

Goran Peković

## OSNIVANJE PRVE PRIVATNE TV MREŽE U JUGOSLAVIJI

Osnivanje i organizovanje rada televizijske mreže spada, svakako, u jedne od najkompleksnijih poduhvata sa kojima televizijski profesionalac može da se suoči u svojoj praksi. Zbog svoje izuzetne osetljivosti i ranjivosti u gotovo svakoj fazi, ovakav projekat zahteva vrhunsku stručnost, poznavanje lokalnih i globalnih trendova, zavidan stepen kreativnosti i metodičnosti. Osim toga, ukoliko se pri kreiranju televizijske mreže proverava i određen teorijski koncept poslovanja – izazov je time još i veći.

### TV MREŽE – POSLOVNI KONCEPT

Televizijska mreža može se definisati na nekoliko načina. Kao prvo, televizijska mreža predstavlja fizičku mrežu predajnika i repetitora koji na takozvani terestrijalni način elektromagnetskim signalom pokrivaju određenu teritoriju ili zemlju. Kao drugo, televizijska mreža može da predstavlja skup televizijskih stanica koje pripadaju jedinstvenoj televizijskoj kompaniji, a koje pored zajedničkog programa mogu emitovati i samostalni program. I kao treće, televizijsku mrežu mogu sačinjavati potpuno nezavisne televizijske stanice koje su udružene sa ciljem zajedničkog nastupa na tržištu, kao i radi smanjenja troškova programa.

Međutim, ono što je zajedničko za sva tri oblika televizijskog umrežavanja, jeste da se istovetnim programom pokrije što veća teritorija kako bi došlo do smanjenja troškova samog programa, kao i da se automatski poveća deo tržišta publike kako bi se moglo pouzdano izaći na tržište oglašivača. Razlozi za postojanje televizijskih mreža su, dakle, višestruki. Činjenica je, da je od samog nastanka televizije koja je bila olačavana u jednoj institucionalizovanoj televizijskoj stanicu, bilo težnje da se programom jedne medijske kuće pokrije što veća teritorija. Što se tiče Sjedinjenih Američkih Država takav koncept od

samog početka rada televizije nije bio moguć zbog antitrustnih zakona. Na slične zabrane televizija je mnogo kasnije naišla u Italiji, kada Berluskoniju nije bilo dozvoljeno da jedinstvenom televizijskom mrežom pokrije teritoriju čitave zemlje. Dotle je većina državnih televizija u svetu imala monopol na mrežno pokrivanje teritorije svoje zemlje što ih je apriori dovodilo u povlašćeni tržišni položaj.

Iako je transformacija medijskih sistema u većini evropskih država skoro završena, monopol na medije je i dalje vrlo prisutan i nije retkost da se u zakonskim odredbama koje regulišu delatnost medija može naići na zabrane posedovanja više medijskih institucija. Neke od ovih odredbi su već duži niz godina najavljivane i u našem zakonodavstvu.

### ZATEČENO STANJE

U zimu 1997-1998. god. situacija u Jugoslaviji na polju medija, a pogotovu na polju televizije, bila je veoma "obećavajuća". Iako je bilo nekoliko smena na čelu saveznog i republičkog ministarstava, dugo najavljivani zakoni o javnom informisanju još nisu bili gotovi. Televizija, kao što to nikada nije činila u svojoj istoriji, nije čekala da spore birokrate shvate da mediji idu u korak sa razvojem društva, a ne u korak sa razvojem zakonske regulative. Potpuna konfuzija u pravnom sistemu omogućila je otvaranje oko osamdesetak televizijskih i nekoliko stotina radijskih stanica koje su mahom funkcionalne na teritoriji Srbije.

Iako po broju avangardno, medijsko tržište televizije u to vreme delovalo je poput Vavilonskog gradilišta. Na stotine ljudi bilo je uključeno u razvoj najrazličitijih televizijskih sistema. Televizijske stanice su se pojavljivale i počnjale sa emitovanjem programa koji je najčešće ličio na lošu domaću radionicu. Emisije su emitovane iz improvizovanog studija, a program se mahom bazirao na pozajmljenom satelitskom repertoaru, i filmovima iznajmljenim iz obližnjeg video kluba. Tehnika je kućna ili u najboljem slučaju poluprofesionalna, a osoblje je regrutovano iz rodačkog saziva vlasnika TV stanice koji je kapital za pokretanje televizije najčešće stekao kroz benzinsku pumpu, kamenorezačku radnju ili, u najboljem slučaju, kroz video klub ili fotografsku radnju. Pored toga što je osoblje na brzinu obučavano, vrlo često je i menjano nakon nekoliko meseci probnog rada i dovođeni su novi ljudi kojima je vlasnik dodeljivao radna mesta sa zvučnim imenima poput urednika, direktora marketinga i sl. Naravno, i oni bi odlazili nakon nekoliko meseci kada bi shvatili da su obećane plate bile tek puki mamac.

Ovakva situacija bila je još tragičnija zbog činjenice da u tržišnom smislu i pored velikog broja stanica koje su pokrivale ogromnu publiku od oko sedam

miliona gledalaca, nije postojalo nikakvih pokazatelja o gledanosti, a samim tim ni ozbiljnih komercijalnih ulaganja u ovo tržište. I dok su se vlasnici privatnih TV stanica dovijali i do finansijskih sredstava za opstanak dolazili kroz emisije "pozdravi i želje", dotle su TV stanice poput Pink-a i BK Televizije pokušavale da proširivanjem svoje mreže zemaljskih predajnika ponude komercijalnom tržištu one milione gledalaca koji su gledali programe lokalnih televizija.

Međutim, velike marketinške agencije bile su neki put i spremne da zarad tek nagoveštenih ogromnih komercijalnih potencijala ulažu u po neku lokalnu televiziju. Ali, čak i tada izlazili su gotovo poniženi iz preduzetog poduhvata. Krajnje neozbiljno shvatanje televizijskog biznisa, pre svega od strane samog vlasnika, a samim tim i njegovih zaposlenih, kreiralo je klimu nepoverenja i nepouzdanja. Tek kada su pojedine agencije organizovale monitoring emitovanog programa i reklama, došle su do drastičnih saznanja da njihove reklamne poruke vrlo često nisu emitovane u vreme i programu koji je bio dogovoren i to ne u onom broju koji je bio plaćen. Dakako, bilo je i onih slučajeva da su vlasnici samoinicijativno neke reklame emitovali i više puta u najrazličitijim terminima ne shvatajući da komercijalno tržište televizije funkcioniše sasvim drugačije od tržišta dizela, i da su time agenciji, tj. reklamiranom proizvodu, činili više štete nego koristi. Jedan od drastičnih primera loše usluge je kada su tokom fudbalske utakmice emitovane reklame za higijenske uloške.

Izvedena analiza postojećeg stanja karakterisala je jedno ogromno nesređeno tržište sa izuzetnim komercijalnim potencijalom, ali bez snage, programa, znanja i kapitala da svoje resurse iskoristi na najbolji način.

Bilo je potrebno da neko ujedini televizijske stanice, uobiči ih jedinstvenim kvalitetnim programom u istovetnom terminu, sproveđe punu kontrolu emitovanog programa i reklama i ponudi tako sredeno tržište velikim marketinškim agencijama.

## IDEJA I KONCEPT

Shvatajući na pravi način da samo organizovani nastup televizija može privući velike oglašivače i marketinške agencije, kompanija Metro film došla je na ideju da po prvi put lokalne televizijske stanice organizuje na, za naše podneblje, jedinstven način. Trebalо je da se stanice udruže u televizijsku mrežu koja bi postojala samo na programskom nivou i to u određenim delovima (terminima) dana. Tada bi sve udružene stanice emitovale program i reklame koje bi besplatno dobijale od Metro filma. Njihova jedina obaveza bila bi da poštuju dogovorenу satnicu, a zauzvrat bi dobijali besplatni premijerni i licencirani program, igranog, dokumentarnog i zabavnog karaktera. Van ovih termina stanice su imale potpunu samostalnost kako u oblasti uređivanja programa tako

i u oblasti upravljanja. Znači, koncept Metro TV mreže nije narušavao samostalnost stanica ni u jednom segmentu. S druge strane Metro mreža je faktički postajala najjača televizijska mreža u Jugoslaviji sa pokrivenošću cele teritorije i ogromnim potencijalnim gledalištem. Ovo je mrežu činilo izuzetno zanimljivom za marketinške kompanije koje su oduvek pokazivale interes za lokalno tržište. Poslovni plan, koji je nastao kao rezultat istraživanja tržišta, predviđao je da će sredstva prikupljena od marketinga biti dovoljna za kupovinu programa, njegovu obradu i distribuciju stanicama, kao i za ostvarenje profita.

Da bi se projekat uopšte realizovao bilo je potrebno da bude tako teorijski uboličen da bi svojom jasnoćom, ekskluzivnošću i preduzetničkim mogućnostima privukao što veći broj televizijskih stanica.

Zaposleni u Metro filmu svojim znanjem i iskustvom bili su usko specijalizovani za polje bioskopske i video distribucije. Oblast televizije bila im je strana i sami se nisu mogli uhvatiti u koštac sa kreiranjem televizijske mreže. S obzirom da je jedan od teorijskih zahteva za efikasnim poslovanjem insistirao na malom broju zaposlenih, moralo se pristupiti ubrzanoj obuci postojećih kadrova. Prilika da se učestvuje u pionirskom poduhvatu oduvek je bila primamljiva za sve istraživače i naučnike. Izazov je bio još i veći jer su se teorijski stavovi mogli odmah proveriti u praksi.

Nekako u isto vreme na medijskom tržištu pojavilo se više zainteresovanih strana da po istom ili sličnom principu organizuju lokalne televizije u mreže. Među prvima je bio Anem, a potom i VIT. Osim čudljivog tržišta lokalnih televizija kreatori nove mreže morali su sada da se suoče i sa konkurencijom. Kako je resurs, odnosno, broj televizijskih stanica u Srbiji ipak bio ograničen, bilo je potrebno da se deluje izuzetno brzo da bi se preduhitrla konkurenca i da bi se što veći broj kvalitetnih stаница uključio u Metro mrežu.

## BORBA ZA STANICE

Fazu priprema projekta odlikovao je čitav niz istraživačkih operacija od čijeg je rezultata zavisila uspešnost ukupnog projekta TV mreže. Prvo, bilo je potrebno utvrditi tačan broj televizijskih stanic, pribaviti podatke o njima, kontaktirati ih i, konačno, napraviti bazu podataka na osnovu koje bi se moglo početi sa delovanjima. S druge strane, užurbano se radilo na dobavljanju programa i njegovoj obradi. Iako je vlasnik u celokupan projekat ušao sa idejom da su tehnički kapaciteti studija Metro filma dovoljni za ovaku vrstu operacije, tek je dolaskom televizijskih stručnjaka shvaćeno da postojeća tehnika nije dovoljna. Veliki investicioni poduhvat kreiranja nove tehničke baze predstavlja je pravu noćnu moru, jer je od njega i zavisio sam početak rada mreže. A trenutak je bio takav, da ako se sa mrežom ne krene kroz nekoliko

meseci, konkurenčija će preuzeti primat i više nikada neće biti tako lako krenuti u isti poduhvat. Novootvoreno bojno polje jeste iziskivalo dodatni napor čitavog tima, ali je pružalo i priliku za istinsku stratešku borbu. Borbu, u kojoj bi teorijski koncepti svake potencijalne TV mreže pokazali svoje istinske kvalitete i vrednosti.

Osim navedena dva strateški izuzetno značajna polja delovanja, bilo je potrebno delovati i na prihodovanju, odnosno, istražiti oblast oglašivača i upoznati ih sa novim reklamnim mogućnostima koje bi pružala novonastala mreža. Akcije preduzete u okviru ovog segmenta predstavljale su i istraživanje izuzetno važne strateške oblasti – cena. Komparativnom metodom istraživane su cene vodećih televizija i lokalnih stanica. Teorijske strateške prepostavke bazirale su se na kompetitivnoj prednosti koju bi mreža trebalo da ostvari upravo na polju cena.

Naporedо sa ovim aktivnostima vršila se ubrzana edukacija zaposlenih u Metro filmu.

Nakon uspešnog anketiranja televizijskih stanica u Jugoslaviji, pristupilo se strateškom planiranju rasporeda stanica koje su potrebne za pokretanje mreže. Producenti koji su kontaktirali stanice dobili su konkretna uputstva za komunikaciju sa direktorima i vlasnicima stanica i posebne povlastice koje su nudili strateški važnim stanicama. Strateški plan predviđao je da stanice budu ravnomerno raspoređene po čitavoj teritoriji Jugoslavije, jasno, s posebnim naglaskom na visokourbanizovane sredine. Osim toga, strateški plan je polazio i od stava da ne moraju lideri, tj. vodeće TV stanice u nekom gradu, postati članice Metro TV mreže. Obezbediti malim stanicama kvalitetan program, znači uvesti ih u konkurentsku bitku. Kroz dogledno vreme, stanice bi ojačale, izgradile svoju publiku i same postale lider u tom regionu. Što veći broj televizija – bio je sledeći cilj koji je trebalo ostvariti. Ovo je bilo potrebno da bi se konkurenčija pretekla što bi Metro mrežu dovelo u poziciju lidera.

Akcija koja je vodila ka ostvarenju ovih ciljeva bila je podeljena u dve etape. Prva etapa predviđala je kontaktiranje stanica i upoznavanje sa konceptom Metro mreže. Televizije su dobijale pisani reklamni materijal koji ih je obaveštavao o osnovnim načelima poslovanja jedne ovakve mreže. U materijalu se nalazio i spisak programa za čitavu godinu koji je stanicama pružao izvanrednu šansu da besplatno dođu do vrhunskog programa. Prva etapa podrazumevala je i lične kontakte, putem telefona i direktnim posetama najvažnijim stanicama. Cilj prve etape bio je da informiše i zaintrigira lokalne televizije. Po prvi put su lokalne televizije imale priliku da uzmu učešća u jednom značajnom procesu globalizacije koji je svima pružao mogućnost veće zarade, povećanja rejtinga i što je u tom trenutku bilo izuzetno važno – legalizacije emitovanog programa.

Druga etapa, predstavljala je završnicu u borbi za televizije. Vlasnike je trebalo ubediti da je ovo dugoročan i ozbiljan projekat. Iz potrebe da se zaključi što veći broj ugovora nastala je ideja da se svi vlasnici lokalnih i privatnih komercijalnih televizija skupe na jednom mestu. Tako sakupljeni imali bi priliku da se svi u istom trenutku upoznaju sa jedinstvenim konceptom Metro TV mreže, razmene vlastita iskustva, ali i da se između njih samih razvije odredena kompetetivnost u smislu sklapanja ekskluzivnog ugovora o saradnji. Promocija Metro TV mreže, morala je da bude organizovana u ekskluzivnom ambijentu i da se sastoji iz nekoliko dešavanja. Plan manifestacije podrazumevao je formalne i neformalne delove, koji bi svi zajedno doprinosili zajedničkom cilju, a to je stvaranje atmosfere neophodnosti pristupanja Metro TV mreži. Prvo neformalno dešavanje bio bi pozdravni koktel, gde bi zvanice bile dočekane sa punom pažnjom i gde bi se još jednom izvršila anketa o stanicama, ali sa podacima dobijenim direktno od vlasnika ili direktora. Potom bi usledio formalni deo prezentacije programa i multimedijalno predavanje, tj. promocija prednosti udruživanja u Metro TV mrežu. Konačno, promocija bi se završila zakuskom i sklapanjem ugovora sa zainteresovanim televizijama.

Prvog aprila 1998. godine u prostoru Sava Centra odigrao se istorijski dogadjaj ovih medijskih prostora, kada su na jednom mestu sakupljeni predstavnici skoro svih lokalnih televizijskih stanica u Srbiji. Bilo je prisutno 150 zvanica iz 72 televizije. Tokom same manifestacije zaključeno je 35 ugovora da bi se u narednoj nedelji zaključilo još 17 ugovora o saradnji. Time je Metro TV mreža sa 52 umrežene lokalne televizije postala najjači distributer televizijskog programa u Jugoslaviji.

Emitovanje programa Metro TV mreže počelo je na Vidovdan 28. juna 1998. godine. Kako su uočeni određeni nedostaci u pokrivenosti teritorija Vojvodine i Kosova, doneta je odluka da se stupi u posebne aranžmane sa stanicama državne, tj. nacionalne TV mreže – RTS-om. Izuzetnim naporom u prvu privatnu TV mrežu u Jugoslaviji uključeni su NS Plus i TV Priština. Vojvodanski kanal je nakon nekoliko meseci, najviše iz političkih razloga, bio primoran da istupi iz mreže, ali su do tada već bila realizovana alternativna rešenja sa novonastalim TV stanicama u Subotici, Somboru, Vršcu, Bačkoj Topoli. TV Priština ostala je član Metro TV mreže sve do početka Nato agresije na Jugoslaviju, kada je i cela mreža prestala sa radom. Ubrzo nakon prestanka ratnih dejstava Metro mreža je ponovo počela sa radom.

## PRILOZI ZA ISTORIJU

Metro TV mreža sigurno zaslužuje da uđe u istoriju televizije u Jugoslaviji. Iako je sa emitovanjem programa krenula kasnije od Anema, koji je u silnoj žurbi počeo emitovanje u maju, što se kasnije ispostavilo kao krupna taktička

greška, Metro TV mreža ostaje i dalje prvi privatni projekat u oblasti televizijskog umrežavanja u Jugoslaviji.

Osim toga ovaj projekat karakteriše sistematično istraživanje tržišta, konkurenциje, oglaćivača, cena, kao i teorijski koncept poslovanja koji je svoju proveru doživeo u praksi.

Inače, Metro TV mreža nije bila prva televizijska mreža u svetu sa ovim imenom. Naime, kada je 1955. godine, tada, četvrta američka televizijska mreža DuMont bankrotirala, nju kupuje Džon Kug (John Kuge) i 1959. godine pokreće sa radom TV mrežu METRO MEDIA. Ova mreža pokrivala je 20% publike Sjedinjenih Američkih Država i pod ovim imenom je funkcionalisala sve do 1985. godine kada je kupljena od strane kompanije 20<sup>th</sup> Century Fox. METRO MEDIA mreža biva preimenovana u Fox Broadcasting Company i pod novim imenom počinje sa radom 9. oktobra 1986. godine.<sup>1</sup>

Razvoj Metro TV mreže može se uslovno podeliti u tri faze. Prva faza je faza istraživanja i teorijskog koncipiranja. Druga faza je poslovanje mreže do početka Nato agresije. Treću fazu odlikuje oporavak lokalnih stanica i ponovno uspostavljanje funkcionalisanja mreže nakon okončanja Nato agresije.

Funkcionalisanje tržišta medija i oglaćivača u periodu od 1998. do kraja 1999. godine, obeleženo je najdrastičnijim promenama koje su se desile na ovim prostorima. Odlazak velikih stranih oglaćivača sa našeg tržišta, slabost domaćih oglaćivača, pad kupovne moći gledalaca, rat, fizičko uništenje TV predajnika, ekonomске sankcije, samo su deo korpusa problema koji su se obrušili na novouspostavljenu Metro TV mrežu. Cinjenica je, da je mreža izdržala sva iskušenja, pa i ono najveće, a to je rat i prestanak rada.

Razlozi za ovaku izdržljivost i efikasnost mreže nalaze se upravo u teorijskom konceptu poslovanja. Od samoga starta razmišljalo se kako mrežu napraviti neranjivom, odnosno, jakom i sposobnom za oporavak. Koncept liberalnih poslovnih veza sa lokalnim stanicama, kao i stalno praćenje tržišta televizija i otkrivanje novih potencijalnih članica, davalо je Metro TV mreži tako neophodan Hidrin potencijal.

Dakle, iako nije bila prva, Metro TV mreža bila je i ostala najveća i najjača televizijska mreža van sistema RTS-a. Teorijski, ona je najosmišljeniji televizijski poduhvat ostvaren na ovim medijskim prostorima. To je ono što je ovoj TV mreži dalo ogromnu vitalnost i potencijal za dugovečnost. Međutim, njena dalja sudbina, uprkos čvrstim teorijskim temeljima, biće ipak samo u rukama aktuelnog rukovodstva.

1 Howard J. Blumenthal, Oliver R. Goodenough, *The business of Television*, Billboard Books, 1999. god.

*Goran Peković*

## THE FIRST PRIVATE TV NETWORK IN YUGOSLAVIA

### Summary

No doubt Metro TV network deserves a special place in the history of Yugoslav television. Although it started broadcasting after the Anem TV network, the Metro TV network was still the first private (business driven) project in TV networking in Yugoslavia.

Furthermore, this project was based on a systematic research of the market, competitors, advertisers, prices, as well as on a theoretical concept of business, which practice has verified.

Therefore, although it was not the first, Metro TV network was the biggest and the strongest TV network outside the national broadcast organisation. Theoretically, this is the most carefully prepared television project in the Yugoslav media space. This gave Metro TV network enormous vitality and good prospects for an extensive life. However, despite firm theoretical foundations, the future of this TV network depends on the competence of the management in whose hands it is placed.