

# POSLOVANJE JAVNIH MEDIJSKIH SERVISA NA PRIMJERU HRVATSKE RADIOTELEVIZIJE

---

Kresaj, Latica

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:549676>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Latica Kresaj

**POSLOVANJE JAVNIH MEDIJSKIH  
SERVISA NA PRIMJERU HRVATSKE  
RADIOTELEVIZIJE**

završni rad

na

preddiplomskom stručnom studiju

Zagreb, veljača 2023. godine



**POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB**

Preddiplomski stručni studij marketinga i komunikacija

Smjer manager komunikacija

**POSLOVANJE JAVNIH MEDIJSKIH  
SERVISA NA PRIMJERU HRVATSKE  
RADIOTELEVIZIJE**

završni rad

MENTOR

doc. dr. sc. Tanja Grmuša, prof. struč. stud.

STUDENT

Latica Kresaj

Zagreb, veljača 2023. godine

## SAŽETAK

Televizija je kao medij postala jedna od najvažnijih stvari u današnjem svijetu informiranja i življenja, ali i poslovanja. Televizija kao pojava obilježila je 20. stoljeće te se smatra jednim od najvećih tehnoloških dostignuća. Ona ispunjava brojne uloge – društvenu, komunikacijsku, kulturnu, zabavnu i druge. Važnost televizije je velika – informacije i vijesti prenose se brzo i jasno, što u usporedbi s radijem, koji je „preteča“ načina informiranja naših predaka, uistinu predstavlja napredak. U radu je obrađena problematika javnog medijskog servisa, odnosno na primjeru Hrvatske radiotelevizije (HRT) kao nacionalne televizije prikazano je cjelokupno funkcioniranje i poslovanje televizije. U ovom slučaju televizijska kuća HRT pod vlasništvom je i upravom države, dok su druge televizijske kuće u Hrvatskoj privatne. Stoga je, radi boljeg razumijevanja problematike, jedan dio rada posvećen karakteristikama državnih poduzeća općenito, odnosno medijskih servisa u vlasništvu države. Nakon toga slijedi povijesni pregled Hrvatske radiotelevizije i svih segmenata poslovanja – daje se uvid u usluge i proizvode, ponuđene programe, upravljačku strukturu, ulogu u odnosu na druge medijske servise u Hrvatskoj, a zatim slijede analize konkurencije i financijskih pokazatelja. Usto, HRT je pozicioniran u poslovnom okruženju i analizirane su njegove prednosti, prilike, slabosti i prijetnje (SWOT analiza) sa svrhom dobivanja procjene održivosti i ranjivosti poslovanja. Obrađeni su dugoročni i kratkoročni ciljevi kako bi se istaknula usmjerenost u poslovanju u skladu s misijom i vizijom te strategijama koje se redovito donose. Također, dan je pregled strategije komunikacije s javnostima te uvid u ostvarivanje prihoda naplatom pristojbe i oglašavanjem kao izvorom financiranja. Zaključno, u radu se daju neke preporuke što je važno za budućnost i održivost poslovanja HRT-a imajući u vidu korisnike i njihova očekivanja.

**Ključne riječi:** *televizija, javni servis, HRT, poslovanje, marketing.*

## **ABSTRACT**

Television as a medium has become one of the most important things in today's world of information and living, as well as business. Television as a phenomenon marked the 20<sup>th</sup> century and is considered one of the greatest technological achievements. It fulfills numerous roles – social, communicational, cultural, entertaining and others. Television has great importance – information and news are transmitted quickly and clearly, which compared to radio, which was a forerunner of ways of our ancestors' informing, is truly a progress. This paper deals with the issue of public media service, i. e. the entire functioning and business of television is presented on the example of the Croatian Radiotelevision (HRT). In this case, the television company HRT is owned and managed by the state, while other television companies in Croatia are private. Therefore, for a better understanding of the issue, introductory part of the paper is devoted to the characteristics of state-owned enterprises in general, i. e. state-owned media services. This is followed by a historical overview of Croatian Radiotelevision and all its business segments – an insight is given into services and products, offered programs, management structure, as well as the role in relation to other media services in Croatia. This is followed by an analysis of competition and financial indicators. In addition, HRT is positioned in the business environment and its strengths, weaknesses, opportunities and threats were analyzed with the aim of obtaining an assessment of the viability and vulnerability of the business (SWOT analysis). Long-term and short-term goals were addressed in order to emphasize the direction in business in accordance with the mission and vision of the company and the strategies that are adopted regularly. An overview of the strategy of public communication is also given, as well as an insight into the realization of income by collecting licence fees and advertising as a source of financing. In conclusion, some key recommendations are given for the future and sustainability of HRT's business, keeping in mind the users and their expectations.

**Keywords:** *television, public service, HRT, business, marketing.*

U Zagrebu, siječanj 2023. godine

## IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

***„Poslovanje javnih medijskih servisa na primjeru Hrvatske radiotelevizije“***

izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora doc.dr.sc. Tanje Grmuše, prof. struč. stud. Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

***„Poslovanje javnih medijskih servisa na primjeru Hrvatske radiotelevizije“***

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15 i 131/17).

Ime i prezime studenta:

**Latica Kresaj**  
OIB: 64436135582

---

(potpis)

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. JAVNI MEDIJSKI SERVISI .....	3
2.1. Javni servisi kao državno poduzeće .....	3
2.2. Reguliranje državnih poduzeća .....	6
2.3. Televizija kao masovni medij .....	8
2.3.1. Vrste televizijskog oglašavanja u Hrvatskoj .....	13
2.3.2. Prednosti i nedostaci televizije kao medija .....	13
2.3.3. Utjecaj televizije na društveni život .....	14
2.3.4. Televizijska promidžba .....	15
3. JAVNI SERVIS NA PRIMJERU HRVATSKE RADIOTELEVIZIJE .....	19
3.1. Povijest HRT-a .....	19
3.2. Proizvodi i usluge .....	19
3.3. Uređivačka koncepcija .....	21
3.4. Upravljačka struktura .....	22
3.5. Uloga na hrvatskoj medijskoj sceni .....	25
3.6. Analiza konkurencije .....	27
3.7. Financijski pokazatelji .....	28
4. POSLOVNO OKRUŽENJE I SWOT ANALIZA .....	31
4.1. Vrijednosti kompanije – korporativni identitet .....	31
4.2. Vizija i misija medijske kuće .....	32
4.3. SWOT analiza .....	32
4.4. Dugoročni i kratkoročni ciljevi medija .....	34
4.5. Strategija komuniciranja s javnostima .....	36



4.6. Oglašavanje.....	37
4.6.1. Cijene oglasnoga prostora .....	37
5. ZAKLJUČAK .....	40
LITERATURA .....	42
POPIS SLIKA .....	46
POPIS GRAFIKONA.....	46
POPIS TABLICA.....	46

## 1. UVOD

U ovom radu susrećemo se s pojmom javnog medijskog servisa na primjeru Hrvatske radiotelevizije (HRT). Televizija općenito danas je jedan od dominantnijih medija koji ima velik utjecaj na život čovjeka. Ona se može promatrati kroz medijski, komunikacijski, sociološki, odnosno društveni aspekt i mnoge druge. U svrhu što boljeg razumijevanja i dobivanja šireg konteksta o tome što je televizija i koji su koncepti na kojima djeluje, u prvom dijelu rada daje se pregled televizije upravo s medijskog i komunikacijskog stajališta te u kontekstu javnog (državnog) poduzeća, no najvažniji je dio rada usmjeren na prikaz gospodarskog, odnosno ekonomskog stajališta s naglaskom na marketing.

Televizija kao medij obilježila je 20. stoljeće te se smatra jednim od najvećih tehnoloških dostignuća. Važnost televizije je velika – informacije i vijesti prenose se brzo i jasno, što je u usporedbi s radijem, koji je bio „preteča“ načina informiranja naših predaka, zbilja napredak. Uslijed tehnološkog napretka televizija je ljudima pred oči i u njihove domove donijela informacije iz cijelog svijeta, što je uzročno-posljedično poticalo globalizaciju i društvenu integraciju u svijetu.

Televizija je u Europi svoj začetak i „slavu“ stekla pedesetih godina prošlog stoljeća te se do danas programski nije puno mijenjala, već se slijedom tehnoloških i globalnih promjena prilagođavala vremenu. U Hrvatskoj se kao prvi dan redovitog emitiranja uzima 29. studenog 1956. godine. Program Televizije Zagreb, prve televizije u Hrvatskoj i preteče HRT-a, sastojao se od tv-dnevnik, zabavne emisije (s narodnim pjesmama) i filma. Ako se tome pridodaju sportske emisije i izravni prijenosi, može se zaključiti da večernji program u cijelom svijetu tada i danas ima otprilike istu strukturu. Veće promjene koje se vežu za razvoj televizije bile su uvođenje televizije u boji sredinom 60-tih (u SAD-u 1954. godine), povećanje broja kanala s jednog na dva ili tri i postupno povećanje opsega emitiranog programa. Zabilježeno je da potkraj 80-tih započinje razdoblje korištenja satelita za izravan prijenos programa (emitiranje) – njihovim korištenjem osjetno je povećana ponuda programa. No, za razliku od situacije u Americi, u Europi uvođenje kabela distribucije satelitskih kanala donedavno je još uvijek relativno sporo napredovalo. Prosječna europska televizijska kuća, koja je na početku emitirala samo nekoliko sati programa i samo nekoliko dana u

tjednu, prema podacima potkraj prošlog stoljeća na godinu je emitirala oko 13.000 sati programa.<sup>1</sup>

Televizija je danas u svijetu normalna pojava, a od nekadašnja tri hrvatska programa kada gledamo iz naše perspektive, danas u ponudi preko različitih ponuđača postoji mogućnost kupnje preko stotine programa.

---

<sup>1</sup> Usp. Matković, Damir. *Televizija: igračka našeg stoljeća*, AGM, Zagreb 1995., str. 13.

## 2. JAVNI MEDIJSKI SERVISI

### 2.1. Javni servisi kao državno poduzeće

Javno poduzeće kolokvijalni je naziv za društvo kojem je okosnica djelatnosti od nekog javnog interesa. Državno (javno) poduzeće je ono poduzeće kojem je u potpunosti ili većinskim udjelom vlasnik država. To su poduzeća koja obavljaju djelatnosti od općeg interesa, a koja osnivaju država, odnosno jedinice lokalne uprave i samouprave. Da bi se neko poduzeće moglo smatrati javnim, potrebno je istovremeno ispuniti upravo ta dva uvjeta: djelatnost koju obavlja treba biti od općeg interesa za zajednicu te osnivač tvrtke treba biti država.<sup>2</sup>

„Najvažnija karakteristika državnih poduzeća je da su osnovana s ciljem proizvodnje dobara koja su od velike važnosti za društvo, kao i da je njihovo poslovanje u javnom interesu. Javno poduzeće stječe status pravne osobe danom upisa u registar.

Imovina državnog poduzeća sastoji se od prava vlasništva na pokretnoj i nepokretnoj imovini, gotovini, vrijednosnim papirima i drugim imovinskim pravima, uključujući pravo na upotrebu dobara u državnom vlasništvu. Javno poduzeće može biti predmet stečaja i likvidacije. Javno poduzeće ne stavlja dobit u prvi plan.

Glavni cilj osnivanja državnih poduzeća je osigurati obavljanje djelatnosti od općeg interesa i zadovoljiti potrebe korisnika. Osim osnivačkog akta, javno poduzeće ima i statut. Upravljanje javnim poduzećima može biti jednodomno ili dvodomno, u slučaju jednodomnih tijela nadzorni odbor je direktor, a u slučaju dvodomnih upravljačka tijela su nadzorni odbor, izvršni odbor i direktor.“<sup>3</sup>

„Poteškoće u njihovom suočavanju s pokušajima preciznog definiranja pojma „javno poduzeće“ rezultat su mnogih razlika koje postoje između tih poduzeća u različitim zemljama, različitim industrijama i sektorima unutar pojedinih zemalja, kao i različitih karakteristika državnih poduzeća u različitim vremenskim razdobljima.

---

<sup>2</sup> Usp. Bejaković, Predrag; Vukšić, Goran; Bratić, Vjekoslav. Veličina javnog sektora u Hrvatskoj, *Hrvatska i komparativna državna uprava. Časopis za teoriju i praksu javne uprave*, Vol. 11(1), 2011, str. 102-103., preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/file/195648>, pristup ostvaren 13. 1. 2023.

<sup>3</sup> Bajo, Anto; Jurlina Alibegović, Dubravka. *Javne financije lokalnih jedinica vlasti*, Institut za javne financije, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 34.

Te se razlike očituju u institucionalnim oblicima državnih poduzeća, njihovim aktivnostima, položaju koji imaju u ekonomskom sustavu, instrumentima koji reguliraju njihovo funkcioniranje, ekonomskoj učinkovitosti i slično. Imajući u vidu ove razlike, državna poduzeća mogu se najopćenitije definirati kao poduzeća čije se osnivanje i funkcioniranje mogu povezati s javnim (općim) interesom i u kojima javno tijelo (država) u cijelosti ili djelomično obavlja ulogu poduzetnika.

U nastojanju da bliže definira pojam državnih poduzeća, obično se ističu pretežna, važna obilježja državnih poduzeća, zajednička većini tih poduzeća, obilježja po kojima se državna poduzeća razlikuju od ostalih poduzeća. Bitne karakteristike državnih poduzeća obično uključuju da je ta voda ili usluga od vitalne („bitne“) važnosti za određenu zajednicu, da je u monopolu ili drugom privilegiranom položaju na tržištu stečenom uz potporu vlasti i da je predmet javnog propisa kako bi se osiguralo njihovo funkcioniranje u javnom (općem) interesu.“<sup>4</sup>

Važno je istaknuti da je najvažnija karakteristika državnih poduzeća, iz kojih proizlaze i druge značajke tih poduzeća, proizvodnja i distribucija „osnovnih dobara“, kao i funkcioniranje u „javnom interesu“. Državna poduzeća u različitim gospodarskim granama mijenjaju se ovisno o prevladavajućem javnom mnijenju i ciljevima trenutne vlade.

Odsutnost izravne konkurencije u područjima u kojima djeluju državna poduzeća, kao njihova sljedeća važna karakteristika, uvjetovana je, prije svega, nedostacima tržišnog mehanizma u regulaciji nekih djelatnosti. Među tim su aktivnostima prirodni monopoli zasigurno najvažniji.

„Osnovna karakteristika prirodnih monopola je da je konkurencija u djelatnostima u kojima prirodni monopoli djeluju ekonomski iracionalna, a u nekim slučajevima tehnički neizvediva. Monopolni položaj državnih poduzeća, s jedne strane, i njihov značaj za život i funkcioniranje određene društvene zajednice, s druge strane, nužno zahtijevaju određeni oblik javne regulacije tih poduzeća, što je njihova sljedeća važna karakteristika.“<sup>5</sup>

Uz ove, mogu se spomenuti i mnoga druga manje značajna obilježja državnih poduzeća. Među njima je posebno često naglašena karakteristika da državna poduzeća, posebno onaj dio tih poduzeća koji pripadaju tzv. javne službe imaju velika početna ulaganja u opremu.

---

<sup>4</sup> Bajo, Anto; Jurlina Alibegović, Dubravka: *nav. dj.*, str. 34.

<sup>5</sup> Bajo, Anto; Jurlina Alibegović, Dubravka: *nav. dj.*, str. 35.

Državna poduzeća dolaze u raznim pravnim oblicima, ovisno o tome koji oblik odgovara cilju koji se želi postići.<sup>6</sup> One tvrtke koje obavljaju gospodarsku djelatnost od javnog interesa, dakle poslujući uz ostvarivanje dobiti, organizirane su najčešće kao poduzeće. Međutim, u domeni obavljanja djelatnosti oni imaju ograničenu neovisnost jer „državna vlast (država ili jedinica lokalne samouprave) ima posebna upravljačka prava u tim poduzećima, čak i kada nisu u javnom vlasništvu.“<sup>7</sup> Država vrši nadzor nad njihovim poslovanjem posjedujući njihove dionice, cijele ili jedan dio, a često i preko svojih predstavnika u upravnim tijelima.

Uz ovaj oblik, državna poduzeća okupljaju se u obliku javne korporacije, koja je javnopravna institucija s posebnom pravnom osobnošću. Ova poduzeća najčešće su uređena i regulirana posebnim državnim propisom, poput zakona ili odluke relevantnog tijela, upravo zato jer djeluju u okviru gospodarskih djelatnosti koje su od posebnog interesa i važnosti za državu.

„Javne se korporacije prvenstveno financiraju sredstvima koja dobivaju od države, poput npr. potpore u Francuskoj ili dividende od javnog kapitala u Ujedinjenom Kraljevstvu i kredit mogu se koristiti kao dodatni izvor sredstava. Ne mogu se osnovati u obliku dioničkog društva, pa stoga ne mogu prikupljati kapital izdavanjem dionica. Javne korporacije najviše su zastupljene u Velikoj Britaniji, SAD-u, Francuskoj, Italiji, Austriji, dok su rijetko nalaze u Njemačkoj.“<sup>8</sup>

U pojedinim se zemljama uz javna državna poduzeća raznih pravnih oblika osnivaju i agencije, čija je zadaća po definiciji biti u funkciji javne politike i regulacije tržišta. U Hrvatskoj se najčešće agencije vežu uz rad pojedinih ministarstava. Premda svojim funkcioniranjem i obilježjima takvi oblici organizacija veoma nalikuju javnim poduzećima, smatra se da to nisu. Razlog tome krije se ponajviše u činjenici da su agencije financirane iz javnog proračuna te nisu potpuno samostalne i odvojene od politike i države. No, i one nedvojbeno imaju utjecaj u područjima od državnog interesa i gospodarstva u kojima djeluju.

Prema definiciji UNESCO-a i javni medijski servisi definiraju se slično kao državna poduzeća. Naime, oni su određeni time da su stvoreni za javnost, da su javno financirani, da ih javnost nadzire te da su slobodni od uplitanja i pritisaka komercijalnih sila. Uloga im je da

---

<sup>6</sup> Usp. Antić, Teodor. *Ustrojstvo i djelokrug javnog sektora*, Pravni fakultet Sveučilišta, Rijeka, 2014., str. 37.

<sup>7</sup> Marković, Marina. *Javne nabavke kao način realizacije javno-privatnog partnerstva*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 9.

<sup>8</sup> Bajo, Anto; Jurlina Alibegović, Dubravka: *nav. dj.*, str. 38.

obrazuju i informiraju, no i zabavljaju, a njihovo bi poslovanje trebalo biti odgovorno i transparentno. Televizija se ubraja u javne medijske servise i, bez obzira na ustroj i vlasništvo, kao i svi drugi javni medijski servisi ima neka osnovna načela. Neka od njih su *univerzalna dostupnost* (dostupno svima pod jednakim uvjetima), *program za sve* (raznolik sadržaj kako bi svatko, bez obzira na dob, ukus, interes i druge različitosti, mogao naći nešto za sebe), *nepristranost, točnost i pravodobnost* (osiguravanje informiranja uz najviše profesionalne i etičke standarde), *obrazovna uloga* (podupiranje znanja i ponuda obrazovnog sadržaja), *programska raznovrsnost, potpora kreativnom stvaralaštvu* (podupiranje inovativnosti te promoviranje kulture i slobode umjetničkog izražaja), *funkcija javnog foruma* (osiguravanje mogućnosti otvorene i pluralističke rasprave o temama od javnog interesa) i dr. Ta su načela ujedno i njegove vrijednosti jer, pridržavajući ih se, pruža se potpora demokraciji, a javnosti se osigurava prijenos informacija, ideja, znanja i drugih relevantnih poruka.<sup>9</sup>

## 2.2. Reguliranje državnih poduzeća

„Pitanje regulacije državnih poduzeća vrlo je složeno, jer uključuje niz ciljeva koje treba postići regulativom, niz institucija i organizacija koje ga provode, kao i instrumente koji se pri tome koriste. Svaki od nabrojanih elemenata regulatornog sustava može imati svoje nacionalne ili lokalne specifičnosti, što dodatno doprinosi njegovoj složenosti.

U osnovi je regulacija izravna zamjena konkurentskog tržišnog mehanizma raznim instrumentima javne regulacije kako bi se osiguralo funkcioniranje državnih poduzeća u javnom (općem) interesu. Poštivanje javnog interesa za funkcioniranje državnih poduzeća postiže se težnjom za što dosljednijim poštivanjem nekih osnovnih načela funkcioniranja državnih poduzeća.“<sup>10</sup>

Široko prihvaćena načela kojih se državna poduzeća trebaju pridržavati u svom poslovanju su: naponi na pružanju primjerenih proizvoda i usluga, naponi da se osigura da ti proizvodi i usluge imaju umjerenu cijenu, da rezultati funkcioniranja državnih poduzeća udovolje potrebama svih članova zajednice i da nema diskriminacije potrošača, a u nedostatku tržišta poštivanje ovih načela u funkcioniranju državnih poduzeća postaje cilj regulacije.

---

<sup>9</sup> Usp. Car, Viktorija: Konvergirani javni medijski servis, *Politička misao*, Vol. XLIV, No. 2, 2007, str. 113 – 127, str. 114, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/file/32512>, pristup ostvaren 19. 1. 2023.

<sup>10</sup> Bajo, Anto; Jurlina Alibegović, Dubravka: *nav. dj.*, str. 39.

„Propisi o javnim poduzećima štite interese društvene zajednice, ali istodobno stvaraju uvjete za normalno poslovanje državnih poduzeća. Interesi društva zaštićeni su razumnim cijenama proizvoda i usluga državnih poduzeća, standardima kvalitete vitalnih proizvoda i usluga itd.“<sup>11</sup>

Često se za državna poduzeća postavljaju dva suprotna zahtjeva – tržišni zahtjevi koji favoriziraju konkurentnost i državni zahtjevi u obliku različitih ograničenja. Međutim, istodobno postizanje navedenih ciljeva javne regulacije nije nimalo lako. Tako npr. nije lako uskladiti cilj da cijene proizvoda i usluga državnih poduzeća moraju biti usmjerene s ciljem da ulagači u državna poduzeća ostvare pravičan povrat svog kapitala.<sup>12</sup>

Ciljevi koje treba postići regulacijom državnih poduzeća postavljaju niz pitanja, poput pitanja o razini fer cijene proizvoda i usluga, razini fer stope povrata ulaganja, načinu određivanja kapitala državnih poduzeća, optimalnoj politici opsega proizvodnje, optimalnoj oblici organiziranja aktivnosti itd.

Institucije i tijela, pojedinačno ili zajednički odgovorni za regulaciju državnih poduzeća, mogu se značajno razlikovati, ovisno o zakonskim rješenjima pojedinih država, uključujući parlament i njegova tijela, sudove, nadležna ministarstva, specijalizirane organizacije, agencije i slično.

„Postoji nekoliko osnovnih instrumenata koji, pojedinačno ili češće u kombinaciji, utječu na državna poduzeća. To su: kontrola cijena i tarifa, kontrola ulaska u poslovnice kao i propisivanje standarda kvalitete proizvoda i uvjeta pružanja usluga.“<sup>13</sup>

Kontrola cijena nekada u povijesti smatrala se jedinim alatom kontrole tržišta – i dan danas predstavlja snažan oblik kontrole i utjecaja na tržište, međutim više nije jedini mehanizam. Neki od suvremenih modela kojima se može utjecati na kontrolu cijena u javnim poduzećima su „izravno određivanje cijena proizvoda i usluga, utvrđivanje kriterija za promjenu cijena i modela prema kojem će se ta promjena realizirati, kao i ograničenje stope povrata na kapital državnih poduzeća kao varijantom ovog instrumenta regulacije.“<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Bejaković, Predrag; Vukšić, Goran; Bratić, Vjekoslav: *nav. dj.*, str. 7.

<sup>12</sup> Usp. Koprić, Ivan; Musa, Anamarija; Đulabić, Vedran: *Europski standardi regulacije službi od općeg interesa: (kvazi)nezavisna regulacijska tijela u izgradnji modernog kapitalizma; Hrvatska javna uprava*, 8(3), 2008, str. 659, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/135553> pristup ostvaren 12. 1. 2023.

<sup>13</sup> Bejaković, Predrag; Vukšić, Goran; Bratić, Vjekoslav: *nav. dj.*, str. 112.

<sup>14</sup> Kostić, Ivana. *Javna preduzeća i upravljanja javnim preduzećima*, <https://zdocs.pub/doc/javna-preduzeca-i-upravljanja-javnim-preduzecima-y01rlj43ov1g>, pristup ostvaren 12. 2. 2023.



„U novije se vrijeme sve veći značaj daje propisivanju standarda kvalitete proizvoda i usluga, kao i dozvolama za obavljanje određenih djelatnosti, potvrđama o javnoj podobnosti i slično. Uz to, država može nadzirati državna poduzeća na niz drugih načina, kao što su: imenovanje ili davanje suglasnosti za izbor i razrješenje direktora, predsjednika i članova upravnog odbora itd.“<sup>15</sup>

Nadzor se može vršiti u vidu davanja suglasnosti za statut ili druge opće akte društva, davanja suglasnosti za statusne promjene tvrtke, zahtijevajući podnošenje periodičnih izvještaja o poslovanju, kontrolom knjigovodstva, kontrolom izdanih vrijednosnih papira itd. Uz prethodno navedeno, regulatorna tijela mogu zahtijevati od državnih poduzeća da poduzmu određene konkretne poslovne poteze.

Neosporno je da u pojedinim djelatnostima postoji potreba za kontrolom i nadzorom subjekata koji tu djelatnost obavljaju. Međutim, utjecaji (bilo kojeg oblika) na poslovanje javnih poduzeća ne doživljavaju se kao nešto poželjno ili pozitivno. Jednako tako gleda se i na državu ako ima moć i snagu djelovanja na takvo poduzeće veću nego što je nužno.

### **2.3. Televizija kao masovni medij**

Masovni mediji definiraju se kao komunikacijska sredstva koja služe za javno priopćavanje informacija velikom broju publike. Poruke koje se prenose imaju cilj prenijeti informaciju i potaknuti prodaju kod ciljane publike.<sup>16</sup>

Kada se govori o masovnim medijima u tradicionalnom smislu, prva tri medija koja svakom marketinškom stručnjaku, ali i laiku, padaju na pamet su televizija, radio, časopisi i novine. Također, u masovne medije ubrajaju se i vanjsko oglašavanje (*outdoor*) te sveprisutni internet.

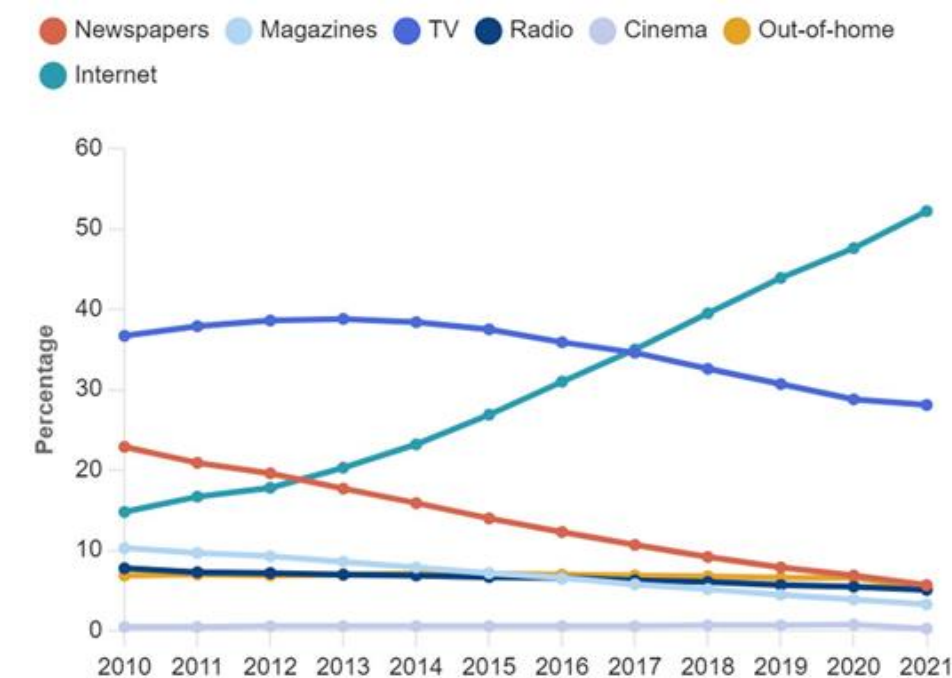
Promatrajući zastupljenost i korištenje medija u svrhu oglašavanja, televizija je unatrag nekoliko godina zauzimala vodeće mjesto u poretku i to s poprilično nadmoćnim dominacijom u odnosu na druge medije. Ipak, pojavom i sve širom primjenom interneta posljednjih desetljeća može se primijetiti da televizija bilježi blagi pad u korištenju, dok

---

<sup>15</sup> Koprić, Ivan; Musa, Anamarija; Đulabić, Vedran: *nav. dj.*, str. 30.

<sup>16</sup> Usp. Masovni mediji, *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=39312>, pristup ostvaren 19. 1. 2023.

internet kao medij sve više nastupa kao moćan „igrač“ na tržištu s tendencijom kontinuiranom brzorastućom zastupljenosti.



**Slika 1:** Prikaz zastupljenosti medija u oglašavanju, prema vrsti medija.<sup>17</sup>

Prema dostupnim podacima vidljivo je da internet posljednjih godina sve više zauzima prostor koji su nekada zauzimali drugi mediji. Na to također utječe informatička pismenost ljudi, ali i tehnološka opremljenost svakog stanovnika i kućanstva u Hrvatskoj i ekonomska moć da si ovu tehnologiju priušti.

„Svaki od ranije navedenih medija ima svoje specifičnosti, prednosti i nedostatke te prema tome i publiku prema kojoj oglasi ciljaju. Televizija je najbolji medij za demonstriranje proizvoda iz razloga što se pomoću video snimke može jasno vidjeti proizvod tijekom sastavljanja, korištenja i sl.“<sup>18</sup>

Statistike govore u korist televizije kao najjačeg masovnog medija, što ujedno govori i o tehnološkoj razvijenosti zemalja Europe gdje svaka kuća ima televiziju.

U Hrvatskoj je slična situacija – posljednjih godina došlo je do prelaska s analogne na digitalnu televiziju, što je također bio tehnološki iskorak.

<sup>17</sup> Izvor: *United Nations: UN News*, <https://news.un.org/en/story/2022/03/1113702>, pristup ostvaren 2. 2. 2023.

<sup>18</sup> Kesić, Tanja. *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003, str. 301.

U slučajevima korištenja televizije u svrhu marketinga i u medijskom miksu potrebno je donijeti odluke o:

- vremenu emitiranja poruke i
- području emitiranja.<sup>19</sup>

Ove dvije odluke utjecat će na cijenu televizijskog emitiranja i dosega poruke koja se šalje.

Danas javnost svjedoči snažnoj ekspanziji medijskih sadržaja – kako količinom (kvantitativno), tako i kvalitetom (kvalitativno). Poruke poslane iz različitih izvora i različitim medijima prisutne su i pojavljuju se u svim društvima. Osobe koje primaju, ali i stvaraju, poruke u odnosu su koji se može okarakterizirati kao dinamičan i kompleksan. Osim toga, mediji su sveprisutni u životu – nerijetko se pojavljuju u najranijoj dobi života, no sasvim sigurno može se tvrditi da su u životu suvremenog čovjeka prisutni u svim razdobljima. Zato je neosporna tvrdnja da su sastavni dio života ljudi. Njihovu pojavnost bilježimo u obliku tiskovina, zatim preko brojnih radiopostaja i televizijskih programa. Izuzev rijetkih slučajeva, sveprisutni su u kućanstvima. Njihova relativno laka dostupnost i sposobnost brzog širenja informacija učinila ih je neizostavnim elementom svakodnevnog života ljudi.<sup>20</sup>

Budući da je televizija najmoćniji i najutjecajniiji medij, svako ulaganje u marketing putem televizije vraća se višestruko. Pedesetih godina 20-og stoljeća marketing u smislu kakvom ga danas poznajemo nije postojao. Pojavom televizije dolazi do zlatnog doba marketinga. Amerika je kao najrazvijeniji kontinent imala samo tri televizijska kanala. Bilo je to divno doba za marketinške stručnjake, koji su se tek tada oformili, jer prije toga nije niti bilo potrebe za njima. Tadašnji televizijski gledatelji vjerovali su reklamama, a zakup televizijskih minuta ili sekundi sasvim je mjerljivo donosio povećanje prodaje reklamiranih proizvoda. Sustav je bio tako posložen da tvrtke koje su imale novac za reklamiranje, omogućena im je zarada, kako bi nastavile svoj novac ulagati u reklamiranje. Pojavom novih televizijskih kanala, odnosno televizijskih kuća, raznih novina i časopisa, ljudi su prestali vjerovati reklamnim porukama. Došlo je do prezasićenosti tržišta pa se mijenja komunikacija

---

<sup>19</sup> Usp. Antolović, Kamilo; Haramija, Predrag. *Odgovorno oglašavanje: pravo i etika u tržišnom komuniciranju*. K&K promotion: HURA, Zagreb, 2015., str. 43.

<sup>20</sup> Usp. Meerman Scott, David: *Marketing & PR u stvarnom vremenu: kako trenutačno uključiti svoje tržište, povezati se s klijentima, te stvoriti proizvode koji razvijaju vaše poslovanje u sadašnjem trenutku*, Zagreb, Dva i dva, 2011., str. 56.

s potrošačima. Razvijenošću raznih medija dolazi i do dvosmjerne ili višesmjerne komunikacije.<sup>21</sup>

Marketinški alati koriste se u raznim oblicima. Reklame na televiziji, *jumbo* plakati, leci u poštanskim sandučićima, tiskane brošure na brisačima auta – sve to i mnogo više čini marketing. Međutim televizijski marketing, ako govorimo o nacionalnim televizijama te ostalim gledanim televizijskim kućama, izrazito je unosan. Boljim televizijskim programom otvaraju se mogućnosti zainteresiranim kućama koje žele svoj proizvod istaknuti na tržištu ili jednostavno održati svoj *image*, pa i na taj način pokazati koliko su moćni.<sup>22</sup>

Svakodnevno svjedočimo raznim marketinškim alatima te načinima zadobivanja povjerenja kod kupaca. Ljudski mozak funkcionira tako da probire, odnosno kao da ima izgrađen čitav niz mehanizama kojima selektivno prima nalet raznih informacija. Zbog toga suvremena istraživanja pokazuju da ljudi uglavnom ne gledaju i ne čitaju propagandne poruke, već im se fokus usmjerava prema nečemu što ih interesira, onome što im je zanimljivo i privlači pažnju. Ovisno o interesima, ponekad je to i reklama.

Pojavom interneta odnosno razvitkom internetskih mreža to se povjerenje dodatno smanjilo, pa je jedan od najstarijih i možda najmoćnijih načina prenošenja informacija dodatno osnažio i dobio na vrijednosti – usmena predaja.

Jednako tako istraživanja pokazuju da najčešće najviše vjerujemo onima koji su nam slični, dok dio ljudi svoje povjerenje daje stručnjacima. Ljudi danas uglavnom ne vjeruju kako stručnjaci, koji putem televizije nude razne proizvode, rade to zbog svojih uvjerenja da je to što nude zbilja najbolje, već su svjesni da se i na taj način stvara profit. Stoga je mišljenje odnosno preporuka sličnih nama, još uvijek najbolji marketing. Tradicionalni mediji nisu „mrtvi“ kako neki tvrde, nego se njihova uloga samo znatno promijenila. S obzirom na to da se sve manje vjeruje oglasima i reklamama, tehnike marketinga kontinuirano se razvijaju i postaju sve profinjenije.

Marketing se počinje pojačano temeljiti na podacima (engl. *evidence based marketing*). Dok umreženi svijet ubrzava tempo poslovanja, marketing se usredotočuje na prikupljanje podataka, statistiku, analizu i reakciju na podatke prikupljene iz minute u minutu u stvarnom

---

<sup>21</sup> Usp. Kauzlarić, Goran. *Marketing – alat uspješnih – priručnik za poslovne ljude kojima marketing nije struka*; Alinea, Zagreb, 1996., str. 40.

<sup>22</sup> Usp. Meerman Scott, David: *nav. dj.*, str. 78.

vremenu. Uspjeh je zajamčen ako postoji učinkoviti interni protok podataka između marketinga, prodaje i uprave.

Marketinški stručnjak trebao bi izvrsno poznavati i biti dobar u CRM-u<sup>23</sup>, SFA-u, analitici te optimizaciji platformi. Šira slika i element kreativnosti neće nestati, a direktor komunikacija morat će iznijeti uvjerljivo stajalište vezano za temeljnu poruku brenda i sličnih stvari. Direktori marketinga svih poslovnih područja uvijek će prvo pregledati podatke u stvarnom vremenu na svojim ekranima prije svakog poziva izvršnom direktoru.

„Strateške rasprave s izvršnim direktorom uvijek su usredotočene na trendove na koje te brojke upućuju. Pod pretpostavkom da se sve veći broj kompanija seli *online*, ključna pitanja koja je potrebno postaviti su:

1. Što prodajni predstavnik zna o svojem potencijalnom kupcu?
2. Koji su mu alati potrebni kako bi reagirao u stvarnom vremenu, na temelju točnog uvida u potrebe klijenata te njihovu spremnost na kupnju, televizijskih minuta.
3. Poslovni predvodnici koji usvajaju svjetonazor marketinga i PR-a u stvarnom vremenu moraju svoj model proširiti razvojem infrastrukture koja će omogućiti prodaju u stvarnom vremenu.“<sup>24</sup>

Marketing u Hrvatskoj kao ekonomska grana, daleko je nerazvijeniji nego u svijetu s milijunima kanala, *jumbo* plakata, oglasa, a među svima njima ljudi će zapamtiti one koje su najbolje ispričali priču te su najčešće drugačiji i odskaču od većine. Samo takvi dopiru i potiču ljude na kupnju. Ostali će ostati neprimijećeni, a ignoriranje odnosno mijenjanje televizijskog kanala za vrijeme propagandnih poruka jasna je poruka oglašavatelju. Dobro organizirane marketinške tvrtke istraživanjem tržišta mogu zaključiti kako je to ekonomski potpuno neopravdano trošenje novca te da način zadobivanja potrošača treba mijenjati.

Strategija dobrog televizijskog oglašavanja je i dobra priča, jer ljudi pamte priče i vole ih prepričavati dalje, a na taj način dolazimo do usmene predaje, za koju znanstvenici tvrde da je najučinkovitija. Jedna od formula bila bi sljedeća: suptilna poruka, dobar dizajn, odgovarajuća

---

<sup>23</sup> *Customer relationship management (CRM)* je skup alata za upravljanje poslovanja i odnosima sa klijentima. Omogućava praćenje rada s klijentima, pisanje ponuda, ugovora ili narudžbi. Korištenje CRM-a omogućava jednostavnije praćenje rada svih djelatnika, a ubrzava rad s klijentima. Usp. Kotler, Philip; Lane Keller, Kevin; Martinović, Maja: *Upravljanje marketingom: uključuje slučajeve iz poslovanja u Hrvatskoj i regiji*; Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2014., str. 135.

<sup>24</sup> Meerman Scott, David: *nav. dj.*, str. 56.

doza humora, naglasak na društvenoj i ekološkoj odgovornosti. Dobar spoj ovih elemenata može imati iznimno pozitivan učinak za reklamirani proizvod.

### **2.3.1. Vrste televizijskog oglašavanja u Hrvatskoj**

Ovisno o području pokrivanja, odnosno doseg, televizijsko oglašavanje može se podijeliti na nacionalno, lokalno i kabelsko.<sup>25</sup>

Nacionalno televizijsko oglašavanje kao pojam koristi se u slučajevima kada se proizvod ili usluga nudi na cijelom području jedne države. Glavna prednost nacionalne televizije je u njezinom širokom doseg u publike. S druge strane, to oglašavatelju generira i najveći trošak prikazivanja oglasa.

Lokalno televizijsko oglašavanje s druge strane predstavlja adekvatnu zamjenu za male lokalne tvrtke koje nemaju velika financijska sredstva izdvojena namjenski za plaćanje oglasa na nacionalnoj televiziji, niti im je ono isplativo zbog toga što svoj asortiman nude na užem geografskom području. Danas Hrvatska broji popriličan broj lokalnih televizijskih postaja. Za lokalnu zajednicu one predstavljaju važan potencijal s oglašivačkog aspekta i zbog toga se pretpostavlja da će njihov značaj u budućnosti rasti iz dana u dan.

Kabelsko je oglašavanje u Hrvatskoj bilo nepoznanica prije desetak godina, no danas smo svjedoci da zapravo i u ovom dijelu poslovanja televizijske industrije kableske televizije preuzimaju primat. Tako danas u Hrvatskoj postoji A1, MAXtv, BTnet, Iskon te još niz drugih kableskih televizija.

### **2.3.2. Prednosti i nedostaci televizije kao medija**

Masovni mediji, što uključuje i televiziju, imaju svoje pozitivne i negativne strane, odnosno prednosti i nedostatke. Marketinški stručnjaci imaju zadaću utvrditi koje su to prednosti i kako ih iskoristiti na što bolji način, ali također otkriti i nedostatke te ih ukloniti na vrijeme. U nastavku rada navodimo prednosti i nedostatke televizije.

---

<sup>25</sup> Usp. Antolović, Kamilo; Haramija, Predrag: *nav. dj.*, str. 43.

„Glavne prednosti ovog medija su:

- Mogućnost demonstracije – kao što je i ranije rečeno mogućnost pokreta, prikazivanja proizvoda u stvarnim uvjetima rada, sastavljanje ili pak održavanje, uvelike olakšavaju donošenje odluke o kupnji, tako da prodavaču na prodajnom mjestu samo preostaje zaključiti posao.
- Široka mogućnost dosega – penetracija u kućanstvima je gotovo 100 %, što znači da se mogu dosegnuti sve ciljane skupine. Kada se tome pridoda i činjenica da se televizija u prosjeku gleda 3 – 5 sati dnevno, marketeri imaju dosta olakšan posao.
- Korištenje svih komunikacijskih elemenata – boje, muzike i glasa.
- Okruženje primanja poruke.
- Selektivnost i fleksibilnost – oglašavatelj može birati između različitih programa, emisija, vremena emitiranja, tako da sa velikom točnošću može dosežati ciljnu publiku.
- Korištenje autoriteta i podrživača.<sup>26</sup>

„Nedostaci su:

- Kratkoća poruke – obzirom da su troškovi po sekundi emitiranja poruke jako skupi, televizijski oglasi su jako kratki, stoga je i velika vjerojatnost da gledatelj nije vidio ili čuo oglas, tako da je poruka propala.
- Smanjenje ciljne publike – zbog velikog broja različitih tv postaja, prodora kabelaške televizije, gledatelji svaki dan na raspolaganju imaju stotine programa, tako da se ne može sa sigurnošću reći da određeni ljudi prate određeni program. Došlo je do sindroma prebacivanja kanala, tako da jako veliki broj oglasa propada.
- Visoki troškovi.
- Pretrpanost programa – povezana sa velikim brojem kanala dovodi do toga da je gledatelj bombardiran porukama cijeli dan. Svjedoci smo kako ljude na nekim programima iritiraju desetominutni oglasni blokovi, koji prekidaju program.<sup>27</sup>

### 2.3.3. Utjecaj televizije na društveni život

---

<sup>26</sup> Kesić, Tanja: *nav. dj.*, str. 308.

<sup>27</sup> Kesić, Tanja: *nav. dj.*, str. 308.

Kao što je prethodno navedeno, televizija je najutjecajniji medij, iza kojeg slijedi internet. Televizija je, za razliku od drugih, medij koji izravno emitira sliku i zvuk. Ona svakodnevno i u bilo kojem trenutku može čovjeku prenijeti neku vijest, redovnu ili izvanrednu, dok ostali mediji to ne mogu. Možda bi se moglo reći da je internet medij koji to može, no razlika je u tome što prijenos informacije primatelju preko interneta ipak zahtijeva i podrazumijeva njegov aktivan angažman oko traženja informacije.

Televizija izravno utječe na društveni život kao i na emocije ljudi koji je prate, a često se događa i svakodnevno smo svjedoci kako se ona može zlouporabiti, osobito u političke svrhe. Također, televizija može biti pristrana te ljudima plasirati neke informacije i kreirati javno mišljenje na osnovi iskrivljenih činjenica, što stavlja sve veći naglasak na važnost informacijske pismenosti i sposobnosti kritičkog razmišljanja svakog pojedinca.

Televizija uživa veliku gledanost i praćenost. Zbog svog utjecaja, pamćenje i širenje oglasnih poruka posredovanjem televizije osjetno je veće nego putem svih ostalih medija. Zato se, bez obzira na visoku cijenu, ulaganje u televizijsko oglašavanje smatra isplativim. No iz istog razloga, važno je da poruke u oglasnom prostoru budu kreativne, jasne, kratke te snažnog karaktera.

Veliku ulogu kod emitiranja određenih vijesti ili informacija ima i vrijeme, naravno da su „udarni termini“ jako važni, jer je tada velika masa ljudi pred televizijom i usredotočena na ono što će im se plasirati.

#### **2.3.4. Televizijska promidžba**

„Ekonomska propaganda je jedna od najviše korištenih promotivnih aktivnosti. Ekonomska propaganda je svaki oblik prezentacije i promocije proizvoda ili usluga, koji se provodi posredstvom medija masovnog komuniciranja, a kojeg određeni oglašivač plaća.“<sup>28</sup>

U sklopu godišnjeg proračuna marketinga konkretne se propagandne kampanje specificiraju medijaplanom, kako bi se raščlambom relevantnih činitelja postigli optimalni *cost/benefit*<sup>29</sup> odnosi.

---

<sup>28</sup> *Ekonomska propaganda*, <http://marketing-e.weebly.com/ekonomska-propaganda.html>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.



Medijaplan polazi od analize ciljeva propagandne kampanje, tržišnih karakteristika proizvoda koji se marketira i karakteristika ciljnog tržišta. Zatim se analiziraju mediji: njihova struktura publike uspoređuje se sa strukturom ciljnog tržišta kako bi se pronašla zona optimalnog preklapanju tih dviju grupa. Najbolji zahvat ciljnih grupa uz minimalne troškove.

Broj pripadnika jedne ciljne skupine televizijskog medijskog prostora, ovisno o tematici emisije te vremenu emitiranja, dat će nam sintetički pokazatelj efikasnosti medija po uloženoj kuni. Uvjetna komparacijska jedinica medijskog prostora može biti 10 sekundi televizijskog spota, 30 sekundi radijskog spota ili ¼ stranice tiskovnog medija. Ovisno o ciljnoj skupini te je li proizvod za široke mase, poput higijenskih potrepština, biraju se mediji koji bi ciljno dospjeli ka svijesti potrošača na koje se cilja.

Televizijske reklame daleko su unosnije, pa čak i od internetskih oglašivačkih prostora. Pojavom *Facebooka*, jer se na njemu ne naplaćuju oglasi, bilo je straha da će dio postojećih medija propasti, poput radija kojem se takav kraj prvom predviđao. To se nije dogodilo, jer svaki od ponuđenih medija ima svoje potrošače.

Kako bi oglašivačka kampanja ili bilo kakvi oglašivački naponi bili učinkoviti, odnosno kako bi dali što bolje rezultate, ciljevi moraju biti jasno definirani. Oglašavanje je poseban komunikacijski zadatak s ciljem postizanja određene razine učinka koji treba ostvariti u zacrtanom vremenskom periodu.<sup>30</sup> Tu se događa dosta propusta pa tako, na kraju kampanje, tvrtke uopće ne znaju što su postigle oglašavanjem, zato što nije jasno definirano što je cilj tih oglašivačkih napora.

Imajući u vidu činjenicu da je televizija u prednosti naspram drugih medija i da trenutno stanje tržišta pokazuje da u ovom trenutku televizija realno nema rivala koji bi je značajnije ugrozio, ona će i nadalje moći držati (visoku) prodajnu cijenu svojih propagandnih sekundi. Televizijski prostor nudi četiri mogućnosti kako istodobno doprijeti do potrošača. Televizijski osmišljenom propagandnom strategijom prvo se razrađuje priča ili scenarij koji u određenoj minutaži može što cjelovitije i vjerodostojnije prikazati poruku, odnosno proizvod. Zatim se biraju glumci koji će tu poruku također približiti ciljnoj skupini. Glumci koriste tekst ili scenarij koji je osmišljen na način da zainteresira publiku, da ostavi dojam i da bude drugačiji.

---

<sup>29</sup> „Cost/benefit analiza je metoda ekonomske analize kojom se uspoređuju i vrednuju sve prednosti i svi nedostaci nekog privrednog pothvata ili projekta analizom troškova (cost) i koristi (benefit).“ Izvor: <https://izlog.limun.hr/default.aspx?id=45&vgId=349445&termId=25628>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.

<sup>30</sup> Usp. Kotler, Philip; Lane Keller, Kevin; Martinović, Maja: *Upravljanje marketingom: uključuje slučajeve iz poslovanja u Hrvatskoj i regiji*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2014., str. 482.

Pomno se bira mjesto snimanja koje se također uklapa u cjelokupnu priču da bi proizvod bio još bliži kupcima. Sve to mora popratiti autorska glazbena podloga osmišljena tako da prati slijed događaja.

Marketing je veoma specifična djelatnost. Upornost je ovdje bitan faktor koji osigurava uspostavljanje što prisnije komunikacije sa svima koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva tvrtke te održavanje kontinuiteta komunikacije podjednako s onima koje se već uspješno pridobiti, kao i s onima s kojima do sada nije postignuta željena suradnja.

Treba jasno naznačiti razliku televizije od nekih drugih medija. „Iako je televizija audiovizualni medij, ona nije ni film s elektroničkom tehnikom, niti je radio koji ima sliku. Osnovna razlika između filma i televizije jest u činjenici da se na filmu snima, kako bi se nakon montaže, prikazao audiovizualni materijal. Istodobno na televiziji postoji pravilo da se snima kako bi se taj materijal prikazao u realnom vremenu, tj. u izravnom prijenosu. I to je razlika koja umnogome određuje način ponašanja na televiziji, jer zbog njezine neposrednosti sve što se kaže i kako se istog trenutka nađe se u domovima televizijskih primatelja poruka.“<sup>31</sup>

Uz novine se može slušati radio, kao što se i uz radio mogu obavljati neki drugi poslovi. Ipak, „želimo li gledati televiziju, onda moramo biti potpuno koncentrirani na ono što se toga trenutka događa na ekranu. I tu dolazimo do kontradikcije koja potječe još iz vremena M. McLuhana. On je tvrdio da je televizija visoko određen medij s potpunim i relevantnim informacijama, jer ako su potpune, onda nije potrebna potpuna koncentracija da bi se potpuno percipirala informacija.“<sup>32</sup>

„Oglašavanje na televiziji, često je nezamjenjivo bilo kojim drugim oblikom ostvarivanja svojih marketinških ciljeva.“<sup>33</sup>

U pravilu, za svako sredstvo marketinga koje se kani primijeniti valja se pridržavati osnovnog protokola pripreme akcije koje obuhvaća:

1. definiranje konkretnih (mjerljivih) ciljeva
2. utvrđivanje ciljnih skupina

---

<sup>31</sup> Gelb, Zlatan: Nastup na televiziji, *MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, Vol. 1, No. 2, 2007, str. 163. – 178., str. 164. <https://hrcak.srce.hr/41592>, pristup ostvaren 17. 12. 2022.

<sup>32</sup> *Ibidem*, str. 165.

<sup>33</sup> „Cilj marketinških aktivnosti jeste da svoje kupce privolimo na kupnju naših proizvoda i usluga, da ih zadržimo što dulje i da se odupremo konkurenciji.“ Izvor: [http://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/ahvn/irma\\_dracic/marketing\\_sub.pdf](http://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/ahvn/irma_dracic/marketing_sub.pdf), pristup ostvaren 9. 1. 2023.

3. predviđanje rezultata
4. pravodobna priprema, planiranje te proračun potrebnih financijskih i kreacijskih parametara
5. utvrđivanje organizacijskih i kreacijskih parametara
6. realizacija
7. nadzor, korekcije i raščlamba učinaka.

Poruka koja je upućena preko televizijskog ekrana smatra se trenutačnom i cjelovitom. Jednako tako može se reći da mediji masovnog priopćavanja uzrokuju promjene u načinu života ljudi, dok se za televiziju uvjetno može reći da mijenja i način čovjekova razmišljanja. Premda bi se o ovoj tvrdnji moglo raspravljati zbog njezine izričitosti i isključivosti, vlada mišljenje da, „ako nešto nije bilo prikazano na televiziji, kao da se nije ni dogodilo i na taj način televizija određuje naš način percipiranja informacija kojima smo okruženi. Televizija je medij središta pozornosti.“<sup>34</sup>

Mnogi teoretičari i praktičari daju različite definicije što je oglašavanje, ovisno o tome kako ih shvaćaju. No, svima njima zajednička su tri ključna elementa: zna se točno tko je oglašavatelj, samo oglašavanje plaćeni je oblik komunikacije i odvija se s ciljem da utječe na ponašanje. Oglašavanje se provodi sa svrhom da probudi želju čovjeka za određenim proizvodom ili onim što se nudi, u ovom slučaju na televiziji.

---

<sup>34</sup> Gelb, Zlatan: *nav. dj.*, str. 164 – 165.

### 3. JAVNI SERVIS NA PRIMJERU HRVATSKE RADIOTELEVIZIJE

#### 3.1. Povijest HRT-a

„Tijekom 1983.godine instaliran je i pušten u pogon prvi proizvodni televizijski studio na Prisavlju. 1990.godine povodom pjesme Eurovizije na lokaciji TV Doma, instalirana je EBU-ova primopredajna satelitska postaja te se uvodi teletekst kao stalni servis televizije. Tijekom Domovinskog rata je preko 80 % odašiljača u Hrvatskoj bilo je uništeno, oštećeno ili okupirano. U vrijeme Domovinskog rata sedmorica novinara Hrvatske radiotelevizije izgubili su živote izvještavajući s bojišnica.“<sup>35</sup>

„1997. godine Hrvatski radio započeo je s eksperimentalnim usporednim emitiranjem svih triju programa u digitalnom obliku preko odašiljača koji je bio postavljen na Sljemenu. Danas, 25 godina nakon tog Hrvatska radiotelevizija ima osam regionalnih radiopostaja i osam regionalnih centara. Hrvatska radio televizija ima tri nacionalna i osam regionalnih radijskih programa, četiri zemaljska TV programa i jedan satelitski TV program. U svom sastavu Hrvatska radiotelevizija ima i Simfonijski orkestar, Zbor HRT-a, Jazz orkestar i Tamburaški orkestar.“<sup>36</sup>

Hrvatska radiotelevizija javna je ustanova čije je cjelokupno poslovanje uređeno putem Zakona o Hrvatskoj radioteleviziji – propisano je obavljanje djelatnosti, jasno su definirane funkcija i usluge koje pruža, kao i način rada. „Osnivač Hrvatske radiotelevizije jest Republika Hrvatska, a osnivačka prava ostvaruje Vlada Republike Hrvatske. Hrvatska radiotelevizija obavlja djelatnost pružanja javnih radiodifuzijskih usluga te joj Republika Hrvatska za to osigurava samostalno i neovisno financiranje.“<sup>37</sup> Usprkos tome što je država osnivač, Zakonom je zajamčena neovisnost HRT-a kada je u pitanju politički utjecaj ili komercijalni interesi.<sup>38</sup>

#### 3.2. Proizvodi i usluge

---

<sup>35</sup> *Povijest HRT-a*, <https://arhiv-www.hrt.hr/povijest-hrt-a/>, pristup ostvaren 9. 1. 2023.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

<sup>37</sup> *O HRT-u*, <http://www.hrt.hr/hrt/o-hrt-u/>, pristup ostvaren 9. 1. 2023.

<sup>38</sup> Usp. *Zakon o Hrvatskoj radioteleviziji*, NN 94/18, <https://www.zakon.hr/z/392/Zakon-o-Hrvatskoj-radioteleviziji>, pristup ostvaren 26. 1. 2023.

„Sukladno Ugovoru između Hrvatske radiotelevizije i Vlade Republike Hrvatske, Hrvatska televizija proizvodi informativni (553 054 minuta godišnje), dječji (54 012 minuta godišnje), znanstveno-obrazovni (91 390 minuta godišnje), dokumentarni (80 604 minuta godišnje), dramski (41 242 minuta godišnje), kulturni (99 137) i religijski (22 410 minuta godišnje) program te program za nacionalne manjine, koji je dio informativnog programa.“<sup>39</sup>

Ovakvu vrstu programa proizvodi i nudi također Hrvatski radio. On sadržaje emitira preko triju nacionalnih programa (Prvi, Drugi i Treći program), kao i svojih osam regionalnih radijskih postaja Osijek, Sljeme, Rijeka, Pula, Zadar, Split, Knin i Dubrovnik. U okviru Hrvatskog radija djeluje i Glas Hrvatske – „međunarodni radijski program, koji emitira program za Hrvate izvan Republike Hrvatske u cijeloj Europi, Australiji, Sjevernoj i Južnoj Americi.“<sup>40</sup>

Hrvatska radiotelevizija ima svoje mrežne stranice ([www.hrt.hr](http://www.hrt.hr)) na kojima svakodnevno objavljuje vijesti, prikazuje program te pruža besplatno pregledavanje emisija na zahtjev. To omogućuje njezinim korisnicima da naknadno pogledaju brojne emisije i druge sadržaje koje HRT-a producira. Izravno se preko tih stranica u realnom vremenu može gledati prijenos i dvaju programa – Prvog i Četvrtog.<sup>41</sup> Od osobite je vrijednosti arhiva koju HRT čuva i održava, a koja obuhvaća arhivu sadržaja proizvedenih za televiziju i radio, kao i notne zapise glazbene proizvodnje. Zbog svog značaja ova je arhiva 25. svibnja 2012. godine dobila status kulturnog dobra. U ovom kontekstu vrijedi istaknuti i Simfonijski orkestar HRT-a koji je postao „zaslužni promicatelj hrvatske kulture u svijetu. Jazz orkestar HRT-a bez prekida postoji već više od 60 godina, što je rijetkost u svjetskim razmjerima u povijesti velikih *big band* orkestara. Tamburaški orkestar HRT-a ima vrlo važnu ulogu u promicanju glazbene i kulturne prepoznatljivosti Hrvatske u svijetu. Zbor HRT-a osobitu pozornost posvećuje njegovanju hrvatske glazbene baštine.“<sup>42</sup>

U ovom ćemo se dijelu osvrnuti na dva međusobno posve drugačija programa u sastavu Hrvatske radiotelevizije koja zaslužuju da ih se posebno istakne. HTV1 je prvi program koji karakterizira visoka ozbiljnost i konstantnost sadržaja. To je program koji preferiraju gledatelji svih dobih skupina. HTV1 je u prvenstveno usmjeren prema informativnim

---

<sup>39</sup> Što sve proizvodi HRT?, <https://o-nama.hrt.hr/pristojba/pristojba-4431>, pristup ostvaren 16. 1. 2023.

<sup>40</sup> Najčešće postavljena pitanja, <https://arhiv-www.hrt.hr/najcesce-postavljena-pitanja/>, pristup ostvaren 19. 1. 2023.

<sup>41</sup> Usp. Što sve proizvodi HRT?, <https://o-nama.hrt.hr/pristojba/pristojba-4431>, pristup ostvaren 16. 1. 2023.

<sup>42</sup> O HRT-u, <http://www.hrt.hr/hrt/o-hrt-u/>, pristup ostvaren 9. 1. 2023.

programima, a zbog svoje sadržajne ujednačenosti kroz godine mnogi ga mogu percipirati kao dosadnog i jednoličnog. Međutim, to je najdugovječniji program dosljedan u svom sadržaju. Kao najvažnije emisije HTV1 programa ističu se *Dnevnik*, *Dnevnik u podne*, *Dnevnik 3*, *Dobro jutro Hrvatska*, *Nedjeljom u dva*, *Na rubu znanosti*, *Pola ure kulture*, *Plodovi zemlje*, *Potrošački kod*, *Prizma*, *Treća dob* i dr.

HTV2 je program koji je okrenut više zabavi i sportu, pa su emisije više usmjerene na osobe mlađe životne dobi. Svojim programom HTV2 pokušava konkurirati najvećim komercijalnim televizijama. Svakako se u programu ističu brojni prijenosi nogometnih utakmica i emisije prilagođene školskoj djeci. U jutarnjem se terminu prikazuju crtići za najmlađe gledatelje.

### **3.3. Uređivačka koncepcija**

Hrvatska radiotelevizija kao nacionalna televizija podliježe zakonima države i relevantnim propisima. Stoga je najvažniji cilj HRT-a poslovati na način da izvršava „temeljne zakonske i ugovorne obveze uz održavanje i potencijalno povećanje ukupnog doseg a slušanosti, gledanosti i čitanosti.“<sup>43</sup> Iz tog su razloga programi Hrvatske radiotelevizije, u skladu s politikom države i strategijama razvoja društva, „usmjereni na promicanje civilnog društva i demokratskih vrijednosti, poštivanje različitosti i poticanje tolerancije. Proizvodnjom i emitiranjem programa nastojat će se ostvariti uloga javnog medijskog servisa zadovoljavajući interese javnosti na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, te osigurati odgovarajuću zastupljenost informativnog, umjetničkog, kulturnog, obrazovnog, dječjeg, zabavnog, sportskog, religijskog i drugog sadržaja.“<sup>44</sup>

Polazišne točke programskog usmjerenja svakako su temeljene na propisanim ugovornim i zakonskim obvezama, ali isto tako uporište se nalazi u opisima programskih kanala, udjelima programskih vrsta i dr. Realizacija programskih zadanosti odvija se u okviru petogodišnje sheme (npr. za razdoblje 2018. – 2022.). Na godišnjoj razini ta je generička programska shema podijeljena u dva dijela te postoje:

---

<sup>43</sup> Program rada HRT-a za 2019. godinu, [https://arhiv-www.hrt.hr/fileadmin/video/PROG1Program\\_rada\\_HRT-a\\_za\\_2019\\_godinu\\_usvojen\\_na\\_16\\_sjednici\\_PV\\_14\\_12\\_2018.pdf](https://arhiv-www.hrt.hr/fileadmin/video/PROG1Program_rada_HRT-a_za_2019_godinu_usvojen_na_16_sjednici_PV_14_12_2018.pdf), pristup ostvaren 9. 1. 2023.

<sup>44</sup> *Ibidem*.

- jesensko-zimsko-proljetna shema i
- ljetna shema.<sup>45</sup>

### 3.4. Upravljačka struktura

Kako je Hrvatska radiotelevizija jedina javna televizija na području Republike Hrvatske, javlja se nužnost plaćanja pristojbe što kod pojedinih gledatelja ili grupa gledatelja nerijetko izaziva negativne reakcije. Međutim, obveza plaćanja pristojbe nije vezana za gledanje programa, već posjedovanje prijemnika – što mnogi smetnu s uma. Zaštitni i prepoznatljiv znak HRT-a svakako su informativne i dokumentarne emisije. Prethodno navedeno je ono što Hrvatsku radioteleviziju razlikuje od komercijalnih televizija.

Funkcijska strategija organizacije očituje se u četiri poslovne jedinice i jednoj samostalnoj ustrojbenoj jedinici. U tim su jedinicama zaposlenici grupirani na osnovi kompetencija te se kadrovi zasnivaju na funkcijskoj stručnosti. Svim se kadrovima unutar organizacije omogućuje profesionalni razvoj karijere.

Posebna obveza je na glavnom ravnatelju, ravnateljstvu i vodstvu HRT-a. Njihova je „odgovornost osobno demonstrirati visoke norme u primjeni organizacijske kulture te istovremeno primjenjivati najviše korporativne standarde upravljanja HRT-om: transparentnost i javnost poslovanja, nezavisnost od negativnih političkih, komercijalnih i osobnih utjecaja.“<sup>46</sup> Dužni su također odlučno sprječavati i sankcionirati korupciju, a s druge strane njegovati i razvijati profesionalno suradništvo. Sa socijalnim partnerima trebaju suodluživati i raditi na izgradnji stabilnih, kvalitetnih i poticajnih radnih odnosa. Također su dužni voditi kontinuiranu brigu o uvećanju vrijednosti ugleda, imovine HRT-a i sl., a nositelji su i brojnih drugih odgovornosti.<sup>47</sup>

Funkcijske strategije Hrvatske radiotelevizije očituju se u inovativnosti koje se javljaju u novim emisijama svih karaktera – informativnih, zabavnih, dokumentarnih, znanstvenih i putopisnih. Funkcijska strategija inovativnosti prati se i na području informacijskih tehnologija – u Hrvatskoj radioteleviziji prate se najnoviji trendovi i u vidu tehnologija i u

---

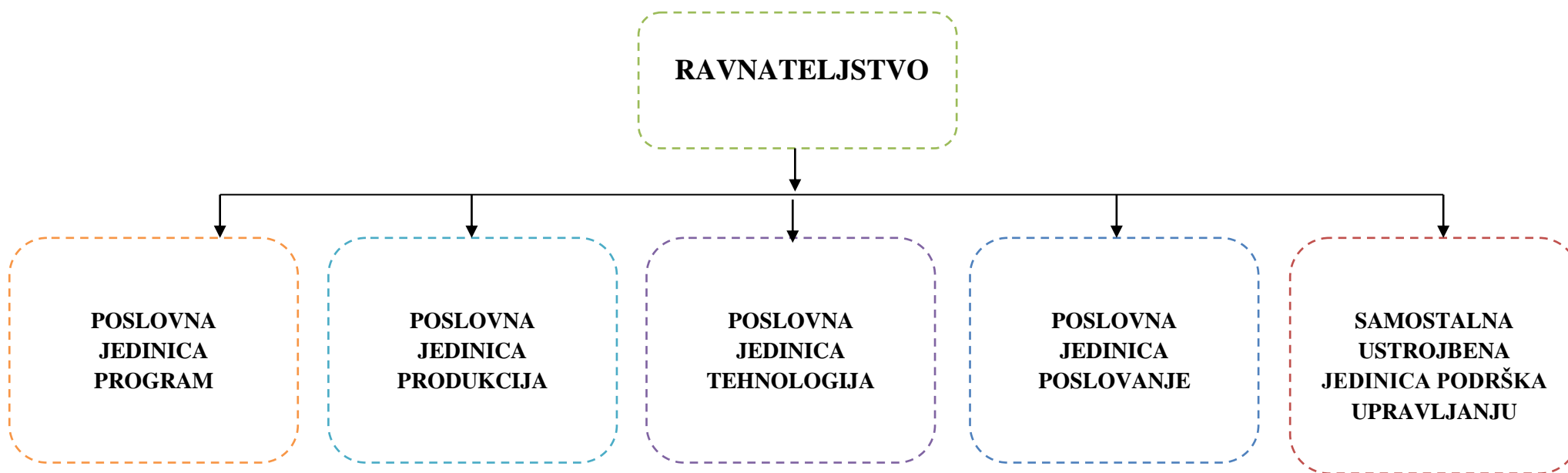
<sup>45</sup> *Ibidem.*

<sup>46</sup> Radman, Goran: Program rada i upravljanja HRT-om 2013.-2018., *Medijska istraživanja*, Vol. 18, No. 2, 2012, str. 73 – 120, str. 75, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/file/146946>, pristup ostvaren 19. 5. 2020.

<sup>47</sup> Usp. *Ibidem.*

vidu stalnog obrazovanja zaposlenika, koji u poslovanju koriste najnovije tehnologije da bi se osigurala kvalitetne usluge i program.





**Slika 2:** Organizacijska struktura Hrvatske radiotelevizije.<sup>48</sup>

Prema zadnje dostupnim podacima iz izvještaja o radu HRT-a za 2021. godinu, na Hrvatskoj radioteleviziji bilo je zaposleno 2756 zaposlenika.<sup>49</sup> Glavna hijerarhija Hrvatske radiotelevizije sastoji se od ravnateljstva koje zajedno čine glavni ravnatelj – Robert Šveb i ravnatelji poslovnih jedinica HRT-a. Organigram dalje čine poslovne jedinice Program, Produkcija, Tehnologija, Poslovanje i Samostalna ustrojbeno jedinica Podrška upravljanju. HRT također ima Nadzorni odbor i Programsko vijeće.

<sup>48</sup> Izvor: rad autorice.

<sup>49</sup> *Izvešće o radu (poslovanju) HRT-a za 2021.*, preuzeto sa <https://api.hrt.hr/media/eb/d4/izvjestaj-o-radu-hrt-a-u-2022-29062022-20220630093318.pdf>, pristup ostvaren 13. 1. 2023.

### 3.5. Uloga na hrvatskoj medijskoj sceni

Hrvatska je radiotelevizija gotovo deset godina bila u sjeni komercijalnih televizija, međutim u razdoblju od 1. siječnja do 1. travnja 2020. godine HRT se pozicionirao na sam vrh gledanosti. Ovo su potvrdila i istraživanja dviju nezavisnih agencija koje prate gledanost televizije, AGB Nielsen i Ad Scanner, koja pokazuju da su gledatelji u promatranom razdoblju najbolje primili HRT-ov program.<sup>50</sup>

U priopćenju HRT-a javnosti stoji da istraživanje navedenih agencija pokazuje da se HRT u 2020. godini nalazi među 13 najboljih javnih televizija u Europi, dok u usporedbi s konkurentima u Hrvatskoj, HRT postiže najbolje rezultate tijekom dana, a bilježi također trend rasta po mjesecima. Između ostalog navodi se da je HRT-ove kanale, uspoređujući siječanj i ožujak, u posljednje navedenom mjesecu gledalo u prosjeku gotovo 60.000 gledatelja u minuti više. Programi HTV3 i HTV4 u ožujku su također imali značajan porast gledanosti. Ovaj se uspjeh pripisuje brznoj reakciji profesionalnih djelatnika koji su u roku od nekoliko sati pripremili prilagođene programe tijekom krize – na programu HTV3 odvijala se „Škola na Trećem“, a program HTV4 nudio je cjelodnevni program pod nazivom „Zajedno za zdravlje“. Tijekom prijenosa konferencija za novinare koje je održavao Nacionalni stožer civilne zaštite RH isto tako vidljiv je skok u gledanosti programa HRT4, u to doba najgledanijeg kanala u zemlji. Dnevnik 2, HRT-ov središnji informativni program, također je pokazao trend rasta iz mjeseca u mjesec. Osobito su dojmljivi podaci o gledanosti HRT-a 22. ožujka 2020. godine, na dan razornog potresa koji je zadesio Zagreb. Naime, u takvim kriznim situacijama građani najviše gledaju HRT, što govori o njihovom povjerenju nacionalnoj televiziji i vjerodostojnosti koju joj pripisuju. Prema istraživanju agencije AGB Nielsen, HRT-ov izvanredni program imao je ukupnu gledanost kao dva komercijalna kanala zajedno. Pritom mjerenja AD Scannera pokazuju da je najveću gledanost ujutro imao HRT4, dok je popodne najgledaniji kanal bio HRT1.<sup>51</sup>

U siječnju 2022. godine Agencija za elektroničke medije objavila je podatke prema kojima je najgledaniji bio HRT1, iza kojeg je slijedila Nova TV. Prvi program HRT-a imao je

---

<sup>50</sup> Usp. *Tportal.hr* HRT nakon 10 godina ponovno najgledanija televizija u Hrvatskoj, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/hrt-nakon-10-godina-ponovno-najgledanija-televizija-u-hrvatskoj-20200403>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.

<sup>51</sup> Usp. *Jutarnji.hr* Velika promjena na vrhu, s HRT-a se pohvalili uspjehom: „Nakon 10 godina u sjeni komercijalnih televizija, opet smo najgledaniji“, <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/velika-promjena-na-vrhu-s-hrt-a-se-pohvalili-uspjehom-nakon-10-godina-u-sjeni-komercijalnih-televizija-opet-smo-najgledaniji-10167955>, pristup ostvaren 19. 1. 2023.

SHARE 3,5 % veći, AMR 0,7 % veći, dok je pokrivenost bila za 0,9 % manja (HRT1: SHARE 16,7 %, AMR 3,3 %, pokrivenost (coverage) 66,6 %; Nova TV: SHARE 13,2 %, AMR 2,6%, pokrivenost 67,5 %).<sup>52</sup>

Generičkom shemom i naporima uloženim u upornu programsku politiku HRT je uspio privući pažnju publike nudeći kvalitetan sadržaj i time ostvariti uspjeh kao što ga ostvaruju druge vodeće europske televizije u konkurenciji s komercijalnom ponudom. Ono zbog čega se povratak gledatelja HRT-u smatra još većim uspjehom je činjenica da je to postignuto s čak 85 % domaćeg programa u udarnom vremenu emitiranja, odnosno u tzv. *prime timeu*.<sup>53</sup>



Slika 3: Prikaz gledanosti televizijskih programa u ožujku 2022. godine.<sup>54</sup>

<sup>52</sup> Usp. *Večernji.hr*: Objavljeni podaci o gledanosti televizija za siječanj 2022.: HTV i dalje najgledaniji, <https://www.vecernji.hr/showbiz/objavljeni-podaci-o-gledanosti-televizija-za-sjecanj-2022-htv-i-dalje-najgledaniji-1563738>, pristup ostvaren 19. 1. 2023.

<sup>53</sup> Usp. *Jutarnji.hr*: Velika promjena na vrhu, s HRT-a se pohvalili uspjehom: „Nakon 10 godina u sjeni komercijalnih televizija, opet smo najgledaniji“, <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/velika-promjena-na-vrhu-s-hrt-a-se-pohvalili-uspjehom-nakon-10-godina-u-sjeni-komercijalnih-televizija-opet-smo-najgledaniji-10167955>, pristup ostvaren 19. 1. 2023.

<sup>54</sup> Izvor: <https://www.aem.hr/wp-content/uploads/2022/04/AdScanner-AEM-report-ozujak-2022..pdf>, pristup ostvaren 2. 2. 2023.

Prema podacima o gledanosti koje je prenijela Agencija za elektroničke medije vezano za siječanj 2022. godine, oslonivši se na rezultate istraživanja tvrtke *Ad Scanner* provedenog na uzorku od 1.000 kućanstava, obuhvativši tako statistički reprezentativan uzorak koji predstavlja 720.000 IPTV i kablinskih kućanstava u Republici Hrvatskoj, Hrvatska radiotelevizija taj je mjesec bila na vrhu liste najgledanijih kanala na području Hrvatske tijekom cijelog dana. Kako je HRT poziciju najgledanije televizije u Hrvatskoj zauzeo još krajem 2019. godine, ovime je ušao u treću godinu kao predvodnik po gledanosti. Prema podacima navedenog istraživanja, od 15 najgledanijih programa svi programi Hrvatske radiotelevizije zajedno imali su ukupno nešto manje od trećine udjela u gledanosti – točnije 26,8 %. Također, „Prvi program Hrvatske televizije (HRT-HTV1) s udjelom u gledanosti (SHR) od 16,7 % bio je najgledaniji televizijski kanal u siječnju, dok je Drugi program (HRT-HTV2) imao udio od 7 %, ističe se u priopćenju.“<sup>55</sup>

„Od najgledanijih emisija u siječnju, s udjelom u gledanosti od 27 %, bio je popularan HRT-ov kviz „Potjera“.<sup>56</sup> Vrijedno je spomenuti da je upravo taj kviz Zlatni studio 2022. godine proglasio najboljim i nagradio u kategoriji *najbolja tv zabava*.<sup>57</sup>

### 3.6. Analiza konkurencije

Ako se gleda generalno, Hrvatska radiotelevizija ima rašireniju ponudu programa od svojih najvećih konkurenata. Smatra se da su najveći konkurenti HRT-a u Hrvatskoj Nova TV i RTL televizija.

Međutim, Hrvatska radiotelevizija ima prednost pred konkurencijom u vidu dokumentarnih emisija i kvizova. Ono što se može promatrati kao nezahvalna pozicija HRT-a je upravo to što je to javna, državna televizija koja se, u odnosu na druge, najviše bavi politikom. Također, sadržaji koji zanimaju mlađu populaciju, kao što je npr. sport, nedovoljno su zastupljeni.

---

<sup>55</sup> *Tportal.hr*: HRT najgledanija televizija u siječnju, <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/hrt-najgledanija-televizija-u-sjecnju-20220216>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.

<sup>56</sup> *Ibidem*.

<sup>57</sup> Usp. *HRT.hr*: Dobitnici medijske nagrade „Zlatni studio“, <https://magazin.hrt.hr/zabava/hrt-ovi-dobitnici-medijske-nagrade-zlatni-studio-5227523>, pristup ostvaren 16. 1. 2023.

Sa svoja četiri programa Hrvatska radiotelevizija pokriva gledatelje sve životne dobi – od najmlađih gledatelja u vidu crtića i dječjih filmova, do osoba starije životne dobi – kvizovi, dokumentarne emisije, sport i dr.

### **3.7. Financijski pokazatelji**

Financijski pokazatelji ukazuju na odnose među ekonomskim veličinama i dobra su informacija za donošenje odluka i planiranje poslovanja u narednom, budućem razdoblju. Zbog toga su obično sastavni dio planova rada za godinu koja slijedi. Hrvatska radiotelevizija također u svoje planove uvrštava financijske pokazatelje – prihode i rashode, a na taj način ispunjava kriterij transparentnosti poslovanja.

U 2022. godini planirano je ukupno ostvariti prihod u iznosu od 1,365 mlrd. kuna. U odnosu na planirane prihode za 2021. godinu to je povećanje od 35,3 mil. kuna (+2,7 %), dok bi prema procjeni prihoda koji će se ostvariti u 2021. godini to bilo povećanje od 58,2 mil. kuna (+4,4 %). Iznos mjesečne pristojbe za 2022. godinu ne namjerava se mijenjati, već zadržati u istom nominalnom iznosu kao i prethodnih godina – ona iznosi 80 kuna. Uzimajući to u obzir, u 2022. godini planira se realizirati prihod od 1,2 mlrd. kuna, što iznosi za 4,8 mil. kuna manje (-0,4 %) od prihoda koji su se planirali ostvariti u 2021. godini, no ipak 24,9 mil. kuna više nego što se očekuje i procjenjuje realizacija prihoda u 2021. godini.<sup>58</sup>

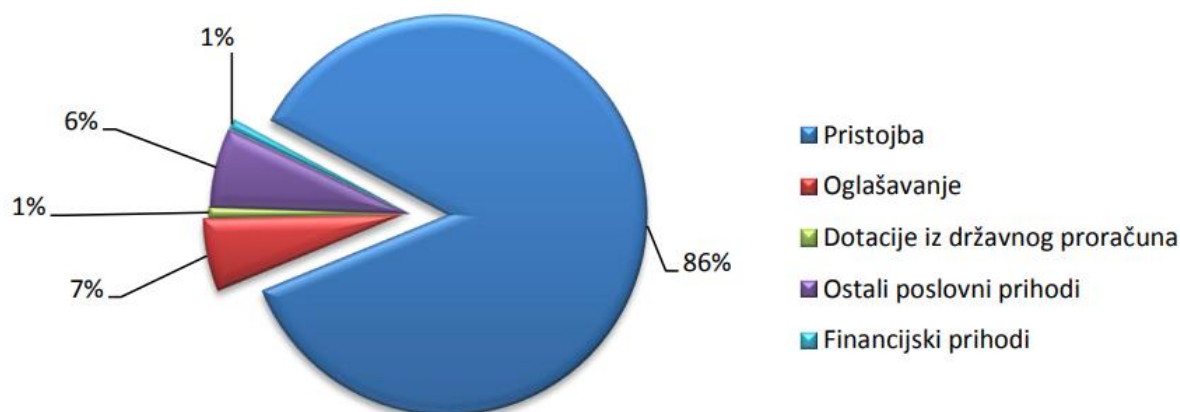
Kao i proteklih godina planiraju se prihodi od oglašavanja i to u iznosu od 80 mil. kuna, što iznosi 4 mil. kuna (+5,3 %) više nego što je bilo u planu za 2021. godinu, ali 5,4 mil. kuna manje nego što se očekuje i procjenjuje zaista ostvariti u 2021. godini. Ostali poslovni prihodi planiraju se ostvariti u iznosu od 87,8 mil. kuna. To je 36,6 mil. kuna (+71,4 %) više no što je planirano za 2021. godinu i 36,9 mil. više nego što se očekuje da će se realizirati u 2021. godini. Financijski prihodi iznose 11,5 mil. kuna – u konačnici to je manje za 470 mil. kuna (-3,9 %) u usporedbi s planiranim za 2021., ali 1,7 mil. kuna više (13,9 %) u usporedbi s onim što se procjenjuje da će se ostvariti u 2021. godini.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Usp. *Financijski plan HRT-a za 2022. godinu*, <https://api.hrt.hr/media/8f/2f/financijski-plan-za-2022-godinu-20211213143840.pdf>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.

<sup>59</sup> Usp. *Ibidem*.

## Struktura prihoda



**Grafikon 1. Struktura prihoda.**<sup>60</sup>

U 2022. godini planirani su ukupni rashodi u iznosu od 1,349 mlrd. kuna. U odnosu na planirano za 2021. godinu, to je za 39,1 mil. kuna više (+3,0 %) te je također za 76,9 mil. kuna više (+6 %) od procjene rashoda koji će se ostvariti 2021. godine.

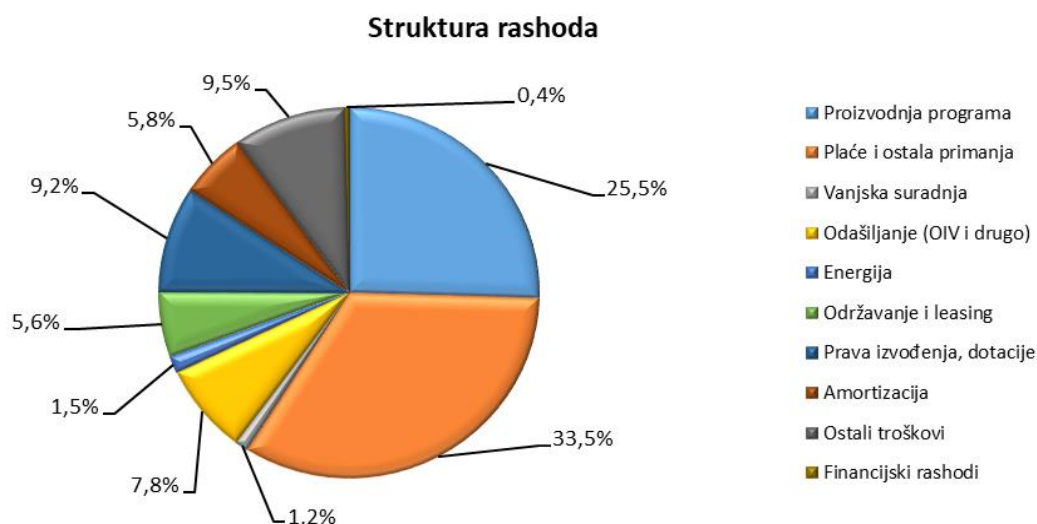
Predviđa se ostvarenje pozitivnog poslovnog rezultata i to u iznosu od 16,4 mil. kuna dobiti prije oporezivanja za 2022. godinu. U usporedbi s planiranim za 2021. godinu, dobit će biti manja i to u iznosu od 3,8 mil. kuna (-18,9 %). U usporedbi s procjenom ostvarenja rezultata 2021. godine računa se također manja dobit i to za 18,8 mil. kuna (-53,4 %).<sup>61</sup>

Fiksni troškovi čine velik udio na rashodovnoj strani financijskog plana. Najveći dio ovih troškova zauzimaju troškovi osoblja (451,2 mil. kuna, 35,5 %), a također se još ističu „troškovi amortizacije (183,7 mil. kuna, 13,6 %), prava izvođenja i dotacije (124,6 mil. kuna, 9,2 %), troškovi odašiljanja (105,4 mil. kuna, 7,8 %) i troškovi održavanja i *leasinga* (76 mil. kuna, 5,6 %).“<sup>62</sup>

<sup>60</sup> *Ibidem.*

<sup>61</sup> Usp. *Ibidem*

<sup>62</sup> *Ibidem.*



**Grafikon 2. Struktura rashoda.**<sup>63</sup>

Prema planu rada za 2022. godinu HRT planira realizirati ukupno 235,9 mil. kuna investicija – pritom je u planu u programske sadržaje uložiti 118,6 mil. kuna, a 117,3 mil. kuna ostvariti ulaganjem u materijalnu i nematerijalnu imovinu koja ne uključuje programske sadržaje. Od sveukupnog iznosa planiranih investicija u toj godini „143,5 milijuna kuna ulaganja se odnosi na programske sadržaje zajedno s kapitalnim djelima iz vlastite proizvodnje, dok se 80,2 milijuna kuna odnosi na ulaganja u materijalnu i nematerijalnu imovinu (bez programskih sadržaja).“<sup>64</sup> Na ukupnoj razini novih investicijskih ulaganja planirano je uložiti manje nego u prethodnoj godini za 1,6 mil. kuna. Osim navedenih novih investicijskih projekata u 2022. godini „očekuje se realizacija 75 mil. kuna investicijskih projekata pokrenutih prethodnih godina (35 mil. kuna programskih sadržaja, a 40 mil. kuna materijalnih i nematerijalnih ulaganja (bez programskih sadržaja)“.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> Usp. *Ibidem*.

<sup>64</sup> *Ibidem*

<sup>65</sup> *Ibidem*.

## 4. POSLOVNO OKRUŽENJE I SWOT ANALIZA

### 4.1. Vrijednosti kompanije – korporativni identitet

Premda pojedini menadžeri smatraju da organizacijska kultura nema utjecaj na uspješnost, smatra se da ona itekako utječe na ukupnu poslovnu uspješnost i razvoj poduzeća osobito zato jer određuje organizacijsko ponašanje i usmjerava aktivnosti zaposlenih.<sup>66</sup> Upravo to prepoznaju i u HRT-u gdje smatraju da „temeljne organizacijske odrednice nije moguće nametnuti izvana, već ih treba na poticaj vodstva izgraditi suradnički sa svim zaposlenicima, njihovim udrugama i društvenim dionicima. Vizija HRT-a treba biti visoko identificirana s poželjnom vizijom demokratskog, prosperitetnog i pravednog, europski integriranog hrvatskog društva, a njezina misija treba odrediti kako HRT, kao javni profesionalan i nezavisan medij, može kreativno i odgovorno pridonijeti ostvarenju te društvene vizije. Vrijednosti kojima se HRT mora voditi u ispunjavanju svojih javnih zadaća trebaju obilježavati organizacijsku kulturu HRT-a.“<sup>67</sup>

U svrhu osiguranja pretpostavki za sustavno provođenje ovih vrijednosti te kontinuiran razvoj u tom smjeru, smatra se da bi pojedine vrijednosne i kulturološke odredbe javne službe trebale biti ugrađene u ugovore zaposlenika (neke od njih su „opredijeljenost za služenje javnom interesu, otklanjanje osobnog sukoba interesa, organizacijska lojalnost, poštivanje prava intelektualnog vlasništva HRT-a i dr.“<sup>68</sup>). Preostale profesionalne i etičke vrijednosti i pravila trebale bi biti definirane internim pravilnicima, kao što su Pravila ponašanja i djelovanja, Etički kodeks, Kućni red i drugi odgovarajući dokumenti. Također, ove bi norme trebale predstavljati kriterije za odabir budućih zaposlenika HRT-a, ali istovremeno bi trebale biti ugrađene i u sustav nagrađivanja i motiviranja postojećih zaposlenika. „Osim toga, kontinuirano treba raditi na stalnom stručnom usavršavanju preko interne akademije i drugih oblika cjeloživotnog učenja, na podizanju razine svijesti o ulozi, društvenoj odgovornosti i javnom karakteru HRT-a kao nacionalne televizije, kao i na osvještavanju važnosti prihvaćanja i dosljednom provođenju načela, vrijednosti, normi i politika na kojima se temelji organizacijska kultura HRT-a.“<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Usp. Mečev, Dijana; Grubišić, Dragana: Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu hrvatskog ICT sektora; *Ekonomika misao i praksa*, Vol. 29, No. 2, 2020, str. 330, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/clanak/360824>, pristup ostvaren 16. 1. 2023.

<sup>67</sup> Radman, Goran: *nav. dj.*, str. 75

<sup>68</sup> *Ibidem.*

<sup>69</sup> *Ibidem.*



## 4.2. Vizija i misija medijske kuće

Hrvatska radiotelevizija pripada europskoj kulturnoj stečevini javnih medijskih servisa. Stoga su čuvanje i promicanje europskih vrijednosti, no i temeljnih ljudskih prava, kao i nacionalnih i kulturnih vrijednosti, čime se doprinosi stvaranju suvremenog hrvatskog društva, utkani u politiku poslovanja. Sve navedeno HRT provodi pružanjem kvalitetnih, vjerodostojnih i raznolikih programa i usluga.<sup>70</sup>

„Misijski ciljevi Hrvatske radiotelevizije:

1. stvarati vrijednosti za društvo i pojedinca,
2. čuvati, njegovati i promovirati nacionalni identitet i kulturu,
3. promovirati civilno društvo i temelje demokracije,
4. poštovati različitosti i poticati toleranciju,
5. promovirati znanje i obrazovanje,
6. sudjelovati u kulturnome obogaćivanju i oslobađanju potencijala,
7. promovirati povezivanje Republike Hrvatske s Hrvatima izvan domovine,
8. poticati kreativnost i inovativnost,
9. poticati poduzetništvo,
10. poticati solidarnost i humanost,
11. promovirati medijsku kulturu i pismenost te sudjelovati u njihovu unaprjeđivanju,
12. predstavljati Hrvatsku, njezine pokrajine i građane,
13. očuvati i jačati povjerenje javnosti prema javnome medijskom servisu.“<sup>71</sup>

Načela koja Hrvatska radiotelevizija promiče jesu „univerzalnost, neovisnost, izvrsnost i inovativnost, raznolikost te odgovornost prema javnosti“.<sup>72</sup>

## 4.3. SWOT analiza

SWOT analiza u načelu omogućuje procjenu održivosti poslovanja tvrtke ili nekih politika djelovanja, odnosno praćenje vanjskog i unutarnjeg marketinškog okruženja.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Misija, <https://www.hrt.hr/hrt/misija/>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.

<sup>71</sup> *Ibidem.*

<sup>72</sup> *Ibidem.*

<sup>73</sup> Usp. Kotler, Philip; Lane Keller, Kevin; Martinović, Maja: *nav. dj.*, str. 48.

Analizom se nastoje sagledati snage i prilike koje utječu na potencijale koje tvrtka ima te potaknuti razmišljanje kako to što bolje iskoristiti i osnažiti. Istovremeno se ukazuje na slabosti i prijetnje koje mogu ugroziti poslovanje te na taj način potaknuti odgovorne na smanjivanje ili, još bolje, uklanjanje istih.<sup>74</sup>

Dugogodišnja tradicija, lokalna, regionalna i nacionalna mreža predstavljaju snage i u tom smislu prednosti HRT-a u odnosu na druge dionike u medijskom prostoru. Medijsko iskustvo i lojalni zaposlenici također doprinose dobrom pozicioniranju HRT-a. Kako je HRT u vlasništvu države, svakako je prednost ta svojevrsna sigurnost poslovanja pod okriljem države, odnosno može se uvjetno reći da su osigurani stabilni prihodi. Za svoje kupce informativnost HRT-a te raznovrsnost programa svakako su karakteristike promatrane kao snaga.

Prilike koje HRT ima trenutno se očituju u mogućnosti korištenja novih medija, osmišljavanju domaćeg inovativnog sadržaja, osvježavanju i proširivanju arhive sadržaja te javnoj ulozi kojom ispunjava zadaće povezivanja, informiranja i obrazovanja, što mu priskrbljuje poseban status. Tu leži potencijal i prilika za povećanje prisutnosti i širenje svojih sadržaja.

Rashodi su velike stavke u financijskom poslovanju te imaju trend rasta. Zbog toga predstavljaju slabost za poslovanje. Zbog politike poslovanja, kao poduzeća upravljano državom, promjene su sporije, a opasnost od toga da se druge televizijske kuće brže prilagode promjenama, zahtjevima i željama korisnika veće. Stoga se u slabosti još ubrajaju ograničeno i „izvana“ diktirano upravljanje, organizacija, a neizostavno i politički utjecaj. Osim toga ovdje se može istaknuti nedostatak poznavanja i uvažavanja korisnika, potreba za zamjenom proizvodne tehnologije i repriziranje programa.

Premda HRT kao nacionalnu televiziju na neki način štiti država, gospodarska situacija i tržište odražavaju se i na njegovo poslovanje. Prijetnje s kojima se suočava su komercijalizacija medija, odljev stručnjaka i kompetentnog osoblja, povećanje konkurenata te gubitak vjerodostojnosti. Usto, tu su i financijski čimbenici – pad javnih prihoda i rast troškova. Zbog svega toga povlači se pitanje istovremeno racionalizacije i modernizacije poslovanja, što u nekim slučajevima može također zahtijevati reorganizaciju, a ujedno dovesti i do propitivanja vrijednosti i statusa HRT-a. Povećanje prihoda moglo bi se ostvariti većom

---

<sup>74</sup> Usp. *SWOT i strateški menadžment*.

[https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf), pristup ostvaren 13. 1. 2023.

uspješnosti marketinga i/ili otvaranjem novih izvora prihoda (npr. prodajom novih kanala i širenjem u regiji).

**Tablica 1. SWOT analiza HRT-a.<sup>75</sup>**

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dugogodišnja tradicija</li> <li>- lokalna, regionalna i nacionalna mreža</li> <li>- medijsko iskustvo</li> <li>- lojalni zaposlenici</li> <li>- stabilnost prihoda</li> <li>- informativnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- financijske obveze</li> <li>- organizacija i upravljanje</li> <li>- poznavanje i uvažavanje korisnika</li> <li>- proizvodna tehnologija</li> <li>- repriziranje</li> <li>- velik politički utjecaj</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mogućnost novih medija</li> <li>- domaći inovativni sadržaji</li> <li>- velika arhiva sadržaja</li> <li>- javna uloga: povezivanje, informiranje i obrazovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- komercijalizacija medija</li> <li>- odljev stručnjaka</li> <li>- gubitak vjerodostojnosti</li> <li>- pad javnih prihoda</li> <li>- rast troškova</li> <li>- povećanje broja konkurenata</li> </ul>

#### **4.4. Dugoročni i kratkoročni ciljevi medija**

U ostvarivanju programskih ciljeva i upravljanju programom Hrvatska radiotelevizija vodi se sljedećim strateškim ciljevima:

- „uravnoteženost doseg
- poboljšanje pozicije HRT-a na multimedijским i mobilnim platformama

<sup>75</sup> Izvor: rad autorice.

- prepoznatljiva kvaliteta
- dostupnost osobama koje teško prate redovitu programsku uslugu
- pokretanje društveno korisnih događaja i sudjelovanje u njima.<sup>76</sup>

U realizaciji prethodno navedenih strateških programskih ciljeva Poslovna jedinica Program HRT-a vodi se temeljnim vrijednostima poput načela:

- „univerzalnosti
- neovisnosti
- izvrsnosti
- inovativnosti
- raznolikosti
- odgovornosti prema javnosti.<sup>77</sup>

Kratkoročni i dugoročni ciljevi programskog usmjerenja HRT-a tijekom godina nisu se značajno mijenjali. Oni se naslanjaju na misijske ciljeve Hrvatske radiotelevizije među koje se ubrajaju:

- „stvarati vrijednosti za društvo i pojedinca
- čuvati, njegovati i promicati hrvatski nacionalni identitet, kulturu i hrvatski jezik
- promicati civilno društvo i demokratske standarde
- promicati aktivnosti usmjerene na ljudsko zdravlje te zdrav i održiv ekološki sustav
- poštovati različitosti i poticati na toleranciju
- promicati znanje, pomoći u obrazovanju, učenju i stjecanju novih vještina
- sudjelovati u kulturnom obogaćivanju i oslobađanju potencijala
- promicati povezivanje Republike Hrvatske s Hrvatima izvan Republike Hrvatske
- poticati kreativnost i inovativnost
- poticati poduzetništvo i pozitivno utjecati na gospodarska kretanja
- poticati solidarnost i humanost
- promicati medijsku kulturu i pismenost i sudjelovati u njihovu unapređivanju
- pomoći ljudima da razumiju svijet oko sebe i da se prilagode promjenama
- predstavljati Hrvatsku, njezine građane, županije, gradove i općine
- čuvati dignitet i promicati vrijednosti Domovinskog rata

---

<sup>76</sup> Program rada HRT-a za 2019. godinu, [https://arhiv-www.hrt.hr/fileadmin/video/PROG1Program\\_rada\\_HRT-a\\_za\\_2019\\_godinu\\_usvojen\\_na\\_16\\_sjednici\\_PV\\_14\\_12\\_2018.pdf](https://arhiv-www.hrt.hr/fileadmin/video/PROG1Program_rada_HRT-a_za_2019_godinu_usvojen_na_16_sjednici_PV_14_12_2018.pdf), pristup ostvaren 12. 1. 2023.

<sup>77</sup> *Ibidem.*

- upoznavati hrvatske građane sa svijetom i svijet s Hrvatskom
- očuvati i jačati povjerenje javnosti u javni medijski servis.<sup>78</sup>

#### 4.5. Strategija komuniciranja s javnostima

Kako bi se osiguralo kvalitetno djelovanje nužno je dobro ustrojstvo svih segmenata unutar HRT-a. To između ostalog podrazumijeva i dobru internu komunikaciju. Nakon uspostave kanala interne komunikacije potrebno je konstantno unaprjeđivati proces komuniciranja s krajnjim ciljem stvaranja stabilne unutarnje povezanosti među zaposlenicima. To se postiže povremenim zajedničkim sastancima putem kojih se uklanjaju prepreke u komunikaciji, poboljšanjem internog elektroničkog sustava komuniciranja te mehanizmom nagrade/stimulacije za postignute rezultate.

Glavna komunikacija je ona s javnosti. Komunikacija se najčešće ostvaruje na sljedeći način:

- priopćenjima za javnost,
- izjavama,
- intervjuima,
- *press* konferencijama,
- pojedinačnim pozivima na različite događaje,
- održavanjem različitih sastanaka.

Pri toj se komunikaciji s javnosti koriste sljedeći mediji:

- TV postaja,
- radio postaja,
- dnevni tisak,
- mrežna stranica HRT-a,
- novinske agencije,
- ankete,
- društvene mreže.

---

<sup>78</sup> Misija, <https://www.hrt.hr/hrt/misija/>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.

## 4.6. Oglašavanje

Kako je Hrvatska radiotelevizija jedina javna televizija na području Republike Hrvatske, javlja se nužnost plaćanja televizijske pristojbe – što je i najveći izvora prihoda. Hrvatska radiotelevizija financira se i putem oglašavanja, što čini drugi izvor prihoda. U tom pogledu Hrvatska radiotelevizija nudi:

1. televizijsko oglašavanje – vrši se putem HTV1, HTV2, HTV3, HRT4
2. radijsko oglašavanje – vrši se putem 1. programa, 2. programa, Radio Sljemena i HR mreže
3. oglašavanje na novim medijima – oglašavanje na internetskim stranicama, stranicama teleteksta
4. multimedijske pakete oglašavanja
5. izborna oglašavanje.<sup>79</sup>

Glavni oglašivači koji se javljaju na HRT-u su:

- trgovački lanci – Plodine, Kaufland, Lidl, Konzum
- poduzeća iz prehrambene industrije – Gavrilović, PIK, Zvijezda, Ledo, Podravka, Jamnica
- poduzeća iz prerađivačke industrije – Lesnina, Prima
- tv prodaja – Top Shop
- sportske kladionice i *casina* – Germania, PSK, Supersport.

Podaci o prosječnom trajanju oglašavanja nisu dostupni.

### 4.6.1. Cijene oglasnoga prostora

Cijene oglasnog prostora variraju ovisno o vremenu emitiranja. U nastavku su prikazane cijene emitiranja spota na programu HRT1 za 2022. godinu u trajanju od 30 sekundi. Cijena za 1 sekundu emitiranja spota određuje se linearno u odnosu na cijenu definiranu za 30 sekundi. Dakle, cijena izražena za 30 sekundi dijeli se s 30 kako bi se dobila cijena za 1 sekundu.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Usp. *Cjenik oglašavanja Hrvatske radiotelevizije s općim uvjetima*, <https://api.hrt.hr/media/64/df/cjenik-oglasavanja-hrvatske-radiotelevizije-s-opcim-uvjetima-2022-20220823105954.pdf>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.

<sup>80</sup> Usp. *Ibidem*.

**Tablica 2. Cijene oglašavanja na HRT1.<sup>81</sup>**

<b>Vrijeme</b>	<b>Oglašivački blok prije emisije</b>
	<b>Spot – trajanje 30 sekundi</b>
<b>01:00 – 06:00</b>	300,00 kn / 39,82 €
<b>06:00 – 07:00</b>	900,00 kn / 119,45 €
<b>07:00 – 11:00</b>	1.440,00 kn / 191,12 €
<b>11:00 – 14:00</b>	1.920,00 kn / 254,83 €
<b>14:00 – 16:00</b>	1.680,00 kn / 222,97 €
<b>16:00 – 18:00</b>	2.160,00 kn / 286,68 €
<b>18:00 – 19:00</b>	8.400,00 kn / 1.114,87 €
<b>19:00 – 22:00</b>	12.300,00 kn / 1.632,49 €
<b>22:00 – 23:00</b>	3.600,00 kn / 477,80 €
<b>23:00 – 00:00</b>	1.440,00 kn / 191,12 €
<b>00:00 – 01:00</b>	600,00 kn / 79,63 €

HRT isto tijekom godine primjenjuje programske indekse kojima je uloga uravnotežiti ponudu i potražnju oglasnog prostora. Indeksi mogu biti veći ili manji od 1, a tijekom godine mogu varirati, odnosno mijenjati se iz mjeseca u mjesec. HRT može primijeniti programski indeks za bilo koji program.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> *Ibidem.*

<sup>82</sup> *Ibidem.*

**Tablica 3. Cijene emitiranja po mjesecima na HRTI<sup>83</sup>**

<b>Mjesec</b>	<b>Mjesečni indeks cijena</b>
<b>Siječanj</b>	0,80
<b>Veljača</b>	0,80
<b>Ožujak</b>	1,00
<b>Travanj</b>	1,00
<b>Svibanj</b>	1,00
<b>Lipanj</b>	1,00
<b>Srpanj</b>	0,80
<b>Kolovoz</b>	0,80
<b>Rujan</b>	1,00
<b>Listopad</b>	1,00
<b>Studeni</b>	1,00
<b>Prosinac</b>	1,00

---

<sup>83</sup> *Ibidem.*



## 5. ZAKLJUČAK

U ovom je radu definirana problematika javnog medijskog servisa kroz HRT, koje se definira kao državno (javno) poduzeće. Državna poduzeća sve više pokazuju da nisu otporna na tržišne promjene i turbulencije, pa je intencija suvremenih ekonomija da se ta poduzeća privatiziraju, osim onih od vitalnog interesa za državno funkcioniranje. Nažalost, javnost često kritizira rad HRT-a jer su stanovnici obvezni plaćati njihovu pristojbu za razliku od privatnih (komercijalnih televizijskih kuća), zanemarujući činjenicu da se pristojba plaća zbog posjedovanja prijemnika, a ne praćenja programa.

Kako se poslovno okruženje u današnje vrijeme brzo razvija i mijenja, smatra se da jedino svakodnevni nadzor nad troškovima može polučiti uspjeh i osigurati poduzeću stabilnu poziciju na tržištu. Mnogi su čimbenici koji utječu na metode upravljanja poduzećem – neki od njih su konkurencija, ograničenost resursa, pojačan i ubrzan razvoj proizvodnih i informacijskih tehnologija i dr. Državna su poduzeća u dinamici poslovanja gotovo dijametralno suprotna privatnima te ih karakterizira sporost i birokracija, koje otežavaju i usporavaju prilagodbu poslovanja.

Hrvatska radiotelevizija (HRT) definirana je Zakonom o Hrvatskoj radioteleviziji kao pravna osoba sa statusom javne ustanove. Iz tog Zakona proizlazi i opis cjelokupne djelatnosti HRT-a, njegova funkcija i sadržaj usluga koje nudi, a propisano je također na koji se način financira, kako obavlja svoju djelatnost, tko njime upravlja te tko vrši nadzor nad radom.

HRT danas ima četiri zemaljska televizijska programa, tri nacionalne radiopostaje, osam regionalnih radiopostaja te osam regionalnih televizijskih centara. Osim na televiziji i radiju prisutan je na mreži preko internetskog portala te također u svom sastavu ima Simfonijski orkestar, Jazz orkestar, Tamburaški orkestar i Zbor.

Statistike pokazuju kako su programi HRT-a najgledaniji u periodu od siječnja do travnja 2020. godine i u periodu 2022. godine kada je počela ruska invazija na Ukrajinu. Važan iskorak u svom djelovanju HRT je napravio u ožujku 2020. godine kada je, zahvaljujući profesionalnosti i brznoj reakciji vlastitih zaposlenika, u samo nekoliko sati stvoren program koji se prilagodio situaciji u kojoj su stanovnici bili pogođeni pandemijom COVID-19, pa su se osmislili programi „Škola na trećem“ i „Zajedno za zdravlje“. Kada je rat u Ukrajini krenuo, HTV4 prve je vijesti imao već u 6 ujutro, sljedeće u 7 sati, a potom su krenuli s izvanrednom emisijom.

HRT je ponovno i u ovoj krizi pokazao koliko je važan javni servis u svakoj zemlji. Nije prvi put u posljednje dvije godine da su zaposlenici HRT-a odmah izašli na teren i imali cjelodnevne izvještaje – jer to je bio slučaj i nakon zagrebačkog, kao i petrinjskog potresa.

U budućnosti će se Hrvatska radiotelevizija morati maksimalno posvetiti željama gledatelja kada je riječ o televizijskom programu. Svakako će biti neophodno pratiti inovacije u tehnologijama kako bi se što kvalitetnije emisije mogle pripremati za gledatelje. Za sva četiri programa televizije potrebne su nove, inovativne emisije različitog karaktera. Dugi niz godina Hrvatska radiotelevizija ne snima humoristične emisije koje su imale značajnu gledanost u prošlosti, pa bi se u programu trebalo osvrnuti i na taj segment.

Svakako je potrebno više popratiti sportska događanja – na tjednoj razini mogu se naći eventualno jedna ili dva sportska događaja koja se uživo prenose te je potrebno popratiti sve vrste sportova. Najveća mana Hrvatske radiotelevizije je prikazivanje izrazito starih filmova, na godišnjoj se razini pojedini filmovi emitiraju i do pet puta! Svakako je potreban veći fokus na prikazivanje domaćih i stranih filmova novijeg datuma.

Sve je to nužno uskladiti kako bi HRT i dalje mogao nuditi kvalitetne sadržaje zadržavajući već stečenu publiku i privlačeći novu, ne zanemarujući svoju ulogu javnog medijskog servisa i sve financijske izazove koji pred njim stoje kao javnim poduzećem.

## LITERATURA

1. Antić, Teodor: *Ustrojstvo i djelokrug javnog sektora*, Pravni fakultet Sveučilišta, Rijeka, 2014.
2. Antolović, Kamilo; Haramija, Predrag: *Odgovorno oglašavanje: pravo i etika u tržišnom komuniciranju*, K&K promotion: HURA, Zagreb, 2015.
3. Bajo, Anto; Jurlina Alibegović, Dubravka: *Javne financije lokalnih jedinica vlasti*, Institut za javne financije, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
4. Bejaković, Predrag; Vukšić, Goran; Bratić, Vjekoslav: Veličina javnog sektora u Hrvatskoj, *Hrvatska i komparativna državna uprava. Časopis za teoriju i praksu javne uprave*, Vol. 11, No. 1, 2011, str. 99 – 125, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/132524>, pristup ostvaren 16. 1. 2023.
5. Car, Viktorija: Konvergirani javni medijski servis, *Politička misao*, Vol. XLIV, No. 2, 2007, str. 113 – 127, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/file/32512>, pristup ostvaren 19. 1. 2023.
6. Gelb, Zlatan: Nastup na televiziji, *MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, Vol. 1, No. 2, 2007, str. 163 – 178. preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/41592>, pristup ostvaren 17. 12. 2022.
7. Kauzlarić, Goran: *Marketing – alat uspješnih – priručnik za poslovne ljude kojima marketing nije struka*, Alineja, Zagreb, 1996.
8. Kesić, Tanja: *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003.
9. Koprić, Ivan; Musa, Anamarija; Đulabić, Vedran: Europski standardi regulacije službi od općeg interesa: (kvazi)nezavisna regulacijska tijela u izgradnji modernog kapitalizma, *Hrvatska javna uprava*, Vol. 8, No. 3, 2008, str. 647 – 688, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/file/199963>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.
10. Kotler, Philip; Lane Keller, Kevin; Martinović, Maja: *Upravljanje marketingom: uključuje slučajeve iz poslovanja u Hrvatskoj i regiji*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2014.
11. Matković, Damir: *Televizija: igračka našeg stoljeća*, AGM, Zagreb, 1995.
12. Marković, Marina. Javne nabavke kao način realizacije javno-privatnog partnerstva, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 9., preuzeto sa

<https://singipedia.singidunum.ac.rs/preuzmi/41467-javne-nabavke-kao-nacin-realizacije-javno-privatnog-partnerstva/1546>, pristup ostvaren 2. 2. 2023.

13. Mečev, Dijana; Grubišić, Dragana: Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu hrvatskog ICT sektora; *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 29, No. 2, 2020, str. 327 – 345, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/clanak/360824>, pristup ostvaren 16. 1. 2023.
14. Meerman Scott, David: *Marketing & PR u stvarnom vremenu: kako trenutačno uključiti svoje tržište, povezati se s klijentima, te stvoriti proizvode koji razvijaju vaše poslovanje u sadašnjem trenutku*, Zagreb, Dva i dva, 2011.
15. Radman, Goran: Program rada i upravljanja HRT-om 2013.-2018., *Medijska istraživanja*, Vol. 18, No. 2, 2012, str. 73 – 96, preuzeto sa <https://hrcak.srce.hr/file/146946>, pristup ostvaren 19. 5. 2020.

#### Internetski izvori:

1. *Cjenik oglašavanja Hrvatske radiotelevizije s općim uvjetima*, <https://api.hrt.hr/media/64/df/cjenik-oglasavanja-hrvatske-radiotelevizije-s-opcim-uvjetima-2022-20220823105954.pdf>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.
2. *Cost-benefit analiza*, <https://izlog.limun.hr/default.aspx?id=45&vgId=349445&termId=25628>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.
3. *Dobitnici medijske nagrade „Zlatni studio“*, <https://magazin.hrt.hr/zabava/hrt-ovi-dobitnici-medijske-nagrade-zlatni-studio-5227523>, pristup ostvaren 16. 1. 2023.
4. *Ekonomska propaganda*, <http://marketing-e.weebly.com/ekonomska-propaganda.html>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.
5. *Financijski plan HRT-a za 2022. godinu*, <https://api.hrt.hr/media/8f/2f/financijski-plan-za-2022-godinu-20211213143840.pdf>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.
6. *Izješće o radu (poslovanju) HRT-a za 2021.*, <https://api.hrt.hr/media/eb/d4/izvjestaj-o-radu-hrt-a-u-2022-29062022-20220630093318.pdf>, pristup ostvaren 13. 1. 2023.
7. *Jutarnji.hr: Velika promjena na vrhu, s HRT-a se pohvalili uspjehom: „Nakon 10 godina u sjeni komercijalnih televizija, opet smo najgledaniji“*, <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/velika-promjena-na-vrhu-s-hrt-a-se-pohvalili-uspjehom-nakon-10-godina-u-sjeni-komercijalnih-televizija-opet-smo-najgledaniji-10167955>, pristup ostvaren 19. 1. 2023.

8. Kostić, Ivana: *Javna preduzeća i upravljanja javnim preduzećima*, <https://zdocs.pub/doc/javna-preduzeca-i-upravljanja-javnim-preduzecima-y01rlj43ov1g>, pristup ostvaren 12. 2. 2023.
9. *Marketing*, [http://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/ahvn/irma\\_dracic/marketing\\_sub.pdf](http://www.buzet.hr/fileadmin/dokumenti/ahvn/irma_dracic/marketing_sub.pdf), pristup ostvaren 9. 1. 2023.
10. *Masovni mediji, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=39312>, pristup ostvaren 19. 1. 2023.
11. *Misija*, <https://www.hrt.hr/hrt/misija/>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.
12. *Najčešće postavljena pitanja*, <https://arhiv-www.hrt.hr/najcesce-postavljena-pitanja/>, pristup ostvaren 19. 1. 2023.
13. *Povijest HRT-a*, <https://arhiv-www.hrt.hr/povijest-hrt-a/>, pristup ostvaren 9. 1. 2023.
14. *Program rada HRT-a za 2019. godinu*, [https://arhiv-www.hrt.hr/fileadmin/video/PROG1Program\\_rada\\_HRT-a\\_za\\_2019\\_godinu\\_usvojen\\_na\\_16\\_sjednici\\_PV\\_14\\_12\\_2018.pdf](https://arhiv-www.hrt.hr/fileadmin/video/PROG1Program_rada_HRT-a_za_2019_godinu_usvojen_na_16_sjednici_PV_14_12_2018.pdf), pristup ostvaren 9. 1. 2023.
15. *SWOT i strateški menadžment*, [https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf), pristup ostvaren 13. 1. 2023.
16. *Što sve proizvodi HRT?*, <https://o-nama.hrt.hr/pristojba/pristojba-4431>, pristup ostvaren 16. 1. 2023.
17. *Tportal.hr: HRT najgledanija televizija u siječnju*, <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/hrt-najgledanija-televizija-u-sijecnju-20220216>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.
18. *Tportal.hr: HRT nakon 10 godina ponovno najgledanija televizija u Hrvatskoj*, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/hrt-nakon-10-godina-ponovno-najgledanija-televizija-u-hrvatskoj-20200403>, pristup ostvaren 12. 1. 2023.
19. *United Nations: UN News*, <https://news.un.org/en/story/2022/03/1113702>, pristup ostvaren 2. 2. 2023.
20. *Večernji.hr: Objavljeni podaci o gledanosti televizija za siječanj 2022.: HTV i dalje najgledaniji*, <https://www.vecernji.hr/showbiz/objavljeni-podaci-o-gledanosti-televizija-za-sijecanj-2022-htv-i-dalje-najgledaniji-1563738>, pristup ostvaren 19. 1. 2023.

21. *Zakon o Hrvatskoj radioteleviziji*, NN 94/18, <https://www.zakon.hr/z/392/Zakon-o-Hrvatskoj-radioteleviziji>, pristup ostvaren 26. 1. 2023.

## **POPIS SLIKA**

**Slika 1:** *Prikaz zastupljenosti medija u oglašavanju, prema vrsti medija, str. 9.*

**Slika 2:** *Organizacijska struktura Hrvatske radiotelevizije, str. 23.*

**Slika 3:** *Prikaz gledanosti televizijskih programa u ožujku 2022. godine, str. 25.*

## **POPIS GRAFIKONA**

**Grafikon 1:** *Struktura prihoda, str. 28.*

**Grafikon 2:** *Struktura rashoda, str. 29.*

## **POPIS TABLICA**

**Tablica 1:** *SWOT analiza HRT-a, str. 33.*

**Tablica 2:** *Cijene oglašavanja na HRT1, str. 37.*

**Tablica 3:** *Cijene emitiranja po mjesecima na HRT1, str. 38.*