UDK 654.195(497.11)

Nikola Maričić

PLANIRANJE OSNIVANJA ILI REKONSTRUKCIJE LOKALNOG RADIJA U SRBIJI

Za osnivanje novih i rekonstrukciju postojećih lokalnih radio stanica u Srbiji neophodno je dobro poznavanje spoljnih i unutrašnjih faktora uticaja na organizovanje radija. Značajnu podršku ovom procesu predstavljaju podaci o organizacionim strukturama lokalnog radija u visoko razvijenim zemljama, između ostalih SAD, kao i modeli institucionalnih i programsko-tehničkih organizacionih struktura radija izvedenih u dostupnoj literaturi. Na osnovu ovih organizacionih struktura izvedene su varijante za osnivanje lokalne radio stanice u gusto naseljenoj urbanoj sredini, odnosno, u ruralnoj sredini sa razvijenim turizmom.

UVOD

Organizacija nove ili rekonstrukcije postojeće lokalne radio stanice je zadatak sa kojim će se sve češće suočavati diplomirani studenti Katedre za pozorišnu i radio produkciju FDU. Naravno, biće to producenti sa iskustvom, ali sa stručnom osnovom i iskustvom koji i dalje više odgovaraju vremenu samoupravnog organizovanja. Sa tih pozicija teško je definisati bilo kakvu njihovu prednost u odnosu na one koji su u poslednjih desetak godina, bez odgovarajuće spreme, osnivali lokalne radio stanice u Srbiji.

U prethodnom periodu u Srbiji je decenijama postojao samo državni, pa republički, zatim matični i regionalni radio i sve te strukture bile su finansirane iz pretplate. Pojava lokalnog radija u Srbiji bitno se razlikovala od pojave lokalnog radija u ostalim delovima Evrope ili u SAD. Lokalni radio u Evropi i SAD nastao je otvaranjem UKT područja pogodnog za lokalno emitovanje programa i bio prepušten finansiranju od strane lokalne zajednice, odnosno, lokalne privrede zainteresovane za promociju sopstvenih proizvoda preko advertajzinga (oglašavanja). U istim uslovima proširenja upotrebljivih frek-

ventnih opsega, lokalni radio u Srbiji je praktično stvaran dekretom, odnosno, samoupravnim odlukama lokalnih vlasti (ogranaka Socijalističkog Saveza, koji je bio delegiran kao jedini osnivač).

Formalni pristup osnivanju lokalnih radio stanica, bez prave ekonomske podloge i sa osloncem na matični radio i pretplatu koju prikuplja, nije mogao da obezbedi neophodnu vitalnost lokalnog radija. Radiotelevizija Beograd, kao prethodnik RTS, obezbeđivala je opstanak lokalnih radio stanica održavanjem emisione i, najčešće zastarele, studijske opreme. Čak su i plate stizale iz Beograda. Po volji centrale povremeno su finansirani dobro obrazloženi projekti lokalnih radio stanica.

Uzimajući u obzir da lokalni radio nije tražio način da formira sopstvena finansijska sredstva i da nije raspolagao emisionom i predajničkom tehnikom, tadašnje lokalne radio stanice, najčešće afilirane (pridružene) uz RTB, nije bilo moguće definisati kao samostalnu organizacionu strukturu. Bez sektora prodaje i sektora tehnike te radio stanice nisu bile ni *centri troškova*, ni *centri profita*, ni *centri investicija*[1]. Bili su samo relejne radio stanice u mreži matičnog radija sa iluzijom da sami stvaraju deo programa.

Srbija trenutno ima oko sto pedeset lokalnih radio stanica (to smo najavili još 1992. g.)[2] s tim što će vremenom jedan deo ovih radio stanica da nestane, da bi napravio mesta nekim drugim lokalnim radio stanicama koje će, sa aspekta menadžmenta, biti bolje osposobljene za sudar sa stvarnošću. Jer, jedno je proizvoditi i emitovati program, a drugo iz tog posla izvući i profit. Nije nam poznato da je neka od novonastalih lokalnih radio stanica uspostavila organizacionu strukturu koja bi mogla da se uspešno održi na tržištu.

ORGANIZACIONE STRUKTURE LOKALNOG RADIJA

Ako je organizaciona struktura jednog preduzeća vitalno pitanje za uspešno funkcionisanje i realizaciju postavljenih zadataka, onda je planiranje jedne takve organizacije aktivnost koja ne sme da zanemari kako prethodno definisane ciljeve, tako i druga iskustva u organizovanju sličnih preduzeća. Očigledno je da je dosadašnje iskustvo u organizovanju preduzeća u Srbiji bilo opterećeno političkim iluzijama i odgovarajućim institucionalnim ograničenjima. S obzirom na tekuće promene institucionalnih uslova kod nas, naizgled radikalno različite organizacione forme mogu da posluže u razmatranjima šta i kako može da se preduzme u osnivanju novih i reorganizaciji postojećih preduzeća. Nema nikakvih ozbiljnih razloga da se planiranje i organizovanje radija posmatra drugačije.

Nosilac procesa stručne organizacije lokalne radio stanice moraće da pođe od činjenice da proces osnivanja i potonjeg opstanka radio stanice uključuje realizaciju nekoliko maksimalno međuzavisnih faktora:

- efikasno početno i kasnije samostalno finansiranje,
- optimalne horizontalne i vertikalne organizacione strukture,
- funkcionalne tehničke organizacije studija i studijske opreme i
- programske orijentacije i programske šeme usklađene sa karakteristikama raspoloživog auditorijuma i potrebama potencijalnih advertajzera.

Povoljnu okolnost za buduće osnivače lokalnih radio stanica predstavlja činjenica da je, osim početnog finansiranja, sadržina ostalih faktora, kao i njihove međuzavisnosti, prilično uspešno razmotrena u više stranih[3-6] i domaćih radova[2, 7].

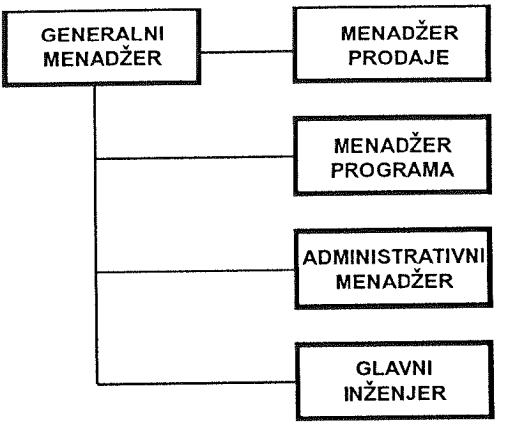
Struktura Radiotelevizije Beograd (RTB) kao matičnog radija, onako kako je bila postavljena sredinom osamdesetih, u potpunosti je, kako po obimu tako i po složenosti, odudarala od struktura karakterističnih za tržišni radio. O tome svedoči nedovoljno izraženo grupisan je prema proizvodima (Radio Beograd, Televizija Beograd i PGP Beograd), sa neujednačenim pozicioniranjem afiliranih radio stanica, sa prividom centara profita kod Radio Niša i Radio Mladenovca i bez privida kod, formalno, posebnog Radija 202. Tek će transformacija u RTS dati pravu sliku. Ta transformacija je dovela do izrazite centralizacije čitavog sistema radija i televizije u Srbiji, stavljajući u ravan afiliranih radio stanica sve dotadašnje, po definiciji, lokalne radio stanice. Time se RTS konačno definisala kao radio i TV mreža.

Sa druge strane, Studio B je kasnih osamdesetih već pokazivao naznake tržišnog radija (izdvojen sektor EPP), ali je organizaciona struktura i dalje bila pod uticajem dotadašnjih iskustava (struktura redakcija programa, odsustvo jakog odeljenja prodaje programa). Moguće je da su i institucionalna ograničenja odigrala određenu ulogu.

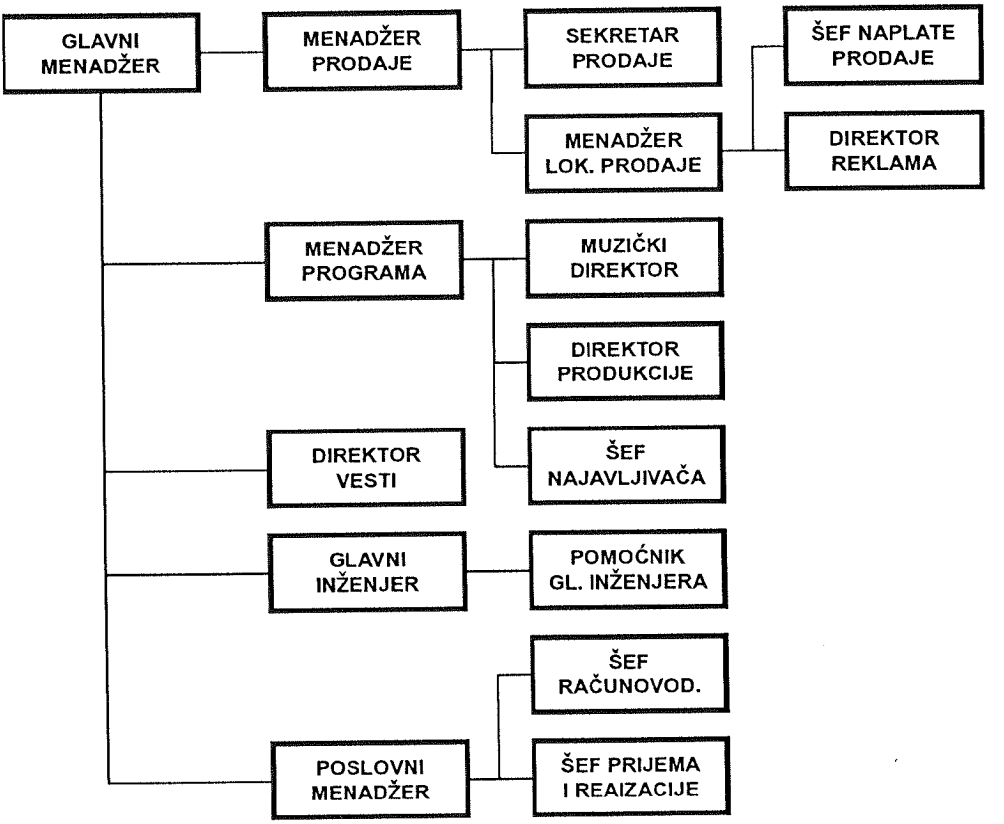
* * *

Ako se RTS i Studio B ostave po strani, raspoložive organizacione strukture lokalnog radija imaju zajednički pristup i realno više sličnosti nego razlika, mada su i one svakako značajne. U nastavku, prikazane su tri grupe klasifikacija organizacionih struktura, koje pokazuju jasnu vezu u oblasti horizontalnog i vertikalnog rasta organizacije.

Savremene organizacione šeme tržišnog radija u SAD, klasifikovane kao mali – SMR (šema 1), srednji – MMR (šema 2) i veliki tržišni radio – LMR, ukazuju na usmerenje ka sticanju profita. Šema LMR nije ovde prikazana zbog složenosti koja prevazilazi varijante osnivanja lokalnog radija u Srbiji. Lite-



Šema 1. Organizaciona struktura malog tržišnog radija (SMR) u SAD



Šema 2. Organizaciona struktura srednjeg tržišnog radija (MMR) u SAD

ratura ne nudi kriterijume za ovu klasifikaciju. Sama praksa potvrđuje ovu diferencijaciju, a savremeni menadžment je samo registruje.

Lokalni radio u SAD je tekovina fragmentacije tržišta i preuzimanja uloge dominantnog medija od strane TV. Istovremeno je i konkretan odgovor na promene koje su kod elektronskih medija nastale krajem 50-tih godina ovog veka. Kasniji razvoj od malog do velikoj tržišnog radija poštuje sve zakonomernosti horizontalnog i vertikalnog rasta jedne organizacije.

Imajući na umu, u funkciji ciljeva organizacije, da su odeljenje prodaje programa i produkcije osnovne "linijske" (proizvodne) jedinice, a ostala odeljenja jedinice sa pomoćnim osobljem, već mali tržišni radio (SMR) se strukturno diferencira horizontalno tako da sadrži tržišni (prodajni), proizvodni (produkcija) i tehnički (razvoj i održavanje emisione i produkcione opreme) sektor.

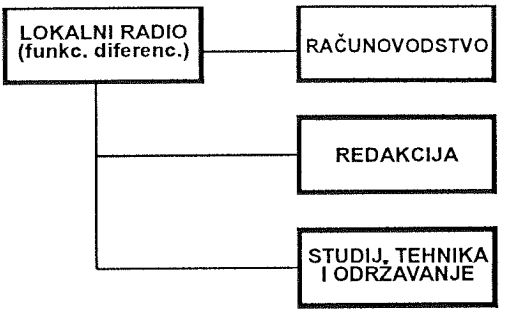
Odeljenje prodaje programa je ključna jedinica. Ovo odeljenje mora da proda program koji se proizvodi. Još od vremena Sarnova (Sarnoff) oni koji su u radiju videli biznis nosili su se sa problemom kako naplatiti tu neuhvatljivu robu, kojom se zasejava prostor. Prodati u nezamislivim okolnostima gde pravog kupca nije moguće identifikovati. Program se emituje i ko uključi radio – sluša. Radio je bio prisiljen da se snađe i rešenje je bilo u advertajzingu.

Organizacione strukture prikazane na šemama 3-10 pokušavaju da organizaciju radija u Srbiji formulišu više kroz teorijske pretpostavke, a manje kroz postojeće stanje, zbog jasne svesti da promene predstoje i da radio, posebno tržišni i lokalni (tu se ne misli na dva tipa već na dvojakost karaktera), mora da počiva na organizacionim formama različitim od onih u kojima je egzistirao poslednjih decenija.

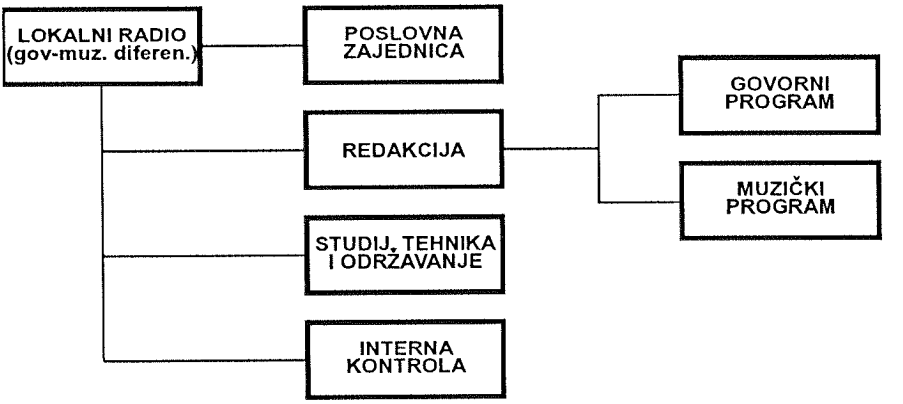
To što se ove organizacione šeme nisu šire bavile zakonomernošću menadžmenta kao uzrokom, već institucionalnim uslovima, odnosno, programskim i tehničkim karakteristikama, samo potvrđuje opredeljenje prema medijima uopšte, a prema radiju posebno, prevashodno kao sredstvu kojim se umetnički i informativni sadržaji posreduju auditorijumu, bez posebnog osvrta na komercijalnu funkciju radija.

Kod hipotetičkih institucionalnih organizacionih struktura lokalnog radija kod nas (šeme 3-5) prisutna su odstupanja od struktura tržišnog radija:

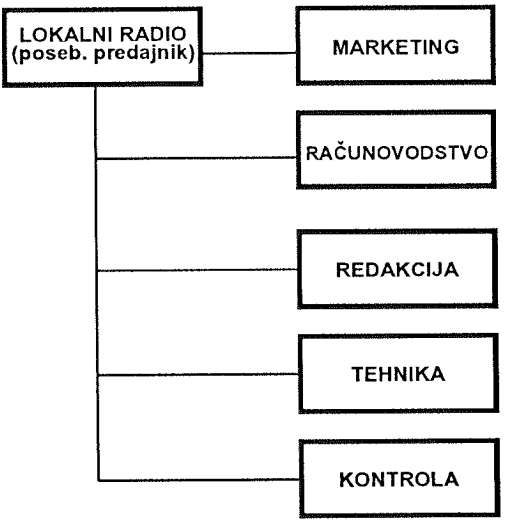
- ne vide se menadžerske funkcije,
- sektor prodaje programa nije jasno naznačen,
- izdvojena je organizaciona struktura lokalnog radija sa govorno-muzičkom diferencijacijom, (što potvrđuje da je klasifikacija radija kod nas složen zadatak),



Šema 3. Lokalni radio sa funkcijskom diferencijacijom



Šema 4. Lokalni radio sa govorno-muzičkom diferencijacijom



Šema 5. Lokalni radio sa sopstvenim predajnikom

- naznačena je funkcija interne kontrole, što je pre poruka da programska ograničenja, neki vid "cenzure", treba da budu uspostavljena unutar kuće, a ne izvan nje.

Strukture nacionalnog radija (mreže) i regionalnog radija u primarnoj, sekundarnoj i paralelnoj mreži, koje su obuhvaćene ovom klasifikacijom, a ovde nisu prikazane, čine samu klasifikaciju prividno složenijom od klasifikacije tržišnog radija u SAD.

U tehničkoj organizacionoj diferencijaciji vidljiva je samo "linijska" produkciona struktura (šeme 6-10) preko formata radija, što odgovara organizacionim strukturama američkog tržišnog radija. Oznaka MRF označava muzički radio format, a MOR je američka skraćenica za *middle-of-the road*, odnosno govorno-muzički format. Menadžment je reprezentovan redakcijama, a diferencijacija je u funkciji programskih opredeljenja i odgovarajućeg studijskog opremanja. Prednost predstavlja što se organizacione strukture bave i klasifikacijom studijskog prostora i opreme, kao i jedinicama koje osnivač lokalnog radija ne bi smeo da previdi: montažom i dubliranjem snimaka (M&D), fonotekom i arhivom (F&A) i efektima i trikovima (E&T).

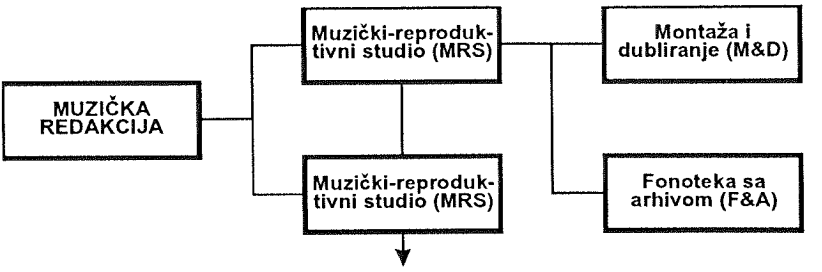
Posebno izdvojene strukture afiliranog radija i najsloženije organizacione struktura koja se odnosi na nacionalni radio, odnosno mrežu, ovde se ne prikazuju.

PLANIRANJE OSNIVANJA ILI REKONSTRUKCIJE LOKALNOG RADIJA

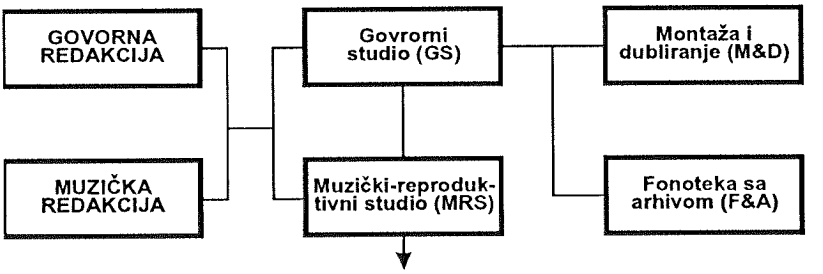
Razlog što je sadašnje stanje lokalnog radija u Srbiji ocenjeno kao stihijno uz očekivanje radikalnih promena kada dođe do perioda neophodne stabilizacije spoljnih i unutrašnjih faktora uticaja na organizovanje radija, jeste činjenica da pri pokretanju novih radio stanica, verovatno ni u jednom slučaju, nije izvršena ozbiljna analiza upravo ovih faktora uticaja u celini ili pojedinih od posebnog značaja.

Ne uzimajući u obzir "divlje" osnivanje lokalnih radio stanica, čak pretpostavljajući da je u vreme tranzicije čitavog društvenog i ekonomskog korpusa to i normalno, odsustvo ozbiljnih ekonomskih, demografskih, tehničkih i drugih analiza čini te stanice fluidnom masom, podložnom radikalnim promenama, od opsežnih organizacionih transformacija do nestajanja.

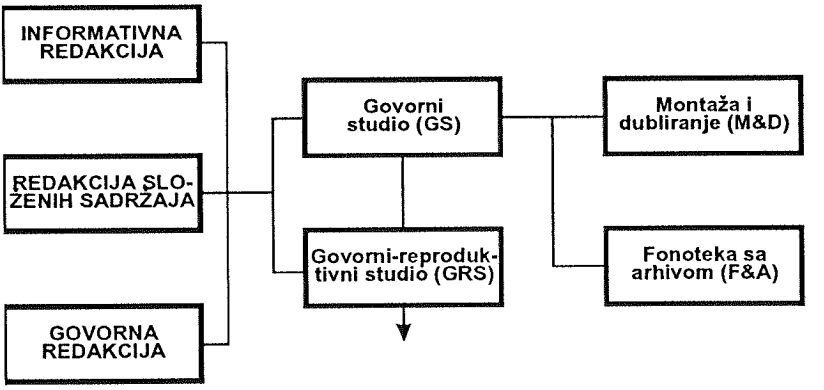
Planiranje organizacione strukture lokalnog radija mora da počiva na raspoloživosti svih relevantnih informacija od uticaja na egzistenciju ovakve organizacije u eksploataciji. Uz pretpostavku da postoje:



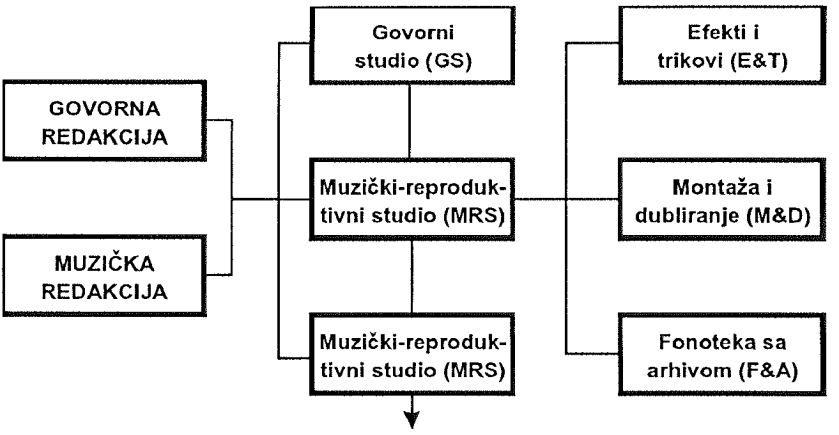
Šema 6. Formatirani radio, tip MRF



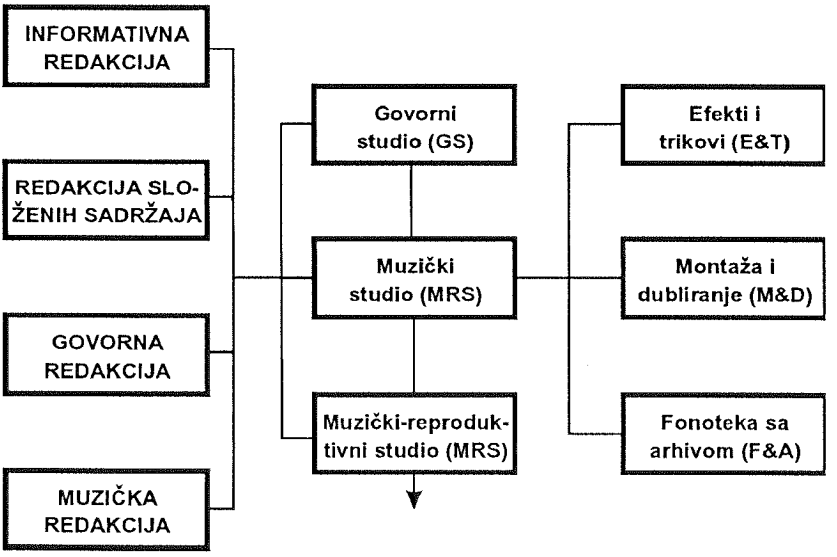
Šema 7. Formatirani radio, tip MOR



Šema 8. Formatirani radio, tip N-T



Šema 9. Formatirani radio sa muzičkom produkcijom, tip MRF



Šema 10. Formatirani radio sa muzičkom produkcijom, tip MOR

- finansijski uslovi, odnosno, finansijeri voljni da ulože svoja novčana i druga sredstva u organizovanje lokalne radio stanice (Treba znati i da su ta sredstva limitirana bez obzira na voljnost finansijera),
- ispunjeni institucionalni uslovi, što pre svega znači mogućnost dobijanja dozvole za rad, a i to zavisi od pretpostavljene programske orijentacije i
- preliminarno finansijsko obezbeđenje za nabavku neophodne tehničke opreme (u obimu predviđenom planom finansiranja osnivanja radio stanice),

Potpuno je nejasno sa kojom izvesnošću može da se računa sa tržištem iz koga treba obezbediti redovno finansiranje rada radio stanice i isplativost ulaganja koju očekuju finansijeri. Spoljni faktori uticaja na organizovanje radija koji se odnose na alimentiranje i auditorijum u ovom trenutku su potpuna nepoznanica. Realno je pretpostaviti da za vlasnike radio stanice, bez obzira gde se ona nalazi, ovaj faktor spoljnog uticaja predstavlja veliki problem.

Lokalna tržišta u Srbiji uopšte nisu definisana, a što je još gore, predstoje i radikalne promene u narednom periodu. *Lokalne demografske strukture* nisu istražene, te nema preciznih informacija kome se emitovani programski sadržaji posreduju. *Lokalna privreda* nije dovoljno snažna da ozbiljno i konstantno podrži funkcionisanje radija, niti poseduje dovoljno razvijenu svest o efektima advertajzinga.

Ad hoc istraživači tržišta radija u ovom trenutku rade nesistematski, odnosno, kako bi se to u SAD kvalifikovalo – neformalno. To znači da se istraživanja slušanosti radija rade povremeno, prema narudžbi i uz sve moralne rezerve – pristrasno. Advertajzeri, koji će u bliskoj budućnosti odlučivati kome da povere reklamiranje firme koju zastupaju, neće bespogovorno verovati postojećim izvorima o slušanosti radija, jer će voditi računa i o sopstvenom ugledu.

Da bi se ozbiljno pristupilo oblikovanju lokalnog radija, odnosno, komponovanju optimalne organizacione strukture, budući generalni menadžer sa svojim menadžerskim odborm ima veoma ozbiljan zadatak. Ono što uspostavlja organizacionu strukturu radija jeste definisanje ciljeva budućeg ili rekonstruisanog radija i postavljanje zadataka čija realizacija omogućava ispunjenje ovih ciljeva.

* * *

Radi primera, na ovom mestu biće razmotrene dve hipotetičke varijante osnivanja lokalnog radija:

1. lokalni radio u snažnoj urbanoj sredini sa visokim kompetitivnim mogućnostima medijskog tržišta (Beograd) i
2. lokalni radio u atraktivnoj, medijski nepokrivenoj sredini (Kopaonik).

Prva varijanta obrađuje i okvire rekonstrukcije postojeće radio stanice.

Varijanta 1:

Budući radio u jakoj urbanoj sredini ima diferencijalnu prednost u činjenici da postoji obimna populacija od dva miliona stanovnika. Izvesno je da svaka kuća ima najmanje jedan radio prijemnik. Krajem ovog milenijuma čak i u našoj sredini broj domaćinstava bez radio prijemnika meri se promilima. Takođe, Beograd je jak poslovni i industrijski centar; skoro 50% privrednog potencijala Srbije skoncentrisano je u njemu. Prema Nizbetu[8], ovakva konfiguracija mogla bi da podnese gotovo dva kompetitivna velika tržišna radija. Ako se uzmu u obzir i neke druge, analogne procene, na primer, da 1% slušanosti radija u Njujorku donosi od advertajzinga oko 3,5 miliona dolara godišnje, to znači da postoji potencijal koji dozvoljava prilično optimističko planiranje organizacije.

Sa druge strane, u Beogradu deluju:

- nacionalni radio sa tri programa (Radio Beograd 1 i 2 i Beograd 202), koji je još u sferi alimentiranja, odnosno, crpi finansijska sredstva iz pretplate, sa ukupnim ocenjenim zahvatom* (reach) od oko 400.000 slušalaca,
- komercijalna radio stanica Studio B, koja u ovom trenutku funkcioniše kao javno preduzeće u nadležnosti grada Beograda, sa odgovarajućom finansijskom potporom, sa ocenjenim zahvatom od 145.000 slušalaca i
- najmanje dvadesetak manjih lokalnih radio stanica sa širokom lepezom formata sa ukupnim ocenjenim zahvatom[1] od oko 100.000 slušalaca.

Sve ove radio stanice su spremne da prihvate oglašavanje i trude se da svoje programe saobraze željama i potrebama mogućih slušalaca.

Na kraju, ne postoji solidna demografska studija, stratifikacija tržišta u celini, a istraživanje auditorijuma je fragmentirano i samo delimično formalno. Procene su nedovoljno pouzdane i advertajzeri su u prilično "mraku" kad treba da postave i ponude najefikasniji medijski plan privrednom korpusu koji teži da uspešno plasira svoje proizvode i usluge.

Navedene okolnosti sugerišu pažljivo planiranje, jer i na samom startu, zbog nedostatka pouzdanih pokazatelja i obimne konkurencije, može da dođe do neugodnih iznenađenja.

S obzirom da treba pretpostaviti određene ambicije osnivača i da su, u tu svrhu, okupljena značajna finansijska sredstva, u pretplaniranju organizacije komercijalnog radija u Beogradu treba se opredeliti za:

- Tip malog tržišnog radija – SMR (šema 1) sa mogućnošću brze transformacije u tip srednjeg tržišnog radija – MMR (šema 2),

1 Podaci o zahvatu su iz istraživanja agencije Partner iz 1997. g.

- Lokalni radio sa govorno-muzičkom diferencijacijom (šema 4) i
- Formatirani radio tipa MOR (šema 7) sa tendencijom ka složenijem formatiranom radiju tipa MOR (šema 10).

To znači da treba postaviti prvi nivo menadžmenta tako da "linijske", proizvodne jedinice budu odeljenja prodaje i produkcije programa, a jedinice pomoćnog osoblja budu finansijsko i tehničko odeljenje. Odeljenje proizvodnje programa bi bilo razdvojeno na govornu i muzičku produkciju, odnosno na odgovarajuće redakcije, s tim što bi informativni program težio ka posebnoj jedinici. Obim i delokrug rada tehničkog odeljenja bi zavisio od toga da li se za emitovanje programa postavlja poseban emisioni sistem ili se vezuje na iznajmljeni. Produkcija bi se realizovala u najmanje dva studija od kojih bi jedan bio opremljen kao govorni studio (GS), a drugi kao muzički reproduktivni studio (MRS). Alternativu koja uključuje dodatni, muzički studio (MS) treba ozbiljno razmotriti, jer Beograd je, pored ostalog, i centar muzičke produkcije, pa samim tim postoji i osnov za sopstvenu muzičku produkciju.

S obzirom da ovako postavljem radio odgovara koncepciji MOR formata radija, preostaje opredeljenje za sadržinu i strukturu programa. Treba ciljati populaciju oko 150.000 slušalaca.

Govorni program, za razliku od kod nas uobičajenih DJ (disk džokej) komentara iz MRF studija, morao bi da bude dobro promišljen, dobro usklađen i ciljan na osnovu korektne demografske studije, studije praćenja navika i afiniteta na "sopstvenom tržištu" i analize programskih sadržaja koje nude konkurentske radio stanice.

Kratak pregled internacionalnih i nacionalnih vesti – *naslovi* (do 1 minut), tokom čitavog dana, lokalne vesti – *vesti* (do 3 minuta), u jutarnjem udarnom formatu i aktuelne informacije o lokalnim društvenim događajima – *dokument* (do 5 minuta) u kasnom popodnevnom formatu, predstavljaju uobičajeni recept za informativni deo programskih sadržaja.

Iscrpni servisni programski sadržaji, u jutarnjem formatu o vremenu, stanju na putevima, itd., a u kasnom popodnevnom o tekućim društvenim događajima i mogućnostima za večernji izlazak predstavljaju dobar razlog da slušaoci te informacije ne potraže na nekoj drugoj radio stanici i ostanu tamo. Ostali govorni sadržaji moraju da budu podrška uspostavljanju sopstvenog identiteta, razlog zbog koga će radio stanica biti privlačna ciljanom auditorijumu, da slušaoci osete da "ima dušu". Ovo poslednje, naravno, dobro planiranje i organizovanje može samo da podstakne, ali ne i da sa sigurnošću realizuje. Međutim, uz loše planiranje i organizovanje, ni najkvalitetniji sastav programskog osoblja ne može da učini ništa.

Muzički deo programa mora da po svojoj sadržini bude saobražen afinitetu ciljne grupe. U ovom domenu se u SAD formuliše oko 15 formata i svi oni imaju svoju ciljnu grupu. I nova radio stanica u Beogradu, odabrane organizacione strukture, mora da pažljivo formuliše muzički deo svog formata. Odabrana ciljna grupa slušalaca traži "svoju" muziku i ona mora da joj bude emitovana ili će potenciometar radio prijemnika da se zavrti ka nekoj drugoj radio stanici.

Veoma je lako opredeliti se za muziku koja je trenutno u žiži aktuelnosti, ali ne treba zaboraviti da će demografska struktura privučenog auditorijuma opredeliti i advertajzere, čija sklonost, zapravo, obezbeđuje finansiranje radio stanice. To je možda i najteži zadatak za menadžmentsku strukturu, glavnog menadžera, programskog i poslovnog menadžera posebno, jer je mešanje, "od svega po malo", najgore rešenje. Primer obima prihvatljivih odstupanja u izboru muzike predstavlja struktura *rotacije*[9] u literaturi SAD.

Podvarijanta rekonstrukcije postojeće radio stanice u Beogradu pretpostavlja da radio stanica postoji i da je rešeno pitanje institucionalnih uslova. Problem pred menadžmentom je: kako iskoristiti rekonstrukciju za zadovoljenje novopostavljenih ciljeva?

Rekonstrukcija može da se posmatra sa tri aspekta:

- *organizaciono-tehnički*: obezbeđen je predajnik veće snage, poboljšava se ukupan prijem signala i domet emitovanog programa. Povećava se dostupna populacija, njen demografski sastav i potencijal tržišta. Koliko god to na prvi pogled izgledalo neobično u izvesnoj meri se menjaju afiniteti auditorijuma, ali i struktura proizvoda i usluga koje će advertajzeri nuditi svojim reklamnim spotovima. Organizaciona struktura i programski sadržaji neminovno postaju kompleksniji, te je novo planiranje formata sastavni deo rekonstrukcije;
- *organizaciono-strukturni*: rekonstrukcijom je predviđena radikalna promena formata, jer novi ciljevi teže bitnoj izmeni ciljne grupe, a samim tim i rejtinga u visoko konkurentnom okruženju. Format prelazi iz MRF u MOR format, na primer. Jedan od zadataka je organizaciono izdvajanje odeljenja vesti ili formiranje odeljenja produkcije reklamnih spotova. Mora da se osposobi nova redakcija, gde je izdvajanje prostora za redakciju manji, a zapošljavanje kvalitetnih profesionalaca daleko veći problem. Potreban je novi studio za produkciju reklama sa novom opremom i, opet, kvalitetno osoblje (pisci reklama, izvođači i snimatelji zvuka). Često se ovaj problem rešava preraspodelom radnih mesta, ali je to, isto tako često, nedovoljno. Naravno, ove promene utiču i na strukturu formata, te program u celini mora da doživi značajne izmene; i

- *organizaciono-programski*: rekonstrukcija predviđa izmenu ili korekciju formata, jer se postojeći zbog pada rejtinga smatra nezadovoljavajućim. Menadžment sopstvenom ili naručenom analizom, prikuplja podatke na osnovu kojih će da izvrši izmene u formatu programa.

U SAD se ovakve analize naručuju od specijalizovanih konsultantskih firmi, kojih kod nas nema. Postupak je sledeći: specijalista konsultantske firme se smešta u hotel na području tržišta naručioca i preko više radio prijemnika prati konkurentske radio programe. Za par dana on "skida" njihove formate i kasnije, kroz analizu, ukazuje na razloge zbog kojih su druge radio stanice isprednjačile i predlaže zahvate na formatu koji bi uticali na povećanje rejtinga.

Menadžment razmatra analizu, obično prihvata ponuđene sugestije i vrši izmene u formatu. Ove izmene najčešće prate personalne promene u odeljenju programa.

Varijanta 2:

Planiranje i organizovanje lokalnog radija na Kopaoniku predstavlja zanimljivu varijantu pre svega zbog toga što je ovo područje na toposociološkoj karti lokalnog radija u Srbiji jedna od "belih tačaka"[2]. U ovom trenutku možda na tom području i deluje neka lokalna radio stanica, ali to nema značaja, jer je ova varijanta veoma zanimljiva zbog kompleksnosti problema koje menadžment treba da reši.

Najpre, konkurenciju predstavlja samo program nacionalnog radija i moguće neka od afiliranih lokalnih radio stanica u sekundarnoj mreži. Populacija se po obimu i afinitetu menja tokom godine i značajno narasta tokom zimske sezone. Urbana zona je ograničena, te ruralna zona predstavlja veći deo tržišta. Privredni kompleks je ograničen, jedino je oblast turističkih usluga kolikotoliko razvijena.

U varijanti osnivanja lokalne radio stanice na ovako koncipiranom tržištu teško da se može očekivati puno samostalno finansiranje iz advertajzinga. Pre samog osnivanja mora da se obezbedi delimična kontinuirana finansijska podrška od strane lokalne zajednice i turističkog kompleksa koji ima interes za ovakvu lokalnu radio stanicu. Samim tim u pretplaniranju veličina radio stanice mora da se ograniči na:

- Tip malog tržišnog radija – SMR (šema 1),
- Lokalni radio sa govorno-muzičkom diferencijacijom (šema 4) i
- Formatirani radio tipa MOR (šema 7).

Prvi nivo menadžmenta mora da bude redukovan ispod nivoa SMR i postavljen tako da "linijska" jedinica prodaje, obuhvati odnose sa javnošću i finansijsko poslovanje, a odeljenje produkcije programa da inkorporira i teh-

ničko osoblje ili da to osoblje direktno kontroliše generalni menadžer. Odeljenje proizvodnje programa bilo bi razdvojeno na govornu i muzičku produkciju, odnosno na odgovarajuće redakcije. Produkcija bi se realizovala u jednom studiju, gde bi studijski prostor funkcionisao kao govorni studio (GS), a kontrolni odeljak tog studija kao muzički reproduktivni studio (MRS), a eventualno i kao tehnički prostor za produkciju reklama.

Osnovni problem u postavljanju strukture programa leži u ozbiljnoj podeljenosti afiniteta raspoloživog auditorijuma i interesa sponzora od kojih se očekuje sufinansiranje u poslovanju radio stanice. Potencijalni auditorijum koji se sastoji od stanovnika ruralne i ograničene urbane zone područja Kopaonika sa jedne strane i, turistička populacija sezonskog karaktera sa druge, nema jedinstven afinitet kako prema govornom, tako ni prema muzičkom delu programa. Takođe, sponzori će težiti da ispolje uticaj na "svom delu programa", a poslovno odeljenje na što većem prisustvu advertajzinga, jer nijedan sponzor ne pokriva potrebe tržišne radio stanice u celini.

Neophodna je ozbiljna studija afiniteta i navika pomenutih grupa, jer potencijalno rešenje, koje bi oko ovog radija okupilo najveći deo auditorijuma, ne može da teži izdvajanju posebne ciljne grupe. Osnovno moguće rešenje leži u formulisanju vansezonskog i sezonskog formata u celini i strukturi dnevnog formata u funkciji navika različitih grupa ciljanog auditorijuma.

Govorni program bi, tako, mogao da sadrži informativne i servisne sadržaje za ruralni deo populacije u ranijim prepodnevnim i kasnim popodnevnim časovima, a za urbani i turistički deo populacije u kasnijim prepodnevnim i ranim večernjim časovima. Ostali govorni sadržaji moraju da budu podrška uspostavljanju sopstvenog identiteta kao i kod prethodne varijante.

Muzički deo programa, takođe, mora da po svojoj sadržini bude saobražen afinitetima ovog ambivaletnog auditorijuma. Dnevni deo muzičkog programa bi morao da prati strukturu govornog programa, s tim što bi noćni časovi mogli da budu posvećeni isključivo turističkoj populaciji i urbanoj zoni, jer se u to vreme ruralna populacija odmara.

BUDUćNOST ORGANIZACIONIH STRUKTURA TRŽIŠNOG RADIJA KOD NAS

U ovom trenutku teško je davati bilo kakve prognoze o budućnosti radija u Srbiji u celini, a kamoli o ustrojstvu organizacionih struktura. Ipak, s obzirom na evropsku praksu, treba očekivati da nacionalni radio RTS i dalje funkcioniše kao mreža. Situacija, u kojoj je ovoj mreži poverena briga o telekomunikacionom sistemu u celini, teško da može da bude izmenjena. Moguće je jedino da se sekundarna mreža, odnosno, sistem afiliranih lokalnih radio stanica delom

redukuje ili čak prestane da postoji, prelaskom pojedinačnih lokalnih radio stanica na tržišno privređivanje.

Ne treba očekivati uspostavljanje alternativne mreže, posebno ne u oblasti radija. Srbija je isuviše mala za dve mreže. Upoređenja radi, u SAD deluju samo tri velike mreže. Pre se može reći da će u Srbiji biti manjih i većih tržišnih radio stanica, čija će veličina zavisiti od ambicija vlasnika, ekonomskog potencijala lokalnog tržišta i auditorijuma koji treba da obezbede finansiranje. Velikih tržišta, sem Beograda, Novog Sada i Niša nema.

Ipak, ne treba zanemariti interes lokalne zajednice da u svom okruženju ima bar jednu lokalnu radio stanicu koja će pokrivati njene potrebe. Isto tako, višenacionalne sredine će naći etnički interes u podršci lokalnom radiju koji će zadovoljavati njihove potrebe.

Procena je da će Srbija početkom narednog milenijuma imati:

- jednu nacionalnu mrežu,
- do tri velika tržišna lokalna radija i
- oko 150 srednjih i malih tržišnih lokalnih radija.

Veliki tržišni radio biće lociran u velikim gradovima (Beograd, Novi Sad i Niš). Srednji tržišni radio će moći da bude organizovan u gusto naseljenim industrijskim regionima (ukoliko privredni korpus to dozvoli). To bi bili regioni Vel. Morave (Jagodina, Ćuprija i Paraćin, pa sve do Kruševca) i Zap. Morave (Kraljevo, Čačak, G. Milanovac, pa sve do Užica). Regioni Kosmeta, poteza Subotica – Sombor i Raške bi mogli da završe transformaciju sa konkurentnim srednjim tržišnim radiom, ali će njihova programska osnova biti više usmerena na N&T (News & Talks, govorni program) sa etničkim sadržajima. Ne treba prevideti ni mogućnosti vranjskog regiona sa svojim propulzivnim industrijskim kapacitetima.

Lokalni tržišni radio će u gotovo 30% slučajeva potražiti svoj životni prostor na teritoriji Beograda. Ove radio stanice će formulisati svoje strukture kao muzičke radio formate. Novokomponovana folk muzika, rock'n roll, dance, pop muzika i drugi aktuelni žanrovi imaju svoj auditorijum i ciljne grupe zanimljive za advertajzing. Slično, opet u funkciji karakteristika lokalnog tržišta, lokalni radio će naći mesto i u svim ostalim manjim privrednim centrima.

Formati lokalnog radija tipa MOR, odnosno, sa govornim i muzičkim programskim sadržajima, predstavljaće medijski prostor u kome će svoje sfere uticaja potražiti političke strukture. Trajanje ovakvog pritiska biće u funkciji ekonomske moći političkih stranaka da finansijski podrže sopstvene promocione programske sadržaje, koji neće povoljno delovati na plasman advertajzinga kao osnovnog vida finansiranja lokalnog radija.

LITERATURA

Ditingo VM, *The remaking of radio.* Focal Press, Boston & London, 1995.

Keith MC, *Crause JM The radio station,* Focal Press, Boston & London, 1989.

Keith MC, *Radio programming, consultancy and formatics.* Focal Press, London & Boston, 1987.

Maričić N, *Organizacioni aspekti radija u Srbiji, Period 1945-1990. godine, Institucionalni modeli.* Magistarski rad FDU, Beograd, 1992.

Mašić R, *Uslovljenost razvoja organizacionog aspekta radija od tehničko-tehnološkog nivoa,* Magistarski rad, FDU, Beograd, 1995.

Nisbett A, *The technique of the sound studio for radio, television, and film.* Focal Press, New York & London, 1972.

Pringle PK, Starr MF, McCavitt WE, *Electronic media management,* Focal Press, Boston & London, 1991.

Sherman BL, *Telecommunications management*, The Broadcast & Cable Industries, McGraw-Hill, New York, 1987.

Wren AD, Voich D. Jr, *Menadžment: Proces, struktura i ponašanje*, Priv. Pregled, Beograd, 1994.

Nikola Maričić

PLANNING FOR THE FOUNDING AND RECONSTRUCTION OF LOCAL RADIO IN SERBIA

Summary

The founding of new, as well as a reconstruction of the existing local radio stations in Serbia, demand that one should be well informed on the inner and outer factors that influence the organization and development of radio. Significant support for this process is provided by the data on the organizational structures of local radio in highly developed countries – primarily the USA – as well as by the models of the institutional, programming, technical and organizational structures of radio, developed in the literature available on this subject. Based on a study of these organizational structures, various solutions were worked out for the founding of a local radio station in a densely inhabited urban area, and, likewise, in a rural environment with a developed tourist industry.