

Марко М. Недељковић¹
Универзитет у Београду, Факултет политичких наука,
Одељење за новинарство и комуникологију
Београд (Србија)

316.774:070(497.11)
070.11:077.5(497.11)
Оригинални научни рад
Примљен 02/03/2021
Измењен 08/03/2021
Прихваћен 09/03/2021
doi: [10.5937/socpreg55-31459](https://doi.org/10.5937/socpreg55-31459)

БУДУЋНОСТ ШТАМПЕНИХ МЕДИЈА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У ДИГИТАЛНОМ ДОБУ (МЕДИЈСКО-СОЦИОЛОШКИ АСПЕКТ)²

Сажетак: Константан пад тиража, публике и прихода штампаних медија, развој нове културе информисања, као и истовремено јачање онлајн медија, довели су до тога да је трансформација штампаних медија постала неминовна. Стога је у теоријским и стручним расправама кључно питање како одговорити на све те промене и обезбедити опстанак редакција штампаних медија. Да би се истражило наведено питање, спроведено је истраживање засновано на емпиријској методи и поступку неексперименталног истраживања које је обухватило редакције пет дневних новина у Србији. Резултати показују да су нова новинарска знања и даље присутна у веома малом обиму у већини редакција, да их карактерише традиционална организација рада, као и да у њима нема довољно нових медијских професионалаца. То су уједно три кључна елемента која отежавају трансформацију штампаних медија и њихово прилагођавање дигиталном добу.

Кључне речи: штампани медији, трансформација штампаних медија, будућност штампаних медија, онлајн медији, менаџмент медија

Увод

Иако су штампани медији током историје показали велику способност адаптирања и успели да преживе бројне кризе, промене које доноси дигитално доба представљају до сада највећи изазов за опстанак редакција ових медија широм света. За разлику од свих претходних криза у којима су штампани медији на тржишне промене реаговали увођењем различитих садржинских иновација у своје изворно штампано издање, од иновативнијег дизајна до квалитетнијег садржаја, промене које долазе са експанзијом дигиталних медија захтеваће неупоредиво драстичније

¹ marko.nedeljkovic@fpn.bg.ac.rs

² Рад је делимично проистекао из дела непубликоване докторске дисертације Марка М. Недељковића *Трансформација штампаних медија у Републици Србији у дигиталном добу*, која је одбрањена на Факултету политичких наука Универзитета у Београду. Дисертација је доступна на линку: <https://nardus.mpn.gov.rs/handle/123456789/17785>

промене. Штавише, многи теоретичари, међу којима је и Роџер Фидлер (Roger Fidler), сагласни су у томе да је штампа достигла врхунац у свом традиционалном облику још крајем XX века и да „никакав будући нови дизајн, унапређење садржаја или напреднија штампа боје” не може спречити незадрживи пад штампе у будућности (Fidler, 2004, стр. 100).

Појава и убрзан развој дигиталних медија само су додатно убрзали негативне трендове које штампа у континуитету бележи током последњих деценија³, а у фокусу овог рада налази се период који се у теорији назива „дигитално доба”. Теоретичари Мартин Хилберт (Martin Hilbert) и Присила Лопез (Priscila López) означавају 2002. годину као почетак тог периода јер је те године премашена граница од 50% свих података који су сачувани у дигиталној форми, што је уједно означило почетак њихове доминације у савременом друштву (Hilbert & Lopez, 2011). У прилог томе да је управо дигитално доба донело једну од највећих промена у историји штампе сведочи и постепено напуштање традиционалне стратегије пословања у чијем средишту се налази принт издање и окретање ка дигиталној платформи. Такве одлуке почињу да се интензивније доносе од 2014. године, а међу првим медијима који су почели да спроводе тако драстичне промене нашли су се „Њујорк тајмс” (The New York Times), „Вашингтон пост” (The Washington Post), „Гардијан” (The Guardian), „Вол стрит џурнал” (The Wall Street Journal) и „Ју-Ес-Еј тудеј” (USA Today). Тим путем из године у годину креће све више медија будући да је постало јасно да традиционалан модел пословања није одржив јер је „створен да задовољи потребе XX века, али то данас више не функционише” (Hakaniemi, 2014, стр. 13).

Међутим, промена пословне стратегије не гарантује и позитивне резултате јер је за њено функционисање у пракси неопходно спровести низ пратећих промена унутар редакција, а пракса показује да су управо недовољне и несистематичне редакцијске трансформације највећи проблем у процесу прилагођавања дигиталном добу. Стога је циљ овог рада и спроведеног истраживања да утврди који су кључни елементи од којих зависи да ли ће се и у којој мери штампани медији успешно прилагодити дигиталном окружењу, а самим тим и обезбедити свој опстанак на медијском тржишту.

Трансформација штампаних медија

Први наговештај да је трансформација штампаних медија неизбежна појавио се већ током последњих година XX и првих година XXI века када већина штампаних медија поред своје изворне платформе, тј. штампаног издања, покреће и другу платформу, односно своје дигитално издање. То је једна од највећих промена у дотадашњој историји штампе јер је то тренутак када она напушта традиционалну *print-only* и

³ Негативне трендове штампе и све бржи раст онлајн издања добро илуструје извештај Светске асоцијације новина и новинских издавача (World Association of Newspapers and News Publishers) из 2019. године, који показује да је пад прихода од продаје штампаних новина на глобалном нивоу у 2018. износио 3% у односу на претходну годину, а пад прихода од оглашивача 7%, док су дигитална издања исте године забележила раст прихода од претплатника за 15%, као и раст прихода од оглашивача за 5%. Комплетно истраживање доступно је на следећем линку: https://anri.org.ru/wp-content/uploads/2019/11/WAN-IFRA_WPT_2019.pdf (последњи пут посећено 11. 01. 2021).

прелази на *multi-platform* стратегију и већ тада је било јасно да су промене у свакодневном функционисању редакција и обављању новинарског посла постале неизбежне.

У првом периоду након покретања онлајн издања највећи део садржаја који се објављује на дигиталној платформи био је примарно креиран за штампано издање и прво објављен у њему, а затим само пренет и на онлајн издање. Међутим, однос два издања почиње све интензивније да се мења под утицајем негативних трендова које бележи штампа и истовремене експанзије целокупне дигиталне сфере. То отвара питање како обезбедити коегзистенцију та два издања, а истовремено не угрозити опстанак саме редакције на тржишту. Као последица различитих одговора на то питање, појавиле су се три различите пословне стратегије штампаних медија.

Прва стратегија која се уочава у пракси назива се *print first* и она подразумева да је штампано издање примарно за редакцију, док онлајн издање има секундарни значај. Кевин Кавамото (Kevin Kawamoto) примећује да ова стратегија неминовно изазива бројне дилеме унутар редакције и да се онлајн издање најчешће доживљава као претња и конкуренција штампаном. Зато он закључује да „када традиционални медији први пут почну да креирају тимове за онлајн вести, није увек постојало јасно разумевање како би требало да изгледа однос између традиционалних и дигиталних одељења” (Kawamoto, 2003, str. 10). Ова стратегија била је доминантна од 1994. године када је покренуто прво онлајн издање једних новина и тиме званично завршена *print-only* ера, а највећи број штампаних медија, посебно на мање развијеним тржиштима, и данас послује по овом моделу.

Друга стратегија назива се *digital first* и она подразумева да „дигитално издање добија приоритет у односу на штампано издање” (Hill & Lashmar, 2014, str. 8). Она постаје важећи модел пословања када дигитално издање ојача до те мере да његов тржишни потенцијал превазилази потенцијал штампаног издања, па тада онлајн издање за издавача постаје битније од очувања тиража и прихода од принт издања (Hanson, 2013). Најчешће се 2014. третира као револуционарна година за ову стратегију јер је те године „Њујорк тајмс” званично саопштио да прелази на *digital first*, што се сматра једном од најбитнијих одлука у новијој историји штампе.

Трећа стратегија назива се *digital only* и може се посматрати као крајње исходиште *digital first* модела пословања, али и целокупне трансформације штампаних медија у дигиталном добу. Та стратегија подразумева усмеравање свих редакцијских капацитета само ка дигиталној платформи и потпуно укидање штампаног издања. Иако се због тога оправдано може поставити питање да ли је такво исходиште адекватније третирати као „смрт штампе”, а не као финалну фазу њене трансформације, корисно би било подсетити и на питање које је још крајем прошлог века поставио Фидлер. „Ако новине више нису штампане на хартији, јесу ли оне и даље новине?” (Fidler, 2004, str. 297). Одговарајући на ову дилему, он наводи да развој онлајн платформи „не треба да се тумачи као предсказање смрти штампаних медија”, јер се штампа у будућности може трансформисати у напреднији медиј, али „та хипотеза захтева од нас да прихватимо то да штампани медији нису зависни од мастила, хартије и штампарских машина” (Fidler, 2004, str. 306).

Иако ова теза на први поглед можда не делује уверљиво, можемо се по аналогiji запитати и да ли је радијски програм емитован преко интернета и даље радио?

Или, да ли је телевизијски програм који гледамо на екрану рачунара или мобилног телефона и даље телевизија? Ако под радијом и телевизијом подразумевамо одређену форму медијског садржаја без обзира на платформу преко које се емитује, онда се може прихватити и теза да су новине и даље новине, без обзира да ли постоје у традиционалном (штампани примерак) или дигиталном облику (онлајн издање). Тако се и дигитална издања заиста могу посматрати као следећа фаза у еволуцији штампаних медија, посебно ако се има у виду да та издања и настају управо трансформацијом традиционалних редакција које су деценијама уназад припремале штампане новине.

На тај начин долазимо и до кључног питања за будућност штампе у дигиталном добу, а то је питање шта све треба да обухвати трансформација штампаних медија да би се успешно извела транзиција од *print first* ка *digital first* стратегији пословања. Да би се понудио одговор на то питање, неопходноје пре свега утврдити елементе који пресудно утичу на успешност те трансформације, а то је у овом раду урађено на основу бројних истраживања и налаза теоретичара који су се бавили овим питањем. Стога су прво детектоване три основне фазе трансформације на основу којих се уједно могу издвојити и кључни елементи редакцијских трансформација.

Прва фаза трансформације карактеристична је пре свега за почетак периода који је дефинисан као дигитално доба, посебно за период од 2004. године, када се бележи први значајнији раст и утицај онлајн сфере. Одговори медија на такав утицај по правилу су се сводили на све веће захтеве упућиване новинарима и уредницима, од којих се очекивало да усвајају нова знања и вештине јер је преовлађујуће уверење менаџмента медија било да ће усвајање нових медијских компетенција бити довољан одговор редакција на нове околности.

„Данашњи медијски радници, да би опстали, морају да поседују знања и вештине које превазилазе њихова директна задужења. Да би ефикасно функционисали унутар организације, они морају да разумеју улоге оних око себе и како се они уклапају у целину” (Deuze & Steward, 2011, стр. 8).

Друга фаза трансформације интензивније почиње од 2009. године јер редакције схватају да је потребно спровести знатно веће промене и ангажовати нове професионалце који ће процес прилагођавања учинити ефикаснијим и бржим. У редакцијама постепено долази до отварања нових радних места која су била непозната у традиционалним редакцијама, па тако „Њујорк тајмс” средином 2009. године запошљава првог уредника за друштвене мреже и дигиталне платформе, „Скај њуз” (Sky News) исте године први пут ангажује „Твитер дописника”, а „Би-Би-Си” (BBC) именује првог уредника за друштвене медије (Alejandro, 2010).

Трећа фаза настаје оног тренутка када редакције увиђају да традиционални пословни модел више не може да буде одржива стратегија за будућност, а да је за прелазак на нову стратегију неопходно реструктурирати целу редакцију и успоставити нову организацију рада. Предводници промена на глобалном нивоу закорачили су у ову фазу током 2014. године, али ова фаза трансформације ни данас није постала доминантна у већини земаља.

Кључни елементи редакцијске трансформације

На основу претходно наведених фаза кроз које пролазе штампани медији могуће је издвојити и три кључна елемента трансформације јер је свака фаза изнедрила по један централни елемент.

Први елемент су нове новинарске компетенције јер дигитално медијско окружење од новинара и уредника захтева усвајање нових знања и вештина. За потребе истраживања издвојено је укупно 15 таквих компетенција које су најприсутније у савременим дигиталним редакцијама. То су: специфичности писања за онлајн издање; снимање и обрада фотографија; снимање и обрада видео-записа; снимање и обрада аудио-записа; креирање визуелних форми за атрактивније презентовање података и информација (инфографике, интерактивне графике, анимације и слично); знања из области дата новинарства; коришћење аналитичких сервиса за праћење понашања публике и анализа публике на основу података; прилагођавање медијског садржаја потребама, интересовањима и навикама публике; коришћење садржаја који креирају корисници и подстицање интерактивности са корисницима; таргетирање циљних група; креирање садржаја за друштвене мреже и вођење страница на друштвеним мрежама; самостално објављивање текстова на медијском сајту и активно коришћење административног панела медијског сајта (CMS-a); оптимизација садржаја за претраживаче (SEO); додавање и уклањање одређених елемената са онлајн издања и мање програмерске измене; познавање и разумевање стратегија медијског пословања, бизнис модела и монетизације медијских садржаја. На основу овог списка јасно је да је Џенифер Алехандро (Jennifer Alejandro) у праву када наводи да је за савременог новинара од пресудног значаја да поседује све више дигиталних знања. „Свиђало се то нама или не, новинар будућности ће морати много више да разуме технологију јер медији постају све више дигитално оријентисани” (Alejandro, 2010, str. 36).

Други елемент су нови медијски професионалци који пружају подршку у раду новинарима и уредницима и доприносе успешнијем пословању медија. На основу њихових примарних задатака у редакцији, могуће је издвојити три категорије тих нових медијских стручњака. То су: медијски професионалци који граде и развијају публику, медијски професионалци који развијају нове технолошке могућности и мултимедијалне форме извештавања, и медијски професионалци који развијају стратегије пословања. О растућем значају тих експерата најбоље сведочи истраживање које је спровео Међународни центар за новинаре (International Center for Journalists), а које открива да су још 2017. године скоро петину запослених у редакцијама чинили управо нови медијски професионалци. „Редакције широм света полако прихватају нове улоге како би задржале корак са дигиталном ером. Професионалци попут произвођача дигиталног садржаја, уредника друштвених медија и уредника аналитике чине 18% редакцијских позиција.”⁴ Поновљено истраживање две године касније открива

⁴ Комплетно истраживање доступно је на следећем линку: <http://www.icfj.org/sites/default/files/2018-04/ICFJTechSurveyFINAL.pdf> (последњи пут посећено 10. 01. 2021).

да је тај број порастао током 2019. године на 21%, а очекује се да ће се тај тренд све интензивнијег запошљавања нових медијских стручњака наставити и у будућности.⁵

Трећи елемент подразумева нову структуру и организацију редакције, а његов кључни циљ је да омогући прелазак са концепта традиционалне на концепт дигиталне редакције. Сам термин „дигитална редакција” указује и на основну карактеристику нове организације рада, а то је њено примарно усмерење ка дигиталном издању (Pavlik, 2001; Quinn, 2013; Stewart et al., 2015). Другим речима, целокупан радни процес се мења тако да омогући што ефикаснију продукцију дигиталног садржаја, а Хуан Антонио Гинер (Juan Antonio Giner) истиче да то пре свега подразумева јачање њеног мултимедијалног потенцијала и развој нове „медијске архитектуре” (Bennett, Giner & Señor, 2016, стр. 24). Кључна промена у новој организацији огледа се у томе што новинари више немају прецизно одређена радна задужења са малим бројем послова које обављају, већ њихове обавезе постају све флексибилније и укључују све већи обим послова. Док се у традиционалним редакцијама од новинара пре свега очекивало да пишу текстове, у дигиталним се од њих тражи да обављају много већи број различитих послова, од креирања мултимедијалних садржаја, преко самосталног објављивања и уређивања текстова на интернету, па све до рада на друштвеним мрежама и специфичним платформама. „Управо због тога новинари дигиталног доба посебну пажњу треба да посвете стицању знања која ће бити кључна за успех у будућности” (Kljajić & Nedeljković, 2015, стр. 318).

Због свега наведеног, у овом раду и спроведеном истраживању полази се од тезе да успех трансформације штампаних медија превасходно зависи од усвајања нових новинарских компетенција као базичног елемента, потом од запошљавања нових медијских професионалаца, као и од успостављања нове структуре и организације рада која омогућава функционисање по моделу дигиталне редакције.

Многи аутори наглашавају и значај социјалног аспекта у процесу трансформације јер се често превиђа да битну улогу има и промена свести самих новинара и медијских професионалаца. Зато се често истиче да ова стратегија захтева оно што многи аутори називају *platform-neutral mindset*, односно промену традиционалног начина размишљања у редакцијама које своју публику препознају пре свега међу онима који купују штампане новине. Зато суштину промене свести која је неопходна у дигиталном добу најбоље илуструје кратко правило које налаже да медијски професионалци данас морају „да буду присутни где год је њихова публика – без обзира на платформу” (Hogarth & Jenkins, 2013, стр. 165). Та промена уједно „намеће новинарима другачији приступ у припремању и реализацији садржаја у свакодневној новинарској пракси и подразумева стицање нових знања и поштовање нових стандарда професије” (Petrović, 2017, стр. 21).

Да је управо социолошки фактор битна отежавајућа околност у трансформацији медија у Србији потврдило је још 2011. године истраживање „Професија на раскршћу – новинарство на прагу информационог друштва”, у којем се наводи да „новинари сматрају да чак петина њихових колега неће бити у стању да се прилагоди променама и да новинари који дуго раде у традиционалним медијима неће бити у стању да се

⁵ Комплетно истраживање доступно је на следећем линку: www.icfj.org/sites/default/files/2019-10/2019%20Final%20Report.pdf (последњи пут посећено 10. 01. 2021).

адаптирају на захтеве новог радног окружења” (Milivojević et al, 2011, str. 75). Међутим, скоро две трећине новинара истовремено сматра да су они сами довољно оспособљени да се носе са будућим изазовима, а тај оптимизам скоро 40% њих базира на већ стеченом знању и уверењу да се медији у основи неће значајније променити, док скоро 35% новинара сматра да ће им претходно искуство у медијима бити довољно за прилагођавање. Зато се, између осталог, у истраживању закључује да је „новинарство у Србији у својеврсном вакууму – заглављено између одложене транзиције и информационог друштва”, као и да „веома споро мобилише своје ресурсе као одговор на новонастајуће професионалне изазове” (Milivojević et al, 2011, str. 76).

Стога су бројни аутори сагласни у оцени да је дошао тренутак „за велике промене, тестирање нових комуникацијских парадигми, уз трагање за новим моделима и вештинама које би новинарству помогле да сачува кредибилитет који је некада имало” (Jevtović & Vulić, 2019, str. 342).

Методологија

Циљ спроведеног истраживања био је да се утврди у којим елементима и у којој мери је већ дошло до трансформација у редакцијама пет дневних новина у Србији, као и да се на основу обима тих промена утврди у којој фази трансформације се налазе истраживани медији. Узорак је обухватио редакције „Политике”, „Вечерњих новости”, „Блица”, „Данаса” и „Курира”, а коришћена је емпиријска метода и поступак неексперименталног истраживања.

Истраживање је спроведено у периоду од 1. јуна до 20. августа 2020. године, а током реализације је коришћена техника анкетног испитивања новинара, уредника и директора медија, потом су обављени дубински интервјуи са директорима медијских кућа, а примењена је и техника скале процена и анализа докумената. Истраживањем је на тај начин обухваћено 120 медијских професионалаца из медија који су били покривени узорком, тачније 79 новинара, 36 уредника, четири директора и један в. д. главног и одговорног уредника. Током приказа резултата и извођења закључака коришћене су метода класификације, статистичка метода и компаративна анализа.

Резултати истраживања

Опсежни подаци и налази до којих се дошло током спроведеног истраживања потврдили су тезу да трансформација штампаних медија у дигиталном добу директно зависи од обима трансформације у три кључна редакцијска елемента која су претходно наведена, као и да је процес трансформације штампаних медија започео у свим редакцијама у Србији. Међутим, по питању обима промена у анализираним елементима бележе се драстичне разлике од редакције до редакције, што директно утиче и на успех њиховог прилагођавања дигиталном добу. Налази који потврђују наведени закључак приказани су у оквиру [Табеле 1](#), са упоредним подацима који откривају да су промене детектоване у свим истраживаним елементима у четири од пет редакција, док само у случају „Политике” нису детектоване промене у једном елементу јер није утврђено присуство нових медијских професионалаца у тој редакцији.

Велике разлике у трансформацији могу се јасно уочити већ у случају првог и базичног елемента јер истраживање показује да су у „Политици” у значајнијој мери усвојене само три нове новинарске компетенције са листе од 15 истраживаних, док је у „Блицу” у значајнијој мери усвојено чак 13. Још драстичније разлике утврђене су по питању трансформације у другом елементу, па тако у „Политици” није детектована ниједна група нових медијских професионалаца, у редакцијама „Вечерњих новости”, „Данаса” и „Курира” они су присутни у малом обиму, док су само у редакцији „Блица” све три групе присутне у великом обиму.

Слична ситуација уочава се и у случају нове структуре и организације рада као трећег елемента јер се удео новинара и уредника који креира оригиналан медијски садржај за онлајн издање креће у распону од 10% („Политика”) до 70% („Блиц”), док истовремено цео радни процес, од припремања до објављивања садржаја, обавља од минималних 15% („Политика”) до максималних 40% новинара и уредника („Блиц”). На основу тога може се закључити да је управо организација рада аспект у којем се промене најспорије усвајају јер чак и у редакцији у којој се бележи највећи обим трансформација мање од половине новинара и уредника ради у складу са принципима дигиталне редакције која подразумева обављање целокупног радног процеса, од припремања до објављивања садржаја.

Претходно наведени резултати јасно упућују на закључак да непотпуне и несистематичне промене унутар кључних редакцијских елемената представљају највећи проблем у процесу прилагођавања дигиталном добу. Најпоузданији показатељ тренутног нивоа трансформације су пословне стратегије пет истраживаних редакција, а на основу бројних индикатора током истраживања је утврђено да „Политика” и „Данас” послују по принципима *print first* стратегије, да у случају „Вечерњих новости” и „Курира” стратегија није прецизно дефинисана јер ни штампано, ни онлајн издање нису примарни по правилу, док једино „Блиц” послује у складу са *digital first* стратегијом.⁶

Стога не чуди ни што је типична форма медијског садржаја на онлајн издању четири од пет анализираних дневних новина класичан новинарски текст, што значи да се иста форма медијског садржаја која се деценијама уназад припрема за принт издање сада објављује и на онлајн издању упркос свим његовим предностима и мултимедијалном потенцијалу.

Истраживањем је такође доказана и директна корелација између промена у три кључна редакцијска елемента (усвојеност нових новинарских компетенција, присуство нових медијских професионалаца и нова организација рада) и обима комплетне трансформације штампаних медија. Прецизније речено, што су трансформације тих елемената обимније, то је редакција ближа *digital first* стратегији.

Тако се у случају свих пет медија обим трансформација у новинарским компетенцијама директно подударе са обимом комплетне трансформације датих редакција јер је утврђено да редакције „Политике” и „Данаса”, које послују по принципима *print*

⁶ Пословне стратегије наведених медија утврђене су на основу дубинских интервјуа са директорима медијских кућа и најбитнијих индикатора, као што су удео прихода од штампаног и онлајн издања, примарна платформа за објављивање медијских садржаја и форма медијског садржаја.

first стратегије, имају најмањи обим промена у овом елементу. У случају редакција „Вечерњих новости” и „Курира”, у којима су нове компетенције усвојене у средњем обиму, утврђено је да стратегија пословања није јасно дефинисана. И коначно, „Блиц” као једина редакција у којој су нове компетенције присутне у великом обиму уједно је и једина која је већ прешла на *digital first* стратегију.

Иста корелација уочава се и у случају нових медијских професионалаца јер добијени подаци показују да одсуство овог елемента или његово присуство у мањем обиму поуздано упућују на закључак да редакција није трансформисана у довољној мери да би прешла са традиционалне на дигиталну стратегију. Веома поуздани индикатори су и структура и организација рада јер истраживање открива да је за прелазак на *digital first* стратегију неопходно успоставити радну рутину у складу с принципима дигиталне редакције, што тренутно није случај у четири од пет редакција.

На основу свих претходно изнетих налаза и бројних индикатора који су такође испитивани током истраживања, може се јасно закључити у којој фази трансформације се налази свака од пет редакција дневне штампе. У првој фази трансформације налазе се „Политика” и „Данас” јер се у овим редакцијама уочава само мањи обим промена у компетенцијама новинара и уредника. „Вечерње новости” се налазе на прелазу из прве у другу фазу трансформације јер нове новинарске компетенције у овој редакцији још нису усвојене у довољној мери, али је већ започело запошљавање нових медијских професионалаца, што наговештава долазак друге фазе. На почетку друге фазе налази се „Курир” јер су нове медијске компетенције усвојене у значајној мери од стране новинара и уредника, почело је и запошљавање нових медијских професионалаца, али су они и даље малобројни, што значи да је начињен тек иницијални корак у другој фази. Трећу фазу трансформације на основу свих индикатора достигао је једино „Блиц”, у чијој редакцији су и нове новинарске компетенције и нови медијски професионалци већ присутни у великом обиму, али се у организацији рада бележи мањи обим промена, што су све индикатори треће фазе.

Треба напоменути да је процес трансформације од прве до треће фазе у случају „Блица” трајао више од 10 година јер су прве промене инициране још током 2008. и 2009. године, када је отпочео процес креирања интегрисане редакције. Тај податак уједно указује и на то да преосталим редакцијама предстоји захтеван и дуготрајан пут ка *digital first* стратегији која ће пре или касније у потпуности морати да се имплементира у свим штампаним медијима.

Закључак

На основу спроведеног истраживања и свих добијених налаза, могуће је извести неколико кључних закључака по питању будућности штампаних медија и промена које морају да спроведу уколико желе да остану на медијској сцени.

Прво, без усвајања већине нових новинарских компетенција које су наведене у овом раду ниједна редакција не може да рачуна на успешно прилагођавање дигиталном добу. Стога је најургентније и најсвеобухватније промене потребно спровести управо у том домену, посебно ако се зна да су нова новинарска знања и вештине и даље присутне у веома малом обиму у већини анализираних медија.

Друго, као директна последица одсуства нових компетенција, у већини редакција и даље је доминантна традиционална продукција медијског садржаја, што значи да он није прилагођен стандардима дигиталне платформе. Чињеница да ниједан анализирани медиј нема значајнији удео оригиналних мултимедијалних прича на свом онлајн издању, као и да класичан новинарски текст опремљен мултимедијалним садржајима тренутно представља врхунац у мултимедијалној продукцији, најбоље сведочи о томе да онлајн издања не одговарају адекватно на нове потребе и захтеве публике на интернету. Стога форма медијских садржаја на онлајн издањима мора драстично да се промени ако редакције штампаних медија желе да успешно послују у дигиталној сфери.

Треће, традиционална продукција медијских садржаја, коју карактерише уситњавање послова у свим фазама, представља велику препреку за ефикасан и успешан рад онлајн издања. Најбољи доказ за то је податак да се удео новинара који самостално објављују своје текстове на онлајн издању креће у интервалу од 10% до 45% у четири од пет редакција, док само у „Блицу” више од половине новинара самостално објављује своје текстове на интернету, тачније њих 70%. Ако се томе дода и податак да истовремено оригиналан садржај само за принт издање креира између 55% и 90% новинара у четири редакције, онда је јасно да су мултимедијални новинари и даље права реткост у већини редакција. Стога традиционална продукција медијског садржаја карактеристична за штампано издање мора да буде напуштена и да мултитаскинг постане уобичајена радна рутина. То уједно значи напуштање идеје да је писање текстова основно задужење новинара јер у дигиталном новинарству он мора да буде задужен и за креирање мултимедијалних садржаја, али и за самостално објављивање на онлајн издању.

Четврто, евидентно је да су редакцијама потребни и нови медијски стручњаци за специфичне аспекте рада, а пре свега за мултимедијалну продукцију, грађење публике и развијање бизнис модела. Колико год новинари и уредници проширили поље свог деловања, комплексније послове из наведених домена не могу у потпуности да обављају они чији је примарни посао да креирају медијски садржај. Зато је главна улога нових медијских професионалаца да пруже подршку новинарима и уредницима, а самим тим и да олакшају долазак до жељених пословних резултата.

И коначно, да би се све претходне промене успешно имплементирале, неопходна је и промена свести новинара и уредника. То је потврдило и ово истраживање које је открило да постоји корелација између старосне структуре и претходног професионалног искуства новинара, с једне, и обима трансформација у анализираним медијима с друге стране. Конкретније речено, брзина и обим трансформација унутар редакција смањује се са порастом старосне структуре и претходног новинарског искуства новинара и уредника, а главни разлог за ту корелацију треба тражити управо у свести новинара која се тешко мења. Што су новинари и уредници дуже радили по принципима традиционалне редакције која је карактеристична за штампано издање, то је усвајање принципа дигиталне редакције спорије. То су током истраживања потврдили и директори медијских кућа, наглашавајући да је мењање свести новинара са дугогодишњим искуством рада у штампаном издању један од највећих изазова са којима се суочавају у процесу трансформације.

Међутим, ако редакције штампаних медија желе да опстану у будућности, окретање ка онлајн издању и *digital first* стратегији нема алтернативу. Градити будућност на бизнису који из године у годину бележи константан пад, што је већ годинама реалност пословања које је примарно окренуто ка принт издању, није пут на којем може да се гради оптимизам. Зато су претходно наведене промене и нужне и ургентне јер без њих опстанак редакција штампаних медија није реална опција у будућности. Њихова будућност може бити само на дигиталним платформама, а од тога колико брзо и у којој мери ће се трансформисати, зависиће и њихов опстанак на медијском тржишту.

Marko M. Nedeljković¹

University of Belgrade, Faculty of Political Sciences,
Department for Journalism and Communication Studies
Belgrade (Serbia)

THE FUTURE OF PRINT MEDIA IN THE REPUBLIC OF SERBIA IN THE DIGITAL AGE (MEDIA-SOCIOLOGICAL ASPECT)²

(Translation In Extenso)

Abstract: The constant decline in circulation, audience and print revenue, the development of a new culture of information, with the concurrent strengthening of online media, have led to the point where the transformation of print media has become inevitable. Therefore, in theoretical and professional discussions, the key question is how to respond to all changes and ensure the survival of print media outlets. In order to investigate this issue, a study based on the empirical method and the procedure of non-experimental research was conducted, which included five daily newspaper newsrooms in Serbia. The results show that new journalistic competencies are still present on a small scale in most newsrooms, that they are characterized by traditional work organization, as well as that they do not sufficiently involve new media professionals. These are also three key elements that hinder the transformation of print media and their adaptation to the digital age.

Keywords: print media, print media transformation, the future of print media, online media, media management

Introduction

Although print media have manifested a great ability to adapt and managed to survive numerous crises throughout history, the changes brought about by the digital age constitute the greatest challenge ever to the survival of these media outlets worldwide. Unlike all previous crises in which print media responded to market changes by introducing various content innovations in their original printed editions, from a more innovative design to better-quality content, the changes occurring with the expansion of digital media will demand incomparably drastic changes. As a matter of fact, many theoreticians, including Roger Fidler, agree that in that respect the print reached its peak in its traditional form as early as the end of the 20th century and that “no future new design, improvement of content

¹ marko.nedeljkovic@fpn.bg.ac.rs

² The paper is partly derived from Marko M. Nedeljković’s unpublished doctoral dissertation *Print Media Transformation in the Republic Of Serbia in the Digital Age*, defended at the Faculty of Political Sciences, University of Belgrade. Available at: <https://nardus.mpn.gov.rs/handle/123456789/17785>

or more advanced colour printing” can prevent the unstoppable decline in the print in the future (Fidler, 2004, p. 100).

The emergence and rapid development of digital media have only further accelerated negative trends continuously occurring in print in the past few decades³, while this paper is focused on the period called “digital age” in theory. Theoreticians Martin Hilbert and Priscila López determine the year of 2002 as the beginning of that period because that is when the limit of 50% of all data stored in a digital form was exceeded, which simultaneously marked the beginning of their domination in the modern society (Hilbert & Lopez, 2011). The fact that it is the digital age that has brought about one of the greatest changes in the history of the print is supported by the gradual abandonment of the traditional business strategy in the centre of which there is the print edition, and a shift towards the digital platform. Such decisions started being made more intensively after 2014, whereas the first media that began implementing such drastic changes included “The New York Times”, “The Washington Post”, “The Guardian”, “The Wall Street Journal” and “USA Today”. This direction is taken by an increasing number of media from year to year because it has become clear that the traditional business model is not sustainable since it was “created to fulfil the needs of the 20th century, but it no longer functions today” (Hakaniemi, 2014, p. 13).

However, the change in the business strategy does not necessarily guarantee positive results because, in order to make it function in practice, a number of accompanying changes needs to be implemented within newsrooms, while practice shows that insufficient and unsystematic newsroom transformations are actually the biggest problem in the process of adjustment to the digital age. Therefore, the aim of this paper and the conducted research is to establish the key elements on which it depends whether and to what extent print media will adjust successfully to the digital environment and thus also ensure their survival in the media market.

Transformation of print media

The first indication of the inevitability of the print media transformation emerged as early at the end of the 20th century and in early years of the 21st century, when most print media, apart from their original platform, i.e. the print edition, also launched another platform, i.e. its digital edition. That was one of the major changes in the history of the print until then because it was the moment when it abandoned the traditional *print-only* and shifted to the *multi-platform* strategy. At that very moment it was clear that the changes in the everyday functioning of newsrooms and performing the journalistic job became unavoidable.

In the period immediately following the launch of the online edition, the greatest portion of the content published on the digital platform was primarily created for the print

³ Negative trends in the print and accelerated growth of online editions is well illustrated by the 2019 Report of the World Association of Newspapers and News Publishers, which shows that the decline in revenues from the sale of print newspapers at the global level was 3% in 2018 in comparison to the previous year; the advertisers’ revenues declined by 7%, while digital editions had an increase of 15% from subscription revenues, as well as an increase of 5% in the advertisers’ revenues. The integral study is available at: https://anri.org.ru/wp-content/uploads/2019/11/WAN-IFRA_WPT_2019.pdf (last visited on 11th January 2021).

edition and first published in it, and then it was only transferred into the online edition. However, the relationship between these two editions began changing more intensively under the influence of the negative trends occurring in print and the concurrent expansion of the overall digital sphere. It brings up the question of how to ensure co-existence of these two editions without endangering the survival of the newsroom itself in the market at the same time. As a consequence of different answers to this question, there are three different business strategies of print media.

The first strategy to be observed in practice is called *print first* and it implies that the print edition is primary to the newsroom, whereas the online edition is of secondary importance. Kevin Kawamoto notes that this strategy inevitably causes a number of dilemmas inside the newsroom and that the online edition is most often seen as a threat and competition to the print edition. That is why he concludes that “when traditional media first began creating teams for online news, it was not always clearly understood how the relationship between traditional and digital departments should look” (Kawamoto, 2003, p. 10). This strategy became predominant in 1994, when the first online edition of a daily newspaper was launched, thus putting an official end to the *print-only* era; the largest number of print media, especially in less developed markets, still functions according to this model.

The second strategy is called *digital first* and it implies that “the digital edition is getting priority over the print edition” (Hill & Lashmar, 2014, p. 8). It becomes a valid business model when the digital edition gets strong to such an extent that its market potential exceeds the potential of the print edition, and that is when the online edition becomes more important to the publisher than preserving the circulation and revenues from the print edition (Hanson, 2013). The year of 2014 is most frequently treated as revolutionary to this strategy because it was in 2014 that “The New York Times” officially announced its transition to the *digital first*, which is considered one of the most significant decisions in the recent history of the print.

The third strategy is called *digital only* and it may be seen as the last outcome of the *digital first* business model, as well as the overall transformation of print media in the digital age. This strategy involves directing all newsroom capacities only towards the digital platform and the total suspension of the print edition. Although it is reasonable to ask whether such outcome should adequately be treated as “the death of print” and not as the final stage of its transformation, it would be useful to remind of the question posed by Fidler as early as the end of the 20th century. “If newspapers are no longer printed on paper, are they still newspapers?” (Fidler, 2004, p. 297). In an answer to this dilemma, he states that the development of online platforms “should not be interpreted as a prophecy of the death of print media” because the print in the future may transform into a more advanced medium, but “such hypothesis requires our acceptance that print media do not depend on ink, paper and printing presses” (Fidler, 2004, p. 306).

Although this thesis may not seem convincing at first sight, by analogy we can also ask whether the radio programme broadcast via the internet is still radio. Or, is the television programme we watch on the computer or mobile telephone screen still television? If we imply that radio and television are a form of media content regardless of the platform on which they are broadcast, the thesis can also be accepted that newspapers are still newspapers, no matter whether they appear in the traditional (print edition) or digital form (online edition). Therefore, digital editions can really be seen as the next stage in the evolution of print media, particularly having in mind that those editions are actually created

through the transformation of traditional newsrooms which used to prepare printed newspapers for decades in the past.

That is how we reach the key question for the future of print in the digital age – what the transformation of print media should include in order to achieve a successful transition from the *print first* to the *digital first* business strategy. To provide an answer to this question, it is first of all necessary to determine the elements with a critical influence on the success of such transformation, which was done in this paper on the basis of a large number of studies and analyses by the theoreticians dealing with this matter. Therefore, three basic transformation stages were first detected, on the basis of which the key elements of newsroom transformations can also be distinguished.

The first transformation stage is characteristic primarily of the beginning of the period defined as the digital age, particularly the period from 2004 onwards, when the first substantial progress and influence of the online sphere were recorded. As a rule, media responses to such influence were reduced to the increasing demands posed to journalists and editors, who were expected to adopt new competencies and skills because the prevailing belief of the media management was that the adoption of new media competencies would be a sufficient response of newsrooms to the new circumstances. “Today’s media worker, to survive, has to have a working knowledge of more than her immediate duties. To function effectively within a value network, she must also understand the roles of those around her and how they fit together” (Deuze & Steward, 2011, p. 8).

The second transformation stage began more intensively in 2009 because newsrooms realized that it was necessary to implement much bigger changes and hire new professionals who would make the adjustment process more efficient and rapid. In newsrooms, new workplaces, previously non-existent in traditional newsrooms, were gradually opened. So, in the middle of 2009 “The New York Times” employed the first editor for social networks and digital platforms; in the same year “Sky News” hired a Twitter correspondent for the first time, while “BBC” appointed its first social media editor (Alejandro, 2010).

The third stage began at the moment when newsrooms realized that the traditional business model could no longer be a sustainable strategy for the future, and that for transferring to a new strategy it was necessary to restructure the whole newsroom and establish new work organization. The leaders of such global changes entered this stage during 2014, but this transformation stage has not become predominant in most countries.

Key elements of the newsroom transformation

Based on the above-listed stages print media are undergoing, it is also possible to distinguish three key transformation elements since each stage has created one central element.

The first element refers to new journalistic competencies because the digital media environment calls for the adoption of new knowledge and skills by journalists and editors. For the purpose of the research, the total of 15 competencies was defined as being the most present in contemporary digital newsrooms. Those are: specific writing for the online edition; photograph taking and processing; video-record taking and processing; audio-record taking and processing; creation of visual forms for more attractive presentation of data and information (infographics, interactive graphics, animation etc.); knowledge in the area of data journalism; the use of analytic services for monitoring audience behaviour and data-based audience analyzing; adjusting the media content to the needs, interests and habits of the audience; the

use of contents created by users and encouraging interaction with users; group targeting; the creation of contents for social media and administration of social media pages; independent publication of texts on a media website and active use of the administrative media website panel (CMS); content optimization for browsers (CEO); adding and removing certain elements from online editions and minor programming changes; knowledge and understanding of the strategies of media operations, business models and media content monetization. From this list it is clear that Jennifer Alejandro is right to state that it is of crucial importance for a modern journalist to possess an increasing number of digital competencies. “Whether we like it or not, a journalist of the future will have to understand technology much better because media are beginning more and more digitally oriented” (Alejandro, 2010, p. 36).

The second element includes new media professionals who provide support in the work of journalists and editors and contribute to more successful media operations. Based on their primary tasks in the newsroom, it is possible to distinguish three categories of these new media experts. They are: media professionals who build and develop the audience; media professionals who develop new technological opportunities and multimedia forms of reporting, and media professionals who develop business strategies. The growing significance of these experts is best acknowledged by the survey conducted by the International Center for Journalists (ICFJ), which reveals that back in 2017 new media professionals accounted for almost one fifth of newsroom employees. “Newsrooms worldwide have been slow to embrace new roles that keep pace with the digital era. Professionals such as digital content producer, social media editor, and analytics editor account for 18% of newsroom positions.”⁴ The repeated research two years later reveals that during 2019 this number went up to 21%, while the trend of more intensive employment of new media experts is expected to continue in the future as well.⁵

The third element involves a new structure and organization of the newsroom, while its key goal is to ensure the transition from the traditional concept to the digital newsroom concept. The term “digital newsroom” itself indicates the basic characteristic of new work organization, i.e. its primary orientation to the digital edition (Pavlik, 2001; Quinn, 2013; Stewart et al., 2015). In other words, the overall work process is changed in such a way as to ensure more efficient production of digital content, and Juan Antonio Giner points out that it primarily implies the strengthening of multimedia potential and development of a new “media architecture” (Bennett, Giner & Señor, 2016, p. 24). The key change in the new organization is reflected in the fact that journalists no longer have precisely defined work duties with a small number of activities they perform, but their obligations become more flexible and include a larger scale of jobs. While journalists in traditional newsrooms were primarily expected to write texts, in digital newsrooms they are asked to perform a much larger number of various activities, from multimedia content creation, via independent text publication and editing on the Internet, to the work on social networks and specific platforms. “That is exactly why journalists of the digital age should pay special attention to gaining knowledge that will be crucial for their success in the future” (Kljajić & Nedeljković, 2015, p. 318).

Because of the above-mentioned, this paper and the conducted research start from the thesis that print media success mainly depends on the adoption of new journalistic

⁴ The complete study is available at: http://www.icfj.org/sites/default/files/2018-04/ICFJTechSurvey_FINAL.pdf (last visited on 10th January 2021).

⁵ The complete study is available at: www.icfj.org/sites/default/files/2019-10/2019%20Final%20Report.pdf (last visited on 10th January 2021).

competencies as a basic element, on employment of new media professionals, as well as on establishing a new work structure and organization that enables the functioning by the digital newsroom model.

Many authors also emphasize the importance of the social aspect in the transformation process because it is often overlooked that changing the mindset of journalists and media professionals themselves also has a major role. That is why it is often pointed out that this strategy demands what many authors call *a platform-neutral mindset*, i.e. the change in the traditional way of thinking in newsrooms which identify their audience chiefly among those who buy printed newspapers. That is why the essence of changing the mindset that is necessary in the digital age is best illustrated by a short rule ordering that media professionals today must “be present wherever their audience is – regardless of the platform” (Hogarth & Jenkins, 2013, p. 165). At the same time that change “imposes a completely different approach on journalists in the preparation and realization of content in everyday journalistic practice and implies gaining new competencies and observation of new standards of the profession” (Petrović, 2017, p. 21).

The fact that the sociological factor was a substantially aggravating circumstance in the media transformation in Serbia was acknowledged back in 2011 by the research “Profession at the Crossroads – Journalism at the Doorstep of the Information Society”, stating that “journalists find that one fifth of their colleagues will not be able to adjust to the changes and that journalists with a long-standing career in traditional media will not be able to adjust to the requirements of the new work environment” (Milivojević et al, 2011, p. 75). However, almost two thirds of journalists also think that they are sufficiently capable of coping with future challenges, while approximately 40% of them base such optimism on the already gained knowledge and the belief that media will not change essentially, while almost 35% journalists think that their previous media experience will be sufficient for adjustment. That is why this research, *inter alia*, concludes that “journalism in Serbia is in a specific vacuum – stuck between the delayed transition and the information society”, as well as that it “very slowly mobilizes its resources in a response to the newly emerging professional challenges” (Milivojević et al, 2011, p. 76).

Therefore, many authors agree in the assessment that time has come “for great changes, for testing new communication paradigms while searching for new models and skills that would help journalism to preserve the credibility it used to have in the past” (Jevtović & Vulić, 2019, p. 342).

Methodology

The aim of the conducted research was to establish the elements and the extent reached by the transformations in five daily newspaper newsrooms in Serbia, as well as to determine, based on the extent of these changes, the current transformation stage of the researched media. The sample included the newsrooms of “Politika”, “Večernje novosti”, “Blic”, “Danas” and “Kurir”, with the application of the empirical method and non-experimental research procedure.

The research was conducted in the period from 1st June to 20th August 2020, and in its realization the survey technique was used for journalists, editors and media directors, followed by in-depth interviews with media house directors, while the assessment scale technique and document analysis were applied as well. Therefore, the research included 120 media

professionals from the media covered by the sample, namely 79 journalists, 36 editors, four directors and one acting editor-in-chief. The classification method, the statistical method and the comparable analysis were applied in the overview of the results and drawing conclusions.

Results of the research

Comprehensive data and findings obtained in the conducted research confirm the thesis that the transformation of print media in the digital age directly depends on the scale of the transformation in above-mentioned three key newsroom elements, as well as that the transformation process of print media has already begun in all newsrooms in Serbia. However, concerning the scale of changes in the analyzed elements, there are drastic differences among these newsrooms, which directly affects the success of their adjustment to the digital age. The findings that support this conclusion are shown in [Table 1](#), with the comparable data which reveal that the changes have been detected in all researched elements in four out of five newsrooms, while only in “Politika” no changes have been detected in one element because no new media professionals have been involved in that newsroom.

Great differences in the transformation can be clearly observed in the case of the first and basic element because the research shows that only three new journalistic competencies from the list of 15 analyzed competencies have been adopted on a larger scale in “Politika”, while as many as 13 have been adopted on a larger scale in “Blic”. Even more drastic differences were found in relation to the transformation in the second element, so in “Politika” no group of new media professionals has been detected; they are present in the newsrooms of “Večernje novosti”, “Danas” and Kurir” on a small scale, while all three groups are present on a large scale only in “Blic” newsroom.

A similar situation is also observed in the case of the new work structure and organization as the third element because the share of journalists and editors creating original media content for the online edition ranges from 10% (“Politika”) to 70% (“Blic”), while at the same time the whole work process, from content preparation to publication, is performed by minimum 15% (“Politika”) to maximum 40% of journalists and editors (“Blic”). Accordingly, it may be concluded that work organization is the aspect where changes are adopted most slowly, because even in the newsroom that records the largest scale of transformation, less than half of the journalists and editors work in line with the principles of the digital newsroom which involves the performance of the entire work process, from preparation to publication of the content.

The above-listed results clearly lead to the conclusion that incomplete and unsystematic changes within key newsroom elements constitute the biggest problem in the process of adjustment to the digital age. The most reliable indicator of the current transformation level are the business strategies of the five analyzed newsrooms, and based on the numerous indicators during the research, it has been established that “Politika” and “Danas” operate by the principles of the *print first* strategy, that in “Večernje novosti” and “Kurir” have no precisely defined strategies because neither the printed nor the online edition is primary as a rule, while only “Blic” operates in line with the *digital first* strategy.⁶

⁶ The business strategies of the listed media are established on the basis of in-depth interviews with the directors of the media houses and the most important indicators, such as share of the revenues from printed and online editions respectively, the primary platform for media content publishing and the media content form.

That is why it is no wonder that the typical form of media content in the online editions of four out of five analyzed daily newspapers is a traditional journalistic text, which means that the same form of media content, prepared in the print edition for decades in the past, is now published in the online edition too, despite all the latter's advantages and multimedia potential.

The research also proves a direct correlation between the changes in three key newsroom elements (adoption of new journalistic competencies, the presence of new media professionals and new work organization) and the scale of the overall transformation of print media. More precisely, the more comprehensive the transformations of those elements are, the closer the newsroom is to the *digital first* strategy.

Therefore, regarding all five media, the scale of transformations in journalistic competencies directly corresponds to the scale of the overall transformation of these newsrooms, because it has been established that "Politika" and "Danas" newsrooms, which operate by the principles of the *print first* strategy, record the smallest scale of the changes in this element. Speaking of "Večernje novosti" and "Kurir" newsrooms, which have adopted new competencies on a medium scale, it has been established that the business strategy is not clearly defined. Finally, "Blic" as the only media outlet with the large presence of new competencies, is also the only one which has transferred to the *digital first* strategy.

The same correlation is perceived in the case of new media professionals because the obtained data show that the absence of this element or its presence on a smaller scale reliably lead to the conclusion that the newsroom has not been sufficiently transformed for the transition from the traditional strategy to the digital one. The structure and organization of work are reliable indicators too because the research reveals that for the transition to the *digital first* strategy it is necessary to establish the work routine in line with the digital newsroom principles, which is currently not the case in four out of five newsrooms.

Based on all above-mentioned findings and numerous indicators which were also explored in the research, the respective transformation stage of each of the five daily newspaper newsrooms may be clearly determined. "Politika" and "Danas" are in the first transformation stage because only a minor scale of the changes in the competencies of the journalists and editors in these newsrooms can be observed. "Večernje novosti" is between the first and the second transformation stage because new journalistic competencies have not been sufficiently adopted in this newsroom, but hiring new media professionals has already begun, which indicates the beginning of the second stage. "Kurir" is also at the beginning of the second stage, because new media competencies have been adopted by journalists and editors on a substantial scale, while hiring new media professionals has begun, although still in a small number, which means that only the initial step has been made in the second stage. According to all indicators, the third transformation stage has been reached only by "Blic" newsroom, where both new journalistic competencies and new media professionals are already present on a large scale, but work organization records a smaller scale of changes, all these being the third stage indicators.

It should be noted that the transformation process from the first to the third stage in "Blic" lasted more than 10 years, because the first changes were initiated as early as 2008 and 2009, when the process of creating the integrated newsroom began. This data at the same time points to the fact that the other newsrooms are in for a demanding and long road towards the *digital first* strategy which will sooner or later have to be fully implemented in all print media.

Conclusion

According to the conducted research and all the obtained findings, it is possible to draw several key conclusions about the future of print media and the changes that must be implemented if print media want to stay on the media scene.

Firstly, without adopting new journalistic competencies listed in this work, no newsroom can count on its successful adjustment to the digital age. That is why most urgent and comprehensive changes need to be implemented in this very domain, particularly having in mind that new journalistic knowledge and skills are still present on a very small scale in most analyzed media.

Secondly, as a direct consequence of the absence of new competencies, in most newsrooms there is still a dominant traditional production of media content, meaning that such content is not adjusted to the digital platform standards. That none of the analyzed media has a significant share of original multimedia stories in their online editions and that the traditional journalistic text furnished with multimedia contents is currently the peak of multimedia production is best supported by the fact that online editions do not adequately respond to new needs and requirements of the Internet audience. That is why the form of media content in online editions must be drastically changed if print media newsrooms want to operate successfully in the digital sphere.

Thirdly, the traditional media content production, characterized by job fragmentation in all stages, represents a huge obstacle in the efficient and successful operation of the online edition. It is best proved by the information that the share of journalists who independently publish their texts in the online editions ranges from 10% to 45% in four out of five newsrooms, while only in “Blic” more than half, or 70%, of the journalists independently publish their texts on the Internet. If we also add the information that the original content only for the print edition is concurrently created by 55–90% of the journalists in four newsrooms, it is clear that multimedia journalists are still rather rare in most newsrooms. That is why the traditional media content production, characteristic of the print edition, must be abandoned and instead multitasking must become a common work routine. It at the same time means abandoning the idea that text writing is the basic duty of journalists because in digital journalism they must also be in charge of creating multimedia contents, as well as for independent publication in the online editions.

Fourthly, it is evident that newsrooms also need new media experts for specific aspects of work, primarily for multimedia production, audience building and business model development. No matter how much journalists and editors expand their area of action, more complex jobs from the above-listed domains cannot be fully performed by those whose primary task is to create media content. That is why the main role of new media professionals is to provide support to journalists and editors, at the same time ensuring their easier accomplishment of the desired business results.

Finally, for the purpose of implementing all the listed changes successfully, it is also necessary to change the mindset of journalists and editors. It has also been confirmed by this research that reveals the correlation existing between the age structure and previous professional experience of journalists, on one hand, and the scale of transformations in the analyzed media, on the other hand. More specifically, the speed and scale of

transformations inside newsrooms are reduced with the increasing age structure and previous experience of journalists and editors, and the main reason for this correlation should be searched in the very mindset of journalists that is difficult to change. The longer journalists and editors have worked by the principles of the traditional newsroom which is characteristic of the print editions, the slower the adoption of the digital newsroom principles will be. It has also been confirmed in the research by the media house directors who emphasize that changing the mindset of journalists with the long-standing experience of working in the print edition is one of the major challenges encountered in the transformation process.

Nevertheless, if print media newsrooms want to survive in the future, their shift to the online edition and *digital first* strategy has no alternative. Building the future on a business that is constantly declining from year to year, which has been the reality of business primarily oriented to the print edition for years, is not a road on which optimism can be built. That is why the above-listed changes are both necessary and urgent because without them the survival of print media newsrooms is not a realistic option in the future. Their future is possible only on digital platforms and their survival in the media market will also depend on the speed and scale of their transformation.

REFERENCES / ЛИТЕРАТУРА

- Alejandro, J. (2010). *Journalism in the Age of Social Media*. Oxford: The Reuters Institute for the Study of Journalism. Available at: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Journalism%20in%20the%20Age%20of%20Social%20Media.pdf>
- Bennett, M., Giner, J. A., Señor, J. (2016). *Innovation in News: Media World Report 2016. An annual survey by Innovation Media Consulting for World Association of Newspapers and News Publishers (WANIFRA)*. Available at:
- Deuze, M., Steward, B. (2011). Managing Media Work. In: M. Deuze (ed.) *Managing Media Work* (1–10). Los Angeles (California): SAGE Publications.
- Fidler, R. (2004). *Mediamorphosis: Understanding New Media*. Beograd: Clio [In Serbian]
- Hakaniemi, K. (2014). *From print house to a technology company: How to reinvent a regional newspaper in the digital age?*. Oxford: The Reuters Institute for the Study of Journalism. Available at: <http://www.hssaatio.fi/wp-content/uploads/2014/08/Kirsi-Hakaniemi-From-a-Print-House-to-a-Technology-Company.pdf>
- Hansen, Ejvind (2013). Aporias of digital journalism. *Journalism*, 14 (5), 678–694.
- Hill, S., Lashmar, P. (2014). *Online Journalism: The Essential Guide*. London: SAGE Publications.
- Hilbert, M., Lopez, P. (2011). The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information. *Science*, 332 (6025), 60–65.
- Hogarth, M., Jenkins, J. (2013). *How to Launch a Magazine in This Digital Age*. London: Bloomsbury Academic.
- Jevtović, Z., Vulić, T. (2019). Change in Journalistic Discourse and Media Theory. *Društvene i humanističke studije*, 7 (7), 331–346 [In Serbian]
- Kawamoto, K. (2003). Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism. In K. Kawamoto (ed.) *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons o Journalism* (1–29). Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers

- Kljajić, V., Nedeljković, M. (2015). Perspectives of Entrepreneurial Journalism in Serbia. In V. Knežević-Predić (ed.) *Political Identity of Serbia in the Global and Regional Context* (315–327). Beograd: Fakultet političkih nauka [In Serbian]
- Milivojević, S., Radojković, M., Raković, M., Milojević, A., Ugrinić, A., Matović, M. (2011). *Profession at the Crossroads – Journalism at the Doorstep of the Information Society*. Beograd: Fakultet političkih nauka, Centar za medije i medijska istraživanja [In Serbian]
- Pavlik, J. V. (2001). *Journalism and New Media*. New York: Columbia University Press.
- Petrović, R. (2017). *Print – the backbone of the media: newspapers in the digital era*. Beograd: Jasen [In Serbian]
- Stewart, M., Porter, V., McLellan, M., Monti, J. (2015). Digital Leads: 10 Keys to Newsroom Transformation. *Journal Media Group & Knight Digital Media Center & USS Annenberg*. Available at: <https://www.dropbox.com/s/06yuc8jpcif0js5/DigitalLeadsKDMCFINAL.pdf?dl=0>
- Quinn, Stephen (2013). *Knowledge Management in the Digital Newsroom*. Burlington: Focal Press.

Web sources:

- International Center for Journalists: The State of Technology in Global Newsrooms 2017. Available at: <https://www.icfj.org/sites/default/files/2018-04/ICFJTechSurveyFINAL.pdf>
- International Center for Journalists: The State of Technology in Global Newsrooms 2019. Available at: <https://www.icfj.org/sites/default/files/2019-10/2019%20Final%20Report.pdf>
- World Association of Newspapers and News Publishers: World Press Trends 2019. Available at: https://anri.org.ru/wp-content/uploads/2019/11/WAN-IFRA_WPT_2019.pdf

ПРИЛОГ / APPENDIX

Табела 1: Обим трансформације у кључним редакцијским елементима /
Table 1: Extent of transformation in key newsroom elements

	Политика / Politika	Данас / Danas	Вечерње новости / Večernje novosti	Курир / Kurir	Блиц / Blic
Нове новинарске компетенције / New journalistic competencies	Присутне у малом обиму (3 од 15) / Present on a small scale (3 of 15)	Присутне у малом обиму (4 од 15) / Present on a small scale (4 of 15)	Присутне у средњем обиму (7 од 15) / Present on a medium scale (7 of 15)	Присутне у средњем обиму (10 од 15) / Present on a medium scale (10 of 15)	Присутне у великом обиму (13 од 15) / Present on a large scale (13 of 15)
Нови медијски професионалци / New media professionals	Није присутна ниједна група (укупно: 0) / None of the groups present (0 in total)	Присутна једна група у малом обиму (укупно: 1) / One group present on a small scale (1 in total)	Присутне све три групе у малом обиму (укупно: 9) / All three groups present on a small scale (9 in total)	Присутна једна група у малом обиму (мање од 10) / One group present on a small scale (less than 10)	Присутне све три групе у великом обиму (укупно: 40+) / All three groups present on a large scale (40+ in total)
Нова структура / New structure	Присутна у малом обиму (10% новинара креира оригиналан садржај за онлајн издање) / Present on a small scale (10% of journalists create original content for the online edition)	Присутна у малом обиму (27,27% новинара креира оригиналан садржај за онлајн издање) / Present on a small scale (27,27% of journalists create original content for the online edition)	Присутна у средњем обиму (39,39% новинара креира оригиналан садржај за онлајн издање) / Present on a medium scale (39,39% of journalists create original content for the online edition)	Присутна у средњем обиму (45% новинара креира оригиналан садржај за онлајн издање) / Present on a medium scale (45% of journalists create original content for the online edition)	Присутна у великом обиму (70% новинара креира оригиналан садржај за онлајн издање) / Present on a large scale (70% of journalists create original content for the online edition)
Нова организација рада / New work organization	Присутна у малом обиму (15% обавља цео радни процес, од припремања до објављивања садржаја) / Present on a small scale (15% performs the entire working process, from preparation to publication of content)	Присутна у малом обиму (27,73% обавља цео радни процес, од припремања до објављивања садржаја) / Present on a small scale (27,73% performs the entire working process, from preparation to publication of content)	Присутна у средњем обиму (39,39% обавља цео радни процес, од припремања до објављивања садржаја) / Present on a medium scale (39,39% performs the entire working process, from preparation to publication of content)	Присутна у малом обиму (30% обавља цео радни процес, од припремања до објављивања садржаја) / Present on a small scale (30% performs the entire working process, from preparation to publication of content)	Присутна у средњем обиму (40% обавља цео радни процес, од припремања до објављивања садржаја) / Present on a medium scale (40% performs the entire working process, from preparation to publication of content)

← НАЗАД

← BACK