

Upravljanje medijskim koncernima na primjeru Styria Media Grupe AG

Zajec, Ema

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:180:210161>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

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



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Ema Zajec

**Upravljanje medijskim koncernima na
primjeru Styria Media Grupe AG**

završni rad

na

stručnom prijediplomskom studiju

Zagreb, rujan, 2023. godine

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Stručni prijediplomski studij marketinga i komunikacija
Smjer manager komunikacija

**Upravljanje medijskim koncernima na
primjeru Styria Media Grupe AG**

MENTOR

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

STUDENT

Ema Zajec

Zagreb, rujan, 2023. godine

Sažetak

Ako nešto nije objavljeno u tisku, kao da se nije ni dogodilo - svima nam je dobro poznata teza. No, je li baš tako? Pogledavši unazad poprilično se promijenio svijet u kojem živimo i to u svim segmentima. Vrijeme je novac, brzina je način života, tehnološke novosti od prijeke su važnosti, a informacija je ono najvažnije. Još prije desetak godina bilo je uvriježeno informirati se u dnevnom tisku čitajući o događaju koji se dogodio nekoliko dana ranije. Taj zastarjeli, tromi način sada je prošlost. Još 2001. godine vlasnik vodećeg hrvatskog dnevnika, Večernjeg lista, postaje poznati austrijski koncern *Styria Media Group AG*. Njihovi su menadžeri istražili tržište i znajući da bi Večernji list zadržao leadersku poziciju, mora doći do promjena i biti u korak s vremenom. Ubrzo dolazi do regionalizacije, pa se u tiskovine svakodnevno umeću posebni prilozima baš iz županije u kojoj se prodaje određeni dnevnik. To je izazvalo veliko zanimanje čitatelja čiji se broj svakodnevno povećavao. Naravno, najveći razlog bile su priče koje govore o ljudima i izvještavanja direktno s terena. Rad iz redakcije sve više postaje prošlost, a izlazak na teren svakodnevnica. Biti uvijek korak ispred konkurencije bio je i ostao stalni cilj. Sve planirano se i ostvarivalo i to ne samo u *Večernjem listu*, već i u *Poslovnom dnevniku*, kao i u *24sata*, koji su svi dio koncerna *Styria*. Ubrzano se razvijao i digital, iako je tu do izražaja došla brzina. Naime, suvremeni čitatelj želi odmah saznati novosti, pa iskusni novinari, odlična tehnologija i uređivačka koncepcija i u tom su području postigli i postižu respektabilne rezultate i portal Večernjeg lista redovno je među vodećima. Kako je oglašavanje primarno financiranje, a prodaja tiskovina tek sekundarno - sve se više ulaže u digital, te na taj način najbrže dolazi do čitatelja. Zato se osmišljavaju posebne kampanje za oglašivače koji za plasman proizvoda kombiniraju web i print, a djelatnici Odjela prodaje izrađuju ponude personalizirane za određenog klijenta, ali pun pogodak je i novost koja je uvedena 2020. godine – specijalizirani projekti. Vezani za turizam, gospodarstvo, ekologiju, kulturu i brojne druge teme polučili su odličan uspjeh. Oglašavanje istih te tematske konferencije s eminentnim sugovornicima naišle su na veliko zanimanje. Dokaz je i projekt Rezolucija Zemlja, ekološki projekt koji je nakon samo godinu dana trajanja u Sjedinjenim Američkim Državama u svibnju 2023. godine dobio nagradu najboljeg svjetskog projekta u kategoriji društveno odgovornog poslovanja.

Ključne riječi: *tiskani mediji, digital, čitatelji, brzina, Styria, menadžeri u medijima, projekti.*

Summary

If something isn't published in the press, it's as if it didn't even happen - we're all familiar with the thesis. But is it really so? Looking back, the world we live in has changed quite a bit in all segments. Time is money, speed is a way of life, technological innovations are of utmost importance, and information is the most important thing. Even ten years ago, it was customary to get information in the daily press by reading about an event that happened a few days earlier. That outdated, sluggish way is now a thing of the past. Back in 2001, the famous Austrian concern Styria Media Group AG became the owner of the leading Croatian daily, Večernji list. Their managers have researched the market and knowing that in order for Večernji list to maintain its leadership position, there must be changes and be in step with the times. Regionalization soon takes place, so daily special contributions are inserted into the press from the county where the particular newspaper is sold. This aroused great interest among readers, whose number increased daily. Of course, the biggest reason was the stories that talk about people and reporting directly from the field. Work from the newsroom is increasingly becoming a thing of the past, and going out into the field is every day. Always being one step ahead of the competition was and remains a constant goal. Everything was planned and realized, not only in Večernji list, but also in Poslovni dnevnik, as well as in 24sata, which are all part of the Styria concern. Digital also developed rapidly, although this is where speed came to the fore. Namely, the modern reader wants to know the news immediately, so experienced journalists, excellent technology and editorial concept have achieved and are achieving respectable results in this area, and the Večernji list portal is regularly among the leaders. As advertising is the primary financing, and the sale of print media is only secondary - more and more is being invested in digital, which is the fastest way to reach readers. That's why special campaigns are designed for advertisers that combine web and print for product placement, and sales department employees create personalized offers for a specific client. But the novelty that was introduced in 2020 is also a hit - specialized projects. Related to tourism, economy, ecology, culture and numerous other topics, they achieved great success. Their advertising and thematic conferences with eminent interlocutors met with great interest. The proof is also the Earth Resolution project, an ecological project that, after only one year of operation in the United States of America in May 2023, received the award of the best world project in the category of socially responsible business.

Keywords: *print media, digital, readers, speed, Styria, media managers, projects.*

U Zagrebu, rujan 2023. godine

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Upravljanje medijskim koncernima na primjeru Styria Media Grupe AG

izradio/la samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora

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

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim prijediplomskim i stručnim diplomskim 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

Upravljanje medijskim koncernima na primjeru Styria Media Grupe AG

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti NN 119/2022).

Ime i prezime studenta:

Ema Zajec

OIB: 69542872467

(potpis)

Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. ANALIZA STANJA MEDIJSKOG KONCERNA STYRIA MEDIA GRUPA AG	2
2.1. Kratki povijesni pregled razvoja	2
2.2. Proizvodi i usluge <i>Styria Media Grupe AG</i>	4
2.3. Uređivačka koncepcija - stvaranje jakih raznolikih medijskih brendova unutar medijskog koncerna	6
2.4. Upravljačka menadžerska struktura	10
2.5. Uloga <i>Styria Media Grupe AG</i> na hrvatskoj medijskoj sceni	12
2.6. Analiza konkurencije – između portala i tiskanih izdanja	13
2.7. Financijski pokazatelji u kontekstu pandemije i tržišnog pozicioniranja.....	15
3. ISPITIVANJE OKOLINE	17
4. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA <i>STYRIA MEDIA GRUPE AG</i>	20
5. MARKETING MEDIJA – FOKUS NA TISKANA I INTERNETSKA IZDANJA	22
6. ZAKLJUČAK.....	25
LITERATURA I IZVORI.....	26

1. UVOD

Styria Media Grupa AG u Hrvatskoj po mnogočemu se razlikuje od ostalih medijskih kuća na ovim prostorima. Iako je svima osnova poslovanja postati vodeći u printu i u digitalu, u mnogome se i razlikuju. Prije svega to je nastojanje stvaranja bliske veze između tvrtke, točnije Uprave i zaposlenika. Kako bi to ostvarili kontinuirano rade na poboljšanjima i poduzimanju aktivnosti koje podržavaju i osnažuju djelovanje zaposlenika u skladu s ključnim vrijednostima koje se njeguju na razini cijelog *Styria* koncerna.

Ključne „vrijednosti na kojima temelje poslovanje su neovisnost, poduzetnički duh, odgovornost, inovativnost, odvažnost i suradnja.“¹ U skladu s korporativnim vrijednostima razvili su i neka interna pravila kako bi poboljšali protok informacija i razmjenu znanja među svim zaposlenicima. Pravilo koje se spominje kroz razgovor s dionicima grupacije je pravilo „otvorenih vrata“, odnosno ustaljena praksa unutar organizacije kojom se potiče pojedince u nedoumici da svojim nadređenima postavljaju pitanja sve dok ne pronađu zadovoljavajuće rješenje.

U *Styriji* se međusobno oslovljava imenom, bez obzira na razinu i godine zaposlenika, te radi brže i bolje komunikacije na svim razinama. *Styria* je vodeća medijska grupacija u Hrvatskoj s primarnom i sekundarnom konkurencijom, međutim svojim internetskim i tiskanim izdanjima, kao i organizacijom *evenata* uvelike postiže konkurentnost na tržištu i ističe se kao medijski koncern ovog stoljeća. Lidersku poziciju ne shvaćaju olako, niti kao nešto samo po sebi razumljivo, već svakodnevno rade na novostima, preuzimaju svjetske trendove u rekordnom roku, te ih primjenjuju u svom poslovanju. Tromi i spori koncerni pripadaju prošlosti, a sve novosti prihvaćaju odmah ili pak, poučeni željama i ukusima krajnjih korisnika, sami proizvode nove načine poslovanja da bi osvježili i unaprijedili grupu, te tako zadovoljili današnje izbirljivo tržište.

¹ „Predstavljamo poslodavce: Styria najjači multimedijalni brend u Hrvatskoj“, *Poslovni.hr*, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/predstavljamo-poslodavce-styria-najjaci-multimedijalni-brend-u-hrvatskoj-252940>, pristup ostvaren 5. 7. 2023.

2. ANALIZA STANJA MEDIJSKOG KONCERNA STYRIA MEDIA GRUPA AG

2.1. Kratki povijesni pregled razvoja

Grupacija *Styria Media Grupa AG* trenutno se sastoji od više međusobno povezanih tvrtki čija poslovna vizija predstavlja budućnost tiskanih medija uz naglasak na element tradicije koji je omogućio njezin današnji oblik i etablirani položaj u svijetu masovnih medija. Grupacija, naime ima bogatu povijesnu pozadinu koja se proteže kroz različite povijesne periode, a samim time i trendove, te druge utjecaje koji su nedvojbeno imali utisak na temeljne vrijednosti i principe rada koje danas grupacija predstavlja. Povijest poduzeća vezana započinje s osnivanjem Katholischer Preßverein u rujnu 1869. u Grazu.²

Te su godine štajerski katolici odlučili pružati otpor i informirati javnost o kulturi putem vlastitog novinarskog rada. U tadašnjem dobu, tisak je bio jedini medij sa sposobnošću da potakne preoblikovanje umova i širenje kulturnih horizonta. Drugim riječima, tisak je imao pokretačku moć, koja je inspirirala brojne društvene promjene. Tiskana je riječ, između ostalog bila i jedini izvor informacija, a ljudi željni znanja o činjenicama i saznanjima o svojoj okolini i svijetu u kojemu žive i rade.³

Kvaliteta rada i proizvoda, vjerodostojnost, ravnoteža između humanosti i organizacijske učinkovitosti, kao i uzimanje u obzir najnovijih tehničkih standarda, učinili su *Styriju* poznatim imenom na tržištu masovnih tradicionalnih medija. Svoj današnji uspjeh duguju dobrim temeljima, postavljenima još na samome kraju devetnaestoga stoljeća prošlog milenija. Kako i sami ističu na svojim službenim internetskim stranicama; vodeća načela tvrtke u tim godinama bila su "*Fide, Arte, Industria*", što u prijevodu znači vjera, umjetnost i energija.⁴

Styria Media Grupa AG, zaista neguje svoju povijest i porijeklo, stoga je detaljan pregled razvoja od poduzetničkog pothvata entuzijasta, do danas medijske grupe koja posluje u više

² Usp. Die Furche. *Die Styria Media Group, der Mutterkonzern der FURCHE, feiert ihr 150-jähriges Bestehen*. 2019. Retrieved from: <https://www.furche.at/feuilleton/medien/medien-und-menschen-1029752>, pristup ostvaren 20. srpnja 2023.

³ Usp. Styria Media Group. *The future needs an origin*. 2021. Retrieved from: <https://www.styria.com/en/ueber-uns/geschichte>, pristup ostvaren 20. srpnja 2023.

⁴*Ibid.*

zemalja detaljno prikazan na službenim stranicama grupacije. U tekstu rada slijedi kratak osvrt na najvažnije povijesne događaje koji su *Styriju* već tada oblikovali u ono što je danas.

- Osniva se *Kleine Zeitung* 1904. godine, koji je bio dizajniran je kao dnevni list za širu javnost bez obzira socijalno porijeklo, obrazovanje i vjerske ili političke stavove.⁵
- Nakon prijelaza iz monarhije u republiku, štajerske novine i knjige pratile su privatni i javni život informacijama, kritikom i orijentacijom. Ekonomske turbulencije tijekom 1920-ih, kao i sve veća politička polarizacija zemlje, također su utjecale na tvrtku budući da je zbog svoje osnovne orijentacije na kršćanske vrijednosti, Štajerska bila trn u oku nacional-socijalistima. *Preßvereinsanstalten* (naziv za regionalnu upravu NSDAP-a⁶) je na sam dan "Anschlussa" (aneksije) Austrije u Njemačkom Reichu započela s uhićenjima, otkazima i "*Gleichschaltung*"⁷ novina.
- *Katholischer Preßverein* preoblikovan je u *Preßverein* u Grazu, u njemu su radili članovi stranke NS. Kako bi se dokumentirao raskid s tradicijom i kulturom tvrtke, naziv Styria izbačen je iz svih službenih naziva tvrtki. Koliko je brutalni pristup može se vidjeti iz osobne sudbine bivšeg generalnog direktora Štajerske Karla Maria Stepana, koji je - zajedno s mnogim drugima - morao proći kroz mnoge gorke godine u zatvorima i koncentracijskim logorima zbog svojih uvjerenja.⁸
- 1945. godine Karl Maria Stepan se vratio - neslomljen, spreman za dijalog i pomirenje - u Štajersku, gdje je svom snagom svog intelektualnog i moralnog autoriteta zagovarao obnovu tvrtke. Kako se *Kleine Zeitung* mogao ponovno predstaviti na tržištu 1948. godine, njegovi temeljni ciljevi bili su nesporni - unatoč svim nesigurnostima u ekonomskim pitanjima. Lekcije naučene iz novije povijesti trebale bi imati snažan glas: neovisnost o svim političkim strankama i ekonomskim skupinama moći, podrška parlamentarnoj demokraciji, promicanje razmjene ideja između bitnih intelektualnih struja toga doba i - tako reći u njegovoj osnovi - zaštita čovječanstva.⁹

⁵*Ibid.*

⁶ Nacionalsocijalistička njemačka radnička stranka, stranka ekstremne desnice vođena od strane Adolfa Hitlera čije se djelovanje veže uz antisemitizam, antikomunizam i općenito najgore zločine protiv čovječanstva i humanosti

⁷ Navedeni termin odnosi se na stvaranje jedinog dopuštenog mišljenja u okviru uspostave vlasti od strane nacionalsocijalističke stranke u Njemačkoj

⁸ Usp. Styria Media Group. *The future needs an origin*. 2021. Retrieved from: <https://www.styria.com/en/ueber-uns/geschichte>, pristup ostvaren 20. srpnja 2023.

⁹ *Ibid.*

- Činjenica da je takav ambiciozan projekt mogao postati stvarnost na dulje vremensko razdoblje uglavnom je bila zasluga onih zaposlenika koji su ga zagovarali u svojim mislima i postupcima - također ako im je bilo neugodno. Vjerojatno ne slučajno, i javnost i kritičari su objavama izdavačke kuće *Styria* dodijelili atribut "hrabre knjige". Stoga je već vrlo rano uvjerenje da kritičko, neovisno izvještavanje i obdanište značenjem mogu postati učinkoviti samo ako se kombiniraju s poduzetničkom snagom i financijskom sigurnošću bilo dio osnovnih principa korporativne strategije. Ova veza tekstualne težnje i gospodarskog uspjeha u Štajerskoj uvijek se smatrala stvarnim izazovom u izdavaštvu, pogotovo imena Hannsa Sassmanna, Fritza.¹⁰

2.2. Proizvodi i usluge *Styria Media Grupe AG*

„Konzern *Styria Media Grupa AG* osnovan je 1869. godine i jedan je od najvećih medijskih koncerna u Austriji, Hrvatskoj i Sloveniji“¹¹, čiji sastav broji pregršt dnevnih novina, tjednika, magazinskih izdanja, a u svom portfelju broji dvije radijske postaje i više od 20 internetskih portala. Da je uvijek u skladu sa svjetskim trendovima i važnošću brzine informiranja dokaz je i osnivanje studija *Večernji TV* u siječnju 2018. godine. Za tek nešto više od godinu dana postojanja zauzeo je respektabilno mjesto izvještavanja. Svakodnevno donosi razgovore reportera i komentatora *Večernjeg lista* s osobama koje su najvažniji akteri događanja bilo u svijetu politike, sporta, kulture ili pak domaće estrade.¹²

Analiziraju se događaji i fenomeni uz gostovanja u studiju *Večernjeg TV* eminentnih stručnjaka iz raznih područja. Prednost je mogućnost brzog reagiranja. Primjerice, prije godinu dana kada su tek počele naznake mogućih ruskih napada na Ukrajinu, u studiju su gostovali vojni analitičari i svojom stručnošću i iskustvom objasnili da će se napad neminovno dogoditi, ali i što će se u narednom razdoblju događati, te kakve će to posljedice imati. Ljudima u Hrvatskoj, koji su ne tako davno doživjeli Domovinski rat bilo je to ponovno podsjećanje na događanja s početka 90-ih godina uz misao da ipak neće biti rata na prostorima Ukrajine. S druge strane, gosti u studiju *Večernjeg TV* bili su potpuno u pravu, a njihove analize i

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ <https://www.styria.com/de>, pristup ostvaren 5. 7. 2023.

¹² Usp. Lijović, Danijel: „20 godina portala Večernjeg lista: Evo kako smo počeli i kako se redakcija mijenjala!“, <https://www.vecernji.hr/vijesti/20-godina-portala-vecernjeg-lista-evo-kako-smo-poceli-i-kako-se-redakcija-mijenjala-1299616>, pristup ostvaren 25. srpnja 2023.

objašnjavanja svakodnevno su izazivali ogromno zanimanje čitatelja koji su enormno mnogo pratili *Večernji TV*.

Današnji svijet teži brzini informacija, pa nije čudno da takvu mogućnost čitatelji/gledatelji odlično prihvaćaju jer znaju da će željenu informaciju dobiti gotovo istovremeno kada se nešto dogodi, ali i objašnjenje i analizu onih koji su doista upućeni u tematiku.

Cijeli koncern *Styria* ima više od 2800 zaposlenika i honorarnih suradnika koji proizvode ili osmišljavaju brojne proizvode.

Proizvodi i usluge koje nude su:

Tiskana izdanja (print):

- o *Večernji list*
- o *Poslovni dnevnik*
- o *24sata*
- o razni magazini i prilogi
- o specijalna izdanja

Portali, digitalna izdanja (web):

- o vecernji.hr
- o vecernji.ba
- o poslovni.hr
- o ordinacija.vecernji.hr
- o diva.vecernji.hr
- o living.vecernji.hr
- o vojnepovijest.vecernji.hr

- o mojahrvatska.vecernji.hr
- o sjecanje.vecernji.hr
- o lokalni.vecernji.hr
- o blog.vecernji.hr
- o večernji TV

News/specijalizirani web portali

- o 24sata.hr
- o express.24sata.hr
- o miss7.24sata.hr
- o miss7mama.24sata.hr
- o miss7zdrava.24sata.hr
- o miss7.24sata.hr/miss-7-blog
- o gastro.24sata.hr
- o Joomboos (YT kanal, magazin, web portal)

2.3. Uređivačka koncepcija – stvaranje jakih i raznolikih medijskih brendova unutar medijskog koncerna

Svaka tvrtka unutar *Styria Media Grupe AG* ima svoju uređivačku koncepciju. Posebno se mogu istaknuti razlike kod *Večernjeg lista*, *Poslovnog dnevnika* te *24sata*. Ima među njima sličnosti, a to je prije svega točno i brzo izvještavanje. Naravno i brojne različitosti jer protok vremena pokazao je i neke nove potrebe i neke nove želje čitatelja. Ići u korak s vremenom u medijskom je svijetu nasušna potreba. Ako nije tako, konkurencija će iskoristiti moguću

tromost, pa i zavladatai, stoga u svakom medijskom sustavu bez obzira na to o kojem se načinu izvještavanja radi – treba osluškiivati tržište i uvijek ići ne samo u korak s vremenom, nego pronaći sve moguće načine da bismo bili ispred vremena. To je jedini recept za vodeću poziciju, jer tržište je strogo i izbirljivo i vrlo se brzo zasiti jednoličnosti.

Prvi hrvatski žuti tisak; odnosno tabloid nastao je 2005. ulaskom austrijske medijske kuća *Styria* na hrvatskog tržište i pokretanjem izdanja dnevnih novina naziva *24sata*. Prvi broj *24sata* svoju premijeru je doživio 2. ožujka 2005. godine. Takve su novine bile potpuno iznenađenje za do tada uglavnom tradicionalno medijsko tržište u Hrvatskoj. Novine su se razlikovale od ostalih i po formatu i po sadržaju, budući da uglavnom sadrže tabloidne tekstove, a vijesti iz svijeta kulture i politike pokrivaj na satiričan način uz mnoštvo velikih fotografija i senzacionalističke naslove.¹³

Kada se neka nova tiskovina pojavi na tržištu uvijek izazove veliko zanimanje jer čitatelji uvijek žele provjeriti o čemu je riječ. Tako su prvi brojevi dnevnika *24sata* doslovce razgrabljeni, a mnogi se još sjećaju da su se reklamirali kao „male novine velikog sadržaja“, te su djelovali i pod sloganom „cijela istina u pola cijene“. Tek rijetki su im prognozirali opstanak, ali *Styria* je s novim proizvodom napravila iskorak na tržištu, ali i pridobila veliki dio populacije koji su kasnije postali vjerni čitatelji.

To se uglavnom odnosi na najmlađe čitatelje – one od 18 do 22 godine, kao i na one starije od 60 godina. Razlog je jednostavan: oni žele manje komentara, manje analiza, ali ipak biti informirani, no na drugačiji i njima pristupačniji način. Kratke vijesti, više priča s terena s običnim jednostavnim ljudima i njihovim svakodnevnim problemima s kojima se lako poistovjetiti. Također, dobro prolaze i priče o estradnim zvijezdama i njihovim bračnim ili poslovnim tajnama. Neminovno i križaljke za razbibrigu, ali i česte nagradne igre koje uvijek izazivaju veliki interes.

Večernji list se često nađe na meti čitatelja i konkurentskih medija kao politički opredijeljena novina. Prvi broj *Večernjeg lista* izašao je 1. srpnja 1959. godine. Prošao je razne faze uređivanja, te uglavnom vrlo uspješne prilagodbi čitateljima, uglavnom vrlo uspješno, pa nije čudno da je zavladao tržištem u cijeloj bivšoj državi. Kada je Hrvatska postala samostalna

¹³ Usp. Ivanuš, Željana: „Studija slučaja 24sata: mjesto edukativnih tema u tabloidnom novinarstvu“, *Medijska istraživanja*, Vol. 26. No. 1., str. 109 – 128, str. 111. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=349035 (pristup ostvaren 29. ožujka 2021.)

i neovisna država, tržište se drastično smanjilo, ali uredništvo je reagiralo promptno, zadržalo čitatelje s područja Republike Hrvatske, a što je posebno važno – pridobilo i neke nove. Shvatili su da ljude među inim događanjima, poglavito zanimaju novosti s njihovog područja. Tako su se ojačala regionalna izdanja.¹⁴

To je još nešto po čemu se taj dnevni list uvelike razlikovao od svih ostalih. Iako je *Večernjak* na nivou Hrvatske bio istog sadržaja, svaka je regija imala i svoje izdanje. To znači da je nekoliko stranica svakog dana bilo posvećeno svakoj regiji i moglo se kupiti samo u toj regiji. Primjerice današnja Karlovačka županija, a ranije regija – imala je svoje izdanje i svakog su dana u nacionalno izdanje bile umetnute i dvije stranice samo s tog područja. Koliko je to uspjeha donijelo, najbolje govori činjenica da je i to, kao i sva ostala izdanja, vrlo brzo trebalo proširiti jer su čitatelji bili oduševljeni. Za navedeno je bila potrebna i odgovarajuća infrastruktura, pa je u kratkom vremenu otvoreno niz dopisništava u svim većim gradovima Hrvatske. Zaposleni su i novinari s tih područja koji su radili u dopisništvima i svakodnevno proizvodili brojne vijesti i reportaže, ali i gradske vodiče u kojima su se mogli saznati svi podaci o događanjima i njihovim satnicama na tom području: kino i kazališne predstave, sportska natjecanja, izložbe.¹⁵

Čitatelji su s posebnim zanimanjem prihvatili rubriku *Tek rođeni* u kojoj su se svakodnevno objavljivala imena majki i spol djeteta dan ranije rođenih u rodilištima na područjima koja su „pokrivala“ dopisništva. To je bio jedan poseban kontakt s čitateljima koji su kupovali novine jer su izrezivali tu stranicu, umetali u albume i to im je s vremenom postala neprocjenjiva uspomena. Regionalizacija je doista doprinijela velikom skoku broja čitatelja, a neki od tadašnjih urednika regije i danas rade u *Večernjem listu* i u razgovoru s njima saznali smo da su to bila zlatna vremena jer su novine bile nešto što je većini bilo neophodno za svakodnevni život, a i tema raznih rasprava. Nerijetko su nazivali dopisništva s prijedlozima tema o kojima žele čitati jer svako je dopisništvo imalo i „otvoreni telefon“ za stalni kontakt na

¹⁴ Usp. Matijevič, Božena: „Kad podvučemo crtu: Večernjem listu u 60 godina 71 strukovna nagrada“, *Večernji.hr*, <https://www.vecernji.hr/vecernji60/kad-podvucemo-crtu-vecernjem-listu-u-60-godina-71-strukovna-nagrada-1329560>, pristup ostvaren 28. srpnja 2023.

¹⁵ Usp. Ogurlić, Goran: „Regionalne novine od danas na 16 stranica“, *Večernji.hr*, <https://www.vecernji.hr/vijesti/regionalne-novine-od-danas-na-16-stranica-840645>, pristup ostvaren 28. srpnja 2023.

koji su se građani mogli javljati i upućivati novinare gdje se što dogodilo o čemu bi trebalo pisati.

Govoreći o bilo kojoj branši, pa tako i tiskovinama, nemoguće je svima ugoditi, stoga je razumljivo da je i dio čitatelja, ali još više konkurencija, *Večernji list* nazivao režimskim ili politički opredijeljenim. No, je li baš tako? Paragraf iz jednog članka glasi ovako:

„Večernji list, s obzirom na vlasničku strukturu, nije ovisan o promjenama političkih garnitura, a i njegova uređivačka koncepcija – određuje je izdavač (kojoj je čitateljskoj publici list namijenjen, broj stranica, format...) – i uređivačka politika – određuje je glavni urednik (kako i s kojim suradnicima slijediti uređivački koncept, kako se baviti temama, kako privući čitatelje...) – jasne su i poznate, pa sumnji da je novinar, komentator ili kolumnist “smaknut” zbog onog što je napisao ne bi trebalo biti.“¹⁶

Novo izdanje *Večernjeg lista* uključivalo je brojne pomno osmišljene dizajnerske promjene. Promijenjena je naslovnica „lista u skladu s tradicijom (jer se od početka izlaženja dizajn glave novina sastoji od bijele i crvene boje, a samo u iznimnim slučajevima glava je bila otisnuta u crno-bijeloj varijanti), a same novine podijeljene su u četiri glavne rubrike: Aktualno, Biznis, Sport i Kulturu & Scenu koje su strateški obojane u različite boje: crvenu, plavu, zelenu i ljubičastu, pa je čitatelju jednostavno pratiti gdje se nalazi u kojem trenutku.“^{17 18}

„Inače, upravo uporaba nove palete boja u dizajnu može se označiti kao novo doba u povijesti *Večernjeg lista*, koji je inzistirao na izrazito kvalitetnim, ali i više puta nagrađivanim dizajnom.“¹⁹ U koncept dizajna uvedene su i nove rubrike: „Iz vašeg kraja“, „Ritam politike“ i „Kontakt“, a regionalne priče plasirane su na prednje stanice novina. Iza takvog inovacija u dizajnu novog *Večernjeg lista* stoje domaći talenti koji nastavljaju tradiciju poklanjanja

¹⁶ <https://www.vecernji.hr/forum/tema/i-novinar-ponekad-oboli-treba-mu-odmor-nije-perpetuum-mobile-334568>, pristup ostvaren 29. srpnja 2023.

¹⁷ Pejić, Mateja: *Važnost boja u dizajnu internetskih stranica*, završni rad, Sveučilište Sjever, 2016., str. 9 <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1054/datastream/PDF/view>, pristup ostvaren 19. srpnja 2023.

¹⁸ „Od sutra potpuno novi jedinstveni doživljaj Večernjeg lista“, *Poslovni.hr*, <https://www.poslovni.hr/lifestyle/od-sutra-potpuno-novi-jedinstveni-doživljaj-vecernjeg-lista-120065>, pristup ostvaren 5. 7. 2023.

¹⁹ „Od sutra potpuno novi jedinstveni doživljaj Večernjeg lista“, *Poslovni.hr*, <https://www.poslovni.hr/lifestyle/od-sutra-potpuno-novi-jedinstveni-doživljaj-vecernjeg-lista-120065>, pristup ostvaren 5. 7. 2023.

pozornosti na točnost i preciznost informacija, vjerodostojnost i odmak od sve popularnijeg žutila i tabloidizacije medija.²⁰

Poslovni dnevnik prepoznat je kao relevantan, objektivan i utjecajan list čije teme već deset godina privlače pozornost javnosti. Cilj rada je iskoristiti njegov utjecaj i snagu u poslovnom svijetu kako bi potaknuo aktivniji dijalog o temama od interesa za gospodarstvo i pokrenuo pozitivne promjene tamo gdje je to potrebno. Uz tiskano izdanje, uz *Poslovni dnevnik* nalazi se i *Poslovni.hr*, najčitaniji poslovni portal s aktualnim i važnim informacijama o poslovnom svijetu.

2.4. Upravljačka struktura medijskog koncerna *Styria Media Grupa AG*

Pod pojmom menadžer, u prvome redu misli se na pojedinca koji unutar jedne poslovne organizacije koordinira aktivnosti njezinih zaposlenika ne bi li se postigli unaprijed određeni ciljevi. Zapravo se radi o osobi koja ima formalni autoritet u planiranju, organiziranju, usmjeravanju i kontroliranju organizacijskih resursa. Osim formalnog autoriteta u navedenim domenama poslovanja, menadžeri imaju i odgovornost za postizanje rezultata, te su dužni polagati račune glede adekvatne alokacije resursa.²¹ Ovisno o vrsti poslovne organizacije unutar koje jedan menadžer djeluje razlikuje se njegova uloga, kao i ciljevi koje je potrebno ostvariti.

Planiranje, vođenje, organiziranje, kontroliranje te upravljanje ljudskim potencijalima smatraju se općenitim funkcijama jednog menadžera unutar poslovne organizacije²², no kako je tema završnog rada usko vezana uz poslovnu organizaciju čija je primarna djelatnost medijsko izvještavanje, potrebno se je osvrnuti na funkcije menadžera u medijskoj organizaciji čiju su ulogu u današnjem svijetu preuzeli urednici, čime se zapravo odražava funkcionalnost medijskih kuća koje su u suštini poslovne organizacije koje moraju ostvarivati profit ne bi li se održale i opstale na tržištu.²³ Evidentno je kako uslijed promjena izazvanih digitalizacijom

²⁰ Usp. „Od sutra potpuno novi jedinstveni doživljaj Večernjeg lista“, prema *Poslovni.hr*, <https://www.poslovni.hr/lifestyle/od-sutra-potpuno-novi-jedinstveni-doživljaj-vecernjeg-lista-120065>, pristup ostvaren 29. srpnja 2023.

²¹ Usp. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*, Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristup ostvaren 29. 7. 2023. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40067>>.

²² Usp. Koontz, H., Weihrich, H. *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1994.

²³ Usp. Sokolović, S. i Santrač, S. „Masmediji i perspektive kulturnog identiteta u globalnom društvu.“ *In medias res*, 2 2013 (2), 230-242., str. 236. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/114458>, pristup ostvaren 15. srpnja 2023.

podataka i globalizacijom dolazi do promjena unutar menadžerskih struktura medijskih kuća. „Sve masovniji proces globalizacije doveo je do totalne rekonstrukcije organizacijske strukture masovnih medija, no isto tako i nove pozicije za menadžment koji je ispred sebe dobio veliki broj novih izazova u vidu izgradnje profesionalnih, odgovornih i ekonomski stabilnih masmedija. Razvoj je medija sa sobom također donio i veliki utjecaj na ukupne socijalne odnose u društvu, čija struktura znatno utječe na razvoj nove kulture i novog menadžmenta.“²⁴

Menadžerska struktura unutar grupacije će se objasniti sljedećim shematskim prikazom. Ona ima naravno oblik piramide koji se oblikuje od vrha prema dnu. Od „najbitnije“ menadžerske pozicije do operativne pozicije unutar grupacije. Ovaj shematski prikaz primjenjiv je na sve tvrtke unutar same grupacije (*Večernji list, Poslovni dnevnik i 24sata*).



Slika 1. *Upravljačka struktura.*²⁵

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Izvor: autorski rad.

Uprava *Styria* Austrije kvartalno saziva sastanke s Upravom *Styria* Hrvatske i predlaže izmjene i dopune, te se analizira trenutno stanje i predviđa buduće financijsko i projektno stanje unutar pojedine tvrtke. Te se informacije prenose na direktora, pa potom i na glavnog urednika. Urednici svakog medija na dnevnoj bazi sazivaju kolegij s redakcijom i predlažu koncept, te se sastavlja global. Novinari zatim odrađuju operativni dio pronalaženja informacija, te pisanja članaka koji potom ide na uvid uredniku te u tiskaru na završni korak, kako bi novina bila spremna za sutrašnje izdanje. Kod internetskih izdanja je sve malo drugačije. Tu je brzina najvažnija komponenta jer čitatelj treba informaciju odmah, stoga novinar čim provjeri informaciju, jer najbitnije je da je točna, svoj redigirani tekst u nekoliko trenutaka može postaviti na internet. Tako tekst u digitalnom obliku čitatelji imaju u rekordnom roku.

2.5. Uloga *Styria Media Grupe AG* na hrvatskoj medijskoj sceni

Styria ulazi na hrvatsko tržište 2001. godine stjecanjem vlasništva nad *Večernjim listom*. Od samog preuzimanja mogu se primijetiti inicijative ka osnivanju i održavanju hvalevrijednih poslovnih projekta kao što su: „prve hrvatske dnevne poslovne novine *Poslovni dnevnik*, dnevne novine *24sata*, platforma za male oglase Njuškalo, *news* foto i video agenciju Pixsell, prvu hrvatsku *news* televiziju *24sata TV* i kreativnu agenciju *RedPoint*, te *Večernji TV*, te *lifestyle* portali kao *Zdravakrava.hr*, *Budi.in*, *Gastro.hr* i *Klokanica.hr* koji pokrivaju sve aktualne teme današnjice.“²⁶

„Sve navedeno čini Styriju Hrvatska najjačim multimedijalnim brandom u Hrvatskoj čija tiskana izdanja čita 1,15 milijuna ljudi svaki dan, a digitalne platforme dosežu 65 % internetske populacije u Hrvatskoj.“²⁷

²⁶ „Predstavljamo poslodavce: Styria najjači multimedijalni brand u Hrvatskoj“, *Poslovni.hr*, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/predstavljamo-poslodavce-styria-najjaci-multimedijalni-brand-u-hrvatskoj-252940>, pristup ostvaren 5. 7. 2023.

²⁷ „Predstavljamo poslodavce: Styria – najjači multimedijalni brand u Hrvatskoj“, *Poslovni.hr*, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/predstavljamo-poslodavce-styria-najjaci-multimedijalni-brand-u-hrvatskoj-252940>, pristup ostvaren 29. srpnja 2023.

Styria Hrvatska je u posljednjih 10-ak godina zahvaljujući ne samo ulaganju u inovacije, već i u svoje zaposlenike stekla brojna priznanja „od struke, potrošača, i šire društvene zajednice o čemu svjedoče brojne nagrade i priznanja. *World Association of Newspapers* (WAN) je dnevne novine *24sata*, već u samoj godini njihova osnivanja proglasio svjetskim izdavačkim hitom. *European Newspaper Award* (ENA) mu je dodijelila nagradu za naslovnicu, a u narednim godinama su slijedila priznanja *Readers Digesta*, *World Young Readera* i *XMA Cross Media*. *24sata* je 2018. godine primio prestižno priznanje *Croatian Superbrands*.“²⁸

Poslovni dnevnik može se pohvaliti sa nekoliko „prestižnih europskih novinskih nagrada, poput onih za najbolje dizajniranu naslovnicu, najuspješniju vizualizaciju teksta i najbolje stranice s oglasima. Viziju *Večernjeg lista* primijetile su i nagradile mnoge svjetske organizacije: *WAN-IFRA*²⁹ za multimedijalnu obradu sadržaja; *The International News Media Association* (*INMA*) za projekte u kategorijama ponude pretplatnicima, te poticanja prodaje tradicionalnih papirnatih novina; *Ifra XMA* za inovacije u marketingu te brojne druge. Velik broj *Večernjakovih* novinara za svoj doprinos novinarstvu nagrađen je prestižnim priznanjima novinarske branše: Hrvatskog novinarskog društva (*HND*), *Westdeutsche Allgemeine Zeitung Media Groupa* (*WAZ Media Groupa*) te *International Federation of Journalists* (*IFJ*).“³⁰ Navedeni pokazatelji nisu samo uspjeh za nagrađenog novinara, već i za kompletnu medijsku organizaciju, ali i grupaciju (koncern) u cjelini. Znak je to kontinuirano dobrog rada, ali ujedno doprinosi i jačanju i potvrdi snage brenda.

2.6. Analiza konkurencije – između portala i tiskanih izdanja

Primarna konkurencija *Styria* grupi u Hrvatskoj su naravno tiskani mediji. Najveća konkurencija je *Jutarnji list* koji također ima dugu tradiciju i uredničku koncepciju sličnu *Večernjem listu*. Često se događalo, kroz godine, da na prodajnim mjestima vidimo iste

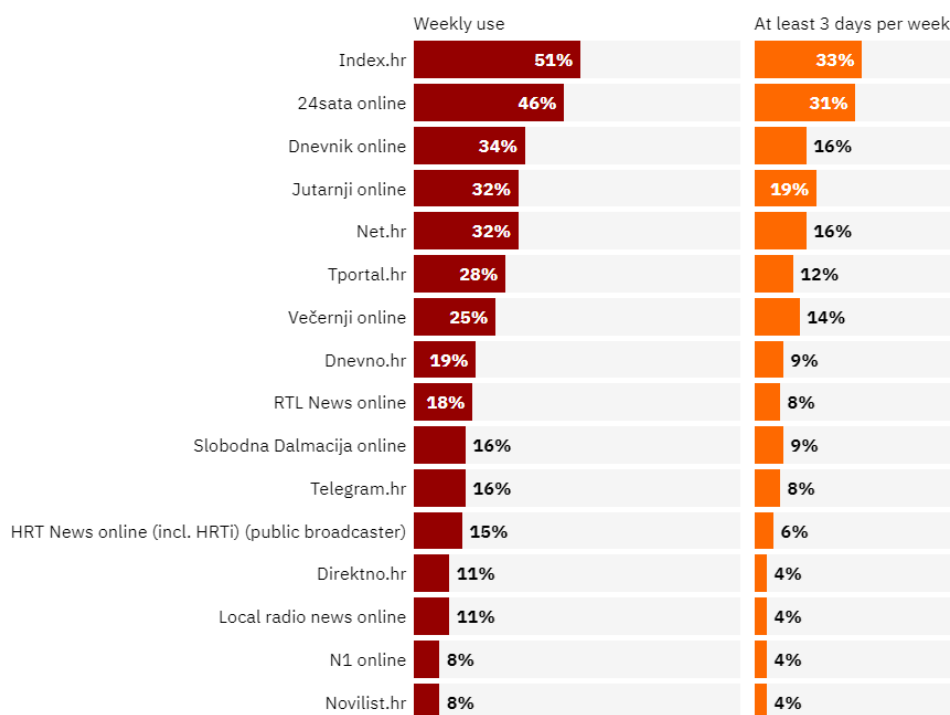
²⁸ Zagorac, Nikol: „Pouzdan i kvalitetni: 24sata osvojile nagradu Superbrands“, *24sata.hr*, <https://www.24sata.hr/news/superbrands-priznanje-samo-najboljima-24sata-me-u-njima-577141>, pristup ostvaren 20. srpnja 2023.

²⁹ Svjetska organizacija novina i novinskih izdavača.

³⁰ „Predstavljamo poslodavce: Styria najjači multimedijalni brend u Hrvatskoj“, *Poslovni.hr*, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/predstavljamo-poslodavce-styria-najjaci-multimedijalni-brend-u-hrvatskoj-252940>, pristup ostvaren 5. 7. 2023.

naslovnice obje medijske kuće. Izuzev *Jutarnjeg lista*, primarna konkurencija su i ostali tiskani mediji koji prate iste informacije i za cilj imaju istu publiku. Sekundarna konkurencija su internetski portali koji prema dobivenim informacijama variraju od prvog do petog mjesta po pregledima (index.hr, net.hr i sl.). Statistike sukladno Reuterovome godišnjem istraživanju o stanju digitalnog medijskog biznisa za 2022. godinu, pokazuju kako 81 % građana Hrvatske vijesti najviše konzumira preko *online* medija.³¹

Slijedi slika, na kojoj je prikazana rang lista najposjećenijih informativnih portala za 2022. godinu sukladno *Digital News Reportu*, istraživanju *Reutersa*, međunarodne novinske agencije, na temelju kojeg se može zaključiti kako informativni portali u sklopu *Styria Media Grupe* drže visoke i solidne pozicije u Hrvatskoj.



Slika 2. Statistika posjećenosti informativnih portala za 2022. godinu.³²

³¹ Usp. „Reuters: Index je medij broj 1 u Hrvatskoj i u 2022.“ prema *Indeks.hr*, <https://www.index.hr/vijesti/clanak/reuters-index-je-i-dalje-medij-broj-1-u-hrvatskoj/2471339.aspx>, pristup ostvaren 29. srpnja 2023.

³² Izvor: Peruško, Zrinjka: „Croatia“, str. 66. u: Newman, Nic; Fletcher; Richard; Eddy, Kirsten; Robertson, Craig T.; Kleis Nielsen, Rasmus *Digital News Report*, University of Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2023/croatia>, pristup ostvaren 29. srpnja 2023.

Poslovni dnevnik najjači je poslovni medij u Hrvatskoj koji svakodnevno donosi relevantne poslovne informacije potkrijepljene analizama i činjenicama. Upravo ta stručnost u izvještavanju glavni je razlog što je *Poslovni dnevnik* prepoznat kao kvalitetan i utjecajan medij, što dokazuje i svojim brojkama. *Poslovni dnevnik* uvjerljivo je najjači poslovni web-portal u Hrvatskoj o čemu svjedoči sljedeća fotografija rang liste posjećenosti informativnih portala.

Stanje za 2022. prema *Gemius Audienceu* je sljedeće:

	Node	Real users	Average daily real users	Reach - Internet	Page views	Visits	Time
1	<input checked="" type="checkbox"/> + jutarnji.hr	1 971 157	778 534	67.86%	151 756 588	52 043 307	316y 209d
2	<input checked="" type="checkbox"/> + 24sata	1 986 087	639 595	68.37%	131 970 157	34 458 186	268y 15d
3	<input checked="" type="checkbox"/> + Dnevnik	2 090 520	616 315	71.97%	189 493 722	28 651 978	130y 61d
4	<input checked="" type="checkbox"/> + vecernji	1 978 833	607 351	68.12%	84 981 381	29 631 389	138y 36d
5	<input checked="" type="checkbox"/> + net.hr	1 765 158	439 193	60.76%	94 030 550	20 952 964	83y 214d
6	<input type="checkbox"/> + slobodnadalmacija.hr	1 454 911	402 047	50.08%	74 760 070	23 611 786	149y 230d
7	<input type="checkbox"/> tportal.hr	1 806 445	393 610	62.19%	80 020 905	18 398 926	100y 110d
8	<input type="checkbox"/> dnevno.hr	1 443 379	345 501	49.69%	27 872 940	14 986 302	64y 321d
9	<input type="checkbox"/> + Njuskalo	1 555 180	292 536	53.54%	170 265 206	10 899 347	168y 46d
10	<input type="checkbox"/> + story.hr	1 306 130	249 538	44.96%	23 313 506	10 098 960	40y 7d
11	<input type="checkbox"/> zagreb.info	1 269 094	244 955	43.69%	12 812 808	8 985 345	24y 358d
12	<input type="checkbox"/> + n1info.hr	1 436 933	205 833	49.47%	13 233 346	7 596 170	40y 21d
13	<input type="checkbox"/> + novilist.hr	1 263 996	173 614	43.51%	13 749 721	7 057 074	28y 74d
14	<input type="checkbox"/> + telegram.hr	1 324 628	164 331	45.60%	10 778 092	6 558 175	23y 21d
15	<input type="checkbox"/> danas.hr	1 397 995	142 221	48.13%	8 268 205	4 727 162	11y 356d
16	<input type="checkbox"/> dalmatinskiportal.hr	789 153	126 299	27.17%	12 666 362	6 726 665	17y 30d
17	<input type="checkbox"/> poslovni.hr	1 073 001	115 527	36.94%	5 910 288	3 770 110	10y 128d
18	<input type="checkbox"/> + RTL	953 150	105 228	32.81%	10 077 614	3 451 450	15y 26d
19	<input type="checkbox"/> + gloria.hr	734 171	78 826	25.27%	4 772 241	2 929 301	11y 194d
20	<input type="checkbox"/> klik.hr	688 359	76 819	23.70%	4 583 726	2 789 601	11y 10d

Slika 3. *Gemius Audience statistika.*³³

2.7. Financijski pokazatelji u kontekstu pandemije i tržišnog pozicioniranja

S obzirom na to da zatvorenu politiku upravljanja u *Styria Media Grupi AG*, nije se moglo doći do točnih podataka o financijskom stanju te poslovanju tvrtki unutar grupacije. Postavlja se pitanje je li došlo do što pada financijskih resursa jer medijski plasman nije jedino na čemu se ostvarivala dobit ovih tvrtki. Naime, sve tri medijske kuće unutar grupacije organizirale su razna događanja na kojima su pokrovitelji, sponzori i ostali partneri doprinostili

³³ Izvor: <https://rating.gemius.com/hr/tree/8>, pristup ostvaren: 24. kolovoza 2023.

financijskoj stabilnosti i uspješnosti. S obzirom na epidemiološku situaciju u razdoblju od 2020. do prve polovice 2023. nameće se pitanje je li se osjetio pad prihoda s obzirom na zabranu događanja do kraja 2021. godine; no to pitanje ostaje neodgovoreno.

U osvrtu na pandemijsko razdoblje jedan je događaj, održan u jeku korona krize privukao izuzetnu pozornost. Tradicionalna nagrada *Ruža* koju *Večernji list* svake godine dodjeljuje najboljim umjetnicima – kazališne, filmske i glazbene scene i za umjetnike je to prestižna nagrada, a dodjelu uvijek prenosi i Hrvatska radio televizija – održala se bez posjetitelja. U praznom Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu, uz prijenos HTV-a, dvoje je voditelja proglasilo najbolje u svakoj od redovnih kategorija. Dobitnici su se javljali video linkom iz svojih stanova, a kako potvrđuju djelatnici Odjela marketinga *Večernjeg lista*, sve je to bio veliki izazov i velika obveza, ali rezultat nije izostao.

Svi nominirani redom su pohvalili inicijativu i organizaciju, te dosljednost da se tradicija ne prekida ni u izvanrednim i kriznim vremenima. Tako je s oduševljenjem dočekan kraj pandemije, te nastavak tradicionalnih događanja – poglavito dodjele nagrade *Ruža* koja se 2022. i 2023. godine u ožujku održala u Hrvatskom narodnom kazalištu uz tradicionalni prijenos na Hrvatskoj radio televiziji.

Izvori financiranja, prema razgovoru s akterima unutar grupacije primarno su oglašivači koji na dnevnoj, mjesečnoj i godišnjoj razini zakupljuju medijski prostor prema dogovorenom medija planu. Sekundarni izvor financiranja, nažalost, je prodaja samih tiskovina. Osim ove dvije stavke, tvrtke u grupaciji su financijski izvor imale iz partnerskih paketa vezanih uz organizaciju događanja. S obzirom na epidemiološku situaciju u 2020. i 2021. godini prihod je bilo vrlo teško ostvarivati, pa se ubrzo počelo planirati nešto novo. Specijalizirani projekti iz raznih kategorija: gospodarstva, turizma, kulture, ekologije – već prema željama klijenata. Projekti su uglavnom cjelogodišnji i sastoje se od oglašavanja klijenata, ali i tematskih konferencija na kojima sudjeluju eminentni stručnjaci iz područja koja se predstavljaju i koja su glavna okosnica.

Primjerice, u razgovoru s novinarima došlo se je do informacije kako je veliko zanimanje izazvao projekt o kontinentalnom turizmu. Morske su destinacije uglavnom poznate, ali kako Hrvatska stremi ka cjelogodišnjem turizmu – kontinentalna su odredišta budućnost i mogu postati prave meke za posjetitelje. To je bio i cilj tog projekta, pa su sudjelovali i ministrica turizma, ali bio je veliki interes hotelijera i ugostitelja iz unutrašnjosti. Projekt se

provodio tijekom cijele 2022. godine i svakog su se mjeseca mogle pročitati reportaže i sponzorirane reportaže, a da bi prihod bio veći djelatnici Odjela prodaje i oglašavanja *Večernjeg lista* prezentirali su mogućnosti oglašavanja i svima ostalima kojima bi bilo zanimljivo predstaviti svoju djelatnost u sklopu projekta. S tim se aktivnostima nastavlja i dalje.

Da je to bila odlična poslovna ideja svjedoči i veliko priznanje koje je u drugoj polovici svibnja 2023. godine stiglo iz Sjedinjenih Američkih Država. Društveno odgovorni projekt *Rezolucija Zemlja* proglašen je najboljim na svijetu u klasi najboljih projekata usmjerenih na održivo i odgovorno poslovanje, a da su organizirani i isplanirani od strane medija. Iako se radi o projektu koji je zaživio početkom 2022. godine ubrzo je postao najveći ekološki projekt u povijesti Hrvatske u koji su se uključile županije, gradovi, tvrtke, pojedinci. No, nitko nije očekivao da će za tako kratko vrijeme – samo godinu dana postojanja – postati najbolji na svijetu. Medijski Oscar poznat pod nazivom *INMA Global Media Awards* predstavnicima *Večernjeg lista* dodijeljen je u Harvard Klubu u New Yorku na velikoj i svjetski popraćenoj svečanosti. Vrijednost nagrade još je veća kada se zna da su u konkurenciji bili vodeći svjetski mediji poput *New York Timesa*. To ogromno priznanje odličan je vjetar u leđa jer će se projekt i nadalje razvijati i dopunjavati, a zahvaljujući upravo dobivenom Oscaru interes klijenata je ogroman.

3. ISPITIVANJE OKOLINE

Styria, koja je „osnovana 1869. godine, jedna je od vodećih medijskih grupa u Austriji, Hrvatskoj i Sloveniji.“³⁴ S oko 3000 zaposlenih, *Styria Media Group* ostvarila je tržišni prihod od 413 milijuna eura u 2018. godini. U skladu s motom „jedan duh, neograničene ideje“, portfelj *Styrije* snažno je raznolik. Uključuje dnevne i tjedne novine, časopise i izdavače knjiga, radio stanice i udio u TV postaji. U digitalnom području *Styria* grupa upravlja portalima vijesti, tržnica, kao i portalima sa sadržajem i zajednicom.

Osluškuje se tržište i razvijaju se prilozima koji su namijenjeni baš određenoj grupi korisnika. Tako se proširio subotnji politički prilog *Obzor* koji sada ima i dodatak kulture.

³⁴ „Predstavljamo poslodavce: Styria najjači multimedijalni brend u Hrvatskoj“, *Poslovni.hr*, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/predstavljamo-poslodavce-styria-najjaci-multimedijalni-brend-u-hrvatskoj-252940>, pristup ostvaren 5. 7. 2023.

Obzor kao politički najutjecajniji sadržaj sve relevantne teme obrađuje u većem obujmu, s više sugovornika jer subotnji koncept to i omogućuje. Tu su i stalni Večernjakovi kolumnisti, ali i gostujući, stoga se nerijetko mogu pročitati tekstovi svjetski afirmiranih novinara sa svih kontinenata koji u *Obzoru* analiziraju određene teme ili događaje. Kulturni dio *Obzora* također nije zapostavljen jer se velika pažnja pridaje umjetnosti – novim predstavama, režiji, novom pristupu kulturnih manifestacija. I dalje se razvijaju razni prilozi koje čitatelji očekuju – iz gospodarstva, ekologije, moto-sektora, ali i gastronomije i mode, te zdravlja i novosti iz medicinskog sektora. Sve to i nadalje će se, uz još novosti, dopunjavati u printu, ali i digitalu.

Uslužni uredi *Styria Media Group* nude brojne usluge relevantne za medije, od medijske produkcije do tiska do distribucije. Duh i svrha *Styria* grupe i njenih pojedinačnih tvrtki postoje kako bi olakšali orijentaciju, stvorili povjerenje i podržali zajednicu.

Styria Media Group AG međunarodno je, nacionalno i regionalno aktivna grupa tvrtki. Njen portfelj uključuje medije, tiskare i uslužne objekte. Poduzeća *Styria Media Group* nisu ograničena na širenje informacija. Njihova je svrha olakšati orijentaciju, izgraditi povjerenje i podržati zajednice. Mediji *Styria Media Group* zagovaraju ujedinjenu Europu i demokratsku ustavnu državu. Povijesni temelj grupe je kršćanska, humanistička slika čovječanstva.

Poštivanje ovog naslijeđa i njegov daljnji razvoj izvan kršćanskog podrijetla obvezuju osoblje poduzeća *Styria Media Group* na toleranciju, otvorenost i pluralizam i obvezuje rukovoditelje *Styria Media Group* da žive prema tim osnovnim vrijednostima s obzirom na svoje osoblje i svoje klijente.

Svoju konkurenciju *Styria Media Group* AG pronalazi u koncernu *Hanza Media*, koji se nalazi u vlasništvu najpoznatijih hrvatskih brendova specijaliziranih časopisa poput *Glorije Glam*, *Autokluba* i *Globusa* te dnevnih tiskovina kao što su *Slobodna Dalmacija* i *Jutarnji list*. Najjače ime je svakako *Jutarnji list* koji osim svojeg tradicionalnog tiskanog izdanja posjeduje online verziju u obliku informativnog portala, koji broji najviše klikova od svih ostalih portala³⁵.

Zapravo sva najveća imena *Hanza Media* posjeduju svoje digitalno izdanje; problem predstavljaju usko specijalizirani časopisi poput *Doktor u kući*, *Maslina* i slično. Naime, riječ

³⁵ Usp. Hanza-Media d.o.o., Poslovna Hrvatska.hr, <https://www.poslovna.hr/lite/hanza-media/83841/subjekti.aspx>, pristup ostvaren 25. kolovoza 2023.

je o časopisima koji zbog svoje teme imaju ograničenu publiku, a ne postoji adekvatna digitalna platforma putem koje bi se eventualno moglo ciljati na veći domet publike. Ključna razlika između dvije medijske kuće jest ta što *Styria Media Group AG*, ima dugu tradiciju i povijest poslovanja, dok je *Hanza Media* relativno mlada. Također *Styria Media Group AG* potječe od stranog kapitala dok je *Hanza media* izvor kapitala *Hanza Media* 100 % domaći.³⁶

Nadalje, *Hanza Media* ima određene karakteristike obiteljskog poduzeća, budući da nakon smrti poznatog hrvatskog odvjetnika i biznismena Marijana Hanžekovića, kao jedini član uprave, a samim time i odgovorna osoba navedena je njegova kćer Ana Hanžeković, a uz djelovanje *Hanza Media* usko se vezuje djelovanje drugih poduzeća u čijim upravnim odborima sjede i drugi članovi obitelji Hanžeković. Daljnja razlika između *Styria Media Group AG* i *Hanza Media* sastoji se u činjenici kako je *Hanza Media* nastala na temelju preuzimanja u vlasništvo Europapress holdinga koji se je nalazio u financijskih poteškoćama poput prezaduženosti i nesposobnosti za plaćanje.

Iako obje medijske kuće posluju na hrvatskome tržištu *Styria Media Group AG* posluje kako je ranije u radu navedeno i na drugim stranim tržištima, te čini znatno veću poslovnu organizaciju s obzirom na broj zaposlenika i raznih sjedišta tvrtke u stranim zemljama. Bez obzira na razlike u opsegu, obujmu i doseg *Hanza Media* ostvarila je zapanjujući rezultat na svjetskom medijskom natjecanju koje se održava u organizaciji INMA-e³⁷ s pet projekata (dva iz *Jutarnjeg lista*, dva iz *Slobodne Dalmacije* i jedan iz *Glorije Glam*) koji su ušli u finale u svojim pripadajućim kategorijama, te pokazuju zavidnu razinu u kreativnosti i inovaciji kada je u pitanju oglašavanje i kulturni sadržaj.³⁸

Hanza media nalazila se je pod povećalom javnosti ne samo radi načina na koji je izvršen prijenos prava vlasništva te načina na koji su isplaćeni dugovi vjerovnicima u predstečajnoj nagodbi već i zbog svojih menadžerskih odluka spram smanjenja plaća zaposlenicima i smanjenja broja zaposlenika zbog smanjenog obujma poslovanja uslijed corona-krize, unatoč

³⁶ „Tvrte i karijere: Hanza media iz predstečaja, Smetiško iz Hanza medije“..., *Lidermedia.hr.*, <https://lidermedia.hr/lider-intelligence/tvrtke-i-karijere/tvrtke-i-karijere-hanza-media-izasla-iz-predsteccaja-smetisko-otisao-promjena-u-kanditu-130227>, pristup ostvaren 25. kolovoza 2023.

³⁷ *International News Media Association.*

³⁸ Usp. „*Hanza Media u pet finala s pet projekata na najvećem svjetskom medijskom natjecanju*“, *Jutarnji list.hr.*, <https://www.jutarnji.hr/life/zivotne-price/hanza-media-u-pet-finala-s-pet-projekata-na-najvecem-svjetskom-medijskom-natjecanju-15168020>, pristup ostvaren 25. kolovoza 2023.

činjenic i kako su primili pomoć vlade u iznosu od 3.200 kn za svakog zaposlenika za dva obračunska mjeseca.³⁹

S obzirom na dostupnost javnosti podataka o poslovanju Hanza Medie, kao i na uvjete okoline unutar koje posluje slijedi sljedeći grafički prikaz SWOT analize Hanza Medie:



Slika 4. SWOT analiza Hanza Medije.⁴⁰

4. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA STYRIA MEDIA GRUPE AG

Živimo u turbulentnom vremenu u kojem se svakodnevno događaju promjene i pomaci u svim sektorima, neovisno o tome bez radi li se o ekonomiji, socijalnim, društvenim ili političkim pitanjima...Ona poznata olimpijska parola: „Nije važno pobijediti, važno je sudjelovati“ sve više gubi na značaju. Razloga je mnogo, a poglavito je važno slijediti trendove, čak još važnije predvoditi ih. Ukoliko nije takav pristup, ubrzo se gubi pozicija na zahtjevnom

³⁹ Usp. „Novinari kao zadnja rupa na svirali: Saborski govor o „slučaju Hanza Media“ nikog ne zanima“, Lupiga.com, <https://lupiga.com/vijesti/novinari-kao-zadnja-rupa-na-svirali-saborski-govor-o-slucaju-hanza-media-grupa-nikog-ne-zanima>, pristup ostvaren 25. kolovoza 2023.

⁴⁰ Izvor: autorski rad.

tržištu, stoga su od prijekne važnosti inovacije, novosti koje će privući pozornost. Govorimo li o medijima to se najviše odnosi na primjerice promjenu formata, uvođenje novih rubrika, redovne nagradne igre, uvođenje najsuvremenije tehnologije, dakle sve što će zadržati postojeće, ali i privući što više novih čitatelja, stoga je strateško planiranje od presudne važnosti. Kada i zašto nešto mijenjati, koje promjene unijeti da bi se osvježio izgled i sadržaj, ono je što je neophodno u procesu planiranja, a pri tome se vodi računa o zakonu ponude i potražnje jer zahtjevno tržište traži neprestano neke novosti, a ako se ne vodi računa o vodećim trendovima i tendencijama, pozicija na tržištu nepovratno se i brzo gubi. Proporcionalno tome gubi se i prihod, a cilj svake tvrtke je povećanje dobiti, stoga u strateškim planovima koji se uvijek rade za sljedeću godinu – glavna je stavka pozitivni poslovni rezultat, s naglaskom na povećanje prihoda.

<p>SNAGE</p> <p>Konkurentni na medijskoj sceni Duga tradicija Među najčitanim medijima u hrvatskoj Kontinuirani rast i inovativnost</p>	<p>SLABOSTI</p> <p>„Etiketa“ politički opredijeljenog medija Nedovoljna raznolikost informacija u odnosu na konkurente</p>
<p>PRILIKE</p> <p>Struktura medijskih kuća (unutar grupacije) Digitalizacija medija</p>	<p>PRIJETNJE</p> <p>Svakodnevno pokretanje novih portala u Hrvatskoj Digitalizacija medija / pad prodaje tiskovina</p>

Tablica 1: SWOT analiza Styria Media grupe.⁴¹

⁴¹ Izvor: autorski rad.

Iz gore navedenih stavki možemo zaključiti kako konkurentnost na medijskoj sceni odnosno kontinuirano posjećenost portala i duga tradicija stvaraju veliku snagu na tržištu. Svakodnevni rast čitanosti i inovativnost kod kreiranja specijalnih izdanja također stvaraju prednost. Kao slabost navodimo mišljenje javnosti, te ostalih medija koji ističu *Styriju* kao politički opredijeljen medij. No, to je mišljenje dijela javnosti i konkurencije jer *Styria* svojim radom dokazuje da je neovisna i da nema tabu tema.

Također, u središtu su informacije koje su osnova novinarstva. Čitateljima je bitna vjerodostojnost informacije i sveobuhvatni pristup. Svaku informaciju treba obraditi i istražiti da bi kao konačan proizvod do čitatelja došla točna i potkrijepljena dokazima, jer jedino tako i može neki medij biti konkurentan i postati vodeći. U današnje doba iznimno brzog života i brojnih događanja svi mediji mogu saznati za sve što se događa. No, način na koji se informacija prenosi je ono što ih razlikuje. Točnost i brzina ključ su za povjerenje čitatelja. Tu *Večernji list* odlično koristi svoje resurse jer odlični novinari i suradnici s dugogodišnjim iskustvom, kao i suvremena tehnologija kojom raspolažu omogućuju im nesmetani rad, te pravovremeno i točno izvještavanje. Kao priliku vidimo strukturu kuće, te poledinu međunarodnog medija koja pruža financijsku stabilnost za vrijeme kriza. Digitalizacija medija smanjuje trošak tiska, te stvara uštedu. Međutim, ista ta digitalizacija doprinosi izumiranju tiska te padu prodaje tiskovine. Svakodnevno se također „rađaju“ novi mini konkurenti koji otežavaju situaciju. No, upravo zbog ranije spomenutih projekata i novosti koje se uvode tisak i dalje ima svoje vjerne čitatelje kojima ništa ne može zamijeniti onaj osjećaj listanja stranica.

5. MARKETING MEDIJA – FOKUS NA TISKANA I INTERNETSKA IZDANJA

Što se oglašavanja tiče, svaka od tri medijske kuće unutar *Styria* grupacije ima svoje oglašivače, a s obzirom na simbiozu sestrinskih firmi, većina oglašivača se odluči za sva tri medija, te se prema njihovim željama i potrebama kreiraju medijski planovi ovisno o vremenskom razdoblju oglašavanja, veličini oglasa, budžetima, publici, te vrsti oglasnog prostora za koji se odluče. Medijski planovi obuhvaćaju tiskano i internetsko izdanje, partnerske pakete na događanjima te mogućnost dugoročne suradnje (ugovorno vezano). Da bi neka tvrtka

ostvarila očekivane rezultate prodaje najvažniji je marketing. Plasirati novi proizvod nije moguće bez dobre oglašivače kampanje.

Također, i već tržištu poznati proizvodi da bi održali svoju konkurentnost moraju se reklamirati. Izabrati najbolji medij za tu namjenu vrlo je bitno jer loše planiranje ne može donijeti rezultat. U marketinškim se službama analizira ciljana skupina, pa je to jedan od parametara izbora medija. Kampanje donose najbolje rezultate kada su proširene na kombinaciju tiskanog i digitalnog izdanja, jer se očekuje da će tako privući najveću pozornost i doći do krajnjih korisnika – kupaca, a to i je uloga koju marketing ima kao personalizaciju ponude prema potrošačima. Specifičnost marketinga u medijima je upravo pristup korisnicima jer zahvaljujući tiskanom izdanju, ali i digitalnim platformama, klijent će pravilnim planiranjem doći do ciljanih korisnika i tako polučiti očekivane rezultate.

U jakoj konkurencija kakva je na tržištu to nije jednostavan proces, ali je moguće u izdanjima *Styria* grupacije koja ima suvremenu tehnologiju i educirane djelatnike koji klijentu u svakom trenutku mogu ponuditi najbolju i najučinkovitiju soluciju. Bez obzira na suvremene tehnološke novosti, ljudi ipak ostaju ključ uspjeha. Zašto? Odgovor je jednostavan – educirani zaposlenici koji neprestano proširuju svoje znanje i saznanja o tržištu bit će i najbolji savjetnici klijentima, te ih uputiti koji su najbolji načini da svoj proizvod prezentiraju. Ukoliko je to nešto što zanima mlađu populaciju, digitalne će platforme biti bolji izbor jer su više opredijeljene za internetsko informiranje, stoga djelatnici Odjela prodaje i oglašavanja sve marketinške aktivnosti i ciljane kampanje izrađuju baš personalizirano i namijenjeno populaciji koju žele pridobiti novim proizvodima.

S obzirom na gospodarsku situaciju, većina oglašivača su velike tvrtke unutar Hrvatske koje također teže konkurentnosti. Većinom su to prehrambene industrije, naftne i energetske kompanije, ali i kulturno-umjetničke institucije.

U nastavku donosimo primjer

FORMAT	CIJENA			
	PON/UTO/SRI	ČET	PET/SUB/BLAG	NED
1/1	34.500	36.250	46.400	29.500
JP	28.000	29.400	37.700	24.000
1/2	21.500	22.550	28.650	18.200
1/3	14.400	15.100	19.350	12.300
1/4	10.770	10.770	14.350	9100
1/6	7300	7300	9780	6200
1/8	5400	5400	7200	4600
st/cm	258	270	343	222
1/1 zadnja stranica novina	66.550	66.900	88.160	-

Slika 4. *Primjer cjenika oglašavanja tiskanog izdanja (Večernji list).*⁴²

FORMAT	POZICIJA	CPM/kn
Billboard 320x100 px	naslovnica, rubrike, podrubrike, članci	250
Big rectangle 300x250 px	naslovnica, rubrike, podrubrike, članci	150
Central rectangle 320x50 px	naslovnica, rubrike, podrubrike, članci	120
Interscroller 320x480 px	članci	400
Ticker 320x50 px	naslovnica, rubrike, podrubrike, članci	250
Takeover 320x480 px	naslovnica, rubrika, podrubrika, članci	500
Halfpage 300x600 px	naslovnica, rubrike, podrubrike, članci	300
Corner 250x280 px	naslovnica, rubrike, podrubrike, članci	450

Slika 5. *Primjer cjenika oglašavanja web izdanja (Večernji list).*⁴³

Svaka kuća za sebe ima javno dostupan cjenik oglašavanja te cijene unutar istog variraju s obzirom na dan oglašavanja. Tiskana izdanja oglasa prvenstveno se razlikuju po tome je li oglas komercijalan ili nekomercijalan. Također, cijene oglasa se razlikuju po danima. Svaki dan u tjednu ima drugu cijenu s obzirom na statistiku koja vrednuje koliko se tiskovina taj dan proda. Izuzev samih oglasa, moguće je zakupiti prostor u vidu intervjua te PR članka. Internetska izdanja nemaju svojstvo cijene prema danu, ali imaju prema broju impresija koji se odnosi na *bannere*. *Banneri* se razlikuju prema obliku, veličini, ali i broju prikaza odnosno

⁴² <https://www.vecernji.hr/media/files/2021-18/vl-cjenik-2021.pdf>, preuzeto 20. lipnja 2021.

⁴³ <https://www.vecernji.hr/media/files/2021-18/vl-cjenik-2021.pdf>, preuzeto 20. lipnja . 2021.

impresija koje se trebaju prikazi u određenom periodu. Osim *bannera*, internet obuhvaća i intervju te PR članke.

6. ZAKLJUČAK

Styria Media Group je grupacija sastavljena od više tvrtki koja gleda u budućnost, orijentirana na osnovne vrijednosti, predstavljajući aktualnost, ali istodobno i tradiciju. Kvaliteta rada i proizvoda, dobra ravnoteža između humanosti i organizacijske učinkovitosti, kao i uzimanje u obzir najnovijih tehničkih standarda, učinili su *Styriju* poznatim imenom na tržištu tiska, knjiga i weba. Cijeli koncern ima više od 2800 zaposlenika i honorarnih suradnika. Svaka tvrtka unutar *Styria Media* grupacije ima svoju uređivačku koncepciju. Posebno se mogu istaknuti razlike kod *Večernjeg lista*, *Poslovnog dnevnika* te *24sata*. *Večernji list* je tradicionalna dnevna novina koja zbog svog dugogodišnjeg postojanja ima konkurentsku poziciju na tržištu. *Poslovni dnevnik* je prvi poslovni dnevni tisak u Hrvatskoj, najjači je poslovni medij u Hrvatskoj koji svakodnevno donosi relevantne poslovne informacije potkrijepljene analizama i činjenicama, a *24sata* je tabloid. Izvori financiranja sve tri sestrinske tvrtke su primarno oglašivači, sekundarno prodaja tiska te tercijarno organizacija događanja koja je stala u 2020. godini. No, velikim zalaganjem, novim proizvodima, „osvježenim“ načinima oglašavanja posebno digitalnog – kriza je prebrođena. Naravno, uz zabilježen pad prodaje i prihoda tijekom pandemije, što su osjetile sve grane gospodarstva, pa ni tiskovine nisu pošteđene.

Iako je došlo do značajnih promjena na tržištu, s obzirom na epidemiološku situaciju, ali i promjene trendova, *Styria Media Group* nastoji pratiti smjer kretanja, te se okrenuti

digitalnom svijetu, bez da se zapostavlja tiskano izdanje. Da bi oglašivačima ponudili novi način prezentacije proizvoda, drugačiji i primjereni svakom proizvodu – pred dvije je godine počelo takozvano *native* oglašavanje. To su zapravo tekstovi koji svojim naslovom i uvodom navode i privlače čitatelje, a tek pri kraju teksta provlači se proizvod koji se želi istaknuti. Taj je novi način jako privukao oglašivače i svakodnevno ih je sve više zainteresiranih. Neosporna je činjenica da je nekadašnji uobičajeni oblik novinarstva zapravo prošlost. Bio je to trom i spor način, kada se o nečemu pisalo tek nekoliko dana nakon događaja. U suvremenom svijetu u kojem živimo vrijeme je novac, brzina je način života, a da bi svemu tome udovoljili djelatnici koncerna *Styria* spremni su na izazove vremena i više nego opremljeni da bi udovoljili zahtjevnom i izbirljivom tržištu. I za skoriju i daljnju budućnost mnogo je planova koje, naravno, još ne otkrivaju, ali pogledavši unazad – zasigurno će ponovno iznenaditi nečim potpuno novim što će im osigurati primat na tržištu koji godinama imaju. Koncern *Styria*, poglavito *Večernji list* na hrvatskom tržištu priprema još brojne novosti koje trenutačno ne žele obznaniti, ali ističu da će i dalje njihovo težište biti na brzini i korak ispred konkurencije.

LITERATURA I IZVORI

1. „Od sutra potpuno novi jedinstveni doživljaj Večernjeg lista“, prema *Poslovni.hr*, <https://www.poslovni.hr/lifestyle/od-sutra-potpuno-novi-jedinstveni-doživljaj-vecernjeg-lista-120065>, pristup ostvaren 29. srpnja 2023.
2. „Predstavljamo poslodavce: Styria – najjači multimedijalni brend u Hrvatskoj“, *Poslovni.hr*, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/predstavljamo-poslodavce-styria-najjaci-multimedijalni-brend-u-hrvatskoj-252940>, pristup ostvaren 29. srpnja 2023.
3. „Reuters: Index je medij broj 1 u Hrvatskoj i u 2022.“ prema Indeks.hr, <https://www.index.hr/vijesti/clanak/reuters-index-je-i-dalje-medij-broj-1-u-hrvatskoj/2471339.aspx>, pristup ostvaren 29. srpnja 2023
4. „Hanza Media u pet finala s pet projekata na najvećem svjetskom medijskom natjecanju“, *Jutarnji list.hr*, <https://www.jutarnji.hr/life/zivotne-price/hanza-media-u-pet-finala-s-pet-projekata-na-najvecem-svjetskom-medijskom-natjecanju-15168020>, pristup ostvaren 25. kolovoza 2023.

5. Hanza-Media d.o.o., Poslovna Hrvatska.hr, . <https://www.poslovna.hr/lite/hanza-media/83841/subjekti.aspx>, pristup ostvaren 25. kolovoza 2023.
6. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*, Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristup ostvaren 29. 7. 2023. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40067>>.
7. <https://rating.gemius.com/hr/tree/8>, pristup ostvaren: 20. svibnja 2021.
8. <https://www.styria.com/de>, pristup ostvaren 5. 7. 2023.
9. <https://www.vecernji.hr/forum/tema/i-novinar-ponekad-oboli-treba-mu-odmor-nije-perpetuum-mobile-334568>, pristup ostvaren 29. srpnja 2023.
10. <https://www.vecernji.hr/media/files/2021-18/vl-cjenik-2021.pdf>, preuzeto 20. 6. 2021.
11. Ivanuš, Željana: „Studija slučaja 24sata: mjesto edukativnih tema u tabloidnom novinarstvu“, *Medijska istraživanja*, Vol. 26. No. 1., str. 111., Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=349035 (29. ožujka 2021.)
12. Koontz, H., Weihrich, H. *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1994.
13. Lijović, Danijel: „20 godina portala Večernjeg lista: Evo kako smo počeli i kako se redakcija mijenjala!“, *Večernji.hr*. <https://www.vecernji.hr/vijesti/20-godina-portala-vecernjeg-lista-evo-kako-smo-poceli-i-kako-se-redakcija-mijenjala-1299616>, pristup ostvaren 25. srpnja 2023.
14. Matijevič, Božena: „Kad podvučemo crtu: Večernjem listu u 60 godina 71 strukovna nagrada“, *Večernji.hr*, <https://www.vecernji.hr/vecernji60/kad-podvucemo-crtu-vecernjem-listu-u-60-godina-71-strukovna-nagrada-1329560>, pristup ostvaren 28. srpnja 2023.
15. Novinari kao zadnja rupa na svirali: Saborski govor o „slučaju Hanza Media“ nikog ne zanima, Lupiga.com, <https://lupiga.com/vijesti/novinari-kao-zadnja-rupa-na-svirali-saborski-govor-o-slucaju-hanza-media-grupa-nikog-ne-zanima>, pristup ostvaren 25. kolovoza 2023.
16. „Od sutra potpuno novi jedinstveni doživljaj Večernjeg lista“, *Poslovni.hr*, <https://www.poslovni.hr/lifestyle/od-sutra-potpuno-novi-jedinstveni-doživljaj-vecernjeg-lista-120065>, pristup ostvaren 5. 7. 2023.
17. Ogurlić, Goran: „Regionalne novine od danas na 16 stranica“, *Večernji.hr*, <https://www.vecernji.hr/vijesti/regionalne-novine-od-danas-na-16-stranica-840645>, pristup ostvaren 28. srpnja 2023.

18. Pejić, Mateja: Važnost boja u dizajnu internetskih stranica, završni rad, Sveučilište Sjever, 2016., str. 9
<https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1054/datastream/PDF/view>, pristup ostvaren 19. srpnja 2023.
19. „Predstavljamo poslodavce: Styria najjači multimedijalni brend u Hrvatskoj“, *Poslovni.hr*, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/predstavljamo-poslodavce-styria-najjaci-multimedijalni-brend-u-hrvatskoj-252940>, pristup ostvaren 5. 7. 2023.
20. Sokolović, S. i Santrač, S. „Masmediji i perspektive kulturnog identiteta u globalnom društvu.“, *In medias res*, 2 2013 (2), 230-242. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/114458> , pristup ostvaren 15. srpnja 2023.
21. Styria Media Group. *The future needs an origin*. 2021. Retrieved from: <https://www.styria.com/en/ueber-uns/geschichte>
22. Tvrtke i karijere: Hanza media iz predstečaja, Smetiško iz Hanza medije..., *Lidermedia.hr*, <https://lidermedia.hr/lider-intelligence/tvrtke-i-karijere/tvrtke-i-karijere-hanza-media-izasla-iz-predstecaja-smetisko-otisao-promjena-u-kanditu-130227>, pristup ostvaren 25. kolovoza 2023.
23. Zagorac, Nikol: „Pouzdani i kvalitetni: 24sata osvojile nagradu Superbrands“, *24sata.hr*, <https://www.24sata.hr/news/superbrands-priznanje-samo-najboljima-24sata-me-u-njima-577141>, pristup ostvaren 20. srpnja 2023.

POPIS SLIKA

Slika 1. <i>Upravljačka struktura</i> , Izvor: Autorski rad.....	11
Slika 2. <i>Statistika posjećenosti informativnih portala za 2022. godinu</i>	14
Slika 3. <i>Statistika Večernji list</i> , Izvor: preuzeto s: https://rating.gemius.com/hr/tree/8 , 20. 5. 2021.....	15

Slika 4. *Primjer cjenika oglašavanja tiskanog izdanja (Večernji list), Izvor:*
<https://www.vecernji.hr/media/files/2021-18/vl-cjenik-2021.pdf>.....22

Slika 5. *Primjer cjenika oglašavanja web izdanja (Večernji list), Izvor:*
<https://www.vecernji.hr/media/files/2021-18/vl-cjenik-2021.pdf>.....23