



**Poslovni model
kao put do
održivosti
medija**



Nezavisno društvo novinara Vojvodine

Zmaj Jovina 3/I, 21000 Novi Sad

Tel: +381 21 472 3180

www.ndnv.org

Za izdavača:

Norbert Šinković

Publikaciju pripremili:

Maja Leđenac

Miloš Katić

Norbert Šinković

Vladimira Dorčova Valtner

Dizajn:

Sonja Spasojević

ISBN:

ISBN 978-86-88303-28-6

Novi Sad, septembar 2021. godine

UVOD

Procesi koji će biti opisani u ovoj publikaciji uglavnom su testirani u praksi, a pre svega kroz saradnju sa lokalnim medijskim partnerima **Nezavisnog društva novinara Vojvodine** (NDNV) kroz projekte koji su podržani od strane **International Research & Exchanges Board** (IREX) u okviru USAID programa **Strengthening Media Systems** (SMS). Zahvaljujući toj podršci, NDNV je pokrenuo i **NDNV Medija Hub**, koji predstavlja jedan od mogućih biznis modela za medije. Na ovom mestu imate mogućnost da se upoznate sa razvojnim i edukativnim paketima koje NDNV tim nudi kao rezultat spoja višedecenijske prakse i znanja u oblasti medija i novinarstva. Ovaj Hub nudi prostor za treninge, co-working kancelariju za razvoj sopstvenih ideja i susret sa drugima koji razvijaju svoje planove. U okviru prostora nalazi se i “Podkast čošak” koji obezbeđuje i mogućnost snimanja i pripreme audio sadržaja klijentima. Osim pokretanja Hub-a, stručnjaci i stručnjakinje iz NDNV-a već nekoliko godina testiraju i sprovode u delo različite modele medijskog biznisa. Kroz mentorski rad pomažu malim lokalnim medijima u Srbiji, ali i u inostranstvu, da pronađu svoju nišu i model monetizacije, izgrade svoju zajednicu, kao i da razviju biznis planove zajedno sa akcionim planovima za implementaciju.

DIVERZIFIKACIJA PRIHODA I BIZNIS MODELI

Od 2014. godine NDNV je u kontinuitetu usmeren, pre svega, na podršku lokalnim novinarima i novinarkama sa kojima se u početku radilo na razvoju različitih novinarskih veština i projektnog menadžmenta, da bi kasnije usledile obuke za pokretanje medija civilnog društva, odnosno **medija zajednice** (community media).

Ovaj relativno novi oblik medija, kao što i sam naziv kaže, prevashodno ima za cilj da zadovolji potrebe zajednice. Mediji zajednice su pre svega neprofitni, što ih stavlja u prostor između komercijalnih medija i javnih servisa.

Zašto onda pričamo o biznis modelima, ako su neprofitni, i kako mogu da ostvaruju prihod?

Za početak, da bi medij mogao da ostvaruje prihod neophodno je da ima **izdavača**. Izdavač medija zajednice mogu biti neka pravna lica kao što su udruženja ili fondacije. Medijske usluge pružaju se radi zadovoljavanja specifičnih interesa pojedinih društvenih grupa (nacionalne manjine, omladina, stari, osobe sa invaliditetom itd.) i organizacija građana ¹, a sredstva se mogu obezbediti iz javnih sredstava namenjenih projektnom sufinansiranju, kao i iz donacija, priloga građana, sponzorstva i drugih izvora prihoda.²

Drugi izvori prihoda? Udruženje može neposredno da obavlja i privrednu ili drugu delatnost kojom se stiče dobit, u skladu sa zakonom kojim se uređuje klasifikacija delatnosti, pod sledećim uslovima:

1. da je delatnost u vezi sa njegovim statutarnim ciljevima;
2. da je delatnost predviđena statutom;
3. da je delatnost manjeg obima, odnosno da se delatnost obavlja u obimu potrebnom za ostvarivanje ciljeva udruženja.³

1 https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_elektronskim_medijima.html

2 Ibid

3 https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_udruzenjima.html

Udruženje nema pravo da ostvarenu dobit od privredne ili druge delatnosti raspodeljuje svojim osnivačima, članovima, članovima organa udruženja, direktorima, zaposlenima ili sa njima povezanim licima.⁴

Ne mali broj puta smo čuli komentar novinara: “**U redu, hajde ti meni prevedi šta to znači za mene**”. Hajde da pojednostavimo.

Prihod koji medij zajednice ostvari po zakonskom osnovu može da uloži u ostvarivanje ciljeva udruženja i njegovu održivost, koja mu je neophodna kako bi proizvodio medijski sadržaj.

Stižemo ili dolazimo i do pojma **biznis model**. Godine 2016. sa dolaskom IREX-a u Srbiju pominjanje reči “biznis” u okruženju medija zajednice i drugih lokalnih medija nailazilo je na određenu dozu negodovanja i odbojnosti. Prihvatanje nekog novog koncepta koji nas navodi da je neophodno da imamo različite izvore prihoda kako bismo obezbedili redovan rad i funkcionisanje medija delovalo je prilično imaginarno u svetlu stanja medijskih sloboda i medijskog tržišta u Srbiji. Bilo je to još jedno: “*O čemu ovi donatori pričaju, treba da razvijamo biznis modele, a mi ne možemo ni redovan sadržaj da finansiramo i na ivici smo opstanka?!*”. Upravo zbog tog opstanka NDNV je 2017. godine realizovao svoju [prvu kampanju](#) i uvideo da postoji zajednica koja prepoznaje rad medija kojima je NDNV izdavač. Nakon toga je usledio drugačiji pristup u razumevanju zajednice i pravog značenja pojma “mediji zajednice”, kao i u razmišljanju o diverzifikaciji prihoda radi ispunjavanja javnog interesa zajednice i monetizacije istog. U tome je NDNV-u pomogao IREX sa svojim konsultantima i prvi rezultati zajedničkog rada postali su vidljivi 2019. godine kada je lansirana stranica [donations](#) na kojoj zajednica može da podrži medije čiji je NDNV izdavač.

U toku saradnje sa IREX-om NDNV tim je stečeno znanje delio sa lokalnim novinarima i medijima i paralelno podizao i njihove kapacitete, a rezultati rada vidljivi su u okviru studija slučaja na stranici [NDNV Media Hub-a](#).

Vreme je da obrazložimo šta znači diverzifikacija prihoda i kakvu ulogu biznis modeli imaju u tome. Već smo napomenuli da je različitost prihoda veoma važna za održivost, a neki od oblika tih prihoda su sledeći:

- **Projektno sufinansiranje**
 - ▶ Aplikiranje na pozive koji su objavljeni kod lokalnih samouprava, pokrajinskih sekretarijata i republičkih ministarstava. Dobijena sredstva, odnosno ostvareni prihod na ovaj način tretira se kao državna pomoć.
 - ▶ Aplikiranje na pozive koji su objavljeni kod evropskih i drugih fondova, inostranih fondacija, agencija, ambasada, itd.
- **Donacije**, donacije pravnih lica i preduzetnika (organizacija donatorskih događaja, onlajn i oflajn kampanja i slično, na kojima se prikupljaju donacije sa unapred određenim ciljem i namenom).
- **Prilozi građana**, donacije fizičkih lica (onlajn i oflajn kampanje i slično, na kojima se prikupljaju donacije sa unapred određenim ciljem i namenom).
- **Sponzorstva** od strane privatnih pravnih lica i javnih preduzeća u vidu organizovanja nekih akcija/događaja koje bi sponzorisala ta pravna lica.
- **Online fundraising**

⁴ Ibid.

- **Donacijski (engl. donations)** model je najjednostavniji model online fundraising-a koji podrazumeva da je pristup svim sadržajima potpuno slobodan i besplatan, a da su čitaoci pozvani da doniraju – bilo jednokratno ili redovno (mesečno ili godišnje). Čitaoci zauzvrat ne dobijaju nikakvu novu pogodnost. Primeri koji su u Srbiji razvijeni uz podršku IREX-a su:

Mediji	Izvor prihoda	Web strana
NDNV mediji (VOICE, Autonomija, Autonomija HU)	donacija (jednokratna, ponavljajuća)	https://donations.ndnv.org/
Iz glave	donacija (jednokratna, ponavljajuća)	https://izglave.com/donacije/
Peščanik	donacija (jednokratna, ponavljajuća)	https://pescanik.net/donacije/
Podcast.rs	donacija (jednokratna, ponavljajuća)	https://podcast.rs/podrska/
CINS	donacija, članstvo	https://www.cins.rs/doniraj/
NUNS	donacija, članstvo	https://donacije.nuns.rs/

- **Članski (engl. membership)** model je najpopularniji model online fundraising-a za medije. Podrazumeva da se čitaoci učlane u klub ili zajednicu, a da zauzvrat dobiju neku nagradu ili pogodnost. Kod članskog modela uplate su najčešće ponavljajuće (mesečne, kvartalne ili godišnje), a na taj način se gradi dugoročni odnos između medija i čitalaca. U Srbiji članski model koriste i sledeći mediji i organizacije:

Mediji	Izvor prihoda	Web strana
Danas	članstvo, donacija	https://klub.danas.rs/
KRIK	članstvo, donacija	https://www.krik.rs/podrzy-nas/
UNS	članstvo, donacija	https://uns.org.rs/usluge-za-clanove/donacije.html

- **Pretplatni (engl. subscription)** model podrazumeva uvođenje ograničenog pristupa sadržaju, odnosno naplatu pristupa sadržaju putem takozvanog paywall-a. Postoje dve vrste: hardwall (čitalac mora unapred da se pretplati da bi imao pristup sadržaju) i softwall (besplatan pristup ograničenom broju članaka u određenom vremenskom periodu, čime se čitaocima daje uvid u teme i kvalitet sadržaja, nakon čega se opredeljuju da li da se pretplate). Primer za hardwall vrstu u Srbiji je NIN, a globalno The Times, dok softwall u Srbiji koristi Vreme, a globalno The Economist.

Mediji	Izvor prihoda	Web strana
Novinska agencija BETA	pretplata, prodaja (platni zid)	https://betabriefing.com/subscribe
LiceUlice	pretplata, donacija, internetska trgovina	https://liceulice.org/donirajte/
Nova ekonomija	pretplata, prodaja	https://novaekonomija.rs/o-nama/pretplata
Talas	pretplata, donacija, članstvo	https://talas.rs/donacije/#utm_source=header&utm_medium=-mainpage&utm_campaign=prijateljitalasa2

Model zasnovan na grupnom finansiranju (engl. crowdfunding) podrazumeva vremenski ograničene kampanje, sa konkretnim ciljem ili projektom. Kampanje se sprovode na specijalizovanim platformama, bilo da su Srbiji (donations.ndnv.org i [Donacije.rs](https://donacije.rs)) ili globalno (Indiegogo, Kickstarter). Za potrebe crowdfunding kampanje NDNV je razvio crowdfunding sistem sa elementima donacijskog modela, gde je sav sadržaj internetskih portala besplatno dostupan. Detaljnije o ovom modelu možete pročitati u publikaciji “Kraudfanding – Zajednica u službi profesionalnih medija”.

- **Prihod od prodaje robe, proizvoda i usluga**

- ▶ Oglašavanje - Industrija digitalnog oglašavanja u Srbiji je u konstantnom rastu i tokom 2020. godine, u poređenju sa 2019. godinom, porasla je za 19.5% i prihodovala je 56.222 miliona evra.⁵ Za lokalne medije kao mogućnost ostvarivanja prihoda su posebno interesantni nativno oglašavanje, zakup prostora (banera) i direktni mejlovi (slanje informacija na mejling liste medija). Istakli bismo trend rasta animiranih ili video banera koji su u poslednje vreme sve popularniji i prihvatljiviji zajednici.
- ▶ Komunikacija i odnosi sa javnošću - pružaju mogućnost pisanja saopštenja, učešća u realizaciji različitih vidova kampanja u domenu podizanja vidljivosti, podizanju kvaliteta i izradi planova komunikacije državnim institucijama i slično.
- ▶ Organizacija konferencija i drugih stručnih skupova u okviru kojih se može ostvariti prihod za usluge menadžmenta, logistike, moderiranja, produkcije i sličnih usluga.

Godina pandemije prouzrokovane bolešću COVID19 je u mnogome uticala na nove trendove i razvoje novih alata i mogućnosti prihodovanja od onlajn usluga. U skladu sa tim, ovaj trend nije zaobišao ni medijski sektor, te ćemo navesti neke od trendova mogućih prihoda:

- Monetizacija podataka i/ili dodatna vrednost zajednici su definitivno budućnost ostvarivanja prihoda. U radu sa velikim bazama podataka treba posebno voditi računa o zaštiti podataka o ličnosti i uredbi GDPR (General Data Protection Regulation). Podaci koje mediji imaju o svojoj zajednici mogu biti veoma korisni kada se radi ciljano oglašavanje i ta usluga može biti od koristi za medij, naručitelja usluge, ali i za zajednicu. Kao primere gde se ne ostvaruje direktan prihod ali se stvara dodatna vrednost za zajednicu možemo navesti sledeće baze podataka:
 - ▶ [NGO analyzer](#) nudi inovativno i brzo pretraživanje podataka o nevladinim organizacijama u bazi Agencije za privredne registre.
 - ▶ [Baza podataka o javnim konkursima](#) u oblasti javnog informisanja, kulture, civilnog društva i omladine
- Monetizacija talenta - Relevantnost, reputacija i brend su veoma važni u medijskoj industriji. Vodeći se time kvalitetno novinarstvo doprinosi lojalnosti zajednice i ponovnom vraćanju na vaš internet portal. Neizbežan deo kvalitetnog medijskog sadržaja je talenat novinara i/ili medijskog uposlenika. U skladu sa tim, mediji su počeli

⁵ <https://www.netokracija.rs/istrazivanje-adex-2020-186395>

da prepoznaju vrednost monetizacije pojedinca, jer ukoliko oni to ne urade, najbolji novinari će ili preći u drugi medij koji će prepoznati tu priliku ili će pokrenuti sopstveni mikrobrend i na taj način povesti sa sobom deo zajednice.

- E-komerc je, kao i što se moglo očekivati, ostvario ogroman rast u prethodnih godinu dana. Neke od mogućnosti upotrebe su sledeće:
 - ▶ Kreiranje njuzletera sa ugrađenim sadržajem za promociju određenog brenda ili posebno naručenog sadržaja
 - ▶ Pokretanje onlajn prodavnice, kao npr. [ShopiNS](#) Radija 021 iz Novog Sada
 - ▶ Promocija događaja koji uključuju prodaju robe
- Edukacija - mediji i udruženja su u toku ovog perioda predstavili niz onlajn kurseva za svoju zajednicu i širu javnost. Kao primere ćemo navesti sledeće:
 - ▶ NDNV onlajn kursevi o produkciji multimedijalnog sadržaja, pripremi i realizaciji onlajn kampanja, poznavanju zajednice medija i izgradnja odnosa sa njom, kao i o analizi sopstvenih resursa i poslovnom modelu.
 - ▶ [Thomson Fondacija](#), čiji kursevi pružaju zanje iz oblasti izgradnje zajednice, menadžmenta u medijima, funkcionisanju uredništva i ostalog.

Da se vratimo na početno pitanje, odnonso zašto je sve gore navedeno veoma važno za medije. Na tržištima poput Srbije redovno funkcionisanje medija, profesionalan rad i proizvodnja medijskog sadržaja uz poštovanje Kodeksa novinara Srbije predstavlja veliki izazov. Ostavrivanje prihoda iz različitih izvora, poput gore navedenih, i lojalna zajednica omogućavaju medijima da obezbede vanprojektna sredstva koja su im neophodna za redovno funkcionisanje. Na taj način mediji nisu usko vezani samo za projektne predloge i mogu znatno lakše da se prilagode nepredviđenim okolnostima. Ono što je najvažnije, pruža im priliku da istaknu svoj profesionalizam, integritet i nezavisnost.

Kako mediji postaju sve konkruentniji, izdavači moraju pronalaziti inovativne metode ostvarivanja prihoda koje takođe pomažu u izgradnji lojalne zajednice. Istražujući različite vrste pristupa, neophodno je pažljivo odrediti svoju nišu sa fokusom na sopstvene kompetencije i potrebe zajednice, kako bismo izgradili zdraviju diverzifikaciju izvora prihoda. O novim trendovima u konzumaciji medijskog sadržaja i neophodnosti promene pristupa redakcije prema zajednici i novinarstvu možete saznati više u publikaciji **“Multimedija u službi profesionalnih medija“**.

RAZVOJ POSLOVANJA I BIZNIS MODEL CANVAS

Razvoj poslovanja može se sumirati kao skup ideja, inicijativa i aktivnosti koje pomažu da se postojeći izvori prihoda učine naprednijim i različitijim. Ovo uključuje povećanje nivoa prihoda, ekspanziju poslovanja, veću profitabilnost, udruživanje i partnerstva, izradu strateških poslovnih planova i donošenja odluka u skladu sa tim.

Razvoj poslovanja može biti proces koji medij pokreće na sopstvenu inicijativu, ali je najbolje da ga facilitarju stručnjaci. **Zašto stručnjaci?** Oni nam mogu skrenuti pažnju na određene parametre i okolnosti koje utiču na procese ideacije i monetizacije. Put od ideje do pokretanja određenog poslovnog modela i njegove uspešnosti je prilično dug. U početku razrade ideje možemo naići na prilično nerealistične zamisli koje nama deluju jednostavne u toj fazi, ali onog momenta kada krenemo da pravimo mapu razvoja primećujemo da mnogo faktora može da utiče na uspešnu realizaciju.

U skeniranju unutrašnjeg i eksternog okruženja medija i mogućih faktora neophodnih za uspešnu realizaciju ideje u mnogome nam može pomoći Biznis model kanvas (BMK).

Biznis model kanvas (BMK)

BMK predstavlja jednu od najpopularnijih tehnika za sveobuhvatno mapiranje procesa i resursa koji su nam potrebni za stvaranje nove vrednosti za našu zajednicu i naš medij.

U pitanju je obrazac koji se koristi kod strateškog planiranja za razvoj novih poslovnih modela i dokumentovanje postoje. Nudi vizuelni prikaz elemenata koji opisuju:

- ▶ osnovnu vrednost,
- ▶ proizvode,
- ▶ infrastrukturu organizacije ili medija,
- ▶ kupce, odnosno klijente (zajednicu, čitaoce, podržavaoce...) i
- ▶ finansije.

Ova metoda pomaže nam da sagledamo celokupnu sliku našeg medija i da uskladimo svoje aktivnosti sa modelom koji smo odabrali za razvoj.

Zašto model i kako nam BMK olakšava planiranje?

Ceo ovaj proces nazivamo modelom jer pre svega testiramo novu ideju. Model je sklon promenama i u toku realizacije planiranih aktivnosti ćemo tragati za "idealnim" modelom.

BMK je praktičan jer staje na jedan A4 format papira i omogućava nam da vrlo lako modifikujemo pojedine planirane segmente. On se sastoji od devet (9) blokova, odnosno "kvadrata", koje drugačije zovemo "platno" ili "Canvas". Ovaj model je predstavio 2005. godine Aleksandar Ostervalder.



Kako da koristimo BMK?

Kako bismo mogli jasnije da sagledamo ceo proces u mnogome nam može pomoći da idemo sledećim redosledom:

1. Odštampajte ovaj [dokument](#).
2. Okupite vaš tim radi kolektivnog doprinosa
3. Počnite sa popunjavanjem desnog dela BMK (Segment zajednice, osnovna/predložena vrednost, kanali komunikacije, odnosi sa zajednicom). Ovaj deo kanvasa omogućava da sagledamo vrednost koju nudimo zajednici i dobijemo odgovor na pitanje da li oni žele tu vrednost. Popunjava se sledećim redosledom:

- **Segmenti zajednice**

Ovde je potrebno da objasnite za koga stvarate vrednost svojim proizvodom. Veoma je važno da budete što precizniji u određivanju zajednice kojoj želite da ponudite novu vrednost. Što bliže odrediti starosnu strukturu, pol, obrazovanje, brojnost zajednice i interesovanja. U ovom procesu vam u mnogome mogu pomoći alati i izvori kao što su: [Gugl analitika](#), [Fejsbuk alati za analizu](#), [Zavod za statistiku](#) i slično. Stvaranje idealnog avatara u mnogome olakšava dalje korake, a o tome detaljnije možete pročitati u publikaciji **“Poznavanje zajednice medija kao preduslov za izgradnju međusobnog poverenje”**.

- **Osnovna/predložena vrednost**

Definiše vrednost koju donosite vašem kupcu, koje potrebe zajednice zadovoljavate i koje probleme im rešavate. Prilikom bližeg i detaljnijeg određivanja ovog segmenta veoma je važno komunicirati sa zajednicom, to možete ostvariti putem anketa i/ili u direktnoj komunikaciji. Ovako prikupljeni podaci mogu vam pomoći u modifikaciji vašeg predloženog modela i boljem razumevanju potreba zajednice.

- **Kanali komunikacije**

Veoma je važno odabrati odgovarajući kanal komunikacije sa ciljanom zajednicom jer od njega zavisi da li će poruka o novoj vrednosti stići do zajednice kojoj želimo da se obratimo. Ovaj segment nam omogućava da definišemo na koji način naša zajednica želi da komuniciramo sa njom, koje kanale ona koristi i kako je najlakše da dođemo do nje. Ukoliko želimo da ponudimo dodatnu vrednost, npr. mladim osobama koje su starosti između 18-25 godina, to ćemo potencijalno učiniti putem TikToka, Instagrama, Snapchat-a ili sličnih aplikacija, a ne putem LinkedIn-a.

- **Odnosi sa zajednicom**

Potrebno je obrazložiti na koji način planirate da uspostavite vezu sa vašom zajednicom i na koji način ćete tu vezu održavati. U ovom segmentu je neophodno definirati na koji način ćete izgraditi odnos poverenja i obostranog uvažavanja.



Nakon popunjenog desnog dela kanvasa prelazimo na levu stranu (Ključne aktivnosti, ključni resursi, ključni partneri). Ovaj deo kanvasa nam daje odgovor na pitanje da li je naš model izvodljiv.

- **Ključne aktivnosti**

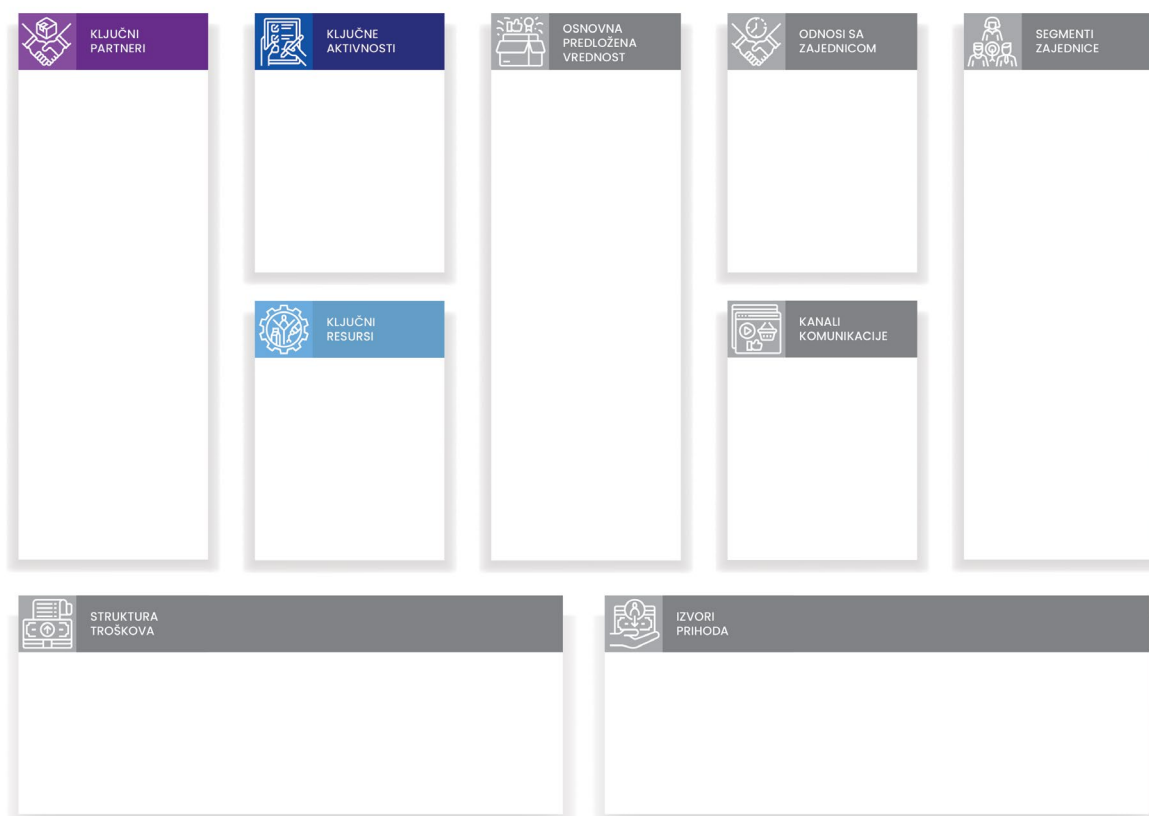
Neophodno je uneti aktivnosti koje su nam potrebne kako bismo isporučili vrednost koju nudimo. Da li je to proizvodnja multimedijalnog sadržaja, izveštavanje o lokalnom problemu, angažovanje na društvenim mrežama ili kreiranje platforme, moći ćete lako da utvrdite.

- **Ključni resursi**

Resursi koje imate mogu biti fizički, intelektualni, ljudski i finansijski. Veoma je bitno utvrditi da li imate resurse koji vam omogućavaju da stvorite vrednost koju promovirate i da li se njihovom upotrebom može doći do realizacije planiranih aktivnosti.

- **Ključni partneri**

Pomažu vam da lakše realizujete aktivnosti koje ste planirali. U ovu grupu spadaju vaši potencijalni donatori, esnafska udruženja, lokalni partneri, dobavljači i slično. Kao primer možemo ovde navesti vašeg advokata, knjigovođu, pravno ili fizičko lice lice od kojeg zakupljujete prostor, ključni donator i slično.



Sledeći korak je popunjavanje strukture troškova i izvora prihoda. U ovom segmentu ćemo dobiti odgovor na pitanje da li je naš model održiv.

- **Izvor prihoda**

U ovom delu je potrebno da napravite spisak na koji način ćete generisati prihode. Do odgovora ćete doći tako što ćete proveriti za šta je vaša zajednica spremna da plati, za šta već plaćaju i na koji način. Ovo je dobar momenat da se konsultujete sa svojim timom za koji ćete se model naplate odlučiti (iznajmljivanje, pretplata, donacije...) i kako ćete formirati cenu svog proizvoda/usluge. Uvek je preporučljivo da koristite više različitih načina da generišete prihode, jer se neke od aktivnosti koje ste planirali verovatno neće realizovati onako kako želite.

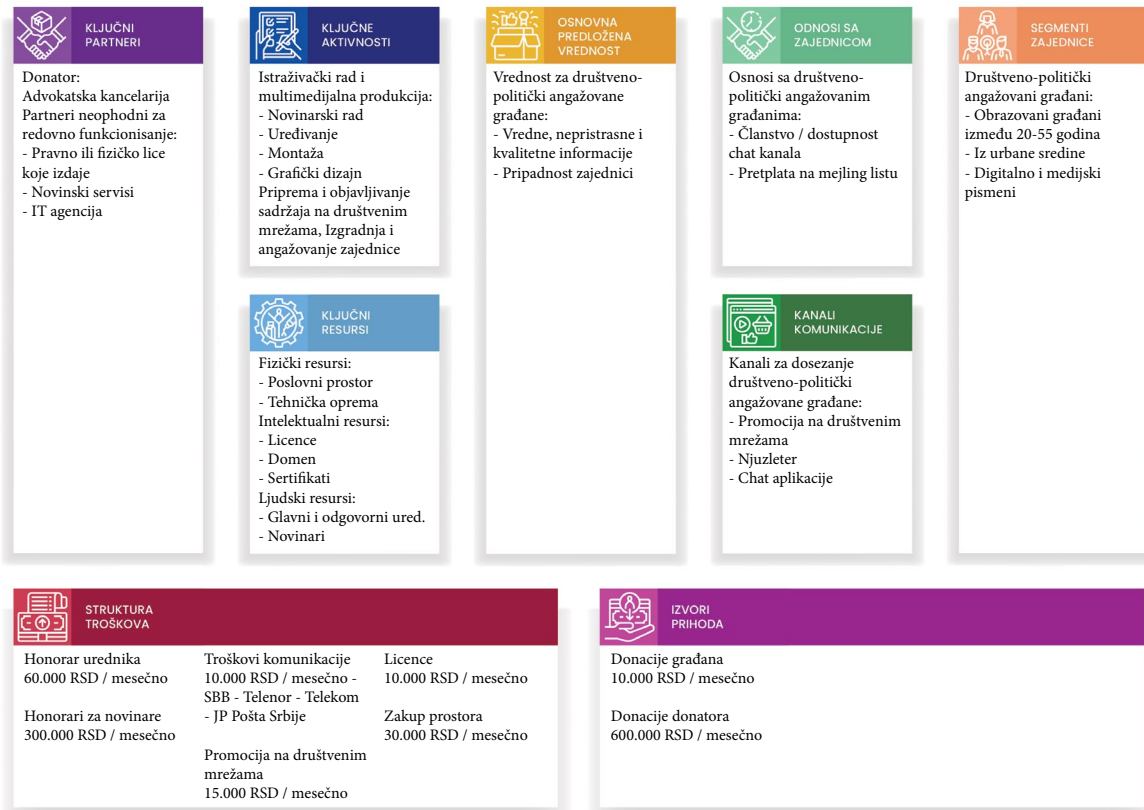
- **Struktura troškova**

Završni i veoma bitan segment poslovnog modela sadrži pregled svih troškova koje imate i daje vam prikaz da li je poslovna ideja koju ste zamislili održiva ili nije. Ako su troškovi veći od prihoda koje možete da ostvarite, na ovom mestu će vam to biti vidljivo i bićete u mogućnosti da modifikujete svoj poslovni model dok ne dođete do formule koja će vam obezbediti održivost. Naravno, ovu formulu treba proveriti i testirati sa zajednicom i upustiti se u finalnu realizaciju tek kada se sve kockice slože i sve vaše pretpostavke budu proverene.



Nakon postavljenog kanvasa neophodno je razmisliti na koji način možemo potvrditi ili poništiti naše pretpostavke koje smo uneli u BMK. Preporučljivo je testirati model i komunicirati sa ciljanom zajednicom kako bismo proverili da li i/ili u kojoj meri je neophodno da modifikujemo model i koji pristup nam daje najbolje rezultate.

Primer Biznis modela Kanvas:



ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Period pandemije je pokazao koliko je kvalitetna i pravovremena informacija važna i koliko zajednica to zna da prepozna i ceni. Da razloga za optimizam u izgradnji kvalitetnog odnosa sa zajednicom ima, potvrđuje i [Izveštaj o dobročinstvu za 2020. godinu](#) Catalyst Balkans Fondacije. U izveštaju se navodi da je u 2020. godini darivano 2.7 puta više nego 2019. godine i da je prosečna donacija po građaninu/građanki iznosila 13 evra. Takođe, važno je napomenuti da je zabeleženo 4.319 dobrotvornih akcija, a od čega njih 2.865 koje nisu bile u vezi sa pandemijom.

Prema izveštaju Rojters Instituta o [Novinarstvu, medijima i tehnološkim trendovima i predviđanjima za 2021. godinu](#) navodi se da je digitalna tranzicija i usmerenost na poslovne modele koji čitaoca stavljaju u prvi plan neophodna i da je treba ubrzati. Takođe, prepoznaje se da je model pretplate (engl. subscription) važan izvor prihoda, a diverzifikacija izvora prihoda postavljena je kao ključna tema. Kako se navodi, izdavači ističu da će u proseku četiri različita izvora prihoda biti važna ili veoma važna ove godine.

Da bi redakcije i mediji uspešno prošli kroz biznis planiranje i razvoj potrebna im je pomoć stručnjaka. No određene tehnike i alati predstavljeni u ovoj publikaciji mogu biti i samostalno primenjeni kako bi redakcije počele strateški da razmišljaju i menjaju svoj odnos ka biznis okruženju u kojem se nalaze. Eksterni stručnjak može vam doprineti da bolje sagledate segmente koje možda niste imali u vidu, da vas navodi da dublje razmislite o vašem okruženju, ali treba imati na umu da vaš medij i vaš sadržaj, kao i okruženje najbolje poznajte vi sami. Nezavisno društvo novinara Vojvodine sa svojim NDNV Media Hub-om je adresa na koju se možete obratiti ukoliko vam je potrebna pomoć za razradu vašeg biznis modela i mentorsku podršku u toku implementacije.

Kako dalje?

Nakon ovog kratkog pregleda poslovnog modela kao putu do održivosti medija, upućujemo vas na kurseve NDNV Media Hub-a, koji kao besplatni alati mogu dodatno da vam približe kako ovu temu, tako i temu unapređenja rada redakcije, izgradnje odnosa sa zajednicom i pripreme i realizacije onlajn kampanja.

Ukoliko vam je potrebna konsultacija u vezi sa razvojem vašeg medija, slobodno se obratite Nezavisnom društvu novinara Vojvodine i zatražite podršku.

O SMS PROJEKTU

Projekat jačanja okruženja za održivost medija finansira USAID, a sprovodi IREX, sa ciljem poboljšanja regulatornog i ekonomskog okruženja u kom mediji posluju, kao i jačanja finansijske održivosti medija u digitalnom okruženju. Projekat je usmeren na pružanje direktne podrške medijima i medijskim organizacijama kroz edukaciju, mentorstvo, razvoj biznisa i inovativnih rešenja.

KONTAKT

IREX Srbija

[facebook.com/odrzivimediji](https://www.facebook.com/odrzivimediji)

#odrzivimediji

<https://www.facebook.com/OdrziviMediji>

Izrada ove brošure omogućena je uz pomoć američkog naroda preko Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID). Za sadržaj ove brošure odgovoran je IREX i ona ne mora nužno odražavati stavove USAID-a i vlade Sjedinjenih Američkih Država.



CIP - Katalogizacija u publikaciji
Biblioteke Mатице српске, Нови Сад

316.774:658

POSLOVNI model kao put do održivosti medija [Elektronski izvor] / [publikaciju
pripremili Maja Leđenaц ... [et al.]. - Novi Sad : Nezavisno društvo novinara Vojvodine, 2021

Način pristupa (URL): <https://www.ndnv.org>. - Opis zasnovan na stanju na dan 4.10.2021. -
Nasl. sa naslovnog ekrana.

ISBN 978-86-88303-28-6

1. Леђенац, Маја, 1984- [аутор]
а) Медији -- Пословно руковођење

COBISS.SR-ID 47403273