

MENADŽMENT NA RADIJU NA PRIMJERU HRVATSKOG KATOLIČKOG RADIJA

Antić, Mihaela

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:191847>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB

s pravom javnosti

Mihaela Antić

**MENADŽMENT NA RADIJU NA PRIMJERU
HRVATSKOG KATOLIČKOG RADIJA**

(završni rad)

Zagreb, rujan 2016. godine

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB

s pravom javnosti

Preddiplomski stručni studij marketinga i komunikacija

Smjer manager komunikacija

**MENADŽMENT NA RADIJU NA PRIMJERU
HRVATSKOG KATOLIČKOG RADIJA**

(završni rad)

MENTOR

dr. sc. Tanja Grmuša

STUDENT

Mihaela Antić

Zagreb, rujan 2016. godine



U Zagrebu, 12. rujna 2016. godine

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Menadžment na radiju na primjeru Hrvatskog katoličkog radija

izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora

dr. sc. Tanje Grmuša.

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

Menadžment na radiju na primjeru Hrvatskog katoličkog radija

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Visoke poslovne škole Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama iz 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 i 60/15).

Ime i prezime studenta:

Mihaela Antić

OIB: 95187323324

(potpis)

SAŽETAK

Svega tri godine nakon što je Republika Hrvatska stekla državno-pravnu samostalnost i neovisnost, Hrvatska biskupska konferencija osnovala je Hrvatski katolički radio. Bila je to prva neprofitna radijska postaja, osnovana kao najveći crkveni medijski projekt od demokratskih promjena na našim područjima. Nakon Hrvatske radiotelevizije, prva je radijska postaja koja je program emitirala na nacionalnoj razini. Tijekom sljedećih godina, zahvaljujući osnivačkoj koncepciji menadžmenta, radio se tehnološki i programski unaprijedio. Njihov osnivač pružio im je potpunu uređivačku slobodu i neovisnost, ali uz uvjet da poštuju moralna i etička načela struke te da ne odstupaju od njih. Tako se unutar hijerarhijske strukture radijske postaje, na svim razinama menadžmenta, teži k istom cilju – promicanje kršćanskog duha i općeljudskih vrijednosti u društvu. Odgovoran i profesionalan pristup poslovanju izdvojio ih je iz „mase“, jer konkurenti u današnje vrijeme radi želje za ostvarivanjem profita često krše visoka etička načela struke, kao i profesionalne standarde izvještavanja. Prema tome, Hrvatski katolički radio, unatoč financijskim gubicima, još uvijek nije iznevjerio vjerne slušatelje koji vole slušati program radija. Posebno je cijenjen glazbeni program radija koji ne prati trendove društva, već je usmjeren na primjerenost u tekstualnoj analizi pjesama koje će se emitirati. Slušajući program radija, slušatelj može, osim vjerskih vijesti, čuti sve ostale vijesti vezane uz događaje iz kulture, politike i gospodarstva. Jednako tako, često ih se može zapaziti kako aktivno sudjeluju u raznim humanitarnim akcijama. Iz navedenih razloga, Hrvatski katolički radio savršen je izbor za one ljude koji žele slušati vijesti koje zaista imaju vrijednosti te koje na neki način doprinose društvu u cjelini, kao i pluralizmu hrvatske medijske scene.

KLJUČNE RIJEČI: *menadžment, uređivačka sloboda, radio, Hrvatski katolički radio, vjerodostojnost medija*

ABSTRACT

Only after three years the Republic of Croatia gained its state-legal autonomy and independence, Croatian Bishop's Conference founded the Croatian Catholic Radio. This was the first non-profit radio station, established as the biggest church media project from the democratic changes on this territory. After Croatian radio and television, it was the first radio station that broadcasted on the national level. Over the next years, thanks to management concept, the radio had software and technological upgrade. Their founder gave them complete editorial freedom and independence with condition to respect moral and ethical principles of the profession and not to back down from them. Within the hierarchical structure of the radio station, on all management levels, they strive to the same goal – promoting Christian spirit and human values. Responsible and professional approach to business had them separated from the „crowd“, because the competitors today wanting more profit often break high ethical principles, as well as professional standards of reporting. Despite financial losses, the Croatian Catholic Radio has still not betrayed its faithful listeners that enjoy the broadcast. The music program is especially appreciated because it does not follow trends, but is more focused to appropriateness of textual analyzes of the songs that is going to broadcast. Listening to the radio station, a person can hear, beside religious events, news related to culture, politics and economy. Very often they can be noticed participating in various humanitarian actions. Because of these reasons, the radio station is a perfect choice for people who want hear the news that have value and contribute to society as whole, as well as pluralism of Croatian media scene.

KEYWORDS: *management, editorial freedom, radio, Croatian Catholic Radio, media credibility*

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Masovna komunikacija i masovni mediji	3
2.1. Kratki prikaz pojave televizije na našim područjima.....	6
2.2. Pojava prvih radijskih postaja na našim područjima.....	7
2.2.1. Prednosti i nedostaci radija kao medija.....	9
2.2.2. Radio kao medij današnjice.....	10
2.2.3. Koncepti emitiranja: Država vs. Crkva.....	14
3. Važnost međusobne komunikacije u procesu menadžmenta	17
4. Moralna utemeljenja i načela prema dokumentima Katoličke Crkve	20
5. Analiza radijske postaje na primjeru Hrvatskog katoličkog radija	23
6. Analiza postojećeg stanja Hrvatskog katoličkog radija	24
6.1. Kratka povijest.....	24
6.2. Proizvodi i usluge.....	25
6.3. Uređivačka koncepcija.....	27
6.4. Upravljačka ili menadžerska struktura.....	28
6.5. Uloga na hrvatskoj medijskoj sceni.....	33
6.6. Analiza konkurencije.....	35
6.7. Financijski pokazatelji.....	38
7. Ispitivanje okoline Hrvatskog katoličkog radija	41
7.1. Elementi konstrukcije povjerenja.....	41
7.2. Vizija i misija radio postaje.....	45
8. Strateška analiza poslovanja Hrvatskog katoličkog radija	48
8.1. SWOT analiza.....	48
8.2. Ciljevi medija.....	50
8.3. Strategija komuniciranja s javnostima.....	51
9. Marketing Hrvatskog katoličkog radija	53
9.1. Lokacija i frekvencije.....	53
9.2. Prava i ograničenja prema Zakonu o elektroničkim medijima.....	55
9.3. Oglašavanje i zakup oglasnoga prostora.....	55
9.4. Cijene oglasnoga prostora.....	58
10. Zaključak	61

POPIS ČESTO KORIŠTENIH KRATICA, AKRONIMA I OZNAKA.....	62
LITERATURA / INTERNETSKI IZVORI.....	63
POPIS SHEMA, SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA.....	66

1. UVOD

Radio je, kao najstariji elektronički masovni medij u Hrvatskoj, sredinom prošlog stoljeća dobio svoju konkurenciju – televiziju. Može se reći kako u to vrijeme monopola, zapravo, radio i televizija nisu međusobno konkurirali, s obzirom na to da su se oba medija nalazila u vlasništvu tadašnje Radiotelevizije Zagreb (današnja Hrvatska radiotelevizija). Oba medija prošla su kroz ratno radoblje, a ujedno su predstavljali važne centre za informiranje. Produkti tehnologije toga vremena smatrali su se vrlo unosnim poslom. Međutim, nakon proglašenja Hrvatske samostalnosti i neovisnosti, točnije nakon što je na snagu stupio Zakon o telekomunikacijama (1994. godine), unosan posao vrlo se brzo pretvorio u „tržišni maraton“. Naime, s jedne strane, postojao je veliki interes za radijskim frekvencijama i koncesijama, a s druge strane, takav se interes htio iskoristiti i na temelju cijena koncesija pretvoriti u profit. Danas, to za posljedicu ima oko sto pedeset i pet radijskih postaja registriranih na hrvatskome području, od kojih njih šest ima dodijeljenu nacionalnu koncesiju, a ujedno njih šest ima status neprofitne radijske postaje, među kojima je i Hrvatski katolički radio koji ćemo detaljno analizirati u drugom dijelu rada.

Prema tome, dva su cilja pisanja ovoga rada. Primarni je cilj ovoga rada analizirati i prikazati poslovanje medija na primjeru Hrvatskog katoličkog radija, kao radijske postaje koja se opredjelila za emitiranje neprofitnog radijskog programa na nacionalnoj razini. Sekundarni cilj, a ujedno i početni dio razrade rada, jest uvesti i upoznati čitatelja s poviješću nastanka televizije i radija kao masovnog medija na hrvatskome medijskome području. Poseban će se fokus staviti na opis radija, jer je istoimeni medij ujedno i predmet analize. Jednako tome, cilj je osvijestiti čitatelja i posjetiti ga na važnost međusobne komunikacije, uz pregled najvažnijih moralnih načela Katoličke Crkve.

Rad se sastoji od ukupno deset poglavlja te je struktura rada podijeljena na dva različita dijela. Prvi dio obuhvaća tekst prva tri poglavlja rada, izuzev uvoda. Drugo poglavlje *„Masovna komunikacija i masovni mediji“*, pruža uvid u istoimene pojmove i definicije te specifičnosti tiskanih i elektroničkih medija. Nakon toga, a unutar istog poglavlja, prikazan je povijesni nastanak televizije i radija. Radio je kao medij obrađen u smislu povijesnog nastanka i vlasništva, prednosti i nedostataka, koncepta emitiranja i ostalih specifičnosti. Treće poglavlje *„Važnost međusobne komunikacije u procesu menadžmenta“*, kao što i sam naziv kaže, odnosi se na opis komunikacije unutar organizacije medija kao važnog čimbenika u izgradnji imidža. Četvrto poglavlje *„Moralna utemeljenja i načela prema dokumentima Katoličke Crkve“*, pruža uvid u temeljna načela oglašavanja i tržišnog komuniciranja.

Drugi dio rada obuhvaća preostalih šest poglavlja, uključujući zaključak, koji se odnose na detaljnu analizu Hrvatskog katoličkog radija. Tako šesto poglavlje *"Analiza postojećeg stanja Hrvatskog katoličkog radija"* obuhvaća povijesni prikaz Hrvatskog katoličkog radija, proizvode i usluge, uređivačku koncepciju, upravljačku strukturu, ulogu na hrvatskoj medijskoj sceni, analizu konkurencije te dostupne financijske pokazatelje o radijskoj postaji. Sedmo poglavlje *"Ispitivanje okoline Hrvatskog katoličkog radija"* uključuje opis konstrukata povjerenja (identitet, imidž, reputacija) te viziju i misiju radijske postaje. Osmo poglavlje *"Strateška analiza poslovanja Hrvatskog katoličkog radija"* daje uvid u ciljeve radijske postaje te strategiju komuniciranja s javnostima. Deveto poglavlje *"Marketing Hrvatskog katoličkog radija"* uključuje analizu lokacije Hrvatskog katoličkog radija, frekvencije, ograničenja zbog statusa neprofitnog pružatelja medijskih usluga te oglašavanje i cijene oglasnoga prostora. Konačno, posljednje se poglavlje odnosi na zaključak koji nudi prikaz o kritičkom osvrtu na poslovanje spomenute radijske postaje.

2. MASOVNA KOMUNIKACIJA I MASOVNI MEDIJI

Masovna komunikacija, uz međusobnu komunikaciju, čini jedan od temeljnih oblika komunikacije te se često poistovjećuje s pojmom masovnih medija. Svaki oblik komunikacije ima svoje specifičnosti i određeni stupanj važnosti, s obzirom na to da se svaka organizacija (medijska organizacija, ustanova, poduzeće, tvrtka, institucija i sl.), u svakodnevnom radu, služi komunikacijom kao moćnim alatom za postizanje ciljeva. Prema tome, najprije će biti opisana masovna komunikacija, dok će u sljedećem (trećem) poglavlju detaljnije biti opisana međusobna komunikacija i njena uloga unutar organizacije.

Sam naziv i izraz "masovna komunikacija" upućuje na komunikaciju između pošiljatelja i primatelja, ali posredstvom masovnog medija. Masovni medij, u ovom obliku komunikacije, ima cilj prenijeti komunikacijsku poruku i njen sadržaj do primatelja, odnosno unaprijed određenih ciljnih skupina na koje se, iz nekog određenog razloga, želi utjecati. Iako prenošenje poruke posredstvom masovnog medija primateljima onemogućuje izravnu povratnu informaciju zbog prostorno-vremenske udaljenosti, danas gotovo svaka organizacija ima otvoren profil na nekoj od društvenih mreža pa se očekuje od istih da povratnu informaciju iznesu u obliku komentara ili sugestije. Kako je glavni cilj ovog oblika komunikacije utjecati na primatelje (publiku) sadržajem poruke, masovna se komunikacija može definirati kao „onaj vid komunikacijske prakse u okviru kojega se manipuliranjem značenjima riječi i simbola poruka šalje u vremenu i prostoru, posredstvom masovnih medija. Primatelji su svrstani u masovni auditorij relativno anonimnih i jedino psihološkim vezama povezanih pojedinaca ili užih grupa čitatelja, gledatelja ili slušatelja“.¹

Michael Kunczik, poznati teoretičar medija, iznosi svoju definiciju masovne komunikacije: „Pod masovnom komunikacijom razumijevaju se svi komunikacijski oblici kod kojih se informacije javno prenose tehničkim distribucijskim sredstvima (medijima) indirektno (dakle, uz prostornu ili vremensku ili prostorno-vremensku udaljenost između partnera u komunikaciji) i jednostrano (dakle, bez promjene uloga između onoga koji daje izjavu i onoga koji je prima) disperziranoj publici (za razliku od nazočne publike).“²

¹ Schramm, W., *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press, 1977., str. 195. prema Kesić, Tanja: *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio d.o.o., Zagreb, 2003., str. 17.

² Michael Kunczik i Astrid Zipfel, *Uvod u publicističku znanost i komunikologiju*, Friedrich Ebert Stiftung, Zagreb, 1998, str. 25. prema Malović, Stjepan: *Osnove novinarstva*, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb, 2005., str. 11.

Iz navedenih definicija može se zaključiti kako se, između ostaloga, masovna komunikacija odvija isključivo posredstvom masovnog medija, odabranog kao kanala za prijenos poruke ili oglasa širokom krugu ljudi. Drugo, u informativnom programu, vlasnik masovnog medija često kontrolira sadržaj poruke i po potrebi ga izmjenjuje, s ciljem da oblikuje percepcije i uvjerenja što većeg broja ljudi. Treće, zbog prostorno-vremenske udaljenosti, primatelji nemaju mogućnosti izravno (odmah) reagirati na sadržaj poruke, što ograničava klasični proces komunikacije. Četvrta je činjenica brojnost publike, koja je često heterogena i anonimna, ali je povezana putem međusobno slično odabranih psiholoških karakteristika (potrebe i želje). Posljednja je činjenica utjecaj javnog mišljenja na sadržaj poruke, jer masovna komunikacija čini javnu komunikaciju. Bez obzira na to što je poruka poslana s ciljem da doprije do unaprijed određene publike, ista poruka, zbog tuđih interesa, može biti izložena javnoj raspravi.

S obzirom na objašnjenu masovnu komunikaciju te poveznice koju ima s masovnim medijima, potrebno je navesti najznačajnije ili tradicionalne kanale za prijenos poruke pa tako masovne medije čine: „tiskane, audio i audiovizualne prijenosnike komunicirane poruke masovnoj publici ili užem ciljnom segmentu“.³ Iz definicije se može zaključiti kako se radi o novinama i časopisima, kao tiskovnim medijima te radiju i televiziji, kao elektroničkim medijima. Jedna i druga skupina medija ima informativnu ulogu koja se odnosi na masovnu publiku, dok se druga uloga odnosi na zakup oglasnoga prostora, a samim time se poruka ili oglas ograničava i usmjerava na uže ciljno tržište.

Točnije, primarna je uloga masovnih medija, ali i glavni razlog njihova postojanja, obavijestiti gledatelje, slušatelje ili čitatelje o važnim događajima ili temama o kojima oni ne znaju puno ili uopće ništa ne znaju. To, najprije, upućuje na informativnu ulogu medija prema masovnoj publici. Stoga, zadaci su medija prikupljati, obrađivati i plasirati informacije. Jednako tako, mediji imaju ulogu posrednika pa, između ostalog, naplaćuju usluge zakupa oglasnoga prostora brojnim oglašivačima. Oglašivačima je cilj da putem izabranog kanala (medija) promoviraju proizvod ili uslugu, a samim time i vlastito ime. Glavni je cilj medija stjecanje profita, ali i medijske moći.

Svaki od navedenih masovnih medija, iz skupina tiskovnih i elektroničkih medija, imaju svoje specifičnosti koje se ogledaju u određenim karakteristikama. Primjerice, televizija je medij

³ Kesić, Tanja: *Marketinška komunikacija*, MATE, Zagreb, 1997., str. 217.

putem kojega se može detaljno prikazati proizvod i prenijeti zadovoljstvo na gledatelje. Stoga, isti za većinu još uvijek glasi kao najomiljeniji medij putem kojega se mogu informirati, a istovremeno i zabaviti. Današnja kućanstva imaju najmanje jedan televizijski prijamnik, a češće i njih više. Osim toga, po opsegu ulaganja televizija zauzima prvo mjesto, bez obzira na visoke cijene oglašavanja. Cijene zakupa oglasnoga prostora na televiziji ovise o kupljenom terminu (vremenu) emitiranja poruke i danu u tjednu za koji je predviđeno emitiranje poruke. Nasuprot televiziji, radio slušateljima omogućuje imaginaciju, opuštanje i ulazak u svijet mašte. Kada se uzme u obzir usmjerenost na osobnost publike, radio glasi kao najbolji masovni medij u odnosu na ostale. Današnje društvo vrlo često sluša radio u automobilu, posebice visokoobrazovane mlade osobe, dok razvijenija društva u kućanstvu posjeduju jedan ili više radija. Cijene zakupa oglasnoga prostora na radiju ovise o terminu i dužini (sekundama) emitiranja poruke, ali i o brojnim drugim kriterijima koji se odnose na mogućnosti i širinu emitiranja oglasa ili poruke,⁴ a o čemu će se više pisati u poglavlju *"Prednosti i nedostaci radija kao medija"* i *"Radio kao medij današnjice"*.

Kada su u pitanju tiskovni mediji, novine imaju prednost u domeni informativnosti, ali i po pitanju cijena zakupa oglasnoga prostora, koje su puno niže nego one u elektroničkim medijima (televizija). Cijene oglasnoga prostora najviše ovise o poziciji oglasa u novinama, boji i vrsti poruke (informativna ili promotivna). Većina današnjih čitatelja novine čita u žurbi pa se smatra da je prosječno vrijeme čitanja oglasa manje od trideset sekundi. Prema tome, da bi oglas bio zapamćen on zahtijeva stimuliranje pažnje, interesa i akcije pa je najbolje usmjeriti apele na cijenu, količinu i kvalitetu. Konačno, časopisi sami po sebi, zbog tehničkih detalja, zrače elegancijom i ljepotom, a ujedno imaju veliki ugled i tradiciju. Međutim, kako su časopisi često specijalizirani za neko od određenih područja (moda, nautika, vrtlarstvo, biznis i financije, šport i sl.), što nije čest slučaj s dnevnim novinama, isti se moraju usmjeravati na specifične tržišne segmente, pa je i cijena oglašavanja viša. Cijene ovise o veličini i boji oglasa te brojnim drugim faktorima, poput tržišne pokrivenosti časopisa, ciljne publike, imidža i sl.⁵

Kako je ovaj rad usmjeren, od petog poglavlja, na analizu odabrane radijske postaje (Hrvatski katolički radio), gdje se kao glavni konkurent navoditi Hrvatski radio (prvi i drugi radijski program Hrvatske radiotelevizije), posebna će se pažnja posvetiti povijesnom opisu pojave radija i televizije na hrvatskome području. Povijest radija i televizije vrlo je zanimljiva tema, s

⁴ Usp. Kesić, Tanja: *Integrirana marketinška komunikacija* (2003), nav.dj., str. 301., 303., 308.

⁵ Usp. Isto, str. 301., 313., 314., 315.

obzirom na to da se njihova pojava veže za Radiostanicu Zagreb (preteča Hrvatske radiotelevizije). Jednako tome, važno je spomenuti da je ove godine 15. svibnja radio proslavio svoj devedeseti rođendan, a televizija šezdeset godina postojanosti.

2.1. Kratak prikaz pojave televizije na našim područjima

Povijesni razvoj televizije potrebno je opisati iz dva razloga. Prvo, na hrvatskome se području televizija kao masovni medij po prvi puta javlja 1956. godine. Drugi razlog, koji još više dobiva na značaju, je činjenica da se razvoj televizije, u Hrvatskoj, u najvećoj mjeri pripisuje Hrvatskoj radioteleviziji (HRT). Naime, u trenutku osnivanja 1926. godine, Hrvatska radiotelevizija zvala se "Radiotelevizija Zagreb". Odlukom Sabora u lipnju 1990. godine, ime je promijenjeno u Hrvatska radiotelevizija. U ovome se poglavlju, do navedene odluke o promjeni imena, koristi naziv Radiotelevizija Zagreb ili Televizija Zagreb.

Najprije je, potrebno spomenuti 1939. godinu kada je nizozemska tvrtka Philips, na Zagrebačkom velesajmu, demonstrirala televizijski program kreiran na mjestu događaja. Sedamnaest godina poslije, točnije 15. svibnja 1956. godine, programom primljenim iz Austrije je emitiran domaći televizijski program iz Tomislavova doma na Sljemenju. Taj je događaj označio prekretnicu u razvoju Radiotelevizije Zagreb, jer je već 7. rujna Televizija Zagreb izravno prenosila svečani događaj otvaranja Zagrebačkog velesajma. Jednako tako, u svibnju 1957. godine, ostvarili su prvi izravni prijenos sportskog događaja, odnosno nogometne utakmice na maksimirskom stadionu. Značajna je bila i gradnja odašiljačkih postaja (Sljeme, Pšunj, Učka, Čelevec i Labinštica) tijekom sljedećih desetak godina, kao i početak rada televizijskog studija i emitiranje inozemnog programa putem satelita. Godine 1966., povodom desete obljetnice, Televizija Zagreb po prvi je puta emitirala program u boji. Također, drugi program današnje Hrvatske televizije započeo je s emitiranjem 1972., a treći program 1988. godine. U međuvremenu je na Prisavlju pušten u pogon prvi proizvodni televizijski studio, teletekst je uveden kao stalna televizijska usluga te je u rad puštena prva odašiljačko-prijamna satelitska postaja i analogni televizijski signal putem satelita. S obzirom na navedena postignuća, dodatni je značaj u razvoju televizije dao Zlatko Smrkić, tadašnji profesor na Elektrotehničkom fakultetu u Zagrebu. Na istoimenom je fakultetu utemeljio kolegij "Televizija" te je na taj način sudjelovao u školovanju prvih stručnjaka za televizijsku tehniku. Bio je i prva osoba koja je napisala i objavila udžbenik "Uvod u televiziju", 1969. godine.⁶

⁶ Usp. „Televizija“, *Hrvatska enciklopedija*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 2012. (mrežno izdanje). Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=60748> [2. rujna 2016.]

Dvije godine nakon promjene imena, Hrvatska radiotelevizija postala je aktivni član Europske unije radiotelevizija (*European Broadcasting Union – EBU*), udruge koja okuplja javne televizije diljem svijeta. Iako je tijekom Domovinskog rata bilo oštećeno više od trideset televizijskih prijenosnika i 80 % odašiljača, Hrvatska radiotelevizija nastavila je s radom, ali je izgubila sedam svojih novinara koji su izvještavali s bojišnice. Zbog bogate povijesti, danas se Hrvatska radiotelevizija smatra europskim i regionalnim medijskim pionirima, a ujedno je i jedan od najutjecajnijih servisa Jugoistočne Europe.⁷ Nalazi se u vlasništvu Republike Hrvatske zbog čega glasi kao zaštićena javna ustanova čija prava ostvaruje Vlada Republike Hrvatske.

2.2. Pojava prvih radijskih postaja na našim područjima

Ovo poglavlje upotpunjuje i nadovezuje se na prethodno poglavlje o televiziji. Radio je na našim prostorima započeo s emitiranjem čak trideset godina prije pojave televizije. Također, i ovoga se puta nastanak i razvoj radija veže za Hrvatsku radioteleviziju, odnosno Radioteleviziju Zagreb. Zahvaljujući njima i demokratskim promjenama koje su nastale tijekom 1991. godine, mnogima je omogućeno osnivanje vlastite radijske postaje – lokalne, regionalne ili pak nacionalne prirode. Osim Hrvatske radiotelevizije, potrebno je navesti Hrvatski katolički radio (HKR) kao prvu neprofitnu, ali i općenito radijsku postaju, nastalu u Republici Hrvatskoj. S obzirom na to da se od petoga poglavlja prožima detaljna analiza Hrvatskog katoličkog radija, kao odabranog primjera za analizu medija, za čijeg je konkurenta odabrana Hrvatska radiotelevizija, potrebno je istu opisati. U ovome poglavlju, a za potrebe opisa nastanka i razvoja prve radijske postaje u Hrvatskoj, korisiti će se naziv Radio klub Zagreb ili Radio Zagreb.

Počeci Radio kluba Zagreb sežu još u davnu 1924. godinu. Naime, grupi uglednih i poslovnih ljudi trebalo je dvije godine vremena da uspiju pribaviti sve potrebne dozvole i koncesiju za radijsku postaju. Nakon što im je to uspjelo, za prvog ravnatelja izabran je Oton Kučera, najveći hrvatski popularizator tehnike, dok se klub sastojao od ukupno sto trideset i šest aktivnih članova. Prvo središte kluba se nalazilo na Markovom trgu u Zagrebu.⁸ Od 1926. godine Radio klub Zagreb djeluje pod nazivom Radio Zagreb ili Radio stanica Zagreb.

⁷ Usp. Hrvatska radiotelevizija: *Povijest HRT-a*, Zagreb, svibanj 2011. Dostupno na: <http://www.hrt.hr/326/povijest/povijest-hrt-a-2> [2. rujna 2016.]

⁸ Usp. Virtualni radio Museum – prva hrvatska web stranica antiknih radio prijemnika: *Povijest radija u Hrvatskoj*. Dostupno na: http://free-sk.htnet.hr/radio_museum/index.html [2. rujna 2016.]

„Halo, halo! Ovdje Radio Zagreb!“ – prve su riječi spikerice Božene Begović, uživo emitirane 15. svibnja 1926. godine. Javljanjem iz etera, Hrvatska je postala jedna od prvih zemalja u srednjoj i istočnoj Europi koja je osnovala radijsku postaju. Iste godine, na konferenciji u Švicarskoj, u gradu Lausannei, Radio Zagreb postao je punopravnim članom Međunarodne telekomunikacijske unije (*International Telecommunications Union – ITU*). Već u jesen, Radio Zagreb počeo je izvještavati s mjesta događaja te je emitirao prijenose događaja uživo. Primjerice, među prvim prijenosima jest opera *More i Rusalka* iz Hrvatskog narodnog kazališta. Osim toga, emitirali su se prijenosi važnih crkvenih događaja, poput svetih misa iz Markove crkve. Do konca godine, Radio Zagreb je publici, odnosno slušateljima, ponudio priliku da dobrovoljno sudjeluju u stvaranju originalnih rukopisa za radiodrame. U to je vrijeme takav javni čin pozivanja publike na sudjelovanje, bila velika stvar. Radio Zagreb bila je prva radijska postaja u Europi koja je učinila tako nešto. Tijekom narednih godina, osnovane su manje lokane radijske postaje po većim gradovima. Najprije je nastala radijska postaja u Dubrovniku koja je program počela emitirati 1942. godine, a oko tri godine kasnije osnovani su Radio Osijek, Radio Split i Radio Rijeka.⁹ Slijede ih Radio Sljeme (1953.), Radio Pula (1960.), Radio Zadar (1969.) te Radio Knin (1995.).

Početak emitiranja, Radio Zagreb je na cijelom tadašnjem području države imao dvjesto devedeset pretplatnika, međutim, broj se do 1942. godine povećao. Godinu ranije, odlukom Vlade Nezavisne Države Hrvatske nacionalizirana je imovina Radio Zagreba. To je dokaz da su Vlasti već tada iskorištavale medije u propagandne svrhe. Iz tih je razloga odašiljač u Zagrebu bio pojačan.¹⁰

Danas Hrvatski radio (HRT – HRA) ima ukupno osam regionalnih radiopostaja te tri nacionalna radijska programa (HRA 1, HRA 2, HRA 3), koji se od 1997. godine emitiraju preko satelita za cijelu Europu. Jednako tako, posjeduju dodatni radijski program – Glas Hrvatske, namijenjen hrvatskim iseljenicima u dijaspori. Program radija može se čak slušati putem posebnih internetskih programa. Općenito, Hrvatska radiotelevizija dobitnik je brojnih nagrada i priznanja. Jedan od istaknutijih je status kulturog dobra koju je Hrvatska radiotelevizija dobila u svibnju 2012. godine, a zbog arhive radijskog i televizijskog programa, kao i zbog zbirke notnih zapisa glazbene proizvodnje.¹¹ Sve u svemu, Hrvatska radiotelevizija uživa povećani ugled

⁹ Usp. Hrvatska radiotelevizija: *Povijest...* nav.dj. Dostupno na: Ista web adresa [2. rujna 2016.]

¹⁰ Usp. Virtualni radio Musem: nav.dj. Dostupno na: Ista web adresa [2. rujna 2016.]

¹¹ Usp. Hrvatska radiotelevizija: *Povijest...* nav.dj. Dostupno na: Ista web adresa [2. rujna 2016.]

zbog tradicije, posebice kod starije dobne skupine koja je s njima „prošla“ ratna vremena i ona razdoblja u životu kada im je bilo najteže.

2.2.1. Prednosti i nedostaci radija kao medija

Radio kao masovni medij ima, kako niz prednosti, tako i niz nedostataka. Tako su, najprije, u nastavku navedene prednosti radija kao propagandnog ili oglašavačkog medija. Prva je prednost radija da slušatelji nisu primoreni biti na jednom mjestu već slušajući program radija mogu obavljati bilo koju drugu aktivnosti, primjerice voziti automobil, pisati, čitati, plesati, kupati se i sl. Stoga, radio se oslanja isključivo na audioefekt ili audioučinak. Drugo, slušajući program radija isti mogu stvarati vlastite predodžbe o događajima i temama te im pristupiti na željeni način. Jednako tako, radio kod svakoga pojedinog slušatelja može stvoriti imaginarnu sliku određene situacije koja utječe na efikasnost oglašavanja na radiju. Treće, slušanje radijskog programa ne zahtijeva od slušatelja visok stupanj koncentracije i uključenosti. Četvrta je prednost ta da radio ima mogućnost dosega najšireg kruga slušatelja ili masovnog tržišta, jer se radio može slušati na bilo kojem mjestu u bilo koje vrijeme. Obrnuto tome, radio ima mogućnost dosegnuti određenu ciljnu skupinu na fragmentiranom tržištu. Pojedini radijski programi koji su specijalizirani za određeno područje, jednako tako mogu dosegnuti određeni ciljni segment. Peta je prednost mogućnost radijske postaje da djeluje trenutno i brzo u nepredvidivim situacijama, a u smislu brzog mijenjanja poruke ili oglasa. Općenito, radijski se oglasi kreiraju u kraćem vremenu u odnosu na televizijske oglase, a samim time se i lakše mijenjaju. Šesta je prednost prilagodba vremena i dana emitiranoga programa kako bi se postigla određena tržišna pokrivenost. Isto tako, oglašivač može prilagođavati oglas i njegov intezitet kako bi se prilagodio tržišnim uvjetima. Stoga, radio glasi kao selektivan medij. Sedma je prednost radija njegova fleksibilnost u smislu biranja vremena i broja emitiranja vijesti ili poruka. Informativna vijest koja trenutno glasi kao najvažnija, može se bez problema odmah prenijeti slušateljima govornom izvedbom. Posljednja prednost radija su niže cijene zakupa oglasnoga prostora u odnosu na cijene televizijskog oglašavanja. Iz toga je razloga radio relativno jeftin medij i kao takav privlači oglašivače.¹²

Nadalje, nedostaci radija kao oglašavačkog medija ogledaju se u sljedećim rečenicama. Najprije, nedostatak se očituje u poslanim porukama koje su jednokratne i nepovratne. Velik broj slušatelja u određenom trenutku kada je poruka poslana istu ne čuje pa se češće događa da

¹² Usp. Kesić, Tanja: *Marketinška komunikacija* (1997.), nav.dj., str. 229. prema Kesić, Tanja: *Integrirana marketinška komunikacija* (2003.), nav.dj., str. 309 – 310

se ne dosegne željeni postotak ciljnog tržišta. Drugo, kao prednost je navedeno slušanje radija uz obavljanje drugih aktivnosti. Međutim, ono može biti i nedostatak, jer se događa da slušatelji pozorno ne percipiraju poslanu poruku. Treće, u odnosu na televiziju, radio nema priliku da detaljno demonstrira proizvod i njegovu upotrebu. Stoga, ne preporučuje se promoviranje kompliciranijih proizvoda putem radija, bez obzira na niže cijene oglasnoga prostora. Četvrti nedostatak može biti i fragmentirana publika, iako je navedena kao prednost. Kada pošiljalatelj nastoji promovirati proizvod oglasom najširem krugu slušatelja, može se javiti problem pokrivenosti. Posljednji nedostatak radija ogleda se u problemu kupovine željenog vremena emitiranja poruke ili oglasa. Taj se problem često javlja kod radijskih postaja s nacionalnom pokrivenošću, jer najbolje termine oglašavanja velika poduzeća zakupljuju mjesecima ili godinama prije.¹³ Stoga, događa se da se manja poduzeća u tim situacijama nemaju priliku oglašavati putem jeftinijeg medija. Manja poduzeća podrazumijevaju i niža financijska sredstva koja se mogu odvojiti za oglašavanje, što znači da se poglavito nemaju prilike oglašavati u prostorima drugih medija koji su po cijenama puno skuplji u odnosu na radio.

2.2.2. Radio kao medij današnjice

Tehnološki aspekti povijesnog razvoja radija u usporedbi s današnjim aspektima, uvelike se razlikuju po složenosti tehnologije. Većina radijskih postaja današnjice ima razvijenu studijsku i terensku tehniku, što omogućuje raznolikost sadržaja, pouzdanost i točnu komunikaciju. Tehnologija, poput odašiljača, satelitskih sustava, telekomunikacija, interneta i digitalnih audiosustava, omogućuje brži prijenos informacija i istodobno kvalitete zvuka, kao i brže skeniranje primateljevih frekvencija. Razvoj tehnologije pridonio je ideji demokracije i slobode pristupa medijima, u smislu aktivnijeg odabira i kreiranja sadržaja, a u svrhu mijenjanja navika i potreba publike.¹⁴ Iako se tehnologija uvelike promijenila i unaprijedila od 1929. godine, jedna je zajednička karakteristika koja povezuje povijest i sadašnjost radija kao masovnog medija – propagandisti su, i onda i sada, svijesni moći medija i njegova djelovanja na masovnu publiku. Potreba za informiranošću, kao i veća sloboda publike (proizvodi masovne kulture), prepoznata je i iskorištena, a u svrhu postizanja povjerenja i nesvjesne manipulacije nad publikom.

¹³ Usp. Kesić, Tanja: *Integrirana marketinška komunikacija* (2003.), nav.dj., str. 310.

¹⁴ Usp. Zgrabljic Rotar, Nada: *Radio – Mit i informacija, dijalog i demokracija*, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb, 2007., str. 21.

„Koliko se radio sluša i je li on popularan medij u ovo doba vizualne kulture (...) često se pitaju i oni koji stvaraju program i oni koji kupuju medijski prostor – primjerice medijski oglašivači.“¹⁵

Odgovor na to pitanje može se pronaći u provedenoj studiji, odnosno analizi radijskog tržišta provedenoj u periodu od rujna do studenog 2015. godine. Istraživanje je proveo Ipsos Connect na nacionalnom reprezentativnom uzorku od 1.920 ispitanika starijih od petnaest godina, a pomoću dubinskih intervjuja i ankete. Analizu je naručila Agencija za elektroničke medije u lipnju 2015. godine. U nastavku su izneseni najvažniji podaci dobiveni istraživanjem, a za detaljnu analizu potrebno je pogledati dokument.¹⁶

Prema provedenoj analizi radio sluša svakodnevno ili gotovo svakodnevno (58,2 %) više od polovice građana, dok njih 15,8 % nikada ne sluša radio. Na prvom mjestu je televizija koju svakodnevno ili gotovo svakodnevno sluša 87,9 % građana, dok njih 1,3 % nikada ne gleda televiziju. Slijede internet, a potom novine koje imaju najmanji postotak čitanosti u odnosu na radio i televiziju. Stručnjaci navode kako mlađa populacija sluša radio manjim intezitetom nego starija populacija. Također, radio većinom ne slušaju osobe nižeg obrazovanja, dok se postotak slušanosti povećava i većim stupnjem obrazovanja građana. Što se tiče regije, uočeno je da građani u Sjevernoj Hrvatskoj, Lici, Istri i Primorju te Dalmaciji u većoj mjeri slušaju radio, nego građani u Zagrebu i Slavoniji.

Također, radio je po pitanju informiranja o lokanim događajima, percipiran kao najbolji medij, a prema mišljenju građana u dobi od 55 – 70 godina (42 %). Kućanice (26,5 %) smatraju da je radio najbolji medij za zabavu. Ostatak čine osobe nižeg obrazovanja (15,7 %) i kućanice (21,7 %), a kada se radi o radiju kao mediju za popunjavanje vremena kada im je dosadno. Televizija i internet su pak nešto bolji kada se radi o informacijama o događajima u Hrvatskoj i svijetu te zabavi ili popunjavanju vremena.

Kada su u pitanju karakteristike medija, građani najveću vjerodostojnost pripisuju televiziji, internetu, pa tek onda radiju. Isto je i s karakteristikama brzine informacije i neovisnosti, jer i

¹⁵ (...) Isto, str. 22.

¹⁶ Ipsos Connect (2015): *Analiza radijskog tržišta* (PDF datoteka). Naručila Agencija za elektroničke medije. Dostupno na: <http://www.e-mediji.hr/hr/novosti/analiza-radijskog-trzista/> [3. rujna 2016.]

u tom slučaju radio zauzima treće mjesto, nakon televizije i interneta. Međutim, mišljenja se razlikuju ovisno o dobi ispitanika i regiji u kojoj je ispitivanje provedeno.

Kao ostale specifičnosti istraživanja Ipsos Connecta mogu se izdvojiti sljedeće informacije. Veliki broj ispitanih građana najviše sluša radio u automobilu i putem radio uređaja. Mlađa dobna skupina u velikoj mjeri preferira glazbeni sadržaj – glazbena, narodna, domaća i rock glazba, dok starija dobna skupina više preferira govorni sadržaj radijskog programa – vijesti i tematske emisije. Što se tiče mišljenja o nacionalnim postajama (Hrvatski katolički radio, Narodni radio, Otvoreni radio, Hrvatski radio 1, Hrvatski radio 2 i Hrvatski radio 3) mali je postotak ispitanika dodijelio negativnu ocjenu istima (1,3 %). Velika većina ima uglavnom pozitivan dojam (46,3 %), dok ostatak ima izrazito pozitivno mišljenje (41,3 %) o nacionalnim radijskim postajama. Stoga, ukupna ocjena na skali od 1 – 5 iznosi 4,3. Najniže su ocjene dodijeljene zbog neovisnosti od politike i gospodarstva te uključivanja lokalnog sadržaja i lokalne zajednice u program, dok su najviše ocjene dodijeljene zbog zanimljivosti voditelja i glazbenog programa radijskih postaja.

Marina Mučalo, izvanredna profesorica na Studiju novinarstva Fakulteta političkih znanosti u Zagrebu i nekadašnja radijska novinarka na bivšem Radio Zagrebu, je u razgovoru s Zlatkom Hreljevićem dala intervju za *Presscut.hr*.¹⁷ Prema njenom mišljenju radio još uvijek ima visok postotak slušanosti, gledajući generalni prosjek. S obzirom na žestoku konkurenciju – televiziju, ali i ostale medije, radio se još uvijek dobro drži te ima pozitivnu perspektivu na hrvatskoj medijskoj sceni. Kao takav, još uvijek uživa povjerenje javnosti i vrlo je slušan. Međutim, Mučalo smatra da polako nestaje ona stara prijateljska toplina radijskih postaja, kao i očiti pad aktualnih informativnih govornih sadržaja.

Nadodaje da je medijska scena pretrpana lokalnim radijskim postajama koje emitiraju program za određeno područje nekoga grada, koje će se, htjeli mi to ili ne, u skoroj budućnosti morati smanjiti. Kao razlog navodi manjak oglasa, odnosno oglašivače koji radije izabiru radijske postaje s nacionalnom čujnošću nego lokalne postaje. Također, Mučalo kaže da medijsku scenu upotpunjuje javni servis – Hrvatska radiotelevizija (Hrvatski radio i osam regionalnih radijskih

¹⁷ *Presscut.hr: Marina Mučalo: Radio je i dalje vrlo slušan i uživa visoko povjerenje javnosti.* Intervju vodio Zlatko Hreljević. Dostupno na: https://www2.presscut.hr/hr/marina_mucalo_radio_je_i_dalje_vrlo_slusan_i_uziva_visoko_povjerenje_javnosti_160/ [3. rujna 2016.]

centara) koja jedina u Hrvatskoj ima pravo na mjesečnu pristojbu, a samim time je i zaštićen na tržištu. Mučalo smatra da je odluka o uvođenju Fonda za poticanje pluralizma i raznovrsnosti elektroničkih medija pomogla manjim radijskim postajama, a s druge strane, smatra da se odluka čini štetnom za uspostavu sektora neprofitnih i angažiranih medija.

Iako intervju Marine Mučalo i ranije izneseni podaci o analizi radijskog tržišta potvrđuju visok postotak slušanosti radija u Hrvatskoj, prihodi su sve manji pa čak i niži nego prije krize. Tome svjedoči članak iz Jutarnjeg lista koji pruža uvid u pregled hrvatskog etera, a u nastavku je naveden samo jedan dio članka:

„U usporedbi s pretkriznom 2008. godinom, radiopostaje od marketinga danas zarađuju dvostruko manje. Mnoge takav pad nisu uspjele preživjeti, primjerice pulski Radio Arena ili Otočki radio Kornati. Od svih radija u Zagrebu jedino Antena Zagreb i Narodni koji djeluju u istoj grupaciji te Otvoreni imaju značajne prihode od marketinga. Antena je najslušaniji radio u Zagrebu, a Narodni u cijeloj Hrvatskoj. Sve ostale postaje dosta ovise o financiranju iz drugih izvora, prvenstveno iz gradskog proračuna koji im daje i nekoliko milijuna kuna godišnje, čime su si zagrebačke gradske vlasti na čelu s Milanom Bandićem osigurale dobar tretman u cijelom gradskom radijskom eteru. U drugim su gradovima te cifre nešto manje, ali se politički utjecaj širi po istoj formuli. Jedino se u Zagrebu, u kojem živi četvrtina hrvatskog stanovništva, kroz lokalne medije može ostvariti neki ozbiljniji politički utjecaj, i to zbog velikog broja potencijalnih slušatelja. Zato se svi tuku za koncesije. U većini drugih gradova tko ima novac može lako pokrenuti radio jer ima slobodnih frekvencija.“¹⁸

Posljednja značajka koja bi se mogla navesti za poslovanje radija, ali i općenito ostalih medija 21. stoljeća, je vrijeme participirajućeg medija. Pod time se podrazumijeva zamjena klasičnog medija koji ima slušatelje, gledatelje ili čitatelje, s potražnjom korisnika. Radio se kao klasični masovni medij, danas sve češće pojavljuje na internetu u tri osnovna oblika. Prvi oblik podrazumijeva mogućnost slušanja programa radijske postaje u stvarnom vremenu emitiranja, a pomoću analogne inačice. Drugi oblik uključuje izdvojene arhivirane audio sadržaje koji su već bili emitirani ili pak nisu, ali zato služe kao dopuna temi kada korisnik želi znati više. Posljednji oblik veže se za posebno izrađene audiosadržaje, a radi se o mrežnoj stranici bogate glazbene ponude ili sadržaja kao što su fotografije, tekst, videozapisi, ponude oglašivačima i sl. Zajednička karakteristika navedenih oblika je slušanje besplatnog sadržaja na bilo kojem mjestu

¹⁸ Orešić, Boris: *Pregled hrvatskog etera – Hrvatska ima 153 radijske postaje, više nego Njemačka, slušanost je veća nego ikad. No prihodi padaju.* Jutarnji list, studeni 2015. Dostupno na: <http://www.jutarnji.hr/globus/pregled-hrvatskog-etera-hrvatska-ima-153-radijske-postaje-vise-nego-njemacka-slusnost-je-veca-nego-ikad.-no-prihodi-padaju/186949/> [3. rujna 2016.]

u svijetu koje je povezano internetom, a da pri tome repetitorska infrastruktura ne igra nikakvu ulogu prilikom slušanja. Bez obzira na navedeno, radio se uvijek mora poimati kao klasični masovni medij, jer to on i je. Svaka njegova aktivnost koja se isprepliće ili integrira s ostalim medijima mora se promatrati kao vrsta emitiranja unaprijed pripremljenog programskog materijala koji se izrađuje kako bi bili u koraku s tehnologijom i trendovima.¹⁹

2.2.3. Koncepti emitiranja: Država vs. Crkva

Kako se u ovome radu često navodi i opisuje Hrvatska radiotelevizija, kao glavni konkurent Hrvatskog katoličkog radija, ukazuje se potreba da se konačno usporede i razjasne koncepti emitiranja tih dviju radijskih postaja, kako bi se pobliže prikazali razlozi međusobne konkurentnosti.

Nada Zgrabljic Rotar u svojoj knjizi "*Radio*" navodi „četiri osnovna koncepta emitiranja: državni, javni, komercijalni i *community* medijski model“²⁰, ali ne navodi neprofitni radijski model, koji i nije toliko zastupljen na našim područjima, ali je jednako zanimljiv i važan. S obzirom na to da se Hrvatska radiotelevizija nalazi u vlasništvu Republike Hrvatske, obazirući se na vlasništvo, ono se ubraja u državni model radija. Prema konceptu emitiranja programa ono se pak ubraja u javni model emitiranja. Po tome vidimo da se, u ovom slučaju, koncepti isprepliću. S druge strane, osnivač Hrvatskog katoličkog radija je Hrvatska biskupska konferencija (generalno gledajući to je Crkva), a prema ranije navedenim konceptima isti samo jednim dijelom obavlja komercijalnu i javnu djelatnost, ali primarno glasi kao neprofitni pružatelj medijskih usluga.

Koncept državnog modela, osim što sam naziv kaže da se nalazi u državnom vlasništvu, uređen je i reguliran posebnim zakonom te je trajan, odnosno tržišno je zaštićen. U ovom slučaju, način rada i sve ostale aktivnosti Hrvatske radiotelevizije uređuju se Zakonom o Hrvatskoj radioteleviziji, a na istoga se primjenjuju i odredbe Zakona o elektroničkim medijima. Kada uzmemo u obzir da državni radio treba biti dostupan cijeloj populaciji države (nacionalna čujnost) te da postoji neka vrsta ugovora između vlasnika prijarnika i krajnjih korisnika (obvezna pretplata), može se zaključiti da Hrvatska radiotelevizija program emitira po javnom modelu. Ipak ono glasi kao javni servis. Pod javnim se modelom podrazumijevaju i sljedeći elementi: samostalno i neovisno financiranje, sloboda u kreiranju programskog sadržaja

¹⁹ Mučalo, Marina: *Radio – medij 20. stoljeća*, AGM, Zagreb, 2010., str. 191 –192

²⁰ Zgrabljic Rotar, Nada: nav.dj., str. 24.

(uređivačka sloboda), neovisnost o političkim utjecajima i komercijalnim interesima (autonomija), poštivanje i promicanje nacionalnih interesa i društva te briga za manjine (osobe s oštećenjem sluha ili vida, umirovljenici, djeca, manjinski narodi, siromašni i sl.). Osim toga, Hrvatska radiotelevizija jednim dijelom obavlja i komercijalnu svrhu, odnosno ostvaruje komercijalne prihode oglašavanjem, ali nije ovisan o njima.²¹

S druge strane Hrvatski katolički radio, obazirući se na vlasništvo, možemo promatrati kao "Crkveni Radio", jer se generalno gledajući nalazi u vlasništvu Crkve, odnosno Biskupije – Hrvatska biskupska konferencija. Kako po administrativnoj podjeli sve autonomne Kršćanske crkve dijelimo na biskupije i ostale podvrste, može se slobodno reći da su iste u Hrvatskoj, ali i u svijetu, tržišno zaštićene, odnosno neuništive su i uživaju veliku potporu Pape kao apsolutnog vlasnika Latinske i cijele Katoličke Crkve. To dovodi do zaključka da sve radijske postaje te vrste, bez obzira na to u kojoj se financijskoj krizi nalazili, nikada neće zatvoriti „vrata“ svojim slušateljima, jer za iste uvijek postoji drugo rješenje za opstanak i daljnje poslovanje. Naravno, ono nije nimalo slično državnom modelu, jer nema vlastiti zakon već se vodi općim zakonima koji se primjenjuju na elektroničke medije – Zakon o elektroničkim medijima. S obzirom na to da je Hrvatski katolički radio registriran kao ustanova s pravnom osobnošću na isti se primjenjuju odredbe Zakona o ustanovama. Jednako kao i Hrvatska radiotelevizija, Hrvatski katolički radio posluje i po nekim kriterijima javnog modela, kao što su: dostupnost programa cijeloj populaciji, uređivačka sloboda, autonomija, društvena odgovornost, poticanje javnog komunikacijskog dobra, poštivanje manjinskih naroda i sl. Ono što ga razlikuje od Hrvatske radiotelevizije i javnog modela svakako su sljedeći elementi: iako je uređivački neovisan, ovisan je o finacijskim sredstvima vlasnika, dobrotvornim priložima članova radijske postaje i sredstvima iz Fonda za poticanje pluralizma i raznovrsnosti elektroničkih medija. Budući da ima status neprofitnog pružatelja medijskih usluga, Zakonom o elektroničkim medijima, ograničen je kada su u pitanju komercijalni prihodi. Naime, i neprofitne se radijske postaje mogu baviti marketingom, ali ograničenim, što će detaljnije biti opisano u poglavlju *"Marketing Hrvatskog katoličkog radija"*. Za sada je važno spomenuti da sve prihode ostvarene marketingom radijska postaja mora utrošiti na unaprjeđenje vlastite djelatnosti. Jednako tome, neprofitne postaje ne trebaju iskazivati stečenu dobit, što nije slučaj s ostalim radijskim postajama.

²¹ Usp. Isto, str. 24., 25., 26.

Kako se komercijalni radio često definira kao „medij koji je financijski ovisan (o vlasiku ili oglašivaču), ali politički neovisan“²², moglo bi se pomisliti da Hrvatski katolički radio spada u u tu kategoriju. Međutim, važno je naglasiti da je to krivo, upravo zbog pojma „neprofitno“ i ograničenja koja su nametnuta na putu do komercijalnog modela. Nadzor nad komercijalnim radijima uvijek ima vlasnik, što nije slučaj kod Hrvatskog katoličkog radija. Dobri primjeri poznatih komercijalnih radijskih postaju su Otvoreni radio (1996.), Narodni radio (1996.) i Antena radio (2010.). Od televizijskih postaja su to NOVA TV (1998.) i RTL Hrvatska (2010.).

²² Isto, str. 29.

3. VAŽNOST MEĐUSOBNE KOMUNIKACIJE U PROCESU MENADŽMENTA

Potreba za međusobnom komunikacijom javila se puno prije pojave masovne komunikacije te se tijekom vremena mijenjala kao rezultat društvenih promjena. Za realizaciju međusobne komunikacije potrebni su pošiljalatelj i primatelj, odnosno najmanje dvije osobe koje će komunicirati posredstvom poruka u osobnom kontaktu. Danas se međusobna komunikacija može promatrati, u poslovnom smislu, kao važan faktor u izgradnji međuljudskih odnosa, a u svrhu postizanja zajedničkih organizacijskih ciljeva. Tako se ono može definirati kao „proces prenošenja misli jezikom ili nekim drugim simbolima, uz prisutnost pošiljalatelja i primatelja i mogućnost izmjena uloga i dobivanja neposredne povratne informacije“.²³

Unutar organizacije medija, međusobnom se komunikacijom smatra i komunikacija između grupa ili skupina ljudi (timovi), a ne samo isključivo između dva pojedinca. Pojedinici unutar tih skupina, formiraju vlastitu osobnost, češće temeljenu na društvenom okviru ostalih pojedinaca, kako bi se na taj način međusobno povezali s ostalim članovima grupe. Nerijetko svaka od tih grupa ima svog lidera, odnosno osobu koja prenosi zajedničke ideje, mišljenja ili stavove, a u ime svih članova grupe. Takva osoba često koordinira tijek i sadržaj međusobne komunikacije, ali i poslove koji proizlaze iz iste. Primjerice, unutar organizacije radijske postaje čelna osoba (glavni urednik) za svaku pojedinačnu redakciju izabire urednika ili više njih. Njihov je zadatak međusobno komunicirati kako bi sinergijskim djelovanjem doprinjeli ciljevima radijske postaje. Isto je i s urednicima redakcija, koji trebaju održavati međusobnu komunikaciju s vanjskim suradnicima medija.

Za uspješnu komunikaciju i kontrolu organizacije zadužen je menadžment. Menadžment, kao hrvatska prevedenica, potječe od engleske riječi "*management*", a ista riječ, pak, izvorno dolazi od latinske riječi "*mano*" ili "*manus*", što znači ruka, a u najširem smislu bi se moglo prevesti kao rukovođenje. Takva se prevedenica, u društvenom smislu, može poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se efikasno postigli određeni ciljevi unutar organizacije.²⁴

Uspješna komunikacija, usklađena s procesom menadžmenta, zahtijeva stalnu prilagodbu u promjenjivoj okolini, kao i stalno razvijanje i usavršavanje kompetencija za prilagodbu. Svaka

²³ Kesić, Tanja: *Integrirana marketinška komunikacija* (2003.), nav.dj., str. 14.

²⁴ Usp. Cerović, Zdenko: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 3.

poduzeta aktivnost organizacije mora proći kroz proces menadžmenta koji se sastoji od pet osnovnih funkcija – planiranje, organiziranje, briga o ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje. Za uspješnu realizaciju tih funkcija, odnosno poslova koji iz njih proizlaze, vrlo je važno uspostavljati i provoditi stalnu i aktivnu komunikaciju na svim razinama menadžmenta. Kada je komunikacija u organizaciji odsutna menadžment je vrlo loš ili ga uopće nema.²⁵

Postavlja se pitanje: *Zašto je zapravo važna komunikacija unutar organizacije na svim razinama menadžmenta?* Odgovor se krije u komunikacijskim propustima koji su, dugoročno gledano, vidljivi nakon nekoga vremena u eksternoj okolini i često se mogu odraziti na buduće pravce djelovanja organizacije u cjelosti. Aktivna komunikacija i proces menadžmenta vrlo su bliski pojmovi koji (ne)povezivanjem, u praksi, organizaciji mogu donijeti (ne)uspjeh. Pravovremena i točna komunikacija, usklađena s procesom menadžmenta, pomaže u osvarenju postavljenih ciljeva organizacije. Prema tome, svakom se organizacijom treba znati upravljati, neovisno o veličini i strukturi. Također, komunikacijom se učvršćuju međuljudski odnosi unutar organizacije menadžmenta, ali se grade i odnosi s klijentima, poslovnim partnerima, oglašivačima i drugim važnim dionicima organizacije. Nikada se ne smije zanemariti činjenica da svaki zaposlenik, ujedno i predstavlja svoju organizaciju, što uvelike utječe na imidž i reputaciju među različitim javnostima.

Jednako tako, Tomić u svojoj knjizi *"Odnosi s javnošću"*²⁶ kaže da je *„interna (unutarnja) komunikacija definirana (...) kao planirana upotreba komunikacijskih akcija s ciljem sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika*. Liz Yeomans u poglavlju *Internal Communication* knjige *Exploring Public Relations (...)* piše da se iz iste definicije može vidjeti da je naglasak na menadžmentu – odnos s zaposlenikom.“

Iz definicije se može zaključiti kako planirana upotreba komunikacijskih akcija od strane vrhovnog menadžmenta nužno zahtijeva etički kodeks i načela koja proizlaze iz kodeksa, a kojima će se voditi svi zaposlenici na svim razinama menadžmenta. Kada su zaposlenici vođeni određenim temeljnim načelima koje su određene od strane vrhovnog menadžmenta u

²⁵ Usp. Garača, Neven; Kadlec, Željka: *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Praktični menadžment, Vol. 2., No. 2, prosinac 2011., str. 119. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/76463> [30. kolovoza 2016.]

²⁶ (...) Yeomans, L.: *Internal Communication in: Exploring Public Relations*, R. Tench, L. Yeomans (eds.), FT-Printice Hall, Harlow, 2006., p. 334. prema Tomić, Zoran: *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo, 2008., str. 249.

organizaciji, veće su šanse za usklađenom komunikacijom, koja će se kasnije odraziti i biti vidljiva u vanjskom okruženju. U poslovanju se uvijek u fokus trebaju staviti najprije odnosi s zaposlenicima i unutarnji moralni motivi, a tek tada se može razmišljati o vanjskim ekonomskim motivima. Takav način rada vrlo je često produktivan i efikasan, ali nažalost nije toliko zastupljen na hrvatskome području.

4. MORALNA UTEMELJENJA I NAČELA PREMA DOKUMENTIMA KATOLIČKE CRKVE

„Aktualna gospodarska kriza vrlo je jasno ukazala na važnost morala u poslovanju. U mnoštvu tekstova i analiza uzroka krize moguće je razlučiti zajedničku nit: špekulacije, pohlepa za lakom zaradom, prikriivanje istine... Ukratko – izostanak poslovne etike. Milijuni ljudi koji su ostavši bez posla spoznali da ne mogu otplaćivati kredite (na koje su ih banke svojom komunikacijom stimulirale) te ostali i bez svojih domova, tek su jedan od mnoštva primjera žrtava neetične tržišne komunikacije²⁷ – riječi su to Kamila Antolovića i Predraga Haramije, napisane u knjizi *„Odgovorno oglašavanje“*.

Autori smatraju da svaka zemlja stabilnog gospodarstva ima razvijene čvrste smjernice i načela poslovne etike. Ističu da razvijene zemlje ponajprije poštuju obveze koje imaju prema kupcima, drugim poduzećima i državi te da oglašavanjem ne nastoje zavarati društvo. Također, svjesni su da oglašavanje, kao alat tržišnih komunikacija, može za svrhu imati dobre rezultate, ali s druge strane, loše učinke na društvo i pojedince unutar njega. Stoga, ističu važnost tržišnih komunikacija kada je u pitanju razvoj modernog gospodarstva. Jednako tako, autori smatraju da način i pristup tržišnim komunikacijama ovisi i o vjeri ili moralnim utemeljenjima koje ljudi imaju kao rezultat pripadnosti nekoj od vjera – u ovom slučaju je to Kršćanstvo kao najbrojnija religija kada je u pitanju pripadnost. Prema toj religiji, uvjerenja i stavovi članova unutar organizacije preduvjet su za etičnu komunikaciju s vanjskom okolinom. U tom kontekstu polazi se prvo od moralnih motiva članova – obavljanje djelatnosti u skladu s moralnim vrijednostima, a tek onda od ekonomskih motiva – briga za konačne rezultate poslovanja i ostvarenje ciljeva organizacije. Prema tome, veća je vjerojatnost da će se ekonomski motivi ostvariti ako se organizacija vodi unutarnjim moralnim motivima, koji za rezultat imaju etički imidž organizacije.²⁸

Neetična komunikacija nije ništa novo u suvremenom svijetu. Takav se oblik komunikacije na hrvatskome području počeo provoditi od same pojave prvih masovnih medija – radija i televizije. Točnije rečeno, manipulacija se počela provoditi od trenutka kada je uočena propagandna moć medija. Masovni je medij oduvijek, kako u povijesti velikih vođa, pa tako i danas, viđen kao sredstvo obmane društva, kao i sredstvo za unaprjeđenje vlastitih interesa.

²⁷ Antolović, Kamilo; Haramija, Predrag: *Odgovorno oglašavanje – Pravo i etika u tržišnom komunicranju*, K&K Promocija i HURA, Zagreb, 2015., str. 338.

²⁸ Usp. Isto, str. 338., 339., 340.

Prema tome, i tada je već uočen značajan izostanak temeljnih normi komuniciranja (poslovna ili marketinška etika) i poslovanja (medijska etika). Katolička je Crkva oduvijek aktivno pratila i prosuđivala takva zbivanja, većinom neetičnog karaktera. Oduvijek je nastojala promicati odrednice vlastitog socijalnog nauka koje se tiču moralnog i etičnog ponašanja u društvu. Za vrijeme Domovinskog rata i demokratskih promjena koje su uslijedile na našim područjima, društvo je prepoznalo potrebu za poznavanjem i primjenom načela iz njihovih dokumenata. Tako je najprije za vrijeme 1992. godine osnovana Hrvatska biskupska konferencija, čije je Vijeće četiri godine poslije donijelo odluku o utemeljenju Centra za promicanje socijalnog nauka Crkve.

Danas se na stranici Centra za promicanje socijalnog nauka Crkve²⁹ mogu pronaći razni dokumenti, od prvog socijalnog dokumenta "*Rerum Novarum*" (1891.) nastalog za vrijeme vladavine pape Lava XIII., raznih dokumenata nasljednika (Pio XI., Pio XII., Ivan XXIII., Pavao VI.) pa sve do dokumenata nastalih za vrijeme vladavine Ivana Pavla II. Iz tih dokumenata proizašla su osnovna načela Socijalnog učenja Crkve kojima se trebaju voditi pojedinci na raznim područjima života, pa tako i komunikatori te mediji. Kao temeljno načelo društvenog nauka Crkve navodi se dostojanstvo ljudske osobe, kako prema sebi samome, tako i prema ostalima (u medijima, poduzećima i skupinama te među pučanstvom). Unutar ovoga načela vrijedi navesti istinitost kao vrlo cijenjenu vrlinu, posebice u komunikacijskim djelatnostima te nezavisnost, kao dužnosti medija da ne poklekne pred raznim vanjskim i unutarnjim utjecajima. Kao drugo načelo navode se ljudska prava kao produkt temeljnog načela, a obuhvaća pravo na život (sredstva za život i rad), pravo na slobodu govora (pravo na iznošenje mišljenja, stavova, religioznih uvjerenja i sl), kao i zaštitu ljudskog identiteta, poglavito u medijskim izvještavanjima. Treće načelo jest princip zajedničkog dobra, a odnosi se na načelo supsidijarnosti (zajednička pomoć u izgradnji društvenog života), solidarnosti (suodgovornost među pojedincima u društvu za oblikovanje zajedničkog društvenog života) i sudjelovanja (zajedničko donošenje odluka i prisustvo kolektivnog društva u kulturnom, političkom, gospodarskom razvoju i sl.). Posljednje načelo je povlaštena briga za siromašne i odgovornost koju mediji imaju prema njima. Ovo se načelo izričito odnosi na brigu posredstvom države i društva u cjelini. Odgovornost koju mediji imaju prema siromašnima trebala bi se očitovati u njihovoj angažiranosti. Medij bi, kao kanal za distribuciju informacija, trebao angažirati društvo kada je u pitanju pružanje pomoći socijalno ugroženim slojevima

²⁹ Usp. Centar za promicanje socijalnih nauka Crkve: *Povijest nauka (dokumenti socijalnog nauka Crkve)*. Dotupno na: <http://www.snc.hbk.hr/nauk.html> [4. rujna 2016.]

društva. Ovakav je oblik pomoći u Hrvatskoj još uvijek jako dobro zastupljen. Vidljivo je da iz dokumenata Katoličke Crkve proizlazi „da se etika ne odnosi samo na sadržaje i procese priopćavanja (dakle, ne samo na novinare i urednike), nego i na cijeli sustav (tehnologiju i distribuciju), na odnose profita i služenja općem dobru (dakle, na državu, na vlasnike i na interesne skupine u društvu) te, konačno, na primatelja. Traži se suodgovornost sviju.“³⁰

Autori knjige *“Odgovorno oglašavanje”* kao tri najvažnija temeljna načela oglašavanja i tržišnog komuniciranja medija izdvajaju istinu, dostojanstvo ljudske osobe i društvenu odgovornost.³¹ Istina se očituje u iskrenoj komunikaciji i poštenju njenih sudionika ili primatelja poruke. Unutar načela istinosti podrazumijeva se i istinito oglašavanje bez skrivenih namjera zavaravanja. „»Zavaravajuće oglašavanje« je bilo koje oglašavanje koje na bilo koji način, uključujući njegovo predstavljanje, dovodi u zabludu ili je vjerojatno da će dovesti u zabludu osobe kojima je upućeno ili do kojih dopire pa je vjerojatno da će zbog toga utjecati na njihovo ekonomsko ponašanje, odnosno da zbog toga povređuje ili je vjerojatno da će povrijediti konkurente.“³² Drugo je načelo dostojanstvo ljudske osobe, a odnosi se na „dužnost marketinških djelatnika da se prema publici kojoj se obraćaju odnose s poštovanjem, da svakoga pojedinca kome prenose poruku i koga nastoje uvjeriti ne tretiraju kao sredstvo za ostvarenje marketinških ciljeva, već kao ljudsko biće u punini svog dostojanstva (...)“.³³ Konačno, kao posljednje se načelo navodi društvena odgovornost, a u ovome se slučaju ono odnosi na odgovornost djelatnika medija koji sudjeluju u tržišnoj komunikaciji. „Etički kodeksi su jedan od oblika podrške... ali oni su učinkoviti samo ako su oglašivači voljni striktno se pridržavati njihovih odredbi...“³⁴ Kako ne bi došlo do kršenja etičkog kodeksa, bilo na razini ugrožavanja osobnog ugleda i časti oglašivača te povrede vjerodostojnosti medija kao kanala distribucije, svaki bi medij trebao imati pravo na konačno oblikovanje propagandne ili oglašivačke poruke, jer na taj način isti neće izgubiti kredibilitet i povjerenje javnosti. U ovome načelu, dugoročno gledano, posebno dolaze do izražaja moralni i ekonomski motivi. Djelatnici u tržišnom komuniciranju i oglašavanju uvijek na prvo mjesto trebaju staviti dobrobit drugih osoba (moralni motivi) temeljem kojega će se rezultati pojaviti u svjetlu prihoda (ekonomski motivi), ali i pozitivnog imidža kao rezultata etičnog poslovanja.

³⁰ Papinsko vijeće za društvena obavijesna sredstva, *Etika u obavijesnim sredstvima*, IKA, Zagreb 2000. str. 24. prema Antolović, Kamilo; Haramija, Predrag: *nav.dj.*, str. 344.

³¹ Isto, str. 347.

³² **Zakon o nedopuštenom oglašavanju**, "Narodne Novine", br. 43, 2009, čl. 3. Dostupno na: <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx> [5. rujna 2016.]

³³ (...) Antolović, Kamilo; Haramija, Predrag: *nav.dj.*, str. 348.

³⁴ Isto, str. 349. prema Papinsko vijeće za društvena obavijesna sredstva, *Etika u promidžbi*, (V.19)

5. ANALIZA RADIJSKE POSTAJE NA PRIMJERU HRVATSKOG KATOLIČKOG RADIJA

Nakon poprilično iscrpne analize prvog dijela rada, kojemu je cilj upotpunjavanje drugog dijela rada obrađenog u sljedećim poglavljima, cilj je kroz preostala četiri poglavlja, izuzev zaključka, čitatelju dočarati poslovanje Hrvatskog katoličkog radija kao neprofitnog medija.

Prije toga, potrebno je spomenuti da na hrvatskome području brojimo šest radijskih postaja s nacionalnom koncesijom – Hrvatski radio 1 (HRA 1), Hrvatski radio 2 (HRA 2), Hrvatski radio 3 (HRA 3), Otvoreni radio, Narodni radio i Hrvatski katolički radio. Od njih ukupno šest, prve se tri nalaze u vlasništvu javnog servisa Hrvatske radiotelevizije. Što se tiče radijskih postaja koje imaju status neprofitnog pružatelja medijskih usluga, u Hrvatskoj ih ima svega šest s takvim statusom – Radio Sunce Županijske lige protiv raka iz Splita (1967.), Hrvatski katolički radio (1994.), Radio Marija (1998.), UNIDU radio Sveučilišta u Dubrovniku (2007.) i Radio 92FM Društva multiple skleroze Brodskoposavske županije (2014.).

Iako je Radio Sunce osnovan već 1967. godine kao nevladina, nestranačka, neprofitna i humanitarna udruga, a djeluje još i danas, smatra se da je Hrvatski katolički radio prva neprofitna radijska postaja osnovana u Republici Hrvatskoj. Jednako tako, prva je i jedina neprofitna radijska postaja koja ima dodijeljenu nacionalnu koncesiju. Pravni oblik Hrvatskog katoličkog radija je ustanova, što znači da ista predstavlja subjekt s pravnom osobnošću te je kao takav upisan u Sudski registar Republike Hrvatske. Radio Marija jedina je radijska postaja čiji je pravni oblik društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.), dok se Radio 92FM Društva multiple skleroze Brodskoposavske županije smatra prvom radijskom postajom koju vode ugrožene skupine u Slavonskom Brodu.

Razlog zbog kojeg je za analizu radijske postaje odabran baš Hrvatski katolički radio, očituje se ponajprije u vlasništvu i koncesiji. Temeljem ta dva faktora, kao konkurencija su odabrani Hrvatski radio 1 i Hrvatski Radio 2, a upravo je to razlog prijašnje analize postignuća Hrvatske radiotelevizije na našim prostorima. Nastavak rada će u cjelosti, do samoga zaključka, biti popraćen dodatnim objašnjenjima naslova i podnaslova, nakon čega će biti iznesene dostupne informacije i podaci o Hrvatskom katoličkom radiju, a koji se tiču trenutnog sadržaja.

6. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA HRVATSKOG KATOLIČKOG RADIJA

Analiza postojećeg stanja ili analiza situacije obično se „naziva skeniranjem okoline kojemu je svrha identificirati strateške faktore – one eksterne i interne elemente koji će određivati budućnost poduzeća.“³⁵ Takva bi se analiza trebala pažljivo provoditi, kako bi bili sigurni da nam niti jedan faktor analize nije promaknuo, s obzirom na to da ista ovisi o budućem poslovanju organizacije (medija). Razlog tome je, da vanjski čimbenici organizacije uvelike utječu na unutarnje čimbenike i konačnom odabiru smjera djelovanja kojim će organizaciji ići, a na temelju dobivenih rezultata analize.

Prema tome, ovo se poglavlje sastoji od sedam potpoglavlja u kojima su analizirani elementi poslovanja radija. Analiza nudi kratak prikaz povijesnog nastanka i razvoja radijske postaje, kao i prikaz o trenutačnim proizvodima s kojima raspolaže i uslugama koje nudi fizičkim i pravnim osobama. Treće i četvrto potpoglavlje daje uvid u uređivačku koncepciju i menadžersku strukturu. Unutar potpoglavlja, navedeni su kriteriji i principi poslovanja radijske postaje te je opisana struktura rada unutar organizacije medija. Sljedeće potpoglavlje odnosi se na hrvatsku medijsku scenu i vrline zbog kojih je radijska postaja prepoznata u društvu. Šesto potpoglavlje daje uvid u analizu konkurencije, koja obuhvaća SWOT analizu i demografska obilježja slušatelja radijske postaje. Konačno, posljednje potpoglavlje odnosi se na analizu financijskih pokazatelja poslovanja, točnije, na dobit i gubitak u polovnoj godini te na izvore financiranja radijske postaje.

6.1. Kratka povijest

Nakon raspada Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (SFRJ), Republika Hrvatska je 25. lipnja 1991. godine ostvarila svoju državno-pravnu samostalnost i neovisnost koju je podržao Vatikan. S obzirom na to, priznao ju je među prvima 13. siječnja 1992. godine. Već tada je hrvatski episkopat izradio prijedlog za ustanovljenje Hrvatske biskupske konferencije (HBK) čiji je statut priznao Vatikan (Sveta Stolica) 15. svibnja 1993. godine. Za prvog predsjednika Hrvatske biskupske konferencije izabran je tadašnji nadbiskup i metropolit kardinal Franjo Kuharić.³⁶

³⁵ Buble; Marin, Cingula; Marijan, Dujanić; Marčelo, Dulčić; Želimir, Gonan Božac; Marli, Galetić; Lovorka, Ljubić; Franjo, Pfeifer; Sanja, Tipurić; Darko: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 9.

³⁶ Usp. Hrvatska biskupska konferencija: *Povijest*. Dostupno na: <http://www.hbk.hr/?type=clanak&ID=27> [7. svibnja 2016.]

Preporukom Hrvatske biskupske konferencije 1994. godine osnovan je Hrvatski katolički radio, kao najveći crkveni medijski projekt od demokratskih promjena u Hrvatskoj. Za prvog ravnatelja izabran je Mirko Juraj Mataušić, prvi doktor povijesti novinarstva u Hrvatskoj te začetnik Hrvatskog društva katoličkih novinara. Radio je prvu koncesiju dobio dvije godine poslije pa je sukladno tome s emitiranjem programa započeo 17. svibnja 1997. godine, nakon što ga je blagoslovio i u rad pustio predsjednik Hrvatske biskupske konferencije kardinal Franjo Kuharić. Koncesija je od tada obnovljena dva puta, 2004. i 2012. godine, dok aktualna vrijedi čak do 2027. godine. Od samih početaka Hrvatski katolički radio obavlja svoju djelatnost kao neprofitna radijska postaja s nacionalnom (državnom) koncesijom.

Na Hrvatskom katoličkom radiju nikada nije bilo posebnih turbulencija, osim što je trebalo uložiti jako puno truda u trenutku osnivanja. Trebale su se poduzeti sve potrebne aktivnosti kako bi se ispunile prostorne, tehničke, personalne i druge pretpostavke predviđene zakonom.

„Početkom emitiranja programa 1997. godine Hrvatski katolički radio postao je prva radijska postaja nakon Hrvatske radiotelevizije koja je proizvodila program za nacionalnu pokrivenost. Također, prva je hrvatska radijska postaja koja je svoj program distribuirala satelitskom komunikacijom.“³⁷

6.2. Proizvodi i usluge

Proizvod bi se mogao opisati kao nešto što organizacija nudi na tržištu, a s ciljem da zadovolji potrebe ili želje potrošača. Naravno, o tome ovise brojni faktori, poput kvalitete, dizajna, mjesta i načina prodaje, cijene proizvoda i sl. Prema tome, proizvod se može definirati kao „skup fizičkih, uslužnih i simboličkih osobina i od njega se očekuje da kupcu pruži zadovoljstvo odnosno upotrebnu vrijednost.“³⁸ S druge strane, usluga nije opipljiva, kao što je to slučaj kod proizvoda, već se uslugom nastoje izvršiti zadane aktivnosti dobivene od strane korisnika ili klijenta. Dakako, i tu je važna finalna kvaliteta odrađenog posla, kao i zadovoljstvo korisnika pa u tom slučaju, usluga može predstavljati dodanu vrijednost za organizaciju.

Kao polazni element marketinga, vidljivo je kako se na proizvod uvelike oslanja usluga. Tako bi se moglo reći kako ova dva pojma imaju sinergijski učinak kada je u pitanju krajnje

³⁷ Hrvatski katolički radio: *Tehnika*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=8> [7. svibnja 2016.]

³⁸ Milanović, Radovan: *Osnovi marketinga*, IP "Svjetlost", OOUR-Zavod za udžbenike, Sarajevo, 1985., str. 163. prema Kesić, Tanja: *Marketinška komunikacija* (1997.), nav.dj., str. 115.

zadovoljstvo kupaca i korisnika. Naime, usluga se nužno ne mora isključivo odnositi na nešto što će organizacija učiniti za nekoga drugog, već se može promatrati i iz prizme ponašanja zaposlenika tijekom prodaje proizvoda. Hrvatski katolički radio, prema navedenom, ima sve pozitivne osobine kada je riječ o marketingu. Naime, uistinu se trude da svaka njihova osobna poruka, kao i poruka klijenata, dođe do ciljne publike, a ujedno sa svim klijentima nastoje ostvariti osobni kontakt. Slijedom toga, u nastavku su navedeni proizvodi i usluge radijske postaje.

Osim radijskih aktivnosti, Hrvatski katolički radio bavi se i drugim aktivnostima na tržištu. Tako je do sada objavio nekoliko proizvoda, točnije publikacije i CD-ove. Od publikacija su do sada objavljene tri knjige: Kuharica s receptima iz njihove kulinarske emisije, Priče za laku noć i Kava s Doricom, koja obuhvaća probrane tekstove iz istoimene emisije. Do nedavno je izlazio i njihov popularni časopis „*Prijatelj*“ koji je privremeno prestao izlaziti zbog financijskih poteškoća. Uz navedeno, u svojoj etiketi "Cro sacro" (izdavačka kuća), pokrenutoj u suradnji s Croatia Recordsom, Hrvatski katolički radio objavio je više od pedeset CD-ova duhovne glazbe. Jednako tako, kao njihov proizvod, bitno je navesti festival hrvatske popularne kršćanske glazbe "Uskrs fest", koji organizira Odbor za mlade unutar Hrvatske biskupske konferencije te Hrvatski katolički radio koji je ujedno jedan od medijskih pokrovitelja svome osnivaču tijekom organizacije festivala. Ostali medijski pokrovitelji njihova festivala su: „Hrvatska radio televizija, Glas Koncila, Informativna katolička agencija, Katolička tiskovna agencija, Katolički tjednik, Bitno.net, Laudato.hr, Vukovarske novine, Kana, Veritas – glasnik svetog Antuna Padovanskog, Zvonik, Zvono, Radio Marija, Radio postaja Mir Međimurje, Radio Marija Bistrica, Radio Marija (Srbija), Radio Mrežnica, Radio Bljesak, Radio Vukovar, Radio Jadranka, Duhovna scena, Veritas Magnificat i CMC.“³⁹

Nadalje, osim usluga slušanja radija Hrvatski katolički radio nudi fizičkim i pravnim osobama mogućnost promocije svoje tvrtke, obrta te proizvoda. Ovisno o potrebama klijenata, oni nude razne opcije suradnje (usluge): Snimanje reklamnih poruka (spotova i čitanih poruka) u vlastitom suvremenom studiju, emisije pod pokroviteljstvom, oglašavanje putem korporativne stranice, oglašavanje putem sustava Prijatelja i Podupiratelja Radija, razne nagradne igre te izdavačku, glazbeno-izdavačku i festivalsku aktivnost Hrvatskog katoličkog radija.⁴⁰

³⁹ Usp. Hrvatska biskupska konferencija: *Organizacija*. Dostupno na: <http://uskrsfest.hbk.hr/organization.php> [21. kolovoza 2016.]

⁴⁰ Usp. Hrvatski katolički radio: *Marketing HKR-a*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=24> [7. svibnja 2016.]

6.3. Uređivačka koncepcija

Uređivačka politika medija, bi se u najširem smislu, mogla definirati kao stručni i ideološki medijski okvir kojeg čine pravila, upute, smjernice, savjeti i primjeri. Svi bi urednici medija te njihovi novinari i suradnici trebali djelovati unutar tog okvira. Svaka bi odgovorna medijska kuća, pored pisanih vrijednosti i načela, trebala imati objašnjenja u vidu procedura, uputa i savjeta, kao i primjera za njihovo provođenje. S druge strane, uređivačka politika medijske kuće koja ne slijedi takav medijski okvir, ostavlja više prostora za senzacionalističko izvještavanje, politički utjecaj na sadržaje te ostale oblike nedosljednog i neodgovornog izvještavanja. Bez obzira na to radi li se o razvijenoj ili nerazvijenoj uređivačkoj politici, o istoj će ovisiti način na koji medij djeluje i izvještava javnost o događajima. Pored toga, na način uređivanja programa medija uvelike utječu brojni zakoni, a u ovom slučaju su to Zakon o medijima, Zakon o elektroničkim medijima i Zakon o ustanovama.⁴¹ Današnji mediji, umjesto da zabave, poduče i informiraju, često u zamjenu za to nameću stavove, manipuliraju i dezinformiraju javnost, što dugoročno smanjuje pouzdanost i vjerodostojnost medija. Međutim, postoje i vješti urednici koji znaju i mogu uskladiti zakon s dobro osmišljenim pravilima uređivačke politike i na taj način dobiti jedan vrlo dobar spoj odgovornosti prema državi i profesionalizma, koji za rezultat ima vjerodostojnost medija u očima javnosti.

Zbog prirode ili uloge koju ima u društvu, Hrvatski katolički radio više naglašava pojedine aspekte poslovanja koji su proizašli iz razvijene uređivačke politike, a za koju je odgovoran glavni urednik u suradnji s ravnateljem radijske postaje. Slijedom toga, općenita uređivačka koncepcija radijske postaje temelji se na promicanju kršćanskog duha i općeljudskih vrijednosti. Prema tome, gotovo nikada ne podliježu slušateljima već brane profesionalnu razinu postavljenih načela i koncepciju programa. Kompromis je moguć jedino ukoliko želja slušatelja bitno ne utječe na spomenuta načela kojima se vode. Također, osim vjerskog programa, redakcija glazbenog programa čini njihov važan element poslovanja, jer kao kršćanski radio emitiraju samo probranu glazbu duhovnog karaktera čiji sadržaj ne smije biti neprimjeren u tekstualnoj analizi. Ono što ih još čini drukčijima od ostalih jest emitiranje 60 % više domaće glazbe u odnosu na strano (hrvatski duhovni rock, šansone, pop, *jazz*, *country* i sl.).

⁴¹ Bogdanić, Aleksandar: *Jedna konceptualizacija uređivačke politike u masovnim medijima*, Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Banjoj luci, Bosna i Hercegovina, 2011., str. 47 – 48. Dostupno na: <http://medijskaslika.org/wp/wp-content/uploads/2014/05/JednaKonceptualizacija-ZiP-IV-I-2011.pdf>

Iako je Hrvatski katolički radio u potpunom vlasništvu Hrvatske biskupske konferencije, ono nije njihovo službeno glasilo te kao takav Radio ima uređivačku slobodu i neovisnost. Maksimalno njeguje profesionalnost i objektivnost sukladno visokim etičkim načelima struke. Hrvatski katolički radio je jedan od rijetkih radijskih postaja, ali i općenito medija koji maksimalno poštuje profesionalne standarde izvještavanja. Na prvom im je mjestu istinitost i nepristranost, ali manje važni nisu ni točnost, poštenje i uravnoteženost. Radio ima dvadeset zaposlenih djelatnika na neodređeno te oko šezdesetak vanjskih suradnika.

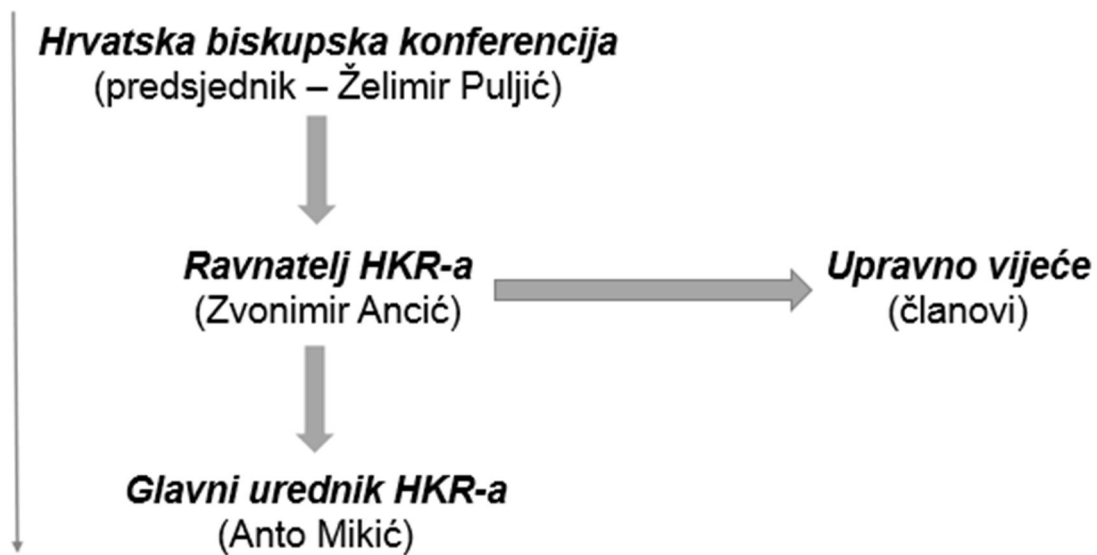
6.4. Upravljačka ili menadžerska struktura

S obzirom na to da je Hrvatski katolički radio od svojih osnutaka upisan u sudski registar Republike Hrvatske (Trgovački sud u Zagrebu) kao ustanova s pravnom osobnošću, osnivač medija ima pravo imenovati ravnatelja i glavnog urednika medija, s time da ravnatelj ima pravo birati članove Upravnog vijeća. Tako Hrvatska biskupska konferencija kao osnivač predstavlja najviše tijelo radijske postaje čije ključne osobe imenuju ravnatelja i glavnog urednika medija. Ravnatelj predstavlja voditelja Hrvatskog katoličkog radija. „Ravnatelj organizira i vodi rad i poslovanje ustanove, predstavlja i zastupa ustanovu, poduzima sve pravne radnje u ime i za račun ustanove, zastupa ustanovu u svim postupcima pred sudovima, upravnim i drugim državnim tijelima te pravnim osobama s javnim ovlastima. Ravnatelj je odgovoran za zakonitost rada ustanove.“⁴² Nakon što ravnatelj izabere članove Upravnog vijeća, njihova zadaća je da organiziraju program rada medija te da savjetuju ravnatelja o daljnjim aktivnostima.

„Glavni urednik odgovoran je, u skladu sa zakonom, za sve objavljene informacije. Odgovornost glavnog urednika odnosi se i na uredničku obradu objavljene informacije (izbor naslova, podnaslova, tekst ispod fotografije i slično).“⁴³ Bez obzira na to što svatko ima svoje zadaće i odgovornosti, tijek informacija u upravljačkoj je strukturi dvosmjernan. Svrha je takve komunikacije koordinirano djelovati kako bi se omogućio nesmetani rad medija. U nastavku je prikazana menadžerska shema navedenog (Shema 1).

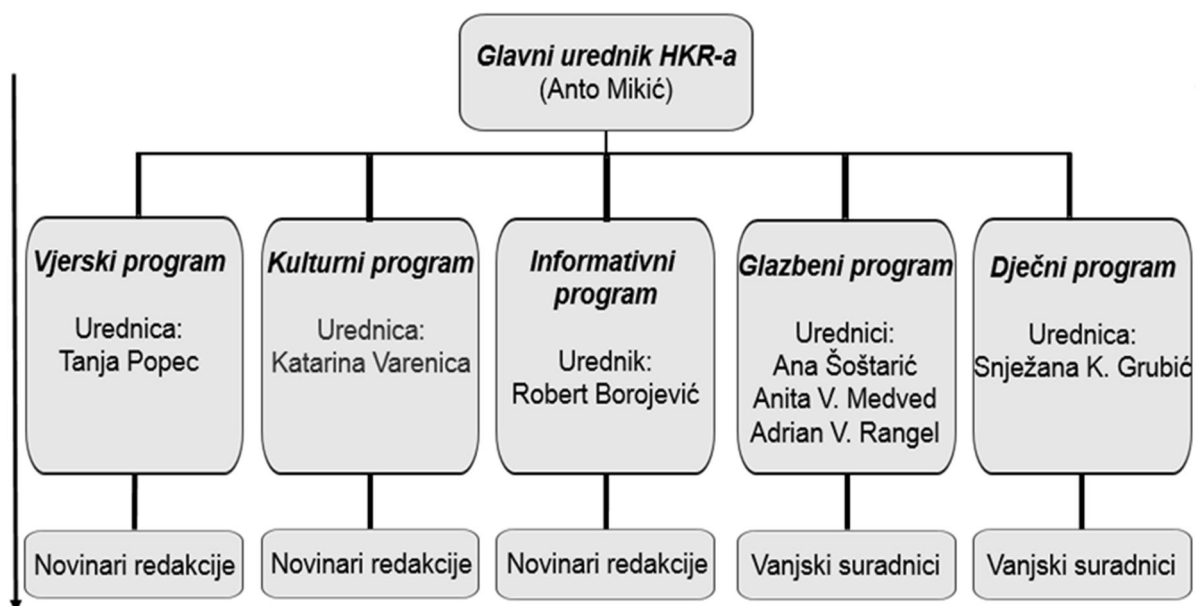
⁴² **Zakon o ustanovama**, "Narodne Novine", broj 76, 1993., čl. 37 Dostupno na: <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx> [5. rujna 2016.]

⁴³ **Zakon o medijima**, "Narodne Novine" br. 59, 2004. (NN 84/11, 81/13), čl. 24. Dostupno na: <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx> [5. rujna 2016.]



Shema 1. Menadžerska (upravljачka) struktura HKR-a.

Nadalje, unutar strukture Hrvatskog katoličkog radija nalazi se pet redakcija od kojih svaka ima svog/ju urednika/cu te novinare ili suradnike koji rade za redakciju (Shema 2). Urednici redakcija odgovaraju glavnom uredniku za neispunjene dnevne zadaće, dok glavni urednik odgovara ravnatelju za sav sadržaj objavljen toga dana. Urednici redakcija koordiniraju rad novinara i suradnika te konačno odlučuju koje će vijesti biti emitirane, a koje neće. Kao što je već rečeno, komunikacija u strukturi je dvosmjerna kako bi zaposlenici mogli koordinirano djelovati te kako bi se omogućio nesmetan rad medija.



Shema 2. Redakcijska (novinarska) struktura HKR-a.

Iz redakcije Vjerskog programa emitira se najveći broj emisija iz cjelokupnog programa. Sve emisije imaju kršćanski i vjerski karakter, a najveći njihov broj se veže direktno za Crkvu. Zaposlenicima ove redakcije glavni je cilj informirati svoje slušatelje o svim važnim crkvenim zbivanjima, kao i pružiti im svojevrsnu zabavu komentarima o društveno-političkim zbivanjima u skladu s stavovima Crkve. Također, u dnevnom se programu težište stavlja na kratke radijske forme u kojima se nude različiti duhovni sadržaji meditativno-molitvenog karaktera, a u večernjim se satima emitiraju duže emisije s aktualnim crkvenim temama, ali i onima svjetovnog karaktera. Nedjeljom i blagdanima često izravno prenose misna slavlja. Od ukupno dvadeset dvije emisije najslušanija je "Kava s Doricom" koju vodi Dorica Barbić. Iz istoimene emisije nastala je emisija "Kavica sa Sonjicom" koju je vodila Sonja Šarunić na Obiteljskom radiju.

Tablica 1. *Emisije redakcije Vjerskog programa. Najgledanija emisija: "Kava s Doricom".*⁴⁴

Naziv emisije:	Vrijeme emitiranja:
1) Angeleus / Kraljice neba	Svakim danom u 06:00 i 12:00
2) Budimo mladi	Ponedjeljkom u 20:00
3) Gospodine, nauči nas vjerovati	Utorkom u 20:30
4) Kava s Doricom	Ponedjeljka – subota u 08:00 i 20:20
5) Krunica	Ponedjeljka – petak 05:30 i 22:00 te nedjeljom u 06:30 i 22:00
	Svakog trećeg petka u mjesecu u 17:00
6) Limes kozmosa	Svakim danom u 15:00
7) Minute za psalam	Nedjeljom u 11:00
8) Misno slavlje	Drugoga petka u mjesecu u 20:30
9) Moguća misija	Svakim danom u 20:50
10) Najava vjerskih događaja	Nedjeljom u 10:00
11) Od krista pozvani	Petkom u 14:15
12) Radiopress	Ponedjeljak – subota u 11:55 te nedjeljom u 10:50
13) Riječ za tebe	Svakog drugog i četvrtog petka u mjesecu u 17:30
14) Snaga dijaloga	Subotom u 17:30
15) Sutra je Dan Gospodnji	Svakim danom u 07:30
16) Svetac dana	Svakim danom u 09:00
17) U svjetlu Božje riječi	Svakim danom u 15:45
18) Vijesti iz života Crkve	Svakim danom u 18:30 (izravni prijenos)
19) Vijesti Radio Vatikana	Subotom u 10:00
20) Zašto vjerujemo?	Srijedom u 17:30
21) Znakovi vremena	Svake prve srijede u mjesecu u 20:30
22) S druge strane ogledala	

⁴⁴ (Tablica 1). Hrvatski katolički radio: *Vjerski program*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=11> [8. svibnja 2016.]

Novinari iz redakcije Programa kulture imaju zadaću prikupljati aktualne informacije o kulturnim događajima, kao što su otvaranje izložbi, kazališne premijere, koncerti, filmske premijere, promocija knjige i sl. Hrvatski katolički radio jedan je od rijetkih radijskih postaja koji svaki dan, osim nedjelje, emitira posebnu emisiju vijesti iz kulture. Unutar ove redakcije emitira se ukupno tri emisije.

Tablica 2. *Emisije redakcije Programa kulture.*⁴⁵

Naziv emisije:	Vrijeme emitiranja:
1) Kulturne minute	Svakim danom u 16:15
2) Kulturogram	Četvrtkom u 17:30
3) Učimo hrvatski	Ponedjeljak – petak u 14:00

Novinari iz redakcije Informativnog programa prate sva važna politička, gospodarska, socijalna i društvena zbivanja u zemlji i u svijetu. Najvažnije obilježje ove redakcije je maksimalno poštivanje profesionalnih standarda izvještavanja. Također, svakog utorka urednik ove redakcije osobno ugošćuje nekoliko važnih osoba s kojima potom priča o politici, gospodarstvu i slično, a slušatelji razgovor mogu čuti utorkom u 17:30 sati.

Tablica 3. *Emisije redakcije Informativnog programa.*⁴⁶

Naziv emisije:	Vrijeme emitiranja:
1) Vijesti	Svakim danom u 06:45 do 14:45
2) Dnevnik	Svakim danom u 16:45
3) Argumenti	Utorkom u 17:30

Redakcija Glazbenog programa, uz redakciju Vjerskog programa, čini bitan element cjelokupnog programa radijske postaje. Stoga, urednici i vanjski specijalizirani suradnici unutar ove redakcije posvećuju veliku pažnju vrsti glazbe koju puštaju. Unutar posebnih dnevnih termina Glazbeni program kreiraju voditelji i tehnički realizatori, sami ili u dogovoru s urednikom programa, a na osnovu zacrtane glazbene koncepcije. S obzirom na to da se radi o "katoličkom" radiju, velika se pažnja posvećuje tekstualnoj analizi pjesama, jer se odabiru samo one pjesme koje sadržajem neće odaslati slušateljima krivu poruku. Urednici 60 % veću pažnju posvećuju domaćoj glazbi, jer ju je lakše analizirati, dok 40 % posvećuju stranoj glazbi, pa tako

⁴⁵ (Tablica 2). Hrvatski katolički radio: *Program kulture*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=12> [8. svibnja 2016.]

⁴⁶ (Tablica 3). Hrvatski katolički radio: *Informativni program*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=13> [8. svibnja 2016.]

najviše emitiraju *country* glazbu, glazbu popularne grupe "Abba" te sličnu duhovnu glazbu. Važno je spomenuti emisiju "Sacro ritam", izvedena od pojma prije spomenute etikete "Cro sacro", koja je posvećena hrvatskoj glazbenoj-duhovnoj sceni.

Tablica 4. *Raspored emitiranja glazbe iz redakcije Glazbenog programa.*⁴⁷

Naziv emisije:	Vrijeme emitiranja:
1) Glazbomat	Ponedjeljak – petak u 10:00
2) Glazbene razglednice iz prošlosti	Ponedjeljkom u 15:10
3) Oni rokaju s Gospodinom	Ponedjeljkom u 22:30
4) Novi zvuk	Utorkom u 15:10
5) Antikvarijat	Srijedom u 15:10
6) Musica sacra	Srijedom u 19:15
7) Jazz ordinacija	Srijedom u 22:30
8) Vrijeme za Gospel	Četvrtkom u 15:10
9) Sacro ritam	Četvrtkom u 20:30
10) Klasični vrt	Četvrtkom u 22:30
11) Klasične minute	Petkom u 15:10
12) Lifesong	Petkom u 22:30
13) Organum	Subotom u 19:15
14) Hrvatsko narodno blago	Subotom u 20:30
15) Glazba s raznih strana, Filmska glazba, Glazba bez riječi i Latino glazba	Nedjeljom u 15:10 (emisije se izmjenjuju tijekom tjedna)
16) Vrijeme za klasiku	Nedjeljom u 22:30

Posljednja redakcija predstavlja Dječji program namijenjen djeci te svima koji se bave odgojem i obrazovanjem djece. Ova je redakcija specifična, jer „otvara vrata“ svim učiteljima, profesorima, književnicima i vjeroučiteljima te ih na taj način pozivaju da sudjeluju u kreiranju programa za najmlađe. Djeca svaku večer u 20:00 sati mogu poslušati njihovu emisiju "Priča za laku noć" - Kućica srca, Bubice u uhu, Čarobna ladica, Petak za svetak, Svaštice za laku noć ili Božja za laku noć.

Na Hrvatskom katoličkom radiju posebno je zapažen kviz "Pametna pitanja za pametne glave" u kojem svake godine sudjeluju djeca iz dvadeset dvije osnovne škole diljem Hrvatske. Također, urednici ovog programa rade na njegovom unaprjeđenju kako bi poboljšali kvalitetu i broj emisija za djecu u budućem poslovanju.

⁴⁷ (Tablica 4). Hrvatski katolički radio: *Glazbeni program*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=14> [8. svibnja 2016.]

6.5. Uloga na hrvatskoj medijskoj sceni

Hrvatski katolički radio danas je etabliran i respektiran medij na hrvatskome medijskome prostoru, ali i šire putem *web streaminga* (HKR uživo). Na našim je prostorima prepoznat kao medij koji njeguje i ne odstupa od profesionalnih standarda i moralnih načela struke. Kao takav svojim pristupom doprinosi pluralizmu hrvatske medijske scene. Također, poznat je kao medij koji surađuje s brojnim udrugama i biskupijama s ciljem pomaganja u raznim inicijativama (humanitarne akcije, referendum, organizacija susreta, festivala i dr.). Moglo bi se reći kako je Hrvatska prepoznata kao država „velikog srca“ kada su u pitanju donacije koje se prikupljaju u humanitarne svrhe, pa iz toga razloga radijska postaja uživa veliku podršku javnosti. Također, još jednom je bitno navesti festival popularne kršćanske glazbe "Uskrs fest", čiji je organizator Hrvatski katolički radio i Odbor za mlade Hrvatske biskupske konferencije, a koji se jednom godišnje održava u Koncertnoj dvorani Vatroslav Lisinski. "Uskrs fest" pravi je primjer glazbeno-duhovnog stvaralaštva mladih ljudi, tako da radijska postaja uživa podršku mnogih roditelja i odgajatelja mladih te je prepoznata u društvu kao radijska postaja koja mlade ljude želi izvesti na „pravi put“ u najosjetljivijim godinama života.

Nadalje, jednako su važni hrvatski kršćani u dijaspori, među kojima program Hrvatskog katoličkog radija postaje sve popularniji. Većina slušatelja informira se putem već spomenutog *web streaminga* koji omogućuje praćenje programa u bilo kojem dijelu svijeta koji je povezan internetom. Svoje misije, radijska postaja provodi u posredstvu župa diljem svijeta te na taj način djeluje u Njemačkoj, Austriji, Švedskoj, Australiji, Sjedinjenim Američkim Državama, Kanadi i dr.

Iako radijska postaja u velikoj mjeri ima pozitivnu reputaciju u javnosti, ne podržavaju svi njegov rad pa tako ni ovaj medij nije bio pošteđen krizne situacije. Tako je radijska postaja 2013. godine imala omanju iznenadnu kriznu situaciju uzrokovanu ljudskom zlonamjernošću. Inače, kriza se može definirati kao „*situacija s kojom su suočeni pojedinac, grupa ili organizacija, s kojom se ne mogu nositi upotrebljavajući normalne rutinske procedure i u kojima se stres proizvodi naglim promjenama*“.⁴⁸ Iako se u ovom slučaju radilo o radijskoj postaji, ostali mediji nisu pokazivali neprijateljski stav prema nastaloj krizi, već su vijest

⁴⁸ Barton, L. (1993). Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos. Cincinnati, OH: College Division South-Western prema Tafra-Vlahović, Majda: *Upravljanje krizom*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2011., str. 14.

prenijeli javnosti i to većinom putem portala. Jednako tako, Hrvatski katolički radio trebao je par dana da riješi nastalu situaciju, s obzirom na to da se radilo o hakiranju njihove stranice.

Članak iz 2013. godine prikazuje poruku nepoznatog počinitelja uz ilustraciju mučenja u vrijeme Španjolske inkvizicije:

„Dali vidite? Pitam se zašto postoji vaš radio? Ne komunicira li Bog sa svakim čovjekom posebno? Zašto mu treba medij, izmišljen od strane čovjeka? Medij koji se koristi za zatupljivanje i tako tupog stada. Medij koji se koristi za promidžbu klerofašističke politike i unošenje nemira u društvo neistinama i notornim lažima. U kojeg to Boga vi vjerujete? Ništa nije istina, sve je dopušteno.“⁴⁹



Slika 1. Hakirana stranica HKR-a, ilustracija mučenja u vrijeme Španjolske inkvizicije.⁵⁰

Zanimljivo je kako su većinom portali objavili ovu vijest (index.hr, tportal.hr i sl.), osim Slobodne Dalmacije. Mediji koji imaju moć te žele i mogu mijenjati javno mišljenje, ipak odustaju od neprijateljskog stava prema istoimenom mediju s kojim bi se mogli naći u sukobu interesa. Portali koji su objavili vijest prenijeli su je s maksimalnog nepristranog gledišta.

⁴⁹ Index.hr: *Hakirali stranicu Hrvatskog katoličkog radija: „Zašto Bogu treba medij, ne komunicira li sa svakim čovjekom posebno?“* Dostupno na: <http://www.index.hr/vijesti/clanak/hakirali-stranicu-hrvatskog-katolickog-radija-zasto-bogu-treba-medij-ne-komunicira-li-sa-svakim-covjekom-posebno/655191.aspx> [7. svibnja 2016.]

⁵⁰ (Slika 1). Dostupno na: Ista web adresa. Index.hr prema Hrvatski katolički radio [7. svibnja 2016.]

6.6. Analiza konkurencije

Hrvatski katolički radio ne kupuje rezultate istraživanja od agencija koje se bave procjenom slušanosti, jer smatraju upitnom vjerodostojnost i metodologiju javnih istraživanja. Prema tome, nisu im niti dostupni egzaktni podaci o slušanosti. Na korporativnoj stranici radijske postaje dostupni su podaci o demografskim obilježjima njihovih slušatelja (Tablica 5), dok su podaci o slušanosti pribavljeni s Portala "3 Ribe", a oni su pak te podatke dobili od istraživačke agencije IpsosPuls (Grafikon 1).

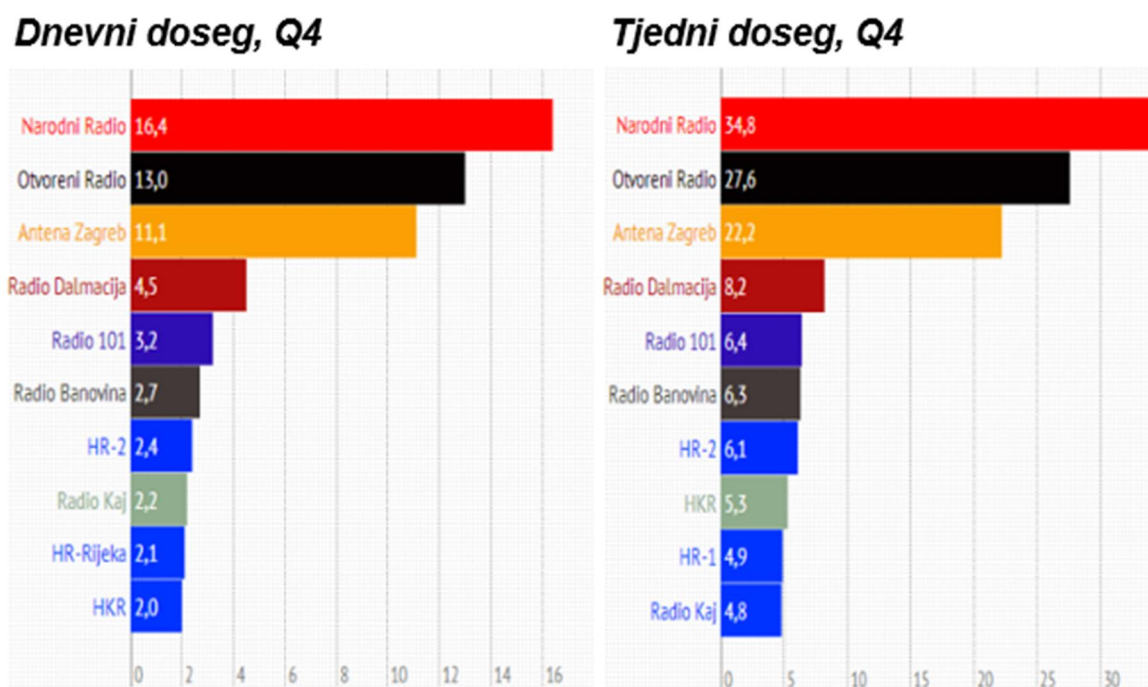
Tablica 5. Demografska obilježja slušatelja Hrvatskog katoličkog radija.⁵¹

Demografska obilježja slušatelja	%
Spol	
Muški	50,99
Ženski	49,00
Dob	
12-19	3,26
19-34	25,80
35-49	41,00
50-64	17,39
65+	12,55
Obrazovanje	
Osnovna škola i manje	30,02
Srednja škola	48,82
Visoko obrazovanje	21,18
Bračni status	
U braku	72,19
Nije u braku	27,18
Radni status	
Zaposlen	58,53
Umirovljenik	15,61
Učenik	2,43
Student	1,96
Kućanica	5,87
Nezaposlen	15,59
Ukupni mjesečni prihodi	
2.000 i manje kuna	2,55
2.001-3.000 kuna	2,02
3.001-4.000 kuna	5,77
4.001-6.000 kuna	21,52
6.001-8.000 kuna	23,88
8.001 i više kuna	42,19
nema odgovora	2,08

⁵¹ (Tablica 5). Hrvatski katolički radio: *Slušanost*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=26> [11. svibnja 2016.]

Tablica prikazuje kako je omjer muškaraca i žena kao slušatelja gotovo izjednačen, s time da muškarci ipak prednjače za tek 1 % u odnosu na žene. Također, slušatelji u dobnoj skupini od 35 – 49 godina najviše slušaju program radijske postaje (41,00 %). Većina je slušatelja završila srednju školu (48,82 %), dok je njih 72,19 % u braku. Također, većina slušatelja ima status zaposlene osobe (58,53 %), a prema statistici su im mjesečni prihodi veći od 8.001 kuna (42,19 %).

Nadalje, Portal "3 Ribe" u pravilu objavljuju podatke o slušanosti radio postaja u Hrvatskoj u zadnjem kvartalu tekuće godine. Međutim, podaci o slušanosti radio postaja zadnji puta su objavljeni u 2014. godini za zadnji kvartal 2013. godine. Grafikon prikazuje podatke o slušanosti radija na državnoj razini na temelju dnevnog i tjednog doseg. Tako je prema dnevnom doseg Hrvatski katolički radio zauzeo deseto mjesto, a prema tjednom dosegu osmo mjesto od top deset najslušanijih radio postaja u Hrvatskoj.



Grafikon 1. Slušanost radija u RH. Dnevni i tjedni doseg. Target: 18 - 49 Period: 1. listopada 2013. – 21. prosinca 2013.⁵²

⁵² (Grafikon 1). Portal „3 Ribe“ prema IpsosPuls, P&C 2013. Dostupno na: <http://www.3ribe.com/riblje-uho-slusanost-radija-u-hrvatskoj/> [11. svibnja 2016.]

Promatrajući grafikon i općenitu slušanost radija u Hrvatskoj, može se zaključiti kako gotovo svi državni koncesionari, osim HRA 3 koji nije na popisu, ulaze u top deset najslušanijih radijskih postaja u Hrvatskoj, a to su, osim Hrvatskog katoličkog radija, Narodni radio, Otvoreni radio, HRA 1 te HRA 2. Svi oni imaju frekvencije po svim većim gradovima i mjestima u Hrvatskoj pa je iz toga razloga opravdano da budu među najslušanijima s obzirom na to da djeluju na cijelom hrvatskome području, ali i šire. Međutim, ako suzimo krug konkurenata obazirući se prema vlasniku medija, onda možemo zaključiti kako je najveći konkurent Hrvatskom katoličkom radiju HRA 1 i HRA 2 koji se nalazi u vlasništvu Republike Hrvatske (Hrvatska radiotelevizija). Također, Hrvatski katolički radio, kao i Hrvatski radio svoj program emitirara dvadeset četiri sata dnevno. Obje radio postaje međusobno čine savršenu konkurenciju, s obzirom na to da se jedan nalazi u vlasništvu Republike Hrvatske, a drugi u vlasništvu Hrvatske biskupske konferencije – generalno gledajući Crkve (Tablica 6).

Tablica 6. SWOT analiza konkurencije, usporedba HKR-a i HRA.⁵³

SNAGE		SLABOSTI	
Hrvatski katolički radio	Hrvatski radio	Hrvatski katolički radio	Hrvatski radio
• U vlasništvu HBK	• U vlasništvu RH	• Ograničenja prema Zakonu o elektroničkim medijima	• Organizacija i upravljanje
• Potpora Vatikana	• HRT brand	• Proizvodna tehnologija	• Zasićenost programa
• Nacionalna pokrivenost i streaming putem interneta	• Nacionalna (regionalna i lokalna) mreža	• Financijske obveze	• Financijske obveze
• Organizacijska kultura i upravljanje	• Medijsko iskustvo i tradicija	• Nestabilni prihodi	• Sadržaji za djecu i mlade
• Programska kvaliteta	• Stabilan javni prihod	• Tržišni udjel	• Komuniciranje s javnostima

PRILIKE		PRIJETNJE	
Hrvatski katolički radio	Hrvatski radio	Hrvatski katolički radio	Hrvatski radio
• Ponovno pokretanje časopisa „Prijatelj“	• Specijalizacija i segmentacija kanala	• Pad prihoda	• Komercijalizacija medija
• Veći broj donatora i slušatelja	• Mogućnost novih medija	• Ovisnost o donatorima i oglašivačima	• Pad slušanosti zbog komercijalnih medija
• Bogatstvo arhivskog sadržaja	• Programska kvaliteta i vjerodostojnost	• Rast troškova	• Rast troškova
• Kompetencije za razvoj	• Domaći i inovativni sadržaji i formati	• Nestabilan regulatorni okvir	• Nestabilan regulatorni okvir
		• Propitivanje vrijednosti	• Pad javnih prihoda

SWOT analiza

⁵³ Usp. (Tablica 6). Program restrukturiranja HRT-a: *Poslovna tajna*, 2013. str. 22. Dostupno na: http://www.hrt.hr/uploads/media/Program_restrukturiranja_HRT-a_8.7.2013.pdf [12. svibnja 2016.]

Iz priložene SWOT matrice može se vidjeti kako najveću snagu Hrvatskog katoličkog radija čini njihov osnivač Hrvatska biskupska konferencija. Religija općenito ima veliki utjecaj na mnoge vjernike diljem svijetu, pa tako i u Hrvatskoj. Stoga, radijska postaja uživa veliku podršku javnosti, ali i Vatikana. Hrvatski katolički radio kao neprofitan medij ima drastično manji broj zaposlenika u odnosu na Hrvatski radio, pa je iz toga razloga puno lakše njegovati organizacijsku kulturu, a samim time i upravljati njime. Ono što ih još čini prepoznatljivima je programska kvaliteta i raznovrsnost. Bez obzira na to što u svom nazivlju ima riječ „kršćanski“, to ne znači da emitiraju samo kršćanski sadržaj, već raznoliki sadržaj koji obuhvaća gospodarstvo, religiju, kulturu, zabavu i sl. Ono što ih ističe iz „mase“ jest prenošenje navedenog sadržaja s maksimalno nepristranog gledišta, poštujući na taj način moralna načela poslovanja. Radio ima nacionalnu koncesiju te se kao takav može slušati na cijelom hrvatskome području, dok *streaming* putem interneta omogućuje slušateljima diljem svijeta slušanje njegovog programa.

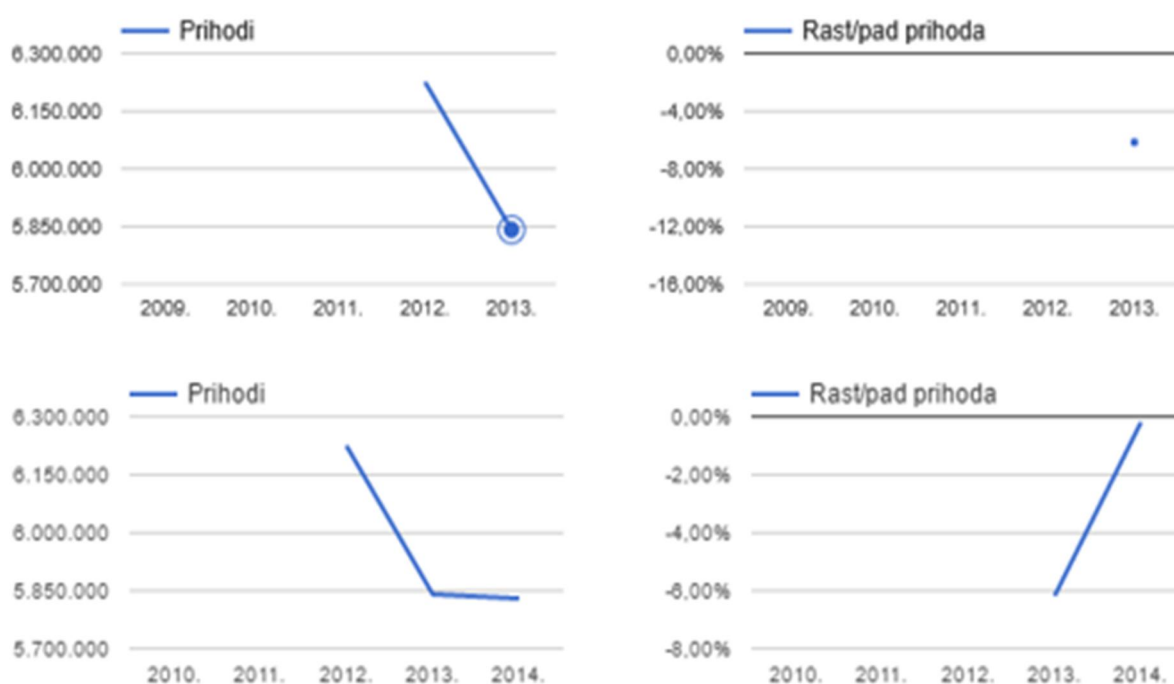
S druge strane, najveću snagu Hrvatskog radija, koji se nalazi u vlasništvu Republike Hrvatske, čini njegova prepoznatljivost (*brand*), a samim time i medijsko iskustvo te dugogodišnja tradicija. Hrvatski radio u odnosu na Hrvatski katolički radio ima stabilan javni prihod koji ostvaruje od mjesečnih pristojbi koje plaćaju građani Republike Hrvatske. Također, nacionalna (regionalna i lokalna) mreža radijskih postaja, studija i dopisništava puno je jača od one Hrvatskog katoličkog radija, ali to se može pripisati veličini organizacije i ustroja radio postaje. Nadalje, zbog svoje veličine Hrvatski radio ima puno veće financijske izdatke te je mnogo teže upravljati njime. Kao slabost dodatno je uočena neadekvatna komunikacija s javnostima.

6.7. Financijski pokazatelji

Hrvatski katolički radio financira se iz četiriju izvora. Najveće prihode ostvaruje od svog osnivača, Hrvatske biskupske konferencije. Radijska postaja velik dio sredstava ostvaruje putem sustava Prijatelja i Podupiratelja Hrvatskog katoličkog radija, koji broji više od 27 000 članova, a čine ga fizičke i pravne osobe koje dobrovoljnim financijskim priložima sustavno pomažu rad medija (slušatelji, vjernici, župe, tvrtke, udruge i dr.). Treći je izvor financiranja vlastiti marketing (prodaja oglasnoga prostora, suradnja s tvrtkama i sl.). Konačno, posljednji izvor financiranja predstavlja Fond za poticanje pluralizma i raznovrsnosti elektroničkih medija. To je noviji izvor financiranja radijske postaje, jer se do nedavno neprofitni mediji s nacionalnom koncesijom nisu mogli financirati iz istoimenog izvora. Međutim, izmjenom Zakona o elektroničkim medijima omogućeno je pribavljanje sredstava iz Fonda, iz kojega se

„izlijeva“ 3 % prihoda od RTV pristojbi, a u svrhu poticanja proizvodnje i objavljivanja programa.

Bez obzira na količinu prikupljenih novčanih sredstava, neprofitni pružatelji medijskih usluga vrlo se često mogu naći u financijskim krizama. To bi se moglo opravdati činjenicama da im na prvom mjestu nisu prihodi te da kao neprofitni mediji, pribavljena sredstva mogu iskoristavati isključivo za unaprjeđenje vlastite djelatnosti i budućeg poslovanja. Prema tome rezultati poslovanja Hrvatskog katoličkog radija pokazuju da su prihodi na godišnjoj razini, u razdoblju od 1. siječnja 2012. – 31. prosinca 2012. godine, iznosili ukupno 6. 225. 375 milijuna kuna, dok su prihodi, u razdoblju od 1. siječnja 2013. – 31. prosinca 2013. godine, iznosili 5. 840. 875 milijun kuna. Tu je vidljiv pad prihoda za ukupno 384. 500 tisuća kuna (- 6,18 %) u 2013. u odnosu na prethodnu godinu. Također, u razdoblju od 1. siječnja 2014. – 31. prosinca 2014. godine radijska postaja je ostvarila prihode u ukupnom iznosu od 5. 830. 036 tisuća kuna i tako ponovno zabilježila pad prihoda za ukupno 10. 839 tisuća kuna (- 0,19 %) u odnosu na 2013. godinu.



Grafikon 2. Prihodi i pad prihoda. Usporedba 2014, 2013. i 2012. godine.⁵⁴

⁵⁴ (Grafikon 2). Fininfo.hr Dostupno na: <http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/hrvatski-katolicki-radio/Detaljno/177942> [23. srpnja 2016.]

Tablica, u nastavku, detaljnije prikazuje najčešće izvore prihoda, kao i rashode Hrvatskog katoličkog radija. Uspoređene su četiri uzastopne godine financijskog poslovanja koje ujedno prikazuju ostvareni višak ili eventualni manjak prihoda prenesenih u tekuću godinu.

Tablica 7. Prihodi i rashodi HKR-a (Račun dobiti i gubitka).

Prihodi	1. siječnja – 31. prosinca (po godinama, u kunama)			
	2012.	2013.	2014.	2015.
1. Prodaja roba	66.499,00	204,00	152,00	/
2. Pružanje usluga	215.322,00	239.137,00	285.722,00	275.986,00
3. Članarine	1.551.274,00	1.530.079,00	1.503.248,00	1.503.426,00
4. Donacije	/	93.298,00	87.489,00	81.143,00
5. Neprofitne organizacije	/	3.753.500,00	3.884.460,00	3.851.911,00
6. Trgovačka društava i ostale pravne osobe	4.200.967,00	/	/	/
7. Prihodi od imovine	1.528,00	3.389,00	218,00	6.563,00
8. Ostali prihodi	189.785,00	221.268,00	68.747,00	15.400,00
Ukupni prihodi:	= 6.225.375,00	5.840.875,00	5.830.036,00	5.734.429,00
Rashodi	2012.	2013.	2014.	2015.
1. Radnici	2.203.979,00	2.052.444,00	2.240.346,00	2.167.151,00
2. Materijalni rashodi	3.832.154,00	3.611.197,00	3.491.704,00	3.466.107,00
3. Amortizacija	43.054,00	42.781,00	24.629,00	13.077,00
4. Financijski rashodi	35.974,00	30.740,00	21.268,00	17.203,00
5. Donacije i stipendije	84.967,00	93.298,00	86.769,00	80.764,00
Ukupni rashodi:	= 6.200.128,00	5.830.370,00	5.864.716,00	5.744.302,00
1. Stanje zaliha na početku godine	70.170,00	76.918,00	71.732,00	69.649,00
2. Stanje zaliha na kraju godine	76.980,00	71.732,00	69.649,00	69.017,00
Ukupno povećanje zaliha	6.748,00	0,00	0,00	0,00
Ukupno smanjenje zaliha	0,00	5.186,00	2.083,00	632,00
Iznos rashoda (ukupni rashodi – ukupno povećanje/ + smanjenje zaliha)	6.193.380,00	5.835.556,00	5.866.799,00	5.744.934,00
Višak prihoda (preneseni)	0,00	0,00	37.314,00	551,00
Manjak prihoda	0,00	0,00	36.763,00	10.505,00
Višak prihoda raspoloživ za sljedeću godinu (prihodi – iznos rashoda)	31.995,00	5.319,00	551,00	0,00
Manjak prihoda za pokriće u sljedećoj godini (manjak – višak prihoda)	0,00	0,00	0,00	9.954,00

Izvor: Ministarstvo financija Republike Hrvatske.⁵⁵

⁵⁵ Usp. (Tablica 7). Ministarstvo financija Republike Hrvatske: *Financijsko izvješće HKR-a*. Dostupno na: <https://banovac.mfin.hr/rnopr/FinancijskoIzvjescje.aspx?id=34711> [6. rujna 2016.]

7. ISPITIVANJE OKOLINE HRVATSKOG KATOLIČKOG RADIJA

Ovo poglavlje se sastoji od dva potpoglavlja u kojemu će biti analizirani i objašnjeni elementi konstrukcije povjerenja te vizija i misija Hrvatskog katoličkog radija. Prvo potpoglavlje se bazira na percepciji koju javnost ima prema radijskoj postaji uz dodatna objašnjenja pojmova. Drugo potpoglavlje odnosi se na viziju i misiju radijske postaje, koja će se analizirati na temelju dostupnih informacija i vlastite analize rada, s obzirom na to da na korporativnoj stranici nisu dostupni navedeni podaci.

7.1. Elementi konstrukcije povjerenja

Identitet, imidž i reputacija predstavljaju elemente povjerenja na temelju kojih javnosti (ciljne skupine i dionici), ali i pojedinci, stvaraju određeno subjektivno mišljenje prema organizaciji. Javnosti na temelju vlastitih kognitivnih spoznaja stvaraju određenu sliku o organizaciji, koja se temelji na različitim osobnim obilježjima, poput vjere, emocija, iskustava, stavova i sličnih obilježja.

Prema tome, najprije je potrebno objasniti identitet kao važan element povjerenja, jer se na temelju istoga kasnije stvara pozitivan ili negativan imidž i reputacija. Identitet organizacije predstavlja fizički, odnosno vizualni pojam kojeg tvori skup značajki, a na temelju kojih se, namjerno ili nenamjerno, organizacija predstavlja javnosti. Točnije, identitet se odnosi na „kombinaciju načina na koji je izražena osobnost organizacije. Kao, takav, identitet uključuje, aspekte dizajna kao što su logo i boja, no isto tako uključuje i manje opipljive elemente kao što su ponašanje, kultura, vrijednosti, poruke, način komuniciranja i veze (s poznatim osobama, dobrotvornim udrugama, političkim strankama ili drugim organizacijama putem donacija ili sponzorstva“.⁵⁶

Uz sve navedeno u definiciji, svoju osobnost, organizacija može pokazati i kroz ime ili službeni naziv. Primjerice, karakteristike službenog naziva "Hrvatski katolički radio" ogledaju se u individualnosti, razumljivosti, pamtljivosti te usklađenosti s pravnim, društvenim i etičkim normama. Jednako tako, naziv neodoljivo posjeća na osnovnu djelatnost i na taj način stvara pozitivne asocijacije. Dakle, njihov naziv se može uvrstiti u funkcionalna ili opisna imena, jer se iz istoga može utvrditi čime se organizacija bavi. Kratica ili akronim "HKR" nastala je kao kovanica riječi, dobivena iz značenja pozicioniranjem njihova naziva ili imena. Prema tome,

⁵⁶ Wood, E. (2002a): Corporate identity, p. 74. in: A. Thaker: The Public Relations Handbook, Routledge, London and New York prema Tomić, Zoran: *nav.dj.*, str. 205.

njihovo ime, prema navedenim karakteristikama, ima poseban značaj kada je u pitanju ukupna komunikacija i stvaranje javnog povjerenja.⁵⁷

S aspekta dizajna, jednako su važni boja i organizacijski logotip (*logo*) te slogan koji ide uz njega. Takvi su elementi, kao dio identiteta, vrlo značajni, jer podrazumijevaju vizualnu dimenziju koju javnosti najprije uočavaju. Logotipom se organizacije diferenciraju od konkurencije i na taj način grade vrijednost imenu ili proizvodu. Logotip zapravo i jest ime, dok je zaštitni znak vizualno rješenje (ono što mi zovemo *logo*) ili simbol organizacije. Danas svaka organizacija ima svoj znak, čiji simboli nose jasnu poruku.⁵⁸

Prema tome, u nastavku su prikazane četiri vrste logotipa Hrvatskog katoličkog radija. Prvi logotip s lijeve strane predstavlja kombinaciju imena logotipa i znaka, dok treći predstavlja samo znak Hrvatskog katoličkog radija, prepoznatljiv javnosti i bez imena. Danas se vrlo često pored logotipa i imena ističe i slogan organizacije, kao što je to prikazano na slici (druga i četvrta vrsta logotipa). Ukoliko se pomno promotre navedeni elementi, može se zaključiti kako logotip Hrvatskog katoličkog radija doista ukazuje na *logo* radijske postaje povezan s vrijednostima Kršćanstva kao religije – asocijacija na Crkvu. Ono još više dolazi do izražaja kada se pored logotipa navodi slogan i ključna poruka "Dobar radio za dobre ljude".



Slika 2. Četiri vrste logotipa HKR-a.⁵⁹

Nadalje, potrebno je reći kako svaka organizacija, pored navedenih elemenata, bira određenu primarnu zaštitnu boju, ali i one sekundarne prirode. Takve se boje pojavljuju na imenu, logotipu, znaku, ali i ostalim sredstvima komuniciranja (dokumentacija, oglasi, prospekti i sl.). Konstantnom primjenom tih boja, organizacija nastoji pozicionirati svoju osobnost ili identitet

⁵⁷ Usp. Antolović, Kamilo: nav.dj., str. 34 – 35

⁵⁸ Usp. Isto, str. 35., 36, 37.

⁵⁹ (Slika 2). Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=27> [8. kolovoza 2016.]

u svijest određenih ciljnih skupina. Svrha je tih boja utjecati na osjećaje svakog pojedinca i stimulirati ga na komunikacijski učinak ili djelovanje.⁶⁰

Ukoliko promotrimo boju znaka, imena i slogana Hrvatskog katoličkog radija, doći će se do zaključka da njihovu primarnu boju čini crvena boja koja je najizraženija i dominira kada je u pitanju službeni naziv i znak (logotip). Crvena boja karakterizira ljubav, a općenito je uzbudljiva i živa boja. Crvena boja nalazi se na bijeloj podlozi, što se može protumačiti kao simbol čistoće, spokoja i mira. Iako se radi o velikom kontrastu, takva kombinacija crveno-bijele boje pozitivno utječe na emocije pojedinaca. Nadalje, kada promatramo simbole, možemo vidjeti kako se u sredini logotipa nalazi sivi mikrofon s bijelim križićem, okružen s tri siva kruga različitih veličina. Siva boja može na čovjeka djelovati tužno ili potišteno, ali većinom ima umirujući učinak. Dok bijela boja na križiću, zbog spoja simbola i boje, upućuje na religioznost i čistoću. Jednostavno rečeno, cjelokupna vizualna slika, navodi na zaključak da se radi o radijskoj postaji „kršćanskog“ karaktera.

Što se tiče vrijednosti, ponašanja i kulture, Hrvatski katolički radio, prema dostupnim informacijama, ima samo pozitivne ocjene kada su u pitanju manje opipljivi elementi. Naime, ponašanje zaposlenika u organizaciji moguće je odrediti standardima ponašanja koji će se kasnije pojaviti u obliku pravila i smjernica, kako bi se točno znalo što, kako, kada i na koji način raditi. Na temelju standarda ponašanja nastaju zajedničke temeljne vrijednosti koje čine etička i moralna načela, a koje će kasnije biti vidljive kao dio organizacijske kulture. Odnosno, kroz organizacijsku klimu prožimati će se svi aspekti rada i života zaposlenika unutar organizacije.⁶¹

Već je poznato da Hrvatski katolički radio promovira općeljudske i kršćanske vrijednosti u društvu. To znači da zaposlenici, od niže do najviše razine menadžmenta, već imaju usađene te vrijednosti, ali svoje slušatelje nastoje podsjećati na njih i isto tako ih usaditi u one kojima te vrijednosti, možda, nedostaju. Pored toga, njihove su organizacijske vrijednosti poštivanje profesionalnih standarda izvještavanja, koje se posebno očituje u istinitosti i točnosti. Na njihovoj *Facebook* stranici nalazi se niz različitih poruka njihovih pratitelja i slušatelja, koji za njih imaju samo riječi hvale. Većina njih navodi kako slušanje njihova programa smanjuje stres i stvara opuštenost i blagostanje nakon napornog dana. Dosta njih je nakon odslušane određene

⁶⁰ Usp. Isto, str. 39.

⁶¹ Usp. Buble, Marin i dr: nav. dj., str. 93.

emisije shvatilo kako da postupi u osobnim budućim aktivnostima (kada se nalaze u nedoumici oko nekog problema). Sve u svemu, prema ocjenama, radijska postaja zaista ima vrijednosti koje slušatelji itekako prepoznaju. Uz sve navedeno, ključna poruka „*Prijateljstvo jednostavno nastaje, baš kao i ljubav*“, namijenjena slušateljima, članovima i pratiteljima, doista se uklapa u vrijednosti radijske postaje. Poruka nije samo napisana, već je i provedena u djelo i upravo je to dokaz njihove vrijednosti. Konačno, što se tiče načina komuniciranja radijske postaje, i ono je pozitivno percipirano od strane različitih javnosti. Način komuniciranja očituje se prema osobnim kontaktima s poslovnim partnerima i oglašivačima, slušateljima, članovima njihova sustava, sudjelovanjima u raznim dobrotvornim udrugama, humanitarnim akcijama (donacijama), životnim učenjima i sl. Statistički dokaz, da je radijska postaja opravdala vrijednosti za koje se zalaže, kao i postojanost, svakako je činjenica da je Hrvatski katolički radio uvršten u top deset najslušanijih radijskih postaja u Hrvatskoj.

Nakon sagledanih najvažnijih značajki o osobnosti Hrvatskog katoličkog radija, može se zaključiti kako je imidž radijske postaje, kao refleksija identiteta, prema najvažnijim ciljnim skupina pozitivan. Općenito je stvorena pozitivna slika o radijskoj postaji od strane mnogih pojedinaca, a na temelju subjektivnih i individualnih ocjena javnosti. To je još jedan od dokaza da je Hrvatski katolički radio osmislio vrlo dobru strategiju kada je u pitanju predstavljanje svojih osobina javnosti. Temeljem toga, imidž se jednostavno može definirati kao „odraz organizacije u očima i umovima njezine javnosti“.⁶² Dakle, imidž organizacije kao mentalan pojam, temelji se na identitetu kao fizičkom pojmu i postoji samo u umu primatelja.

Konačno, „poput imidža i reputacija se zasniva na svim dojmovima javnosti, ali postoji i jedna ključna razlika. Reputacija se, za razliku od imidža, stvara na temelju osobnog iskustva, bilo izravnog ili neizravnog“.⁶³ Prema tome, ovdje se radi o načinu komuniciranja s poslovnim partnerima i oglašivačima, članovima sustava Prijatelja i Podupiratelja i ostalim klijentima s kojima radijska postaja posluje u svakodnevnom radu. Svi oni, kao sadašnji klijenti, a na temelju vlastitih iskustava mogu kreirati reputaciju organizacije. Kada se radijska postaja ponaša profesionalno i uz to nudi kvalitetna rješenja naručenih usluga, veće su šanse da sadašnji klijenti, nekome drugom, iznesu pozitivne dojmove i preporuke.

⁶² Tomić, Zoran: nav.dj., str. 207.

⁶³ Isto, str. 208.

Dok god radijska postaja sa svojim klijentima bude komunicira na osobnoj i prijateljskoj razini, tretirajući svakoga jednako, do tada ista ne mora imati straha od loše reputacije u javnosti.

7.2. Vizija i misija radio postaje

Vizija i misija, uz ciljeve organizacije koji će biti objašnjeni u sljedećem poglavlju, predstavljaju tri temeljna indikatora koji sinergijskim djelovanjem određuju smjer kretanja organizacije u budućnosti. Sinergijski efekt tih indikatora, zapravo je, osnovna karakteristika njihove međusobne ovisnosti, a ujedno predstavljaju temelj pri kreiranju strategije. Najprije, vizija bi se mogla, najjednostavnije rečeno, definirati kao realna mentalna slika ili željena predodžba o poduzeću u budućnosti. Potrebna je svim zaposlenicima, od najviše do najniže razine menadžmenta, kako bi je mogli slijediti te kako bi došli do konačnih rezultata. S obzirom na to da se ovdje radi o radijskoj postaji, za oblikovanje uspješne vizije, oni su trebali predvidjeti: Tko su i kakvi su njihovi konkurenti? Tko su njihovi slušatelji i koje su im želje? Koje unutarne snage trebaju kontinuirano razvijati? Koji je osnovni temelj konkurentske prednosti? Na kojim tržištima žele poslovati? i Koje su moguće opasnosti koje prijete iz okoline?⁶⁴

Takvi bi kriteriji trebali stvoriti željenu sliku o radijskoj postaji kojom će se svi zaposlenici voditi u budućnosti. Moglo bi se reći kako uspješno zamišljena vizija, ujedno, predstavlja temelj za buduće vrijednosti radijske postaje. Vrijednosti se trebaju odnositi na postavljena načela unutar organizacije te na sve one elemente pomoću kojih će se radijska postaja predstaviti javnosti s ciljem da ih se zapamti po pozitivnim osobinama i djelovanjima.

Na stranici Hrvatskog katoličkog radija nisu dostupne egzaktno informacije o viziji radio postaje. Međutim, uz dostupne podatke i informacija koje nude na korporativnoj stranici, a uz pomoć prije navedenih predviđenih pitanja i samostalne analize rada, mogao bi se donijeti zaključak o elementima vizije Hrvatskog katoličkog radija. Promatrajući njihovu konkurenciju, Hrvatski je radio u trenutku osnivanja Hrvatskog katoličkog radija postojao i djelovao još za vrijeme bivše Jugoslavije (nasljednik Radio Zagreba, 1929. godina), što znači da je radijska postaja mogla odmah u početku predvidjeti konkurenciju. Hrvatski radio se iz godine u godinu razvijao pa tako danas zauzima veliki tržišni udio na ovim područjima. Ukoliko promatramo Hrvatski katolički radio kao radijsku postaju, onda se može kazati kako zauzimaju mali tržišni

⁶⁴ Usp. Buble, Marin i dr: nav.dj., str. 9., 85., 86.

udio, s obzirom na veličinu organizacije. Međutim, kako se nalaze u vlasništvu Hrvatske biskupske konferencije, sveobuhvatno gledajući, moglo bi se reći da im to daje snagu i veliki udio na tržištu. Jedna i druga radijska postaja, imaju jednaku konkurentsku prednost kada je u pitanju vlasništvo, ali se prednosti mimoilaze u ostalim elementima: poput veličine organizacije, organizacijske klime, raznovrsnosti, kontrole i kvalitete programa i sl. Hrvatski katolički radio se upravo prema tim elementima ističe, jer je u manjoj organizaciji lakše kontrolirati zaposlenike i suradnike, manja je izloženost stresu, veća je produktivnost i motivacija te manje su šanse za manipulaciju i senzacionalizam. Još jedna značajka je pojam „neprofitno“ koji se prema zakonima povezuju s brojnim ograničenjima, nego pojam „javno“ koji ima puno više mogućnosti i potencijala za daljnji razvoj. Osnovni temelj i snaga Hrvatskog katoličkog radija za konkurentskom prednošću, u najširem bi se kontekstu, mogla protumačiti kao podrška Crkve, Vatikana te vjernih slušatelja i članova sustava.

Što se tiče slušatelja i tržišta, jedna i druga radijska postaja program emitiraju na državnoj razini uz nacionalnu koncesiju. Program Hrvatskog katoličkog radija čuje se dijelom i u susjednim zemljama, poput Bosne i Hercegovine i Vojvodine, dok se satelitskom i internetskom komunikacijom, on čuje u bilo kojem dijelu svijeta povezan internetom. Hrvatski radio, pak ima međunarodni program (Glas Hrvatske) koji se emitira za hrvatske iseljenike u dijaspori na njemačkom, španjolskom i engleskom jeziku. Sve u svemu, jedna i druga radijska postaja imaju raznolik program za svaku dob, samo što koncepciju programa Hrvatski katolički radio lakše kreira, mijenja i kontrolira. Hrvatski radio na prvom i drugom programu nudi različitu programsku koncepciju, dok je treći program najmanje gledan i cijenjen.

Prema svim navedenim elementima Hrvatski katolički radio teži k tome da bude cijenjena radijska postaja, koja će narednih godina privući još i veći broj slušatelja i članova sustava Prijatelja i Podupiratelja, uz predodžbu da ne moraju svi biti veliki vjernici koji svake nedjelje idu u Crkvu na misu, već i oni ljudi koji za sebe kažu da su ravnodušni prema vjeri ili su pak distancirani kršćani. Jednostavno, oni ljudima nastoje usaditi kršćanske vrijednosti i dati im mogućnost da svojevrijedno pronađu mjesto u današnjem društvu.

Nasuprot viziji, kada je riječ o misiji organizacije, ista mora biti djelotvorna pa se najjednostavnije može definirati kao glavni razlog postojanja i djelovanja organizacije te načina na koji svoju dužnost obnaša na tržištu i u društvu. Često se poistovjećuje s svrhom organizacije koja daje odgovor na pitanje zašto organizacija postoji. Primjerice, svaka bi organizacija trebala

postaviti svrhu za svaku ciljnu skupinu koja im je od važnosti. Misija, jednako tako, uključuje elemente kao što su svrha, strategija te temeljne vrijednosti organizacije i njenih zaposlenika. Kako bi organizacija ostvarila definiranu svrhu, najprije mora razviti odgovarajuću strategiju ili način na koji će to realizirati. Jednako tome, da bi organizacija došla do toga, mora ponajprije razviti standarde ponašanja i vrijednosti organizacije, u vidu etičkih i moralnih načela, pravila, politika, akcija i smjernica za djelovanje.⁶⁵

Prema tome, kao što je slučaj s vizijom Hrvatskog katoličkog radija tako nema pregleda niti o misiji na korporativnoj stranici. Prema istom načinu na koji se analizirala vizija radijske postaje, donijeti će se zaključak o misiji radijske postaje. Najprije je potrebno odgovoriti na pitanje: Zašto radijska postaja postoji? Za vrijeme Domovinskog rata ljudima je trebala potpora, odnosno trebalo im je mjesto na kojemu se mogu osjećati sigurnima i gdje mogu pronaći duševni mir. Moglo bi se reći da je Hrvatska biskupska konferencija, nakon osnivanja, uvidjela tu njihovu potrebu te da je upravo zato osnovan Hrvatski katolički radio, kao radijska postaja koja će na jednom mjestu okupiti sve takve ljude i pružati im podršku. Od početka emitiranja pa sve do danas, Hrvatski katolički radio postoji zbog ljudi koji za sebe smatraju da imaju sve one moralne vrijednosti koje su iste ili slične vrijednostima uklopljenim u programsku koncepciju Hrvatskog katoličkog radija. Oni su poslovanje započeli i nastavili s rečenicom da „**cilj nije zarada već promicanje općeljudskih i kršćanskih vrijednosti**“.⁶⁶ Prema tome, radijska postaja od samih početaka računa na vjerne slušatelje koji će financijski pomagati radu medija, a oni će zauzvrat raditi i postojati, iz dana u dan, za njih. Također, uz niže cijene oglašavanja, Hrvatski katolički radio pruža mogućnost i manjim tvrtkama i obrtima da se promoviraju putem njihove radijske postaje i korporativne stranice. Uz to, oni s poslovnim partnerima ostvaruju osoban kontakt i s njima razvijaju prijateljske odnose. Poslovni partneri im ne predstavljaju samo „broj“. Moglo bi se reći kako je svrha radijske postaje prema poslovnim partnerima i oglašivačima, gledano s profesionalne i osobne strane zaposlenih, ponuditi kvalitetan i inovativan proizvod, kao i odgovarajuću uslugu. Svrha koja bi se mogla definirati za zaposlenike radijske postaje je zadržavanje postojeće radne snage i njihovih suradnika, kao i briga za njihovo dobro i razvoj karijere. Konačno, svrha koja se odnosi na slušatelje i općenito cijelu zajednicu, mogla bi se definirati kao briga za mlade osobe, obitelji slabijeg imovinskog stanja te dodjela financijskih sredstava onima kojima je potrebno.

⁶⁵ Usp. Isto, str. 9., 92.

⁶⁶ Hrvatski katolički radio: *Sustav Prijatelja – Prijatelji HKR-a*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=29> [22. kolovoza 2016.]

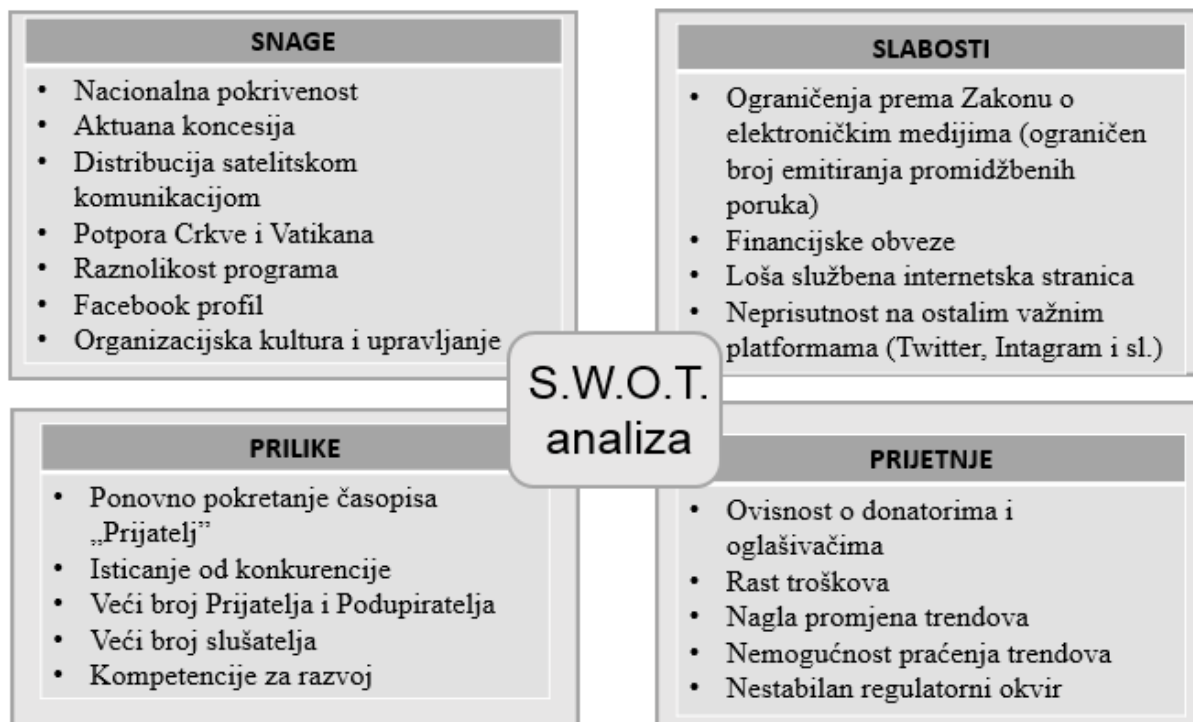
8. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA HRVATSKOG KATOLIČKOG RADIJA

Na temelju prethodne cjeline, odnosno sagledanih vrijednosti te misije i vizije radijske postaje, može se nastaviti s strateškom analizom poslovanja, kako bi što bolje anticipirali vrijednosti radijske postaje te čimbenike koji iz okoline utječu na iste. „Svrha strateške analize nije u davanju odgovora već u pomoći razumijevanja kritičkih čimbenika u vanjskoj i unutarnjoj okolini.“⁶⁷ Tako se ova cjelina sastoji od tri potpoglavlja. Prvo se potpoglavlje odnosi na analizu poslovanja, koja je provedena SWOT metodom i daje uvid u organizacijske snage i slabosti te prilike i prijetnje iz vanjskog okruženja. Drugo se potpoglavlje odnosi na postavljene ciljeve radijske postaje, dok treće potpoglavlje uključuje strategiju komuniciranja s javnostima, koja je proizašla iz postavljenih ciljeva, a prema kojima radijska postaja teži.

8.1. SWOT analiza

Na temelju dostupnih podataka o općenitom poslovanju i slušanosti, napravljena je SWOT analiza koja prikazuje trenutačne snage i slabosti, odnosno kriterije koje radijska postaja može mijenjati, na njih lakše utjecati ili im se prilagoditi te prilike i prijetnje koje iz vanjskog okruženja djeluju na radijsku postaju, a na koje teže ili gotovo nikako ne može utjecati.

Tablica 8. SWOT analiza Hrvatskog katoličkog radija.



⁶⁷ Buble, Marin i dr. nav.dj, str. 107.

Kako je već navedeno, Hrvatski katolički radio od osnivanja obavlja svoju djelatnost uz nacionalnu koncesiju koja vrijedi do 2027. godine. Dakle, do navedene godine ne postoji mogućnost oduzimanja iste, što je svakako velika prednost. Radio program distribuira satelitskom komunikacijom koja omogućuje *streaming* putem interneta, odnosno program se može slušati u bilo kojem dijelu svijeta koji je povezan internetom. Program radijske postaje je raznolik, što znači da na jednom mjestu slušatelji mogu slušati vijesti vjerskog, kulturnog, gospodarskog i političkog karaktera, a jednako tako najmanji slušatelji mogu čuti razne priče i emisije namijenjene isključivo djeci. Veliku prednost čini emitiranje probrane glazbe koja je kvalitetna, umirujuća i opuštajuća. Radio uživa veliku potporu Vatikana još od hrvatske neovisnosti, a tu su još Crkva i religija koje općenito imaju utjecaj na ljude diljem svijeta pa tako i u Hrvatskoj. Hrvatski katolički radio aktivan je na društvenoj mreži *Facebook* te tako širokom krugu ljudi, na učinkovit način, prenosi sve važne informacije. Konačno, unutar medija lakše je njegovati organizacijsku kulturu. S obzirom na to da radijska postaja ima svega dvadeset stalno zaposlenih djelatnika i oko šezdesetak suradnika, lakše je upravljati radom medija i kontrolirati zaposlenike i vanjske suradnike.

Slabosti radijske postaje očituju se u Zakonu o elektroničkim medijima koji nalaže brojna ograničenja kada su u pitanju neprofitni pružatelji medijskih usluga, kao i ograničenja koja se tiču iskorištavanja prihoda dobivenih marketingom. Prema tome, podmirivanje financijskih obveza jedna je od slabosti, jer su često prihodi jednaki rashodima, a prihode od marketinga smije koristiti samo u svrhu razvoja i unaprjeđenja vlastitog poslovanja. Nadalje, radijska bi postaja trebala biti više aktivna na drugim društvenim mrežama, jer u današnje vrijeme, takvom vrstom komunikacije, može prikupiti veliki broj slušatelja u kratkom vremenu. Jedna od slabosti, svakako je loša službena internetska stranica koja je zastarjela. Na stranici su uočene gramatičke pogreške koje nisu primjerene za korporativne stranice niti jednog medija. Takvi propusti mogu imati negativne posljedice na broj novih oglašivača, suradnika i novih osoba koje su voljne priključiti se njihovom sustavu Prijatelja i Podupiratelja. Sadržaj na stanici nije mijenjan već duže vrijeme te bi ga se svakako trebalo aktualizirati i nadopuniti.

Što se tiče prilika, Hrvatski katolički radio nastoji ponovno pokrenuti časopis "Prijatelj" koji je prestao izlaziti zbog financijskih poteškoća. Jednako tako, ima priliku privući veći broj slušatelja, kao i članova sustava Prijatelja i Podupiratelja. Programskom se koncepcijom već sada izdvaja od konkurencije, a povremenom nadogradnjom i korekcijom istoga radijska

postaja bi mogla imati priliku za daljnji razvoj, u smislu većih prihoda koji će se kasnije upotrijebiti za unaprijeđenje poslovanja.

Kod Hrvatskog katoličkog radija uočene su prijetnje koje je inače najteže kontrolirati, a ponekad gotovo i nemoguće. Prva je prijetnja ovisnost o donatorima i oglašivačima, kao i rast troškova. Radi se o dva glavna izvora financiranja, bez čijih bi sredstava radijska postaja, vrlo vjerojatno, mogla naći u velikoj financijskoj krizi. Tu je i nestabilan regulatorni okvir, odnosno prečesto mijenjanje zakona koji uvelike utječu na poslovanje i rad medija. Konačno, kao prijetnja je uočena nagla promjena trendova, kao i nemogućnost praćenja istih, jer radijska postaja od svojih osnutaka ima definirane kriterije kojima se vodi, a od kojih ne odstupa.

8.2. Ciljevi medija

Ciljevi radijske postaje bi trebali proizlaziti iz misije, tako da osnovni cilj bude preduvjet za ostvarenje ostalih postavljenih ciljeva na nižim razinama menadžmenta. Ciljevi predstavljaju „konačni rezultat planiranih aktivnosti – iskazuju što poduzeće treba ostvariti, u kojem opsegu i kada to treba ostvariti (...) Ostvarenjem ciljeva poduzeće ostvaruje svoju misiju.“⁶⁸ Svaki cilj bi trebao biti realan te bi se trebao moći mjeriti nakon nekog vremena, a isto tako i ostvariti.

Slijedom toga, Hrvatski katolički radio za osnovni dugoročni cilj navodi promicanje općeljudskih i kršćanskih vrijednosti u društvu, a ne zaradu. Također, cilj je menadžmenta ponovno pokrenuti časopis "Priatelj". Dakako, cilj je zadržati i povećati broj članova unutar sustava Priatelja i Podupiratelja, ostati u dobrim odnosima sa suradnicima i partnerima medija, održavati pozitivnu organizacijsku klimu i dr.

Kao glavni kratkoročni ciljevi radijske postaje mogu se navesti: zadovoljavanje želja i potreba slušatelja pomoću unaprijed kreirane programske koncepcije, kao i organizacija i provedba hodočašća, vjerskih susreta, nagrađanih igara, festivala popularne kršćanske glazbe "Uskrs fest", sudjelovanje u humanitarnim akcijama i sl. Jednako tome, radijska postaja potiče „vjersko obrazovanje putem radija, izobrazbu novinara i radijskih tehničara te vjersko obrazovanjem u okviru seminara i ljetnih škola.“⁶⁹

⁶⁸ (...) Buble, Marin i dr: nav.dj, str. 10.

⁶⁹ Fininfo.hr: *Hrvatski katolički radio*. Dostupno na: <http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/hrvatski-katolicki-radio/Detaljno/177942> [23. srpnja 2016.]

Nadalje, Hrvatski katolički radio navodi pet specifičnih ciljeva koji se odnose na ciljeve redakcija, koji će uzajamnim djelovanjem i unaprijed kreiranom koncepcijom programa zabaviti, informirati i obrazovati odrasle i djecu, odnosno njihove starije i mlađe slušatelje. Specifični ciljevi redakcija su sljedeći:

- 1) Redakcija Vjerskog programa – „pokazati da Crkva u Hrvata, kao i Crkva u svijetu, živi po vjernicima laicima i njihovim svećenicima.“⁷⁰
- 2) Redakcija Programa kulture – „promoviramo one kulturne sadržaje koji su u skladu s kršćanskim prosudbama i vrijednostima.“⁷¹
- 3) Redakcija Glazbenog programa – emitiranje glazbe koja ima umjetničke, duhovne i moralne vrijednosti.⁷²
- 4) Redakcija Informativnog programa – „točno, nepristrano i brzo informirati o važnijim događajima u zemlji i svijetu.“⁷³
- 5) Redakcija Dječjeg programa – „posvetiti pažnju malim slušateljima, kao i svima koji se bave odgojem i obrazovanjem djece.“⁷⁴

8.3. Strategija komuniciranja s javnostima

Ovo potpoglavlje povezano je s vizijom, misijom, vrijednostima i ciljevima Hrvatskog katoličkog radija, jer uključuje sve one elemente prema kojima javnost prepoznaje i konačno donosi mišljenje o radijskoj postaji. Dobro osmišljena strategija omogućuje ostvarivanje dugoročnih i specifičnih ciljeva medija. Pozitivna reputacija, vjernost slušatelja, poslovnih partnera, oglašivača, članova sustava i dr., rezultat su uspješno kreirane strategije komuniciranja s javnostima.

Prema navedenom, može se zaključiti kako Hrvatski katolički radio već duži niz godina uspješno provodi strategiju komuniciranja s javnostima putem različitih aktivnosti. Oni u suradnji s Hrvatskom biskupskom konferencijom i brojnim udrugama podupiru brojne akcije, a u skladu s načelima Crkve. Među njima su: razne humanitarne akcije (pomoć stradalima u poplavama u svibnju 2014. godine, Za 1000 radosti i dr.), prikupljanje potpisa za ustavnu zaštitu braka i obitelji (U ime obitelji), organizacija hrvatskoga festivala popularne kršćanske glazbe

⁷⁰ Hrvatski katolički radio: *Vjerski program*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=11> [23. srpnja 2016.]

⁷¹ Hrvatski katolički radio: *Program kulture*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=12> [23. srpnja 2016.]

⁷² Hrvatski katolički radio: *Glazbeni program*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=14> [23. srpnja 2016.]

⁷³ Hrvatski katolički radio: *Informativni program*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=13> [23. srpnja 2016.]

⁷⁴ Hrvatski katolički radio: *Dječji program*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=15> [23. srpnja 2016.]

(Uskrs fest), razne nagradne igre (Hodočašće u Rim) te organizacija hodočašća i vjerskih susreta. Uspješna strategija, je uostalom, i ostvarivanje osobnog kontakta s poslovnim partnerima, oglašivačima i članovima njihovog sustava. Osim toga, niže cijene oglasnoga prostora, također, mogu biti dobra strategija koja daje prednost u odnosu na konkurenciju. Promatrajući ostale radijske postaje, Hrvatski katolički radio ima dobru strategiju kada je u pitanju poštivanje etičkih i moralnih načela struke, jer oni nikada ne odstupaju od njih pa ni onda kada je to želja slušatelja. Pozitivna osobina, ali i strategija su načela kojima se vode, a jedna od bitnijih je istinsko poštivanje novinarstva kao profesije u današnjem svijetu kada se ono pojavljuje u svjetlu senzacionalizma i manipulacije te ono gotovo ima negativnu konotaciju među građanima u Hrvatskoj. Sve u svemu, Hrvatski katolički radio unatoč ograničenjima i padu prihoda ima podršku javnosti, upravo zbog prije navedenih razloga.

Vidljivo je kako strategijom, općenito bilo koja organizacija ili medij, može maksimalizirati konkurentsku prednost. Ne mora svaka strategija biti rastuća da bi bila pozitivna, već može biti stabilna da bi donijela dobre rezultate. Dobar ravnatelj i urednik medija ima vještine da formira strategije po organizacijskim razinama, kako bi one uistinu i funkcionirale. Tako bi funkcijske strategije trebale podupirati poslovnu strategiju, dok bi poslovna strategija trebala podupirati korporativnu strategiju medija, kako bi u konačnici jedna drugoj bile potpora i nadopuna.⁷⁵

⁷⁵ Usp. Buble, Marin i dr: nav.dj, str. 11.

9. MARKETING HRVATSKOG KATOLIČKOG RADIJA

Definicija Philip Kotlera objašnjava marketing kao „društveni i upravljački proces u kojemu, putem stvaranja ponude i razmjene proizvoda od vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili ono što žele“.⁷⁶ Jednom kada se klijenti odluče za korištenje usluga radijske postaje, oni zapravo ulaze u proces razmjene kako bi zadovoljili svoje potrebe i želje. Prema tome, prilikom razmatranja i donošenja odluke o (ne)korištenju ponuđenih usluga radijske postaje, oni ne vode računa samo o vrijednostima (koristi koje očekuje), već i o cijeni, kvaliteti, uvjetima, vremenu izvršenja usluge, odnosu s prijašnjim klijentima, imidžu, lokaciji i dr. elementima. Moglo bi se kazati, da u slučaju radijske postaje, klijenti najviše vode računa o cijeni, odnosu s klijentima i cjelokupnom imidžu kojeg radijska postaja ima u javnosti. Prema eksternom kriteriju, radijska postaja uvijek nastoji fokus staviti na zadovoljavanje potreba i želja klijenata, dok prema internom kriteriju oni nastoje ostvariti svoj cilj. Taj cilj je i dalje raditi na vlastitom marketingu kao bitnom elementu poslovanja, s obzirom na to da predstavlja jedan od četiriju izvora financiranja, čijim se ostvarenim sredstvima nastoji unaprijediti poslovanje.

S obzirom na to da je ranije objašnjen imidž radijske postaje, proizvodi i usluge koje nude, kao i ostali važni elementi koji utječu na marketing (odnos s poslovnim partnerima i članovima, konkurencija i sl.) ovo poglavlje će se uglavnom bazirati na iznošenju onih elemenata koji do sada nisu izneseni u radu. Tako ovo poglavlje obuhvaća opis lokacije i frekvencija radijske postaje, najvažnije članke iz zakona prema kojima su nametnuta ograničenja za neprofitne pružatelje medijskih usluga te zakup i cijene oglasnoga prostora Hrvatskog katoličkog radija.

9.1. Lokacija i frekvencije

Lokacija predstavlja jedan od bitnijih obilježja kada je u pitanju marketing. Naime, radi se o mjestu na kojem se nalazi radijska postaja i na kojoj se organiziraju susreti s sadašnjim i potencijalnim klijentima, gostima emisija, dobavljačima i sl.

Hrvatski katolički radio nalazi se na adresi Voćarska cesta 106, Zagreb (10000), a u istoj ulici se nalaze Centar za promicanje socijalnih nauka Crkve, Međubiskupijsko Sjemenište u Zagrebu, Nadbiskupijska klasična gimnazija, Poliklinika Medikol i Radio Plus d.o.o. Iako se radijska postaja nalazi dalje od centra grada (Trg bana Josipa Jelačića), lokacija je prihvatljiva,

⁷⁶ Kotler, Philip: Upravljanje marketingom, 9. izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, 1997., str. 74. prema Zavišić, Željka: *Osnove marketinga*, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2011., str. 1.

jer se na tom predjelu grada, u neposrednoj blizini, nalazi većina Crkvenih organizacija. Također, radijska se postaja tijekom godine nastoji preseliti u prostore svoga osnivača, Hrvatske biskupske konferencije, čija je adresa Ksaverska cesta 12a, Zagreb (10000). Hrvatska biskupska konferencija smještena je nešto bliže Sljemenu i groblju Mirogoj, ali ukoliko se radijska postaja preseli u njihove prostore biti će lišena plaćanja najma objekta, što čini dodatnu uštedu financijskih sredstava za radijsku postaju.



Slika 3. Lokacija Hrvatskog katoličkog radija.⁷⁷

Nadalje, što se tiče frekvencija radijske postaje, mrežom od devetnaest odašiljača pokriva 95 % teritorija u Hrvatskoj te 40 % teritorija u Vojvodini, kao i pogranične dijelove Bosne i Hercegovine te susjednih zemalja.

Tablica 9. Frekvencije i parametri za slušanje programa putem satelita.⁷⁸

- Biokovo (107,9 MHz)	- Slavonski brod (98,5 MHz)
- Josipovac (98,6 MHz)	- Stipanov Grič (104,5 MHz)
- Lička Plješevica (104,1 MHz)	- Šibenik (104,5 MHz)
- Promina (100,0 MHz)	- Učka (106,7 MHz)
- Pšunj (103,9 MHz)	- Ugljan (95,5 MHz)
- Rota (90,4 MHz)	- Vinkovci (104,9 MHz)
- Sljeme (103,5 MHz)	- Dubrovnik (91,3 MHz)
- Split (97,9 MHz)	- Vukovar (102,4 MHz)
- Slatina (107,9 MHz)	- Vrlika (97,8 MHz)
- Virovitica (103,2 MHz)	
EUTELSAT 16A, frekvencija 10.721 MHz	
Polarizacija: H, Symbol rate: 27.500kBaud	
FEC: 3/4	

⁷⁷ (Slika 3). Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=30> [8. kolovoza 2016.]

⁷⁸ (Tablica 9). Hrvatski katolički radio: Tehnika. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=8> [10. kolovoza 2016.]

Program radijske postaje emitira se dvadeset i četiri sata dnevno. Emisije, vijesti, glazba i ostali govorni sadržaji emitiraju se od 6:00 sati ujutro do 00:00, a program se nadalje do ranojutarnjih sati emitira automatski iz računala. Dakle, program se može slušati putem radijskih frekvencija, satelita i *web streaminga* (HKR uživo), a uz pomoć korištenja Winamp, Windows Media Player i VLC Media Playes kompjuterskih programa.

9.2. Prava i ograničenja prema Zakonu o elektroničkim medijima

Hrvatski katolički radio svoju djelatnost obavlja kao neprofitna radijska postaja s nacionalnom koncesijom. Prema Zakonu o elektroničkim medijima „neprofitni audiovizualnim i/ili radijskim programom smatra se program koji dnevno objavljuje najmanje 50 % vlastite proizvodnje informativnih, kulturnih, obrazovnih i zabavnih sadržaja, pri čemu najmanje 25 % dnevne produkcije mora služiti zadovoljavanju informativnih, obrazovnih, znanstvenih, stručnih, umjetničkih, kulturnih i drugih potreba javnosti“.⁷⁹

Nadalje, Zakon o elektroničkim medijima nalaže da isti imaju status neprofitnih pružatelja medijskih usluga čiju odluku o statusu utvrđuje Vijeće za elektroničke medije pri davanju koncesije ili dopuštenja za obavljanje djelatnosti. Svi objekti takvog statusa koji imaju ugovor o koncesiji, za vrijeme njegova trajanja, ne mogu mijenjati status. Neprofitni proizvođači audiovizualnog i/ili radijskog programa imaju pravo objavljivati promidžbene poruke u trajanju do tri minute u jednom satu. Ukupnu dobit, koju steknu poslovanjem (marketingom), smiju koristiti samo za vlastiti razvoj i unaprjeđenje djelatnosti. Jednako tako, istima se dodjeljuju sredstva iz Fonda za poticanje pluralizma i raznovrsnosti elektroničkih medija, a samim time su upisani u Upisnik koji vodi Ministarstvo financija. Niti jedan objekt se ne može brisati iz Upisnika sve dok se ne opravdaju sredstva iz Fonda ili dok se ne izvrši povrat sredstava.⁸⁰

9.3. Oglašavanje i zakup oglasnoga prostora

Jedan od načina financiranja Hrvatskog katoličkog radija svakako je vlastiti marketing, odnosno zakup oglasnoga prostora od strane pravnih ili fizičkih osoba, sukladno prije navedenim pravilima prema Zakonu o elektroničkim medijima, a namijenjenih neprofitnim pružateljima medijskih usluga. Osim što se radijska postaja bavi prodajom oglasnoga prostora, ista nudi usluge produkcije promidžbenih i čitanih poruka u vlastitom studiju, kao i usluge

⁷⁹ **Zakon o elektroničkim medijima**, "Narodne Novine", br. 153, 2009. (84/11, 94/13, 136/13), čl. 48. Dostupno na: <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx> [5. rujna 2016.]

⁸⁰ Usp. Isto, br. 94, 2013. (NN 153/09, NN 84/11, NN 136/13) čl. 48.

emisija pod pokroviteljstvom. Svu dobit koju radijska postaja stekne ovom vrstom poslovanja, odnosno „sav eventualni višak prihoda u odnosu na rashode mora biti utrošen na zadovoljavanje komunikacijskih potreba javnosti, a ne može - kao kod komercijalnih medija - biti uložen u neku drugu djelatnost niti "podignut" kao profit.“⁸¹

Prema navedenom pravilu, a u njegove svrhe, radijska postaja je do sada ostvarila prihode od brojnih oglašivača, od kojih su glavni navedeni na korporativnoj stranici radija (Tablica 9). S obzirom na „kršćansku“ prirodu radijske postaje, njihovi oglašivači ne pripadaju isključivo djelatnostima povezanih s Crkvom i vjerom, već se kod njih oglašavaju brojne tvrtke koje pripadaju bankarskoj, prehrambenoj, osiguravateljskoj, prerađivačkoj industriji i sl. To znači da radijska postaja za svoje oglašivače ne bira isključivo vjernike, već pravo imaju i one osobe koje pripadaju skupini distanciranih kršćana ili ravnodušnih prema vjeri. Prema tome, Hrvatski katolički radio nudi marketinški prostor i suradnju svim onim pravnim ili fizičkim osobama koje se žele oglašavati putem istoimenog medija, a bez obzira na osobnu orijentaciju po pitanju vjere (religije).

Tablica 10. Neki od glavnih oglašivača Hrvatskog katoličkog radija.⁸²

Glavni oglašivači:	Industrija kojoj pripadaju:
1) Privredna banka Zagreb, Raiffeisen banka, Croatia banka	Bankarska industrija
2) Croatia osiguranje	Osiguravateljska industrija
3) Franck, Kandit	Prehrambena industrija
4) HEP	Elektroindustrija
5) Tomaic d.o.o.	Prerađivačka i prehrambena industrija
6) INA Maziva	Industrija nafte
7) Zagrebačka filharmonija	Glazbena industrija
8) Verbum	Nakladnik vjerske literature
9) Ichtis travel	Industrija putovanja

⁸¹ Crol.hr – LGBT news portal (31. siječnja 2016): „Sve što ste željeli znati o neprofitnim medijima“. Dostupno na: <http://www.crol.hr/index.php/politika-aktivizam/7382-sve-sto-ste-zeljeli-znati-o-neprofitnim-medijima> [25. kolovoza 2016.]

⁸² ⁸² (Tablica 10). Hrvatski katolički radio: *Marketing HKR-a*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=24> [11. kolovoza 2016.]

S obzirom na prikazanu tablicu s glavnim oglašivačima Hrvatskog katoličkog radija, na temelju iste se može zaključiti kako radijska postaja ima više oglašivača koji po vrsti djelatnosti i poslovanja nisu povezani s Crkvom (Privredna banka Zagreb, Franck, Hrvatska elektroprivreda i dr.). Između ostalog, kod njih se oglašavaju osobe čije djelatnosti jesu povezane s Crkvom i vjerom ili čije su djelatnosti, u određenom segmentu poslovanja, slične poslovanju radijske postaje. Tako je jedan od njihovim oglašivača "Verbum" koji se bavi prodajom vjerske literature ili "Ichis travel" koji se bavi organizacijom tematskih i biblijskih putovanja u zemlje i gradove s bogatom crkveno kulturno-povijesnom baštinom (kršćanska hodočašća, vjerski susreti, duhovni seminari i sl.). Tu je, primjerice, i Zagrebačka filharmonija koja svojom glazbom odgovara svim kriterijima poslovanja Hrvatskog katoličkog radija, u smislu duhovnosti, odmjerenosti i kvalitete.

Bez obzira na to o kojem se navedenom oglašivaču radilo, Hrvatski katolički radio, oglašavanje naručeno od strane pravnih ili fizičkih osoba, obavlja uz novčanu naknadu, koja će se kasnije pojaviti u obliku prihoda, a koji će biti utrošeni za unaprjeđenje vlastite djelatnosti. Prema tome, pod oglasom se podrazumijeva „plaćena obavijest čiju objavu naruči pravna ili fizička osoba s namjerom da time pospješi pravni promet proizvoda, usluga, nekretnina, prava ili obveza, pridobije poslovne partnere ili u javnosti ostvari ugled ili dobro ime (...) Oglas mora biti jasno označen kao takav i vidljivo odijeljen od drugih programskih sadržaja. Oglas ne smije biti takav da kod gledatelja, slušatelja ili čitatelja izazove dojam kao da je riječ o programskom sadržaju medija.“⁸³

Jednako tako, u ovom slučaju, ali i općenito u slučaju bilo kojeg medija, a prema Zakonu o medijima, nije dopušteno prikriveno oglašavanje, odnosno postavljanje ili čitanje nečijeg sadržaja koji je plaćen, a nije označen kao oglašavanje. Isto tako, nije dopušteno da se žene ili muškarci u oglasima prikazuju na uvredljiv način, s obzirom na spolno opredjeljenje. Nije dopušteno niti oglašavanje duhanskih proizvoda, droga, alkohola, pirotehnike, oružja ili lijekova, osim ako neki drugi poseban zakon ne određuje drugačije. Ukoliko se radi o programskim sadržajima koji su sponzorirani, oni se tada moraju naznačiti imenom ili znakom sponzora ili ako se radi o besplatnom oglašavanju, tada će i ono biti posebno označeno. Konačno, pravna ili fizička osoba koja je naručila oglas, isključivo je i odgovorna za sadržaj oglasnih poruka.⁸⁴

⁸³ (...) **Zakon o medijima**, "Narodne Novine" br. 59, 2004. (NN 84/11, 81/13), čl. 20. Dostupno na: <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx> [5. rujna 2016.]

⁸⁴ Usp. Isto, čl. 24.

9.4. Oglašavanje i zakup oglasnoga prostora

Cijene oglašavanja ili prodaja vremena u eteru oglašivačima, ovisi o brojnim faktorima. Ponajprije je to faktor popularnosti radijske postaje, što znači da je oglasni prostor, u pravilu, skuplji što je radijska postaja slušanija. Drugi je faktor odabir terminskog bloka emitiranja oglasa. Kada oglašivač odabere termin koji je slušaniji, tada je cijena viša i obrnuto. Primjerice, smatra se da je najslušaniji i najskuplji onaj termin u danu kada najveći broj ljudi putuje na posao i s njega (prijevodne i poslijepodne), a u tom trenutku slušaju program radija u osobnom automobilu. Treći je faktor duljina radio spota pa se podrazumijeva da što je spot dulji, da će mu i cijena biti viša, a istovremeno i niža po sekundi trajanja spota. Neke radijske postaje, primjerice, u siječnju nude niže cijene oglašavanja, jer se taj mjesec smatra „vansezonskim“ razdobljem. Taj period u godini, često je predviđen za oglašivačke kampanje koje već imaju isplanirano emitiranje na radiju pa to za neke radijske postaje može biti četvrti faktor određivanja cijena.⁸⁵

Usporedbom cjenika Hrvatske radiotelevizije o cijenama radijskog oglašavanja (HRA 1, HRA 2) s cjenikom Hrvatskog katoličkog radija, zapažene su više cijene kod Hrvatske radiotelevizije nego kod Hrvatskog katoličkog radija. Cijene se razlikuju i po nekoliko stotina kuna kada je u pitanju zakup oglasnoga prostora u eteru radijske postaje, kao i naplaćivanje drugih usluga. Hrvatska radiotelevizija za promidžbene poruke u jutarnjem terminu, ovisno o dužini poruke, naplaćuje od 217 – 1.085 kuna (5", 10", 15", 20", 30", 40", 50", 60"). Primjerice, za petnaest sekundi naplaćuju 465 kuna, za trideset sekundi – 682 kune, za četrdeset sekundi – 837 kuna te za šezdeset sekundi – 1.085 kuna. Cijene su nešto niže u poslijepodnevnom terminu, dok su najniže u terminu od 20:00 – 06:00 sati. Cijene su slične i na drugom programu gdje su u jutrnjem terminu cijene oglašavanja nešto niže (cca. 30 kuna), u odnosu na prvi program. Za drugi program radija izražene su i cijene nagradnih igara. Tako u periodu između 06:00 – 17:00 sati, za nagradne se igre naplaćuje 1.300 ili 1.900 kuna, ovisno o minutama emitiranja (3 ili 5 minuta). Za nagradne igre koje se emitiraju u periodu od 17:00 – 06:00 sati naplaćuje se 900 ili 1.200 kuna. Nadalje, za sponzorstva naplaćuje 2.100 kuna, a cijena se odnosi na prvi i drugi program. Konačno, Hrvatska radiotelevizija, također, odobrava popuste svojim sadašnjim i novim oglašivačima, izbornim oglašivačima, agencijama i sl.⁸⁶

⁸⁵ Petković, Saša : *O oglašavanju na radiju*, KG MEDIA, kolovoz 2013. Dostupno na: <http://kg-media.eu/hr/blog/o-oglasavanju-na-radiju> [26. kolovoza 2016.]

⁸⁶ Hrvatska radiotelevizija: *Cjenik oglašavanja Hrvatske radiotelevizije s općim uvjetima za 2016. godinu*, Zagreb: svibanj 2015., str. 14 – 15 Dostupno na: <http://radio.hrt.hr/data/files/e61e742284c2dac259d662fb08d6b89369405989.pdf> [26. kolovoza 2016.]

Nakon prikazanih cijena Hrvatske radiotelevizije za radijske postaje HRA 1 i HRA 2, u nastavku su prikazane cijene Hrvatskog katoličkog radija, koje radijska postaja naplaćuju za usluge emitiranja promidžbenih poruka i ostalih usluga.

Tablica 11. Cjenik marketinških usluga HKR-a.⁸⁷

Cjenik promidžbenih i čitanih poruka (u kunama)				
Termin	15 sekundi	30 sekundi	45 sekundi	60 sekundi
07:00 – 17:00	200,00	300,00	360,00	540,00
17:00 – 21:00	120,00	180,00	240,00	300,00
21:00 – 07:00	60,00	100,00	120,00	180,00
Emisije pod pokroviteljstvom				
Trajanje		Cijena (u kunama)		
5 minuta		1.500,00		
10 minuta		2.500,00		
20 minuta		4.200,00		
30 minuta		5.500,00		
Produkcija promidžbenih poruka				
Vrsta produkcije		Cijena (u kunama)		
Snimanje teksta s podlogom ili bez		500,00		
Dorada spota		500,00		
Umnožavanje spota		100,00		
Otkup autorskih prava		700,00		
Snimanje u studiju		Cijena po satu (u kunama)		
R2 + S2 + tehničar		150,00		
R2 + S2 – duhovna glazba + tehničar		100,00		
Nagradne igre				
Trajanje	Cijena (u kunama)	Količina	Popust	
5 minuta	1.500,00	više od pet puta	10%	
10 minuta	2.500,00	više od šet puta	20%	

Hrvatski katolički radio za emitiranje promidžbenih i čitanih poruka, u terminu od 07:00 – 17:00 sati naplaćuje po najvišoj cijeni, ovisno o tome dali se poruke emitiraju 15", 30", 45" ili 60". Što je više sekundi emitiranja, to je veća i cijena te obrnuto. Cijene su nešto niže u terminu od 17:00 – 21:00 sati, dok su najniže one cijene promidžbenih i čitanih poruka koje se emitiraju od 21:00 – 07:00 sati. Ukoliko oglašivač koji zakupi oglasni prostor prekorači broj riječi, svaka se dodatna sekunda, odnosno riječ naplaćuje 15,00 kuna, čiji se iznos nadodaje na osnovnu cijenu izraženu u tablici.

⁸⁷ (Tablica 11). Hrvatski katolički radio: *Cjenik*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=3> [11. kolovoza 2016.]

Nadalje, kod cijena usluga emisija pod pokroviteljstvom, najviša je ona cijena za trideset minuta pokroviteljstva, koja iznosi 5.500 kuna, dok je cijena najniža za pokroviteljstva u trajanju od pet minuta i iznosi 1.500 kuna. Za usluge produkcije promidžbenih poruka, visina cijene, od 100 – 700 kuna, ovisi o vrsti produkcije. Jednako tako, za usluge snimanja promidžbenih spotova i poruka, radijska postaja naplaćuje od 100 – 150 kuna po jednom satu, gdje cijena ovisi o broju sati i odabranim elementima snimanja. Konačno, za nagradne igre i usluge javljanja telefonom, radijska postaja naplaćuje od 1.500 – 2.500 kuna, ovisno o tome radi li se o usluzi u trajanju od pet ili deset minuta. Za istu uslugu odobrava se količinski popust od 10 % ili 20 % što, jednako tako, ovisi o vremenu trajanja usluge.

Na cjenik promidžbenih i čitanih poruka, radijska postaja odobrava popuste za jednokratne narudžbe gdje na visinu popusta utječe broj emitiranja istih poruka. Tako se za trideset ili više emitiranja odobrava popust od 5 %, za pedeset ili više emitiranja – 10 % popusta, za sedamdeset ili više emitiranja – 5 % popusta te za više od sto emitiranja – 20 % popusta. Osim navedenog, odobravaju se popusti za jednokratne narudžbe paketa emisija pod pokroviteljstvom, za minimalno tri emisije u paketu. Prema tome, za deset minuta pokroviteljstva obračunava se popust od 10 %, za dvadeset minuta – 15 % i za trideset minuta – 20 %. Radijska postaja, svim agencijama odobrava popust od 20 %, dok kazališnim, glazbenim i kulturnim ustanovama odobravaja popust od 40 % na izražene cijene.⁸⁸

⁸⁸ Usp. Hrvatski katolički radio: *Cjenik*. Dostupno na: <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=3> [11. kolovoza 2016.]

10. ZAKLJUČAK

Radijsko se poslovanje zbog bogate povijesti i tradicije i danas smatra dostojanstvenim medijem, a kod nekih ljudi budi osjećaj nostalgije, osobito kod starije populacije slušatelja. Ono što je važno istaknuti je ljudska uočenost propagandne moći medija koja se provodila iz najranijih dana, a u nekim se uređivačkim politikama nastavlja i danas, posebice u komercijaliziranim medijima. Najviše se ono očituje u televizijskoj i novinskoj djelatnosti. Analiza tržišta Ipsos Connecta pokazala je da slušatelji u najvećoj mjeri cijene informativne i glazbene programe radijskih postaja. Nacionalne postaje, među kojima je i Hrvatski katolički radio, ocijenjene su s vrlo visoko pozitivnom ocjenom (4,3).

Hrvatski katolički radio, prema demografskim obilježjima, broji najviše obrazovanih slušatelja, ali i članova sustava Prijatelja i Podupiratelja. S obzirom na status neprofitnog pružatelja medijskih usluga, radijska se postaja vrlo dobro drži u srazu s konkurencijom koja glasi kao javni servis. Ono što je posebno uočeno kao prednost, svakako su moralna i etička načela struke te standardi ponašanja zaposlenika prema vanjskom okruženju. Također, tu se ubraja i poštivanje profesionalnih standarda izvještavanja, koji se u današnje vrijeme vrlo često zanemaruju na putu prema ostvarenju ciljeva i stjecanja moći. Hrvatskom katoličkom radiju profit nije na prvome mjestu. Oni profit vide kao sredstvo, u obliku donacija, pomoću kojega će i dalje moći raditi i postojati za svoje vjerne slušatelje. Što se tiče financijskih pokazatelja, tablica je prikazala pad prihoda u posljednje četiri godine. Međutim, kako je odveć poznato da neprofitni mediji često prihode imaju jednake rashodima, takvi podaci i ne začuđuju. Ipak radijska postaja ima ono puno vrijednije i dugovječnije – vjerne slušatelje, brojne članove, poslovne partnere i oglašivače te imidž i reputaciju u javnosti. Način komunikacije, u smislu osobnog kontakta, čini vrlo cijenjenu strategiju komuniciranja. Takav oblik komunikacije i nije baš zastupljen u današnje vrijeme i uglavnom se ne provodi, ali je itekako dokaz da male stvari mogu utjecati na konkurentnost i pozitivna viđenja.

Još jedna od značajki je njihova stalna angažiranost za sudjelovanjima u humanitarnim akcijama, kao i organizacija mnogih vjerskih događaja te popularnog kršćanskog festivala "Uskrs fest". Mnogo je elemenata i značajki koje ih čine posebnima, pa je dovoljno reći da je zbog svojih vrijednosti vrlo respektiran medij na hrvatskome području. Njihovom se programu svakodnevno i iznova vesele i mladi, i stari te čak i oni koji sebe smatraju distanciranim kršćanima. Za mnoge od njih, slušanje istoga stvara imaginaciju i „bijeg“ od svakodnevnih poslova i stresa.

POPIS ČESTO KORIŠTENIH KRATICA, AKRONIMA I OZNAKA

Kratice	Značenje
i sl.	i slično
i dr.	i drugi, i drugo
str., p.	stranica
usp.	uspoređeno
nav.dj.	navedeno djelo
d.o.o.	društvo s ograničenom odgovornošću
čl.	članak
engl.	engleski
Akronimi	Značenje
HRT	Hrvatska radiotelevizija
HRA	Hrvatski radio
HKR	Hrvatski katolički radio
HBK	Hrvatska biskupska konferencija
HEP	Hrvatska elektroprivreda
NN	Narodne novine
SFRJ	Socijalističko federativna Republika Jugoslavija
RTL	Radiotelevizija Luxembourg (engl. Radio Television Luxembourg)
IKA	Informativna katolička agencija
CMC	Nacionalna glazbena televizija (engl. Croatian Music Channel)
EBU	Europska unija radiotelevizija (engl. European Broadcasting Union)
ITU	Međunarodna telekomunikacijska unija (engl. International Telecommunication Union)
PDF	format zapisa dokumenta (engl. Portable Document Format)
CD	Kompaktni disk (engl. Compact disc)
SWOT	snage, slabosti, prilike, prijetnje (engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
OZNAKE	ZNAČENJE
%	postotak
"	sekunda
MHz	megaherc

LITERATURA

1. Antolović, Kamilo; Haramija, Predrag: *Odgovorno oglašavanje – Pravo i etika u tržišnom komuniciranju*, K&K Promocija i HURA, Zagreb, 2015.
2. Buble; Marin, Cingula; Marijan, Dujanić; Marčelo, Dulčić; Želimir, Gonan Božac; Marli, Galetić; Lovorka, Ljubić; Franjo, Pfeifer; Sanja, Tipurić; Darko: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005.
3. Cerović, Zdenko: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
4. Kesić, Tanja: *Marketinška komunikacija*, MATE, Zagreb, 1997.
5. Kesić, Tanja: *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio d.o.o., Zagreb, 2003.
6. Malović, Stjepan: *Osnove novinarstva*, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb, 2005.
7. Mučalo, Marina: *Radio – medij 20. stoljeća*, AGM, Zagreb, 2010.
8. Tafra-Vlahović, Majda: *Upravljanje krizom*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011.
9. Tomić, Zoran: *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo, 2008.
10. Zavišić, Željka: *Osnove marketinga*, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2011.
11. Zgrabljic Rotar, Nada: *Radio – Mit i informacija, dijalog i demokracija*, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb, 2007.

INTERNETSKI IZVORI

1. Bogdanić, Aleksandar: *Jedna konceptualizacija uređivačke politike u masovnim medijima*, Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Banjoj luci, Bosna i Hercegovina, 2011. <http://medijskaslika.org/wp/wp-content/uploads/2014/05/JednaKonceptualizacija-ZiP-IV-I-2011.pdf> [5. rujna 2016.]
2. Centar za promicanje socijalnih nauka Crkve: *Povijest nauka (dokumenti socijalnog nauka Crkve)*. <http://www.snc.hbk.hr/nauk.html> [4. rujna 2016.]
3. Crol.hr – LGBT news portal, siječanj 2016: „Sve što ste željeli znati o neprofitnim medijima“. <http://www.crol.hr/index.php/politika-aktivizam/7382-sve-sto-ste-zeljeli-znati-o-neprofitnim-medijima> [25. kolovoza 2016.]
4. Fininfo: *Hrvatski katolički radio*. <http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/hrvatski-katolicki-radio/Detaljno/177942> [23. srpnja 2016.]

5. Garača, Neven; Kadlec, Željka: *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Praktični menadžment, Vol. 2., No. 2, prosinac 2011. <http://hrcak.srce.hr/76463> [30. kolovoza 2016.]
6. Hrvatska biskupska konferencija: *Povijest*. <http://www.hbk.hr/?type=clanak&ID=27> [7. svibnja 2016.]
7. Hrvatska biskupska konferencija: *Uskrs fest – Organizacija*. <http://uskrsfest.hbk.hr/organization.php> [21. kolovoza 2016.]
8. Hrvatska radiotelevizija: *Cjenik oglašavanja Hrvatske radiotelevizije s općim uvjetima za 2016. godinu, Zagreb, svibanj 2015.* <http://radio.hrt.hr/data/files/e61e742284c2dac259d662fb08d6b89369405989.pdf> [26. kolovoza 2016.]
9. Hrvatska radiotelevizija: *Povijest HRT-a, Zagreb, svibanj 2011.* <http://www.hrt.hr/326/povijest/povijest-hrt-a-2> [2. rujna 2016.]
10. Hrvatski katolički radio: *Cjenik*. <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=3> [11. kolovoza 2016.]
11. Hrvatski katolički radio: *Marketing HKR-a*. <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=8> [7. svibnja 2016.]
12. Hrvatski katolički radio: *Sustav Prijatelja – Prijatelji HKR-a*. <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=29> [22. kolovoza 2016.]
13. Hrvatski katolički radio: *Tehnika*. <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=8> [7. svibnja 2016.]
14. Hrvatski katolički radio: *Vjerski program*. <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=11> [23. srpnja 2016.]
15. Hrvatski katolički radio: *Program kulture*. <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=12> [23. srpnja 2016.]
16. Hrvatski katolički radio: *Glazbeni program*. <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=14> [23. srpnja 2016.]
17. Hrvatski katolički radio: *Informativni program*. <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=13> [23. srpnja 2016.]
18. Hrvatski katolički radio: *Dječji program*. <http://www.hkr.hr/?sec=4&pid=15> [23. srpnja 2016.]
19. Indeks.hr: *Hakirali stranicu Hrvatskog katoličkog radija: „Zašto Bogu treba medij, ne komunicira li sa svakim čovjekom posebno?“* <http://www.index.hr/vijesti/clanak/hakirali-stranicu-hrvatskog-katolicnog-radija-zasto-bogu-treba-medij-ne-komunicira-li-sa-svakim-covjekom-posebno/655191.aspx> [7. svibnja 2016.]
20. Ipsos Connect: *Analiza radijskog tržišta (pdf datoteka)*. Naručila Agencija za elektroničke medije, 2015. <http://www.e-mediji.hr/hr/novosti/analiza-radijskog-trzista/> [3. rujna 2016.]

21. Orešić, Boris: *Pregled hrvatskog etera – Hrvatska ima 153 radijske postaje, više nego Njemačka, slušanost je veća nego ikad. No prihodi padaju.* Jutarnji list, studeni 2015. <http://www.jutarnji.hr/globus/pregled-hrvatskog-etera-hrvatska-ima-153-radijske-postaje-vise-nego-njemacka-slusnanost-je-veca-nego-ikad.-no-prihodi-padaju/186949/> [3. rujna 2016.]
22. Pesscut.hr: *Marina Mučalo: „Radio je i dalje vrlo slušan i uživa visoko povjerenje javnosti.“* Intervju vodio Zlatko Hreljević. https://www2.presscut.hr/hr/marina_mucalo_radio_je_i_dalje_vrlo_slusan_i_uziva_visoko_povjerenje_javnosti_160/ [3. rujna 2016.]
23. Petković, Saša: *O oglašavanju na radiju*, KG MEDIA, kolovoz 2013. <http://kg-media.eu/hr/blog/o-oglasavanju-na-radiju> [26. kolovoza 2016.]
24. „Televizija“, *Hrvatska enciklopedija*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 2012. (mrežno izdanje). <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=60748> [2. rujna 2016.]
25. Virtualni radio Musem – prva hrvatska web stranica antiknih radio prijemnika: *Povijest radija u Hrvatskoj.* http://free-sk.htnet.hr/radio_museum/index.html [2. rujna 2016.]
26. **Zakon o elektroničkim medijima**, "Narodne Novine", br. 153, 2009. (84/11, 94/13, 136/13), čl. 48. <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx> [5. rujna 2016.]
27. **Zakon o medijima**, "Narodne Novine", br. 59, 2014. (84/11, 81/13), čl. 20., 24. <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx> [5. rujna 2016.]
28. **Zakon o nedopuštenom oglašavanju**, "Narodne Novine", br. 43, 2009, čl. 3. <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx> [5. rujna 2016.]
29. **Zakon o ustanovama**, "Narodne Novine", br. 76, 1993, čl. 37. <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx> [5. rujna 2016.]

POPIS SHEMA, SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA

Popis shema

Shema 1. Menadžerska (upravljачka struktura) HKR-a.....	29
Shema 2. Redakcijska (novinarska) struktura HKR-a.....	29

Popis slika

Slika 1. Hakirana stranica HKR-a.....	34
Slika 2. Četiri vrste logotipa HKR-a.....	42
Slika 3. Lokacija Hrvatskog katoličkog radija.....	54

Popis grafikona

Grafikon 1. Slušanost radija u RH. Dnevni i tjedni doseg. Target: 18 – 49. Period: 1. listopada 2013. – 21. prosinca 2013. godine.....	36
Grafikon 2. Prihodi i pad prihoda. Usporedba 2014., 2013. i 2012. godine.....	39

Popis tablica

Tablica 1. Emisije redakcije Vjerskog programa. Naslušanija emisija: "Kava s Doricom".....	30
Tablica 2. Emisije redakcije Programa kulture.....	31
Tablica 3. Emisije redakcije Informativnog programa.....	31
Tablica 4. Raspored emitiranja glazbe iz redakcije Glazbenog programa.....	32
Tablica 5. Demografska obilježja slušatelja Hrvatskog katoličkog radija.....	35
Tablica 6. SWOT analiza konkurencije. Usporedba HKR-a i HRA.....	37
Tablica 7. Prihodi i rashodi HKR-a (Račun dobiti i gubitka).....	40
Tablica 8. SWOT analiza Hrvatskog katoličkog radija.....	48
Tablica 9. Frekvencije i parametri za slušanje programa putem satelita.....	54
Tablica 10. Neki od glavnih oglašivača Hrvatskog katoličkog radija.....	56
Tablica 11. Cjenik marketinških usluga HKR-a.....	59