

# MENADŽMENT MEDIJA U DIGITALNOM DOBU

Dragana Milin<sup>1</sup>

## SAŽETAK

*Menadžment medija je oblast koja se bavi upravljanjem medijskim preduzećima i organizacijama. To uključuje planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu medijskih resursa kako bi se postigao uspešan i efikasan rad medija. Pojava interneta i digitalne transformacije izazvali su značajne promene u načinu vođenja medijskih organizacija, sa povećanim fokusom na digitalnu strategiju, online prisutnost, interakciju sa publikom i analitiku podataka, te su se kao odgovor na digitalne promene razvili različiti, više ili manje inovativni, poslovni modeli. Izbor poslovnog modela određuje na koji način medijska organizacija planira da funkcioniše, da ostvaruje prihode, prilagođava se promenama i utiče na društveno okruženje.*

*U ovom radu naveden je kratak opis promena koje su se desile u menadžmentu u medijskoj industriji usled digitalne transformacije, izneto je šta je obuhvatao menadžment tradicionalnih medija a koje izazove je donelo digitalno doba. Takođe, dat je pregled najčešće korišćenih poslovnih modela koji su se pojavili kao rezultat sprovedenih digitalnih promena, a navedeni su i primeri uspešno sprovedenih digitalnih transformacija medija i poslovnih modela koji su pri tome korišćeni.*

**KLJUČNE REČI:** *medijska industrija, digitalna transformacija, poslovni modeli*

## MEDIA MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE

### SUMMARY

*Media management is a field that deals with the administration of media enterprises and organizations. This involves planning, organizing, leading, and controlling media resources to achieve successful and efficient media operations. The emergence of the internet and digital transformation has brought significant changes in the way media organizations are managed, with an increased focus on digital strategy, online presence, audience engagement, and data analytics. In response to these digital changes, various more or less innovative business models have been developed. The choice of a business model determines how a media organization plans to function, generate revenue, adapt to changes, and impact the social environment.*

*This paper provides a brief description of the changes that have occurred in media management due to digital transformation. It outlines what was encompassed in the management of traditional media and the challenges brought about by the digital age. Additionally, an overview of the most commonly used business models that emerged as a result of the implemented digital changes is presented, along with examples of successfully conducted digital media transformations and the business models used in the process.*

**KEYWORDS:** *media industry, digital transformation, business models*

<sup>1</sup> Odesek za medijske studije, Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, dragana.milin@ff.uns.ac.rs

## UVOD

Menadžment medija se bavi efikasnim upravljanjem medijskim organizacijama i re-sursima. Njegova funkcija je da postigne uspešnu proizvodnju i distribuciju medijskog sadržaja, ostvarivanje prihoda i održavanje konkurentske prednosti. Kroz strategijsko planiranje, donošenje odluka, upravljanje ljudima i kontinuirano unapređivanje procesa, menadžment medija osigurava da medijska organizacija postigne svoje ciljeve (Dal Zotto & Van Kranenburg, 2008).

Uloga menadžmenta medija je višestruka. Prvo, menadžment medija ima zadatak da razvije strategiju koja će medijskoj organizaciji omogućiti da postigne svoje ciljeve. Ovo uključuje analizu tržišta, identifikaciju ciljne publike, definisanje konkurentske prednosti i postavljanje dugoročnih ciljeva. Drugo, menadžment medija upravlja operativnim aspektima medijske organizacije, koordinira timove, obezbeđuje kvalitet i optimizuje procese. Treće, menadžment medija se bavi upravljanjem ljudskim re-sursima, uključujući regrutovanje, obuku, motivaciju i razvoj zaposlenih (Mierzewska & Hollifield, 2006). Isto tako, menadžment medija odlučuje koji sadržaj će biti proizveden, kako će biti distribuiran i kako će se privući ciljna publika a bavi se i upravljanjem tehnologijama, jer se medijske organizacije moraju prilagoditi tehnološkim inovacijama i promenama (Firmansyah et al, 2022).

Pre pojave interneta, menadžment tradicionalnih medija se fokusirao na upravljanje štampanim publikacijama, televizijskim i radio stanicama. Sastojao se od nekoliko ključnih elemenata koji su se tada smatrali važnim za vođenje medijskih organizacija. Menadžment medija je bio odgovoran za planiranje sadržaja koji će biti objavljen ili emitovan, što je uključivalo definisanje tema, vesti, emisija, programa i njihovo usklađivanje sa ciljnom publikom (Küng, 2007). Zatim, upravljao je proizvodnim procesom, koji je uključivao prikupljanje i obradu vesti, dizajn i štampanje novina ili pripremu televizijskih/radio emisija, a takođe se brinuo o distribuciji štampanih izdanja ili emitovanju sadržaja putem radio i televizijskih mreža (Küng, 2007). Menadžment tradicionalnih medija se bavio marketinškim aktivnostima kako bi privukao čitaoce, gledaoce ili slušaoce, kao i finansijskim aktivnostima, poput upravljanja budžetom, приходima od preplate, oglašavanja ili nekih drugih izvora (Küng, 2007).

Ovi elementi menadžmenta tradicionalnih medija vremenom menjali i prilagođavali su se promenama u industriji medija. Digitalna transformacija i razvoj interneta promenili su način na koji ljudi konzumiraju medije i pristupaju informacijama. Razvoj interneta omogućio je promenu potrošačkih navika, jer korisnici sada pristupaju medijskom sadržaju putem različitih platformi i uređaja. Pojava digitalnih platformi, poput društvenih medija i video platformi, stvorila je snažnu konkurenciju za tradicionalne medijske organizacije (Clegg, 2019). Ove platforme privlače veliki broj korisnika i često pružaju personalizovani sadržaj i interakciju sa korisnicima. Imajući u vidu da se tehnologija neprestano razvija, medijske organizacije moraju pratiti te promene kako bi ostale relevantne, što zahteva stalnu inovaciju u tehnologiji, platformama, formatima sadržaja i načinima interakcije sa publikom (Gerwin, Kaliebe & Daigle, 2018). Uz sve navedeno, digitalno okruženje je donelo pitanja o transparentnosti, integritetu i poverenju u medije. Brzo i lako širenje informacija omogućilo je i brzo i lako širenje dezinformacija i manipulaciju javnim mnjenjem. Imajući u vidu širenje dezinformacija, manipulacije i lažne vesti na digitalnim medijima, poverenje u tradicionalne i digitalne medijske izvore može biti narušeno (Petraatos, 2021).

Tradicionalni poslovni modeli medija, poput oglašavanja i pretplata, suočavaju se sa izazovima u digitalnom okruženju, jer se oglašivači sve više okreću digitalnom oglašavanju, a pretplate na medije postaju sve manje popularne. Stoga dolazi do razvoja novih poslovnih modela.

## POSLOVNI MODELI ZA DIGITALNO DOBA

Opis poslovnog modela obuhvata način na koji kompanija stvara, isporučuje i pruža vrednost svojim korisnicima, kao i kako generiše prihod. Ovaj opis sadrži detaljan pregled različitih aspekata poslovanja, uključujući ciljnu grupu korisnika, vrste proizvoda ili usluga koje se nude, metode isporuke proizvoda ili usluga, prodajne i distribucijske kanale, načine naplate, troškove poslovanja, ključne resurse, partnere i druge ključne elemente (DaSilva & Trkman, 2014; Geissdoerfer, Savaget & Evans, 2017).

Izbor poslovnog modela određuje na koji način medijska organizacija planira da funkcioniše, da ostvaruje prihode, prilagođava se promenama i utiče na društveno okruženje. U digitalnom dobu, poslovni modeli često se usredsređuju na iskorišćavanje novih tehnologija i digitalnih platformi kako bi se stvorila inovativna vrednost za korisnike i povećali prihodi kompanije (Evens, Raats & von Rimscha, 2017). Digitalna tehnologija ima veliki uticaj na način na koji mediji stvaraju vrednost i kako se moraju pozicionirati u širem digitalnom okruženju. (Wirtz & Daiser, 2017; Will, Gossel, & Windscheid, 2020).

U procesu digitalne transformacije medija, primenjuje se širok spektar različitih poslovnih modela, od kojih mnogi imaju i svoje varijacije. Svaki od tih modela ima svoje specifične prednosti i izazove, a izbor poslovnog modela zavisi od karakteristika samih medija, ciljne publike, konkurencije i drugih faktora (Evens, Raats & von Rimscha, 2017). Poslovni modeli se, takođe, mogu i kombinovati. U nastavku su predstavljeni neke od najčešće korišćenih poslovnih modela.

### *Besplatni sadržaj finansiran reklamama (eng. ad-supported model)*

Ovaj poslovni model je jedan od najstarijih i najraširenijih modela u digitalnom dobu, i omogućava medijskim platformama da pruže besplatan pristup korisnicima, dok prihod ostvaruju putem prikazivanja oglasa trećih strana (Evens, 2018; Villi & Picard, 2019). Jedna od ključnih prednosti ovog modela je što korisnicima omogućava besplatan pristup velikom broju sadržaja, što privlači široku publiku i omogućava medijskim organizacijama da dosegnu veliki broj korisnika, a to je od suštinskog značaja za privlačenje oglašivača, jer im omogućava da povećaju vidljivost svojih proizvoda i usluga (Kanuri, Mantrala & Thorson, 2017). Takođe im omogućava da, preciznije nego ikad, prilagode oglašavanje prema specifičnim demografskim, interesnim i ponašajnim karakteristikama korisnika (Lobato, 2021). Sa druge strane, veći broj oglasa može dovesti do prenatrpanosti i uznemiravanja korisnika, što može rezultirati isključivanjem oglasa ili korišćenjem softvera za blokiranje oglasa (Leontiadis, Efstratiou, Picone & Mascolo, 2012). To može smanjiti prihode medijskih organizacija i uticati na održivost modela. Ovaj model se najčešće javlja u digitalnim medijima kao što su veb sajtovi, društvene mreže, aplikacije i video platforme (Kim, Zhou, Malthouse & Kamyab Hessary, 2021)..

*Pretplata (eng. subscription-based model)*

Pretplatnički model je stekao popularnost tokom kasnijih faza digitalne transformacije medija. Pretplata kao poslovni model nije novi koncept, ali je doživela veliku transformaciju u digitalnom okruženju. Njena popularnost je znatno porasla zahvaljujući brzom razvoju interneta, tehnološkim inovacijama i promenjenim navikama konzumiranja medija (Villi & Picard, 2019). Ljudi su postali spremni da plaćaju za kvalitetan i relevantan sadržaj, a digitalne platforme su omogućile lako uspostavljanje sistema za naplatu i pristup sadržaju čime je omogućeno medijima da ostvare stabilne i predvidive prihode dok korisnicima pružaju kvalitetan i personalizovan sadržaj. Takođe, korisnici koji plaćaju pretplatu skloniji su ostanku na platformi zbog ulaganja u sadržaj a mogu i uživati u neprekidnom sadržaju (bez reklama ili ograničenja) (Villi & Picard, 2019). Jedna varijanta ovog modela je i mogućnost da medijske kuće ponude ekskluzivni sadržaj ili raniji pristup određenim materijalima samo pretplatnicima, što može dodatno motivisati korisnike da se pretplate (Klopčić, Hojnik, Bojncic & Papler, 2020). Sa druge strane, korisnici imaju mogućnost da otkážu pretplatu u bilo kom trenutku, ako im se učini da neka druga medijska kuća ima atraktivniju ili povoljniju ponudu, uz to imaju pristup samo onom sadržaju za koji su se pretplatili, što može biti ograničavajuće za one koji žele da pristupe širem spektru sadržaja (Chyi & Ng, 2020). Ovaj model se najčešće pojavljuje u digitalnim novinama, muzičkim i video striming platformama, kao i u obrazovnim i klaud uslugama (Villi & Picard, 2019).

*Plaćanje po gledanju (eng. pay per view)*

Poslovni model plaćanja po gledanju predstavlja koncept gde korisnici plaćaju za pristup određenom sadržaju ili usluzi samo kada ga konzumiraju, i omogućava korisnicima da plate tačno za ono što žele da gledaju ili koriste (Villi & Picard, 2019). Razvio u eri televizijskog emitovanja događaja uživo, kao što su sportske utakmice i bokzerski mečevi. Ovaj model je posebno popularan u industriji zabave, i obično se koristi za jednokratne ili kratkotrajne sadržaje koji su ekskluzivni ili imaju ograničen pristup, a korisnici plaćaju određenu naknadu za svaki sadržaj ili događaj koji žele da gledaju (Watanabe, 2012; Shapiro, Reams & So, 2019). Dolazak kablovske televizije i digitalnih platformi omogućio je dalji razvoj ovog modela za razne vrste sadržaja. Ovaj model nudi korisnicima veliku fleksibilnost, jer imaju potpunu kontrolu nad sadržajem koji plaćaju i gledaju. Cena za takav ugođaj može biti prilično visoka, što može odbiti neke korisnike, a korisnike takođe može odbiti i ograničen pristup, jer ovaj model nudi pristup samo onom sadržaju na koji su se korisnici pretplatili (Shapiro, Reams & So, 2019).

*Besplatan sa opcijom doplate (eng. freemium)*

Ovaj model se pojavio nešto kasnije i nastao je iz potrebe da se kombinuju elementi besplatnog i pretplatničkog modela i predstavlja način da se privuče veći broj korisnika besplatnim sadržajem, dok se istovremeno pružaju dodatne opcije za one koji su spremni da plate za dodatne mogućnosti ili ekskluzivan sadržaj (Villi & Picard, 2019). Aspekt važan za održivost ovog modela je da premium verzija pruži dovoljno dodatnih vrednosti (uklanjanje reklama, brži pristup sadržaju ili ekskluzivni sadržaj) kako bi korisnici bili motivisani da je plate, jer, u suprotnom, moguće je da korisnici ostanu samo na besplatnoj verziji

(Huang, 2016; Niemand, Mai & Kraus, 2019). Često se primenjuje kod onlajn medija koji nude vesti, muziku, filmove ili video igre.

## PRIMERI USPEŠNIH DIGITALNIH TRANSFORMACIJA

U poslednjih nekoliko godina, proces digitalne transformacije medija je postao posebno značajan jer su digitalni kanali komunikacije postali sve popularniji, a medijska industrija se suočila sa velikim izazovima koji su nastali usled korišćenje novih tehnologija i promena u ponašanju publike (Abolhassan, 2017). Uspešnost digitalne transformacije nekog medija meri se finansijskim pokazateljima, brojem korisnika koji pristupaju digitalnom sadržaju i angažmanom tih korisnika (Evens, 2018).

New York Times je renomirani američki list koji je uspešno prešao put transformacije kako bi se prilagodio promenjenim medijskim okolnostima. Digitalna transformacija ovog medija počela je tokom poslednjih decenija 20. veka, ali je postala posebno značajna u 21. veku, kako su digitalne tehnologije postale sveprisutne. New York Times je prepoznao potrebu da svoj sadržaj učini dostupnim online publici, ne samo prenošenjem štampanih članaka u digitalni format, već i prilagođavanjem sadržaja za online čitanje, uključujući multimedijalne elemente poput fotografija, videa i interaktivnih grafikona. Razvio sofisticiranu online platformu sa veb stranicom preko koja nudi besplatan pristup ograničenom broju članaka mesečno što privlači široku publiku, dok se pretplatnicima koji su spremni da plate nudi pristup neograničenom broju članaka i ekskluzivnom sadržaju (podvarijanta "freemium" poslovnog modela, pod nazivom "paywall"). New York Times je eksperimentisao sa interaktivnim sadržajima poput grafikona, infografika, video reportaža i virtualnih tura. Ovo je dodatno angažovalo čitaoce i prilagodilo se njihovim očekivanjima, a takođe je iskoristio društvene medije kao platformu za distribuciju sadržaja i interakciju sa čitaocima. Ova transformacija je donela New York Times-u uspeh u digitalnom okruženju i pomogla mu da ostane relevantan i profitabilan u eri kada su se mnogi tradicionalni mediji suočavali sa izazovima (Sylvie, 2003; Lozić & Čiković, 2021; Leeds, 2023; Thompson, Taqu & Narisetti, 2023).

BBC je još jedan medij koji je uspešno prešao put transformacije kako bi svoj sadržaj doveo do globalne online publike. BBC je lansirao iPlayer, platformu za streaming video sadržaja, koja omogućava gledaocima da pristupe različitim programima, serijama i dokumentarcima putem interneta. Ovaj servis omogućava korisnicima da prate svoje omiljene emisije u bilo koje vreme, koristeći uređaje poput pametnih telefona, tableta i televizora. Time su dosegli globalnu publiku, kojoj pružaju medijski sadržaj na zahtev, koristeći varijantu poslovnog modela "pay per view".

BBC se bazira na javnom finansiranju, što znači da se deo njegovih prihoda obezbeđuje iz godišnje takse koju plaćaju domaćinstva u Velikoj Britaniji, što im pruža mogućnost da pružaju usluge bez reklama i pritiska komercijalnih interesa (Wardle & Williams, 2010; Medina & Ojer, 2011; Grainge & Johnson, 2018).

Ovo su dva primera uspešne digitalne transformacije medija, ali, u nekim slučajevima, mediji se suočavaju sa teškoćama u pronalaženju održivog poslovnog modela u digitalnoj sferi, naročito ako nisu uspeali da usklade svoj sadržaj i ponudu sa očekivanjima moderne publike.

## ZAKLJUČAK

Menadžment medija je ključna komponenta u uspešnom vođenju medijskih organizacija. Uzimajući u obzir raznolikost industrije medija, menadžment medija ima presudnu ulogu u planiranju, organizovanju, vođenju i kontroli svih aspekata medijskih operacija, jer digitalno doba donosi izazove i prilike za medije koje su bez presedana. Najvažniji elementi uspešne digitalne transformacije medija uključuju razvoj online prisustva, diverzifikaciju sadržaja i upotrebu društvenih medija za distribuciju sadržaja i angažman publike. U tom procesu, mediji se susreću sa raznovrsnim poslovnim modelima, uključujući pretplatu, plaćanje po gledanju, besplatno sa opcijom doplate i druge. Iako postoje izazovi, uključujući konkurenciju i potrebu za očuvanjem novinarstva visokog standarda, digitalno doba nudi neverovatne šanse za inovacije i kreativnost u svetu medija. Menadžment medija ima esencijalnu ulogu u vođenju ovog procesa i osiguravanju da medijske organizacije ostanu relevantne i održive. Kroz razumevanje promenjenih potreba publike, brzu adaptaciju na nove tehnologije i primenu raznovrsnih poslovnih modela, mediji mogu ostvariti dugoročan uspeh u digitalnom dobu i nastaviti da oblikuju način na koji informišu, zabavljaju i edukuju javnost.

## LITERATURA

1. Abolhassan, F. (2017). *The drivers of digital transformation*. Why There's No Way Around the Cloud. Cham: Springer (Management for Professionals). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0>
2. Chyi, H. I., & Ng, Y. M. M. (2020). *Still unwilling to pay: An empirical analysis of 50 US newspapers' digital subscription results*. Digital journalism, 8(4), 526-547.
3. Clegg, S. (2019). *Media Management and Digital Transformation*. Media Management and Digital Transformation.
4. Dal Zotto, C., & Van Kranenburg, H. (Eds.). (2008). *Management and innovation in the media industry*. Edward Elgar Publishing.
5. DaSilva, C., Trkman, P. (2014) *Business Model: What It Is and What It Is Not*, *Long Range Planning*, 47(6), 379-389, ISSN0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
6. Evens, T. (2018). *Media economics and transformation in a digital Europe*. In *Comparative media policy, regulation and governance in Europe: Unpacking the policy cycle* (pp. 41-54). Intellect.
7. Evens, T., Raats, T. & Bjørn von Rimscha, M. (2017) *Business model innovation in news media organisations – 2018 special issue of the European Media Management Association (emma)*, *Journal of Media Business Studies*, 14:3, 167-172, DOI: 10.1080/16522354.2018.1445164
8. Firmansyah, F., Novita, S., Rachmiatie, A., Sobur, A., & Putri, D. W. (2022). *How the Print Media Industry Survived in the Digital Era*. *Jurnal ASPIKOM*, 7(1), 1-15.
9. Geissdoerfer, M., Savaget, P. & Evans, S. (2017) *The Cambridge Business Model Innovation Process*, *Procedia Manufacturing*, 8 (262-269), ISSN 2351-9789, <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.033>
10. Gerwin, R. L., Kaliebe, K., & Daigle, M. (2018). *The interplay between digital media use and development*. *Child and Adolescent Psychiatric Clinics*, 27(2), 345-355.
11. Grainge, P., & Johnson, C. (2018). *From catch-up TV to online TV: digital broadcasting and the case of BBC iPlayer*. *Screen*, 59(1), 21-40.
12. Kanuri, V. K., Mantrala, M. K., & Thorson, E. (2017). *Optimizing a menu of multiformat subscription plans for ad-supported media platforms*. *Journal of Marketing*, 81(2), 45-63.
13. Kim, S. J., Zhou, Y., Malthouse, E. C., & Kamyab Hessary, Y. (2021). *In search for an audience-supported business model for local newspapers: findings from clickstream and subscriber data*. *Digital journalism*, 1-21.



14. Klopčič, A. L., Hojnik, J., Bojnec, Š., & Papler, D. (2020). *Global transition to the subscription economy: Literature review on business model changes in the media landscape*. *Managing Global Transitions*, 18(4), 323-348
15. Küng, L. (2007). *Does media management matter? Establishing the scope, rationale, and future research agenda for the discipline*. *Journal of Media Business Studies*, 4(1), 21-39.
16. Leeds, T. (2023). *The Journalistic Field in the Platform Economy: The New York Times and the Inverted Pyramid*. *Social Problems*, 70(3), 849-867.
17. Leontiadis, I., Efstratiou, C., Picone, M., & Mascolo, C. (2012). *Don't kill my ads! balancing privacy in an ad-supported mobile application market*. In *Proceedings of the Twelfth Workshop on Mobile Computing Systems & Applications* (pp. 1-6).
18. Lobato, R. (2021). *Free, Bundled, or Personalized?*. *Digital Media Distribution: Portals, Platforms, Pipelines*, 314.
19. Lozić, J., & Čiković, K. F. (2021). *The impact of digital transformation on the business efficiency of the new york times*. *UTMS Journal of economics*, 12(2).
20. Medina, M., & Ojer, T. (2011). *The transformation of public TV companies into digital services at the BBC and RTVE*. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educacion*, 18(36), 87-94.
21. Mierzewska, B. I., & Hollifield, C. A. (2006). *Theoretical approaches in media management research*. In *Handbook of media management and economics* (pp. 49-78). Routledge.
22. Petratos, P. N. (2021). *Misinformation, disinformation, and fake news: Cyber risks to business*. *Business Horizons*, 64(6), 763-774.
23. Shapiro, S. L., Reams, L., & So, K. K. F. (2019). *Is it worth the price? The role of perceived financial risk, identification, and perceived value in purchasing pay-per-view broadcasts of combat sports*. *Sport Management Review*, 22(2), 235-246.
24. Sylvie, G. (2003) *A lesson from the New York Times: Timing and the management of cultural change*, *International Journal on Media Management*, 5:4, 294-304, DOI: 10.1080/14241270309390045
25. Thompson, M., Taquq, Y. & Narisetti, R., *Building a digital New York Times: CEO Mark Thompson*, <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/building-a-digital-new-york-times-ceo-mark-thompson>, accessed may 2023
26. Villi, M., & Picard, R. G. (2019). *Transformation and innovation of media business models*. *Making media - Production, practices, and professions*, 121-131.
27. Wardle, C., & Williams, A. (2010). *Beyond user-generated content: a production study examining the ways in which UGC is used at the BBC*. *Media, culture & society*, 32(5), 781-799.
28. Watanabe, N. M. (2012). *Demand for pay-per-view consumption of Ultimate Fighting Championship events*. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11 (3-4), 225-238.
29. Will, A., Gossel, B., & Windscheid, J. (2020). *Eyes on tech! Media entrepreneurship and the relevance of technology in business models*. *Media Management Matters: Challenges and Opportunities for Bridging Theory and Practice*, 177, 9780429265396-12.
30. Wirtz, B., & Daiser, P. (2017). *Business model innovation: An integrative conceptual framework*. *Journal of Business Models*, 5(1), 14-34.