи и утицај екстерних фактора по њихов рад, а на исти начин се тумаче и проблеми саме новинарске професије, уз додатак недостатка подршке у раду и професионалном усавршавању. Овај последњи утисак добрано се супротставља неким ранијим, доминантно позитивним оценама, запослених у листу „Курир“, а по питању рада менаџмента и стабилности редакције, што додатно подупире могућност да је код одговора анкетираних учесника на појединих питања, ипак, недостајало искрености у одговарању.

### Шта сматрате највећим проблемом медија у Србији?



### Шта сматрате највећим проблемом новинарске професије у Србији?



**Слика 30: Графикони односа запослених према локалном медијском контексту**

Као основни критеријум за процену независности одређеног медија, према тумачењу ових испитаника, види се, углавном, присутност критичког мишљења у самом медијском садржају. Актуелно стање у медијима и медијском систему се тумачи као осредње, као и поштовање принципа новинарске етике, док се интегритет и професионализам медија и медијских радника (као део тог пезажа) доживљавају генерално негативније. Такви ставови су, такође, у директној супротности са оним генерално и те како позитивним оценама којима је

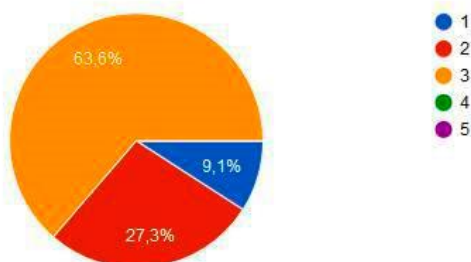


вреднован рад менаџмента ове новине, као и услови рада у њој, и њена пословна стабилност и уређивачка политика.

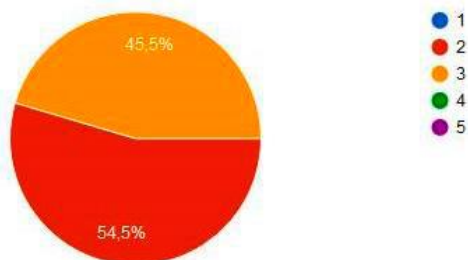
### Како процењујете степен слободе одређеног медија?



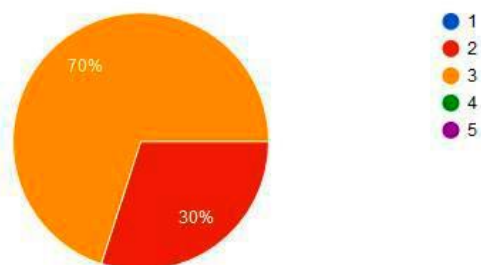
На скали од један до пет (1 значи лоше, а 5 одлично), оцените стање у медијима и медијском систему Србије.



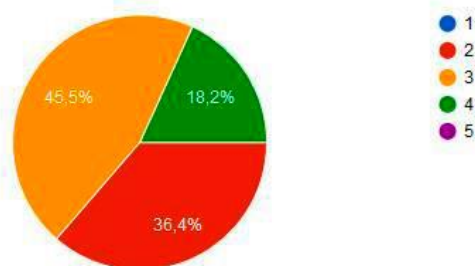
На скали од један до пет (1 значи лоше, а 5 одлично) оцените интегритет медија и медијских радника у Србији.



На скали од један до пет (1 значи лоше, а 5 одлично) оцените професионализам медија и медијских радника у Србији.



На скали од један до пет (1-уопште не поштују, 5-веома поштују) оцените колико новинари у Србији познају и поштују принципе новинарске етике.



**Слика 28: Графикон вредновања локалног медијског контекста**

Имајући у виду неспорно постојање везе између основних карактеристика окружења у којем ова медијска кућа (као и свака друга) функционише, али и сваког медија понаособ, уједно се отвара и додатна могућност за дубље промишљање таквог раскорака, али и додатно аргуменује могућност да испитаници, ипак, нису били сасвим искрени у свим својим одговорима.

### 5.3. Перспективе и предвиђања

#### 5.3.1. Општи пресек налаза истраживања

Медијско тржиште Србије, тачније онај његов део који обухвата оне компаније и издаваче које „производе“ штампана издања дневних новина, по свему судећи, одликује неколико особености које су прилично неподударне с генералним околностима у којима ти медији функционишу. Одређени парадокс додатно је наглашен уколико имамо у виду и поједине глобалне трендове који су такође описани у овом раду. Наиме, изузимајући бројне очигледне негативности, које су делимично описане у одређеним поглављима овог рада, за само примарно усмерење овог рада и истраживања које је он садржао занимљиви су пре свега и они аспекти који се односе на обим, функционалности и актуелну тржишну одрживост тих медија, имајући у виду то да се број оваквих медија на домаћем тржишту не смањује (напротив), и поред генерално све лошијих услова за њихово функционисање, и све већих изазова за њихов опстанак.

Наиме, сваком иоле заинтересованом посматрачу медијског поља у Србији позната је констатација о превеликом броју новина у Србији с обзиром на величину земље, бројност и потребе публике, као и различите глобалне трендове и локалне проблеме који се одражавају и на домаће медијско поље. Такву, не само лаичку оцену, увиђају и бројни стручњаци у својим истраживањима и радовима. Средином 2015. године, Саша Мирковић, тада актуелни државни секретар у Министарству културе и информисања, задужен за медије, на конференцији „Изазови корпоративне друштвене одговорности: Како то раде најбољи?“ навео је да у Србији постоји „више од 500 штампаних медија које издаје више од 300 издавача“ (Према ТВ Н1, 2015)<sup>80</sup>. Слично усмерен податак својевремено наводи и Веселин Кљајић у једном од својих радова, истичући да у Србији званично послује 509 штампаних медија и да је удео штампаних медија у медијском тржишту око 23 одсто, што јесте мање од европског просека, али и да од свих дневних листова позитивно послују само четири (у „Медијски дијалози 17“:

---

<sup>80</sup> Цитирани текст „Колико медија постоји у Србији“, који је доступан на страници: <http://rs.n1info.com/a62365/Vesti/Koliko-medija-postoji-u-Srbiji.html>

126).<sup>81</sup> Један од посебних парадокса стога свакако представља велики број медија (посебно дневних новина) које се објављују на прилично малом и сиромашном тржишту. Конкретније, наведени део медијског тржишта у Србији тренутно заузима 14 дневних листова који имају тзв. националну покривеност<sup>82</sup>. Међу њима су „Данас“ (година појављивања 1997), „Политика“ (1904), „Вечерње новости“ (1953); „Ало!“ (2007), „Блиц“ (1996), „Курир“ (2003), „Информер“ (2012), „Српски телеграф“ (2016), „Спортски журнал“ (1990), „24 сата“ (2006); *Нови Сад*; „Дневник“ (1953); „Грађански лист“ (2000), „Мађар Со“ (1944), *Нини*: „Народне новине“ (1944).

С друге стране, током протеклих десетак година, паралелно с појављивањем неколико нових, постоје и оне новине које нису преживели изазове времена („Борба“, „Политика експрес“, „Национал“, „Балкан“, „Газета“, „Сутра“, „Правда“, „Сан“, „Наше новине“, „Глас јавности“...). Међу њима је, пак, највећи број оних који се с правом могу назвати инстант бизнис или политичким пројект-помагалима („Прес“, „Правда“, „Наше новине“...), својеврсним тржишним експериментима или чак егзибиционизмом појединим виђенијих медијских и других друштвених актера („Газета“, „Сутра“, „Сан“...) који су у самом настанку били осуђени на кратак животни век. Сходно својој традицији, некадашњем значају и публици, ту се издвајају свакако „Борба“ и „Политика експрес“, па чак донекле и „Глас јавности“. Њихов нестанак би се, пак, најпрецизније могао доживети као последица генералног хаоса и неуређености унутар домаћег медијског поља, односно (не)прилагођености нужном процесу транзиције који је наступио након 2000. године. Резултат тога свакако је била и небрига за њихов опстанак, односно лоше медијско управљање, неприлагођеност новим захтевима тржишта, али и свесно „пуштање низ воду“ појединих, некад озбиљних, медијских кућа, који су били део, такође, некад значајно ширег тржишта.

Кад је реч о медијима (дневним новинама) које су биле у примарном фокусу овог рада („Курир“, „Данас“, „Политика“), својеврсни куриозитет представља то што сви они у периоду од краја 2015. па до завршетка 2016. године

---

<sup>81</sup> Цитирани текст „Српска штампа у вакуму кризе“, који је доступан на страници: <https://medijskidijalozi.files.wordpress.com/2013/11/medijski-dijalozi-br-17-za-c5a1tampu.pdf>

<sup>82</sup> Национална покривеност медија, најједноставije гледано, подразумева то да такви медији имају опсег деловања на читавој државној територији, односно да могу да дистрибуирају своје садржаје на територији целе државе у оквиру које егзистирају.

(када се формално завршава и период праћења медија у оквиру овог истраживања) доживљавају промене на челу уредништва, које су махом пратиле и контраверзе.

Свеобухватно посматрано, овај део медијског тржишта би се, утисак је, ипак могао назвати „жилавим“, јер се очигледно не може рећи да је у протеклом периоду дошло до сажимања (чак ни кроз укрупњавање) медијског тржишта, а што свакако јесте глобална карактеристика медијског тржишта широм света, једна од оних које се данас пре свега преламају преко судбине штампе, тачније дневних новина. У Србији се укупан број листова у глобалу мало мењао, а може се запазити и то да је велики број оних листова који су већ дуже време присутни. Током настанка овог рада, догодило се неколико промена, које се ипак не могу назвати фундаменталним. Тачније, најстарији спортски лист на Балкану „Спорт“ брутално је препуштен у руке приватника које су га убрзо затим такорећи угасили (остало само сиромашно веб-сајт издање новине) уз најаву да ће убудуће излазити у форми спортског недељника (то се још није догодило), а појавио се, пак, још један дневни лист-таблоид „Српски телеграф“ који је, на неки начин, доста брзо успео да игради одређену позицију на медијском тржишту.

Још један парадокс представља и то што би се, на први поглед и узимајући у обзир оцене самог пословодства ових дневних листова, могло констатовати да је њихово стање и није толико лоше, с обзиром на генерално лоше околности у којима егзистирају, а који су већ неко време њихова реалност. Па ипак, перспективе многих од њих, хтели то они да признају или не, односно били они тога свесни или не, једнако су условљене и структуралним факторима и утицајем екстерних актера који су их и до сада једнако „оживљавали“, али и „пуштали низ воду“. То нам потврђују и неки од наведених примера листова којих више нема. Изледи са позитиван епилог су само мањи тамо где се медији у потпуности препуштају клатну таквих утицаја, било позитивном или негативно усмереном, односно тамо где они не предузимају ништа позитивно по свој опстанак.

Наиме, једно од истраживања о читаности дневне штампе у Србији током 2012. године оправдано је показивало на то да „скоро 40 одсто интернет корисника сматра да дневним листовима недостаје више квалитета, а да њих 37 одсто мисли да би требало имати више истраживачких прича“ (Према Бојан

Цвејић у „Европска опсерваторија за новинарство“, децембар 2012)<sup>83</sup> Та констатација донекле указује и на оно што већини медија у Србији можда највише недостаје данас, а то је квалитет садржаја и адекватна усмереност на прилично загушеном и нестабилном тржишту. То је, стога, по свему судећи, један од основних разлога пропаст и нестабилности многих домаћих медија. Самим тим, улагање у ове аспекте медијског рада би можда и за многе од њих данас могло представљати и могућност да се изборе за бољи положај и пословне резултате у медијски и те како презасићеном окружењу.

Стога су неопходна управо и истраживања овог типа како би се завирило у стварност ових медија, уочила њихова свакодневна пракса и модели рада, и тек потом могло процењивати каква им је будућност и шта стоји иза ње. Након тога, уколико бисмо следили поједине теоријске оцене којих смо се дотакли и у овом раду, као и уочена глобална кретања у свету медија и новинарства, могли бисмо имати и јаснију слику о основаности одређених глобалних теза, али и практичних решења и упутстава, а самим тим и основаности теза које и овај рад следи.

Основна обележја самог тржишта, а посебно оног дела који заузимају новине, наиме, и те како су уочљива, као и карактеристике рада већине њих. Примери су, пак, често подударни, односно искуства се понављају, а последице виде или бар назире. Стога би се кроз такве анализе могла „опипати“ и могућност предвиђања будућности већине њих, упоредо консултујући специфична домаћа искуства, али и глобалне практичне трендове и теоријска тумачења.

### 5.3.2. Пример листа „Данас“

Као највеће изазове и проблеме с којима се сусрећу у свом свакодневном раду у редакцији и генералном обављању својих задатака, запослени ове медијске куће који су били део истраживања истичу најразличитије појединости.

Те појединости би се, међутим, „грубо“ могле подвести под интерне, односно унутар-редакцијске негативности, које потичу из недовољне добре

---

<sup>83</sup> Европска опсерваторија за новинарство (ЕЈО), како се наводи на њеном веб-сајту, формирана је „како би се повезале новинарске културе широм Европе и САД и олакшала и унапредила сарадња између медијских истраживача и практичара“. Цитирани текст „Сваки пети купује новине“ Бојана Цвејића је доступан на страници: <http://rs.ejo-online.eu/ekonomija-medija/svaki-peti-kupuje-novine>

организације, сиромашних ресурса, неадекватне компетентности и образовања; и екстерне, који су махом последица негативних утицаја окружења у којем ова медијска кућа егзистира. И једни и други, пак, по својој природи, прате оне поделе које говоре о двојаком (екстерном и интерном) типу утицаја на функционисање медија, а које су већим делом усвејене, слеђене и потврђене и кроз ово истраживање и рад који га је обухватио.

Под интерне би се, стога, могли подвести они који произилазе из одговора-искустава запослених у овој медијској кући, који као проблеме истичу недовољно мотивисан и компетентан радни кадар, недостатак елементарног образовања и опште културе код колега, немогућност одабира сарадника по сопственом нахођењу и несугласице у вези са поделом задатака. Ту су и констатације о мањку времена за истраживачко новинарство, честим импровизацијама под притиском рокова јер нема довољно људи у рубрикама, мањку људи и новца (недостатак средстава за рад, немање финансија за запошљавање додатног довољног броја људи, кашњење и неплаћање хонорара хонорарним сарадницима, немогућност финансирања путовања и било каквог задатка који подразумева рад изван редакције, сиромаштво ресурса-техничких услова у редакцији (фото-опрема, прелом, лектура, застарела и недовољна компјутерска и друга опрема)...

Екстерни би, пак, обухватили навођење утицаја фактора као што су генерални непрофесионализам, утицај и притисци јаким оглашивача укључујући и државне институције и појединце, односно улоге менаџмента саме новине у вези с тим (оглашивачима/финансијерима), као и доступност а самим тим и релевантност информација, утицај дневно-политичких дешавања, затвореност државних институција за поједине медије и одсуство сарадње у погледу достављања информација, затим напада од стране званичника и пратеће медијске апаратуре у случају објављивања критичког садржаја...

Ту су и општи фактори које учесници истичу, а који су у вези, узрочно или последично, с обе наведене врсте фактора (интерним и екстерним), а које многи учесници такође наводе. Они су, наиме, „општије природе“, јер су то фактори као што је утицај генералне беспарице и малих плата, које негативно утичу на професионалну мотивацију, незаинтересованост, површности, стрес и засићење...

### 5.3.3. Пример листа „Политика“

У највеће изазове, а добрим делом и проблеме с којима се тренутно сусрећу у раду, запослени у редакцији листа „Политика“ истичу бројне факторе који су често у фокусу различитих домаћих, али и глобалних медијских истраживања. Поједини од њих, пак, јесу у супротности с наводима менаџмента ове новине, и тако уједно потврђују и одређене утиске стручне јавности о раду ове медијске куће, индиректно се наслањајући на мноштво сличних примера у оквиру ширег медијског тржишта. Учесници истраживања из листа „Политика“, наиме, наводе различите проблеме с којима се суочавају у послу, а који захватају већину специфичних домаћих искустава, али и глобалних аспеката које је ово истраживање у целини настојало да осветли. Тачније, готово да нема оног аспекта у оквиру медијског и новинарског рада који при анализи није пратила каква примедба ових учесника истраживања – у сваком погледу: од критика и замерки на рачун уређивачке политике и унутрашње организације и негативних последица које произилазе из тога (попут цензуре и аутоцензуре), затим непоштовања професионалних критеријума у унутар-редакцијским односима, недовољног степена слободе при обради тема, али и непостојања колективног уговора, негативне селекције кадрова и нестручности уредника, као и непостојања свести о потреби да се прати и инвестира и у подизање образовања самог читалаштва.

Проблем је, очекивано, и у недостатку финансија, што узрокује рад с малим бројем новинара, недостатак новца за хонорарне сараднике, демотивисаност новинара због ниских примања, али и улагања у запослене – њихово усавршавање и услове и средства за рад, који се испољавају чак и кад је реч о пословним путовањима која се односе на праћење важних догађаја, и то чак унутар Србије.

И на овом месту се истиче и утицај тзв. фактора окружења који креирају контекст у којем овакви медији егзистирају, попут ћутања државне управе, борбе против спољних притисака и непрофесионалним саговорницима и институцијама, као и бројни слични проблеми који исходују из таквог „пејзажа“, као што су маркетиншке агенције које не разумеју своју улогу, али и постојања бројних нестручних саговорника који су запосели значајна места у друштву, као и све мање прилика да се у контакту са светом прате важни трендови и јачају пословни и лични контакти.



#### 5.3.4. Пример листа „Курир“

Додатна анализа ове редакције, усмерена ка допунском истраживању оног контекста њеног функционисања који је у директном фокусу целог овог истраживања, а који се односи на пример дневног листа „Курир“ и детаље у организацији његовог рада који су се настојали испитати, указује на изазове које наводе и запослени у другим медијима, односно онима који су очигледно другачијег профила и оријентације.

Једнако се, стога, као проблеми наводе: немогућност да се критикује владајућа елита, затим затвореност институција према јавности, утицај економских интереса на садржај текстова, а као доминатно утицајни екстерни фактори истичу они које „разоткрива“ и већина других, слично усмерених истраживања.

У интерном, организационом погледу, занимљиве су, пре свега, оне оцене које су специфичне имајући у виду формат функционисања и садржај ове новине, а које се односе на то да се као посебан изазов доживљава настојање да се поштује кодекс новинара, иако се ради у таблоиду, и да се притом истовремено објективно информише јавност о дешавањима у сектору који се прати и уједно производи ексклузиван садржај, што углавном није могуће на дневном нивоу. Ту су и лимити који су резултат ограниченог простора за пласман садржаја, кратких рокова за истраживање и припрему садржаја, ограничена критичност и приоритетна селекција и обрада садржаја у духу тзв. комерцијализације, као и технички проблеми припреме и обраде фотографија у новим профилима и њихово архивирање у новим програмима.

Наводи се, такође, и она оцена која је често присутна у актуелном свету медија и новинарства – да је један од највећих актуелних медијских проблема прилагођавање динамици које диктирају нови технолошки трендови у оквиру медијског тржишта.

## VI ИСТРАЖИВАЊЕ: Ток, тестирања, налази и закључци

### 6.1. Доминантни утицаји на формирање уређивачких концепција

Већина релевантних домаћих и глобалних студија сагласна је у оцени да је начин уређивања медија (пре свега оних који се називају традиционалним) данас, добрим делом, условљен глобалним изазовима и трендовима, односно факторима који су, пре свега, структуралне природе, као што је утицај интернета и нових технологија или генерално економско слабљење (пропаст досадашњег бизнис модела) тих медија, али и локалним карактеристикама одређеног медијског система, као што су слаба куповна моћ публике или висок ниво политичког паралелизма у раду медија који су својствени, као што је то наведено и у овом раду, медијским системима као што је наш, али и оним који су својеврсне институционалне природе, као што је непостојање адекватне медијске регулативе. С друге стране, међутим, неретко остаје занемаран утицај и донети тзв. интерних, унутар-медијских фактора, који су пре свега оличени у улози и раду самих запослених у медијима, а који се испољавају кроз постојање или ниво постојања медијског интегритета и професионализма, а потом и квалитет садржаја који одређен медиј припрема и излаже.

Наиме, налази великог броја истраживања, како можемо видети и из овог рада, као заједнички именоватељ имају оцену да једнако постоји и утицај спољашњих (екстерних) и унутрашњих (интерних) утицаја на рад медија. Џозеф Тјуроу тако оцењује да „спољашњи утицаји воде појави појави самоуређивачких механизма које су реакција саме медијске индустрије“ (2012: 186-190). У спољашње, Тјуроу убраја неколико врста утицаја као што су: притисци дела јавности (реакције представници одређених друштвених група и подгрупа, религијских заједница и слично), притисци група грађана (нпр. невладине организације и генерално удруживање истомишљеника које погађа одређени медијски приказ) и притисци оглашивача. Унутрашњи, пак, према његовом мишљењу, обухватају уређивачке стандарде унутар саме медијске организације, улогу омбудсмана у медију; професионални етички кодекс (стварају новинарска удружења обично) и формирање савета и оцене садржаја и савети (Исто).

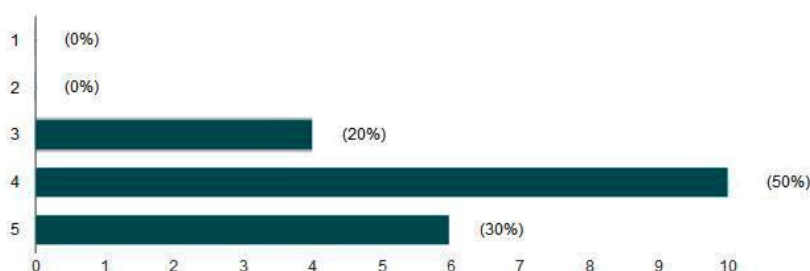
Кад је реч о домаћим медијима, налази истраживања такође потврђују већину наведених оцена, указујући на различите облике утицаја и њихове последице, али и приступ и стратегије медија и њихових запослених (интерне факторе) чијом применом покушавају да одговоре на егзистенцијалне околности.

*Драгољуб Дража Петровић* истиче да је у листу „Данас“ присутна стална борба између уређивања и екстерних фактора, а економско изнуривање се одвија тако што се државним и приватним компанијама сугерише да се не оглашавају у антивладином медију. Они, наиме, како признаје он, имају проблем с владајућим политичким естаблишментом, али и економским корпорацијама које желе да им одређени текстови изађу, а да се то не наводи као огласни простор, на шта менаџмент пристаје, јер нема избор у тешкој финансијској ситуацији. Невоља је, пак, како он каже, и то што менаџмент новине погрешно мисли да то нико не примећује, осим запослених у овој новини. *Зоран Пановић* такође признаје да су дневне новине и даље занимљиве тзв. екстерним актерима, који настоје да утичу на њих. Кад је реч о огласима, то, како он наглашава, није само случај са овом новином, јер се због новца праве велики компромиси, а све је, како истиче, заправо далеко баналније, па је зато и аутоцензура нормална, јер се мора извагати шта је у интересу новине и друштва у целини да у том моменту буде саопштено. *Здравко Хубер* оцењује да су посебно видљиве промене од 2008. године, а кроз већу зависност медија од оглашивача, па и онда кад се не ради о директним уценама, јер њихови интереси утичу на отвореност медија у третирању питања од јавног интереса („из политичких кругова стално се покушава лобирати, док су из корпоративних кругова главно оружје – огласи“). Он, међутим, сматра да се у овом медију углавном успева одолети притисцима екстерних фактора, а да је одсуство пословних или политичке интереса и амбиција код менаџмента њихова главна брана против негативних утицаја, док медији нетранспарентне власничке структуре тешко могу имати високопрофесионалну уређивачку политику. С друге стране, последица непоштовања интереса екстерних актера јесте и ограничавање извора, које се неспорно одражава на квалитет садржаја, али се, како Хубер каже, настоје борити с тим.

Из ранијих делова овог рада, може се детаљније видети и однос запослених у овом медију према овим темама (као, уосталом, и у случају две преостале

медијске куће која су у овом раду примарно анализиране), а који су у овом истраживању такође изразили своје оцене по питању неколико важних тема (слобода медија од екстерних утицаја и квалитет уређивачке политике) које прате контекст медијског функционисања који се у оквиру овог сегмента рада настоји објаснити. Поједине такве оцене могу се детаљније видети и тумачити и кроз следећих неколико графикана.

На скали од један до пет оцените колико сте задовољни слободом коју имате у раду у медију у којем сте запослени.



На скали од један до пет оцените степен слободе медија у којем радите од екстерних утицаја.



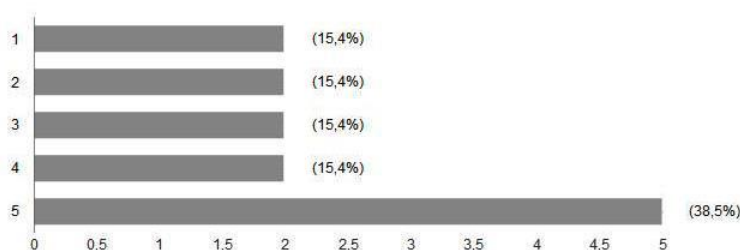
**Слике 29: Графикони односа запослених према контексту у којем функционише лист „Данас“**

Кад је реч о листу „Политика“, тренутно водећи човек у уредништву ове новине, *Жарко Ракић*, истиче постојање раздвојености уредничког и тзв. бизнис сектора у тој новини, наглашавајући да је њихов приоритет производња и публиковање квалитетног садржаја. Он тврди да не прихвата утицај по питању огласа и оглашавања и да не дозвољава да тај аспект утиче на уређивање и структуру новине, али и то да притисака увек има, а да одбрана зависи од

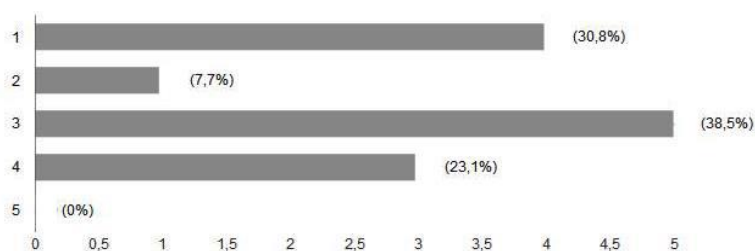
конкретне ситуације, успеха менаџмента, уредника, па и самих новинара у покушају да се одупру, и да се они труде да бране част и углед новине. *Љиљана Смајловић*, његова претходница, пак, примећује да се корпорације данас мање интересују за рекламе, али да се оне једнако, или чак и још више, боре за добар публицитет („за прикривени маркетинг, за интервјуе без тешких питања“).

Њихови запослени, међутим, имају свој угао посматрања на процесе који се могу сагледавати кроз призму аутономија и начина рада и уређивања ове новине, а он је добрим делом уочљив и у следећих неколико илустрација.

На скали од један до пет оцените колико сте задовољни слободом коју имате у раду у медију у којем сте запослени.



На скали од један до пет оцените степен слободе медија у којем радите од екстерних утицаја.



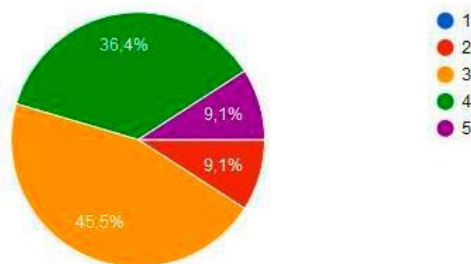
**Слика 30: Графикони односа запослених према контексту у којем функционише лист „Политика“**

У погледу ситуације у листу „Курир“, *Ратко Фелић*, који је у време реализације овог истраживања био његов главни и одговорни уредник, признаје да утицај екстерних фактора и његова рефлексја на уређивање и квалитет садржаја постоји и да су лицемерни они који тврде другачије, али и то да бити независан медији или новинар данас заправо значи друго – бити паметан у смислу

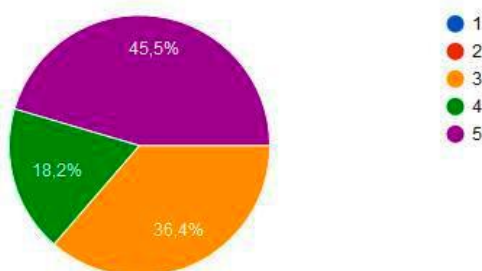
пословања („да опстанеш, а да уједно будеш и поштен према читаоцима, запосленима и држави“). Кроз притиске се, како он наводи, покушава вршити утицај и то увек постоји, али у контексту свакодневне одлуке он сматра да све зависи од индивидуалног случаја, јер је сам медијски посао, како каже, жив посао и прилагођавање је нужно, као и процена ризика и одлука о његовом прихватању и пристајању на штету. Актуелна занатско-уређивачка криза медија, сматра такође он, не разликује се много од неких ранијих, јер су неке кризе код нас увек актуелне и увек су се медији морали прилагођавати неким таквим изазовима. Као неке од одлика, наводи појачан утицај „медија-бајинг“ агенција, а преко њих, индиректно и оних који их контролишу, јер су оне увек врста „политичког тампона“, преко којег се дисциплинују непослушни, а награђују послушни медији. Из тог разлога се, наглашава Фемић, морају пронаћи модели који омогућавају да останеш свој, а да те притом не угуше. Постоје, сматра он, медији којима је то лакше јер су мање редакције и могу лакше да задрже своје усмерење и став, али и они сасвим провадини који немају проблема, али су ту садржај, а самим тим и очекивања читалаца, унапред дефинисана. *Јовица Кртинић*, један од бивших уредника ове новине, констатује да је утицај екстерних фактора по стабилност медија у Србији несумњив и да он доминантно одређује садржаје, позицију и стабилност медија. У таквим условима, како он каже, тешко можемо говорити о уређивању у класичном смислу, јер је тај посао одавно у потпуности измештен ка менаџменту, па кључни смер дају управљачке и власничке структуре, што нужно значи појаву цензуре и аутоцензуре. Одрас кризе медија на медије у Србији и специфичности од 2008, он посматра оцењујући да то није само последица глобалне економске кризе већ и настојања власти да ставе медије под контролу, од кад траје и константно се убрзава трансформација медија у огласне табле, а да је посебно драматичан тренутак представљала одлука о повлачењу државе из власништва медија што је резултирало гашењем великог броја локалних медија. Доминантни императив, стога, како оцењује, јесте воља политичких и пословних олигархија, а свако пристајање откида део оног што је простор професионализма.

Угао посматрања на ову тему и ставове радника листа „Куир“ пак, осликавају следећи одговори и дијаграми, који су такође детаљније приказани и у ранијим поглављима, у којима су исцрпније приказани налази овог истраживања.

На скали од један до пет (1-низак, 5-висок) оцените степен слободе медија у којем радите од екстерних утицаја.



На скали од један до пет оцените колико сте задовољни слободом коју имате при раду у медију у којем сте запослени.



**Слике 31: Графикони односа запослених према контексту у којем функционише лист „Куир“**

Када је реч о генералним оценама запослених у анализираним медијима по питању тога да ли су се, и ако јесу – какве промене су се догодиле у начину организације редакције и уређивачким стратегијама у последњих неколико година, они који су учествовали у овом истраживању имају различита мишљења: од оног да се у медијској кући у којој раде „стратегијски ништа значајно није променило, осим што већина уредника и новинара све мање професионално приступа послу и површност је све израженија“, па до оцене да се „променило

апсолутно све, а власницима и уредницима медија ништа није јасно, па покушавају да ураде нешто, јер знају да нешто треба да се уради, али им није јасно шта, па иду онако како их вода или струја носе“.

Оба пола спектра оваквих ставова, и поред своје различитости, једнако јасно указују на незадовољство актуелним стањем и оним што се тренутно предузима. Поједина мишљења су још и конкретнија, попут оних који истичу да „уредници сада више размишљају да ли ће медији добити неки оглас него којом темом ће се бавити, а редакције су принуђене да смањују број људи, јер пара једноставно нема“, или оних које наводе специфичности њихове редакције, попут запослених у листу „Данас“, који наводе да су власници листа у потрази за средствима финансирања, до којих је све теже доћи, па је „тренутно актуелна стратегија уређивања новине више него раније критична према актуелној власти, што се и те како осећа у фирми, јер се повлаче огласи које су добијали од државних институција“.

По питању прогноза последица утицаја нових технологија на њихов рад и будућност новинарске професије, али и будућност медија у којем раде, мишљења су такође изразито различита, од оних који виде искључиво негативне ефекте, констатујући да „полако али сигурно нестају и новинарство и новине“, до оних који у свему ипак виде позитивне прилике, а који оцењују да ће се „већ одржавају и наставиће да утичу углавном позитивно, јер нове технологије – интернет, друштвене мреже и нови начини комуникације – омогућавају новинарима да брже долазе до информација“, али који такође упозоравају и на то да је то с друге стране „и мач с две оштрице, јер често такав начин комуникације не омогућава долажење до детаља које саговорници желе да сакрију на неки начин“. Постоје и на ову тему конкретнија запажања оних медијских радника који признају да тешко могу да прогнозирају било шта јер „у медију у којем раде тренутно нема јасне стратегије по овом питању“, а што такође указује на њихово незадовољство актуелним стањем и медијским менаџментом, као и оних који примећу да се „развој нових технологија већ осећа и утиче на медиј у којем раде, а да ствари још не функционишу онако како би хтели“, али да је „чињеница која се свакодневно потврђује та да је будућност на интернету“. Већина оцена, пак, сагласна је у томе да би менаџмент, заједно с уредницима, требало да одлучи како ће новина да



изгледа у будућности и да ли је можда решење у томе да се концепт дневних новина сасвим промени, па чак и на тај начин што би се мењао формат, чак и по питању излажења, примера ради, тако што би се прешло у формат недељника.

Утицај нових технологија на штампано издање и конкретне уређивачке концепције у новинама и иновације које све то доноси, према већини учесника истраживања, огледа се у томе што интернет сајтови постају важнији од штампаног издања, па се мора бити бржи у извештавању, а начин за то је и тактика да вести прво иду на сајт. Осим тога, примећује се генерално да је све више дневно-информативних портала, да је конкуренција велика, тако да би требало смислити нешто ново. Можда у појединим случајевима, како пример ради размишљају запослени у листу „Данас“, треба и заштитити штампано издање тако што би се оно „претворило у недељник с добрим причама, а сајт усмерио на дневном информисању, уз маркетиншка улагања у промовисање сајта и привлачење компанија које би се рекламирале на њему“. Запослени, међутим, запажају то да је могуће постићи добру интеракцију, али и да се генерално у Србији још увек не разуме природа дигиталних медија, па се уместо да штампа надопуњује портал и обратно, догађа то да се ове две платформе исте куће „међусобно кољу и праве сами себи конкуренцију“, јер се не схвата да су „дигитални медији реалност коју треба разумети и користити“.

На успешну организације редакције и одабир уређивачких концепција, утичу, како сматрају сви учесници у истраживању, пре свега руководство фирме и уредници („у приватним медијима власник, а у државним власт на том нивоу“), а примећује се и то да „обичне новинаре нико ништа углавном и не пита“ („они су извођачи радова и питање је само како ће их извести“), а често у свему недостаје и добре организације.

Екстерни утицај на медије неспорно постоје, и у томе су сагласни сви, а његови облици испољавања су углавном „кроз спрегу политичких и економских притисака“, или, конкретније, кроз „бизнис, политичаре и криминалне кругове“. Основни инструмент таквог утицаја, очекивано, како већина потврђује, представља повлачење огласа или претња повлачењем, али постоје и различите друге методе „ако се неком то што пишете не свиђа“.

У случају непоштовања интереса екстерних актера (политичке партије, економске корпорације...) долази до ограничавања извора („наравно, представници политичких партија одбијају да говоре за медије којима нису задовољни, корпорације укину огласе...“). То се, како указују сви, очекивано одражава на квалитет садржаја, али, како такође кажу, пре свега на смањење простора-броја страна“, што на крају значи и то да се смањује квалитет који се нуди читаоцима („уместо, на пример 32 стране, ви им нудите 24“), али је занимљиво мишљење и то да је у тим случајевима „чак и ако неко нема или не жели да одговори, и то некад више него довољан одговор“. Притисци се, како испитаници наводе, најчешће врше ограничавањем огласа, али и слањем различитих инспекција које се труде да открију („или измисле“) неправилности у раду медија, али и тако што се не желе давати изјаве „неподобним медијима“, прети тужбама, телефонски упозорава и прети новинарима и уредницима... С друге стране, као начин да се пружи отпор екстерним притисцима, види се оглушавања на исте, али и јасно указивање на њихово постојање, али и примена свих тих метода заједно: „ићи на све фронтове, оглашавати у јавности, понекад и интернационализовати нешто и обратити се некоме за помоћ; размотрити све могуће опције, па видети шта ће упалити; да ли једна, неколико њих или све заједно“. Истовремено се, међутим, признају стварност и реалност који утичу на то да „ако немате утицајну и богату залеђину, морате да се држите своје професије и надате да нисте превише наљутили оне одозго“.

Након свега, могло би се констатовати да запослени у медијима који су били у примарном фокусу анализа реализованих у оквиру овог истраживања јасно потврђују постојање екстерних утицаја, о којима се и у ширем друштвеном контексту говори, али на нивоу „јавне тајне“. Тачније, већина добијених одговора указује на то да су данас у медијима и око медија, и проблеми и успеси, и кадрирање и уређивачка политика, и те како у врсти зависног односа према мањем или већем постојању таквих утицаја. И даље од тога, јер поједини медији, а самим тим и целокупна њихова уређивачка политика, утисак је, постоје и засновани су, пре свега, на томе да служе интересима таквих актера. С друге стране, чак и они ретки позитивни примери, који се често наводе као професионални и кредибилни, такође не негирају да такви покушаји постоје и да

се неретко пред њима попушта, трагајући за мером утицаја који се може прихватити, а да трајно не поремете њихов рад и статус у јавности и на тржишту.

Истовремено, одговарајући директно на питања кога сматрају најодговорнијим за уређивачку политику и генералну стабилност на тржишту, менаџмент тих медија не спори да су они баш ти који имају пресудну улогу, и да, стога, они настоје да балансирају између различитих утицаја на рад и пословање медија и негативних ефеката које они могу да произведу, предузимајући „герилске тактике“ и „балансирајући“ у контексту који представља својеврсни „еквибријум“, а који, пак, мора водити проналажењу новог модела који би им омогућио да опстану. Крајњи производ свега побројаног, међутим, постају и садржаји тих медија које публика свакодневно „конзумира“, често не размишљајући шта иза њих стоји. Разлог за то свакако јесте и недовољна способност читалаштва (ниво медијске писмености) да такве утицаје препозна, садржаје филтрира и тумачи на прави начин.

*Поједине тезе од којих полази ово истраживање* истичу, између осталог, да на рад медија утиче зависност од екстерних актера, а да је финансијски притисак (који се, пре свега, врши кроз оглашавање) главни инструмент утицаја екстерних актера. С друге стране, неке од тих теза наглашавају и то да екстерни и интерни фактори чине сложен механизам у којем влада преговарачки однос, а да је баланс тих утицаја један од предуслова доброг пословања.

Уколико се осврнемо на налазе до којих се дошло у овом истраживању, наведених детаљније у ранијим сегментима рада, а делом елаборираних и у овом делу, оправданост ових теза је несумњиво утемељена у стварности. С друге стране, о последицама које исходују из такве организације рада медија, се, пак, може говорити из најразличитијих полазишта, али су оне махом негативне. И то, нажалост, пре свега по саме медије и њихов опстанак на медијском тржишту.

## ***6.2. Процес производње адекватног садржаја и тежња за успехом на тржишту***

Начин рада медија, садржај који они производе и позиција коју имају на тржишту, као мере њиховог успеха и утицаја, суштинске су теме при анализи

њихове свакодневице. Наиме, након мноштва теоријских промишљања и практичних увида, и даље се као темељно намеће питање – да ли се медији данас, и поред свих неспорних промена, смеју посматрати искључиво из „бизнис“ угла, односно као комерцијалне алатке и роба једнака тостерима? Тачније, без озбиљнијег промишљања њихове улоге и одговорности, самим тим и бриге за сам медијски садржај и ефекте које он производи.

Како год да покушамо да сагледамо ове теме, већи део анализа и закључака осцилираће између два позната пола, која су и у овом раду неретко истицана – примарног доживљаја медија као бизниса, што они одавно неспорно јесу, и важности остваривања друштвене улоге медија, која им је „по рођењу“ додељена. У оба случаја, међутим, неупитан је и страх који приморава на посебан опрез, а који свакако не долази искључиво из оне традиционалне (многи ће рећи конзервативне) позиције забринуте за одговорност и ширу улогу медија у друштву, већ и из перспективе која за фокус управо има њихов опстанак на тржишту, а ка којој је добрано усмерен и овај рад.

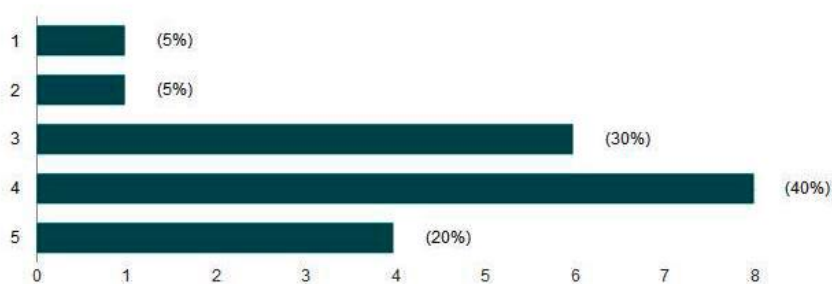
Џозеф Тјуроу напомиње да су медијске компаније заправо „медијске производне фирме која стварају материјале (садржаје) који ће бити дистрибуирани преко једног или више медија“ (2012: 105). Он истиче и то да све медијске организације морају да „произведу, изложе, дистрибуирају и финансирају медијске садржаје на начин који ће имати највише успеха код њихове публике“ (Исто: 103-104). Сви ови аспекти стога, како он закључује, захтевају финансијска средства да би могли бити реализовани и постојање одређених државних прописа. Примери широм света и глобални трендови потврђују да је већина процеса на медијском тржишту уоквирена настојањима медијских компанија да одаберу и објаве адекватан садржај и истовремено остваре најбољи могући финансијски резултат на тржишту. Домаћа искуства, делом објашљена и у овом раду, једнако показују непрестану борбу за изналажење оптималне позиције-баланса (модела рада и пословног функционисања) између ове „две ватре“.

*Драгољуб Петровић* истиче да је његова идеја по доласку на место главног и одговорног уредника била то да „Данас“ остане оно што је увек био – лист који критикује и објављује оно што други не смеју, а да власници новине, који су и

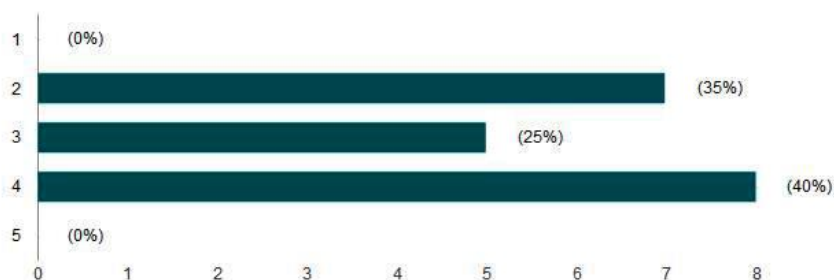
кључни фактор који утиче на проналазак баланса у процесу производње садржаја и императива за одржањем на тржишту, не траже да праве успех на тржишту неким „неданасовским“ садржајима. Посебно занимљиво је, пак, како он наводи, то да одређени подаци указују на то да им расте углед, али не и тираж. *Зоран Пановић* истиче да му је најважније било да усклади уређивачку политику с ресурсима менаџмента, а да је то могуће „ако успеш да будеш паметнији од власника“, како би могао да дођеш до баланса („проценити колико можеш да платиш одређени став и критику, разбијајући мимикрију и хипокризију потенцијалних читалаца“). *Здравко Хубер*, пак, каже да је основна амбиција менаџмента новине управо то да лист „Данас“ буде високопрофесионална медијска кућа, али и одржив пословни субјект на тржишту.

Запослени у овој редакцији који су учествовали у овом истраживању, генералну усмереност ове новине на тржишту и одабир циљне групе – публике којој се обраћају, доживљавају на свој начин, и то је детаљније представљено и у појединим ранијим деловима овог рада, а може се видети и из њихових одговора на питања која су збирно представљена у следећим графичким приказима.

На скали од један до пет оцените одабир циљне групе листа „Данас“.



На скали од један до пет оцените генералну усмереност листа „Данас“ на тржишту.

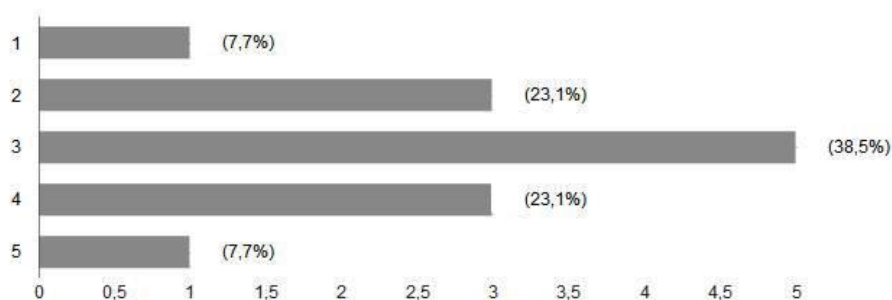


**Слика 32: Графикон односа запослених према тржишној усмерености листа „Данас“**

*Жарко Ракић* из листа „Политика“ констатује да нема универзалне формуле за успех, него да свако мора да пронађе своје место под сунцем, а да је усмереност ка квалитетном новинарству у актуелним условима предност за новину коју он уреднички води, јер су они само тако сигурни у квалитет оног што раде.

Радници ове новине, пак, имају следеће ставове кад је реч о генералним показатељима уређивачки стремљења ове новине на тржишту.

На скали од један до пет оцените генералну усмереност листа „Политика“ на медијском тржишту и одабир циљне групе.



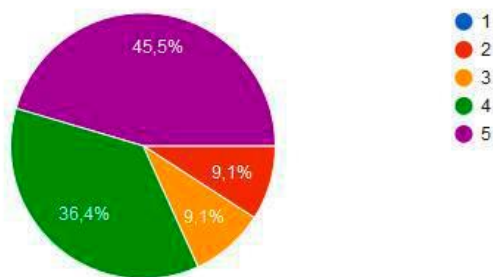
**Слика 33: Графикони односа запослених према тржишној усмерености листа „Политика“**

*Ратко Фемић*, уредник у листу „Курир“, напомиње да се мора увек знати где радиш и бити лојалан, а да се о постојању интегритета не може се судити на основу начина обраћања, језика и стила, већ да се он стиче годинама, а доказује

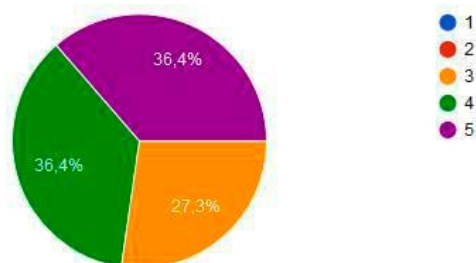
тима колико дуго постојиш и колико ти читаоци верују, јер се тима не може манипулисати дугорочно. *Јовица Кртинић*, један од његових претходника, сматра да је успешна организације редакције и одабир уређивачких концепција, односно баланс између производње садржаја и тежње за успехом на тржишту, ствар бројних компромиса, а да су сви принуђени да свој изглед и садржај прилагођавају укусима читалачке публике или владајућих номенклатура. Неретко, каже он, дешава се и то да се у кратком временском периоду усмерења измене, што свакако с једне стране доноси, а с друге односи резултате, а данас му је, како наводи, тешко да и замисли идеалну ситуацију у којој уредник у Србији може да бира и организује организацију како би задовољио доминантне императиве квалитета садржаја и амбиција оних са стране који утичу на излед новине. *Дејан Волф*, директор компаније у оквиру које функционише овај дневни лист, истиче да је „Курир“ део приватне фирме и стога приморан да другачије посматра тржиште и своје потребе, а да свакако не би постојали толико дуго да не вреде.

Ставови запослених у овој редакцији у погледу овде истакнутих тема, усмерења су које се може прочитати из следећих дијаграма које они приказују.

На скали од један до пет (1-веома лош, а 5-веома добар) оцените генералну усмереност листа „Курир“ на тржишту.



На скали од један до пет (1-веома лош, а 5-веома добар) оцените одабир циљне групе листа „Курир“.



**Слика 34: Графикони односа запослених према тржишној усмерености листа „Курир“**

Постизање баланса између процеса производње садржаја и тежње за успехом на тржишту, према мишљењу већине учесника у овом истраживању, данас је изузетно тешко. Самим тим и у Србији, јер наше тржиште, како учесници овог истраживања такође истичу, тражи управо сензационализам, што подразумева непрофесионализам, па је „тешко одупрети се тој мантри ако хоћете да будете успешни на тржишту“. Они, међутим, напомињу и то да је за почетак потребно „мало више озбиљности и боље организације“, а да би добра формула, можда била то да се „покуша бити различит“, али и да „постоје рестрикције од стране власти према различитима, односно независним медијима“, Интересанто је да се као предуслов наводи да је потребно да постоје добри новинари и уредници, али и да би они „морали да воле свој посао и буду материјално независни, тј. довољно богати да се баве медијима, у којима данас нема неке зараде“.

Поједини, пак, наводе и то да би се добрим анализирањем и пропитивањем јавности, али и запослених у медијима („некада су постојали редакцијски састанци где су се једном недељно окупљали сви запослени“), где би „и једни и други и трећи могли да изнесу идеје, чују шта менаџмент и колегијум мисле и дођу до решења у ходу“, можда могло радити на остваривању овог циља, јер би „онда знали како сви размишљају и шта је изводљиво, а шта није“.



Налази овог истраживања, делом садржани у одговорима и ставовима који су истакнути и у овом делу рада, указују на то да је стварност домаћих медија такође уоквирена двосмерним процесом – настојањем да се изабере и на најбољи начин представи адекватан медијски садржај, као и тежњом да крајњи резултат уједно буде и што бољи финансијски (пословни) резултат. Стога никако није реч о активностима која се могу посматрати и водити на два одвојена колосека, а која су неретко оличена у борби између уређивачког и бизнис сектора унутар медија, већ о сложеној и двосмерној, али симултано вођеној активности, која мора тежити синхронизацији свих различитих активности и оптималном сагледавању позиције и циљева на тржишту.

Тај пут никако не сме значити и пристајање на „труле компромисе“ који би отворили врата инструментализацији медија, већ, напротив, проналаску модела који би такве утицаја надјачао и пацификовао у свакодневици медија, водећи њиховом професионалном одржању на тржишту. Сви учесници у истраживању директно указују на то да то и јесте њихов основни задатак и циљ, али и то да је крајњи резултат по питању успешности, ипак, још немогуће спознати, а да свако има право на одабир свог пута и проналазак свог места на тржишту.

Све наведено је стога и *потврда валидности одређених теза од којих полази овај рад*, индиректно, на тај начин, сугеришући и оправданости генералне хипотезе која инсистира на важности и утицају улоге медијског менаџмента.

### **6.3. Одговорност менаџмента за организацију и уређивачке концепције**

Тема одговорности и примарног утицаја на рад медија, а самим тим и различитих врста негативности које он производи (по шири друштвени контекст, али и по саме медије), готово увек је део дискусија и радова на тему анализе медијског рада и индустрије. Питања која се стога често постављају јесу и она – да ли су медији данас жртве или кривци, односно ако њихова кривица постоји, колики је њихов удео у њој, и да ли је онда, у случају постојања исте, заправо реч о њиховом својеврсном саучесништву у актуелној кризи? Конкретније, није без основа и питање — може ли се, у том случају, без фатализма, говорити и о самоубилачким намерама самих медија?

Серж Алими, директор и главни уредник „Монд дипломатика“, током свог недавног излагања на једној конференцији у Србији, констатовао је да новинари данас „немају утицај у ком правцу ће њихове новине ићи“, већ да се „приближавамо условима у којима нема речи о аутоцензури, већ о економским принудама“, јер „ако желите да задржите посао, ви морате радити онако како власник хоће“ (Према листу „Политика“, 2016)<sup>84</sup>. Он такође оцењује да би медији волели да стварају јавно мњење, али то не чине, јер се људи информишу и на друге начине“. Манојло Вукотић, дугогодишњи директор и главни и одговорни уредник листа „Вечерње новости“, констатајући зашто пропадају српске новине, пак, истиче (Према магазину „Недељник“, мај 2017)<sup>85</sup> да је „основни разлог то што су на челу већине њих махом некомпетентни уредници и неостварени новинари, али је узрока више“.

Представници менаџмента који су били део узорка овог истраживања, сходно својим искуствима и односу према појединачним питањима, говорили су у оквиру истраживања о стању у свету медија, глобално и локално посматрано, као и својој свакодневици и изазовима с којима се сусрећу, на основу чега се настојало закључити какав је њихов генерални став и компетенције, при чему им је дат простор и за другачије перспективе и општији осврт на актуелну ситуацију.

*Дража Петровић* по питању одговорности медијског менаџмента сматра да су власници медија најважнији, јер ако они не желе да његов медиј буде професионалан, већ по сваку цену сензационалистички или ексклузиван, без обзира на последице, могу да имају најбоље новинаре, али ће резултати ипак изостати. Свој однос према управљању ресурса и циљ којем он тежи у том послу, објашњава тако што напомиње да је његова идеја била да „Данас“ остане оно што је увек био, наводећи да ова новина има централизован менаџмент, јер фактички, директор одлучује о свему, а помаже му неколико људи из стручних служби, док, с друге стране, нема финансијске стабилности, али запослени могу да се баве стварима у које верују. *Зоран Пановић* је сигуран да би с променом приступа или

---

<sup>84</sup> Наведено према извештају са конференције „Будућност и слободни медији у њој“, доступном на страници: <http://www.politika.rs/scc/clanak/355194/Pogledi/Buducnost-i-slobodni-mediji-u-njoj>

<sup>85</sup> Наведено према тексту „Зашто пропадају српске новине“, доступном на страници: <http://www.nedeljnik.rs/nedeljnik/portals/news/manojlo-manjo-vukotic-zasto-propadaju-srpske-novine-citajte-u-nedeljniku/>

продајом новине и неком другачијом власничком структуре дошло до бољег тиража, али да то онда не би била иста новина – па је зато реч и „о својеврсном зачараном кругу“. Он је, како каже, желео да мало прошири базу читалаца, јер сматра да је грађанска Србија шира од оног што се о томе често мисли, док се сада лист опет мало вратио на ужи фокус међу циљном публиком. Обе тактике сматра легитимним, јер се мењају и друштвене околности. Очењује да се лист „Данас“ мора даље трансформисати, али да је свакако добар ако се упореди с конкуренцијом, као и то да он може да опстане и уз паметан менаџмент мало и прошири своју публику, сасвим се позиционирајући у погледу утицаја, али и да су могући домети повећања читалаштва лимитирани, јер би они значили и промену суштине овог дневног листа. Одговорност менаџмента и искуства Зорана Пановића у том погледу су таква да он истиче да му је најважније било да усклади уређивачку политику с ресурсима новине. *Здравко Хубер* напомиње да се менаџмент новине труди колико је могуће, а да је примарно стратешко усмерење производња квалитетног садржаја и заштита ширег друштвеног интереса, што за последицу има мали тираж, али и верне читаоце. Као основне одговорности менаџмента, он види то да се медиј учини тржишно одрживим, а као најодговорнијег за управљање ресурсима директора-генералног менаџера медија, док на успешну организације редакције и одабир уређивачких концепција пресудно стога утиче способност руководећег „стафа“.

Запослени су такође имали прилику да оцене рад и утицај улоге менаџмента ове медијске куће. Њихов став има одраз и у следећем дијаграму, који је један од оних који су детаљније приказани и у ранијим сегментима овог рада.

На скали од један до пет оцените рад менаџмента медија у ком радите и њихове компетенције (управљање ресурсима и организација редакције).

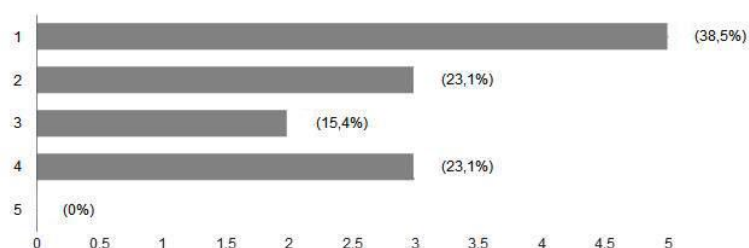


**Слика 35:** Графикон односа запослених према менаџменту листа „Данас“

*Жарко Ракић* као свој примарни задатак види информативне аспекте, јер менаџмент и уређивачки део имају свој опсег посла, а сусрећу се кроз маркетинг. За сад, како он каже, у листу „Политика“ успевају да имају релативно стабилно пословање и не постоји веће незадовољство економским условима у којима се ради. *Љиљана Смајловић* је, како наводи, желела да отвори редакцију за различита мишљења и перспективе, а циљ јој је био да „Политика“ поново постане либерални глас који учтивим тоном саопштава све што се у свету и у Србији дешава, али и који борбено брани националне интересе ником не ускраћујући право гласа („показује да разуме и Србију и спољашни свет“), који не презира обичан свет и не гаји предрасуде и мржњу, не шири теорије завере и не пропагира страх према спољашњем свету.

Запослени у овој редакцији такође су исказали и своје мишљење о менаџменту ове новине, а које је је видљиво и из следећег графикана.

На скали од један до пет оцените рад менаџмента медија у ком радите и њихове компетенције (управљање ресурсима и организација редакције).



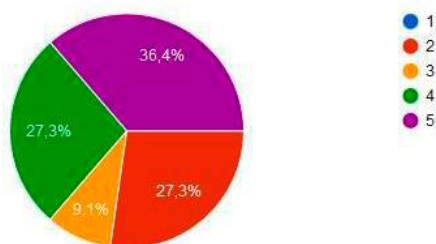
**Слика 35:** Графикон односа запослених према менаџменту листа „Политика“

*Ратко Фелић* истиче да подељеност и делегирање дужности и одговорности у листу „Курир“ постоји, као и у компанији која тај лист издаје („Адрија Медија Група“). *Јовица Кртинић* примећује да је прошло време великих редакција, новинара специјализованих за одређене секторе, а нарочито време луксуза да сваки лист има своју дописничку мрежу. Напомиње и то да је позиција уредника у време кад је он радио тај посао била веома важна, али и да би претерано било рећи да је и данас уредник сведен само на пуког извршиоца. Вештина уредника, сматра он, данас је, пак, у томе да успеју прикрију отворено

мешање различитих центара моћи и остави читалачку публику у уверењу да и даље вреди издвојити новац за садржај који им се нуди.

Људи којима се свакодневно делегирају задаци у овој дневној новини на следећи начин доживљавају улогу и рад своји претпостављених.

На скали од један до пет (1-веома лош, а 5-веома добар) оцените рад менаџмента медија у ком радите и њихове компетенције - управљање ресурсима и организацију послова унутар редакције.



**Слика 36: Графикон односа запослених према менаџменту листа „Курир“**

Свеукупно гледано, као најважнији ресурси за функционисање медија, на анализираним случајевима, али и шире, виде се, по свему судећи, пре свега новац, али и људи и информација, а основни циљ свих процеса мора бити то да се сви они обухвате и пронађе и одржива равнотежа. Многи учесници овог истраживања, међутим, ипак признају да је то изузетно тешко питање данас.

Утицај медијског менаџмента-управљања на пословну стабилност медија, по многим, недовољно је познат, док други, пак, сматрају да је он кључан, јер „без доброг менаџмента нема стабилности – нема медија уопште“, а постоје и они који оцењују да он не би морао да буде негативан, али то зависи од менаџмента, јер „ако они раде свој посао и не мешају се у уређивачку политику, резултати могу бити и позитивни“. Поједини, пак, продубљују ову тему, истичући да је „кључан онај ко има паре, јер тај има и власт, па он заступа своје интересе, што је потпуно легитимно, али је само ствар у томе како се то ради, односно да ли је то урађено пристојно и у складу с елементарним професионалним стандардима, или чим отворите новине видите ко на огласној табли кога власници и менаџмент подржавају“. Запослени у анализираним медијима, можда баш из оваквих разлога,

напомињу и то да је „понекад важно створити и привид објективности и непристрасности иако знамо да нема ни једног ни другог“.

Као основне одговорности медијског менаџмента, види се то да медију обезбеде довољно средстава да може да опстане („барем је тако у Србији“), да пронађу најбољи могући начин финансирања, да рекламирају свој медиј, обезбеде огласе и наплате их, обезбеде нормално функционисање новина и да адекватно, колико је то могуће, плате новинаре и остало особље које ради, али и то да учине да се поштују права запослених.

Налази истраживања, по свему судећи, *очекивано и недвосмислено потврђују суштинску одговорност медијског менаџмента* у погледу тога како се организује редакција и усмерава уређивачка политика. Они, на тај начин, уједно *потврђују и основаност одређених теза од којих је полазило ово истраживање*. Реч је, пре свега, о оним тезама које су биле засноване на томе да су рад и професионализам запослених у медијима интерна димензија утицаја на квалитет рада и садржаја, који се последично одражавају и на пословање и стабилност рада медија, и да на тај процес пре свега утичу сами медијски актери, а пре свих менаџмент медија, док су, с друге стране, услед одсуства механизма заштите, највише угрожени професионализам и пословање у оквирима штампаних медија.

Такво стање ствари донекле указује и на потребу појединих актера (унутар медија, али и ван њих) да се о овој теми не говори превише, па улога најважнијих медијских актера (менаџмента) можда баш зато често остаје ван оквира различитих студија и анализа, а самим тим и ван фокуса јавности, која бива приморана да о одређеним медијима, њиховој улози и садржајима, без веће представе о механизмима који постоје „иза завесе“, а имају пресудну улогу по то што бива видљиво кад производи медијских процеса доспеју до њих.

#### **6.4. Уређивачке концепције и пословни резултати медија**

Добар део актуелних расправа о медијима и њиховој будућности усмерен је ка питању – шта предузети како би се поједини медији сачували? Конкретније, разматрају се изазови и проблеми, а насупрот њима и могуће стратегије које би помогле њиховом опстанку. У том мисаоном оквиру, једна од најфреквентнијих

тема свакако је она која прати питање – шта медији и њихови запослени могу да предузму како би помогли сопствену будућност, а која, пак, прати раније питање о одговорности (саучесништву) самих медија у сопственом пропадању.

Претходни сегменти овог рада су донекле указали на одговорност самих медијских актера и последице које су резултат рада и обављања задатака у самим медијима, као и на важност одабира адекватно уређивачког приступа и политике. Наиме, као један од основних инструмената утицаја медија, а сходно томе и оружја које би могло бити употребљеној у тој борби, јесте оно што заправо представља њихов примарни производ, а то је сам медијски садржај, односно начин уређивања медија и информације које они кроз тај процес изабери и изложе јавности. Крис Сатклиф (*Chris Sutcliffe*) сматра да новинарство нема данас проблем са актуелном дигиталном трансформацијом, већ пре свега са садржајем који производи, јер се фокус изградње публице преместио ка тактикама за скретање и освајање пажње публице (Према платформи „The Media Briefing“, 2017). Новине су, напомиње он, медијске компаније, чија природа је „*user-centric*“ усмерења, односно усмерена ка читаоцима-гледаоцима, и то их приморава да се више пажње посвећује креирању садржаја који подстичу ангажман публице и интерацију око тих тема.

Да би се у томе успело, мора се разумети публика ка којој је тај медиј усмерен и садржај прилагођавати њима. Уздати се у тзв. масовну публику, која се данас, по свему судећи, не сме на тај начин посматрати, односно у аутоматизовано креирање садржаја без тих предуслова, значи и велику могућност промашаја и инвестицију која на крају значи садржај неприлагођен циљаној публици. Тјуроу наводи (2012: 106) да производња медијских садржаја захтева „организовани, симултани ангажман и креативног и административног особља у једној медијској компанији, где административно води рачуна да компанија стабилно послује и они морају савршено познавати тај медиј, као и своје обавезе и задатке (књиговодство, маркетинг, право...), како би једна медијска компанија била успешна у том аспекту рада“. Они, на тај начин, нису „непосредно у вези са стварањем медијских материјала, јер је то део одговорности креативног особља које иницира одређене идеје у том погледу и учествује у формирању финалног изгледа тих материјала“ (Исто).

Генерално гледано, узимајући у обзир и то да су резултати пословања три дневне новине које су биле у фокусу овог истраживања у глобалу поређени и с подацима који се на односе на рад појединих других медија (исте врсте) на домаћем али и осталим тржиштима, могла би се констатовати исправност полазних теза о озбиљним економским проблемима с којима се сусреће читав овај део медијске индустрије (вероватно не само тај). Наиме, општи утисак о стању у медијима, пре свега оног профила који је у примарном фокусу овог рада (тзв. традиционални медији, конкретније дневне новине) и уже – пресек стања тих медија унутар медијског система Србије, потврђују генералне оцене о економски доста неповољној ситуацији и перспективи по њих. Услед таквог, прилично лошег тренутка, утисак економиста консултованих током припреме овог рада јесте и тај да параметре и индикаторе њиховог економског пословања није нимало лако тумачити на основу неких општих метода и упоређивати с појединим глобалним показатељима или компанијама другачијег пословног профила и оријентације. Разлог је то што су успешни примери из других, економски и правно очигледно уређенијих средина тешко упоредиви, док, с друге стране, у домаћим и сличним срединама готово и да не постоји пример који би, из свих потребних аспеката, било могуће употребити као позитиван еталон за упоређивање и уочавање препорука за даљи рад. Остаје, пак, отворено питање – шта је, осим глобалних трендова, домаћа специфичност по питању узрока стања? Многи аутори и домаћи медијски делатници, чији погледи на домаћи медијски пејзаж су различити по много чему (Манојло Вукотић, Здравко Хубер, Слободан Рељић...), сагласни су, међутим, у констатацији да је реч о одабиру уређивачких стратегија и политика, односно квалитету објављеног садржаја и његовој прилагођености публици, о чему је и из глобалне перспективе било више речи и у овом сегменту овог рада.

*Дража Петровић* напомиње да „Данас“ традиционално не прати комерцијалне садржаје, нити црну хронику, и да их то удаљава од широке публике. Имали су, како такође каже, покушај да буду таблоид за интелектуалце, али се то показало као растеривање читалачке публике, премда новина свакако у погледу масовности публике губи тиме јер неће да пређе „црвену линију“ у овом погледу. *Зоран Пановић* констатује да је ова новина у одређеном смислу уникатна и препознатљива, и да свакако може да буде и већа у погледу домета на тржишту,



али да она онда, ипак, не била и оваква каква је сад. Он, такође, истиче и то да је данас много садржаја и медија и да је зато свакако тешко доћи до изражаја. *Здравко Хубер* наглашава да је лист „Данас“ по питању одабира тема које се обрађују и циљне групе којој се обраћа доминантно усмерен ка интелектуално захтевнијој публици која жели да сазна и „бекграунд“ догађаја и која има способност слободног критичког мишљења. Кад је реч о ефектима такве уређивачке политике на пословање, он признаје и то да у ретким приликама сарадње с еманципованим екстерним фактором, који разуме и прихвата улогу медија у друштву, управљачи медија и ти фактори могу удружени да позитивно утичу на пословну стабилност медија; чешће је, пак, како каже, на медијским управљачима да процене шта добијају а шта губе „у дилу“ с екстерним фактором.

Запослени у листу „Данас“ су вредновали и изглед новине и њену уређивачку политику, а суму тих оцена представљају илустрације у наставку.

На скали од један до пет оцените уређивачку политику медија у ком радите.



На скали од један до пет оцените структуру новине - изглед рубрика и оријентацију садржаја у листу „Данас“.



**Слика 38: Графикони односа запослених према начину уређивања листа „Данас“**

*Жарко Ракић* констатује да свако има своју истину и да с правом може рећи да је баш он исправан – и они који кажу да је доказ исправности стратегије коју „Политика“ следи њена вишедеценијска традиција, али и они који се данас могу похвалити већим тиражима од те новине – он, наиме, сугерише да процена није лака, а да јединствени критеријуми за њену реализацију не постоје. Није лако и много је чинилаца на које се не може утицати директно, како он такође признаје, али је, како такође каже, на њему и његовим колегама да праве добре новине, поштују традицију „Политике“ и постулате квалитетног новинарства, у очигледно отежаним економским условима („ако успемо у таквим намерама – можемо да се надамо конкретнијем опстанку на тржишту“). *Љиљана Смајловић* наводи своје искуство акцентујући могући проблем (који се на послетку и догодио) када се дође до тога да је већи удео маркетинга у укупном приходу новине, односно када профит од продаје саме новине и популарности њеног садржаја буде у другом плану, а што је у случају овог дневног листа представљало својеврсни „тег око врата“ и озбиљан проблем када је дошло до пада тржишта реклама, брзо након њеног првог одласка из ове редакције. *Сузана Савковић Ступар*, пак, сматра да је новац и даље доминантан фактор, а да има истине и у томе да они који имају новца више и раде и да, стога, имају мање времена и стрпљења да читају новине, поготову оне као што је „Политика“ и да је зато тешко рећи и да ли новине (пре свега као што је „Политика“) имају будућност.

Оцене њихових запослених су такође биле прикупљане, и оне су видљиве и из следећих графичких илустрација.

На скали од један до пет оцените уређивачку политику медија у ком радите.



На скали од један до пет оцените структуру новине у листу „Политика“ (изглед рубрика и оријентацију садржаја).

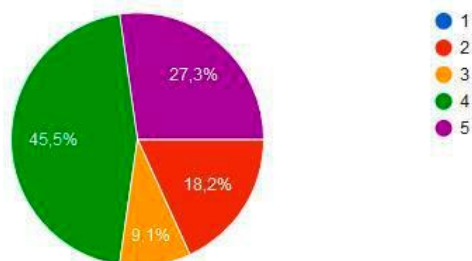


**Слика 39: Графикони односа запослених према начину уређивања листа „Политика“**

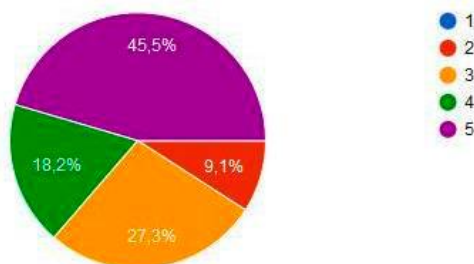
*Ратко Фелић* запажа да се финансијски и уређивачки аспект данас све више прожимају, а да су последице по одрживост оних медија који пристају на инструментализацију и екстерни утицај по своју уређивачку политику углавном негативне – такви медији, сматра он, једино могу бити одрживи ако се капитал стечен кроз такав утицај на време искористи тако што се пређе у нови контекст пословања и рада – када тај утицај престаје да постоји. *Јовица Кртинић* примећује да је данас огласа у дневној штампи све мање, а да је то у ранијем периоду било значајно искушење, у којем је уредништво по правилу извлачило дебљи крај. Новине се зато, како он сматра, данас посматрају као огласне табле, а све је условљено кризом у којој су се медији нашли и покушајима тражења одговора који би поспешило њихову продају, а да свако ко има претензију да буде креатор медија тражи начин како да привуче пажњу конзументата и да је јасно да најбоље пролазе оне визуелне. Јасно је, истиче он, и то да је за опстанак медија кључна њихова повезаност са интересним групама.

Запослени у редакцији листа „Курир“ такође имају поглед на уређивање и структуру новине, а он се може видети у наредним графичким приказима.

На скали од један до пет (1-веома лоша, а 5-веома добра) оцените уређивачку политику медија у ком радите.



На скали од један до пет (1-веома лош, а 5-веома добар) оцените структуру штампаног издања листа „Куир“ - изглед рубрика и оријентацију садржаја.



**Слика 40: Графикони односа запослених према начину уређивања листа „Куир“**

Могућност медија да утичу на побољшање свог економског положаја и начин за остваривање дугорочније пословне стабилности, према појединим учесницима овог истраживања, јесте у томе „да се покуша бити различит“, док други потенцирају важност улагања у дигиталне платформе (сајт новине), јер је „ту новац, а не у штампаним медијима“. Указује се и на важности повећања тиража и привлачења што више приватних компанија који би били оглашивачи. Има и оних који размишљају о томе да је избор добрих и дубинских тема које би читаоце занимали да би куповали новине свакако посебно важан, али да се финансијском страном треба првенствено бавити пословодство и маркетинг медија („на нама је да правимо добар производ, а на њима је да га пласирају“).

Многи су, међутим, песимисти, па стога не виде да би било шта од овога обезбедило дугорочнију стабилност, јер су „медији у Србији у таквој ситуацији да је тешко планирати било шта на дуже стазе“.

Гледајући укупно стање домаћих медија, а судећи о њему пре свега из угла дневних новина, с правом можемо потврдити констатацију о постојању негативног тренда кад је реч о економским (финансијским) показатељима пословања дела медијске индустрије на које је усресређен овај рад. Наиме, с обзиром на то да је у оваквом „пејзажу“ тешко издвојити некакав позитиван пример (на то готово сасвим указују и резултати овог истраживања) за генерално упоређење стања медија који су део узорка из угла стабилности њиховог економског пословања, као једино прихватљиво се намеће решење да се овакав тренд и генерални медијски пејзаж прихвате као општи контекст и у њему покуша разазнати евентуално постојање разлика, које би се даље покушале тумачити, односно процењивати разлози за одређена позитивнија „нијансирања“ код појединих медијских кућа, када је реч о њиховом тренутном начину пословања и генералној егзистенцијалној стабилности која из тога исходује.

Оно што се, пак, намеће као неспорно, а стога и као очигледан заједнички именитељ у таквом, јасно је општем контексту, јесу одређена искуства медијских актера која аргументују *оправданост одређених теза од којих се кретало у раду*. С једне стране, то су оне које говоре о томе да на рад и пословање медија утиче зависност од екстерних актера, а да је финансијски притисак главни инструмент утицаја екстерних актера, док је, с друге, професионализам медијских актера интерна димензија утицаја на квалитет рада и садржаја који утичу и на пословне резултате медија. Између те две врсте утицаја, по свему судећи, постоји својеврсна интеракција на чију динамику утичу и интерни (медијски) актери и екстерни актери, односно они појединци и групе који нису директно у вези с радом медија, али ипак покушавају да утичу на њега зарад сопствених интереса.

Резултат те динамике и те како утиче на стабилност рада и економске резултате које медији остварују, те је стога баланс екстерних и интерних утицаја један и од основних предуслова њиховог позитивног пословања. Као једини начин да медији утичу на успостављање тог баланса, а који и може значити и могућност за њихов опстанак, види се интерни утицај кроз примарни ресурс који им је на

располагању – њихов садржај и утицај који кроз њега имају на јавност и своју позицију у друштву и на тржишту.

Самим тим, враћамо се и на суштинску важност начина на који се приступа организацији редакције и креирању уређивачке политике, односно улози оних медијских актера који имају задатак да се баве тим аспектима медијских процеса.

### *6.5. Медијски професионализам, интегритет и пословање медија*

Уколико пратимо ону линију размишљања, према којој се медијски професионализам и интегритет доживљавају као једне од најважнијих алатки за утицај медија на њихов садржај, а тако индиректно и на њихову будућност, односно, у ранијем сегменту овог рада истакнуту оправданост тезе да професионализам медијских актера, као интерна димензија утицаја на квалитет рада и садржаја, индиректно има и важан утицај на пословне резултате медија, намеће се својеврсни корпус подтема у којем се као посебно значајна истичу питања транспарентности рада медија (укључујући и тему власништва), тржишних усмерења и циљева, као и односа према сопственим запосленима.

Роберт Чобан, један од утицнијих појединаца у домаћим медијским оквирима већ дуго година уназад, оцењује (Према платформи „Медија Маркетинг“, 2014)<sup>86</sup> да су „широм света сви актери медијске тржишне утакмице – медији, агенције и клијенти – схватили да се само с транспарентним пословањем може опстати у актуелној ери економске кризе и технолошких промена“, па он зато сматра да ће се то неминовно догодити и код нас. Такве његове оцене, реакција су и на недостатак званичних, проверљивих и стога иоле поузданих информација у погледу тиража и продаје штампаних медија, односно не постојања објективне агенције/тела/организације која би те податке сакупљала, вредновала и публиковала, а након пропасти раније успостављеног покушаја кроз рад агенције „АБЦ“. Медијски актери који су запослени у медијима анализираним

---

<sup>86</sup> Наведено према тексту „Осам година касније: Зашто нам (ни)је потребан АБЦ?; текст детаљније доступан на страници: <http://www.media-marketing.com/kolumna/osam-godina-kasnije-zasto-nam-nije-potreban-abc/>

у оквиру овог истраживања, а који су углавном део менаџерско-уређивачких структура, не споре значај важности тих података и транспарентности у том погледу. Они, пак, углавном истичу да се ти подаци увек могу сазнати уколико постоји оправдан пословни разлог за то, мада поједини од њих, попут Жарка Ракића, в. д. главног и одговорног уредника листа „Политика“, напомињу да је ипак реч о подацима који су део пословања компаније и да, стога, и треба да представљају својеврсну тајну која се открива само у случају оправданог пословног разлога. Они су, међутим, сасвим сагласни у оцени да ранији, горепоменути модел тзв. кроз „АБЦ“ није био добар. Тачније, они су незадовољни објективношћу и начином на који су ти подаци били приказивани, па се догађало и то да се појединим медијима, како каже бивша главна и одговорна уредница листа „Политика“, Љиљана Смајловић, дозвољавало да селективно изабирају и приказују податке медија које издају. То је, како свих кажу, био и разлог за то што су сви ти медији, један по један, одустајали и престајали на тај начин да исказују ове податке, премда, како бар наводе, не би имали ништа против да се објективан начин мерења и приказивања успостави.

Кад је реч о власништу над медијима и транспарентности тих података, анализирани медији су у том погледу прилично занимљиви за анализу. Лист „Данас“ су основали новинари који су били део редакције листа „Наша борба“ и већина њих је и даље у тој улози (поједини су се повукли и продали свој удео, док неки више и нису живи). Лист „Курир“ је од свог настанка у власништу породице Родић; основао га је Радислав Родић, а последњих година га води (као и читаву компанију „Адрија Медија Група“) један од његових синова – Александар. Контраверзе по питању тог листа, у погледу структуре власништва, међутим, постоје, али у одређеном другачијем смислу о којем је више речи написано у другим сегментима овог рада, а реч је о честим оснивањима и гашењима, преименовањима и пререгистрацијама компанија под којима је ова новина објављивана. Кад је реч о листу „Политка“, она је вероватно и најспецифичнија у том погледу, а овај аспект њеног функционисања је подстицај и за различите контраверзе и анализе. Наиме, како и сами представници ове куће потврђују, власништво над овом новином (медијском компанијом/предузећем) данас деле држава (Србија), приватни власник (компанија Мирослава Божићевића) и тзв.

мали акционари, међу којима је велики број бивших и садашњих запослених. О овој теми је конкретније проговорено пре неколико година, након смене политичке власти, када се сазнало за то да је део приватног власништва, који је до тада био у рукама стране компаније (ВАЦ) на и до данас не сасвим јасан начин дошао у посед наведене домаће, приватне компаније. Оваква структура власништва и распоред моћи и утицаја у овом медијском предузећу, о којој је више написано у одређеним другим сегментима овог рада, у значајној мери је отежавала и ово истраживање, а о томе је такође конкретније писано у појединим другим деловима овог рада. С друге стране, та чињеница, по свему судећи, значајно усложњава и функционисање ове редакције, производећи ефекте за које се тешко може говорити у било каквом позитивном контексту.

Код појединих других медија, који у овом раду нису детаљније анализирани, такође постоје сличне, чак и додатне нејасноће, по овом питању. Међу њима има и оних који су доста дуго на тржишту, попут компаније „Новости“, а за које се релативно скоро отворено сазнало да такође имају међу власницима и једног утицајног домаћег приватника (Милана Бека), те је стога још нејасније ко и какав утицај данас има у том погледу, тачније какви су улога и утицај државе у том погледу, а какав приватних лица које се доводе у везу са овом новином. Ова тема је посебно важна уколико се у обзир узме актуелно стање у овом медију и егзистенцијални проблеми који се огледају и у бројним неисплаћеним платама, смањењу броја запоослених, продаји па пропасти листа „Спорт“, актуелним променама на челу новине „Вечерње новости“. Ту су и новији медији попут листова „Информер“ и „Српски телеграф“, који су неспорно у приватном власништву, али који су неретко предмет стручних дискусија по питању разлога њиховог настанка, начина финансирања и утицаја на уређивачку политику, услед очигледне њихове подршке актуелној политичкој власти у земљи. Као сличан се може окарактерисати и пример продаје листа „Ало“ од стране бившег власника компаније „*Ringier Ahel Springer*“ групи прилично анонимних појединаца.

Поједини интервјуисани медијски актери додатно проблематизују ову тему, оцењујући, примера ради, да је добар показатељ за то чему служе одређени медији и то да ли они постоје и на интернету, па Ратко Фемић, уредник листа



„Куир“, тако, истиче да непостојање сајта неког медија довољно говори о инструментализацији тог медија, уједно наводећи конкретне податке о пословању једног таквог медија, према којима се прилично изевсно може закључити да је реч о једном од два таблоида која су раније наведена у тексту. С друге стране, поједини други учесници у истраживању (Хубер, Фемић, Пановић...) по овом питању исказујући уверење у погледу тога да било каква инструментализација сличне врсте значи и њихову дугорочнију неспособност да се сами одрже на тржишту. Такви утисци, по свему судећи, оправдани су ако се осврнемо и на не тако давне примере неких сличних медија, којих данас такорећи и нема или, пак, вегетирају у скромној интернет форми („Прес“, „Правда“...).

Кад је реч о амбицијама и усмерености на медијском тржишту, запослени у анализираним медијима у глобалу нису задовољни одабиром правца развоја медија у којима раде, али ни развојем стања у домаћем медијском систему генерално. Сличан, можда и негативнији утисак, остављају њихови одговори на питања колико се улаже у њихов развој, обучавање, права и саме ресурсе унутар редакције. Изузетак у ова два аспекта донекле представља лист „Куир“, али је искреност ових одговора, ипак, на озбиљној проби, уколико се у обзир узму одговори на одређена друга питања где се генерално стање у домаћим медијима, перспектива новинарске професије, односно професионализам и интегритет медија и запослених у њима, оцењују прилично негативно. У погледу интерних односа, а пре свега односа на релацији медијски менаџмент-запослени у медијима, који су друга страна медаље коју такође чине и медијски професионализам и интегритет, учесници истраживања такође немају претерано позитивно мишљење. О свему томе, може се стећи комплетнија слика, уколико се осврнемо на одређене раније делове овог рада, у којима су изложени баш такви одговори и оцене запослених у медијима који су овде пре свега анализирани.

Професионализам медија и запослених у њима, у Србији, према мишљењу *Драже Петровића*, пали су на ниске гране, а томе је посебно допринела потпуна таблодизација. И лист „Данас“, признаје он, често залута у том погледу, али се, на срећу (како он каже), већ сутра тргне. *Зоран Пановић*, међутим, констатује да данас има више добрих новинара, а да се ранија времена мистификују, као и то да је данас много више медија, па је зато и много теже доћи до позиција. *Здравко*

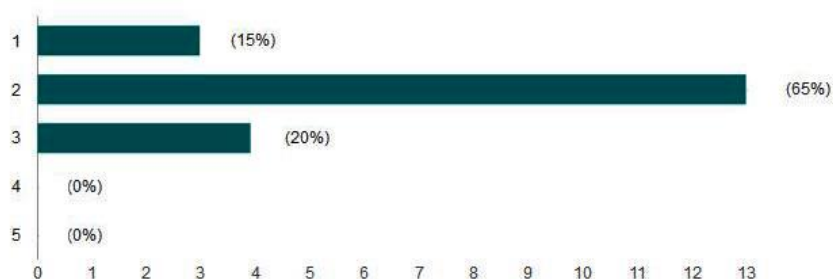
Хубер напомиње да се менаџмент овог листа труди, колико је то могуће у оваквим околностима, да професионализам и интегритет буду део свакодневних стратешких приоритета, те да је њихово примарно стратешко усмерење производња квалитетног садржаја и заштита ширег друштвеног интереса, што за последицу има мали тираж новине, али и верне читаоце. Сигуран је и у то да би у култивисанијем друштвеном амбијенту успевали правити и још садржајније новине, јер у околностима екстерних утицаја, процес уређивања није лако реализовати тако да не производи негативне појаве, попут цензуре. Хубер такође признаје и то да су најодговорнији за интегритет и професионализам медија свакако његови власници и уредници.

Запослени у овој редакцији имају следеће ставове кад је реч о питањима професионализма, интегритета и пословања овог медија.

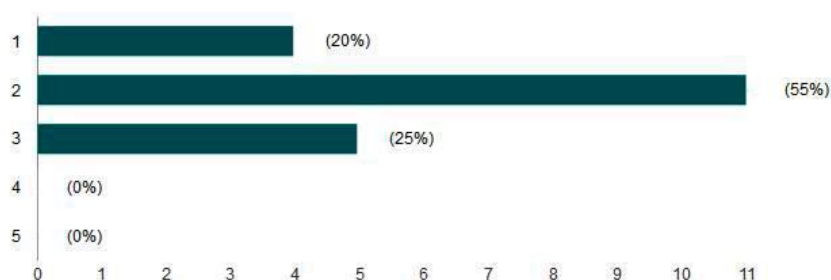
#### Како процењујете степен слободе одређеног медија?



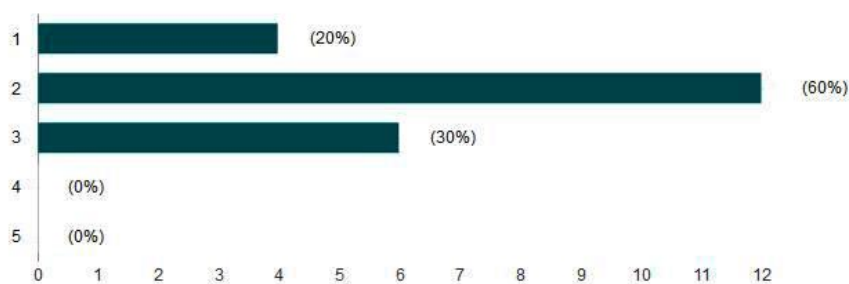
На скали од један до пет оцените интегритет медија и медијских радника у Србији.



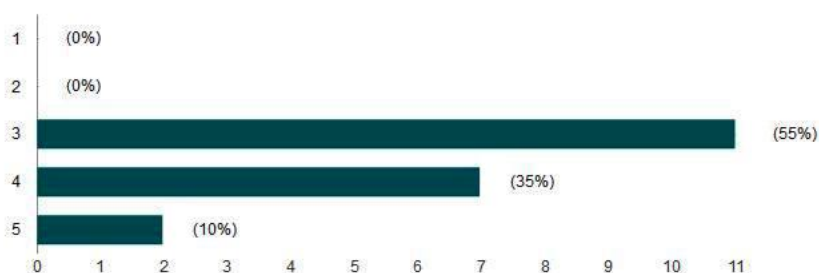
На скали од један до пет оцените професионализам медија и медијских радника у Србији.



На скали од један до пет (1-уопште не поштују, 5-веома поштују) оцените колико новинари у Србији познају и поштују принципе новинарске етике.



На скали од један до пет оцените колико су професионализам и интегритет део приоритета медија у којем радите.

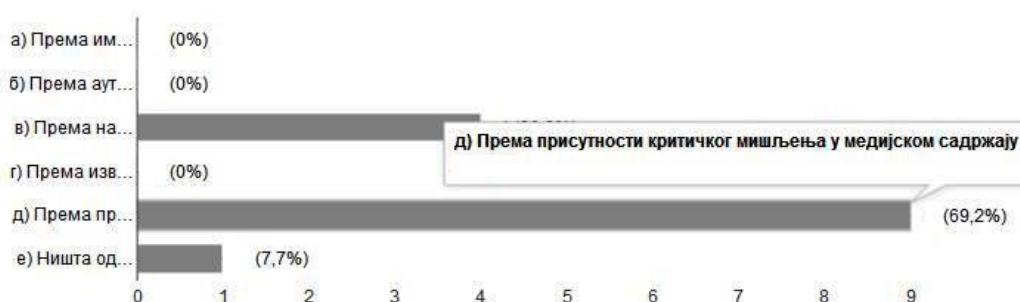


**Слике 42:** Графикони односа запослених у листу „Данас“ према условима рада и начину функционисања медија и медијских радника у Србији

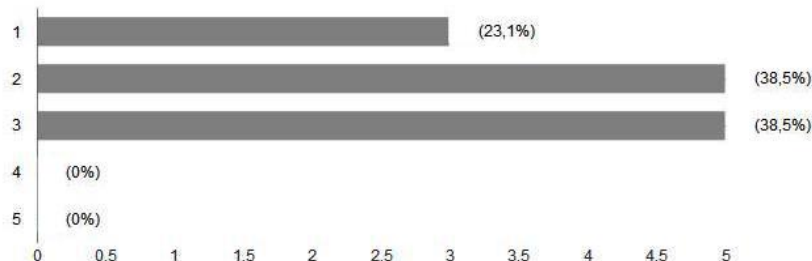
*Жарко Ракић* истиче да се професионализам и интегритет у листу „Политика“ подразумевају и да постоји кодекс који се мора следити. Генерално стање, пак, захтева озбиљније студије, али је, како он каже, довољан и „први утисак о томе кад видите нешто или прочитате и потом то одмах баците или промените канал“... Он сматра да би се могло би се рећи да новина попут листа „Политика“, у актуелним околности, може бити лепо лице Србије, ма колико то тешко било. *Сузана Савковић Ступар* напомиње да је сваки дан прича за себе, а да су новине свакако „најкварљивија“ роба, услед рока трајања самог садржаја у таквом формату. Тешко је, стога, како она наглашава, издвојити конкретне факторе који утичу на продају и промене у том погледу, иако се сам процес прати и стратешки осмишљава, али стога није увек лако ни направити адекватан план. Све, како каже, зависи од самих читалаца – да ли су то они који новине користе као извор информација или им читање новина представља ритуал на који су навикли или пак нешто треће; да ли новине читају или само гледају.

Радници у редакцији овог дневног листа имају следеће ставове о темама које су део анализе ових аспеката актуелних медијских процеса.

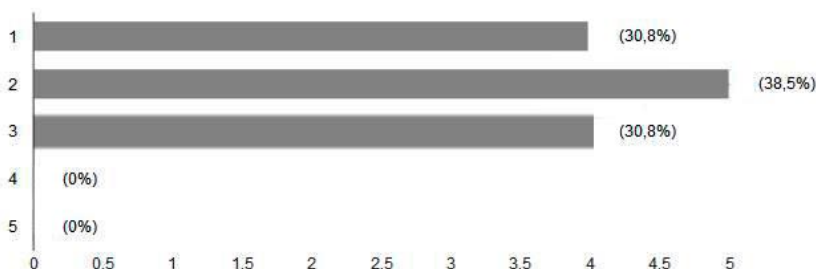
#### Како процењујете степен слободe одређеног медија?



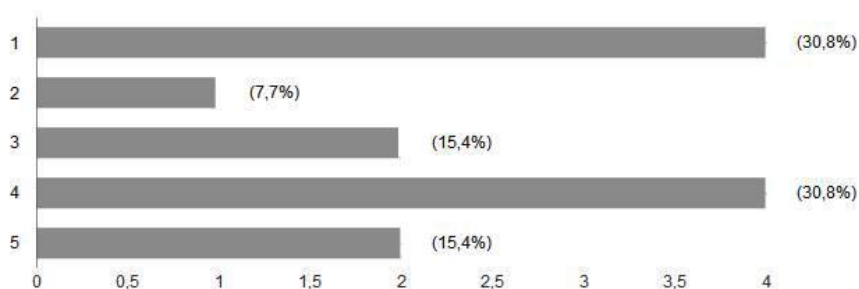
На скали од један до пет оцените интегритет медија и медијских радника у Србији.



На скали од један до пет оцените професионализам медија и медијских радника у Србији.



На скали од један до пет оцените колико су професионализам и интегритет део приоритета медија у којем радите.



**Слике 43: Графикони односа запослених у листу „Политика“ према условима рада и функционисању медија и медијских радника у Србији**

*Ратко Фемић* анализе медијског професионализма и интегритета сматра старим причама које се понављају и обично их истичу они који себе сматрају најисправнијим. Сад, како каже, постоји и „Савет за штампу“, који види сваки

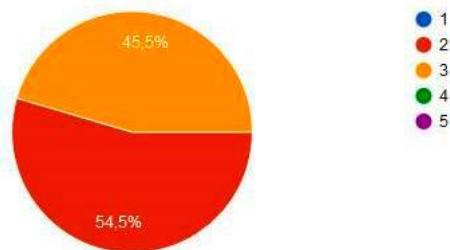
пропуст, а овај лист је, како и сам признаје, често забележен на тај начин, и то је, како признаје, некад свесно, а некад не, јер се одлуке често доносе „у секунди“. Новинарство, ипак, сматра он, не живи у кабинетима и тамо где се мисли о стандардима и етици, него у редакцијама где оно постоји и док оне постоје и раде – биће и новинарства. *Јовица Кртинић* у пословном смислу, који је данас доминантни аспект постојања медија, сматра да одустајање од интегритета и ослањање на „помоћ са стране“ свакако доноси ефекат, али, пре свега за медијске послодавце, док је новинар у таквој ситуацији „онај који видљиво прихвата одустајање од професионалних начела и то за све мању надницу“. Као далеко озбиљнији вид кризе медија, он види њихову потпуну комерцијализацију, тј. тренд да се њихово постојање и опстанак регулише на тржишту. На тај начин, како оцењује он, информације су постале роба, и то углавном подложна манипулацији. У таквом амбијенту велико је питање да ли новинарска професија може истрајати на професионалним стандардима, тј. остати непристрасна и објективна (стање медијског професионализма и интегритета у Србији и његов однос према професионализам и интегритет у раду медија он заправо наводи као разлог за одлуку да више не ради у медијима). Финансијска стабилности за њега не значи нужно и залог за квалитетан рад медија, а професионализам и интегритет су, истиче Кртинић, данас највише угрожени, а сувишно је рећи због чега су и колико они важни. Без професионалног новинарства и људи од интегритета медији се полако свде на дело масе безличних имена, у којима готово да и не можете да пронађете име од професионалног ауторитета. *Дејан Волф*, пак, каже да се у овој новини труде да прате трендове, али да буду кредибилни и професионални и да свакако не би постојали толико дуго да не вреде.

Запослени у редакцији овог листа имају следеће ставове о темама које су конкретније разматране у овом делу рада.

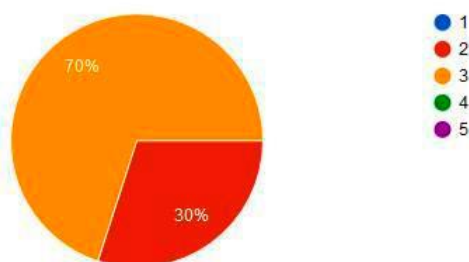
### Како процењујете степен слободе одређеног медија?



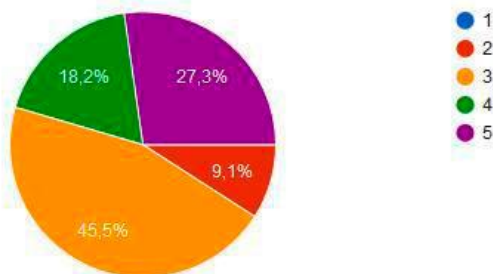
На скали од један до пет (1 значи лоше, а 5 одлично) оцените интегритет медија и медијских радника у Србији.



На скали од један до пет (1 значи лоше, а 5 одлично) оцените професионализам медија и медијских радника у Србији.



На скали од један до пет оцените колико су професионализам и интегритет део приоритета медија у којем радите.



**Слика 43: Графикони односа запослених у листу „Курир“ према условима рада и начину функционисања медија и медијских радника у Србији**

Сви учесници у овом истраживању, судећи према његовим налазима, сагласни су у томе да су медијски професионализам и интегритет важни, да су они чак од „суштинског значаја“ и да то „не би смело да се доводи у питање“, али и из разлога што „чему бављење нечим уколико то радимо фушерски, а свако треба да тежи да буде најбољи у ономе чиме се бави, а без професионализма то је немогуће“. Учесници у истраживању још конкретније наводе да је поверење кључна ствар, конкретније „ако су вам информације тачно, извори поуздани, ако сте се кроз године рада, или лист за који радите показали као такви, читаоци вам верују“. Постоје, ипак, и другачија мишљења, односно мишљења оних који песимистичо закључују да би „требало да буду најважнији али да у данашњим околностима нису, јер су важнији маркетинг и политичке везе“.

Утицај екстерних фактора на медије и ослањање на њих као изворе финансија с једне стране, и узроке инструментализације и непрофесионализма медија с друге, већина доживљава као својеврни узрочно-последични однос. Тако се, како оцењују учесници овог истраживања, постаје „пропагандиста, а не новинар“, али и да се често дешава то да „није пожељно објавити текст против неког великог оглашивача, али да су зато PR натписи, уместо класичних огласа, пожељни“, уједно напомињући да се у случају кад су редакције сасвим слободне од таквих утицаја, и стога слободни да критикују, догађа да се огласи повлаче што утиче на финансије фирме и запослених. Други, пак, оцењују да можда није реч о



директној вези, али да се индиректно то свакако догађа у пракси медија. Појединци који такође виде постојање ове везе, пак, претпостављају да се уз добро балансирање и паметну визију менаџмента ипак може наћи неки средњи пут („да вук буде сит и овце или козе на броју“), што јесте тешко и захтева много преговарања и компромиса, али се ипак исплати.

Последице пристанка на екстерни утицај по пословање медија су, како истичу, само негативне: „за новинара непрофесионално обављање посла, а од тога нема горег“, а догађа се и то да су „уредници и новинари под сталним притиском јер знају од кога им зависи плата“, док за медији то значи „губитак кредибилитета код читалаца који умеју да мисле својом главом“. Истиче се, међутим, и тај проблем да „код нас нису никад успостављени друштвени стандарди и консензус по много озбиљнијим питањима, па ни у медијима, и оно добро што је раније створено у друштву уништено је, а медији покушавају да пливају, а ту се наравно преплићу разноразни политички, економски и остали интереси“. Они који размишљају на овај начин, ипак, напомињу да се све то „дешава и у много озбиљнијим и медијски писменији друштвима од нашег, али да тамо постоји неки систем и правила игре, док је код нас све дивље, па нам то изгледа страшније, што наравно јесте, али је суштина свугде иста“.

Одговорни за интегритет и професионализам медија, према мишљењу учесника овог истраживања, јесу сви запослени у медијима: управљачи, менаџмент, али и уређивачки колегијум и новинари („сваки новинар понаособ“), али они оцењују и то да „словодство и редакцијски колегијум морају да знају шта хоће и да новинарима то пренесу, а да они то ураде како треба“, а да истовремено „треба поштовати права запослених и њихову жељу да креативно стварају проналазе и отварају добре теме, па је кључна ствар опет у одржавању деликатне равнотеже“.

Запослени који су питани за мишљење у оквиру овог истраживања, говорили су и о својим проценама тога шта се у медију у којем раде чини за стварање услова за одговорно новинарство. Њихови одговори се ту доста разликују, од оцена да се „не предузима ништа конкретно“, па до оних који наводе да „прате културу, па стога нису класични новинари, јер је та врста новинарства мало другачија“. С друге стране, као конкретнији кораци који се у

овом погледу предузимају, наводи се то да се „уредници и власници не мешају се у рад новинара“, затим да се „занемарују позиви/молбе/захтеви да се не пише или пише о нечему“, али се такође признаје и то да „новинари директно немају толико притисака, нити позива са стране“, а да се не зна каква је ситуација кад је реч о уредницима, али и да слобода за критику води и сукобима са оглашивачима што се одражава и на финансије, а што посебно истичу запослени у листу „Данас“.

Подаци до којих се дошло у овом истраживању, по свему судећи, доста песимистично говоре по питању стања професионализма и интегритета домаћих медија и њихових запослених, као и односа тих аспеката медијског функционисања с њиховим пословањем и резултатима који се остварују у том погледу, премда се могу чути и нешто другачије оцене. Оне су, међутим, наводе можда и у функцији проналажења алибија, уколико у обзир узмемо изложене економске показатеље који показују доста негативно стање. Без жеље да се линеарно усмеримо на проналажење узрока за такво стање, чини се, ипак, оправданим тражити их добрано и у самом начину рада медија и њихових запослених. У том случају, питања постојања интегритета и професионализма неизбежно се намећу као важнија по даље анализе њиховог рада и пословања.

## **VII ЗАКЉУЧАК**

### ***7.1. Оцена анализираних медија***

Већина добијених налаза и на основу њих наведених закључака, који су скупа производ овог истраживања, подударају се и с различитим глобалним оценама и резултатима до којих долазе и оне студије које се не баве примарно овим простором. Домаћа искуства само су додатно изражена у погледу нестабилности и неизвесности медија, а услед генерално већег хаоса који постоји на медијском тржишту и ширем друштвеном контексту у оквиру којег функционише наш медијски систем. Они, наиме, утичу на негативно деловање спољашних фактора, као што су материјално сиромаштво и правна неуређеност, што даље отвара веће могућности за утицај тзв. екстерних актера који даље махом производе једнаке (негативне) ефекте.

Појединачно гледано, из искуства анализа три дневна листа које је ово истраживање обухватило, могли бисмо да наведемо различите појединачне утиске који су из разлога праћења основног оквира истраживања и његових полазних теза сумирана у неколико аспеката, а како би се стекао конкретнији увид у њихов рад и околности у којима он одвија. То су аспекти кроз које су забележени:

- а) кључни аспекти за рад медија*
- б) пресек менаџерске и „занатске“ перспективе*
- в) пресек налаза истраживања и упутстава о уређивачким иновацијама*
- г) оцена о начину рада медија.*

### **7.1.1. Лист „Данас“**

#### **7.1.1.a) Кључни аспекти за рад медија**

Дневни лист „Данас“ је јуна 2017. године прославио две деценије постојања. Током његове досадашње историје одликовала га је одређена конзистентност у погледу власничке и менаџерске структуре, као и прилична уједначеност и континуитет по питању изгледа новине и приступа креирању и публикавању садржаја у новини. Новина је основана од стране десетак људи, махом новинара тадашње „Наше Борбе“, а чињеница, коју ни сами оснивачи не крију, јесте то да је у раним годинама свог постојања овај лист имао значајну помоћ од стране међународних организација и земаља са запада, који су донацијама и кроз пројекте помагали његов развој. Помоћ је, пре свега, стизала како би се новина развијала и могла да опстане као независна, не либећи се да указује на бројне проблеме који су тих година били актуелни на овим просторима.

Са сменом Слободана Милошевића, нестало је и веће потребе да се на неке сличне начине инвестира у ову новину, иако је она до данас задржала епитет „миљеника“ истих тих центара, али се сада, заслугом пре свега квалитета новинарства које је тај медиј одувек одликовао, ова новина на њиховом „столу“ налази пре свега из разлога своје релевантности. Овај дневни лист је стога заправо пример тога да се помоћ са стране, уз адекватно медијско управљање, може

искористити и на добар начин – за развој медија у правом смеру, који обезбеђује квалитетно новинарство, самим тим и опстанак на тржишту, онда кад помоћ „са стране“ престане да постоји.

Ова новина је и специфичан пример по питању изгледа и састава власничке структуре, јер је сасвим у приватним рукама, али у власништву новинара, који су махом део менаџмента и уредништва новина од њеног настанка до данас. Доказ констатације о конзистентности је зато и то што се на челу и даље налазе исти људи (истина мањи број, него на самом почетку, јер неки више нису међу живима, а неки су, пак, колегама продали свој удео у власништву), док је за комплетно досадашње трајање, ова новина променила само четири особе на месту главног и одговорног уредника (Грујица Спасовић, Михаил Рамач, Зоран Пановић и Драгољуб Дража Петровић). Те особе су били људи који су и пре доласка на то место били дугогодишњи чланови редакције, а велики је број и оних који су у саставу уредништва провели и по више од деценије. Све, пак, одликује сличан новинарски сензибилитет и однос према послу, а свака смена на челу била је производ нечег што би се могло назвати природним следом, који нису пратиле веће турбуленције или скандали.

Сталност у послу и односу према читаоцима, плаћао се, пак, непопуларношћу код различитих домаћих центара моћи који су се смењивали, као и генерално мањом читалачком публиком. Понекад је такав приступ, пак, производио и превише ригидан став који је неретко условљавао и заостанак у правременом извештавању, али и тематско-садржинску сложеност која је „Данас“ више водила ка формату недељника и изгледу новине који никако није пријемчив просечном читаоцу с ових простора. С новим медијским трендовима се такође није много тога мењало.

Новина данас, утисак је, доживљава своју „другу младост“ по питању тржишног позиционирања унутар домаћег медијског сазвежђа, јер је поново доживљена као једна од ретких медијских кућа у чију аутономију извештавања не треба сумњати. Из тог „резервоара“ који је, чини се, сасвим видљиво усмерен ка производњи тзв. квалитетног новинарства, лист „Данас“ сада поново регрутује своје нове читаоце, који долазе из редова млађих генерација – оне за које се глобално сматра да никако нису привржене „папирним“ медијима, што није

сасвим валидно аргументовано. Они ову новину данас свакако читају и „онлајн“, али су и те како мобилни у погледу тога да новотехнолошки контекст живљења и исте алатке употребе и како би помогли овој новини, за коју процењују да се због своје медијске озбиљности мора чувати.

Све благо ишрафиране одлике овог дневног листа, које су истакнуте и у оквиру овог рада, свакако имају и своју рефлексију на сам начин функционисања редакције, коју прати и епитет „регрутног центра“ који је школовао и усмерио бројне данас утицајне медијске и друштвене делатнике, који одавно нису део ове редакције. То је, можда, и највећи усуд ове новине, који је зато и још један одраз њене својеврсне сужености у погледу тржишне популарности (у оном најопштијем смислу), која је одувек значила и мање новца, а самим тим и мање средстава за улагање у ресурсе и запослене, који зато одлазе за бољим условима. С друге стране, како овај дневни лист никако нису карактерисале „криве“ ка високим економским дOMETИМА на домаћем медијском тржишу, нису га, пак, пратиле ни велике амплитуде пада у том погледу, већ стабилно усмерење ка својој читалачкој ниши која се постепено обнављала, знајући увек шта је то што од ове новине могу да очекује.

То је, стога, и други аргумент у прилог тези да квалитетно новинарство, упркос мањем домету међу широм читалачком публиком, значи и стабилност рада медија, у оба смисла – интерно, по питању начина организације послова, али и екстерно, по питању бројности, квалитативних особина и привржености оне публике која је одређеном медију наклоњена.

#### *7.1.1.б) Пресек организационог и радног професионализма*

Редакција листа „Данас“ може се убројати у оне редакције које су по обиму мање, као и сама компанија (издавач) у оквиру које тај медиј функционише. Наиме, током свог постојања, она готово никад није обухватала више од педесетак новинара, уредника, фоторепортера, лектора и дизајнера/преламача у редакцији. Последњих година, пратећи неповољне финансијске услове за рад ове врсте медија, као и глобалне медијске изазове и трендове универзације и интеграције, она је и додатно смањена.

Па ипак, сам менаџмента ове новине у таквом, аскетском приступу организацији медијског рада, види и један од темеља досадашњег, али и за даљи опстанак овог дневног листа. Мањи обим доприносио је и бољој синергији унутар редакције и већим могућностима за учење, усавршавање и напредак у послу, без обзира на готово свакодневне одласке из редакције. Рад у медију који се углавном доживљава као професионалан и кредибилан, значио је и могућност за додатна стручна и професионална усавршавања и ангажмане, кроз стипендирања, пројектне ангажмане и сличне активности које не обезбеђује сам медиј, али им је „проходност“ свакако већа ако се у обзир узме статус који ова новина ужива у стручној јавности.

С друге стране, такав аскетизам је значио и тежак долазак до статуса стално запосленог, ниже плате и хонораре, као и мања улагања у инфраструктуру и услове рада. Имајући у виду актуелени технолошко-финансијски структурални пејзаж који доминантно креира услове игре на медијском тржишту (глобалном, а свакако и локалним), такво стање је, пак, значило и стални одлив кадрова за бољим пословним приликама у медијским срединама у којима имају боље услове да више улажу у успех адаптације актуелним медијским и новинарским техникама и стратегијама.

Тренутно је око 40 радника који се баве припремом и публикавањем садржаја ове новине, а „пресек“ редакције (новинари, уредници рубрика, фоторепортери, лектори), настао као резултат истраживања и узорка које су примењени у овом раду, указује на то да састав запослених разноврсно структуриран кад је реч о генерацијским показатељима, с нешто већим бројем припадница женске популације. Уредници су махом људи који су се, пре тога, усавршавали и сазревали такође у овој редакцији и међу њима, како наводе учесници овог истраживања, углавном постоји разумевање и добра сарадња. Поједини негативни коментари и оцене на рачун менаџмента, могу се такође чути, али они су превасходно усмерени ка власничим и бизнис структурама у новини, које се сматрају одговорним за проблеме у постојању и руковођењу ресурсима, премда су запослени свесни околности у којима ова медијско-издавачка кућа функционише, па су, стога, и њихови стативи и критике нешто блажи.

### *7.1.1.в) Пресек налаза истраживања и упутстава о уређивачким иновацијама*

#### **1. Креирање привлачније новине**

Када је реч о штампаном издању, рад на креирању визуелно атрактивније новине, по свему судећи, није приоритетна оријентација менаџмента листа. Значај ове концепције, ипак, увиђа се све више од 2009. године (тада долази и до смене на месту главног и одговорног уредника), па су од тада видљиви и одређени кораци који се предузимају у том смеру. Они су најочљивији у тзв. вишеброј-издањима (викенди и празници када једно издање покрива већи број дана) који због обима и специфичности својих садржаја, очигледно служе и као нека врста експеримента у том погледу. Утисак је, ипак, да се конкретније стратешко усмеравање у овом погледу, нажалост, задржава само на томе – повременим експериментисању, и да, по свему судећи, изостају конкретнија жеља (знање, интересовање, храброст) да се новина конкретније прилагоди том тренду. Утисак је, наиме, да је „паковање“ садржаја слабији део процеса припреме ове новине и да постоји велики простор за унапређења која могу допринети популаризацији садржаја (новине), без „клизања“ у оквиру „жуте штампе“ и губитка традиционалне публике, од чега се очигледно страхује.

#### **2. Настанак рубрика које ће привући конкретне групе читалаца**

Лист је посебно „богат“ у овом погледу, што потврђују и бројне повремене рубрике и додаци, који имају своју устаљену динамику, а за које и менаџмент потврђује да су специјалност новине и да су махом комерцијални. Њихов изглед и природу, пак, диктира примарна оријентација листа, коју одликује конзистентност (можда и одређена ригидност) у начину одабира и публикавања садржаја.

У том смислу, чини се, ипак би могли бити флексибилнији и тако још конкретније пратити потребе публике, поштујући своју основну жељу да се тако не склизне у тзв. петпарачко новинарство.

### **3. Нови однос тема које се обрађују**

Реч је о новини која делује из одређене космополитске позиције, циљајући (свесно) на задовољење потребе такве публике, оне која и није претерано бројна на овим просторима. Утисак је да је такав географски фокус понекад и преширок, јер он, парадоксално, води сужавању читалачке нише коју такав опсег информација интересује, као и то да се помало лута и превише задире у оквире строгог академизма и публикувања форми и садржаја које су прикладније за одређене научне публикације или бар магазинске формате.

Може се запазити и то да се у „окрњеној“ форми следи данас актуелно упутство да се локалне вести учине доступним и значајним у глобалном контексту, а глобалне што пре приближе и објасне локалној публици, јер неретко изостаје поштовање те прве „локално-глобално“ вертикале, односно праћење тзв. малих прича и дешавања на микро нивоу – локалу.

Новина има своје прилично привржено читалачко језгро, које је јасно-профилисано и прилично привржено овој медијској кући, али које је и очигледно преуско (премало) за потребе битисања на сложеном медијском тржишту 21. века.

Садржај је, пак, по свему судећи, квалитетан, и с њим се стога може успешније маневрисати, па је, из тог разлога, утисак и то да се у том погледу такође може више урадити, односно пронаћи јаснији тематски фокус и постићи већи успех код публике, а без губитка примарног читалачког језгра. Корисна алатка, у том погледу, свакако је и веб-сајт листа, јер се стратешка усмеравања у погледу одабира, припреме и начина публикувања садржаја могу вештије кормиларити управо захваљујући грађењу бољег односа између приступа папирном и дигиталном издању.

### **4. Прављење дигиталних новина**

Сходно својој ширини и позиција са којих наступа на медијском тржишту, ове новина већ дуго времена има свој сајт, а већ неколико година и конкретну дигиталну редакцију. Када је реч о односу сајта и дигиталног издања са штампаним и генералном оценом заступљености ове концепције, утисак је да би



се већина коментара наведених код осталих (саме штампане форме) могло применити и код ове. То су, пре свега, они који се односе на потребу бољег стратешког планирања, фокусиранијег одабира, и пре свега адекватнијег „паковања“ и рекламе самог садржаја.

У последњој анализираној години почео је са радом нови сајт који наговештава могућност да се је ова концепција озбиљније узета у обзир и да ће се конкретније реализовати. Сајт овог дневног листа постоји одавно и у два наврата је конкретније редизајниран и модернизован. Последњи пут, када је креиран и сад актуелни сајт, односно 2016. године. Редакција и уредник ове форме медијског „битисања“ постоје, као формални део редакције, још од 2010. године. Од доласка Драгољуба Петровића на место главног и одговорног уредника овај део редакције је конкретније издвојен, а запослени у том делу су својим задацима усмерени искључиво ка тој платформи.

То потврђује и менаџмент ове новине, који наводи да се ове две платформе (принт и дигитал) сада махом просматрају као засебне у оквиру једне исте медијске куће. Резултати су све већа популарност и утицај њиховог сајта (око 50.000 посета дневно, како наводе запослени у овој медијској кући), а који се, парадоксално, негативно одразио и по продају њиховог штампаног издања. Проналазак модела који би спречио такав ефекат и обезбедио бољу синергију ове две платформе стога је и један од основних задатака за менаџмент ове куће.

## ***5. Однос менаџмента медија према иновацијама у уређивању***

Дража Петровић сматра да нове стратегије у уређивању штампе које истиче Џозеф Тјуроу нису примењиве за овај лист, који, како каже, ради слично као 1997, када је и основан. „Наш лист је старомодан је, па има у новинама чак и афоризме, а никада није прављено истраживање шта читаоци ове новине воле да виде и прочитају у новинама.“ Зоран Пановић, размишљајући о оценама Тјуроуа, пак, констатује да слични стандарди постоје и да се у основи примењују у овој новини, али да изнад свега мора да се има „цака“, јер не може да се измисли „топла вода“, с обзиром на то да је у традиционалном новинарству већ све измишљено и виђено. „Не можеш да направиш бољи магазин од „Шпигла“ или

новину бољу од „Њујорк Тајмса“. Само је потребно одабрати праву поставку, а можеш да урадиш и све по стандардима, али да не иде, јер постоји састојак који је неухватљив, а може да значи опстанак – сви који су још увек ту га имају. Тржиште је загушено и није лако бити ни „Куир“ или „Информер“. Ако се нешто прими, то ипак опстаје, чак и они који су инструментализовани, јер има и других који су то били, али ипак нису преживели.“ Здравко Хубер оцењује да су упуштства Џозефа Тјуроу у погледу стратешких прилађовања штампе на актуелне изазове и промене медијског пејзажа, у односу на стварност листа „Данас“, прихватљиве, премда, кад је реч о о дужини текстова, према његовом искуству, читаоци новина („толико колико их је остало“) немају ништа против једне количине дужих текстова, уколико су прегледни и дизајнерски адекватно припремљени, јер кратких информација има у изобиљу на другим платформама. Он, међутим, оцењује да свакако остаје неизвесност могу ли штампани медији, и поред свих тактика, да преживе.

### *7.1.1.2) Оцена о начину рада медија*

Након уочених и побројаних карактеристика ове новине, али и појединих констатованих промене у анализираном периоду, могло би се истаћи неколико специфичних момената-периода, који су, у одређеном смислу, утицали на то како новина данас функционише (изгледа), али и позицију и резултате на тржишту.

Прва озбиљнија промена догодила се крајем 2009. године, када на место главног и одговорног уредника уместо Михаила Рамача долази Зоран Пановић. Ту промену прате и друге промене у редакцијском колегијуму. Након тога се могу приметити и конкретније структуралне измене у погледу изгледа издања, структуре рубрика, начина припреме садржаја и његовог публиковања, па чак и одређене стилско-језичке и графичке новине. То потврђују и поједине нове рубрике разигранијег карактера, које постају сталне (*Забава*, *Сцена...*), као и одређене промене на насловној страни (мање текста – више слика, мање информација, све мање принципа са прекидом и наставком текста...), као и више простора за спортске садржаје, гостујуће коментаторе и најаву телевизијских садржаја... Покретнут је и нови, редизајнирани веб-сајт.

Тај „тренд“ се протеже и на читаву наредну, 2010. годину. Током те године су приметни и већи искораци у том погледу, пре свега кроз то што је у појединим издањима већи број страна у пуном колору, а постоје и она код којих су све стране у колору. Осим тога, уочљиве су и веће иновације у погледу графичких решења, нестанак неких ранијих рубрика, али и појава нових мини-рубрика. озбиљније, континуираније промене у том погледу, ипак, изостају, јер се осим мањих измена, већина описаних иновација задржава на нивоу експеримента (пре свега кроз викенд и празнична издања), па овај лист заправо и даље наставља да функционише на исти начин.

У 2016. години долази до нове промене на месту главног и одговорног уредника. Уместо Пановића у тој улози је дотадашњи новинар и колумниста Драгољуб Дража Петровић. Ту промену следе и нове измене, пре свега у погледу пажње која се посвећује присуству овог листа у оквирима дигиталне заједнице; покренут је нови, интерактивнији сајт, и увећано присуство овог листа у тим оквирима кроз нове апликације и профиле на друштвеним мрежама.

Након свега, може се истаћи неколико генералних закључака о листу „Данас“, посматрајући га из перспективе пројектованог оквира и циљева истраживања. Наиме, анализирану дневну новину од настанка одликује конзистентна и стабилна структура издања (изглед рубрика и оријентацију садржаја), која је нешто другачија (и богатија) у оквирима вишеброј-издања. Уз то, очигледна је и стабилност редакцијског колегијума, односно ретке су промене у том погледу, али и стратешко усмерење менаџмента ка производњи квалитетног садржаја који својим квалитетом и оријентацијом задовољава потребе заштите ширег друштвеног интереса. Присутан је велики број повремених рубрика и додатака (подлистака), који имају прилично редовну динамику појављивања. Стил и језик текстова су углавном сведени и нормирани, никако банални или вулгарни, већ можда и превише „академски“ устројени. Широак је фокус и природа тема које се обрађују, али је он сужен у погледу публике којима је она намењена (образованији, интелектуалнији слој становништва).

Свеобухватан географски фокус, разноврсност тема, присутних жанрова и постојање квантитативно-квалитативног баланса у погледу пропраћених актуелности и њихове шире контекстуализације, свакако су највећи квалитети

листа. Доста простора се издваја за анализе домаћих и гостујућих аутора, из региона и света. Велики број информација се настоји представити, а доминирају обиминије (дуже) текстуалне форме, неретко без адекватне визуелне опреме. Приоритет су углавном најважније политичке теме, сложеније друштвене и економске теме које се одражавају на права и живот свих грађана (свих) и област духа-културе.

Може се констатовати одређена ригидност по питању прилагођавања доминантим трендовима у начину припреме и публикавања садржаја. Раније је било лако уочљиво и одређено кашњење по питању правовременог извештавања, а богатство „спороходнијим“ ширим темама које су понекад примереније за магацинске формате. Очигледно је доста простора за боља дизајнерска решења читаве новине, а оријентација ка квалитетном новинарству би се могла сачувати и у случају да се увиди значај примене стратегије креирања визуелно допадљивије новине, односно она само може допринети популаризацији листа, што се донекле успева у вишеброј издањима. Креирање тзв. визуелно привлачније новине очигледно није у примарном фокусу, тачније стратешко усмерење менаџмента је другачије, па паковање добро припремљеног садржаја јесте слабији аспект процеса припреме новине. Уочене промене у том погледу током година указују на постојање свести о томе, али одређени страх или незнање (незаинтересованост) за трендове који су већ узели маха. Уочљиво је и често „потчињавање“ новинарско-произвођачког аспекта огласно-комерцијалном, односно препуштање простора плаћеним огласима, реклама и додацима.

Постоји дигитални облик новине (сајт), који је у неколико наврата модернизован (2009, па 2016. година), али је утисак да је стратешко усмерење менаџмента до последње анализирани године било доминантно усмерено ка папирном формату. Током 2011. године се формира конкретнија редакција „онлајн“ издања и од тада су приметна озбиљнија стратешка усмеравања и активности ка дигитално оријентисаној заједници, али тек у 2016. години та редакција и њихове активности добијају пун замах.

## 7.1.2. Лист „Политика“

### 7.1.2.a) Кључни аспекти за рад медија

Дневни лист „Политика“, као део медијско-издавачке компаније „Политика новине и магацини д.о.о.“, свакако је медијска кућа богате традиције, који је услед свог значаја увек привлачио посебну пажњу јавности и најважнијих друштвених актера у том тренутку. Делом и због такве улоге и позиције овог медија, али и последњих година актуелних контраверзи око његове власничке структуре и, сходно томе, утицаја на уређивање и управљање овом дневном новином, фокус јавности је више усмерен ка овим аспектима рада овог медија, него ли на сам садржај који он производи.

Компанија која стоји иза ове новина убрајала се у оне већег обима, као и сама редакција која ради на припреми дневних садржаја које она публикује. Мере рационализације и различита „сажимања“ која су била резултат и финансијских проблема које ова компанија има, утицале су и на смањење величине ове редакције током последње деценије.

Овај, глобални тренд, узрокован економским факторима, најпре је резултирао нестанком некад изузетно развијене и квалитетне дописничке мреже, која је постојала широм света. Бројност аутора и коментатора је, пак, остао сличан, и још увек окупља велики број особа различитих профила и идеолошких усмерења, премда се са сваком новом друштвено-политичком променом друштву последично догоди и нека промена и у попису тих аутора.

Перцепција јавности о овој новини, која је добрим делом оправдана, а резултат је делом специфичне позиције листа „Политика“, и даље је претежно утемељена на утиску о старомодном медију, који се тешко прилагођава нужним променама на тржишту, и који се углавном обраћа старијој публици, без претеране амбиције да се приклони трендовима у свету медија и новинарства.

### 7.1.2.б) Пресек организационог и радног професионализма

Дневни лист „Политика“ поносно носи титулу „Најстарије новине на Балкану“. Богата традиција и специфичан развојни пут трасирали су пут ове новине ка месту најутицајнијих дневника у овом региону. Уз то, сам профил новине, као озбиљног и утицајног медија, који је деценијама уназад окупљао најеминентије ауторе и новинаре, утицао је индиректно и на њену специфичну позицију на медијском тржишту. Она се, пре свега, огледа у особеностима власничке структуре ове новине, а самим тим и полугама утицаја на организацију редакције и уређивање.

Историјат новине оличен у оснивачима – породици Рибникар, с правом се глорификује сведочећи о многим блиставим тренуцима у развоју овог медије. С друге стране, у новије време, услед посебности своје позиције на медијском тржишту и различитих контраверзи које прате власништво над листом и утицај на његов рад, ова новина је неретко анализирана и из нешто другачије перспеткиве. Посебно значајан моменат одигао се 2002. године, када је пословни партнер (власник половине капитала) постала позната немачка медијска кућа „ВАЦ“ (*WAZ: West Allgemeine Zeitung*). Остатак капитала остао је „у рукама“ компаније „Политика А.Д.“, што заправо значи и у сфери утицаја државе (у том моменту актуелне политичке власти), премда се одређени број акција налази и у рукама тзв. малих акционара. Поменути медијска компанија из Немачке је, пак, 2012. године продала свој удео у власништву, а да до данас није сасвим јасно на који начин, тачније коме, на који начин и ко заправо сад има контролу над тим уделом у власништву. Јавна тајна, о којој су писали и многи медији, јесте то да је власник тог дела капитала постао привредник Мирослав Богићевић, а читав овај „процес“ и дан данас је добрим делом обавијен тајном. Ситуација је још сложенија, самим тим, што се поменути Богићевић убрзо нашао и у економским, али и правним проблемима, па стога ни данас није могуће са сигурношћу тврдити ко има „златну акцију“ овог дела власничке структуре листа „Политика“.

Оно што је, пак, извесно, а што потврђују и актуелни и бивши представници менаџмента и уредништва који су интервјуисани у оквиру овог истраживања, јесте то да постоји својеврсна „хетерогеност“ власничке структуре (део у приватном власништву, део у рукама држава, а део под контролом малих

акционара). Сигурно је свакако и оно што се, осим из одговора тих појединица, лако може „ишчитати“ и тржишног наступа ове новине, а пре свега из начина на који је структуриран бизнис део овог медија, али и из тога како се формирају Скупштина компаније „Политика – новине и магазини“, њен Надзорни одбори и бирају уредници – то да се основна полуга моћи на организацију и уређивање ове новине налази у рукама државе, односно у том тренутку најутицајнијих политичких фигура у власти, који утичу на избор одбора и уредника. Свака смена политичке власти у најважнијим државним институцијама стога значи и промене у врху уредништва ове новине. Наиме, индиректно, то значи и могућност праћења динамике промена у саставу уредништва, уређивачкој политици, чак и „попису“ аутора којима се даје простор у новини. Самим тим, оваква поставка ствари директно утиче и на односе и атмосферу унутар редакције и организацију процеса, односно на сарадњу између различитих категорија запослених и сектора у овој медијској кући, бизнис и уређивачког сектора, уредника и новинара, старијих и млађих новинара... То се може закључити и из овог истраживања.

Истовремено, изглед тзв. бизнис дела менаџерско-управљачке структуре указује на различитост утицаја у власништву, премда је изесно онај из сфере државе и актуелне политике пресудан. То потврђује и доскорашњи случај постојања две директорке компаније; једне коју је бирала извршна власт-држава (Мире Глишић Симић), и друге која је на то место дошла делегирана од стране поменуте компаније која је купила удео у власништву од ВАЦ-а (Нине Самарцић), односно недавни одлазак другопоменуте директорке, под објашњењем да је разлог за то завршетак мандата на који је изабрана. Лист „Политика“, стога, често називају и „провладиним медијем“, чак „гласилом државе“, сходно капиталу који држава у њему поседује. Обе наведене директорке су, како се наводи, „управљале капиталом два сувласника овог предузећа – „Ист медија групе“ из Русије и „Политике АД“, чији је држава већински акционар: Мира Глишић Симић као заступник државе, док је Нина Самарцић на промовисана на место директора испред ИМГ-а“.<sup>87</sup> Утисак који је такође потврдио и сам процес

---

<sup>87</sup> Наведено према тексту „Политика после Петричића“; доступном на страници: <https://www.cenzolovka.rs/iz-prve-ruke/politika-posle-petricica-relaksirana-radna-atmosfera-bez-stranij-tela/>

овог истраживања, а директно, и поред бројних неслагања по другим појединачним питањима, и актуелни главни и одговорни уредник и његова претходница, указује на неодговорност, непрофесионализам, а рекло би се и недостатак знања бизнис сектора ове медијске куће.

С друге стране, бројни покушаји, кроз све доступне канале комуникација, да се с њима ступи у контакт остали су без одговора. Једино објашњење, које је такође добијено уз приличне „акробације“, било је оно од представника маркетинг сектора, који су нагласили да је званични став тог дела менаџерске структуре новине да се никакви одговори о раду овог медија не могу дати, чак ни онда кад су у питању строго научне-академске сврхе, чак ни тада када се директно не инсистира на поверљивим извештајима који би говорили о пословним билансима. Остварени контакти и добијени подаци, стога, јесу резултат приватних уступака и пријатељских контаката с појединацима који се такође нису устручавали да нагласе да је приступ људима у бизнис сектору ове новине немогућ, а да би чак и у случају другачијих околности од њих било тешко очекивати разумевање контекста који се истражује и добити смислене одговоре.

На тај начин остаје прилично замагљен и однос уређивачког и бизнис сектора новине. Актуелни главни и одговорни уредник (Жарко Ракић) тврди да су у том погледу надлежности сасвим одвојене и да се на њега не врши никакав притисак са те стране, док његова претходница (Љиљана Смајловић), пак, наводи супротно, наглашавајући да је један од основних узрока проблема управо у односу бизнис сектора према уредништву и новинарима. На начин на који је нејасан овај однос, једнако су нетранспарентне и околности под којима су вршене смене на челу уредништва ове новине, а које су очигледно биле резултат политичких разлога. Све наведено се даље несумњиво рефлектује и на организацију посла и обављање задатака у овој медијској кући, узрокујући, по свему судећи, велики раскорак у односу и раду, а самим тим и међу очекивањима и ставовима запослених и менаџмента новине, а што се могло констатовати и из резултата овог истраживања.



### *7.1.2.в) Пресек налаза истраживања и упутстава о уређивачким иновацијама*

#### **1. Креирање привлачније новине**

Основни формат и изглед листа „Политика“ јесу нешто што се не мења готово од њеног настанка, а изразито стабилна-конзистентна структура издања, односно рубрика и садржаја које новине из дана у дан обухвата, једно је њених основних обележја. Она се, наиме, мења само у зависности од тога који је дан, односно од тога која редовна структура, допунска рубрика или додатак су тог дана део новине. Викенд дани и издања која тада излазе такође изгледају нешто другачије, али је заправо реч о устаљеној динамици промена, а редовне и ванредне рубрике се смењују према давно утврђеном принципима и динамици.

Веће димензије новине, доминација пуних-колор страна и однос сликовних и текстуалних компоненти у којем превагу односи ова друга, јасне су карактеристике листа „Политика“. Уз њих, видљива су и бројна друга, слободно се може рећи, трајна обележје овог медија. Наиме, лист увек почиње информацијама из међународног, махом политичко-економског контекста, и готово увек се завршава спортским страницама. Редослед рубрика (садржаја) између, такође је нешто на шта су читаоци одавно навикнути. На насловној страни готово никад нема огласа, нити је пракса да се они умећу произвољно на било коју од станица, у зависности од тренутне потребе, већ су за то (као и за читуље) намењене неке од последњих страна. Изглед и састав већине осталих рубрика и садржаја (попут друштва, економије, културе, фелтона, погледа, телевизијских најава...) такође је присутан већ деценијама. Константу представља и присуство појединих аутора-коментатора, као и сам манир да се оставља доста простора за гостујуће ауторе, али и за гласове публице-јавности (писма и коментари читалаца, реаговања и друге „вокс-попули“ форме...)

Број страна варира, али те промене нису изазване неким ванредним и неочекиваним померањима, чак ни потребом за огласним простором, већ устаљеним допунама и изменама и повременим иновацијама у рубричко-садржинском смислу које нису тако честе и углавном потом представљају устаљену форму.

Начин визуелног паковања садржаја (дизајн и прелом) такође је прилично уједначен, и као такав оставља и простор за квалитативни искорак који не би морао нарушити традиционалну форму и структуру новине. Одређена померања у том смислу су уочљива у последњих четири-пет година, кроз већи број сликовних компонентни, динамичнији изглед насловне стране, искорак из традиционалног сликовног аспекта оличеног у портретима и сликама с лица места...

Наиме, последњих година, најпре од 2010. и појављивања рубрике *Спектар* (недавно угашена), а потом и након одређених измена у динамици односа илустрација и текстова на насловној, али и на осталим странама, приметне су у наредној, 2011. години, одређене новине „у духу“ стратегије прављења визуелно атрактивније новине, које се могу сматрати одразом жеље уредништва да се новина, без фундаменталних промена форме и структуре, ипак, донекле прилагоди таквом тржишном диктату.

Стиско-језичка обрада информација увек је културно нормирана и никад банална. Стил обраћања читаоцима, пак, довољно је јасан и директан и ретко пати од лексичке снобовштине и псеудоинтелектуалних бољки задирања у нејасноће строго академског дискурса, односно непримереног природи и формату медија (дневна новина) у којој се оне публикују.

Повремене промене у менаџменту (и уредништву) листа такође се не одражавају на велике измене у изгледу и структури новине, већ једино у погледу уређивачко-ауторског „печата“, односно дискурзивне обраде информација које се презентују публици, јер нови менаџмент по правилу врши одређена престројавања по питању идолошко-политичко-социјалног контекста којем је позиционо ближа (сходно тренутној структури власти), али се не може рећи да је реч о медију који је једностран и затворен и за другачије гласове, а самим тим се може констатовати да у овом листу не мањка минимума „фер-односа“ који данас представља незванично прописану рецептуру када је реч о начину формирања одређене уређивачке политике.

## **2. *Настанак рубрика које ће привући конкретне групе читалаца***

Структура листа „Политика“ указује на то да то свакако није новина коју одлику честе новине, а поготову не експериментисање у погледу увођења нових или брисања традиционално успостављених рубрика и садржаја, који се сматрају и једним од њених већих адута. Ова новина, пак, има своје стандардизоване рубрике и обимом широко фокусиране додатке који су давно креирани с циљем да привуку конкретне групе читалаца (*Аутомобилизам, Здравље, Некретнине...*).

Постоје и одређене, већ сад устаљене промене, а према редовно успостављеној динамици, кроз које одређени садржаји бивају упаковани у именовани другачије рубричке форме, примера ради у оквиру викенд издања. Актуелни главни уредник потврђује да се планирају и сличне додатне иновације у овом погледу. Последњих година је уведено неколико нових рубрика које су се усталиле и које доприносе већој динамици садржаја, а тако вероватно и бољем „таргетирању“ одређеног дела публике којој се новина обраћа (*Спектар, Потрошач, Политика за децу, Панорама...*). Те иновације с разлогом су уведене и с мером формиране, и не воде у спектакуларизам и естрадизацију новине.

Наведени приступ иновацијама и односу према традицији коју новина негује свој одраз има и у стилу и језику којим се презентују сами садржаји.

## **3. *Нови однос тема које се обрађују***

Усмереност садржаја ове новине указује на њен изразито широк фокус, као и на немогућност дефинисања уже-оријентисаности ка одређеној читалачкој ниши или специфичном окружењу (нпр. географски одређеном) унутар шире публике.

Наиме, стране ове новине увек почиње ширим интернационалним контекстом и у њој увек доминирају (па и на њеној насловној страни) тзв. озбиљнији садржаји друштвено-политичко-социјалне природе. И те како је одликују и коментари и анализе најразличитијег спектра аутора (домаћих и страних, запослених у листу и гостујућих) усмерени ка једнако широком контексту. Заступљене су, пак, и информације из локалног и регионалног контекста, али се њима не даје априорни примат, већ се примарно тумаче

рефлексије глобалних дешавања на локалу и одраз локалних збивања у ширем, међународном оквиру.

Стога је најтачније рећи да је одлика оријентације ове новине глобална, чак космополитистичка усмереност садржаја, иако јој се неретко (утисак је, без основа) спочитава субјективни, тзв. национални приступ у креирању уређивачке политике – одабира и обраде информација које се публикују. Таква усмереност новине део је њене традиције и последњих година она истрајава захваљујући тој чињеници, као и чињеници да је новина намењена и да је читају и људи који не живе у Србији, али су некад били део исте заједнице (читаоци са тзв. екс-Ју простора, дијаспора...)

Ту је уједно и простор за размишљање и анализу тога да ли је такав приступ и даље добар и одржив, односно анализу тога да ли би се „уређивачко клатно“ морало померити у правцу конкретније (локалне) публике и контекста, и дати већи простор информацијама које имају већи значај у таквом окружењу, а за тако нешто, пак, користити и већ постојеће квалитативне предности попут успостављеног простора за дијалог с публиком и њихове коментаре и реаговања.

Још једна одлика, која је резултат односа тема и информација које се прате и обрађују, а одраз је и традиционалне структуре садржаја и рубрика овог листа, јесте усмереност новине ка старијој публици (доста простора за читуље, простор за анализе уско-специјализованих тема из даље прошлости...). Она се често доживљава и као интелектуални нуклес којој се новина обраћа и од чије привржености се и даље „живи“. Процена исправности такве оцене свакако не би била на одмет, а на том месту би се свакако могло поставити и раније постављено питање које извире из кључне дијагнозе о разлозима пропасти новина, а које се односи на то – зашто млађа популација не чита штампу и шта то значи за будућност новина?

Наведени утисци су прилично уједначени кроз све године које су анализирани у оквиру овог временског исечка и стога се могу сматрати једном од ригиднијих одлика листа „Политика“, а тако и као стратегија која се мора преиспитати у светлу актуелних изазова и тога ли је она квалитативна предност или баласт у процесу прилагођавања.

#### **4. Прављење дигиталних новина**

И поред утицаја актуелних трендова у оквирима медијске индустрије, а пре свега нових технологија, интернета и нових медија, штампано издање, утисак је, и данас је најважнији производ ове медијске компаније у целини.

Пажња ка њему је доминантно усмерена, па све до 2015. године у самом штампаном издању и међу подацима о овој медијској кући и нема готово никаквих података о оријентацији новине ка интернет јавној сфери и заједницама у оквиру ње (нема навођења уредништва сајта и дигиталног издања, а садржај штампаног издања само у траговима обрађује дешавања и информације који потичу и односе се на тзв. дигитални контекст). Крајем те године стартује најпре тестна верзија новог сајта, која је у духу потреба актуелног времена, али се он потом даље развија и, по свему судећи, и даље пати од зазаксног увиђања потребе усвајања ове адаптационе стратегије.

То потврђује и оскудно присуство листа „Политика“ на другим онлајн каналима, попут друштвених мрежа и континуитет у погледу мањка у том смислу пригодних садржаја у оквирима штампаног издања. Бивша главна и одговорна уредница Љиљана Смајловић указује на то да је по њеном одласку однос према овом аспекту медијског живота листа „Политика“ сасвим гурнут у други план, што потврђују и кадровска решења у погледу челних људи и запослених у том делу редакције, која формално има свог уредника онлајн издања и редакцију која је примарно задужена за ту платформу.

#### **5. Однос менаџмента медија према иновацијама у уређивању**

Жарко Ракић, актуелни главни и одговорни уредник, сматра да су све наведене стратегије које Џозеф Тјуроу напомиње оправдане и да и у листу који уреднички предводи постоји простор и да се у том погледу даље развија. Он тако наводи да су „већ увидели да постоји празног простора за промену нових форми попут оних које читалац може да доживи тако као да је на поклон бесплатно добио неко знање, нпр. рубрика *Здравље*, *Брига о старима*, *Туризам и путовања*, да тако и помогнеш читаоцима да на прави начин сагледају своју ситуацију и

добију одређено решење“. То ће, како он такође истиче, можда ускоро бити и пракса: „...да имамо сваки дан по један такав додаток, да се тако приђе публици на креативнији начин, користећи стручна мишљења и уважавајући потребе читалаца“, јер „ту увиђамо простор за развој и свакако ћемо га користити, па тренутно размишљамо о страници за школу коришћења мобилних телефона и рачунара за људе у тзв. трећем добу“. Сузана Савковић Ступар, директорка продаје, такође истиче да је стратегија, доказано успешна, продаја новина уз које иде неки поклон: књига, календар или с неком наградном игром у оквиру броја.

### *7.1.2.2) Оцена о начину рада медија*

Све констатације наведене и у овом сегменту анализе додатно појачавају утисак о традиционалном, чак конзервативном опредељењу и усмерености ове новине, а самим тим и потребу да се такав приступ изнова преиспитује и више прилагођава актуелним изазовима. За пример ове дневне новине, узимајући у обзир и многе раније наведене закључке, корисна је напомена Бригса и Колбија (2005: 328), који истичу да „историја показује да националне новине ретко кад банкротирају, јер им неко из тренутног естаблишмента, по потреби, обично притиче у помоћ“. Актуелно уредништво ове новине, као што можемо видети у овом раду, негира такав однос државе према овој компанији, указујући на негативне аспекте таквог стања ствари.

Лист „Политика“ од његовог настанка карактерише изглед и усмерење својствене тзв. озбиљним дневницима. Осим таквог, генералног утиска, који влада и у делу шире јавности, као и наведених налаза и утисака који су у складу с прокламованим фокусом овог истраживања, постоји, међутим, још неколико важних тема које би се морале напоменути у оквиру неког ширег истраживања, а које нису директни предмет анализе овог, али се могу навестити из већине његових налаза.

Наиме, на први поглед намеће се, пре свега, и тема утицаја нејасне, мешовите структуре власништва и двојаког утицаја који она производи, а пре свега услед потребе да се тај проблем реши (што донекле налаже и прописана медијска регулатива) и да се даље функционисање усклади с потребама актуелних

тржишних изазова. Ова тема, односно тај аспект постојања ове медијске компаније, добрано утиче и на све медијске процесе и резултате који се у оквиру ње даље реализују.

Тумачење дешавања и промена „иза завесе“, у погледу структуре власништва, компанијских усмерења, односа унутар сложене структуре власника и менаџмента, и утицаја који из таквог контекста произилазе, а затим и односа према запосленима и свему што ова медијска кућа обухвата и представља, свакако су тема за себе, која је делом разматрана и у оквиру овог рада, али која свакако захтева већи, засебан простор за дубљу анализу. Остаје, стога, као примарно питање – уређење односа унутар и око ове медијске куће, а потом и њене модернизације и савременијег приступа тржишту.

### 7.1.3. Лист „Курир“

#### *7.1.3.а) Кључни аспекти за рад медија*

Дневни лист „Курир“, таблоидног формата и усмерења, на медијском тржишту је од 2003. године, а његов рад и развој компаније која га издаје прате бројне контраверзе. У власништву је породице Родић, тачније, оснивач листа је Радослав Родић, а на челу је сада његов син Александар.

У стручној, а неретко и широј, лаичкој јавности, ова новина се често доживљава као оличење медијског непрофесионализма и одраз лошег читалачког укуса дела домаћег публике. Па ипак, њена популарност прилично је стабилна. Губитак читалачке публике папирног формата, својствен готово свим таквим медијима, овај медијска кућа је брзо успела да надомести, чак и надмаши, увећањем публике која садржаје конзумира у дигиталном окружењу, на њиховом сајту и другим дигиталним и интернет платформама ове медијске куће.

Као посебно интересантни моменти у досадашњем „животу“ ове новине, занимљиви имајући у виду и фокус овог истраживања, могу се издвојити и подаци који који прате промене имена компаније-издавача (чак и самих новина) и датума оснивања. „Агенција за привредне регистре“ је својевремено на захтев Министарства културе и информисања доставила документацију (Према НУНС,

2014) на основу које је извршена регистрација ове новине, и утврдила да је у Регистар, на основу решења од 13. новембра 2009, уписано јавно гласило „Курир“. Почетком 2014. године су, пак, регистроване новине „Курир: Најутицајније дневне новине на Балкану“, које фактички настављају да излазе под истом фирмом, у истом изгледу, а под таквим (нешто другачијим) именом и датумом оснивања<sup>88</sup>.

Посебно важан је и период укрупњавања на медијском тржишту и ширење утицаја ове компаније чак и ван граница Србије; процес који је заправо актуелан у последње три-четири године, па тако данас „Адрија Медија Група“, компанија у оквиру које данас излази лист „Курир“, обухвата и друге утицајне медије које је ова компанија развијала и купила, чак и у Хрватској и Македонији, запошљавајући велики број људи.

#### *7.1.3.б) Пресек организационог и радног професионализма*

Дневни лист „Курир“ је кроз своје постојање увек имао таблоидну форму и усмерење на тржишту, у погледу приступа уређивању и пословних стратегија. Он је, међутим, постепено прешао пут од таблоида примарно усмереног ка дневном спектакуларизму и освајању бројности публике кроз такав, изразито сенционалистички приступ, па до стилски и формацијски једнако таблоидно упаковане новине, али која данас има примарно усмерење тзв. политичког, чак „дарк-политичког“ таблоида, који и даље гаји исти стил и уређивачке тактике, али своје садржаје, пак, превасходно бира излаже тако да покаже своју моћ у погледу утицаја на важне друштвене токове и актере у овој земљи и региону. Сходно увећању саме компаније која га објављује, односно њене моћи и флексибилности на тржишту коју њена величина доноси у погледу усмеравања уређивачке политике, он је заправо доспео у позицију да на тај неретко условљава и усмерава и однос истих тих догађања и актера према својим комерцијалним интересима, премда им то, по свему судећи, не иде увек лако.

---

<sup>88</sup> Наведено према тексту са веб-сајта НУНС-а, доступном на страници: <http://nuns.rs/info/news/21714/ministarstvo-kulture-i-informisanja-o-registraciji-kurira.html>



У овом погледу, а кроз призму уређивања и тржишног усмерења ове дневне новине, посебно је стога важно сагледавање екстерних утицаја по рад редакције. Као посебно занимљиви се, тако, издвајају „новији моменти“, оличени у сукобима са актуелном извршном влашћу, најпре крајем 2015. и почетком 2016. године, а потом и од половине 2017, а о којима су у оквиру овог истраживања говорили помало и представници менаџмента ове компаније. У оба случаја, током ових периода, свакодневно се писало о утицајима на рад ове редакције, али и о генералном односу ове медијске компаније према јавности и истакнутим економским, друштвеним и политичким актерима код нас. У оба случаја, такође, овакви периоди су окончани прећутним „повлачењем“ ове компаније, које је било могуће приметити основном анализом и поређењем садржаја пре и након.

Појединци с којима се током овог истраживања имало прилике разговарати прилично отворено су, пак, говорили о тим проблемима, не прећуткујући и одређени терет „таблоидног битисања“ који прати ову компанију и њих који су у улози њених руководилаца, а с којима се суочавају у новинарско-уређивачком, али и бизнис-маркетиншком погледу. Они, наиме, потврђују бројне утиске о професионалним идејама и амбицијама којима се ова медијска компанија руководи у свом раду, истичући то да они као приватна компаније имају право и морају да граде другачији однос на тржишту, а да сада, као једна од највећих медијских компанија у региону, посебно настоје да прате глобалне трендове, унапређују своје ресурсе и буду максимално професионални. С друге стране, додатни покушаји да се поједини аспекти још дубље истраже и употпуне информацијама из бизнис структуре ове медијске компаније, остали су јалови, а обећања представника менаџмента да ће додатни одговори стићи нису испуњена.

Турбулентну историју ове новине, коју донекле илуструје и ових неколико наведених момената, пратиле су и честе промене у уредништву, али у бизнис-менаџерском делу, које се догађају такоређи на месечном нивоу, и које су и данас карактеристичне. Самим тим, логична су, очекивана и честа и различита „гибања“ по питању усмерења уређивачке политике, која за константу, пак, увек има оријентацију ка приватним интересима власника новине и таблодни наступ на тржишту. На једнак начин су усмеравани и процеси и односи унутар редакције, који су данас сложенији услед увећања обима и утицаја те медијске компаније.

Редакција дневног листа „Курир“ данас је део једне од највећих медијских компанија („Адрија Медија Група“) у овом региону. До увећања ширења утицаја ове медијске куће ван граница Србије (део ове компаније су сада и медији у Хрватској и Македонији), медијско предузеће које је издавало новину лист „Курир“ (Курир ИНФО) убрајало се у ред оних средњег обима. Пратећи тржишне потребе и амбиције ове компаније, увећан је и обим запослених који учествују у припреми ових садржаја, али и сам начин њиховог рада, јер они сад учествују и у припреми садржаја за друге медијске платформе и канале комуникација које обухвата ова медијска кућа.

Ову редакцију данас чини око 120 људи, а тај састав данас, осим традиционалне структуре коју чине новинари, уредници, фоторепортери, преламачи-дизајнери и лектори, чине и они запослени који су усмерени ка раду у дигиталном окружењу или пак они који се истовремено баве припремом садржаја и за штампано издање новине (али и појединих других медија у оквиру ове компаније) и садржајем који се превасходно објављује на сајтовима и дигиталним каналима ове медијске компаније. То поврћују и изјаве менаџмента листа „Курир“, који указују на актуелно стање и приступ организацији редакције, наводећи и поједине новине, као што је „аутсорсинг“ услуга дизајна и прелома садржаја за штампано издање (некадашњи запослени су оформили своју фирму која сад ради тај посао; дакле и даље га фактички обављају исти људи, али они више нису директно запослени у овој компанији).

Процес универзализације и интеграције у овој редакцији је сведен на ниво за који менаџмент процењује да је адекватан јер се мора бити рационалан у погледу коришћења ресурса, али се свакако не планира пуна интеграција која би вероватно значила и „убиство новинара“ као аутора. Паралелно с експанзионизмом на медијском тржишту, инвестира се и у техничко-технолошке услове рада, развијају нове платформе и улаже у оспособљеност запослених, уверавају испитани представници менаџмента ове дневне новине.

Годинама уназад, овај лист је пре свега у круговима стручне јавности доживљаван као оличење „прљавог таблоида“, а самим тим и пример медијског непрофесионализма који је служио сврхама власника тог медија и утицајних

друштвено-политичких актера, иза којих је ова новина стајала у одређеном моменту, сходно процени тржишних интереса и позиционирања у друштву.

Последњих година, рекло би се са укрупњавањем ове медијске компаније и ширењем њеног утицаја, тај приступ се нужно морао мењати. То поврђују и речи менаџмента који је учествовао у истраживању, али и одређених друштвених дешавања, у којима се ова компанија покушава представити као заштитник ширег друштвеног интереса, премда се, по свему судећи, и иза таквих настојања крију пре свега голи комерцијални интереси власника ове медијске компаније.

### *7.1.3.в) Пресек налаза истраживања и упутстава о уређивачким иновацијама*

#### **1. Креирање привлачније новине**

Ова дневна новина нема своју јасно утемељену структуру, односно приоритет је то да се придобије што шира публика, па је стога најважније одабрати и пласирати њима пријемчив садржај, а тек онда, на основу те селекције, исти уоквирити и некаквом структуром рубрика. Стога је очигледан својеврсни „ад-хок“ приступ, или промене „од случаја до случају“ у структурирању садржаја и рубрика (оне у појединим периодима нису испраћене чак ни уобичајним импресум навођењем). То доказује и честе варијације у структури рубрика и података у импресуму, односно константна несразмера између њих, као и непостојање конзистентности у изгледу саме новине (појављивање и нестајање рубрика, не навођење рубрика и уредника у импресуму...). На то указује и честа спајања и раздвајања одређених садржаја и преминевања њихових носећих рубрика (*Вести, Тема броја, Старс...*).

Честа појава је и варирање броја страна, а она се такође наслања на претходно наведени закључак о примарној жељи да се пласирањем одређене врсте садржаја (по принципу „што више – то боље“) дође до што веће публике.

Велика пажња посвећена је, ипак, визуелном паковању (дизајн и прелом) садржаја, што потврђује и количина присутног сликовног материјала, као и генерални однос сликовног и текстуалног садржаја... Једнак утисак потврђује и

анализа стилско-језичког паковања информација, где доминира актуелни „сторителлинг“ приступ.

Наведени закључци кулминирају преласком новине у савремени таблоидни формат пре неколико година (мање димензије, већи број страна, фул-колор страна, пуна доминација сликовног над текстуалним). тако се уједно доказује и оправданост дијагнозе да у овој компанији, пре свега, доминира свест о томе да је данас потребно креирати издање које је својим визуелним изгледом привлачно широј публици.

## ***2. Настанак рубрика које ће привући конкретне групе читалаца***

Уочене варијације у изгледу издања и одабиру рубрика и садржаја, јасно је, прате и онај актуелни тренд који налаже то да штампа данас мора свој изглед и структуру да бира према процени своје фокус групе, односно процени и излагању оног садржаја који њихова публика воли да чита.

То показује и начин структурирања издања, затим често увођење нових рубрика (нпр. *Бизнис*) и континуитет оних за које се покаже да постоји веће интересовање (*Старс, Хроника, Спорт...*), затим спајање и раздвајање одређених рубрика, често појављивања додатака и подлистака и специјализованих „ад-хок“ рубрика (*Аутомобили, Здрав живот...*). Овакав начин структурирања има приоритете, чак и у односу на простор који се издваја за плаћене огласе, а што показује постојање свест менаџмента и о важности одржања популарности штампаног издања.

Класичних аналитичких и белетристичких форми у првим анализираним годинама готово и да нема, а актуелности су махом заступљене и презентоване кроз својеврсне хибридизоване фактографске форме, које су уоквирене ауторским и уређивачким поступком, односно интенцијом да се пошаље одређена порука, видљива већ у самом наслову, а која је углавном сензационалистичке природе. Видљива је, стога, као константа, и подређеност новинарског поступка у неопходни формат таблоида, односно доминација уређивачких интервенција над новинарским поступком.

Језик и стил којим се садржај креира, али и начин на који се он публикује, стога, такође прате укус и медијску писменост просечног домаћег читаоца (шире домаће популације), а у складу с интенцијом да се она што више прувуче. Директан и сведен с једне, а често баналан и вулгаран с друге стране, језик и стил којим настају садржаји ове новине прате диктат таболично усмерених медија глобално гледано, а то је да се изазове шок и тако освоји пажња читаоца, а да му се притом не одузме превише времена и од њега не захтева посебан напор за конзумацију истих. Дух ових садржаја је тако готово сасвим сензационалистички, а обраду информацију готово увек прате покушаји да се оне на неки начин естрадизују и обраде у духу петпарачког спектакуларизма, без обзира на њихову природу и усмерење.

### ***3. Нови однос тема које се обрађују***

Усмереност садржаја указује на примарну оријентисаност ка локалном окружењу, коју прати структура издања, селекција и обрада информација. Новина, стога, доста дуго, готово сасвим занемарује шири, интернационални контекст и такве информације (међународна политика, примера ради).

Временом се та равнотежа мења, али на тај начин да се „испрати“ актуелно упутство које каже да штампа данас мора „локално важне информације учинити глобално доступним и јасним, а глобална дешавања што брже доступним и јасним у односу на локални контекст“, па тако средином овде анализираних периода настају нове рубрике које прате информације и ван подручја Србије и региона, којих је све више, али је њихов одабир, чини се, увек строго уоквирен значајем таквих информација по локалну публику.

Данас глобално доминантни „сторителлинг“ принцип у обради и излагању информација заступљен је у најавама и уводним деловима текстова, који су креирани у духу спектакуларизма зарад освајања пажње што веће публике, док је у другом плану поштовање изворних новинарских начела, односно тзв. квалитетног новинарства.

Кроз године се истовремено и појачава усмерење новине ка забавним (пре свега естрадним) садржајима. Озбиљан истраживачки приступ је стога у другом

плану, а самим тим и поштовање основних начела новинарско-уређивачког посла и поступка у раду. Током анализираних година, увиђа се потреба да се у обзир узму, обраде и публикују и одређени „озбиљнији“ садржаји, а исти уједно и конкретније критички проблематизују, али су и такви покушаји, утисак је, стављени у службу таблиоидне усмерености новине. Они су, чак, и у функцији прилично видљивих покушаја инструментализације самог медија и „приватизације“ уређивачког поступка у сврху постизања одређених појединачних интереса, било да је реч о власницима медија, или о особама за које, из одређеног разлога, постоји интерес да им се помогне (или одмогне).

#### ***4. Прављење дигиталних новина***

И поред утицаја актуелних трендова у оквирима медијске индустрије, а пре свега нових технологија, интернета и нових медија, штампано издање листа „Курир“ је и данас најважнији производ медијске куће која издаје ову новину, а то потврђују и одговори менаџмента. Пажња ка њему је доминантна (и готово искључива) све до краја 2014. године када се почиње више радити на дигиталном, али се свакако не запоставља штампа (што је често случај), већ се на адекватан начин балансира између развоја и одржања популарности обе платформе. Потврда успеха је константна популарност штампаног издања, а индиректно указује и на постојање генералне стратегије у погледу грађења односа штампаних и дигиталних садржаја (и развоја овог другог аспекта) је свакако и то што дигитални садржај (сајт и други интернет канали листа „Курир“) у последње две године бележе велики раст популарности спадају у најпосећеније. Сајт ове новине је мењан и иновиран у више наврата.

Садашњи изглед сајта развија се све више, али и остали дигитални садржаји, а менаџмент ове куће и сам потврђује да се на све скупа гледа као на модел синергије, у којем постоји подела задужења, али да сви запослени директно или индиректно учествују у припреми садржаја за обе платформе (принт и дигитал). Сајт је данас место и где се публикују различити дигитални садржаји ове медијске куће, не само дигитална форма истих и сличних садржаја који су и у штампаном издању. Сада се, наиме, на дневном нивоу креирају и публикују и

видео садржаји, а с посебном пажњом се припремају и садржаји за различите кампање и друге видове активности на друштвеним мрежама на којима је ова редакција присутна. Доказ постојања свести и развоја у овом погледу је и корпоративно усмерење у том погледу које истиче менаџмент новине, оличен и у импресуму и саставу пословодства, а пре свега садржаји који се могу пронаћи на њиховим дигиталним каналима.

### ***5. Однос менаџмента медија према иновацијама у уређивању***

Валидност констатације (упутства) Џозефа Тјуроу о новим приступима уређивању (раду) новина на глобалном медијском тржишту индиректно потврђује и Ратко Фемић, док су оне, и према оцени Јовице Кртинића, једног од бивших уредника, основане, јер он контатује следеће: „живимо у време у којем смо дневно бомбардовани стотинама информација, било да оне долазе преко страница дневних листова, телевизијских станица, радија, или сајтова и друштвених мрежа. Свако ко има претензију да буде креатор медија, тражи и начин како да привуче пажњу конзумента и јасно је да данас најбоље пролазе визуелне сензације при чему се то више односи на покретне слике него ли на фотографије. Због тога није чудно што данас на порталима све чешће у понуди имате и видео извештаје испод вести. Следећи корак свакако ће бити портали с вестима које се саопштавају у реалном времену, што ће развој технологије свакако дозволити...“ Дејан Волф, пак, наглашава да је све данас ствар синергије различитих издања и платформи и не може се посматрати издвојено: „...развој дигитала и интернет нису смрт за новинарство, већ шанса, уз све пратеће алатке, као што су данас и те како важне социјалне мреже“, а ова компанија се, како каже, и у том погледу труди да прати трендове и буде кредибилна и професионална.

#### ***7.1.3.2) Оцена о начину рада медија***

Анализарна дневна новина од свог настанка има изглед и усмерење класичне таблоидне штампе, а такво њено „паковање“ се постепено, кроз овде анализирани период, само додатно развија и појачава.

Осим наведених налаза и утисака који прате примарну оријентацију овог истраживања, постоји још неколико важних тема које би се морале напоменути, иако нису директни предмет ове анализе, али би морале бити у фокусу неких будућих, сличних радова. Наиме, тумачење дешавања и промена „иза завесе“, у погледу структуре власништва, усмерења и амбиција ове куће су тема за себе.

На први поглед намеће се, пре свега, тема утицаја укрупњавања власништва, односно ширења утицаја на медијском тржишту породице Родић која је оснивач овог листа. Конкретније, као што је то донекле описано у појединим претходним сегментима овог рада, ова новина је током свог досадашњег постојања радила и била објављивана „под фирмама“ различитих а неретко сличних имена, али су оне увек биле под контролом породице Родић. Ова новина је тако дуго излазила под окриљем фирме „Курир-инфо“, која је у више наврата мењала (сличне) називе. Према једном од новијих истраживања<sup>89</sup>, компанија „Адрија Медија Србија Д.О.О., то име је добила у јулу 2014. и данас је у стопостотном власништву Александра Родића, док је фебруара 2014, фирма „Курир инфо“, чији је он такође стопроцентни власник, продала истом лицу свој удео у „Адрија Медија Србија“, чиме он постаје директан власник „Адрија Медија Србије“, а од јула и „Адрија Медија Групе“. Ова компанија данас стоји иза великог броја медија у региону, објављујући, уз „Курир“, и различита српска издања појединих светски признатих магазина, као и бројне популарне магацине у Хрватској („Story“, „Elle“, „Cosmopolitan“...), и најпродаванији дневни лист у Македонији („Слободен печат“). Све наведено је још детаљније истражено и описано у наведеном извештају који је консултован и коришћен у овом делу рада, указујући на још неколико сличних пословних акробација које су обележили постојање и рад ове медијске компаније.

Тема за анализу, стога, свакако је и то што је 2014. године прекинут континуитет издања, па се иста узима као нова година оснивања. Тема су и дешавања током 2015. у којој је овај лист кренуо у интензивну „опозициону“ кампању према актуелној политичкој власти у земљи, која се након 2-3 месеца сасвим утишала, да би средином 2017. године поново кренула у том правцу

---

<sup>89</sup> Наведено према истраживању публикованом у тексту Иштвана Каића и Антидот тима „Курир – медијска парадигма Србије после убиства Зорана Ђинђића“, доступном на страници: <http://www.anti.media/medijska-mreza/dosije/kurir-medijska-paradigma-srbije-posle-zorana-inica/>



усмеравати своју уређивачку политику и позиционирање на тржишту, овог пута још већим интензитетом, али са истим епилог након неколико месеци. Осим наведеног, из анализа садржаја и изгледа новине се намећу и теме честих промена и ротација у уредништву.

Све ове теме, донекле истакнуте и у овој закључној оцени, а које се свакако намећу и из сваке фазе анализе рада ове редакције, указују на сложен и често контраверзан контекст који прати рад редакције овог дневног листа. Томе примарно доприноси изразито таблоидна оријентација ове новине, али и друге појединости које прате њен рад, а које нису директно у вези с тим, попут односа с различитим политичким и економским елитама у земљи и региону. Те теме су, неминовно, такође делом захваћене у овом раду, али би морале бити и детаљније анализиране у оквиру засебног истраживања које би биле усмерене пре свега ка тим проблемима.

## 7.2. *Закључна разматрања*

Након у овом раду представљених налаза и оцена, сасвим је оправдано констатовати да *постоји међузависност између уређивања и пословања медија*, а то је уједно и довољно директан одговор на прокламовано истраживачко питање усмерено ка испитивању постојања таквог односа. Наиме, ово истраживање у довољној мери директно потврђује оправданост закључка да је реч о односу који представља „кичму“ медијског функционисања данас. Уколико се, пак, вратимо на неке од претходно истакнутих закључака о раду анализираних медија, јасније је, међутим, о каквом односу је реч и колики је његов утицај код примарно анализираних медија, као и то на који начин се он мора посматрати, односно, колико дејствујућих фактора постоји у оквиру те релације и с чим се све мора калкулисати у пракси медија да би тај однос и његови резултати на крају производили дугорочно позитивније ефекте по саме медије.

► Оправданост оваквих закључака је очигледна и на оном елементарном нивоу рада и анализе функционисања медија, где се може пратити и то да су све забележене промене заправо настале као резултат покушаја да се задрже или, пак,

достигну одређени резултати у погледу пословања медија. На исти начин, с друге стране је очигледно и то да успех таквих покушаја свој одраз има и у цифрама о пословању које су представљене и у оквиру овог истраживања. Оно јасно запажа одређене помаке у том погледу, након поједних промена које се уочавају у начину уређивања, или, пак, увиђа констатност кад одређени модел рада у том погледу достигне иоле адекватан формат. Наиме, приказани упоредни преглед економског аспекта њиховог рада и приступа уређивању, односно, поједине забележене промене у оба та аспекта, директно указују на то да постоји веза између њих. Конкретније, свака промена у начину уређивања по правилу је водила и промени у финансијским резултатима (добро, али и лоше), и обрнуто, свака намера да се у погледу финансија постигне искорак обично је за прву меру имала промене у уређивачким концепцијама и усмерености уређивачке политике, па чак и у саставу самог уредништва.

→ *Уколико се усмеримо ка тумачењу природњ односа уређивања и пословања медија, можемо оправдано тврдити и то да те димензије условљају једна другу, али и да је тај утицај двосмеран (однос „преговарања, а не антагонизма“, како констатује Орнебринг), као и то да ове чињенице многи медијски актери нису свесни (или не желе да буду). Тачније, реч је о свакодневној динамици и интеракцији, односно о механизму повратне спреге кроз који функционише утицај ова два аспекта који на крају диктирају и статус медија у јавности, али и опстанак на тржишту. Наиме, начин уређивања медија, а самим тим и изглед медијских садржаја, очигледно су условљени жељом да се оствари што бољи пословни резултати, јер уређивачка политика и сам медијски садржај неспорно утичу и на пословање, али и обратно. Проблем, пак, настаје тамо где постоји мало или нимало свести (или се то, пак, свесно заборавља) о постојању овог механизма повратне спреге и истовременим, дугорочним ефектима овакве међузависности уређивања и пословања. Овај механизам, како можемо видети из овог рада, свакако подразумева и обухвата бројне сложене елементе који прате и диктирају однос ове две димензије, и стога је потребно много знања и рада како би он на крају водио позитивним резултатима у свакодневици медија. Подаци о функционисању медија анализираних у оквиру овог рада, али и осталих медија у*

Србији и региону генерално, очигледно потврђују овакве закључке. На крају се може с правом закључити то да је, како смо већ констатовали, сасвим очигледно постојање корелације и узајамног утицаја ове две димензије медијског рада, али, нажалост, и одсуства свести о томе унутар многих медија, бар кад је реч о искреној посвећености покушају успостављања адекватног баланса између њих. На тај начин, нажалост, данас често сведочимо и бројним негативним дешавањима у медијској свакодневици, које су најпогубније по саме медије и њихове запослене.

→ *Сагледавајући даље природу односа димензија уређивања и пословања медија и несумњиве парадоксе који постоје на тој релацији* и у оквиру нашег медијског поља, морамо се усмерити и ка оном што су резултати тог односа, односно ефектима које природа тог односа производи. То су одабир пословних модела, начина организације редакције и уређивачких стратегија, као и сама селекција и пласман медијског садржаја. Стога се природа овог односа, у теоријском али и практичном погледу, на крају најконкретније може тумачити и кроз питање утицаја квалитета уређивања и садржаја, као резултата овог односа, на резултате пословања медија, и обрнуто. С тим у вези, неопходно је увек бити свестан три важне чињенице, које заправо произилазе једна из друге, а које се неизоставно морају имати на уму при свакој анализи.

1. *Постојање релације између уређивања и пословања медија (самих тим и резултат тог односа) не може се посматрати и тумачити линеарно.* Сама веза, дакле, не доводи се у питање, како смо раније закључили, али је упитна њена природа и сразмера, а самим тим и то како и колико квалитет садржаја утиче на квалитет пословања и обратно. Наиме, очигледно је и на примеру медија у Србији то да квалитет садржаја често није у директној сразмери с пословним успехом медија у одређеном тренутку, и обратно – позитивни резултати на медијском тржишту (тираж, продаја, резултати оглашавања...) нужно не подразумевају увек и квалитет новинарско-уређивачког посла и садржаја који медиј производи.

На пример, када на једном медијском тржишту, као што је то несумњиво реч о нашем, 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 (раније истакнутој у овом раду кроз опис овдашњег медијског пејзажа), онда квалитет уређивања и садржаја мање утичу на тренутне финансијске резултате (и обрнуто), јер поједини медији тада своју тренутну функционалност црпу из подршке оних који диктирају њихов начин рада и уређивања. Тако, примера ради, постоје случајеви пре свега оних таблоидно усмерених медија (као што је раније поменути лист „Информер“), или пак сличних других, који периодично имају прилично позитивне амплитуде у свом пословању, а чији квалитет садржаја је очигледно упитан. Код њих је, наиме, такође евидентно то да постоји веза између начина уређивања и пословања, али је очигледно и то да су они у обрнуто пропорционалном односу. Остаје, међутим отворено питање наличја таквог модела рада, односно то колико је такво стање, у којем је евидентан дисбаланс две кључне димензије медијског функционисања (уређивања и пословања), дугорочније одрживо. Резултати таквог раскорака се могу пратити на недавном примеру листа „Курир“ (али и неких ранијих, као што је лист „Прес“), који је након ускраћивања политичке подршке и на тај начин обезбеђиваних финансијских средстава, бар према оценама људи запослених у тој медијској кући, довео у питање свој опстанак.

Наведени примери потпуне несразмере и дисбаланса између квалитета садржаја и резулата пословања се, стога, према мом мишљењу, ипак 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 у околностима кад постоје медији који на тржишту тренутно боље стоје захваљујући подршци „са стране“, садржај је, ипак, у сваком случају једини залог медија за то да њихов опстанак на тржишту може бити дугорочније одржив.

*2. Неопходно је стога бити свестан и правити разлику између тренутних пословних резулата и дугорочније пословне-функционалне одрживости медија. На тај начин, не доводи се у питање однос и међузависност утицаја уређивања и садржаја, али се разуме и то да је за тренутну пословну одрживост често сасвим ирелевантно питање квалитета садржаја (доживљеног кроз призму квалитетног новинарства), али и то да, с друге стране, дугорочна пословна одрживост на*

тржишту нужно не подразумева велике тренутне финансијске успехе, али да, међутим, она увек имплицира стабилност и приврженост одређене читалачке „нише“, што је данас, како видимо и из теоријско-практичног пресека стања презентованог у овом раду, предуслов за опстанак медија. За то је, према мом суду, кључно питање квалитета садржаја (новинарско-уређивачког рада).

Уколико смо свесни потребе увиђања ове разлике, онда је свакако лакше уочити и оне „пројекте“ који можда и немају за циљ то да буду медији у класичном смислу, те стога никако не могу бити никакав доказ против важности утицаја квалитета садржаја на одрживост медија на тржишту (Ратко Фемић као пример-метод за уочавање тих медија наводи оне медије који нису присутни на интернету кроз свој сајт и друге видове дигиталног комуницирања са публиком).

*3. Трећу чињеницу стога представља она која је логичан закључак две претходне – кључна улога у контроли описаних процеса припада онима који управљају медијима. Менаџмент медија, наиме, јесте онај који мора радити на успостављању баланса између пословања и уређивања медија, а зарад формирања модела функционисања који би омогућио дугорочнију одрживост на тржишту. Они су ти који и теоријски и практично морају бити свесни разлике између тренутних пословних узлета и дугорочне одрживости рада медија, а самим тим и динамике и повезаности утицаја различитих фактора, њихове сложености и тога да су „у игри“ увек различити фактори који се преплићу, где неки доминирају.*

Менаџмент медија зато мора разумети да је циљ сагледати и пројектовати дугорочније ефекте тих утицаја и формулисати модел функционисања медија који је одржив на дуже стазе. Практично гледано, осим овог, постоје и друга слична, ранија реализована истраживања, рађена на овим просторима, попут радова Јованке Матић, који као солидан пример успеха у овом погледу виде дневни лист „Данас“, који никада није није одликовала велика продаја и бројност читалаца или, пак, финансијски посебно позитивни услови рада у редакцији (плате, улагање у средстава за рад и сл.), али је одувек имао стабилну базу читалаца, редовност у исплатама зарада и солидан ниво квалитета садржаја.

► Имајући, с једне стране, у виду полазне претпоставке овог рада и кључне аспекте медијског функционисања које он анализира, а с друге пратећи актуелну праксу медија и теоријске анализе њиховог рада, о чему је свеукупно било више речи у претходним поглављима овог рада, можемо покушати *креирати и графички приказ модела актуелног медијског функционисања*, који би у свом средишту несумњиво имао две примарне димензије које овде скенирамо – уређивања и пословања медија.

→ Такав модел би се могао представити кроз приказ прстенасте структуре, у чијем средишту би биле две наведене димензије медијског функционисања и њихов однос, као његова „кличма“. Око ње се може описати круг који формирају утицаји тзв. интерних фактора, које, пак, условљава рад запослених; и то – у првом реду менаџмента (директори, власници, главни уредници), потом остатка уредништва, и на крају осталих запослених (новинари, фоторепортери, дизајнери, техничке службе...). Око тог круга могао би се потом описати још један, који, пак, формирају утицаји тзв. екстерних фактора (окружења), попут оних политичке (политичке странке, државне институције...), економске (куповна моћ становништва...), културолошке (тип и квалитет публике...) и технолошке природе (нове технологија, а пре свега интернет...).

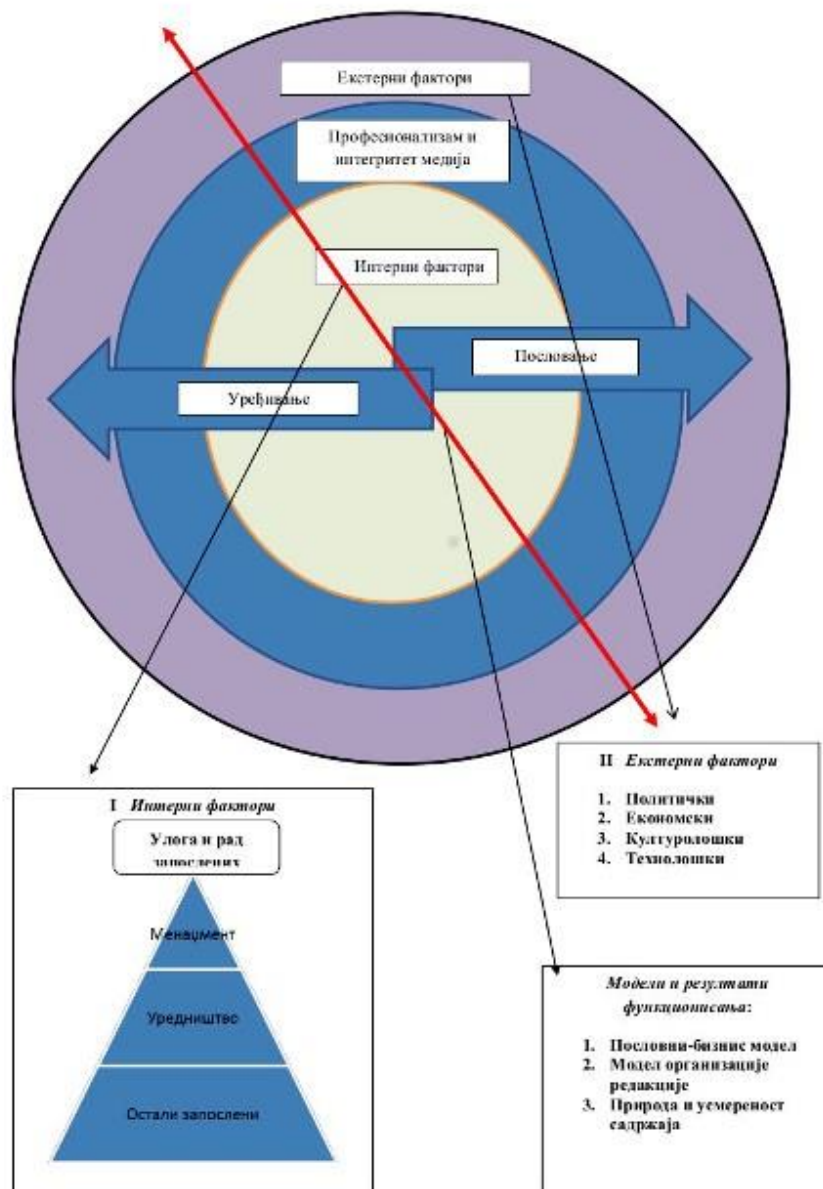
Између „садржаја“ ова два поља (два круга) постоји стална динамика (интеракција утицаја) која се, самим тим, рефлектује и на природу односа између уређивања и пословања. У пресеку та два поља, као производ интеракције између њих, стога се формира одређени ниво медијског интегритета и професионализма.

Као крајње исходиште ове динамике, на оси пресека свих тих различитих утицаја, могу се запажати и тумачити *резултати функционисања медија*, односно:

1. модели пословања медија – бизнис модели (који нпр. подразумевају и однос према проблемима у вези са маркетингом и продајом),
2. нови модели организације редакције и методе усвајања нових технологија и трендова које оне диктирају (нова подела послова унутар редакције и нови начини реализације задатака за запослене),

3. начин уређивања и садржај који медији производе, односно његов квалитет и усмерење (у оквиру њега и стратегије о којима је било речи у овом раду, као што је креирање визуелно привлачнијег садржаја, оснивање нових рубрика и пласман садржаја који интересују одређену читалачку нишу...).

Скица генералног модела функционисања медија била би следећег изгледа:



**Слика 44: Приказ генералног модела функционисања медија и фактора који на њега утичу**

→ О улози и раду запослених у медијима, њихових задацима и различитим нивоима одговорности у погледу управљања медијским ресурсима (информације, новац, људство), као *интерним факторима* утицаја на резултате и моделе рада

медија, као и о природи и врстама различитих *екстерних утицаја*, било је више речи у ранијим поглављима овог рада. Исти је случај и са појмовима и категоријама *медијског професионализма и интегритета*, који су, као својеврсни „лакмус“ стања медијског функционисања, раније такође детаљније анализирани. Кад је, пак, реч о *резултатима* који се налазе у пресеку ових утицаја, они данас подразумевају одабир нових пословних (бизнис) модела медијског функционисања који, примера ради, морају пратити сложене економске изазове који, пре свега, долазе из угла оглашавања и продаје; затим нове моделе организације редакције и одабира адекватних уређивачких стратегија, које подразумевају и стратегије које је истакао Тјуроу, више пута навођене у овом раду (визуелно атрактивнију новину, познавање публике и усмереност ка конкретним читалачким нишама и сл); као и адекватну природу садржаја.

Из горе описаног модела може се доста закључити о природи односа ових димензија и аспекта медијског функционисања. Самим тим, актуелни модели медијског пословања, организације редакције и квалитет садржаја који произведу, јесу производ описане динамике (интеракције наведених фактора), али су уједно, имајући у виду да овај модел функционише по принципу повратне спреге, и чиниоци који истовремено изнова диктирају природу односа тих фактора и исту ту динамику. На тај начин, они су у исто време и производ односа димензија уређивања и пословања медија, али и полуге које симултано даље условљавају однос унутар ове релације.

У ранијим сегментима овог рада било је више речи и о томе како је устројена ова динамика и релације између ових фактора. С друге стране, уколико бисмо се вратили на основне тезе овог рада, можемо још једном закључити то да су медијски интегритет и професионализам, пре свега, резултат улоге и рада запослених у медијима (пре свега њиховог менаџмента), али и то да су они уједно и у директној вези са успехом у послу успостављања најбољег модела пословања, избора адекватне организација редакције и селекције садржаја. На тај начин се заправо успоставља адекватан баланс између две кључне димензије медијског функционисања – *уређивања и пословања*, односно, унутар релације која је, како видимо, у исто време условљена и утицајима из окружења у којем медији



егзистирају (екстерни фактори), утичући, самим тим, и на то да могући негативан утицај екстерних фактора буде што мањи.

→ С друге стране, раније смо навели и то да су и лаички гледано уољиви одређени изузеци који овакав начин сагледавања ствари чине упитним, те се они стога морају детаљније објаснити, имајући у виду три раније истакнуте чињенице које објашњавају овај парадокс, а како се не би погрешно доживели као потврда неконзистентности и неисправности појединих раније изречених закључака у овом раду. Сагледавајући домаћи медијски пејзаж, у првом реду су то примери оних медија који управо захваљујући јаким утијима екстерних фактора (политичкој подршци и економским бенефитима који из ње произилазе) периодично бележе доста успешније резултате у финансијском погледу (димензија пословања), не марећи притом превише за категорије медијског професионализма и интегритета, односно, не радећи превише на успостављању адекватног баланса између ове димензије и димензије уређивања, а самим тим ни на избору адекватних модела пословања, организација редакције и селекције квалитета садржаја.

У случају ових медија, питања квалитета садржаја, најбоље организације редакције и дугорочно одрживог модела пословања медија су на периферији интересовања менаџмента тих медија, који је „уљуљкан“ у околностима тренутних позитивних импулса који долазе са стране (пре свега у оном финансијском погледу). Код оваквих изузетака, који стога значе и одређену несразмеру постигнутих резултата између димензија уређивања и пословања, битно је, како смо то раније констатовали, разумети да је реч о тренутној одрживости тих модела функционисања. Они, наиме, како видимо на примеру појединих домаћих медија (дневни листови „Прес“, „Правда“, „Наше новине“, недавно и код листа „Курир“), бивају сасвим урушени када такви импулси ослабе или престану да делују, а с друге стране не постоји раније описана „здрава“ динамика коју примарно диктирају основни медијски ресурси оличени у квалитету рада редакције и садржаја који она производи. Дакле, за свако даље скицирање стања на медијском тржишту и изрицање било каквих препорука за будућност, битно је на прави начин разумети овакве изузетке – као случајеве који

заправо индиректно потврђују раније описане правилности, и тек потом приступити анализи актуелних модела функционисања медија и могућих побољшања. Намеће се стога потреба за директнијим објашњењем таквих случајева, односно узрока појаве оваквих дисбаланса и резултата који они производе. Могу се, наиме, препознати два најкарактеристичнија примера односа између нивоа квалитета уређивања (садржаја) и пословања медија. Они су, у одређеном смислу, и два пола око којих гравитирају сви остали примери ових медија. То су: *1. таблоиди и 2. тзв. озбиљни дневници.*

1. Тако, примера ради, *уколико следите прву групу примера и креирате таблоидне садржаје*, вероватно ћете тежити што већој публици и таквом финансијском „колачу“ на тржишту, али ће вам, самим тим, и конкуренција бити већа, а на тај начин су већи и притисци са стране, што захтева велику управљачко-уређивачку умешност како се на крају не би сасвим „заиграло“ по диктату тржишта, што је, дугорочно гледано, кључни ризик за ову врсту медија. Такав епилог, наиме, значи и нужду слеђења партикуларних интереса одређених екстерних фактора, што води трајном урушавању баланса између уређивања и пословања, чије последице тешко могу бити позитивне. То, наиме, махом значи и априорно повиновање тренутним пословним потребама, које даље води статусу тзв. „дарк-таблоида“ или сасвим инструментализованих медија, о којима је раније било више речи, као и апсолутну доминацију спектакуларистичких и оних садржаја који за примарни циљ имају манипулацију публике.

У таквом моделу, постизање баланса између уређивања и пословања је све мање могуће, а самим тим и све мање се ради на постизању бољих пословних модела, најбоље 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 у којој се мало пажње поклања адекватној подели и реализацији задатака, односу према запосленима, али и односу запослених према самој редакцији и пословним задацима, док је модел пословног битисања заснован на тренутно

најисплативијим стратегијама које отварају све већу могућност за сваку врсту утицаја са стране, уколико он задовољава тренутне финансијске амбиције.

2. С друге стране, ако сте ради *да се профилите као озбиљан дневни лист, који за примарни циљ има објективан и независан новинарски рад и продукцију што квалитетнијег садржаја* који прати такав доживљај медијског посла, морате бити свесни да бирате тежак пут и да морате имати фокус ка публици која ће такав однос препознавати и умети да вреднује, јер ће онда често изостати и могући позитиван финансијски утицај „са стране“, где обично стоје они које превише не занима новинарска објективност и независност, већ употреба медија за постизање сопствених циљева. То вас, стога, у старту лимитира у одређеном погледу (ширине публике и популарности на ширем тржишту, а самим тим и могућности већег финансијског успеха), јер онда циљате онај малобројнији, али освешћенији и образованији део читалаштва који се, примера ради, не занима много за широј популацији интересанте спектакуларистичке садржаје.

Онда се, пак, можете надати томе да ће ваша приврженост заштити ширег друштвеног интереса и темама које су од вишег значаја по функционисање целог друштва, ипак, значити и довољан адут за ваш дугорочнији опстанак, јер ће увек и у сваком друштву бити потребан онај медиј који ће то препознавати и бранити, као што ће, с друге стране, увек бити и ситуација које ће такве акције налагати, а самим тим и довољан број оних којих ће се у датом тренутку исти тај контекст тичати. То значи да ће и ваше „акције“ на тржишту, као неког ко се налази у групи ретких који гаје овакав однос, временом све више вредети, поготову имајући у виду глобални контекст у којем медији данас раде, а који диктирају нове технологије, а о чему је у овом раду такође детаљније писано. У практичном смислу, овако оријентисани медији и њихови запослени морају бити посвећени постизању и одржању баланса између уређивања и пословања медија, што данас никако није лако. То значи и приврженост очувању интегритета и професионализма медија. То је, пак, у директној сразмери с потребом да радите на изградњи 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, што значи и разумевање

позитивних ефеката 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 даље омогућава услове за формирање адекватних модела организације редакције и посвећеност томе да стање у њој буде на високом нивоу, како би се произвео и на најбољи начин пласирао садржај који та публика од вас очекује. Једино тако можете рачунати на то да ће и негативни утицаји екстерних фактора све мање имати везе с радом вашег медија, а истовремено и све мање бринути од оне конкуренције које своје постојање заснива на искључивој зависности од таквих утицаја.

→ На крају, међутим, остаје отворено питање одабира најбољих појединачних стратегија и приступа који ће вам, у оба горе описана случаја, омогућити да постигнете своје тржишне циљеве. Они су, пак, тестирани и на случајевима медија који су анализирани у оквиру овог истраживања, и могу се уочити у деловима овог рада где су они конкретније презентовани, као и у оквиру закључних осврта где се наводе појединачне оцене и препоруке, као и генерална упутства у том погледу. За позитиван резултат, како се може закључити и из тих делова овог рада, потребно је до детаља разумети природу актуелног стања и све факторе које на њега утичу.

► *Наиме, деловање различитих врста екстерних и интерних фактора неспорно може производити различите резултате – позитивне и негативне.* Стога деловање различитих екстерних фактора никако не треба доживљавати као апирори негативно, нити, пак, ефекте интерних, као што видимо, смемо увек сматрати искључиво позитивним. То је и те како видљиво и из овог рада, а можемо се даље укратко и још једном осврнути на такве примере.

→ Примера ради, одређени утицаји из сфере технологије, као врсте екстерних фактора, несумњиво имају позитиван утицај по начин организације редакције и квалитет садржаја, као и по успостављање нових пословних модела. Они, примера ради, у одређеном смислу олакшавају истраживачки рад новинара,

доступност публике и пласман садржаја (према појединим теоријама, наведеним и у овом раду, интернет, баш зато може помоћи и даљем опстанку дневних новина у пословном смислу), а то значи и индиректан утицај на боље пословање медија. Сличан пример представља и деловање појединих културолошких фактора, који су такође екстерне природе, а који се, на пример, односе и на квалитет и образовање публике. Њена приврженост и квалитет, према овде такође наведеним теоријама, тумаче се и као основни залог за њихову будућност, али и као једна од генералних компаративних предности дневних новина као врсте медијских компанија. Осим технолошких и културолошких, могући су и одређени позитивни ефекти у погледу утицаја економских и политичких фактора, али само онда када одређени екстерни фактори те природе препознају интерес да подрже рад одређеног медија у том погледу тако што неће директно утицати на интерне медијске процесе и интегритет и професионализам медија – у том случају, квалитет медијског рада и резултата се такође може унапређивати, водећи већој пословној стабилности. Такви примери, међутим, ретки су данас, јер уз овакву помоћ обично иде и жеља да се на неки начин (директно или индиректно, мање или више транспарентно) утиче на организацију медијских процеса и изглед садржаја који се пласирају.

→ Дакле, када је реч о могућем утицају са стране (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 препознају позитивне прилике које понекад произилазе из дејства одређених спољашњих утицаја, а да притом не дозволе да они утичу на нарушавање баланса између уређивања и пословања – интегритета и професионализма медија, јер се само тако увећава и квалитет њиховог рада, а потом, дугорочно, и резултати функционисања и пословања медија.

С друге стране, у таквим случајевима, када запослени у медијима нису кадри да одрже равнотежу и искористе одређене прилике, бирајући, примера ради, лоше уређивачке приступе, не познајући своју публику и не процењујући на

прави налин околности на тржишту у оквиру којег ти медији егзистирају, њихов утицај може бити једнако негативан и такође водити негативним резултатима.

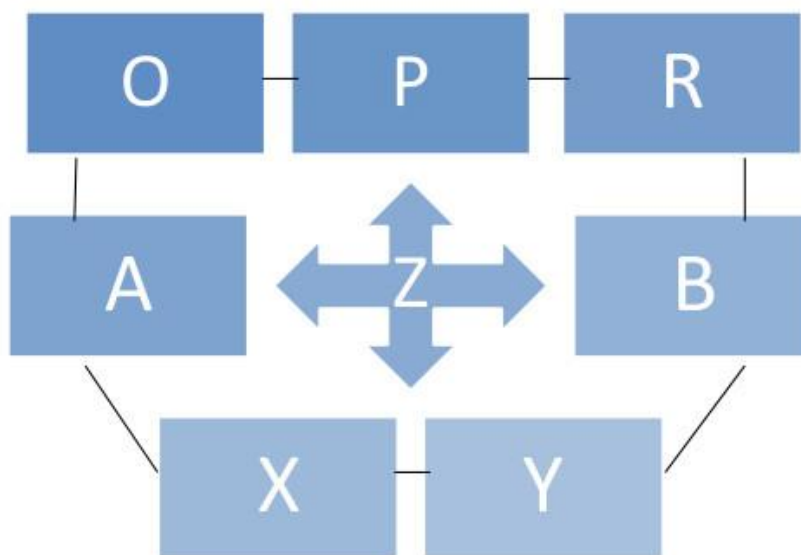
→ Имајући у виду наведену различитост и сложеност фактора који делују и њихових међусобних веза, можемо закључити то да екстерни фактори имају позитиван утицај само када је једнако позитиван и утицај интерних. Истовремено, као закључак се намеће и то да једино професионализам и кредибилитет медија, за које је пресудан рад запослених у медијима (како би водили и бољој организацији редакције, односа према стању на тржишту и квалитету садржаја), чак и у околностима доминатно негативних одлика окружења у којем они функционишу (негативних ефеката екстерних утицаја), могу осигурати елементарну приврженост публике, која обезбеђује и базичну пословну одрживост у таквим околностима.

Конкретније, крајњи ефекти утицаја екстерних фактора (самим тим и оне њихове негативне последице) зависе од улоге и рада запослених у медијима, односно, у првом реду, квалитета и приступа послу оних који њима управљају. Самим тим, на тај начин је могуће произвести и адекватне ефекте у погледу утицаја интерних фактора, укључујући и позитивне последице по резултате на тржишту и могућност неутралисања негативних утицаја са стране. То је, пак, могуће једино и само ако се ради на одржању и увећању професионализма и интегритета медија, а на тај начин и на примени најбољег пословног модела, који подразумева оптимизацију тренутних и дугорочних циљева на тржишту, познавање публике и фокус ка оном њеном делу којем је намењен садржај који тај медиј пласира; а потом и добру организацију редакције, одабир адекватних уређивачких стратегија и политика; и на крају производњу садржаја који ће пратити тако формулисане тржишне амбиције.

► *Кључно је, дакле, питање баланса унутар раније описаног модела медијског функционисања, и динамике утицаја различитих фактора, која је у вези са односом и балансом између две, према мом суду, фундаменталне димензије тог функционисања – уређивања и пословања медија. Реч је, стога, о својеврсној „кичми“ медијског функционисања, коју пре свега подупиру медијски*

професионализам и интегритет, а који, како смо видели, примарно зависе од улоге и рада самих запослених у медијима.

→ Уколико бисмо, стога, деловање екстерних фактора, с једне стране, означили као X, а интерних са Y; и с друге уређивање медија са A и пословање са B, могли бисмо покушати директније илустровати и динамику која се одвија међу овим димензијама. Међу њима, као што смо овде констатовали, постоји однос који зависи од медијског професионализма и интегритета (Z), који су темељ функционалне одрживости свих медија, а који пресеца осу из које произилазе резултати медијског функционисања, одређујући њен смер (позитивно или негативно). Пратећи такве резултате заправо можемо уочитавати моделе и резултате медијског функционисања, односно својеврсне елементе које можемо структурирати у три основна аспекта сваког медијског функционисања: пословни модел (O), модел организације редакције (P), природу и усмерење садржаја-уређивачку политику (R). Скица оваквог механизма функционисања медија, односно динамике и интеракција унутар њега имала би следеће контуре:



**Слика 45: Приказ односа основних димензија и фактора медијског функционисања**

Још једном, међутим, мора се назначити и то да је у оквиру овако истакнутих димензија и релација потребно препознати и различите поткатегорије

и врсте, односно појединачне аспекте унутар тако постављених оквира, који подразумевају појединачне категорије и приступе прилагођавању тој динамици.

*Екстерне факторе* можемо структурирати кроз четири основне категорије:

1. Политичке (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, односно, у првом реду информације, људство и новац којим један медиј располаже. Стога их, пре свега, оличава рад запослених у медијима, који управљају тим ресурсима (с више или мање одговорности и моћи у том процесу), где се могу препознати разлике на основу њихове пословне улоге, одговорности и задатака, и то између:

1. Менаџмента (власници, директори и главни уредници)
2. Уредништва и руководиоца сектора (менаџери 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:

1. Прилагођавање новим тржишним потребама и прилагођавање изазовима финансијске природе који, пре свега, долазе из поља макретиња и продаје и промене интересовања и потреба публике (О).
2. Организационо прилагођавање утицајима окружења, пре свега оличеним у све већим финансијским и политичким притисцима и све снажнијим ефектима утицаја нових технологија, а који стога диктирају другачије моделе организације редакције, нове вештине и обавезе запослених и другачију поделу задатака (Р).
3. Нови модели припреме и пласмана садржаја, попут већег усмерења ка локално важним темама и конкретної читалачкој ниши, формирање специјализованих рубрика, припрема визуелно атрактивније новине (R).



→ Након овако постављених оквира, можемо даље уочити и издвојити неколико конкретних модела-примера случаја односа наведених фактора и аспеката медијског функционисања, узимајући свакако у обзир и то да утицаји појединачних екстерних и интерних фактора могу бити и позитиван (+) и негативан (-), као што то смо раније такође описали, али и то да су они у укупном збиру, у оквиру одређеног простора и времена, увек доминантно позитивни или негативни (као, на пример, генерално позитивне одлике окружења у којем медији функционишту или доминантно позитивни утицаји рада запослених, и супротно) јер „неки од њих најчешће доминира, а на делу је увек динамика преговарања“ (како констатује Орнебринг), која условљава одређен однос тих фактора и даље диктира и природу односа уређивања (А) и пословања медија (В), утичући на ниво медијског професионализма и интегритета. То скупа производи одређене типове и квалитет наведених модела медијског функционисања, који изнова, по принципу повратне спреге, утичу на тај механизам и врсту динамику унутар њега. Један прилично упрошћен приказ ове динамике био би следећи:



**Слика 46: Скица генералне динамике функционисања медија и утичућих фактора**

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

- *Прву групу* чине примери који су у пракси готово непостојећи, а где су утицаји интерних (Y) и екстерних фактора (X) у равнотежи, односно случајеви где не постоји никаква врста доминације једних на другим, што потом узрокује и једнаку релацију међу аспектима уређивања (A) и пословања (B), производећи ефекете који су:

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

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

- *Другу групу примера* чине оне 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 постојања баланса између те две димензије, па су **O, P и R у том случају (+)**.

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

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

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

- *Трећу групу примера* чине они случајеви где Y доминира над X и ту такође можемо препознати 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  $(+) = \mathbf{O, P}$  и  $\mathbf{R (-)}$  или  $(+)$

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

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

→ Посматрајући овако усмерене утицаје и описане релације, јасно нам је то да крајњи циљ медија мора бити то да се пронађу и усавршавају они модели који на крају резултирају тиме да су на крају **О, Р и R позитивни** (у горњем приказу стања, ти исходи су такође истакнути тамнијим словима, ради лакшег праћења и разумевања), што, имајући у виду то да се они потом поново рефлектују на динамику у оквиру истог тог механизма, уједно значи и залог за то да се они даље развијају, а позиције медија на тржишту учине стабилнијим и дугорочно одрживијим. Случајеви у којима увек постоји овај скор (О, Р и R позитивно), као што такође видимо, ипак нису толико бројни и више представљају идеалне примере којима се мора тежити. Они су, како видимо, извесни једино онда када 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 доминатно позитивни (*случајеви 3 и 7*). С друге стране, могућност да се тежи позитивном исходу у том погледу, како такође можемо видети, постоји једино у случајевима кад је утицај интерних фактора позитиван (*случајеви 5 и 8*), односно онда када су улога и рада запослених у медијима такви да води позитивном односу димензија уређивања и пословања, што потом отвара могућност да се дође до адекватних модела пословања, организације редакције и селекције садржаја. Овакав исход даље циклично ствара позитивно окружење за још квалитетније ефекте деловања интерних фактора по резултате рада медија.

Самим тим, код свих наведених случајева где постоји савим позитиван исход (*1, 3 и 7*) или, пак, могућност за такав епилог (*5 и 8*) по О, Р и R, нужен предуслов представља позитиван утицај интерних фактора (Y), који је у свим оваквим случајевима присутан. Стога још једном можемо оправдано закључити то да фундаменталну улогу у одржању медија на тржишту имају сами запослени у медијима (Y), односно, још прецизније, позиван утицај ових фактора у превазилажењу негативних утицаја из окружења (X), а то је заправо и генерална хипотеза овог рада, јер све супротно од тога у крајњем исходу води дисбалансу између уређивања и пословања медија и лошим моделима и резултатима медијског функционисања. Једини издвојен, другачији пример случаја, представљају они раније описани случајеви изузетака, када је на крају утицај са стране по медије (X) позитиван по њихове тренутне пословне резултате, без

обзира на улогу Y (интерних), али код којих се, као што смо такође истакли, с пуним правом мора поставити питање њихове дугорочније одрживости, као и то да ли се у тим случајевима уопште може говорити о истинским медијским моделима, имајући у виду њихов однос (занемаривање) према једној од елементарних димензија медијског постојања – уређивања и пласмана садржаја.

Конкретније, описане случајеве можемо *структурирати у три групе модела*, које је, једним делом, могуће препознати и у оквиру нашег медијског пејзажа:

## **I Идеални модели**

Једнако је позитиван утицај интерних и екстерних фактора, који води и таквој релацији између уређивања и пословања медија, а што нужно мора водити постизању позитивних модела пословања, организације редакције и квалитета самог 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 дневних новина који код нас није могуће уочити, а упитно је и његово постојање у оквирима ширег тржишта.

Глобално гледано, неретко се као пример најближи томе наводе САД и медији као што је „The New York Times“, што је такође напоменуто у овом раду, али и потреба да се то, ипак, с резервом мора узети, бар ако пођемо од несумњиво тешких глобалних околности за све медије тог типа данас (новине), које диктирају изазови финансијске природе и нових технологија, а чак и онда ако априорно претпоставимо да је реч о тржишту (окружењу) које је нормативно и функционално (политички, правно, економски...) повољније за услове за функционисање медија.

## **II Оптимално одрживи модели**

Као што то њихов назив сугерише, реч је о моделима какви се могу препознати на тржишту (чак и код нас), а којима свакако треба тежити зарад

дугорочнијег опстанка на тржишту. Код ових модела правагу увек односи позитиван утицај интерних фактора, који не може сасвим поништити честе лоше утицаје са стране, али их може амортизовати и омогућити баланс између уређивања и пословања медија, тежећи што бољим бизнис моделима, адекватним моделима организације редакција и најбољој продукцији садржаја.

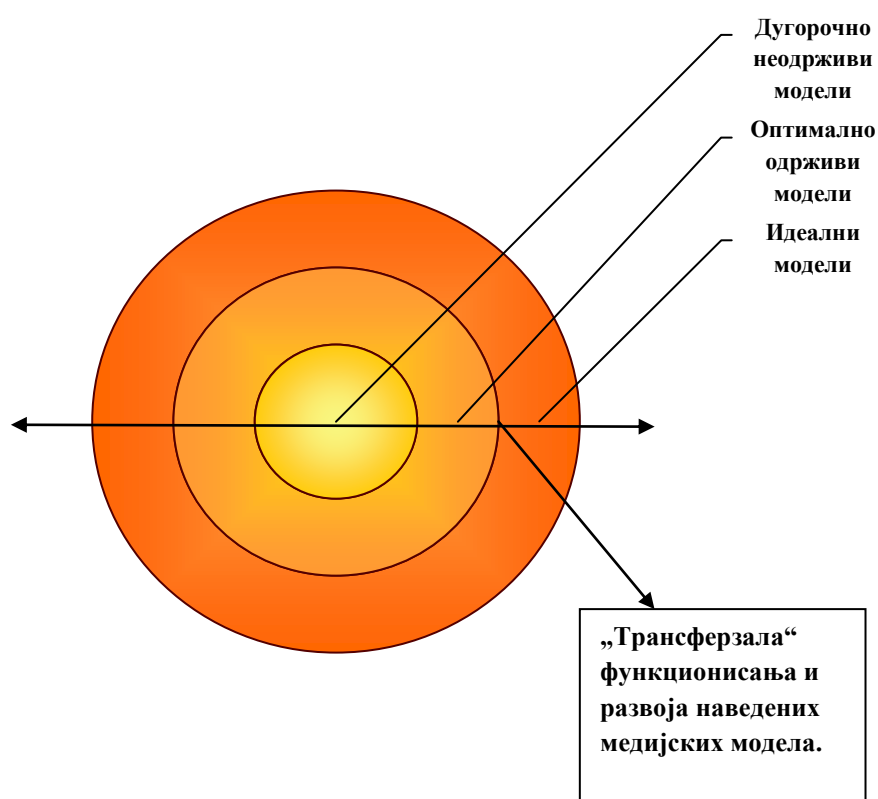
У домаћем медијском пејзажу, најближи оваквом моделу функционисања, када је реч о дневним новинама, свакако је лист „Данас“, који одувек има мању, али прилично привржену базу читалаца, конзистентан однос према приликама на тржишту и публици, а самим тим и једнак приступ у погледу начина организације редакције и продукције и пласмана медијских садржаја.

### **III Дугорочно неодрживи модели**

Код ових модела, доминација утицаја окружења, чак и када су они позитивни, као и онда кад такви утицаји успевају да надјачају постојање утицаја интерних, а најјаче онда кад они (без обзира на своју природу) с друге стране имају негативан (никакав) утицај интерних фактора (апсолутно прихватање таквих утицаја), може се периодично догађати и то да резултати пословања буду позитивни, иако је уређивање тада увек негативно усмерено, а самим тим је нарушен и баланс између тих димензија.

Модели и резултати оваквог медијског функционисања могу тренутно бити солидни у бизнис погледу, али су ефекти махом и не тако добри модели организације редакције, а посебно не тако позитивни резултати у погледу селекције и продукције садржаја. Битно је, стога, разумети то да је, у овом случају, као што је то овде раније детаљније објашњено, реч о тренутном позитивном пословном билансу, који се, по правилу, креће надолу када утицаји окружења престану да буду тако позитивни, односно онда кад ти медији више нису неопходни инструмент у рукама оних који их „помажу“. Самим тим, упитно је и то да ли се ови модели могу доживети медијима у правом смислу речи, јер је код њих сасвим нарушен баланс између уређивања и пословања, имајући у виду то да су квалитет садржаја и одговорност према ширем друштвеном интересу сасвим скрајнути, чиме је уједно и поломљена „кичма“ дугорочнијем одржању

таквих медија. То их, стога, врло брзо након промене „климе“, води и нестанку или потпуној маргинализацији. Примери таквих медија су последњих година и те како присутни код нас. Данас их махом можемо видети међу таблоидима („Информер“, „Српски телеграф“...), али и онима који све очигледније теже таквом моделу функционисања („Блиц“), као и код оних који периодично „осете“ како изгледа када више нису „потребни“ („Курир“) или, још конкретније, међу онима који су све ово већ доживели па данас махом и не постоје или никог не занимају („Прес“, „Правда“...)



**Слика 47: Приказ примера основних модела актуелног медијског функционисања**

Конретније, кад је реч о три дневне новине које су у овом раду примарно анализирани и представљени, и њиховом могућем смештању у оквире неке од побројаних група и случајева (самим тим и опису последица таквог стања ствари), ово истраживање је показало следећи пресек стања.

*Лист „Данас“* је међу домаћим штампаним медијима најближи томе да се може сврстати у оквире другог модела. То је раније представљено кроз

појединачне налазе истраживања и на више места констатовано у овом раду, јер га јасно показују појединачни резултати овог, али и појединих других истраживања, који говоре о начину рада ове 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 на тај начин несумњиво изложен директним утицајима са стране, који нису увек позитивни, а који су оличени пре свега кроз утицај државе у тој структури. Својеврсни спецификум је, стога, то што се није лако одредити према томе какав је у укупном збиру тај утицај, а што потврђују и оцене и однос учесника овог истраживања према том питању. Стога овај лист примарно припада трећем моделу, јер је одувек могао да рачуна и на „помоћ са стране“, иако се садржајем и традицијом очигледно разликује од многих других који се у ту групу могу сврстати, па би, сходно томе, било логичније усмерити га онима који се свртавају у другу групу. То, међутим, управо услед сложеног контекста у којем ова кућа функционише, бар тренутно, није могуће (није одрживо), а такву логику тумачења неретко, а посебно у последње две-три године, отежава и начин на који новина функционише и садржај који она данас пласира.

*Лист „Курир“* је примарно смештен у раму који диктира трећи описани модел, с периодичним и делимичним „излетима“ ка пољу у који се смештају они који већ јесу или који гравитирају ка другом моделу, с тим што је и у периодима таквих „излета“ реч о нужди која је резултат бизнис калкулација власника ове компаније. Овакав вид импровизације и осцилација (самим тим и нестабилности), уједно је и потенцијално највећи изазов за ову новину, чији ефекти дугорочно могу бити прилично негативни.

► Након свега до сада наведеног кад је реч о медијима који су овде примарно анализирани, а пратећи уједно и скицирани генерални модел функционисања медија, његову динамику и утврђене правилности, можемо описати и одређене карактеристике њиховог рада и позиције, и затим покушати исказати и прогнозе и препоруке. Уколико најпре у обзир узмемо *параметре и индикаторе економског стања домаћег медијског тржишта и медија који*

*егзистирају у оквиру њега*, а пре свега оних медија који су били у фокусу овог рада, можемо констатовати неколико чињеница.

→ Рад анализираних медија и економске околности које га прате свакако су потврда и глобалних теза о кризи у којој се налази ова врста медија (медија, не нужно и новинарства). Наиме, домаћи медији и стање на том тржишту прате већи део негативних глобалних трендова у погледу финансијског стања. Овде анализирани медији, стога, такође не представљају изузетак у том погледу, па се тешко може говорити о изразито позитивним амплитудама у сфери њихових тржишних резултата и на тај начин вршити истицање одређених савим позитивних примера из тог угла посматрања (самим тим ни о раније описаним идеалним моделима медијског функционисања, што је такође наглашено), који би, на тај начин, били и образац за поређење, а њихов рад путоказ онима који тржишно тренутно лошије стоје од њих.

Истовремено, одређене овде такође описане негативне карактеристике локалног амбијента, само додатно усложњавају медијско функционисање и утичу на већу неизвесност њиховог опстанка. Наиме, специфичности домаћих прилика које смо раније навели, само додатно отежавају њихов рад, те су подаци који прате овај аспект њиховог рада још негативнији. Према појединим анализама које су рађене упоредо са овим истраживањем, али и према одређеним сазнањима до којих се дошло у оквиру самог истраживања, тренутни изузетак, чију „позадину“ смо раније такође објаснили, а који ипак индиректно потврђује одређене описане правилности, донекле представља дневни лист „Информер“. Ослоњен на државни апарат и актуелну политичку власт, тај медији минулих неколико година је, условно речено, једини успевао да бележи раст у погледу економских показатеља свог рада. Све то, међутим, представља индиректну потврду тезе о утицају екстерних фактора на рад и уређивачку политику медија када се детаније погледа садржај ове новине, а на тај начин и на њихову дугорочнију егзистенцију и стабилност (пре свега кроз оглашавање), све док потреба за таквим утицајем постоје. Остаје, пак, отворено питање, шта ће се догодити кад такве потребе не буде било и кад једини ослонац овог медија буде морао постати примарни медијски производ (медијски садржај), односно питање пословне стабилности у



измењеним околностима. Њену оправданост, наиме, подупиру свежији примери рада и пословања појединих других таблоида („Курир“, „Прес“...) који су у одређеном тренутку остајали без те помоћи. Због тога се више треба усмерити ка уочавању, тумачењу и препорукама које се могу сагледати из рада оних оптимално одрживих модела, код којих постоји одређени баланс између кључних димензија медијског функционисања (уређивања и пословања), а каквих, ипак, има и на овим просторима.

→ Наиме, на примеру три анализирана дневном листа, у погледу економског (финансијског) стања, могу се уочити и констатовати и следећи појединачни детаљи:

### **1. Лист „Данас“**

Имајући у виду налазе економске анализе рада медија и њихов однос са запажањима и утисцима о њиховим уређивачким приступима, појединачно гледано се може констатовати извесна стабилност или, још прецизније, констатност у раду и резултатима пословања ове новине, а који су можда и одраз одређеног минималистички-оптимизованог модела организације рада и приступа тржишту (Здравко Хубер га назива „аскетизмом“). Кроз године се чак могу уочити и одређени мањи позитивни помаци и потом нова врста виталности и стабилност на примеру овог дневног листа, што је економски посебно било уочљиво по именовану Зорана Пановића на место главног и одговорног уредника. Он је, пак, како сам каже, имао идеју да покуша да прошири читалачку базу ове новине нешто флексибилнијим приступом, који је донео „разигранију“ форму и изглед новине, али и балансиранији став према важним друштвено-политичким актерима, вођен идејом, коју такође истиче, да језа новину најважнији читалац онај који је на крају заиста и купи.

Његовом променом, новина се у овом погледу, на извешан начин, враћа коренима, али то није имало негативне импликације по питању популарности код публике, већ само по јачање притисака са стране на њихов рад. Публика се, пак, увећава, али се, пре свега, сели на њихов веб-сајт. Истовремено, како нови главни

и одговорни уредник, Драгољуб Петровић, али и његови запослени наводе, последица јесте и повлачење оглашивача који не желе да на тај начин подржавају медиј који је изразио критички настојен против актуелној политичкој власти. То, у финансијском погледу, представља озбиљан проблем, јер се тај мањак, бар за сад, тешко може надоместити мањим увећањем популарности садржаја ове новине у њеном штампаном формату и солидном посећеношћу њиховог сајта, имајући у виду да се ту јавља и актуелни глобални проблем да дигитално оглашавање још не успева да попуни рупе које оставља одлазак оглашивача присутних у тзв. принт издању.

Пут ка њиховом идеалном моделу би стога требало да води ка паралелном, даљем увећању популарности обе медијске платформе, кроз истовремено унапређење структуре и изгледа штампаног, као и конкурентности дигиталних форми садржаја које овај медији публикује, али и покушајима да се заустави одлив оглашивача.

То је свакако врхунски изазов у перспективи за менаџмент ове дневне новине, с обзиром на природу екстерних утицаја, која се испољава и кроз (не)оглашавање, те је стога извесно и то да ће ова новина и даље морати да се држи прокламованог аскетизма, симултано настојећи да своју кредибилност што више приближи јавности и монетизује је кроз популарност и наплату својих садржаја. Ту је, свакако, пресудна улога менаџмента, који ће у таквим околностима бити приморан да пронађе начин да квалитет производа (садржаја) одржи, али и уједно боље упакује и прода, без веће помоћи са стране.

## **2. Лист „Политика“**

Овај пример указује на то да пре свега постоји негативан утицај сложене организационе и власничке структуре, а посебно (вероватно као последица) и једнако лош утицај уређивачког приступа на пословне резултате, јер се кредибилитет, популарност, а самим тим и пословни резултати ове дневне новине, временом постепено видно урушавају, а њихова стабилност утемељена је доминатно на оглашивачком потенцијалу који је доброно заснован на традицији и присуству државе у медију, и непокретној имовини која се временом смањује.

Читаво стање, наине, добрим делом је узроковано тиме што се мало шта до сад предузимало по питању адаптације уређивачко-пословних приступа и стратегија, већ се више водило рачуна о праћењу промена у шире-друштвеном контексту зарад слеђења интереса екстерних актера, према којима се потом усклађивао рад и усмереност ове новине. На тај начин су се црпели традиционални извори егзистенције на тржишту (попут привржености образованијег дела публике), притом не одговарајући на потребе адаптације на изазове времена, али су се тако истовремено трошили и ови потенцијали новине који свакако произилазе из традиције на којој почива ова медијска кућа и кредибилитета који је она имала код једног дела читалаштва.

Јаснија слика по питању структуре власништва, као и слободнија и свакако професионалнија процена позиције и приступа на тржишту, свакако би, стога, морали бити основ за нови почетак и предуслов за побољшање актуелне позиције. Одговори актуелног и ранијег менаџмента овог медија, иако по много чему супротстављени, али и „ћутање“ појединих актуелних представника тих структура у новини (пре свега, оних из тзв. бизнис сектора), до којих се покушало доћи у овом истраживању, једнако указују на потребу за „буђењем“ и креирањем конкретније и дугорочније стратегије.

Она би даље морала водити коначном увиђању потребе за прилагођавањем глобалним трендовима и локалном пулсу тржишта, без нужног одласка у оквире булеварске штампе или априорног одабира страна на друштвеним половима.

### **3. Лист „Курир“**

Реч је о још једном специфичном примеру. Два су основна разлога за то. Први лежи у томе што је реч о медију који је примарно и нескривено креиран с основном намером да тежи што бољем финансијском резултату и који служи таквим интересима својих власника. То се чини очигледно и по сваку цену у сваком тренутку и таквом циљу је подређено све, а самим тим и уређивачке технике и усмереност садржаја. На тај начин, постаје илузорно постављати питање да ли се уређивање коригује у складу са комерцијалним потребама, јер је то свакако императив. С друге стране, поједини периоди и догађаји у

анализираном периоду указују и на другу страну медаље, уоквирену сличним факторима, а која показује да и њихов начин уређивања директно утиче на пословање, јер се, пре свега у случају промене садржинске усмерености, уочавају последице по питању стабилности пословања, имајући у виду то да он изазива турбуленције по питању екстерних утицаја, који се очекивано испољавају у уценама у пољу оглашавања, па ова новина тада упливава у контексту на који није увежбана, јер јој он и није изворни циљ (када мора примарно да се држи свог интегритета и професионализма).

Други је, пак, у томе што је ова новина само део (истина најважнији) у сложеној структури читаве компаније која обухвата велики број медија и медијских платформи (али и шире од њих). Она је самим тим специфична, сложена и генерално потентнија по питању могућности прилагођавања и балансирања између ове две димензије (начина уређивања и пословања), а самим тим и способнија да дуже истрпи функционисање у одређеним неповољним и измењеним околностима. Одређени негативни показатељи њиховог начина пословања, пак, указују пре свега на то да је ова медијска кућа значајно ослоњена на локални контекст и околности које неминовно условљавају рад медија, а самим тим и зависност од помоћи „са стране“. Тачније, када такве помоћи нема, очигледно је да се проблеми увећавају.

Дугорочнију стабилност и извесност опстанка овај медији стога пре свега мора тражити у променама у начину уређивања и константности у приступу извештавању, односно кроз увећање поверења код публике, јер би та популарности истовремено могла смањивати минусе које могу донети одласци оглашивача, а уједно би се тако увећавао и значај ове медијске куће, која би, самим тим, била и тежа мета за уцењиваче.

Све остале, у првом реду инфраструктурне капацитете, овај лист, по свему судећи, има. Таблоидна усмереност дугорочно гледано такође не мора обавезно да значи и непрофесионализам и ману по одрживост, ако се одређени вид баланса између уређивања и пословања одржава (као што је то овде раније описано). Напротив, једноставност форме уз пробојност механизма различитости платформи и флексибилност коју ширина ове компаније омогућава, уз прилежнији рад на подизању квалитета новинарства и начина извештавања,

извесно би водили и већој стабилности у пословању и моделу који би значио извеснију одрживост на тржишту.

► Уколико бисмо даље покушали да направимо *пресек између глобалних практичних упутстава и теоријских тумачења с једне стране, и домаћих прилика и искустава делом наведених и у овом раду с друге*, пут би даље могао водити креирању нацрта путоказа ка моделу дневних новина (могуће је и традиционалних медија генерално) дугорочније одрживом на актуелном медијском тржишту.

→ Стратегије и сам модел који би објединио поједине од њих, свакакако, како смо то и раније могли видети, није могуће на силу упаковати у један „франкенштајновски“ склоп, односно какав идеалтипски модел који би био реално остварив за сваки модел понаособ и стога примењив на сваки појединачни случај, премда се могу нагласити одређени генерални императиви који би сви морали да следе. Свакој анализи и каснијој примени, наиме, најпре мора претходити увиђање ширег контекста у којем одређени медији егзистира, да би се потом бирале и препоруке и усмерења за њихов даљи развој. На тај начин, искључиво се може указивати на одређене позитивне аспекте код примера оне врсте медија који су у фокусу овог истраживања, као и на одређене мањкавости и проблеме чије разрешење би могло да значи бољитак за њих, односно само у случају тако оријентисаних медија.

→ Збир свих препорука, пак, могао би се побројати и послужити као какав генерални оквир из којег се конкретније могу детектовати проблеми, ишчитати препоруке и изабрати појединачне стратегије, сходно оријентацији медија на које би се они даље покушали применити. Истовремено, на тај начин, долазимо и до увиђања тога која од актуелних глобалних тумачења имају своју примену у нашем-домаћем медијском пејзажу (па су, самим тим, и генерално оправдана), а које су то специфичности које се у њему уочити. Уколико се стога даље фокусирамо на пример три медија (дневне новине) у овом раду примарно анализираних, иначе прилично различитих по својој структури, начину рада и

усмерењу на тржишту, а самим тим и домаћи медијски пејзаж чији су и они део, можемо запазити и укратко сумирати следеће генералне карактеристике (укључујући добре, али и оне лоше) кад је реч о уоченом пресеку стања у погледу модела и резултата рада ова три дневна листа.

### **1. Лист „Данас“**

Очигледно је да приврженост тзв. квалитетном новинарству и одговорности према ширем друштвеном интересу представља најснажнији полугу утицаја овог медија. Отвореношћу за различитости, сувисле стручне коментаре, критику и дубинска истраживања и анализе, овај лист оправдава поверење свог примарног читалаштва, које је прилично стабилно, иако прилично сужено самом врстом садржаја, али и начином на који се он 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 овде постоји доста простора за искорак.

Истовремено, хватајући корак с новотехнолошким трендовима и потребама, ова новина кроз своје интернет-дигитално присуство настоји да премости те усеке, али се на тај начин јавља проблем да сам квалитет дигиталног присуства, парадоскално, отежава постојање његовог „папирног“ партнера.

Проналазак модела који би омогућио бољу синергију та два елемента њиховог медијског постојања, уз истовремено унапређење визуелно-стилског паковања садржаја, које несумњиво мора пратити и адекватна маркетиншка активност и инвестиције у техничко-технолошку оспособљеност, стога су примарни задатак за ову медијску кућу у будућности.

### **2. Лист „Политика“**

Позиција ове новине је значајно усложњена оквиром у којем ова новина функционише, а пре свега структуром власништва и стога утицајима који се врше на њен рад и организацију редакције 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 непотребна „окошталост“ и статичност која не дозвољава да се адекватно развија, следећи неизбежне тржишне потребе.

У том погледу, конкретизација даљих планова и креирање озбиљније стратегије за већу флексибилност и прилагођавање папирног формата новим тенденцијама на тржишту, које свакако не морају нужно значити и одлазак у поље таблоидног новинарства, као и озбиљнији приступ у пољу дигиталног присуства, намећу се као основни приоритет за ову медијску кућу.

### 3. Лист „Курир“

Као што је то већ раније такође наглашено у овом раду, место ове новине је посебно специфично. Реч је о дневном листу очигледног таблоидног формата и усмерења на тржишту, који је од свог настанка у рукама једног истог приватника (исте породице), али који последњих година функционише у оквиру велике медијске компаније које настоји шире да наступа на тржишту у региону. Такво усмерење, које очигледно прате и значајна улагање у техничко-технолошки развој и праћење дигиталних трендова (што потврђује и популарност сајта овог листа), скупа јесте и најпозитивнији аспект њиховог актуелног рада.

С друге стране, премда се често приговара њиховој таблоидности, то не мора нужно бити негативно, јер то заиста и не представља никакву новост на глобалном медијском тржишту, а може имати и своје позитивне стране уколико се разуме и користи на адекватан начин.

У таквом паковању и приступу тржишту потребно је, међутим, учинити то да се начин рада и обраћања јавности сведу у пристојнији, а пре свега онакв формат који не би представљао тзв. дарк-политички таблоид, који своје максималистичке амбиције на тржишту истовремено тражи неуморним пласманом најбаналнијих садржаја, а који су уједно (заједно с популарношћу која се тако стиче) и параван за пласман друштвено-политичких (самим тим и

комерцијалних) позитивних или негативних „стрелица“ ка различитим важним екстерним актерима.

То, у практичном смислу, значи да би се уређивачка политика и приступ тржишту морали нормирати, и то, пре свега, кроз враћање традиционалним изворима новинарске улоге, где би избор и усмереност информација иза себе имали и довољну објективност и непристрасност, а где би њихово паковање било само вештина постизања што боље комуникације с жељеном публиком. На тај начин, овај лист би се истовремено оградио и од нежељених утицаја са стране, истински усмерио ка грађењу кредибилитета и своје стабилније читалачке базе, а визуелна атрактивност (рачунајући ту и додатке спектакуларизма), као и неспорно праћење техничко-технолошких трендова, само би значиле надградњу која би учврстила њихову позицију на тржишту.

► Након свега наведеног, сума налаза и закључака из истраживања и укупног рада на прелиминарно дефинисаној теми по питању конкретних теза од којих се у њима полазило указује на различите резултате који готово у потпуности оправдавају изабране теме, оквир и претпоставке овог рада, укључујући и његову генералну хипотезу. Наиме, по питању оправданости основних претпоставки истраживања, појединачно гледано, уз све до сада изречене констатације и закључке које то потврђују, могу се додатно извести и следеће оцене када је реч о тезама на којима је заснован овај рад и у њему садржано истраживање:

- **X1** *Медијски менаџмент је најодговорнији за управљање медијским ресурсима (новцем, људима и информацијама), а стога и за моделе и резултате медијског функционисања (бизнис моделе, организацију редакције и одабир уређивачких концепција, професионализам, интегритет и квалитет садржаја).*

Оправданост ове тезе је недвосмислена и довољно аргументована у овом раду и истраживању које је у оквиру њега реализовано. То је сасвим јасно уколико само настојимо да следимо наведене изјаве и оцене медијских актера који су учествовали у истраживању, а пре свега самог менаџмента, чија улога је у



средишту ове тезе, али и оцене и искуства осталих учесника у истраживању, као и налазе добијене кроз друге фазе анализе медијских процеса који су праћени и описани у овом раду.

- **X2** *Медијски професионализам, интегритет и одговорно управљање ресурсима условљавају успех модела и резултата медијског функционисања.*

Сви учесници у овом истраживању, као и налази бројних сличних других студија и различите теоријске анализе и практични увиди који су у овом раду сумирани, указују на то да је повлачење овакве релације између наведених фактора и аспеката медијског функционисања оправдано. Остаје, пак, не сасвим могуће утврдити и одредити се према томе колико је практичне искрености у свим прикупљеним наводима који су презентовани у овом раду, тачније, то колико свакодневица медија данас заиста следи овакво замишљен однос, а колико су медијски актери у стварности „слободни“ у њеној интерпретацији и практичној имплементацији.

- **X3** *Успех уређивачких концепција и квалитет садржаја условљени су постојањем равнотеже између процеса производње садржаја и тежње за успехом на тржишту.*

Оправданост ове тезе коинцидира и с наводима о аргументованости осталих теза, односно она произилази и из оцена које су производ интерпретације презентованих података до којих се дошло током овог рада и истраживања. Наиме, оцене свих испитаних актера (пре свега менаџмента медија) несумњиво и отворено указују на то да је овакво размишљање оправдано и да потрага за таквим моделом представља и најважнији задатак медија и њихових запослених данас. То уједно прати и актуелне глобалне налазе и упутства са којима се можемо срести кроз релевантну литературу и примере из праксе, а који су делом такође презентовани и у овом раду.

- **X4** *Ослањање на екстерне факторе као примарне изворе финансирања значи и пристанак медија на инструментализацију и непрофесионализам.*

Оправданост ове тезе директно истичу готово сви учесници у овом истраживању, без обзира на различиту природу и структуру њихових медија, али и њихов лични статус и улогу у оквиру њих. Тачније, чак и представници менаџмента медија потврђују постојање таквог утицаја, указујући уједно и на то да су они приморани да у одређеној мери пристају на њих, а да то, бар делимично, значи и одрицање од одређених начела професије коју обављају. Они то, међутим, правдају тешким временима за медије (посебно у нашој држави), називају „нужним злом“ и наметнутим околностима у којима се мора трагати за оптималним моделом одржања, говорећи да то чине без потпуног одрицања од својих професионалних узуса и истовремено изражавајући наду да су довољно успешни у таквим намерама. Истовремено, свака иоле озбиљнија анализа усмерености садржаја медија открива природу и циљеве одређених презентованих садржаја, па се из тога такође може судити о оправданости ове тезе.

- **X5** *Пристанак на инструментализацију медија дугорочно негативно утиче на њихову пословну одрживост на тржишту.*

Једнако као и у случају претходне хипотезе, и у случају ове, њену аргументованост потврђују и сами представници медија који су анализирани (пре свега менаџмента), премда је јасно (што такође и они признају) и то да и медији чији су део свесно пристају, у мањој или већој мери, на боравак у оваквој врсти замке. Истини за вољу, они, утисак је, у функцији својеврсног изговора, своја размишљања и искуства махом усмеравају ка покушају да се такви ефекти пре свега вежу за примере других медија, док, с друге стране, говорећи о својим околностима, истичу да је реч о потреби балансирања и потрази за адекватним моделом чији исход није увек познат. С друге стране, економски показатељи и примери појединих медија такође говоре у прилог томе да се, пре свега у дугорочном погледу, ова теза може и те како узети за оправдану. То, из исте овакве перспективе, али на својеврстан индиректан начин, потврђују и примери

претераног економског ослањања на помоћ са стране (пре свега кроз оглашавање) у случајевима када такве помоћи нестане – попут овде директније обрађених примера листа „Курир“ у периодима сукоба с извршном влашћу или листа „Политика“ када је удео од маркетинга почео значајно да надмашује приход од продаје саме новине (садржаја) а догодио се генерални пад трошкова рекламе у штампаним медијима, као и оних медија који су овде такође наведени, а данас их више нема, јер су свој рад и одрживост заснивали искључиво на ослањању на помоћ са стране.

**Генерална хипотеза:** *Формулисање успешног модела за дугорочнију пословну стабилност медија условљено је превагом позитивног утицаја медијског управљања над негативним утицајем екстерних фактора по рад медија.*

Уколико покушамо да подвучемо црту након претходно побројаних закључака о валидности посебних хипотеза од којих је полазио овај рад и истраживање које је у оквиру њега спроведено, а које су биле и оквир за формирање генералне хипотезе, након свега *можемо констатовати и њену оправданост (генералне хипотезе)*. Наиме, с једне стране доказана оправданост свих наведених посебних хипотеза, а с друге и детаљнији налази истраживања и анализирани теоријски и практични увиди који су их пратили у раду, потврђују да је за стабилно и дугорочније одржање медија неопходно пронаћи модел који би и у данашњим, неспорно тешким околностима, које одређује и утицај бројних фактора (глобалних и локалних), омогућио такав епилог.

На тај начин, аргументује се уједно и онај став да су улога и одговорност медијског менаџмента заправо кључни у генералном функционисању медија, али и закључак да су они неретко ван примарног фокуса различитих анализа и тумачења. Једини специфичан пример, који суштински ипак не негира оправданост ове хипотезе, већ је додатно подржава, јесте раније наведени случај када су и утицаји екстерних фактора доминатно позитивни (*описани случај број 1*), али је и у тада за позитиван исход неопходно и позитивно дејство интерних фактора. С друге стране, имајући у виду актуелну глобалну стварност, оличену у контексту кризе медија од чије анализе и полази овај рад, с коју карактерише

дејство доминатно негативних екстерних фактора, овај случај је више статистичка могућност, а мање реално остварив модел у пракси.

Истовремено се још једном указује и на оправданост претпоставке да менаџмент медија фундаментално утиче на начин организације редакције, усмерење медија на тржишту и начин на који се формира уређивачка политика, а самим тим и крајње ефекте њихових позиција на тржишту, попут изгледа и квалитета садржаја, кредибилитета и статуса у јавности (код шире публике, али и стручне јавности), као и генерално функционисање медија на тржишту и друштвену улогу којима теже. Самим тим, уједно се акцентује и њихова пресудна одговорност у обезбеђивању опстанка.

### 7.3. Стратегије за опстанак:

#### *Збир теоријских упутстава и практичних примера*

Актуелна литература, као и практичне стратегије и савети, обухватају како видимо бројне анализе и претпоставке по питању пројекције могућег успеха различитих модела медијског функционисања који се тренутно примењују, настојећи да испрате нове потребе на тржишту. Сви скупа, оне, ипак, наступају са задршком, ограђујући се од дефинитивних прогноза, уједно истичући неизвесност као заправо једини изванштан елемент у погледу антиципације последица актуелних процеса.

Ерик Њутон (*Eric Newton*) из „Knight Foundation“<sup>90</sup> констатује да у актуелном дигиталном добу свако може бити медијски иноватор, такође оцењујући (2013)<sup>91</sup> да страх од нестанка традиционалних медија мора бити замењен узбуђењем због настанка нових и бољих које могу значити и већи утицај новинарства. Конкретније, он напомиње да уколико успемо да прихватимо довољно брзо такве-нове медије, заједно с дигиталним алаткама и техникама, можемо очекивати то да ће ускоро бити превазиђен и јаз између оног где је новинарство некад било и оног где би оно требало данас да буде. Он стога цитира

---

<sup>90</sup> „Knight Foundation“ је организација-фондација која деценијама уназад инвестира и помаже развој новинарства, али и уметности и културе, тежећи већем подстицају локалних заједница и демократије. Детаљније о њој може се видети на страници: <https://knightfoundation.org/>

<sup>91</sup> Извод из књиге „Searchlights and Sunglasses” поменутих аутора, доступан је на веб-платформи: <http://www.searchlightsandsunglasses.org/>

и новинара Худинга Картера (*Hodding Carter III*) који каже да је ово најзбудљивије време икад за све новинаре, уколико нисте у потрази за бившим временима. У једном од својих новијих радова, Меган Мекардли (*Megan McArdle*) такође оцењује (2016) да је прелазак на тзв. дигиталну стратегију за новине био нужан, подсећајући на рад Ајрис Чуи и Орија Таненбоима (*Iris Chyi, Ori Tenenboim*) са Универзитета Тексас (*University of Texas*) који указују на то да је мали број новина успео до данас да формира своју специфичну дигиталну публику (они као такве примере наводе следеће дневне новине у САД: „The New York Times“, „Wall Street Journal“, „USA Today“, „Austin Statesman“ и „Washington Post“), јер у осталим случајевима, како они констатују, људи и даље више воле новине у традиционалној-папирној форми. С друге стране, новине, међутим, и даље исцрпљују своје ресурсе улажући нестратешки у дигиталне платформе, урушавајући тако уједно и тзв. принт као своју основну платформу. Већина њих ће, стога, како ови аутори процењују, извесно нестати, јер је нови контекст рада и комуникације генерално више усмерен ка вредновању и подстицању позитивних пословних резултата, него ли дубљег и објективнијег информисања јавности, па ће они из тог разлога нестајати без обзира на то да ли се држе своје традиције или све ресурсе улажу на дигиталну трансформацију.

Преглед начина рада дневних новина указује на то да је опстанак, за сад, колико-толико изван само онима који су остали привржени својој примарној читалачкој ниши, иако се многи у пракси понашају сасвим супротно. Они улажу силна средства у дигиталне трансформације, без много размишљања о механизмима медијског функционисања и својој циљној публици, закључују такође скептично раније поменути аутори (*Iris Chyi* и *Ori Tenenboim*), анализирајући актуелне изазове који стоје пред штампом. Њихов текст је полазана тачка и анализе Кевина Андерсона који, ипак, истиче да њихови закључци имају смисла само у свету у ком и даље постоје само тзв. традиционални медији (Према платформи „The Media Briefing“, 2016). Они, наиме, наводе резултате истраживања познатог „Pew Research Center“ које показује да 82 процента прихода дневних новина и даље долази од њиховог штампаног издања. Андерсон, пак, напомиње да је проблем то што то смањење ипак значи огромне губитке чије

увећање се наставља. Последњи годишњи извештај „State of the News Media“<sup>92</sup> тако, примера ради, налази и то да једна четвртина њихових прихода сад долази од тзв. дигиталног маркетинга, и да та област бележи мање падове (два процента у 2015. години, у односу на десет процената код штампе у истој години). Ден Кенеди (*Dan Kennedy*) зато поручује да је извесно да штампа умире, али и то да тзв. дигитала није спасилац новина, јер су глобалне компаније попут „Google“ и „Facebook“ заправо оне којима на крају иде највише од таквог маркетинга.

Кевин Андерсон, пак, подсећа (2016) и на то да је у САД продаја новина у константном паду још од 1947. године. Дакле, много пре појаве интернета. У последњем „Reuters Institute Digital News“ извештају<sup>93</sup> наводи се и то да скоро 75 процента Американаца данас користи интернет, а нешто мање уједно и телевизију као извор информисања, док само 25 процента каже да чита новине. Анкета спроведена у 26 различитих земаља, пак, показује да само шест одсто учесника између 18 и 34 године наводи новине као свој основни извор информисања, али се та цифра не увећава претерано ни код оних старијих (55 година и старији) – од којих 12 процента даје исти одговор. Стога никако није спорно то да ли је реч о пропасти актуелног бизнис модела, већ само – да ли је то уједно и најва дефинитивног скорог потпуног нестанка дневних новина. Пуна дигитална трансформација, бар за сад, како истичу и овде наведени аутори, свакако није адекватан и целовит одговор на актуелне изазове и проблеме. Нове технологије и неизвесност коју оне доносе, међутим, само су део изазова који стоје пред медијима данас, а то се добрим делом може закључити и из овог рада.

Најсвежији подаци из глобалне медијске индустрије, које наводе (2018) Даглас Меклинен и Џек Мајлс (*Daglas Macleanen, Jack Miles*), указују на то да је у многим земљама увелико упаљен аларм када је реч о стању у медијима, а пре свега о губицима које доживљава штампа. Они стога подсећају на познати став чувеног председника САД Томаса Џеферсона (*Thomas Jefferson*), који је новине

---

<sup>92</sup> „State of the News Media“ јесу годишњи извештаји о медијској индустрији и тржишту, које припрема познати „Pew Research Center“; доступни су на страници: <http://www.journalism.org/2017/06/01/archived-state-of-the-news-media-reports/>

<sup>93</sup> Извештај припрема „Reuters Institute for the Study of Journalism“ са „University of Oxford“, а фокус је на питањима поверења и кредибилитета у ери великог броја информација, променама медијских бизнис модела и новим улогама различитих медијски платформи. Доступан на страници: [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital%20News%20Report%202017%20web\\_0.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital%20News%20Report%202017%20web_0.pdf)

видео као једну од фундаменталних демократских институција и једну од основних полуга утицаја на превенцију понављања насилних догађаја из прошлости. У Канади је сама Влада недавно креирала званичан извештај који говори о томе какав утицај на демократију може имати могући нестанак дневне штампе, а на опасне ефекте таквог епилога упозорава и премијерка Велике Британије, Тереза Меј (*Theresa May*). У Великој Британији, наиме, од 2005. до данас, нестало је 200 регионалних и локалних дневних новина, а слична је слика и у САД где је недељни тираж новина од 60 милиона у 1994. данас готово преполовљен (на 35), али та цифра данас укључује продају и штампаног и дигиталног издања. Једнако негативан тренд прати и аспект оглашавања, па је цифра од 65 милијарди долара у 2000. данас спала на мање од 19. Најнегативнији биланс је можда онај који се може сагледати када је реч о запосленима у редакцијама новина, где је укупна цифра у паду за чак 40 одсто у периоду од 1994. до 2014. Према истим наводима, у Канади новине, пак, губе и чак три четвртине милијарди долага годишње које је производ губитака у сектору тзв. класичног (или класификованог) оглашавања, директно узрокованих успехом огласних платформи као што су „eBay“ и „Craigslisit“.

Ова два аутора даље детаљније објашњавају позадину оваквих последица. Наиме, иако се често наводе и примери успеха гиганата као што су „The Washington Post“ и „The New York Times“ у погледу увећања претплатника на њихова дигитална издања, тај позитивни тренд и даље није надоместио негативности које је су донели губици штампе. С друге стране, чак и неретко успешни примери продаје локалних дневних новина говоре у прилог томе да је позитиван дигитални тренд код ових великана ипак засебан случај, док, у исто време, примери сајтова који почивају на „digital-first“ филозофији, попут „BuzzFeed“, „Vice“ или „Mashable“ показују да је и на њиховом примеру данас видљив негативан тренд који сведочи у прилог одабиру једне друге медијске филозофије – оне о чијој оправданости је и у овом раду било више речи (*content-first*), па је, примера ради, након марта 2016, када је његова вредност процењивана на 250 милиона долара, сајт „Mashable“ недавно продат за мање од 50.

Нови дигитални медији, које је донео интернет, нису „запушили рупе“ које су донели изазови новог времена, истог оног које је и њих саме изродило.

Социјалне мреже су данас стални извор информисања, али се поставља питање порекла тих информација и њиховог квалитета (постојања уопште), ако нестане оних који их креирају, а с њима и њиховог професионализма и одговорности. Наведена два аутора се стога питају – шта би било ако би модел дневних новина сасвим нестао, подсећајући на то да га многи, попут поменутог извештаја канадске Владе, називају „моделом новинарства које је са обе ноге на земљи“, јер почива на давно установљеним процедурама и стандардима који налажу баланс и проверу информација? С друге стране, како они такође констатују и образлажу, сами дигитални медији признају да им приврженост истим тим стандардима само одузима од популарности и успеха на загушеном дигиталном тржишту, и у околностима где „Google“ и „Facebook“ не посустају у погледу дисеминације садржаја, али у порицању одговорности за њихов квалитет и објављивање. Лоше време за штампу данас је резултат и односа најмоћнијих лидера, па се овде стога наводе и напади актуелног председника САД, Доналда Трампа (*Donald Trump*), који, незадовољан њиховим критичким и објективним извештавањем, листове „The Washington Post“ и „The New York Times“ назива лажним медијима.

Ови аутори на крају симболично подсећају на чињеницу да је већ деценијама уназад мноштво утицајних дневних новина имало и термин „огледало“ у свом називу (*Mirror*), питајући се, притом, како бисмо и сами себи изгледали када никад не бисмо могли да се погледамо у огледалу, односно, како би свет изгледао када не би имао ту могућност рефлексije, али и како ће он онда изгледати ако ту слику-рефлексију у будућности замени первертирана слика која за циљ има манипулацију и утицај на одлуке и понашање људи, кроз ширење нетачних информација.

► Након свега наведеног, генерални закључак мора бити тај да дневне новине *свој дугорочнији опстанак данас могу тражити једино уколико прихвате да је квалитетно и тачно извештавање јавности њихов основни приоритет и адут за опстанак, док, с друге стране, уколико успеју да опстану и у штампаном формату, оне никад више не могу рачунати на велики пословни (финансијски) успех*. Реч је стога о својеврсном новом „зачараном кругу“, јер новине, како видимо, могу опстати једино захваљујући квалитетном новинарству и стратегији



која значи фокус ка одређеној тематској и читалачкој ниши, што им скупа може донети стабилност, али не и велики раст у погледу прихода. Оне, стога, свој даљи развој могу тражити и као део сложенијих медијско-издавачких компанија, у оквиру којих би били она ћелија која би примарно била окренута ка поштовању ширих друштвених интереса, односно квалитетном извештавању јавности којој се жели обраћати, док би исте те компаније својом ширином деловања омогућиле себи „луксуз“ да и даље издају и дневне новине. То им у пословном смислу може значити одређени додатни терет, али им он и те како може донети и додатни квалитет у укупном смислу (кроз статус и кредибилитет), уколико правац деловања усмере ка припреми и публикавању квалитетног садржаја, који ће увек имати своју привржену публику, па ће и интегритет и стабилност функционисања медија, самим тим, бити одрживи. Потврда ових препорука, сублимираних и кроз целину овог рада, јесте и недавни пример-најава која долази из чувеног листа „The Guardian“, који је променио свој формат (прешао у мањи, али је променио и начин припреме садржаја), а све зарад смањења трошкова и приближавања читаоцима. Из уредништва, међутим, истовремено наглашавају да ће њихов садржај бити писан на занимљивији начини, али и да ће и даље пропагирати независно и озбиљно новинарство (Према магазину „Недељник“, јануар 2018).<sup>94</sup>

► Уколико се даље посветимо општијем скенирању и сумирању појединачних утисака о актуелним околностима и перспективама у свету новинарства и медија, које се могу извести из овог рада и закључака истраживања које је у оквиру њега спроведено, можемо се посветити и одговорима на нека од његових полазних питања.

→ Најпре можемо констатовати да на питање – *да ли је медијска данас пракса сасвим условљена екстерним факторима или је (и у којој мери) и сама део те структуре*, ни након овог истраживања није могуће дати једноставан и сасвим прецизан одговор. Услови у којем медији функционишу су делом детерминисани

---

<sup>94</sup> Детаљније о томе може се погледати на сајту листа „Недељник“: <http://www.nedeljnik.rs/nedeljnik/portals/news/gardijan-prelazi-na-tabloidni-format-kraj-klasicnog-novinarstva/>

доминантним глобалним трендовима, али и утицајем средине у којој егзистирају, а који се, примера ради, огледају и у постојећој правној регулативи и генералним економским условима. Што су те околности негативније по њихову могућност да на професионалан начин организују свој рад, то су веће и могућности да на њих утичу екстерни актери. С друге стране, у таквој ситуацији, пак, најбоље се могу уочити умешност и квалитети оних који раде у медијима, а пре свега оних који њима руководе. Самим тим, јасно је и то да су медији и њихови запослени, ипак, углавном у могућности да бар покушају да се боре за свој простор и настоје да пронађу оптималан начин свог функцинисања. На исти начин, они делом постају одговорни и за то ако се такав епилог не догоди, односно, они индиректно постају (пристају да буду) својеврсни продужетак или чак својеврсна финална карика у ланцу утицаја који своје извориште имају ван примарних медијских процеса, а који штете управо њима. То се уочава и у овом истраживању. Самим тим, одговор на у почетку овог пасуса истакнуто питање није могуће формирати кроз било какве генерализације, јер пристанак (или не) на то да се буде део таквих структура зависи од случаја до случаја, односно од самих запослених у медијима, а пре свих, од оних који њима управљају.

→ *Путеви ка успеху и останку на тржишту*, дакле, различити су, и њих условљава и природа одређеног медија (што се може видети и из овог рада, на страницама где су истакнуте одређене препоруке анализираним дневним новинама у том погледу). Уколико медијски актери успеју пронаћи адекватан баланс и успоставити модел који омогућава одређену стабилност у раду и позиције којој теже на тржишту, онда они уједно доказују и своју способност и аргументују избор на позиције које обављају. То, међутим, свакако није лак посао, поготову у средини попут наше, у којој је утицај окружења, а самим тим и утицај тзв. екстерних фактора, и те како изражен. Позитивних примера, ипак, има, а они су уједно и најбоља, директна потврда оправданости генералне хипотезе од које полази ово истраживање. Такви примери својим радом указују и на оне тачке у којима је могуће означити прекретнице у оквиру свакодневне динамике која одређује то да ли ће бити дозвољено да медији постану продужена рука разних негативности који на крају највише штете њима и њиховим запосленима. Или ће,

пак, кроз низ операција и стратегија, учинити све да искажу потенцијал који улога новинара и медија иницијално носи собом, настојећи пре свега кроз свој професионалан рад, уз помоћ квалитетног садржаја, да јачају и материјализују своју улогу и снагу медија до оне мере важности која ће учинити да тих утицаја буде мање или да бар буду мање важни по њихово функционисање и будућност.

→ Кад је реч о *глобалним пословним, организационим и уређивачким трендовима и пракси медија у том погледу, који скупа прате покушаје да се одговори на медијске изазове данашњице*, у овом раду и истраживању су често, чак и у сврху креирања истраживачко-методолошког дизајна, коришћени *налази (упуства) Џозефа Тјуроа*, о којим је и те како било речи у ранијим поглављима – у контексту његових тумачења, али и кроз појединачну анализу њихових подударности с домаћом медијском свакодневицом (а пре свега на примеру медија који су детаљније праћени). Из раније презентованих налаза о раду тих медија, може се с правом закључити да су све стратегије које овај аутор наводи данас делом свакодневица и ових медија, али и да се оне, ипак, с више свести о њиховој важности (важности праћења глобалних теоријских тумачења и практичних трендова генерално), могу још конкретније разрађивати и имплементирати у њиховој пракси, што признају и њихови запослени. Наиме, кад је реч о општим закључцима који се односе на могућност њихове примене у нашој медијској стварности, као потврда таквог закључка се намеће и неколико оцена запослених који су учествовали у овом истраживању. Они, између осталог, истичу да такве анализе треба да ради сваки медиј, али и то да се медиј у којем они раде тиме још не бави у попуности, па да је то можда и један од њихових основних проблема. Други, пак, оцењују да је све што Тјуроу саветује помало тачно, али да је кључно осмислити добре стратегије за конкретан медиј, јер читаоци хоће да купе новине да би се боље и опширније о нечему информисали, пошто су основну информацију или вест већ негде чули, видели или прочитали (сајт, друштвене мреже, телевизија, радио), а да је предност одређеног медија својеврсна „додатна вредност на којој треба да се ради“. Постоји, ипак, и велики број оних који указују на то да се неки напори у правцу сличних модернизацијских стратегија већ предузимају, али да то не иде лако и да су разлози за то двоструки: „имамо добар

део конзервативних колега, а и модернизација захтева новац“, али и то да се, с друге стране, са штампаним издањем последњих година није експериментисало, осим што су повремено увођење нове рубрике и мењани аутори колумни, па стога сматрају да је дефинитивно доспело време за осмишљавање и рад на неком новом концепту у медијској кући за коју раде.

→ Осим практичних увида и упутстава, ток и услови у којим је реализовано ово истраживање указао је и на *неколико општих карактеристика домаће медијске индустрије, али и одлике стања саме новинарске професије у нас*, које скупа нису претерано позитивне (већина се детаљније може скенирати и из раније презентованих налаза), а међу којима се неколико генералних запажања посебно мора издвојити.

У првом реду су то недовољна заинтересованост и неангажовање запослених у медијима у погледу уочавања, именовања и решавања сопствених професионалних и проблема медија генерално. Ту су и друге, често констатоване чињенице о недовољној транспарентности пословања и власништва над медијима, њиховој инструментализацији, недовољном кредибилитету и ниском нивоу професионализма, као и о негативним ефектима утицаја глобалних трендова комедијализације и таблоидизације. Наиме, поједине „станице“ кроз које се пролазило током реализације истраживања, а у којима је долазило до „застоја“ у комуникацији и реализацији истраживања, или их чак и није било могуће довести у потпуности до краја према првобитним плановима, несумњиво потврђују овакве особине функционисања већине домаћих медијских компанија, а самим тим и негативне аспекте који се често критикују (по свему судећи с правом), индиректно утичући и на једнако негативне последице које генерално формирају шири оквир у којима исти ти медији, парадоксално, данас морају да егзистирају.

Кад говоримо о овом контексту, овај рад је такође потврдио и то да су и на нашем примеру *оправдане оцене о несагласју међу кључним медијским актерима*, односно међу запосленима у медијима, медијским теоретичарима и истраживачима, креаторима медијских политика и медијских регулатива у државним институцијама, различитим профилима запослених у медијима... Овакво стање је и те како видљиво из овде наведеног пресека размишљања

медијског менаџмента и њихових запослених, односно прегледом и упоређењем ставова и оцена самих медијских актера и налаза о њиховом садржају и резултатима пословања. То свакако утиче и на то да се и даље прилично лута у различитим крајностима при пројектовању даљег развоја медија и медијског система код нас, а примери тога се читавају и у ригидности појединих актуелних приступа. Примера ради, такви приступи анализи и тумачењима медија и новинарства, засновани су на олаком повлачењу знака једнакости између медија и свих других, прилично неупоредивих комерцијалних компанија, али и погрешном доживљају новинарства који долази и из перспективе самих медијских актера. Они га, наиме, неретко сагледавају као још једну занатску делатност којој није претерано потребно, нити корисно, успостављање било какве везе са савременом медијском теоријом и студијама. Мањкавости, с друге стране, произилазе и из оних научних покушаја и оцена који често нису утемељени у пракси, јер им, по свему судећи, недостаје истраживачке храбрости и воље да све потребне аспекте медијског рада сагледају и протумаче на адекватан начин. Наиме, размишљања и одговори менаџмента, као и генерални налази о начину рада ових медија, добрим делом показују то да у нашим медијима и даље важи уврежено, а прилично погрешно, свођење новинарства на занат, које води и минимизирању значаја научно-теоријског рада у области медијске и комуниколошке науке и теорије. Такав став може бити прилично погубан по саме медије, уколико се и површно осврнемо на специфичности тренутка у којем се медији тренутно налазе и значај науке у погледу сагледавања актуелних изазова. Тачније, примера ради, овакве грешке су очигледне уколико само и покушамо да упоредимо наша искуства са односом који по том питању негују у развијеним друштвима, чији медији активно раде на својој адаптацији, а многи и успевају да нађу и моделе за опстанак.

► Одговор на још једно од полазних питања овог рада — *да ли су медији у Србији спремно дочекали актуелне изазове или не*, након свега анализираног и наведеног, ипак не може бити потврдан.

→ *Већина ових медија, по свему судећи, и даље лута у погледу начина прилагођавања актуелним трендовима и новим тржишним потребама* када је

реч о свим кључним аспектима генералног медијског функционисања и резултата који произилазе из начина њиховог рада, трошећи све више драгоценог времена у процесу проналаска дугорочно најбољег модела функционисања, односно, препуштајући се дејствима окружења (вољи екстерних фактора), а губећи из вида значај своје улоге и рада и примарних медијских ресурса, оличених у адекватном уређивању и позиционирању на тржишту и међу публиком. Неки, истини за вољу, покушававају да умање овај заостатак, али тад, пак, испливавају други отежавајући фактори, попут структуралних фактора окружења или личне тржишно-уређивачке дезоријентације који производе и нове нестабилност у њиховом раду и пословању, али је у тим тренуцима, међутим, и најучљивији утицај и значај интерних фактора (рада запослених у медијима) и медијског професионализма и интегритета, а самим тим и умешност њихових запослених и њихов однос према тим категоријама. Наиме, детаљније гледано, уколико се конкретније усмеримо на овде примарно анализирани медије и оне аспекте њиховог функционисања који су овде истакнути као посебно важни и подесни за праћење, попут питања нових бизнис модела, нових модела организација редакције, нових приступа уређивању (креирање атрактивнијих садржаја, нових рубрика које ће привући ужу циљну групу...) и односа према уређивању садржаја у папирном и онлајн (дигиталном) формату, намеће се неколико закључака.

→ *Свест о актуелним изазовима међу запосленима у медијима у Србији постоји у довољној мери, судећи према налазима овог истраживања, али је питање односа према њима и понашања у пракси упитно.* Конкретније, упитан је квалитет тог односа и решења која се примењују (одлука, пословних потеза, понашања) насупрот глобалној пракси и оценама који из њега произилазе, јер је он често потиснут наведеним фразама „о новинарству као занату“ и ирационалним одбијањем да се сасвим сагледа актуелна слика и конкретније потраже модели прилагођавања. То медије и њихове запослене задржава у зачареном кругу борбе за преживљавање и тренутну стабилност, односно у стању потчињености њиховог рада и улоге екстерним актерима и утицајима. Њихов посао и успех у суочавању с медијско-новинарским изазовима данашњице и иначе су тешки, уколико у виду имамо бројне негативне глобалне трендове и локалне

отежавајуће факторе. Њиховим одбијањем да ситуацију адекватно сагледају, и нечињењем адекватних потеза у том правцу, он временом постаје само тежи, а њихов опстанак неизвеснији. Налази овог истраживања стога очекивано показују и висок песимизам код већине медијских актера по питању њихове будућности и незадовољства актуелним стањем. Наиме, код тумачења тзв. глобалне кризе медија и њених основних карактеристика, учесници истраживања као највеће проблеме истичу све мање новца („нарочито за штампане медије“) где власници и уредници медија улазе у трку за новцем спуштајући критеријуме, па професионализам опада, као и очекивану констатацију да штампа данас губи утакмицу с новим медијима. Наводи се, међутим, и то да део проблема у оваквом контексту представља и то што у глобалним процесима крупном капиталу и водећим светским челницима слободно мислећи и критички настројени грађани сметају, па се кроз институције ствара привид слободе, а ње је, пак, све мање, али се и даље истиче и „безбедност новинара“ као проблем. У таквим околностима, поставља се питање улоге и ангажмана (односа) самих запослених у медијима, а пре свих њихових руководилаца (менаџмента), који су, како смо овде такође закључили, често испод иоле прихватљивог нивоа.

→ *Рефлексија глобалне кризе медија на медије у Србији* је стога таква да се, према мишљењима једног дела учесника, она значајно одражава на њихов рад, и то на тај начин „што данас у Србији излазе дневни листови (национална покривеност) који су готово сви таблоиди или бар семитаблоиди“, па нам, како исти констатују „већи доказ тога у каквом смо медијском мраку и није потребан“. Други, пак, сматрају да се глобални проблеми у медијима и не одржавају значајније на медије у Србији, јер се они тренутно „више суочавају с проблемима специфичним за нашу земљу, него што осећају изазове с којима се суочавају медији у свету“. Према одређеним мишљењима, криза медија код нас има и своје специфичности, јер „уз друштвене мреже и интернет, медије у нашој земљи убијају и немаштина и општа апатија“.

*Тренутно стање медија у Србији и прогнозе за будућност су, зато, генерално прилично негативни*, без обзира на наведене разлике у њиховим полазиштима, па се као опште оцене намећу и изјаве као што су „као и у другим

областима – врло лоше, а прогнозе још црње“, или „катастрофално, не пише нам се добро“ и „врло лоше, иако сам присталица дневне штампе, свесна сам да она у оваквом облику, као дневно-информативни медиј, нема сјајну будућност“. Истовремено се констатује и то да су „медији непрофесионални, некритички, и да не желе да се замерају власти, па је квалитет новина на доњој граници“, као и то да „нема места за оптимистичне прогнозе, јер је степен аутоцензуре у медијима из године у годину све већи, у већини медија“.

*Очекивано су, стога, песимистична и предвиђања професионалне будућности запослених у медијима*, који чак констатује и то да новинарство и медији данас одумиру. Неки је зато све више виде и ван новинарства или, бар, у неком другачијем медију („некад пожелим и то да медије посматрам и анализирам као независни посматрач и указујем на лоше трендове“), а други у неком озбиљном великом медију, као „новинар који се бави својим послом професионално и успева да заради од тог посла онолико колико му је потребно за нормалан живот“ („сасвим реалан поглед на будућност, да не живимо у Србији“, наводи један од учесника). Ово питање је, из тог разлога, према многима, уједно и најтеже, па га зато виде и као „питање од милион долара“, јер сматрају да ће „онај ко у било ком сегменту друштва успе да нађе добар одговор на њега, почети и ову земљу да извлачи из свеопште духовне, материјалне и моралне каљуге у којој се наше друштво, па и медији као његов део, налазе“.

→ *Домаће специфичности*, по свему судећи, пре свега се огледају у наведеним отежавајућим утицајима екстерним факторима, а посебно оним структуралне и институционалне природе, које често прати руковођење и рад унутар самих медија које одликује политика импровизације, без јасне стратегије и/или уз „ад-хок“ тактике „штапа и канапа“, а стога и тешка могућност дугорочније пројекције оптималних модела, а самим тим и постизања стабилнијег функционисања на тржишту. Наиме, све скупа, актуелна ситуација би се и поред глобалних негативних трендова, као и незавидних домаћих прилика, можда могла превазићи, или бар разматрати могућности за опстанак борбом која би гарантовала неизвесност (насупротив извесности пропадања), уколико би се сами медији примарно окренули себи и својој суштини, односно сопственим ресурсима и важности своје примарне улоге и утицају у друштву, а тако и самог медијског



садржаја. Наиме, на основу уочавања појединих негативних појединости с једне, и одређених позитивних примера с друге стране, како је наведено и у ранијим деловима овог рада, може се ипак говорити о постојању простора за рад на стабилнијем економском стању ових медија и креирању адекватнијих приступа и модела рада који би омогућавали боље функционисање. То потврђују и запослени у њима, а то је довољно уочљиво и кроз ово истраживање. Нажалост, управљачка карика у медијима и актуелни одабир пословних и уређивачких стратегија који су њен резултат, у већини случајева очигледно резултира лошим изборима који мало или нимало доприносе бољим резултатима у јавности и на тржишту.

→ *Ниједан од директно анализираних примера, као ни било који други домаћи медији на које се ово истраживање такође освртало у циљу поређења, не би се из горе побројаних разлога (пре свега, недовољно доброг медијског управљања) могли узети као сасвим позитиван пример, Поједини од њих су, ипак, како што смо то такође видели, близу овде описаних одрживих модела (бар судећи из позиције овог тренутка, односно према околностима које су тренутно уочљиве), премда се ниједан од појединачних модела у том смислу, идеалтипски, ни у теорији не би ни могао посматрати и пројектовати као каква општа препорука за сваки од осталих, прилично различитих и разноврсних медија. Позитивних аспеката у функционисању појединих међу њима, међутим, има, а самим тим и могућности формирања препорука у погледу појединачних приступа аспектима медијског функционисања. Они се могу препознати и из даљег покушаја навођења одређених препорука за могући пут медија ка постизању генерално оптимално-одрживог модела рада у актуелним условима, чије постојање и основне одлике су скициране и у ранијим поглављима овог рада.*

► Уколико бисмо, тако, након свега *покушали да поједноставимо упутства и сведемо их у збир општих препорука*, намеће се неколико генералних смерница за могући даљи развој ове врсте медија (дневних новина), укључујући и оне који су били основни предмет анализе овог рада, а које могу да помогну бољим резултатима рада и пословања тих медија у пракси. Оне већим делом

произилазе и из наведних тумачења оправданости теза које су овај рад и истраживање формирали.

→ Потребне иновације у дневним новинама заправо значе и то да је зарад стабилнијег рада и пословања дневних новина (али и шире од те врсте медија) неопходно предвидети такав пословни модел и организациону структуру медијског функционисања који би својим ресурсима и флексибилношћу могли да одговоре актуелним изазовима. Конкретније, то значи одговор на потребе развоја у техничко-технолошком погледу, али и кроз бројне друге професионалне, организационе и структуралне адаптације у оквиру свакодневне потраге за оптималним моделом и начином функционисања. Нужно је стога радити на формирању модела који би могли да „истрпе“ одређен ниво екстерних утицаја којих ће увек бити, притом истовремено чувајући интегритет и кредибилитет код публике којој се обраћа, увећавајући тако популарност и кредибилитет медија у исто време, јер само то омогућава и јачање улоге у друштву која је једино оружје у борби с таквим утицајима са стране.

→ Као нужне карактеристике, медији зато данас морају имати јасну организацију редакције и једнако прецизну поделу задатака, примарну оријентисаност ка стабилном раду и функционисању свих запослених, а што би потом подразумевало и јасну и оптималну тржишну оријентацију, професионалну и одговорну организацију процеса рада унутар редакције, као и једнак приступ у формирању уређивачке политике, из којих произилази и такав (професионалан) однос према свим запосленима и осталим медијским ресурсима. То би, све скупа, на крају вероватно водило и адекватном квалитету садржаја, већем кредибилитету и поверењу јавности и публике којој се медиј обраћа, а тако и снажењу утицаја тог медија у друштву.

→ По питању фокуса на самом тржишту, *основни императив у раду медија стога јесте одабир садржаја*, али садржаја који би био такав да га може препознати и разумети пројектована публика одређеног медија. Још конкретније, потребно је успоставити и задржати баланс у извештавању о глобалним и

локалним темама, али се пре свега усмерети ка јасно профилисаној читалачкој бази која се мора неговати и постепено надограђивати, али без нереалних тржишних амбиција и максималистичких циљева у том погледу. Дакле, неопходно је бити свестан тога која је публика којој се одређени медиј примарно обраћа и садржаје паковати примерено тој читалачкој ниши, али на професионалан начин, поштујући шири друштвени интерес, а тако уједно и интересе те исте публике, односно сваке особе која је део пројектоване читалачке базе. Изглед, језик и стил морају бити концизни и директни, али и довољно аналитични, а никако банални, уз потребне визуелне додатке и адекватну структуру самог издања која би дозволила такве интервенције и омогућила да публика на крају садржаје разуме и позитивно вреднује. Све скупа, зарад изградње кредибилитета и привржености своје публике. На тај начин, лакше се могу амортизовати и чести „удари“ са стране и својом снагом унутар јавности, медији се потом сами могу снажније бранити од истих.

► Поштовање наведених, генералних упутстава, предуслов је за пројектовање појединачних модела медијског приступа и њихову дугорочнију стабилност на тржишту, јер се они тек након овако постављеног оквира функционисања могу индивидуално моделирати и развијати постепено, а према појединачним жељама и амбицијама по питању изгледа новине, природе садржаја и публике која се жели освојити, с обзиром на то да без тога тешко да постоји могућност за њихов опстанак у иначе прилично неизвесној будућности по многе медије у наставку 21. века.

## VIII ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ

### Књиге и стручни радови:

Abbruzzese, J. (2014). *The Full New York Times Innovation Report*. Са интернет платформе „Mashable“, доступно на: <http://mashable.com/2014/05/16/full-new-york-times-innovation-report/#6XGwRIf95PqI>, приступљено 18.9.2016.

Albarran, A.B., Chan-Olmsted, S.M., Wirth, M.O., eds. (2006). *Handbook of media management and economics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

*Analyzing Newspaper Content: A How-To Guide* (2002). Readership institute Media Management: Institute Northwestern University.

Andrews, M. (2013). *Imagine journalism in ten years' time*. Са интернет платформе „Three Cords“, доступно на: <http://www.threechords.org/blog/imagine-journalism-in-ten-years-time/>, приступљено 13.5.2013.

Anderson, K. (2016). *Print vs. digital: The media meme that will not die*. Са интернет платформе „The Media Briefing“, доступно на: <https://www.themediabriefing.com/article/print-vs-digital-the-media-meme-that-will-not-die>, приступљено 5.9.2017.

Бал, Ф. (1997). *Моћ медија*. Београд: Клио.

Baldwin, A. (2013). *What Types of Jobs Are in the Newspaper Business?*. Са интернет платформе „E-How“, доступно на: [http://www.ehow.com/info\\_8138506\\_types-jobs-there-newspaper-business.html](http://www.ehow.com/info_8138506_types-jobs-there-newspaper-business.html), приступљено 22.8.2013.

Vašić Hrvatin, S. (2017). *Why It's Time for Journalists to Stand Up*. Са интернет платформе „Balkaninsight“, доступно на: <http://www.balkaninsight.com/en/blog/why-it-s-time-for-journalists-to-stand-up-03-23-2017#sthash.bab8CYXI.dpuf>, приступљено 4.4.2017.

Benton, J. (2014). *The leaked New York Times innovation report is one of the key documents of this media age*. Са интернет платформе „Nieman Lab“, доступно на: <http://www.niemanlab.org/2014/05/the-leaked-new-york-times-innovation-report-is-one-of-the-key-documents-of-this-media-age/>, приступљено 5.3.2016.

Беговић, Б. (2002). *Медији у транзицији: Економска анализа*. Београд: Центар за либерално демократске студије.

Beam, A. R. (2006). *Journalists and the Workplace: How Organizational Goals and Priorities*. In „Journalism & Mass Communication Quarterly“, vol. 83 no. 1, strane 169-185.

Berry, A. (2008). *The Future of the Newspaper: A Mixed Forecast*. Са интернет платформе „The University of Southern California“, доступно на: <http://www.usc.edu/org/InsightBusiness/ib/articles/articlescontent/09%2003%20Aaron%20Berry.html>, приступљено 22.5.2013.

Бретон, Ф. (2000). *Изманипулисана реч*. Клио: Београд.

Brown C., Groves, J. (2016). *The Lean Newsroom: A Manifesto for Risk*, Florence: Taylor & Francis.

Бригс, А., Кобли, П. (прир.) (2005). *Увод у студије медија*. Београд: Клио

Woczkowski, J. P. (2005). *Digitizing the News, Innovation in Online Newspapers*. MIT Press.

Woczkowski, P.J., De Santos, M. (2007). *When more media equals less news: Patterns of content homogenization in Argentina's leading print and online newspapers*. In „Political Communication“. Vol. 24. Issue 2. Florence: Taylor & Francis.

Woczkowski, P. (2010). *News at work: Imitation in an age of information abundance*. University of Chicago Press: Chicago

Варагић, Д. (2015). *Онлајн медији 2015: Како доћи у топ 10 портала вести?*. Са интернет платформе-блога Драгана Варагића, доступно на: <http://www.draganvaragic.com/blog/online-mediji-2015-kako-doci-u-top-10-portala-vesti/>, приступљено 3.11.2016.

Вукадиновић, С. (2013). *Структура превазилажења кризе штампе*. У часопису „Медијски дијалози 16“, стр. 187-201.

Вучић, М. (2016). *Уредници не смеју да дозволе да власник или менаџери уређују њихов медиј*. Са интернет платформе „Цензоловка“, доступно на: <https://www.cenzolovka.rs/pritisci-i-napadi/urednici-ne-smeju-da-dozvole-da-vlasnik-ili-menadzeri-ureduju-njihov-medij/>, приступљено 3.4.2017.

Cole, G.A. (2004). *Management theory and practice*. Australia: Thomson.

Collingham, F. (2012). *Local news crisis: Why newspapers remain so important to the public*. Са интернет платформе „The Guardian“, доступно на: <http://www.theguardian.com/media/greenslade/2012/jun/25/marketingandpr-local-newspapers>, приступљено 25.12.2013.

*Community Newspapers Readership Study* (2013). Raynolds Journalism Institute: University of Missouri.

Croteau, D., Hoynes, W. (2005). *Media/Society: Industries, Images and Audiences*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Croteau, D., Hoynes, W. (2006). *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Чобан, Р. (2014). *Осам година касније: Зашто нам (ни)је потребан АБЦ?*. Са интернет платформе „Media Marketing“, доступно на: <http://www.media-marketing.com/kolumna/osam-godina-kasnije-zasto-nam-ni-je-potreban-abc>, приступљено 2.5.2015.

Daft, R.L. (2003). *Management*. Australia: Thomson South-Western.

Deacon, D. (1999). *Researching Communications: A Practical Guide to Methods in Media and Cultural Analysis*. London: Arnold; New York: Oxford University Press.

Де Берг, Х. (прир.) (2007). *Истраживачко новинарство*. Београд: Клио

De Beer, A., Merrill, J.C., (eds.) (2008). *Global Journalism: Topical Issues and Media Systems*, Boston: Allyn & Bacon.

De Burgh, H., Curran J. (ed.) (2005). *Making Journalists*. London: Routledge

Деј, Л.А. (2008). *Етика у медијима*. Чигоја: Београд.

Deacon D. (1999). *Researching Communications: A Practical Guide To Methods In Media And Cultural Analysis*. London: Arnold; New York: Oxford University Press.

Durham Board of Education in the AML Tehnology&Association for Media Literacy, (2012). *The Newspaper Front Page Analysis*.

Deuze, M. (ed.) (2011). *Managing Media Work*. London: Sage publications

Dickson, J. (2008). *Words that Wound: How corporate managers kill creativity*. Са интернет платформе „International Association of Business Communicators“,

доступно на: <https://www.iabc.com/words-wound-corporate-managers-kill-creativity/>,  
приступљено 2.4.2009.

Dunlap, K. B., Davis, F. (2000). *Effective Editor: How to Lead Your Staff to Better Writing and Teamwork*. St. Petersburg: Poynter Institute.

Edmonds, R. (2004). *News staffing, news budgets and news capacity*. Newspaper Research Journal. 25(1):98-109.

Edmonds, R. (2017). *Digital may be the future, but print still looms large in the present fortunes of newspapers*. Са интернет платформе „The Poynter Institute“, доступно на: <http://www.poynter.org/2017/digital-may-be-the-future-but-print-still-looms-large-in-the-present-fortunes-of-newspapers/467548/>, приступљено 7.8.2017.

Elgan, M. (2012). *The newspaper industry must change, or become yesterday's news*. Са интернет платформе „Computer World“, доступно на: [http://www.computerworld.com/s/article/9225512/The\\_newspaper\\_industry\\_must\\_change\\_or\\_become\\_yesterday\\_s\\_news](http://www.computerworld.com/s/article/9225512/The_newspaper_industry_must_change_or_become_yesterday_s_news), приступљено 29.9.2013.

Ерцеговац, Д. (2015). Презентација *Анализа финансијских извештаја Раџио анализа*. Нови Сад: Пословна школа, доступно на: <https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjise7fxfXaAhWPsKQKHbS3BjsQFggkMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.vps.ns.ac.rs%2FMaterijal%2Fmat22856.ppt&usg=AOvVaw3dzFTIIA2FdO1hv-RuzeeH>, приступљено 20.2.2017.

Evetts, J. (2003). *The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World*. In „International Sociology“. 18(2): 395–41. i (2006) *The Sociology of Professional Groups: New Directions*. In „Current Sociology“, 54(1):133–43.

Farhi, P. (2005). *A Bright Future for Newspaper*, American Journalism Review, са интернет платформе „American Journalism Review“, доступно на: <http://www.ajr.org/article.asp?id=3885>", приступљено 25.7.2013.

Fink, C. C. (1987). *Strategic Newspaper Management*. McGraw-Hill Companies.

Foster, B. (2011). *List of Newspaper Jobs*. Са интернет платформе „Е-How“, доступно на: [http://www.ehow.com/list\\_6743528\\_list-newspaper-jobs.html](http://www.ehow.com/list_6743528_list-newspaper-jobs.html), приступљено 22.8.2013.

Gade, P.J. (2004). *Newspapers and organisational development: Management and journalist perceptions of newsroom cultural change*. In „Journalism Communication Monographs“. 6(1): 3-55. Spring.

Gitlin, T. (2003). *The Whole World Is Watching: Mass Media in the Making and Unmaking of the New Left*. University of California Press.

Gitlin, T. (2007). *Media Unlimited, Revised Edition: How the Torrent of Images and Sounds Overwhelms Our Lives*. Revised edition. New York: Picador.

Гоцини, Ђ. (2001). *Историја новинарства*. Београд: Клио.

Gillmor, D. (2006). *We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People*. Sebastopol: O'Reilly Media.

Hadfield, A. (2011). *Newspaper Reporter: The first issue of The Wall Street Journal*. Са интернет платформе „Journalism Degree“, доступно на: <http://www.journalismdegree.com/newspaper-reporter/>, приступљено 20. 8. 2013.

Hare, K. (2017). *Local Edition: How to train your newsroom when time and money are short*. Са интернет платформе „The Poynter Institute“, доступно на: <http://www.poynter.org/2017/local-edition-how-to-train-your-newsroom-when-time-and-money-are-short/470186/>, приступљено 5.6.2017.

Hallin, D.C.& Mancini, P. (2004). *Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hallin, D.C. & Mancini, P. (2012). *Comparing Media Systems Beyond the Western World*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hansen, A. (1998). *Mass Communication Research Methods*. Basingstoke: Macmillan Press.

Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H.B., Louw, L. & Oosthuizen, T. (2004). *Management*. Oxford: Oxford University Press.

Herrick, D.F. (2003). *Media management in the age of giants. Business dynamics of journalism*. Iowa: Iowa State Press.

Hodgson F.W. (1996). *Modern Newspaper Practice*. London: Focal Press.

Истраживање „Центра за медије и медијска истраживања Факултета политичких наука у Београду“, уредница проф. др Сњежана Миливојевић (2011). *Професија на раскрићу-новинарство на прагу информационог доба*. Са интернет платформе „ФПН“, доступно на: <http://www.fpn.bg.ac.rs/wp->



[content/uploads/2017/01/Profesija-na-Raskr%C5%A1%C4%87u.pdf](http://www.nuns.rs/content/uploads/2017/01/Profesija-na-Raskr%C5%A1%C4%87u.pdf), приступљено 12.5.2014.

Истраживање „НУНС“ (2012). *Медији у демократији: Заштита независности уређивачке политике*, са интернет платформе „Независног удружења новинара Србије“, доступно на: <http://www.nuns.rs/codex/Mediji-u-demokratiji/Zastita-nezavisnosti-uredivacke-politike.html>, приступљено 15.1.2014.

Истраживање „АНЕМ, НУНС, НДНВ і Локал прес“ (2012). *Медијске слободе Србије у европском огледалу*. Са интернет платформе „Медија центра Београд“, доступно на: [http://www.mc.rs/upload/documents/izvestaji/2012/Medijske\\_slobode\\_Srbije\\_u\\_evropskom\\_ogledalu.pdf](http://www.mc.rs/upload/documents/izvestaji/2012/Medijske_slobode_Srbije_u_evropskom_ogledalu.pdf), приступљено 15.1.2014.

Истраживање „НДНВ“ (2013). *Локалне самоуправе у Војводини након избора 2012. године*. Анализа новинарског истраживања у оквиру пројекта „Медији и локалне самоуправе“. Са интернет платформе „Независног удружења новинара Србије“, доступно на: <http://www.ndnv.org/wp-content/uploads/2013/02/Lokalne-samoupraveManja.pdf>, приступљено 12.2.2014.

Истраживање „World Association of Newspapers and News Publishers“, главни истраживач Јованка Матић (2013). *Прикривена контрола – угрожавање медија у Србији*. Са интернет платформе „Медија центра Београд“, доступно на: <http://www.mc.rs/upload/documents/istrazivanje/2014/Prikrivena-kontrola-ugrozavanje-mediya-u-Srbiji.pdf>, приступљено 12.2.2014.

Истраживање IREX (2011). *Serbia Media Sustainability Index 2011*. Са интернет платформе „IREX“, доступно на: <http://www.irex.org/resource/serbia-media-sustainability-index-msi>, приступљено 28.6.2013.

Истраживање „Partner Research Solutions“ (2014). *Индекс ефикасности дневних новина*. Са интернет платформи „Маркетинг мрежа“ и „Partner Research Solutions“, детаљније на: <http://www.p-rs.rs/2014/10/mein-print-indeks-efikasnosti-dnevni-novina/> и <http://marketingmreza.rs/kraj-zablude-o-citanosti-novina/>, приступљено 2.3.2017.

Излагања са конгреса „Медији, маркетинг и пословање“ одржане 2008. у организацији Међународног института за штампу (ИПИ) и Медијске организације Југоисточне Европе (SEEMO), са интернет платформе „Медија Центра Београд“,

доступно на: [http://www.mc.rs/upload/documents/IPI\\_Belgrade/SEEMO\\_konferencija-Mediji\\_marketing\\_i\\_biznis.pdf](http://www.mc.rs/upload/documents/IPI_Belgrade/SEEMO_konferencija-Mediji_marketing_i_biznis.pdf), приступљено 22.4.2013.

Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.

Kaiser, R. (2014). *Bad News About The News*. Са интернет платформе „Brookings“, доступно на: <http://csweb.brookings.edu/content/research/essays/2014/bad-news.html#>, приступљено 3.5.2016.

Kaiser, M. (2017). *USA Today managing editor for news: 'Change is like oxygen: We need it to exist*. Са интернет платформе „The Poynter Institute“, доступно на: <http://www.poynter.org/2017/usa-today-managing-editor-for-news-change-is-like-oxygen-we-need-it-to-exist/466626/>, приступљено 7.9.2017.

Keane, J. (2008). *Monitory Democracy?*. (ESRC Seminar Series 'Emergent Publics', The Open University, 2008). Са интернет платформе „The Open University“, доступно на: [http://www.open.ac.uk/socialsciences/emergentpublics/seminar1/keane\\_monitory\\_democracy.pdf](http://www.open.ac.uk/socialsciences/emergentpublics/seminar1/keane_monitory_democracy.pdf), приступљено 12.5.2014.

Kim, S. (2002). *Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership*. In „Public Administration Review“. 62(2):231-241, Mar./Apr.

Комненић, Б. (2009). *Финансијски менаџмент*. Нови Сад: Пословна школа.

Корни, Д. (1999). *Етика информисања*. Београд: Клио

Крејг, Р. (2010). *Онлине новинарство*. Београд: Клио

Кин, Д. (1995). *Медији и демократија*. Београд: Филип Вишњић

Кљајић, В. (2008). *Абецеда XXI века*. У Вуксановић Дивна (ур.). *Књига за медије – медији за књигу*. Београд: Клио

Кљајић, В. (2010). *Новинарство у служби маркетинга*. У „Годишњак ФПН 3“. Са интернет платформе „Факултета политичких наука Универзитета у Београду“, доступно на: <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/2010/05/23-Doc.-dr-Veselin-Kljaji%C4%87-Novinarstvo-u-slu%C5%BEbi-PR-a-i-marketinga.pdf>, приступљено 5.6.2015.

Кљајић, В. (2011). Излагање на докторском курсу „Студије културе и медија“ на факултету политичких наука.

Кљајић, В. (2012). *Интервју у штампи, онлајн магазинима и на интранету*. Београд: Чигоја штампа

Кљајић, В. у Еркер, А. (2012). *Тумарање у свету скандала*. У дневном листу „Данас“. Са интернет платформе листа „Данас“, доступно на: [http://www.danas.rs/danasrs/drustvo/terazije/tumaranje\\_u\\_svetu\\_skandala.14.html?news\\_id=251347](http://www.danas.rs/danasrs/drustvo/terazije/tumaranje_u_svetu_skandala.14.html?news_id=251347), приступљено 23.7.2014.

Кљајић, В. и Кљајић, М. (2015). *Конвергенција медија у постинформацијском друштву*. У часопису „Српска политичка мисао“. Београд. год. XXII, vol. 47, бр.1, стр. 257-272.

Кљајић, В. (2013). *Српска штампа у вакууму кризе*. У часопису „Медијски дијалози“. Подгорица. Год. VI, бр. 17, стр. 123-137.

Лоример, Р. (1998). *Масовне комуникације*. Београд: Клио.

Londo, I. (2016). *Decline in the Role and Influence of Editors in Albania*. Са интернет платформе „Media Observatory“, доступно на: <http://www.mediaobservatory.net/radar/decline-role-and-influence-editors-albania>, приступљено 2.4.2017.

Levinson, P. (2009). *New New Media*. Boston: Allyn & Bacon

Lussier, R.N. (2003). *Management Fundamentals. Concepts, applications, skills development*. Australia: Thomson South-Western.

Lynch, S., Limor, P. (2002). *Analyzing Newspaper Content: A How-To Guide*. Northwestern University: Readership Institute.

McArdle, M. (2016). *The Slow, Painful Death of the Media's Cash Cow*. Са интернет платформе „Bloomberg“, доступно на: <https://www.bloomberg.com/view/articles/2016-10-18/the-slow-painful-death-of-the-media-s-cash-cow>, приступљено 12. 2. 2017.

MacAdam, A. (2016). *Journalism has an editing crisis, but we can do something about it*. Са интернет платформе „The Poynter Institute“, доступно на: <http://www.poynter.org/2016/journalism-has-an-editing-crisis-but-we-can-do-something-about-it/407143/>, приступљено 8.8.2017.

Матић, Ј. (2012). *Структурни узроци кризе информативне штампе у Србији*. У „Годишњак ФПН“, 8/2012“, стр. 167-182, са интернет платформе „Факултета политичких наука Универзитета у Београду“, доступно на:

<http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/11-Jovanka-Mati%C4%87-%E2%80%93-Strukturni-uzroci-krize-informativne-%C5%A1tampe-u-Srbiji.pdf>, приступљено 20. 4. 2013.

Матовић, М. (2012). *Новинарство и медијска индустрија у Србији: борба за очување професионализма*. У истраживању „Професија на раскршћу – новинарство на прагу“. Београд. стр. 133-148. Са интернет платформе „Факултета политичких наука Универзитета у Београду“, доступно на: <http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/CM24-Web.pdf>, приступљено 25. 3. 2014.

Мановил, Л. (2001). *Метамедију*. Београд: Центар за савремену уметност.

McInnis, B. & Associates, (2011). *The basic of selling Newspaper Advertising*. Са интернет платформе „Response Oriented Selling Newspaper Ad Sales“, доступно на: [http://www.ads-on-line.com/samples/your\\_publication/chapterone2.html](http://www.ads-on-line.com/samples/your_publication/chapterone2.html), приступљено 15. 7. 2013.

McLennan D., Miles J. (2018). A once unimaginable scenario: No more newspapers. Са интернет платформе „The Washington Post“, доступно на: [https://www.washingtonpost.com/news/theworldpost/wp/2018/03/21/newspapers/?noredirect=on&utm\\_term=.b8491a3ea344](https://www.washingtonpost.com/news/theworldpost/wp/2018/03/21/newspapers/?noredirect=on&utm_term=.b8491a3ea344), приступљено 8.3.2018.

Meyer, P. (2009). (second edition). *The Vanishing Newspaper, Saving Journalism in the Information Age*. Columbia: University of Missouri Press.

Meirick, P. C. (2008). *Handbook for Political Campaign Processes Class*. Fall Semester. Norman: University of Oklahoma.

Миливојевић, Т., Торлак, Н. (2013). *Криза штампе – нестајање или коегзистенција различитих медија*. У „Медијски дијалози“. Год. VI, бр. 16, стр. 201-221.

Мол, Р. Ш. (2013). *Новинарство*. Друго издање. Београд: Клио.

Мол, Р. Ш. (2014). Излагање на предавању „Да ли је борба за квалитет у новинарству узалудан посао?“ одржаном 12. 12. 2014. на ФПН у Београду. Са интернет платформе „Факултета политичких наука Универзитета у Београду“, доступно на: <http://www.fpn.bg.ac.rs/arhiva/node/987>, приступљено 7. 1. 2016.

Мониторинг предизборне кампање 2012. године у Србији „Фондације Конрад Аденауер“: *Штампани медији: предизборно осредњи*, са интернет

платформе „Медија Центра Београд“, доступно на: [http://www.mc.rs/upload/documents/istrazivanje/170512\\_Stampani\\_MONITORING\\_TIM\\_1.pdf](http://www.mc.rs/upload/documents/istrazivanje/170512_Stampani_MONITORING_TIM_1.pdf), приступљено 7. 2. 2014.

Morgan, L. (2011). *Types of Newspaper Jobs*, са интернет платформе „E How“, доступно на: [http://www.ehow.com/list\\_6312817\\_types-newspaper-jobs.html](http://www.ehow.com/list_6312817_types-newspaper-jobs.html), приступљено 22.8.2013.

Moozakis, C. (2012). *Do you know where your newspaper is?*. Са интернет платформе „News&Tech“, доступно на: [http://www.newsandtech.com/news/article\\_f8a6f210-f2dc-11e1-8363-0019bb2963f4.html](http://www.newsandtech.com/news/article_f8a6f210-f2dc-11e1-8363-0019bb2963f4.html), приступљено 22.7.2013.

Михелс, Р. (1990). *Социологија партија у савременој демократији*. Загреб: Информатор

Милетић, М. (2006). *Менаџмент медија: садржајни оквир наставне дисциплине*. У „ЦМ - часопис за управљање комуницирањем“, год. 1, бр. 1, Институт за усмеравање комуникација: Нови Сад и Факултет политички наука: Београд. стр. 33-41.

Милетић, М. (2016). *Основе менаџмента медија*. Друго издање. Јасен: Београд.

Murray, D. (2009), *Newspaper journalism gets words of praise*. Са интернет платформе „The Blade“, доступно на: <http://www.toledoblade.com/local/2009/09/20/Newspaper-journalism-gets-words-of-praise-Print-media-s-role-vital-Obama-says.html>, приступљено 30. 7. 2013.

Murray, J. (2017), *Mediaexchange 2017 Presentations*. Са интернет платформе „News Media Alliance“, доступно на: [https://www.newsmediaalliance.org/member-login/?redirect\\_to=/research\\_tools/mxc17-presentations](https://www.newsmediaalliance.org/member-login/?redirect_to=/research_tools/mxc17-presentations), приступљено 8.8.2017.

Napoli. M. P., (2010). *Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audiences*. Columbia University Press.

Nelson, R.A. (2003). *Tracking Propaganda to the Source: Tools for Analyzing Media Bias*. Са интернет платформе „Global Media Journal“, Manship School of Mass Communication, доступно на: <http://www.globalmediajournal.com/open-access/tracking-propaganda-to-the-source-tools-for-analyzing-media-bias.pdf>, приступљено 2.7.2014.

Newman, N., Fletcher, R., Levy D.A. L. and Nielsen R. K. (2016). *Reuters Institute Digital News Report 2016*. Са интернет платформе „Reuters Institute“, доступно на:

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital-News-Report-2016.pdf>, приступљено 7.3.2017.

*Newspaper Content: What Makes Readers More Satisfied* (2001). Readership Institute: Refuel Media Group.

Newton, E. (2013). *Searchlights and Sunglasses: Field Notes from the Digital Age of Journalism*. Knight Foundation & Donald W. Reynolds Journalism Institute.

Nilsen, K. R. (2012). *Ten Years that Shook the Media World*. Са интернет платформе „The Reuters Institute“, Reuters Institute&University of Oxford, доступно на:

[https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/fileadmin/documents/Publications/Working\\_Papers/Nielsen - Ten Years that Shook the Media.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/fileadmin/documents/Publications/Working_Papers/Nielsen - Ten Years that Shook the Media.pdf), приступљено 23.4.2013.

O'Carroll, L. (26.4.2012.). *Rupert Murdoch predicts newspapers could die out in 10 years*. Са интернет платформе „The Guardian“, доступно на: <https://www.theguardian.com/media/2012/apr/26/rupert-murdoch-predicts-newspapers-may-die>, приступљено 5.3.2015.

Örnebring, H. (2009). *Two professionalisms of journalism: Journalism and the changing context of work*. Са интернет платформе „Reuters Institute for the Study of Journalism“, доступно на: [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/fileadmin/documents/Publications/The\\_Two\\_Professionalisms\\_of\\_Journalism\\_Working\\_Paper.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/fileadmin/documents/Publications/The_Two_Professionalisms_of_Journalism_Working_Paper.pdf), приступљено 23.3.2014.

Peters, S.L. (2004). *Managing newsroom employees, A guide to solving common personnel problems*. Evanstone: Media Management Center Northwestern University.

Petković B. (ed.). (2014). *Media Integrity Matters, Reclaiming Public Service Values in Media and Journalism*, Ljubljana: Peace Institute - Institute for Contemporary Social and Political Studies.

Петковић, Б., Башић Хрватин, С., Хоџић, С. (2014). *Значај медијског интегритета: Враћање медија и новинарства у службу јавности*, Фондација Медицентар Сарајево, доступно на: <http://www.novinarska-skola.org.rs/sr/wp-content/uploads/2014/08/Znacaj-medijskog-integriteta.pdf>, приступљено 30.4.2016.

Пенезић, С. (2016). *Облици демократије и (не)оправданост тезе о културолошком рату у САД*. У часопис „Култура полиса“, Нови Сад, XIII, бр. 31.

Пенезић, С. (2015). *Медији, новинарство и таблоидизација: једна прича о добру и злу*. У часопис „Медији и комуникација“, Бијело Поље, Подгорица: Академија друштвених наука, год. 3, бр.3. стр.159-172

Пенезић, С. (2015). *Технолошка револуција, медијска егзистенција и улога новинарства: у потрази за одрживим моделом*. У часопис „Култура“. Београд, бр. 145, стр. 123-150.

Пенезић, С., Цвијовић, М. (2015). *Култура и медији на локалном нивоу у Србији*. У зборник с конференције „Serbia on the road to European Union“. Београд-Копаник.

Пенезић, С. (2013). *Колумна као новинарски жанр: Светислав Басара у дневном листу „Данас“*. У „Часопис за комуникацију и медије“. Београд. Год 7, вол. 8, бр 27.

Пенезић, С. (2012). *Будућност традиционалних медија: Један допринос актуелној дебати*. У часопис „Изазови европских интеграција“, Београд. Год. 4, бр. 24, стр. 71-84.

Powers, A. (2004), *The global structure of media organisations*. (у Wicks, J.L., Sylvie, G., Hollifield, C.A., Lacy, S. & Sohn, A.B. *Media management. A casebook approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. p. 74-98.

Rantanen, T. (2007). *The cosmopolitanization of news*. In „Journalism Studies“. 8 (6). 843-861.

Rantanen, T. (2013). *A critique of the systems approaches in comparative media research: a Central and Eastern European perspective*. Global Media& Communication. 9 (3). 257-277.

Rantanen, T., Belakova, N. (2015). *Why is it important to study the media and politics in new democracies*, in: Zielonka, Jan, (ed.). *Media and Politics in New Democracies*. Europe in a Comparative Perspective. Oxford: Oxford University Press, 305-321.

Raynolds Journalism Institute - University of Missouri (2013). *Community Newspapers Readership Study*.

Readership institute: Institute Northwestern University (2002). *Media Management: Analyzing Newspaper Content - A How-To Guide*.

Readership Institute: Refuel Media Group (2001). *Newspaper Content: What Makes Readers More Satisfied*.

Redmond, J.W. (2006). *Issues in human relations management*. (In Albarran, A.B., Chan-Olmsted, S.M. & Wirth, M.O., eds. *Handbook of media management and economics*. Mahwa, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. p. 115-144.

Refuel Media Group. (2013). *Why Newspapers? Based on Community Newspapers Readership Study*. Raynolds Journalism Institute: University of Missouri.

Renner, N. (2016). *When important investigative reporting must compete with Brangelina*. Са интернет платформе „Columbia Journalism Review“, доступно на: [https://www.cjr.org/analysis/brangelina\\_trump\\_twitter.php](https://www.cjr.org/analysis/brangelina_trump_twitter.php), приступљено 3.5.2017.

Riffe, D., Lacy, S., Fico, F.G. (1998). *Analyzing Media Messages: Using Quantitative Content Analysis in Research*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.

Roberts, C.W. (1997). *Text Analysis For the Social Sciences: Methods for Drawing Statistical Inferences from Texts and Transcripts*. Mahwah Nj.: Lawrence Erlbaum

Roberts J.J. (2013). *New York Times Ceo Calls Digital Pay Model “Most Successful” Decision in Years*, са интернет платформе „Gigaom“, доступно на: <http://paidcontent.org/2013/05/20/new-york-times-ceo-calls-digital-pay-model-most-successful-decision-in-years/>, приступљено 12.1.2014

Romenesko, J. (2008). *Farhi: The usual analysis about what ails newspapers misses the point*. Са интернет платформе „The Poynter Institute“, доступно на: <https://www.poynter.org/news/farhi-usual-analysis-about-what-ails-newspapers-misses-point>, приступљено 4.4.2016.

Romenesko, J. (2012). *The newspaper executives confident about the future – and the role print will play in it*. Са интернет платформе „World Association of Newspapers and News Publishers“, доступно на: <http://www.sfnblog.com/2012/09/14/us-newspaper-executives-confident-about-the-future-and-the-role-print-will-play-in-it>, приступљено 15.8.2013.

Салмон, К. (2010). *Сторителлинг – причам ти причу*. Београд: Клио.



Schudson, M., Downie, Jr. L. (2009). *The Reconstruction of American Journalism*. In „Columbia Journalism Review“, са интернет платформе „Columbia Journalism Review“, доступно на: [http://www.cjr.org/reconstruction/the\\_reconstruction\\_of\\_american.php?page=all](http://www.cjr.org/reconstruction/the_reconstruction_of_american.php?page=all), приступљено 29.5.2012.

Siebert, S.F., Peterson, T. and Schramm, W. (1956). *Four Theories of the Press: The Authoritarian, Libertarian, Social Responsibility and Soviet Communist Concepts of What the Press Should Be and Do*. Urbana: University of Illinois Press

Silverman, C. (2015). *The best practices for innovation within news organizations*. Са интернет платформе „American Press Institute“, доступно на: <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/strategy-studies/best-practices-for-innovation/>, приступљено 9.10.2017.

Skrozza, T. (2016). *Драстичан раст кршења Кодекса новинара*. Са интернет платформе „Независног друштва новинара Војводине“, доступно на: <http://www.ndnv.org/2016/05/27/skrozza-drastican-rast-krsenja-kodeksa-novinara/>, приступљено 3.6.2017.

Self, C. (2009). *Mass Communication Theory Handbook*. OU. Spring 2009

Станчић, П. (2016). Презентација „Финансијска анализа“. Крагујевац: Економски факултет, доступно на: <https://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat22861.pdf>, приступљено 29.1.2017.

Стевановић, А. (2013). *Пад стандарда медијске етике*, у часопис „Медијски дијалози“. Год. VI, бр. 16, стр. 317-337.

Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. New York: Penguin Press

Shirky, C. (2009). *Newspapers and thinking the unthinkable*. Са интернет платформе-блога Клеја Ширкија, доступно на: <http://www.shirky.com/weblog/2009/03/newspapers-and-thinking-the-unthinkable/>, приступљено 4.5.2013.

Smith, J. E. (2005). *Content differences between print and onlinenewspapers*. University of South Florida.

Steyn, E.F. (2008). *New Trends and Challenges in the International Media industries* (Материјал презентован на панел дискусији конвенције „Association for Education in Journalism and Mass Communication“, Чикаго, 6-9.8.2008).

Sutcliffe, C. (2017). *Can publishers step away from the brink of peak content?*. Са интернет платформе „The Media Briefing“, доступно на: <https://www.themediabriefing.com/article/don-t-miss-can-publishers-step-away-from-the-brink-of-peak-content>, приступљено 1.2.2017.

Sutcliffe, C. (2017). *Future Publishing's 'trilogy' of strengths: Community, context, consumer journey*. Са интернет платформе „The Media Briefing“, доступно на: <https://www.themediabriefing.com/article/future-publishing-bmas-community-focus>, приступљено 8.9.2017.

Шћекић, Р. (2013). *Политика и пропаганда - манипулативни ефекти медијског простора*. Ниш: Зборник филозофског факултета.

Тркља, Н. *Политика – о нама*, са интернет платформе „Политика“, детаљније на: <http://www.politika.rs/scc/stranica/4/O-nama>, приступљено 3.3.2016.

The Economist (24.8.2006). *The future of newspapers - Who killed the newspaper?*. Са интернет платформе „The Economist“, доступно на: <http://www.economist.com/node/7830218>, приступљено 10.8.2013.

State of the News Media reports (2008-2016). Са интернет платформе „Pew Research Center“, доступно на: <http://www.journalism.org/2017/06/01/archived-state-of-the-news-media-reports/>.

*The Newspaper Front Page Analysis* (2012). Durham Board of Education in the AML Tehnology&Association for Media Literacy.

The State of the News Media, (2012). *Newspapers: Buliding Digital Revenues Proves Painfully Slow*. Са интернет платформе „The State of the Media“, доступно на <http://stateofthedia.org/2012/newspapers-building-digital-revenues-proves-painfully-slow/>, приступљено 6.8.2013.

The State of the News Media (2013). *Newspapers: Stabilizing but Still Threatened*. Са интернет платформе „The State of the Media“, доступно на: <http://stateofthedia.org/2013/newspapers-stabilizing-but-still-threatened/>, приступљено 6.8.2013.

Thiel, S. (1998). *Current The Online Newspaper: A Postmodern Medium: Thinking on the Economics of Electronic Publishing*. In „The Journal of Journal Publishing“. Са интернет платформе „University of Michigan's Digital Library Production Service“, vol. 4, issue 1, доступно на: <http://quod.lib.umich.edu/cgi/t/text/text-idx?c=jep;view=text;rgn=main;idno=3336451.0004.110>, приступљено 25.12.2013.

Тјуроу, Ц. (2012). *Медији данас I*. Београд: Клио

Тјуроу, Ц. (2013). *Медији данас II*. Београд: Клио

Underwood, D. (1993). *When MBAs Rule the Newsroom: How the Marketers and Managers are Reshaping Today's Media*. Columbia University Press.

University of Pennsylvania Report (2010). *Turn the Page: What's Next for Publishing*. Са интернет платформе „Knowledge Wharton“, доступно на: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/special-report/turn-the-page-whats-next-for-publishing/>, приступљено 23.4.2013.

Van Engelen, A. (2007). *Newspaper Editors' Changed Roles*. Са интернет платформе „Global Politician“, доступно на: <http://www.globalpolitician.com/default.asp?23790-media>, приступљено 25.3.2013.

Вељановски, Р. (2008). *Медијски систем Србије*. Београд: ФПН – скрипта

Вељановски, Р. (2009), *Медији између бизниса, политике и одговорности према јавности*, у ;asoris „Годишњак ФПН“, бр. 6.

Voltmer, K. (2008), *Comparing media systems in new democracies: East meets South meets West*. In „Central European Journal of Communication“, 1: 23-40. стр., доступно на: [http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fyadda.icm.edu.pl%2Fyadda%2Felement%2Fbwmeta1.element.desklight-6553eda0-7c3d-4273-a94c-5e71f07b099b%2Fc%2FCEJC\\_Vol\\_1\\_No1\\_Voltmer.pdf&ei=Wi-OU4uKDsmr7Aa7r4CQCw&usg=AFQjCNHykdEax7GWAKB9ZL0glTI1Fpmy9A&bv m=bv.68191837,bs.1,d.bGQ](http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fyadda.icm.edu.pl%2Fyadda%2Felement%2Fbwmeta1.element.desklight-6553eda0-7c3d-4273-a94c-5e71f07b099b%2Fc%2FCEJC_Vol_1_No1_Voltmer.pdf&ei=Wi-OU4uKDsmr7Aa7r4CQCw&usg=AFQjCNHykdEax7GWAKB9ZL0glTI1Fpmy9A&bv m=bv.68191837,bs.1,d.bGQ), приступљено 21.4.2014.

Weber, L. (2009). *Marketing to the social web: How digital customer communities build your business*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Wicks, J.L., Sylvie, G., Hollifield, C.A., Lacy, S. & Sohn, A.B. (2004). *Media management. A casebook approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Williams T. A. (2017). *The Innovation Divide: Similarities and differences in how managers and staff view the transition to digital*. Са интернет платформе „American Press Institute“, доступно на: [https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/survey-research/innovation-divide/?utm\\_source=API+Need+to+Know+newsletter&utm\\_campaign=0853085bfd-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2017\\_09\\_18&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_e3bf78af04-0853085bfd-45837677](https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/survey-research/innovation-divide/?utm_source=API+Need+to+Know+newsletter&utm_campaign=0853085bfd-EMAIL_CAMPAIGN_2017_09_18&utm_medium=email&utm_term=0_e3bf78af04-0853085bfd-45837677), приступљено 19.9.2017.

Williams T. A. (2017). *The skills and training that media workers value*, са интернет платформе „American Press Institute“, доступно на: <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/survey-research/the-skills-and-training-that-media-workers-value/>, приступљено 19.9.2017.

Willis, J., Willis, W.J. (1988). *Surviving in the Newspaper Business: Newspaper Management in Turbulent Times*. ABC-Clio.

Zelizer, B. (ed.) (2009). *The Changing Faces of Journalism: Tabloidization, Technology and Truthiness*. New York: Routledge.

### **Интернет извори:**

The Media Briefing: <https://www.themediabriefing.com/>

The Nieman Journalism Lab: <http://www.niemanlab.org/>

International Association of Business Communicators <https://www.iabc.com/>

The Poynter Institute <https://www.poynter.org/>

Computer World <https://www.computerworld.com/>

Journalism Degree <http://www.journalismdegree.com/>

Pew Research Center: [www.pewresearch.org](http://www.pewresearch.org)

News Media Alliance <https://www.newsmediaalliance.org/>

American Journalism Review: <http://ajr.org/>

Global Media Journal: <http://www.globalmediajournal.com/>

Reuters Institute Digital News Report: <http://www.digitalnewsreport.org/>

The Reuters Institute <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/>

The Media Briefing: <https://www.themediabriefing.com/>

The State of the Media Reports: [www.pewresearch.org/topics/state-of-the-news-media/](http://www.pewresearch.org/topics/state-of-the-news-media/)

The State of the Media: [www.stateofthedia.org](http://www.stateofthedia.org)

Knight Foundation: [www.knightfoundation.org/](http://www.knightfoundation.org/)

Westdeutsche Allgemeine Zeitung: [www.waz.de](http://www.waz.de)

International Research & Exchanges Board: [www.irex.org](http://www.irex.org)

The American Press Institute: [www.americanpressinstitute.org](http://www.americanpressinstitute.org)

Response Oriented Selling Newspaper Ad Sales: <http://www.ads-on-line.com/>

International Association of Business Communicators: [www.iabc.com](http://www.iabc.com)

World Association of Newspapers and News Publishers <http://www.wan-ifra.org/>

American Press Institute: <https://www.americanpressinstitute.org/>

Columbia Journalism Review: <https://www.cjr.org/>

Annenberg School for Communication - University of Pennsylvania:  
<https://www.asc.upenn.edu/>

Brookings Institute: <https://www.brookings.edu/>

The Open University: <http://www.open.ac.uk/>

The University of Southern California: [www.usc.edu](http://www.usc.edu)

Reynolds Journalism Institute University of Missouri: <https://www.rjionline.org/>

Gaylord College of Journalism & Mass Communication - University of Oklahoma:  
<http://www.ou.edu/gaylord.html>

The University of Southern California <https://www.usc.edu/>

Clay Shirky's Internet Writings: [www.shirky.com](http://www.shirky.com)

Digital Library Production Service - University of Michigan:  
<https://www.lib.umich.edu/digital-library-platform-services-dlps>

The Wharton School - University of Pennsylvania:  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/#>

The Guardian: <https://www.theguardian.com/international>

The New York Times: <https://www.nytimes.com/>

The Washington Post: <https://www.washingtonpost.com/>

USA Today: [www.usatoday.com](http://www.usatoday.com)

The Economist <https://www.economist.com/>  
The Huffington Post: <https://www.huffingtonpost.com/>  
Global Politic: <http://www.global-politics.org/>  
Gigaom: <https://gigaom.com/>  
Mashable: <http://mashable.com/>  
Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/europe>  
E-How: <https://www.ehow.com/>  
The Blade: <http://www.toledoblade.com/>  
Media Marketing: <http://www.media-marketing.com/>  
Partner Research Solutions: [www.p-rs.rs](http://www.p-rs.rs)  
IREX Media Sustainability: [https://www.irex.org/resource/media-sustainability-index-  
msi](https://www.irex.org/resource/media-sustainability-index-<br/>msi)  
South East European Media Observatory: <http://mediaobservatory.net/>  
ФПН: <http://www.fpn.bg.ac.rs/>  
Агенција за привредне регистре: <http://www.apr.gov.rs/>  
Политика: [www.politika.rs/](http://www.politika.rs/)  
Данас <http://www.danas.rs/danasrs.1.html>  
Блиц <http://www.blic.rs/>  
Курир <http://www.kurir.rs/>  
Новинарница: <http://www.novinarnica.net/>  
Новосадска новинарска школа: [www.novinarska-skola.org.rs](http://www.novinarska-skola.org.rs)  
Удружење новинара Србије: [www.uns.org.rs/](http://www.uns.org.rs/)  
Независно удружење новинара Србије: <http://www.nuns.rs/>  
Независно друштво новинара Војводине: [www.ndnv.org/](http://www.ndnv.org/)  
Медија Центар Београд: [www.mc.rs](http://www.mc.rs)  
Блог Драгана Варагића: <http://www.draganvaragic.com/>  
Цензоловка: <https://www.cenzolovka.rs/>  
Н1 телевизија: <http://rs.n1info.com/>  
Balkaninsight: <http://www.balkaninsight.com/en/page/all-balkans-home>  
Биро за друштвена истраживања: <http://www.birodi.rs/>  
Годишњац ФПН-а: <http://www.fpn.bg.ac.rs/godisnjak-fakulteta-politickih-nauka>  
СМ – Часопис за комуникацију и медије: <http://www.fpn.bg.ac.rs/arhiva/node/4361>

Часопис „Култура“: <http://zaprokul.org.rs/category/casopis-kultura/>

Часопис „Медијски дијалози“:

<https://medijskidijalozii.wordpress.com/category/izdanja-medijskih-dijaloga-u-elektronskoj-formi/>

Часопис „Медији и комуникације“: <http://www.media-com.me/page4.html>

Часопис „Култура полиса“: [http://kpolisa.com/?page\\_id=6](http://kpolisa.com/?page_id=6)

## IX ПРИЛОЗИ

### 9.1. Важне напомене

У овом сегменту су наведене одређене допунске информације и напомене које помажу бољем разумевању самог рада и истраживања које је у оквиру њега реализовано. Издвојени су, стога, и уједно додатно појашњени одређени појмови, термини и методе које су помогле припреми и реализацији овог рада, а за које је процењено да је потребно да буду детаљније објашњени. Садржај овог поглавља, односно избор онога што је у оквиру њега истакнуто је стога истовремено делимично наговештен и у оквиру одређених фуснота у самом тексту овог рада.

Истовремено се, као што се то може видети и из пописа коришћених извора и литературе, жели нагласити и то да су у раду коришћени и поједини модели, оцене прелиминарно изложени и раније објављени и у неколико текстова публикованих у оквиру у релевантне стручне периодике, а које такође потписује аутор овог рада и истраживања. Међу њима су, наиме, следећи радови и текстови.

- Пенезић, С. (2015). *Медији, новинарство и таблоидизација: једна прича о добру и злу*. У часопис „Медији и комуникација“, Бијело Поље, Подгорица: Академија друштвених наука, год. 3, бр.3. стр.159-172
- Пенезић, С. (2015). *Технолошка револуција, медијска егзистенција и улога новинарства: у потрази за одрживим моделом*. У часопис „Култура“. Београд, бр. 145, стр. 123-150.
- Пенезић, С., Цвијовић, М. (2015). *Култура и медији на локалном нивоу у Србији*. Зборник с конференције „Serbia on the road to European Union“. Београд-Копаник.

- Пенезић, С. (2012). *Будућност традиционалних медија: Један допринос актуелној дебати*. У часопис „Изазови европских интеграција“, Београд. Год. 4, бр. 24, стр. 71-84.

► Током припреме овог рада реализовано је истраживање представљено у ранијим поглављима. Један део то истраживања обухватио је анализу садржаја издања дневних листова који су били његов примарни узорак. При дизајну методолошког оквира овог дела истраживања, корићена су искуства упутства и методе које су коришћене у неколико радова и студија, за које је процењене да су адекватне за овај случај. Међу њима је неколико следећих радова и истраживања које су они обухватили.

- *Analyzing Newspaper Content - A How-To Guide* (2002), Readership institute Media Management - Institute Northwestern University.
- *Newspaper Content: What Makes Readers More Satisfied* (2001), Readership Institute Refuel Media Group.
- *Community Newspapers Readership Study* (2013), Raynolds Journalism Institute, University of Missouri.
- *The Newspaper Front Page Analysis* (2012), Durham Board of Education in the AML Tehnology&Association for Media Literacy.
- Deacon, D. (1999), *Researching Communications: A Practical Guide To Methods In Media And Cultural Analysis*, London: Arnold; New York: Oxford University Press.
- Hansen, A, (1998), *Mass Communication Research Methods*, Basingstoke: Macmillan Press.
- Истраживање „Центра за медије и медијска истраживања Факулетат политичких наука у Београду“, уредница проф. др Сњежана Миливојевић (2011) *Професија на раскрићу-новинарство на прагу информационог доба*.
- Истраживање „World Association of Newspapers and News Publishers“, главни истраживач Јованка Матић (2013), *Прикривена контрола – угрожавање медија у Србији*.

► Истраживање је обухватило и анализу економског стања и процену перспективе три изабране медијске куће у том погледу, а овај део анализе дизајниран је и реализован уз помоћ стручних лица, обучених за овакве аналитичке процесе (као што је и назначено у уводним деловима овог рада). Следећи њихове сугестије, али и примере неких сличних ранијих студија, као индикатори финансијског стања (њиховог пословања) изабрани су подаци који су били усмерени, пре свега, ка одређеним параметрима анализе, овде додатно појашњеним користећи се тумачењима и примерима који су добијени од



наведених експертских извора и литературе коју су они користили, као што је „Анализа финансијских извештаја: Бисерка Комненић (2009) *Финансијски менаџмент*, Дајана Ерцеговац (2015). *Анализа финансијских извештаја Рацио анализа*, Предраг Станчић (2016). *Финансијска анализа*.<sup>95</sup>.

Овде је стога дат и кратак индекс појмова, који су детаљније описани имајући у виду да је реч терминима и контексту који нису својствени медијским студијама и анализама. Ови појмови се додатно објашњавају, користећи се тумачењима из наведене економске литературе и инетрпретацијом наведених експерата, а услед природе овог рада и области којој он примарно припада, односно због тога што он није доминантно уоквирен економском теоријом, па је из тог разлога процењено да је и због публике овог рада неопходно детаљније назначити на шта се они односе.

- *Нето обртни капитал (НОК)* означава разлику између тзв. активе и пасиве, односно разлику између обртне имовине (залихе, потраживања од купаца и готовина) и краткорочних обавеза (кредити, исплате зарада и пореза на њих, обавезе према добављачима...). Примера ради, ако је та разлика позитивна, то је добро по резултате пословања. Конкретније, што је већи овај параметар, фирма је боља (ликвиднија), мада се ипак не може сасвим линеарно закључивати, јер зависи и од саме структуре те активе. Ако би, примера ради, на данашњи дан нека фирма продала све залихе и наплатила све што јој купци дугују, и рачунајући ту још и готовину коју има на рачунима, односно, ако би са свим овим средствима могла да затвори све краткорочне кредитне обавезе, исплати све обавезе око зараде за одређени месец, као и сва дуговања према добављачима, и ако би јој након тога остало још средстава, тј. ако би била у плусу, то би било позитивно по њу. Нето обртни капитал је, дакле, тада позитиван и фирма би могла да затвори своје обавезе из своје ликвидне имовине у том моменту, па нпр. не би морала да иде у стечај, итд.
- *Трошкови амортизације и резервисања* заправо нису реални трошкови једне компаније/предузећа, јер фирма никоме ништа не плаћа, али у своје пословне књиге књижи те трошкове ради реалног вредновања своје имовине и потраживања. Примера ради, кад компанија/предузеће купи одређени производ, у те књиге га укњижи по вредности за коју је купљен (нпр. 100 динара). Период амортизације тог производа је пет година, и

---

<sup>95</sup> Краћа верзија тумачења детаљније доступна на страници: <http://www.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/nastava/Novi%20Studijski%20Programi/IV%20godina/PosloveneFinansije/Predavanja/Racio%20analiza%202016.pdf>

компанија/предузеће сваке године 20% (20 динара) вредности тог производа отписује и то књижи као трошак (иако никоме ништа реално не плаћа). Након пет година, тај производ у билансима фирме има вредност од 0 динара, а фирма у билансима има простора да купи нови производ за 100 динара. Или, пак, ако фирма продаје одређени производ и даје гаранцију пет година, она у свих тих пет година мора да књижи као трошак одређена резервисања довољна за евентуалне трошкове при поправци тих производа, иако до тих трошкова не мора ни да дође.

- *Ревалоризационе резерве* обухватају оне резерве које компанија/предузеће користи за усаглашавање књиговодствених и фер вредности својих тзв. сталних средстава, капитала и обавеза. Оне се односе на поступак поновног вредновања имовине једног привредног друштва. Уколико је накнадним вредновањем утврђена нова фер вредност, која је већа од књиговодствене вредности, онда се формира ревалоризациона резерва.
- *Искњижавање*, најједноставније протумачено, заправо подразумева затварање одређене позиције у пословним билансима. На пример, у случају да компанија/предузеће прода неку имовину, искњижи је из билансне суме, ако прода залихе, залихе искњижи из имовине и пребаци на трошкове.... Дакле, уколико, као што је у овом раду објашњено у случају листа „Курир“ и компаније у оквиру које је та новина функционисала, дође до тога да она више нема у власништву неку фирму, она то учешће, односно одређени капитал „искњижава“, односно брише из биланса (што је овде био случај).
- *Билансна сума* заправо представља скупа активу и пасиву, где „актива“ подразумева сву имовину једне компаније/предузећа, односно њене залихе и потраживања, док је „пасива“, пак, оно чиме се та имовина финансира, односно капитал, али и краткорочне и дугорочне обавезе (око кредита, обавеза према запосленима и добављачима и слично).
- *Пословне марже* јесу заправо сам пословни резултат једне компаније/предузећа изражен у процентима, односно, маржа је у ствари проценат-стопа остварене добити. На примерима који су овде анализирани, оне се односе на бруто маржу, затим проценат пословне добити (стопа ЕБИТ и стопа ЕБИТДА), као и на проценат нето добити (нето маржа).
- *Бруто маржа* практично означава разлику између набавне и продајне цене одређеног производа. Примера ради, производ се купи за 50, а прода за 70 динара, па је тада бруто добит 20 динара, а бруто маржа  $20/70$  (28%).
- *Процент пословне добити (ЕБИТ)* је најлакше објаснити на конкретном примеру: наиме, ако су приходи 20.000, динара, а пословна добит (ЕБИТ и ЕБИТДА) 1.000,00 динара, пословна маржа је тада 5%. Ако је коначни резултат, односно нето добит 500 динара, нето профитна маржа је 2.5%.
- *Пословна добит без амортизације (ЕБИТДА)* представља оно што се гледа као прави пословни резултат одређене компаније/предузећа, када се од

пословних прихода одузму пословни расходи. То је, дакле, резултат пословања везан за основну делатност компаније/предузећа, без других непословних прихода и расхода, односно неких додатних споредних ствари које нису основна делатност. Примера ради, фирма се бави услугама аутопревоза и има приходе од превоза робе као главни приход. Уз то може имати и одређене непословне приходе; ако нпр. издаје камион, или има ино-купце и добављаче, па остварује приход на основу курсних разлика, или ако је имала штету у претходној години па је у овој наплатила одштету, и тако даље...

- *Радио опште ликвидности (РОЛ)* резултат је односа укупне обртне имовине и краткорочних обавеза одређене компаније/предузећа. Он је стога показатељ тога колико новчаних средстава такве имовине стоје као својеврсни гарант краткорочних обавеза те компаније/предузећа (покривају их). РОЛ, на тај начин, представља и назнаку заштићености интереса поверилаца те компаније/предузећа. Из угла потенцијалних поверилаца је зато пожељно да степен тог покрића буде што већи, па се РОЛ стога сматра и одређеним тестом ликвидности компаније/предузећа. Уколико је вредност овог параметра 1 (један), то у исто време представља и доњу границу прихватљивости, која је на тај начин и гарант саме ликвидности компаније/предузећа (наравно, у случају да обртну имовину чине готовина и имовина који се може уновчити).
- *Радио редуциране ликвидности (РРЛ)* је резултат укупне обртне имовине одређене компаније/предузећа који је умањен за њене залихе и краткорочне обавезе. На тај начин је могуће добити и конкретнији тест саме ликвидности те компаније/предузећа (бољи од РОЛ). Овај индикатор стога на крају показује с колико ликвидних средстава су одређене краткорочне обавезе неке компаније/предузећа заправо покривене.
- *Нето обртна средства – фонд (НОС)* јесу резултат разлике између обртне имовине и краткорочних обавеза. Представљају део обртне имовине компаније/предузећа који је финансиран из тзв. дугорочних извора. Уколико су остали аспекти финансијског пословања једнаки, онда се сматра да је ликвиднија она компанија/предузеће која има већи фонд. Већи износ овог параметра је стога показатељ перспективе нечије ликвидности, јер омогућава и нова краткорочна задуживања, а да то утиче много на саму ликвидност те компаније/предузећа.
- *Стопа нето добитка* одређене компаније/предузеће показатељ је тога колико је од уложених новчаних средстава нето прихода, насталих од резултата продаје те компаније или предузећа, на крају остварено у погледу нето добитка.
- *Стопа нето приноса на укупну пословну имовину (РОА)* податак је који указује на однос нето добитка и укупне пословне имовине одређене компаније/предузеће. Наиме, тај он представља тзв. апсолутни вишак прихода у односу на постојеће расходе, и, као такав, показује обим

средстава које компанија/предузеће може користити, а да се притом на једнак начин могу наставити и процеси њихових даљих пословних активности. Овај податак стога указује на то колико се са сваким од новчаних средстава уложених у тзв. просечна укупна пословна средства компанија/предузеће нето добитка на крају остварило.

- *Стопа приноса на сопствени капитал (РОЕ)* представља однос нето добитка и просечног износа имовине једне компаније/предузеће (капитала). Указује заправо на то колико се нето добитка остварило с одређеним новчаним улагањем тзв. употребљеног капитала. Из угла власника компаније/предузећа, пожељан је раст у погледу овог параметра, јер он заправо указује на генералну могућност будућег раста компаније/предузећа.
- *Коефицијент обрта имовине (КОИ)* се тумачи имајући у виду раст ефикасности коришћења пословне имовине као пожељан, а што је објективно лимитирано могућностима максимализовања обрта појединих категорија имовине, па је овај индикатор, самим тим, најуопштенији показатељ ефикасности коришћења нечијих пословних средстава. Сходно томе, он у себи спаја и затим изражава коефицијенте обрта појединих таквих категорија. Тако израчунат, он суштински показује то колико се са сваким новчаним средством уложеним у просечну пословну имовину на крају остварило нето прихода од продаје.
- *Коефицијент обрта купца (КОК)* заправо је усмерен ка анализи потраживања од купаца одређене компаније/предузећа, а настаје (рачуна се) на основу продаје производа и услуга на кредит. Он, стога, представља тзв. имобилисану имовину. Без обзира на факторе који могу утицати на обим оваквих потраживања, важна је адекватна процена потребног времена у коме се може очекивати њихова одређена конверзија у готовину. Као опште прихваћени метод за њено тестирање, користи се управо овај коефицијент, као и просечан период наплате. Овај коефицијент се добија премеравањем односа нето прихода од продаје и просечног салда рачуна ових потраживања, а сам резултат на крају показује то колико се просечна потраживања једне компаније/предузећа наплате током године од купаца. (Сви објашњени економски термини и методе финансијске анализе описани су према Комненић, 2009; Ерцеговац, 2015 и Станчић, 2016)<sup>96</sup>

► При реализацији анализе организације рада редакција три дневна листа која су део узорка, интервјуисани су представници њиховог руководства, односно медијског менаџмента, а у оквиру њега представници и бизнис сектора, али и

---

<sup>96</sup> Тумачења свих наведених економских појмова иницијално су преузета и додатно разрађена према литератури и објашњењима о којима је детаљнија напомена истакнута на страни 449 истог овог поглавља („Важне напомене“).

најодговорнији уредници. Међу њима су изабране следеће особе из ових медијских кућа, с којима су обављени тзв. елитни интервјуи:

#### Дневни лист „Данас“

- *Драгољуб Дража Петровић*, актуелни главни и одговорни уредник.
- *Зоран Пановић*, бивши главни и одговорни уредник и дугогодишњи новинар и колумниста овог дневног листа.
- *Здравко Хубер*, један од оснивача и сувласника фирме која издаје новину, и заменик главног и одговорног уредника од оснивања ове медијске куће.

#### Дневни лист „Политика“

- *Жарко Ракић*, актуелни в. д. главни и одговорни уредник.
- *Зоран Пановић*, бивша главна и одговорна уредница, у два мандата.
- *Сузана Савковић Ступар*, директорка продаје у предузећу „Политика: новине и магацини“ у оквиру које функционише овај дневни лист.

#### Дневни лист „Курир“

- *Ратко Фемић*, главни и одговорни уредник у време реализације истраживања, а данас уредник видео продукције (Курир ТВ) у овој медијској кући.
- *Ловица Кртинић*, бивши главни и одговорни уредник, као и извршилац разних других уредничких задатака у овој кући у ранијем периоду.
- *Дејан Волф*, директор компаније „Адрија медија Група“, у оквиру које функционише овај дневни лист.

## 9.2. Изјава о ауторству

### Прилог 1.

#### Изјава о ауторству

Потписани-а **Слободан Пенезић**

број уписа **1069**

#### Изјављујем


да је докторска дисертација под насловом

#### **Однос уређивања и пословања медија у условима кризе медија**

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

**Потпис докторанда**

У Београду, 15. маја 2018.



### **9.3. Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада**

#### **Прилог 2.**

#### **Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада**

Име и презиме аутора **Слободан Пенезић**

Број уписа **1069**

Студијски програм **Докторске академске студије политикологије – студије културе и медија**

Наслов рада **Однос уређивања и пословања медија у условима кризе медија**

Ментор **проф. др Веселин Кљајић**

Потписани **Слободан Пенезић**

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

**Потпис докторанда**



У Београду, 15. маја 2018.

## 9.4. Изјава о коришћењу

### Прилог 3.

#### Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

**Однос уређивања и пословања медија у условима кризе медија**  
која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

#### 1. Ауторство

2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

**Потпис докторанда**

У Београду, 15. маја 2018.





## X БИОГРАФИЈА АУТОРА

Рођен у Ужицу (Србија) 1981. године, где је завршио основну и средњу школу (Природно-математичка смер гимназије). Основне студије похађао у Београду (Србија), на Факултету политичких наука Универзитета у Београду, на смеру „Новинарство и комуникологија“, где је завршио и специјалистичке и мастер студије на смеру „Теорија културе и студије рода“ са просеком 9,75. Завршио и специјалистичке студије на Универзитету Оклахома (*University of Oklahoma*, САД), на Колецу за новинарство, масовне и стратешке комуникације, као стипендиста „U.S. Broadcasting Board of Governors“ (BBG). На Факултету политичких наука похађао је и завршио докторске студије на смеру „Студије културе и медија“, с просечном оценом у току студија 9.5.

Професионално је ангажован у области медија и новинарства, као и PR-а и маркетинга, најдуже као новинар дневног листа „Данас“ (2004-2009), односно као шеф Групе за односе са јавношћу и уредник веб сајтова у ЈП *Службени гласник* (2009-). Консултантски ангажован и на реализацији пројеката Уједињених нација (*Long-term Communication Consultant у UNDP Serbia*). Раније хонорарно ангажован и у појединим другим медијским кућама у Србији и САД (*Франкфуртске Вести, Радио „М“ Чачак, Вести Ужице, OU Dejli, TV4OU, KGOU...*), и као PR менаџер у кампањама за *Nike, Costa Coffee, Siemens, Porsche Mobility, Alpha bank, Ноћ музеја, Ноћ науке...*

Као један од победника конкурса намењеног најбољим младим медијским професионалцима из Југоисточне Европе, награђен *Professional Development Year Scholarship Program* стипендијом за 2008-09. коју додељује *U.S. Department of State* и *Voice of Amerika*. Коорганизатор бројних кампања у области културе и издаваштва и добитник неколико награда за PR ангажман у тим областима (попут „Награде за издавачку кућу с најпрофесионалнијим односом према медијима“ која је ЈП *Службени гласник* додељивана више пута).

Аутор је више текстова у области студија медија и културе, објављиваних у домаћој и регионалној стручној периодици, и учесник различитих семинара и конференција у земљи и иностранству.