

Hrvatska radiotelevizija (HRT) kao brend

Stipić Miočić, Marijeta

Professional thesis / Završni specijalistički

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:492576>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-22**



Repository / Repozitorij:

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu

Fakultet političkih znanosti

Poslijediplomski specijalistički studij Odnosi s javnošću

HRVATSKA RADIOTELEVIZIJA (HRT) KAO BREND

ZAVRŠNI POSLIJEDIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2023.

Sveučilište u Zagrebu

Fakultet političkih znanosti

Poslijediplomski specijalistički studij Odnosi s javnošću

HRVATSKA RADIOTELEVIZIJA (HRT) KAO BREND
ZAVRŠNI POSLIJEDIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr.sc. Božo Skoko

Studentica: Marijeta Stipić Miočić

Zagreb

Lipanj, 2023.

Izjavljujem da sam završni poslijediplomski rad *Hrvatska radiotelevizija (HRT) kao brend*, koji sam predala na ocjenu mentoru prof. dr.sc. Boži Skoki, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ECTS bodove. Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Marijeta Stipić Miočić

Sadržaj

UVOD	1
1. HRVATSKA RADIO TELEVIZIJA.....	2
1.1. POVIJESNI PREGLED.....	2
1.1.1. Povijest Hrvatskog radija.....	2
1.1.2. Povijest Hrvatske televizije.....	3
1.2. JAVNI MEDIJSKI SERVIS.....	6
1.2.1. BBC kao pionir.....	6
1.2.2. Uloga javnog medijskog servisa.....	8
1.2.3. Ekonomski aspekti javnog servisa.....	10
1.2.4. Društveno – politički aspekt javnog servisa.....	11
1.2.5. EBU kao krovna udruga javnih servisa.....	12
2. BREND.....	14
2.1. DEFINICIJA.....	14
2.2. BRENDIRANJE.....	15
2.3. ELEMENTI BREND.....	17
2.4. OSJETILNO BRENDIRANJE.....	18
2.5. STRATEŠKO UPRAVLJANJE BRENDOM.....	20
2.6. (RE) POZICIONIRANJE BREND I ISKAZIVANJE NJEGOVIH VRIJEDNOSTI.....	22
2.7. KORPORATIVNO BRENDIRANJE.....	24
3. TELEVIZIJSKE KUĆE KAO BREND OVI	26
3.1. TEORIJSKI OKVIR.....	26
3.2. BBC BREND.....	27
3.3. EBU NAGRAĐUJE BRENDIRANJE	27
3.3.1. Brendiranje televizijskih kanala.....	28
3.3.2. Brendiranje radijskih kanala	30
3.3.3. Vizualna nadogradnja	31
3.3.4. Najbolje korištenje društvenih mreža	31
3.4. CNN BREND	32
3.5. AL JAZEERA BREND	33
4. HRVATSKA RADIOTELEVIZIJA KAO BREND.....	34
4.1. IDENTITET.....	34
4.2. MISIJA I VIZIJA.....	36
4.3. PREDNOSTI HRT-a	36
4.3.1. Kriterij izvrsnosti	36
4.3.2. Tehničke prednosti.....	37
4.3.3. Dominacija programa.....	39

4.4. KOMUNIKACIJA BRENDA	41
4.5. VRIJEDNOST BRENDA.....	42
4.5.1. Raspodjela novca od mjesečne pristojbe	43
4.6. MOGUĆNOST UNAPREĐENJA	44
5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	46
5.1. NACRT ISTRAŽIVANJA	46
5.1.1. Predmet istraživanja.....	46
5.1.2. Istraživačko pitanje i hipoteze	46
5.1.3. Svrha i cilj istraživanja.....	47
5.2. METODOLOGIJA	47
5.2.1. Sugovornici.....	47
5.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	48
5.3.1. Subjektivni odnos nekadašnjih zaposlenika prema HRT-u.....	48
5.3.2. Odgovori sugovornika o prednostima HRT-a.....	50
5.3.3. Nedostaci HRT-a	56
5.3.4. Kako ojačati snagu HRT-a?	59
5.3.5. Rezultati istraživanja agencije IPSOS.....	62
5.3.6. Interpretacija rezultata	63
6. PREPORUKE ZA JAČANJE BRANDA HRT-a.....	65
6.1. STRATEŠKA UPORIŠTA.....	67
6.1.1. Javni medijski servis kao vjerodostojni izvor	67
6.1.2. Javni medijski servis kao edukator	67
6.1.3. Odjel komunikacija u službi jačanja brenda	67
6.1.4. HRT u službi brendiranja Hrvatske	69
ZAKLJUČAK.....	70
LITERATURA	72
SAŽETAK.....	76
SUMMARY	77

UVOD

Rad obrađuje ulogu Hrvatske radio - televizije kao najdugovječnijeg medijskog brenda i njezino pozicioniranje u novoj digitalnoj eri. Suočeni s neobično brzim tehnološkim, životnim i generacijskim promjenama, svjedočimo Heraklitovoj tvrdnji koju je u pjesmi *Mujezin* opjevao i naš Petar Preradović: "Stalna na tom svijetu samo mijena jest". Živimo u svekolikom izobilju i uglavnom, komuniciramo, plaćamo, naručujemo, spavamo i budimo se - s mobitelom! Nemamo vremena za razgovor, susret, komunikaciju, a kamoli za nekadašnje rituale okupljanja pred televizorom kako bi svi zajedno, obiteljski, kao nekada, poslušali radijsku emisiju ili pogledali neku tv seriju. Vjerojatnije je da će svatko na svom mobitelu izabrati neki sadržaj ili na Netflixu¹ ili nekom drugom poslužitelju, a moguće je istovremeno odabrati sadržaje na dva, tri ekrana, kada i gdje tko to želi. Logično je u tim okolnostima zapitati se o budućnosti javnog medijskog servisa. Hoće li javna televizija izgubiti smisao postojanja ili će *"vječna ljudska znatiželja za novim pričama tv programu podariti vječni život?"* (Matković, 2013: 19)

Približavamo se stotoj obljetnici postojanja Hrvatskog radija i sedamdesetoj obljetnici Hrvatske televizije. Pravo je vrijeme za rekapitulaciju svih prednosti i vrijednosti javnog servisa. Osamdesetih godina prošloga stoljeća Hrvatska radio televizija bila je jedina TV kuća u Hrvatskoj i zasigurno uživala beskrajno povjerenje gledatelja. Dugu i bogatu povijest Hrvatske radiotelevizije obilježili su sati i sati raznolikog programa, kvalitetnih emisija, legendarnih tv serija, mnoga poznata lica reportera, voditelja, novinara, urednika, ali i onih manje poznatih vrijednih djelatnika iza ekrana bez kojih emitiranje programa ne bi bilo moguće. Svi oni koji su svoj životni vijek proveli radeći i stvarajući program, učinili su HRT jedinstvenim hrvatskim medijskim brendom. Što je uopće brand ili hrvatskoj inačicom brand – marka? Kako će se HRT unatoč svojoj tradiciji, resursima, jedinstvenoj arhivskoj građi pozicionirati u novom dobu? Na temelju relevantne stručne literature ovaj rad pokušat će odgovoriti na ključna pitanja koja se tiču budućnosti i mogućeg (re)brendiranja javnog servisa po uzoru na svjetske uzore.

¹ „Putem društvenih medija Netflix sustav potiče individualiziranu potrošnju dok promovira uslugu kao graditelja obiteljskog sklada“. (Strangelove, 2015: 152-153)

1. HRVATSKA RADIO TELEVIZIJA

1.1. POVIJESNI PREGLED

1.1.1. Povijest Hrvatskog radija

„Radio – Zagreb je najstarija radijska postaja u Hrvatskoj i na ovom dijelu Balkana. [...] Bilo je to samo dvije godine poslije osnutka prve europske radiopostaje, BBC-a.“ (Matković, 1995: 47)

Kako navode Leksikon Hrvatske radiotelevizije i Publikacija objavljena u povodu 35 godina radija i 65 godina televizije, „zagrebački ljubitelji radija udružili su se 1924. na osnivačkoj sjednici u Radio-klub Zagreb i za predsjednika izabrali Otona Kučeru, astronoma i fizičara.“ (Leksikon radija i televizije, 2006: 535) No, trebalo je dosta dugo čekati na odobrenje iz Beograda, pa je „emitiranje programa počelo tek 15. svibnja 1926. iz studija koji je bio smješten na Markovom trgu, u zgradi koja je početkom 19. stoljeća bila rezidencija bana Gyulaya“. (Matković, 1995: 47)

Hrvatskom himnom i najavama ravnatelja Ive Sterna i spikerice Božene Begović, prvi se put u eteru na srednjemu valu od 350 m (857 kHz) u 20.30 oglasila Radio- stanica Zagreb. (Leksikon, 2006:535) Te su večeri slušatelji mogli čuti službeni bilten, glazbu Beethovena, Haydna, Chopina, Rameaua, Saint-Saensa i na kraju 15-minutne novosti. Poznata književnica Božena Begović preuzela je ulogu prve i jedine spikerice. Ona je najavljivala emisije, čitala i sudjelovala u radio dramama, čak je i sama stavljala ploče na gramofon i objavljivala točno vrijeme lupajući po nekoj metalnoj cijevi. Jedan od najvažnijih događaja u tim hrabrim počecima Radio Zagreba, bio je svakako prvi prijenos s terena. Samo šest mjeseci nakon što je s radom počela prva radijska postaja, u nedjelju 7. studenoga 1926. ostvaren je prvi radijski prijenos „uživo“. (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=1920>, posjećeno 15.03.2023) Mikrofoni Radio Zagreba postavljeni su prvi put pod vedrim nebom kako bi prenosili otvorenje Strossmayerova spomenika na istoimenom trgu u Zagrebu. U prijenosu su uživali mnogi pretplatnici Radio Zagreba jer se „u krugu od više stotina kilometara čula svaka riječ s Akademičkog trga“. Poslije prvog pravog prijenosa „uživo“ ostvareni su tehnički zahtjevniji prijenosi kazališnih i koncertnih predstava. Uskoro je ostvaren prijenos uživo – opera More i Rusalka iz HNK-a, a započeli su i prijenosi svetih misa iz Markove i ostalih crkava te podnevne zvonjave s tornja crkve sv. Marka u Zagrebu. U programu se prvi put pojavljuje riječ sport i uvode se redovite sportske vijesti. Prvi sportski

prijenos emitiran je u srpnju iste godine. Utakmicu HAŠK – Građanski (4 : 2), odigranu na igralištu u Koturaškoj, prenosio je Vilim Brkić tako što je tumačio što vidi na igralištu. Tijekom ljeta počinje se izravno prenositi sve više nogometnih utakmica. (Leksikon radija i televizije, 2006: 535)

Uskoro počinje međunarodna programska suradnja s drugim stanicama, što obogaćuje radijski program. Temeljem sporazuma s upravom RAVAG-a Radio stanica Zagreb preuzela je u ožujku 1927. preko telefonskoga voda svečani koncert Radija Beč u povodu 100. obljetnice smrti L. van Beethovena. (Leksikon, 2006:535) Isti koncert prenosili su i Radio Prag te Radio Varšava. S njima te Radijem Budimpešta i Radijem Berlin, Radio stanica Zagreb ostvaruje u budućnosti važnu suradnju. Od 1942. počinju s radom područne postaje. Najprije je počeo s emitiranjem dubrovački studio, zatim Osijek, Rijeka, Split Pula i drugi. Odašiljači su s Gornjega grada preseljeni na obale Save gdje je Radio Zagreb sagradio veliku zgradu i podigao antenske stupove.

Prostorije Radio Zagreba su se više puta mijenjale. Kako se navodi u Publikaciji, godine 1934. proradio je u Teslinoj 7 koncertni studio u kojem su počela prva snimanja na tzv. Mekanim pločama (Publikacija, 1991: 5) Godine 1940. odlukom Banovine Hrvatske kupljena je nova oprema, a prostorije preseljene u novo prostranije okruženje u Vlaškoj ulici 116 (Leksikon: 536). Godine 1946. Radio – Zagreb dobiva nove prostorije u Šubićevoj ulici 20. (Publikacija, 1991: 5) 1951. Radio – Zagreb uselio je u nove prostore u Jurišićevoj ulici 4. Nešto kasnije, godine 1964. radijski program proširen je na Drugi i Treći program Radija Zagreb. (Leksikon radija i televizije, 2006: 536)

1.1.2. Povijest Hrvatske televizije

Povijest Hrvatske radio – televizije, duga je i prepuna datuma i podataka. No, ono što je razvidno iz svih izvora jest činjenica da su se i Radio i Televizija Zagreb razvijali uspješno i veoma brzo, slijedeći uvijek europske uzore. Zagreb je bio prvi i kada je riječ o televiziji na ovom prostorima (Matković 1995: 47). Zagrepčani su prvi put vidjeli televiziju uživo 1939. na otvorenju Zagrebačkog zbora današnjem velesajmu. Tehničari tvrtke Philips montirali su prvi televizor i najprije uglednicima, a onda i svim građanima pokazali desetominutni program. (Kalinić Ahačić, 2008: 19)

Zahvaljujući velikom entuzijazmu inženjera stvoreni su 1956. tehnički uvjeti za pokretanje tv programa. Tako je trideset godina nakon osnutka Radio Zagreba, 15. svibnja 1956., proradila i prva televizijska postaja. Naime, upravo na 30. obljetnicu Radija Zagreb u Tomislavovu domu na Sljemenu proradio je prvi televizijski odašiljač (50 W) u ondašnjoj državi. (Leksikon, 2006: 537 i Publikacija, 1991: 6)

Za početak emitiranja zasluge pripadaju i dvjema francuskim tvrtkama CSF i CFTH, koje su besplatno posudile opremu i odašiljač. Stigla su i četiri francuska inženjera, dvije kamere i još neki uređaji. (Matković, 1995: 264) Program je izravno prenošen s austrijske televizije, a znatizeljni „građani Zagreba mogli su pratiti prijenos na različitim mjestima u gradu gdje je bilo postavljeno 30- tak prijammika“. (Matković, 1995: 264)

„I doista, tačno u 20 sati pokazao se potpuno jasan lik spikerice iz Austrije, odakle se prenosio program. Svatko je htio bliže doći televizijskom prijemniku, kako bi bolje mogao promatrati odvijanje emisije. Bilo je i silne gužve, no nitko se nije bunio zbog izgaženih cipela... Nastojao sam tada doći što bliže televizoru, rekao nam je tada jedan gledalac, no val publike povukao me za sobom, Ni sam ne shvaćam, kako sam se iz te gužve izvukao. Bilo je doista zanimljivo“. (Reportaža Jugoslavenskog radija, 27.05.1956. Beograd str.2 cit. prema Vončina, 2011: 26)

Prvi izravni prijenos ostvaren je sa zagrebačkog Velesajma 7. rujna 1956. od 10.55 – 11.20 sati. (Leksikon radija i televizije, 2006: 537) Redovito emitiranje eksperimentalnoga programa RTV Zagreb iz sjedišta u Jurišićevoj 4 započelo je 29. studenog 1956. Isprva jedanput ili dvaput tjedno, dok su se ostale dane prenosili talijanski ili austrijski programi. (Vončina, 2011: 28) Već sljedeće godine sa stadiona u Maksimiru emitiran je prvi izravni televizijski prijenos nogometne utakmice Jugoslavija – Italija (6 : 1). Utakmica se opet gledala u izlozima trgovina i u tek pokojemu domu, no jedinstveni doživljaj pružila je kino dvorana Istra u Nikolićevoj ulici, gdje je prijenos praćen na velikome ekranu.

Vjesnik je tada izvijestio:

“U Zagrebu ima više od desetak televizora po većim kavanama, klubovima i društvenim domovima“ (Vjesnik u srijedu, 21.11.1956. cit. prema Vončina, 2011: 28)

„Dešava se da vlasnici TV prijemnika još uvijek ne znaju rukovati aparatima i zbog toga nemaju dobar prijem.“ (Vjesnik, Zagreb, 10.12.1956. cit. prema Vončina, 2011: 29)

Zanimljivo je da za prijenos nisu korištene pokretne veze, nego posebni prijamnik (njem. Ballenfenger), koji je primao signal s odašiljača male snage sa stadiona u Maksimiru. (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=1950>, posjećeno 15.03.2023.) Već 1957. pušteno je u pogon prvo reportažno vozilo Televizije Zagreb, opremljeno i s trima crno-bijelim kamerama. Iste te godine utemeljen je Simfonijski orkestar – većina članova bila je iz sastava Komornoga orkestra Radija Zagreb. Orkestar je ubrzo stekao međunarodnu reputaciju. (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=1950>, posjećeno 15.03.2023.)

Od samih početaka formira se Dječji program. S velikim entuzijazmom, mnogi glumci, plesači i umjetnici nastupaju u programu. „Jesen je 1956. u TV studio u Jurišićevu 4 stižu prvi mališani, prvi izvođači. Mali glumci i plesači iz Pionirskog kazališta, glumac Vlado Štefančić, i dvije glumice Slavica Kaurić i Nevenka Stipančić, koje djeci čitaju i interpretiraju priče. Priprema se već i prva novogodišnja TV emisija za djecu i prvi dolazak Djeda Mraza u studio“. (Kalinić Ahačić, 2008: 21)

Budući da se program neprestano obogaćivao, trebalo je urediti i nove, veće prostore. Tako se već 1958. televizijski pogoni sele u Šubićevu 20. Uređena su dva studija, s rasvjetom i režijom koja je prvi put odvojena od ostalih prostora. Nakon pokretanja televizijskih studija u Beogradu i Ljubljani, uspostavljaju se veze odašiljača i počinje emitiranje zajedničkoga programa Jugoslavenske radiotelevizije. Krajem godine počinje emitiranje Poljoprivredne emisije (danas Plodovi zemlje), jedne od najdugovječnijih televizijskih emisija u Hrvatskoj. Godine 1960. u 9.00 započelo je redovito emitiranje programa Školske televizije koji će u narednim godinama prerasti u znatno širi Obrazovni program.

„Na nekadašnjoj RTV Zagreb tri su programa pomno gradila njen pojavno – kulturni obraz: Dramski, Obrazovni i Dječji, dostižući prvorazrednu vrsnoću ne samo u okvirima i nadmetanjima unutar zajednice republika u bivšoj Jugoslaviji, nego i na međunarodnom televizijskom tržištu.“ (Kalinić Ahačić, 2008: 150)

Uskoro počinju s radom i regionalni centri u Rijeci, Osijeku, Splitu i Zadru. Nedugo poslije II. i III. program, a potom i emisije u boji, čak i prije mnogih europskih tv-postaja. Zagrepčani su ispočetka preko antene na Sljemenu četiri puta tjedno mogli pratiti sliku iz Graza, a zatim i talijansku televiziju.

Zakonom koji je 1990. donio Sabor, Radiotelevizija Zagreb preimenovana je u Hrvatsku radioteleviziju (Leksikon, 2006: 360) i već sljedeće godine istupio iz JRT-a i počeo emitiranje putem vlastitog Eutelsat II. Početkom 1993. Hrvatska radiotelevizija postala je punopravnim članom Europske radiodifuzijske unije (EBU). (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=1990>, posjećeno 16.03.2023.) Hrvatski radio je 24. listopada u 5 sati emisijom Vijesti počeo emitiranje u novom domu na Prisavlju, što je ujedno značilo postupno napuštanje prostorija u Jurišićevoj i Šubićevoj. Nakon prelaska na digitalnu tehnologiju, puštena je u promet EBU-ova satelitska postaja za razmjenu programa s Eurovizijom. (Leksikon, 2006:536- 539)

8. veljače 2001. Hrvatski sabor donio je novi Zakon o Hrvatskoj radioteleviziji po kojem HRT djeluje kao javna ustanova. (NN 17/2001, (308), zakon, 2. 3. 2001.) U novije doba, Hrvatska radiotelevizija uložila je velike napore na digitalizaciju. Na odašiljačkom objektu Sljeme, sljedeće je godine proradio DVD-T odašiljač za digitalno emitiranje radijskih i televizijskih programa, instaliran je News Room Computer System: sustav za digitalni prijam, obradu i emitiranje Informativnog programa na radiju, a na televiziji I-News, program za prikupljanje, obradu i proizvodnju vijesti. (Leksikon, 2006: 540) Od tada do danas učinjeni su i mnogi drugi iskoraci u digitalizaciji Hrvatske radiotelevizije. (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=1990>, posjećeno 15.03.2023.)

1.2. JAVNI MEDIJSKI SERVIS

1.2.1. BBC kao pionir

Povijest prve nacionalne radiotelevizije u Europi počinje već 1922. radijskim programom, a kasnije je emitiranje počela i prva televizija. Isprva nazvana *British Broadcasting Company (BBC)*, ta najstarija i najveća radiotelevizijska korporacija redoviti program emitira od 2. studenog 1936. Tako je Velika Britanija prva uspostavila koncept javnog medijskog servisa. „*Kao društveno odgovoran servis posvećen je postizanju raznovrsnih kulturnih i društvenih ciljeva, pritom osiguravajući ponudu, kako to Denis McQuail (2003.) naziva, “komunikacijskog dobra”. Pritom se misli i na njegovanje osjećaja kulturnoga i nacionalnoga identiteta, a sve sa svrhom očuvanja zajedničke baštine: materinskoga jezika, povijesti, kulture, umjetnosti i društvenih osobitosti zemlje i naroda*“. (Car, 2007:114)

Po primitku Kraljevskog odobrenja, BBC je preimenovan u *British Broadcasting Corporation* i postala prva javna televizija koju financiraju građani.² Naime, preporuke medijskih komisija tijekom deset godina rada bile su da radijsko i televizijsko emitiranje ne smije biti prepušteno tržištu, budući da je riječ o javnom dobru. (Car i Osmančević, 2021: 33) Model tradicionalne europske tv tvrtke koja program emitira na nacionalnoj razini, nakon Drugoga svjetskog rata slijedile su i druge europske države i neke zemlje u svijetu (Matković, 2001: 35) Javni servisi u Europi rađaju se između 1936. i 1945. Takav javni medijski servis u idealnom smislu bio je zamišljen kao javno dobro, dostupan svima pod istim uvjetima, s osiguranim sredstvima financiranja.

Povijesno gledano (Car i Osmančević: 2021), razlikujemo tri faze razvoja javnog medijskih servisa. Prva bi bila faza monopola 1920.-1970. i dominacije. Kako autorice navode u Zborniku radova 10. regionalne znanstvene konferencije o *Vjerodostojnosti medija*, druga bi od 1970. do sredine 1990.-tih bila faza liberalizacije, koju obilježava otvaranje tržišta i mijenjanje zakona. To otvara put i nekim drugim medijskim kućama koje dobivaju pravo emitiranja na nacionalnoj razini. Monopolski položaj zaštitio je europske javne televizije od tržišta, i one su u sigurnoj zavjetrini mogle mirno živjeti od pretplate, sve do pojave treće faze 90-tih godina prošloga stoljeća. Tu se upliću i politički interesi. Skoko navodi kako je „interes svake države da važne informacije koje se plasiraju ima pod kontrolom, odnosno da njima učinkovitije upravlja“ (Skoko 2021: 275). Tako su primjerice, moćnici poput Velike Britanije i SAD-a davno shvatili da se javno mnijenje kreira kroz radijske i televizijske mreže, osobito emitiranjem programa na stranim jezicima. Naime, europske su države odlučile zadržati televiziju pod svojim nadzorom dajući joj status javne službe. To je u konačnici otvorilo pitanje opravdanosti financiranja javnim novcem. Nova faza poslije 90-tih, koju Donders naziva "novi medijski okoliš" (Donders: 2012: 19 cit. prema Car i Osmančević, 2021: 34), donosi niz brzih promjena i mnoštvo medijskih sadržaja informacija iz različitih izvora.

² Tip radijske ili televizijske organizacije koja svoju djelatnost temelji na načelima javnog servisa prvi je put upotrijebljen 1930.-tih u BBC-u na temelju izvještaja tzv. Crowfordove komisije, koja je prosudila da radiodifuzija ne bi smjela biti pod izravnim nadzorom države, ali ni potpuno komercijalizirana. (Galić, M.; Kragić, B.; Ljevak, Z; Nemčić i dr., 2016.)

"U pluralnom okolišu uloga javnog medijskog servisa se znatno promijenila, te je potrebno iznova definirati njegovu ulogu i zadaću u društvu." (Car i Osmančević, 2021: 34)

1.2.2. Uloga javnog medijskog servisa

Kada je 1936. godine osnovan javni servis *British Broadcasting Corporation* – Britanska radiodifuzijska korporacija, imao je moto po kojemu tvrtka mora informirati, obrazovati i zabaviti slušatelja. Osim univerzalne dostupnosti, javni medijski servis treba pružati program namijenjen svima i odražavati kulturnu raznolikost društva. Nadalje, od javnog medijskog servisa očekuju se točne, pravodobne i nepristrane informacije. (Car, 2007: 115-116) Od javnog servisa se očekuje izvrsnost u svakom smislu te riječi, bilo da se radi o novinarskom izvještaju, edukativnim ili zabavnim sadržajima. Javni medijski servis treba biti centar istraživačkog novinarstva, inovativnosti i vjerodostojnosti. (Car i Osmančević, 2021: 40-42).

No, činjenica je da se vremena mijenjaju, tehnološka revolucija, digitalizacija televizijskih kanala i pristup mnoštvu programa mijenja ulogu javne televizija. Gledanost pada, disperzira se, broj oglašivača se smanjuje, pa se s pravom postavlja pitanje opstanka komercijalnih televizija, a pogotovo javnog medijskog servisa. „*Javni radiotelevizijski servis suočava se sa sve izraženijom krizom identiteta.*“ (Car, 2007:113)

Okolnosti novog doba donijele su brze promjene koje su se itekako reflektirale na medijsko tržište. Tehnološka revolucija pokidala je sigurne veze među ljudima i otvorila virtualne svjetove. U takvim okolnostima, popularnost tradicionalnih medija postaje sve manja, fragmentacija publike sve veća. Nekadašnja uloga radiotelevizije da okupi obitelj u dnevnom boravku na kauču u večernjim satima gotovo da je iščezla. Mlađa publika sve manje koristi ekran za gledanje televizije, a sve više za online komunikaciju i informiranje.

„*Multiplatformsko, višenamjensko medijsko iskustvo postaje sveprisutno, a televizija gubi svaki bitni karakter i sama postaje medijsko okruženje.*“ (Strangelove, 2015:236)

Pojava komercijalnih televizija i social media managera koji samostalno objavljuju različite sadržaje, a vrijednost sadržaja se mjeri klikovima, odvlače pažnju, pogotovo mlađe publike. „*Nad svima nama počinjen je užasan zločin. Te ekonomske i političke nejednakosti pružaju plodno tlo*

za razornu post-tv kulturu koja će se ukorijeniti među globalnom online publikom.“ (Strangelove, 2015: 246) Dolazi do fragmentacije publika i zatvaranja u "echo chambers", sobe jeke (Car i Jurišić, 2021: 11) u kojem komuniciramo s ljudima sličnih interesa i formiramo vlastitu istinu. U poplavi informacija, vijesti, koje se zbog društvenih mreža i interneta same šire, „građani postaju prezasićeni informacijama, a istovremeno i zbunjeni, jer da ne znaju što je od svega toga točno, relevantno i uopće korisno“ (Car i Osmančević, 2021: 35).

Internet i društvene mreže dovele su do eksplozije industrije zabave. S obzirom da gubi bitku u brzini i ponudi zabavnih sadržaja „javnom servisu je zapravo preostala prosvjetiteljska uloga“. (Car i Osmančević: 36) Kvalitetne medijske sadržaje unutar javnog medijskog servisa trebali bi stvarati isključivo profesionalci, novinari i medijski stručnjaci. U tu svrhu trebalo bi ulagati u rad istraživačkih novinara i njihovih timova. Car i Jurišić čak savjetuju da se novinari, specijalizirani za određeno područje, rotiraju unutar redakcija kako bi slabile mreže utjecaja na njihov način izvještavanja na konkretnom području. U takvim okolnostima u kojima kvalitetni medijski sadržaj stvaraju samo profesionalni novinari, temeljen na izvrsnosti i poštovanju novinarske etike, javni medijski servisi postaju orijentir istinitosti novoga doba.

„Kriteriji javnog medijskog servisa trebaju biti usko vezani uz izvrsnost, kreativnost, otvorenost prijepornim društvenim pitanjima te izbjegavati trivijalnost, niskobudžetne projekte te objavljivanje neprovjerenih informacija.“
(Car i Jurišić, 2021: 9)

Dakle, javni medijski servis ima i dalje važnu ulogu. Ona se samo mijenja. Javni medijski servis može postati edukator i društveno – politički kritičar, koji javnosti donosi istinite informacije, a razotkriva lažne, raskrinkava političke i gospodarske korupcijske aktivnosti, kriminal i slične društveno štetne aktivnosti i procese koji se pokušavaju sakriti od javnosti. Istovremeno, javni medijski servis može odgajati publiku za medijsku pismenost, razvija kritičko mišljenje stavljajući poznate informacije u širi kontekst, te omogućava „javnosti pristup sadržaju koji se čuva u arhivima, enciklopedijama, filmotekama, laboratorijima i sl.“ (Car i Osmančević, 2021: 36)

1.2.3. Ekonomski aspekti javnog servisa

Za razliku od privatnih kuća javni medijski servisi se financiraju pretežno javnim sredstvima, prodajom programa i drugih usluga, a u većini zemalja i prihodima od oglašavanja (Leksikon, 2006:38) Kućom upravljaju najviša tijela koja donose programske smjernice, određuju ciljeve za duže vremensko razdoblje. „Pristojba kao način financiranja javnog servisa uvedena je u Hrvatskoj 1.1.1961. kada je u bilo 9179 pretplatnika. Ona iznosi najviše 1,5% prosječne neto - plaće, te je podložna prilagodbi zbog inflacije.“ (Matković, 2013: 113).³

No, takva vrsta prilagodbe inflaciji nije zaživjela u Hrvatskoj. Pristojbu imaju sve tradicionalne europske tv tvrtke koje su osnovale države i program emitiraju na nacionalnoj razini. Prva javna televizija na svijetu, britanski BBC, prva je uvela pristojbu, a zatim su to učinile i druge europske radiotelevizije. Neke su članice Europske unije od 2000. počele ukidati zasebno plaćanje pristojbe i javne medijske servise financirati izravno iz državnog proračuna, odnosno od novca prikupljenim od građana naplatom poreza. U nekim zemljama plaća se s računima za struju ili kao taksa koju prikuplja pošta ili Državna porezna uprava. Ovisno o prihodima u različitim zemljama iznosi od 50 do 140 eura (Matković, 2013:115) Mnogi, poput Finske prelaze na druge modele, koji su socijalno osjetljivi i ne padaju na leđa ugroženih građana, a u konačnici osiguravaju dovoljno sredstava za financiranje javnih servisa. Razvoj digitalne tehnologije omogućio je distribuciju sadržaja koji su lako dostupni u različitim oblicima: online streaming radijskih i televizijskih programa, online oglašavanje i društveni mediji. Novi mediji povećavaju dostupnost programa, ali ne utječu znatnije na povećanje prihoda tv kuća.

„Ako uzmemo u obzir da javni medijski servis po svojoj definiciji ima zadaću vjerodostojnog i cjelovitog informiranja građana te osiguranje sadržaja i usluga koje predstavljaju izvor znanja u procesu cjeloživotnog učenja građana, onda je

³ “Mjesečna pristojba državna je potpora koju su obvezni plaćati svi vlasnici ili posjednici prijavnika (radija, televizora ili kojega drugoga uređaja) u Republici Hrvatskoj u cilju osiguravanja sredstava za rad javnoga medijskoga servisa te financiranje Fonda za poticanje pluralizma i raznovrsnosti medija i rada Hrvatskoga audiovizualnog centra (HAVC)”. (<https://onama.hrt.hr/pristojba/pristojba-4431>, posjećeno 20.05.2023.)

*jasno da je preduvjet stabilno financijsko poslovanje kao i politička neovisnost.
(Car i Jurišić, 2021: 17)*

Naime, javni medijski servisi su zahvaljujući pretplati mogli mirno živjeti, istina uz veće ili manje miješanje politike. U Sovjetskom bloku, primjerice, televizija je bila produžena ruka Komunističke partije pa se i financirala iz državnog proračuna. No, upravo bi pretplata trebala biti temelj neovisnosti od političkog utjecaja i miješanja politike u novinarske slobode. Pojava privatnih konkurenata nadahnutih američkim modelom komercijalne televizije, donijela je promjene. „Amerikanci televiziju smatraju proizvodom, a Europljani uslugom.“ (Matković, 2013: 26) Amerikanci su sadržaje koji su već ostvarili zaradu na domaćem tržištu počeli prodavati i to po puno povoljnijim cijenama od proizvodnje najskromnijeg domaćeg programa. Kao rezultat toga, europsko medijsko tržište preplavljeno je jeftinim američkim sadržajima. Američki model donijele su i komercijalne televizije na hrvatskom medijskom nebu, što utječe i na program i gledanost javnog servisa.

„Zbog oštre konkurencije komercijalnih televizija, danas se javne televizije bore za opstanak.“ (Perišin, 2010 : 49)

1.2.4. Društveno – politički aspekt javnog servisa

Države su osnovale javne medijske servise i vrlo često se kroz povijest događalo da si vladajući upravo zato uzimaju za pravo da uređuju i mijenjaju program javne radiotelevizije. "Europske javne televizije, ustrojene prema nekomercijalnom modelu BBC-a, dugo su se smatrale ispostavom politike i izlogom nacije." (Matković, 2013: 28) Naime, javni medijski servisi bili su zaštićeni pretplatom od koje su mogli smireno poslovati. no, u isto vrijeme nisu bili imuni na utjecaj vladajućih. Prema Bečkoj deklaraciji donesenoj 1993. na simpoziju koji je dao bezuvjetnu preporuku razvoju javne radiotelevizije u istočnoj Europi, „preporučuje se da novinari u javnim radiotelevizijskim medijima sami, bez uplitanja vlada, političkih stranaka ili drugih interesnih skupina, razrade smjernice rada.“ (Leksikon Hrvatskog radija i televizije, 2006: 38) Također, zahtjeva se proširenje slobode tiska, puna sloboda pristupa informacijama i sloboda radiotelevizijske djelatnosti, pravno osiguranje raznovrsnih izvora financiranja javnih radiotelevizija, te osnivanje privatnih televizija.

„HRT je dugo bio jedini izvor informacija za građane. Publika je čekala 19.30 da sazna glavne događaje dana. Tada se govorilo, a i danas postoji vjerovanje da ono što nije bilo u Dnevniku, nije se ni dogodilo“. (Perišin, 2013: 156)

Hrvatska radio-televizija pokušava se manje ili više othrvati političkim utjecajima. Prema Zakonu o Hrvatskoj radio – televiziji u programima nije dopušteno zastupati stajališta pojedine političke stranke ili neka druga pojedinačna stajališta, a obavezno je postaviti načela novinarske etike, pluralizam ideja i svjetonazora, snošljivost u raspravama, privatnost te druge slobode i prava čovjeka.“ (Publikacija 65-35, 1991: 9) Zakon o Hrvatskoj radio televiziji članak 7. NN 137/10, 76/12, 78/16, 46/17, 73/17, 94/18, 114/22, na snazi od 1.1. 2023, koji kaže da se u „programu HRT-a moraju poštivati najveća stručna mjerila i etička načela te profesionalno priznati standardi neovisnog novinarstva“.

"Zadaća je državnih institucija osigurati i jamčiti novinarske slobode i slobodu izražavanja na svim razinama" (Car i Jurišić, 2021: 13) U svim stručnim analizama medijskih stručnjaka posebno se ističe važnost očuvanja novinarskih sloboda i neovisnosti od političkih utjecaja.

"BBC ima složen, sporan i u nekim aspektima 'incestuozan' odnos s vladom Velike Britanije, budući da je televizija uzurpirala ulogu parlamenta u stvaranju foruma za nacionalnu raspravu ne mali broj puta". (Curran, u Nizozemskoj, 1997. cit. prema Küng-Shankleman, 2000: 91).

U načelu, političari zahtijevaju od BBC-a usklađenost s propisima koji reguliraju medije i uravnoteženo, nepristrano izvještavanje i odgovornost. Međutim, povremeni sukob je neizbježan. (Küng-Shankleman, 2000: 90-95)

1.2.5. EBU kao krovna udruga javnih servisa

Europska radiodifuzijska unija, kao krovna udruga svih europskih javnih servisa, moćna je međunarodna organizacija sa 112 članica u 56 zemalja i dodatnih 30 suradnika u Aziji, Africi, Australaziji i Americi. Biti dio EBU-a znači biti povezan s publikom većom od milijarde ljudi diljem svijeta. EBU upravlja s gotovo 2000 televizijskih, radijskih i online kanala, te sadržajima na drugim platformama. Sadržaje pruža kroz brendove Eurovizija i Euroradio na 153 jezika. Preko EBU Akademije i novinari Hrvatske radiotelevizije mogu se prijaviti na razne tečajeve i usavršavanje. Preko razmjene Eurovision news i Eurovision sport HRT ima izravan pristup

informacijama iz cijelog svijeta, koje onda ima pravo, pod određenim zakonskim odredbama, prenositi u vlastitom programu. Na jednoj od EBU-ovih web stranica - Eurovision Song Contest, može se pratiti izbor za pjesmu Europe. Važnost krovne organizacije je golema.

EBU uvelike pomaže opstanak i napredak javnih servisa. EBU nastoji osigurati održivu budućnost za javne servise, potiče brendiranje i sve vrste inovacija, a najistaknutije primjere i novitete nagrađuje u više kategorija. Primjerice, EBU nagrađuje novi vizualni identitet tv kanala i jinglova, reklamne kampanje, brendiranje radijskih i tv kanala. U novije vrijeme, nagrade se dodjeljuju i za uspješne edukativne kampanje na društvenim mrežama, kojima se pozitivno utječe na mlađu publiku. Čini se da je dovoljno tek pogledati EBU-ove stranice i dobiti inspiraciju za potpuno novi izgled i sadržaj, odnosno (re)brendiranje javnog servisa. (<https://showcase.ebu.ch/gallery/category-1-best-design-and-branding> , posjećeno 16.05.2023.)

2. BREND

2.1. DEFINICIJA

Još od davnina ljudi su označavali proizvode iz više razloga. Trgovačka marka u onom smislu kako je sada shvaćamo počela je s vremenom služiti kao sredstvo prepoznavanja kvalitete, a isprva je samo imala namjeru štititi potrošače. Tek kasnije je označavanje proizvoda značilo i zaštitu vlasnika marke.

„Oxford English Dictionary iz 1552. prvi put navodi i definira riječ „brandr“ kao oznaku načinjenu užarenim željezom prvenstveno za potrebe označavanja stoke, ali i za druge namjene... Riječ marketing pojavljuje se 1562.“ (Vranešević, 2016: 9-10)

Ispočetka je javnost trebalo informirati o postojanju novih proizvoda, uređaja, izuma a onda s razvojem industrijalizacije, proizvodi se počinju cijeliti po kvaliteti, imidžu.

„Koncept marke pretvarao se u virus koji je poslan u prostor kroz brojne kanale sponzorstvima, političkom kontroverznošću, potrošačkim iskustvom, širenjem zraka.“ (Klein, 2000:25)

Predmet marketinga s vremenom su uz proizvode, postale i usluge i ideje i sve ono za čime postoji interes javnosti, kupaca, konzumenata. Odnosno, ljudi su s vremenom uz određene proizvode, usluge i ideje počeli vezati vlastite osjećaje, pridavati im neku dodatnu vrijednost, koja nadilazi materijalnu kategoriju. Pružatelji usluga, proizvoda i svega što se može unovčiti, to su dobro shvatili. Ispitali su tržište, shvatili da za nešto postoji veći ili manji interes, lijepo sve upakirali prema željama i očekivanjima kupaca i počeli stvarati brendove. „Kada marka, koja je na početku služila kao sredstvo identifikacije, ostvari emocionalnu vezu s potrošačem, onda ona postaje ono što već jest ono što se već i u nas naziva brend.“ (Pavlek, 2008: 12) Brend nam pruža neku sigurnost, pa ćemo, primjerice odabrati ovaj, a ne onaj prašak za veš. U marku imamo povjerenja, da će ispuniti određeni standard, očekivanu kvalitetu, obećanje, brzinu usluge i slično.

Kanadska autorica i aktivistica Naomi Klein u svom djelu „No logo“ protivi se izgledu svijeta u kojem „kupci opsjednuti markom prihvatili su gotovo fetišistički pristup trošenju u kojem ime

marke ima snagu amajlije.“ (Klein, 2000: 108) U tom smislu zaključuje kako je važnije proizvesti identitet, a ne proizvode, dok stvarni uspjeh velikih kompanija leži u marketingu, a ne u proizvodnji. Postaje izuzetno važno stalno traženje novih, kreativnih puteva izgradnje i jačanja imidža. Svijest o brendiranju ušla je u sve pore društva, pa i javne institucije, čak i škole zahvativši posebno mlade. (Klein, 2000: 15-16)

2.2. BRENDIRANJE

U drugoj polovici 19. stoljeća prve serijske marketinške kampanje više su nalikovale reklamiranju nego brendiranju. Suočeni s nizom tek izumljenih proizvoda - radiom, fonografom, automobilom, žaruljom, reklame su samo informirale potrošače o postojanju nekog novog proizvoda. Međutim, s vremenom je umjesto natjecanja u količini proizvedene robe, uslijedilo natjecanje u privlačenju pažnje. Tako se uloga reklamiranja promijenila od izdavanja obavijesti o novim proizvodima u izgradnju imidža. (Klein, 2000: 17)

Prvi zadatak bio je upotrijebiti odgovarajuće ime za proizvod, a onda su 1880. uvedeni i prvi korporacijski logotipi za serijske proizvode prehrambenih proizvoda. Oni su skrojeni tako da pobude osjećaje, neku vrstu prisnosti i sigurnosti. Kao zamjena za proizvođače koji su donedavno bili odgovorni prema kupcima uvode se bliske ličnosti poput Dr. Browna, Uncle Bena i slično. Nakon što je utvrđeno ime i karakter proizvoda, reklamiranje im je omogućilo da se obrate potencijalnim kupcima. Reklamne kampanje s kraja 19. i početka 20. stoljeća koristile su najvećim dijelom rigidne, pseudoznanstvene formule: konkurencija se nikad nije spominjala, upotrebljavale su se samo afirmativne izjave, a naslovi su morali biti veliki. (Klein, 2000: 16-25) Tako se čini da su neke tvrtke oduvijek imale svoje brendove koje danas poznamo. Primjerice: Coca Cola, Pepsi, MCD, Disney, Starbucks. Razvoj marketinga 90-tih godina 20. stoljeća donio je konačnu pobjedu marke nad proizvodom. (Klein, 2000: 25-40)

"Možete izgraditi brend u bilo kojoj kategoriji, uključujući kruh i mlijeko, ako slijedite pravila brendiranja. Neki to već uvelike čine... To je moć brendiranja.“
(Ries i Ries, 2002: 10)

Nova paradigma utječe na sve segmente društva i teško je ostati imun. „Postati brend je san svakog subjekta na tržištu, ali i pojedinca iz svijeta show businessa ili politike...” (Skoko, 2021: 424) Slijedimo neki brend u odijevanju ili vozimo automobil koji je popularan. Identificiramo se s brendom i sebi prisvajamo njegove „moći“. Zatim pronalazimo istomišljenike i društvenu pripadnost ili zajednicu koja „vjeruje“ u iste brendove.

Jedan od zanimljivijih primjera današnjice je brendiranje i prodaja vode u bocama. Naime, iako je na Zemlji samo 1% pitke vode, ona se još uvijek ne mora nužno kupovati. No, neki brendovi kao primjerice voda Evian, na dnevnoj bazi od prodaje zarađuje više nego pivo Budweisser. (Ries i Ries, 2002: 10)

*„Brendiranje bi, ne izjednačavajući ga s religijom, trebalo težiti uspostavljanju sve jačih, iako ne pretjerano nametljivih, emocionalnih veza s potrošačima.“
(Lindstrom, 2009: 149)*

To misli i Zvonimir Pavlek, koji tvrdi da se „marka gradi kao odnos, a kupac je kralj“ (Pavlek, 2008:18). Široko gledano, pod „brandingom“ se podrazumijeva „sve što utječe ili može utjecati na upozoravanje, osim općeg postojanja, na posebnosti proizvoda ili usluge na tržištu.“ (Vranešević, 2016: 66)

"Uspješan program brendiranja temelji se na pojedinačnosti. Cilj je stvoriti u umu potencijalnog klijenta percepciju da ne postoji niti jedan proizvod na tržištu kao što je vaš. Isti zakon jedinstvenosti vrijedi i u obrnutom smjeru, jer nijedan proizvod ne može biti privlačan svima jednako. (Ries i Ries, 2002: 6)

Činjenica jest da u razvijenim zemljama svijeta ponuda proizvoda iste vrste postaje golema. U toj masi, potrebno se istaknuti i nametnuti, imati „ono nešto“. Velika su očekivanjima na onima koji proizvode ili prodaju proizvode i usluge Ova raznolikost izbora stvara pritisak proizvođačima i prodavačima proizvoda i usluga kako bi pronašli što bolje načine da se istaknu i osiguraj nadmoć.

Kada govori o brendiranju država, Skoko spominje pojam *meke moći*, koji je upotrijebio prvi put američki diplomat i ugledni profesor s Kennedy School of Government Sveučilišta Harvard Joseph S. Nye. Za razliku od tvrde moći država, koja podrazumijeva vojnu silu i moć kapitala, pod mekom moći podrazumijeva se kulturni, duhovni identitet i politička moć, kojim se gradi bolji imidž i stječe reputacija i ugled u javnosti. Prema Neyu, moć u tradicionalnom smislu imala je ona država

s jačom vojnom i ekonomskom silom, a sada u informacijskom dobu prednost u politici imaju države koje su bolji komunikatori. (Skoko, 2021: 59)

Mi također gradimo svoj identitet, šaljemmo određene signale, prema načinu odijevanja, pogledu, načinu komunikacije. Na temelju toga ljudi stvaraju određenu sliku (imidž) o nama, „očekuju da ćemo ispuniti određeno obećanje, pa ako je to ozbiljno, za njih relevantno, uzet će vas ozbiljno, slijedit će vas i vaše ideje.“ (Pavlek, 2008: 10)

*"Najbolji način za stvoriti publicitet jest biti prvi, po mogućnosti u nečem novom."
(Ries i Ries, 2002: 26)*

To je jedan od zakona brendiranja koji je mnogim kompanijama na temelju tog publiciteta donio golemu zaradu (Ries i Reis, 2002). Tako je CNN, prva kablovska news mreža, Gore-Tex - prvi za vodootpornu prozračnu odjeću, Band-Aid- prvi hanzaplast, Times - prvi tjednik, Hertz - prva rent-a-car tvrtka, Dominos - prvi dostavni lanac pizza (Ries i Ries, 2002: 26)

„Prema časopisu Fortune (1997.): U dvadeset prvom stoljeću brendiranje će u konačnici biti jedinstveni diferencijator između tvrtki. Vrijednost brenda sada je ključna imovina.“ (Clifton, Simmons i dr, 2003: 18)

2.3. ELEMENTI BRENDADA

"Ako s brenda maknete logo, što će vam ostati? Hoće li i dalje biti jasno kome taj brand pripada?" (Lindstrom, 2009: 41)

Svi stručnjaci za brendiranje slažu se da brend mora imati ime, znak, boju i oblik, prepoznatljive karakteristike koje ga razlikuju od drugih, neku specifičnu kombinaciju slova, brojeva, boja po kojima je jedinstven i prepoznatljiv na tržištu. Drugim riječima, identitet brenda temelji se na imenu, simbolima, logotipu, sloganu, okusu, boji i mirisu. Logo je snažna vizualna ekspresija brenda, koja potiče naše asocijacije. (Pavlek, 2008: 160) No, Clifton i Simmons smatraju kako je „ime najvažniji element brend“ i ono bi trebalo biti „poput Cezara: "stalno kao zvijezda sjevernjača". (Clifton, Simmons i dr, 2003 :16)

Bitne su boje, metafore u sloganima, odnosno, svi podražaji koji nas povezuju s nekim brendom. Sve to čini razliku među mnogim proizvodima iste vrste, gradi poseban odnos potrošača koji su spremni za odabrani brend platiti više. "Izaberite boju brenda suprotnu od boje glavne

konkurencije", savjetuju (Reis i Reis, 2002) Najupečatljiviji primjer je nekadašnja Pepsi – Cola koja je izabrala crvenu i plavu da bude različita od Coca cole, a onda se mučio godinama dok se nije odlučio za plavu boju. Autori savjetuju da treba izabrati upravo suprotnu boju od vodećeg brenda u istoj kategoriji, primjerice "Kodak je žut, Fuji je zelen" (Reis i Reis, 2002: 102)

Brendovi se ne vežu samo uz proizvode, već uz osobe, ideje, političke stranke, medijske kuće, države... Smatra se da je prava vrijednost brenda u svijesti potrošača. Ona mu olakšava izbor, kupnju i smanjuje rizik ulaganja na temelju vlastitog ili iskustva drugih. Također, brend dopušta formiranje veće cijene, samim tim postizanje većeg profita.

„Savjesni menadžeri pokušavaju kreirati asocijacije planski, unaprijed osmišljenim marketinškim aktivnostima što ima utjecaj na sveukupnu percepciju brenda i tvrtke.“ (Vranešević, 2016: 13)

Brendovi se ne vežu direktno za jedan određeni proizvod, nego za čitav sustav vrijednosti, tvrdi Naomi Klein. Pri tome ne treba zaboraviti na važnost *storytellinga* – pričanja priča o proizvodu, usluzi, medijskoj kući, državi. Također, nije ništa neobično da se pri kreiranju marke veća pozornost pridaje osjećaju koji proizvod izaziva, nečemu što treba doživjeti, iskusiti. To je osobnost – *personality* koji nema tako dugu tradiciju i dosta se rijetko koristi. No, oni koji su primijenili te elemente u kreiranju identiteta, smatra Pavlek, postigli su golem uspjeh. Primjerice, Marlboro je muževan, Podravka je topla i obiteljska, Benetton je socijalno osjetljiv, Nike je provokativan. (Pavlek, 2008: 160)

2.4. OSJETILNO BRENDIRANJE

Iako pojam brenda postoji stoljećima, tek krajem 20. stoljeća nastaje marketinški pristup koji se u pravom smislu može nazvati strateškim upravljanje brendom, smatra Lindstorm. Naime, u moru proizvoda i ponude, bitno je imati kvalitetu, ali i ono „nešto“, odnosno razlikovnu vrijednost u odnosu na konkurenciju. U svijetu u kojem se korporacije nameću različitim logotipima želeći nam oteti pažnju da izaberemo upravo njih, da kupimo baš njihov proizvod, koriste se sve vrste emocionalnog brandinga, (Lindstrom, 2009:140-149)

Drugim riječima, važno je osim funkcionalnog pristupa proizvodu ili nečemu drugom što ispunjava naše potrebe, uvesti i kategoriju odnosa, emocija i doživljaja, uključiti potrošača u dijalog, ući u njegove potrebe i želje. Ljudi jednostavno vole miris cimeta koji podsjeća na Božić, jer ih asocira na najljepše doba godine. Jednako tako kupca će osvojiti miris novoga auta ili ljubazna prodavačica. Ljudi vole osjećaj pripadnosti, sigurnosti, ugone. Spremni su doživotno ostati vjerni nekim brendovima, ne uviđajući u tome ama baš nikakvu marketinšku igru.

"Brend ima veću mogućnost ostvariti dugoročni uspjeh ako potiče lojalnost. Ona se ne može izmjeriti, predvidjeti ili kupiti. Ona je rezultat niza činitelja koji ulijevaju povjerenje, a koji tijekom vremena stvaraju onu vrst vjernosti kojoj svaki marketinški stručnjak teži - lojalnog potrošača." (Lindstrom, 2009:146)

Pioniri osjetilnog brendiranja su automobilska i farmaceutska industrija, dok industrija telekomunikacija i računala traži inspiraciju u industrijama automobila i zabave. Primjerice, kupci Harley – Davidsona uživaju u svemu što ih čini pripadnicima te svojevrsne religije. Oni vole taj zvuk, miris, osjećaj pripadnosti i mnogo su više od običnih kupaca motora. Istraživanja su pokazala kako su upravo čulo okusa, dodira i mirisa snažno uključeni u stvaranje trajne lojalnosti. (Lindstrom, 2009: 144) Tome svjedoči i primjer pokušaja promjene recepture Coca- Cole 1985., koji je rezultirao paničnom kupovinom zaliha. Potrošači su bili bijesni, osjećali su se iznevjereni. Organizirali su prosvjede i po svaku cijenu su željeli zaštititi svoj brend. Na takav brend u koji su potrošači „zaljubljeni“, koji naprosto vole do te mjere da su spremni tetovirati vlastito tijelo njegovim simbolima, pravo više polažu potrošači nego kompanija, a ako upadne u nevolje oni će ga spasiti. Neki proizvodi poprimaju ljudske osobine pa za nas postaju domaći, bliski, cool, veseli, mladenački ili pak agresivni. Upravo je personifikacija, prema Pavleku, odnosno pridavanje ljudskih osobina stvarima, uslugama, temelj stvaranja brenda. (Pavlek, 2008: 168)

Lojalnost potrošača prema brendu uspoređuje se s vjerskom pripadnošću i govori o 10 pravila čulnog brendinga među kojima se ističu: jedinstven osjećaj pripadnosti, osjećaj zajedništva, autentičnost, dosljednost i oduzimanje moći konkurentima. Ukoliko uključuje i neko obećanje, ono se ne smije prekršiti. (Lindstrom, 2009: 160-184) Brend se obično pozicionira prema nekome drugome. Zanimljiv je slučaj Coca-Cole i Pepsija, sličan ratnom sukobu koji ne prestaje ni danas. Uz brendove se nužno veže neka priča o savršenom svijetu, rituali i običaji te neka doza tajanstvenosti koja ga čini posebnim. Što više uspije djelovati tajanstveno (primjerice, navodno

nitko ne zna tajanstvenu formulu Coca- Cole) to će privući više pažnje i imat će jaču osnovu da postane tražen i cijenjen. (Lindstrom, 2009: 140-154)

Sažetije rečeno, uz jasno definiran identitet, lidere, neprijatelje i sljedbenike, svakako treba paziti na ime i logo, simbole i jezik, zvuk, komunikaciju brenda, tradiciju, ritualne, tajanstvenost. Treba istaknuti svoju dosljednost, a također i ponašanje djelatnika uskladiti sa stilom kompanije. Budući da živimo u vremenu iznimno brzih razmjena informacija, brend treba biti vidljiv na sve načine i u svim vrstama medija priopćavati svoju filozofiju kako u tisku, na internetu, televiziji. (Lindstrom, 2009:182)

Upravo ova pravila mogu se i trebaju primijeniti u medijskim kućama, odnosno javnom medijskom servisu koji ima identitet, tradiciju, logo, sliku i zvuk, kao i sve kanale za ostvarenje bolje komunikacije i pozicioniranja.

2.5. STRATEŠKO UPRAVLJANJE BRENDOM

Brendovi se ne stvaraju preko noći, ali se mogu upropastiti za jedan dan. (Vranešević, 2016: 4)
Dugoročno gledano, potrebno je stalno jačati brend, usmjeravati, prilagođavati novim izazovima.

"Brendovi i svi koji se bave brendiranjem moraju posvetiti punu pažnju i maštu budućnosti." (Gad, 2005: 80)

Potrebno je krenuti od osnovnih procesa u strateškom upravljanju marketingom. To su prije svega jasno segmentiranje tržišta i usmjeravanje na točno odabrane segmente potrošača. Vranešević smatra kako se strateško upravljanje brendom temelji na dva parametra: diferencijacija i dodana vrijednost. Potrebno je uložiti napore kako bi se proizvod razlikovao od drugih, dok dodatna vrijednost upućuje na mogućnost da proizvod označen markom ima veću vrijednost za klijente nego proizvod kojem ta marka nije dodijeljena. Primjerice, za vjerne kupce Nikea, Disneyevih robnih kuća ili Starbucksovih trgovina, nijedna cijena nije suviše visoka. *Brend treba biti iskaz kulture i vrijednosti koje tvrtka njeguje te treba biti utkan u viziju i misiju.* (Vranešević, 2016: 65)

Zapravo, čini se da sve počiva na maštovitosti i umnosti. To je *"bit brendiranja, stvaranje jedinstvene ideje ili koncepta, (značenje) koji posjedujete u umu potencijalnog klijenta"*. (Ries i Ries, 2002: 115-124)

Da bi se izgradio uspješan brend prvo treba definirati njegov identitet. „Identitet je ključna koncepcija u upravljanju markom.“ (Pavlek, 2008: 331) Pri tome ne treba zaboraviti da svaka snažna marka i kompanija ima svoju priču ili legendu. Primjerice, Podravka ima priču o Zlati Bartl i postanku tog jedinstvenog začina u nekoj pekmezari i o svoja dva loga pijetlu i srcu. (Pavlek, 2008: 216) Zanimljiva je priča o postanku kravate, odnosno priča o hrvatskim vojnicima u Europi koji su na košuljama imali povez inspiriran narodnim nošnjama. Francuski pisac F. Chaille u knjizi *La Grande Historie de la Cravate* piše o „hrvatskom elegantnom stilu“ koji je bio potpuno nepoznat tadašnjoj Europi sve do 1650. kada je prihvaćen na francuskom dvoru i postao odjevni predmet visoke elite kao simbol kulture i elegancije. (Pavlek, 2008: 221-222). Na temelju toga Akademia Cravatica proučava povijest i običaje i uspješno širi priče o Hrvatskoj u svijetu što svakako pomaže brendiranju Hrvatske. Vranešević smatra kako je u novije doba, s procesom globalizacije i pojačanom konkurencijom, pojavom novih kanala distribucije i novim načinom razmišljanja i poslovanja, upravljanje brendovima postalo znatno složenije i važnije za uspjeh tvrtke (Vranešević, 2016: 71-72).

„Iza svakog velikog brenda leži vrijedna isporučena društvena korist“. (Clifton, Simons i dr, 2003: 51)

I ne samo korist, nego dosljednost u ispunjavanju obećanja, kao i kvaliteta da je taj proizvod mrvicu bolji od drugih. No, ono što je neobično važno kod korporativnog brendiranja, a u ovom slučaju brendiranja medijske kuće, jest percepcija javnosti. Bitno je prepoznatljivo pozicioniranje i korisničko iskustvo, odnosno istaknuti ono što je posebno u ponudi, „prenijeti do željene publike i omogućiti kupcima da to dožive.“ (Clifton, Simons i dr., 2003:71)

„Vodeći brendovi shvaćaju da interna kultura koja podržava strategiju brendiranja ima daleko bolje šanse za postizanje dosljednog diferenciranog iskustva.“ (Clifton, Simons i dr 2003:71)

Ako je uspostavljena interna komunikacija i strategija, onda sami zaposlenici postaju predani prenositelji vrijednosti brenda. Najbolji primjer je slučaj Harley Davidsona, gdje je 45% vlasnika posjedovalo Harleyja. Izgleda da je za dugoročni opstanak brenda presudna lojalnost i

vjerodostojnost koja se postiže kontinuiranim ulaganjem i poboljšanjem, te povećanjem povjerenja, odnosno ispunjenjem datog obećanja. Primjer Ikee zorno svjedoči o tome kako ostvari emocionalnu vezu s kupcima, približiti im se i s njima povezati zauvijek.

2.6. (RE) POZICIONIRANJE BRENDI I ISKAZIVANJE NJEGOVIH VRIJEDNOSTI

Proces strateškog upravljanja počinje s jasnim razumijevanjem što neki brend jeste, po čemu je jedinstven, koliko povjerenje ulijeva i koliko tradiciju uživa.

"Razmišljajte jednostavno. Razmišljajte kao korisnik i vaš brend će postati mnogo uspješniji". (Reis i Reis, 2002: 88)

Iz sadašnjeg stanja možemo pokušati sagledati što će taj brend u budućnosti predstavljati i što bi trebala biti njegova prednost i posebnost u odnosu na konkurenciju. Drugim riječima „spoznajom sadašnjeg stanja, pozicije, dolazi do sagledavanja novih mogućnosti – repositioniranja, a ujedno i to kako se na tim podlogama mogu razvijati inspiracija i kreativnost. (Pavlek, 2008: 237)

Dokazano je da brendirani proizvodi donose veću zaradu i ukupnu uspješnost poslovanja „i tako utječu i na cijenu dionice.“ (Clifton, Simmons i dr, 2003: 18)

Tržišna vrijednost Coca-Cola Company, na primjer, bila je oko 136 milijardi dolara sredinom 2002. godine, ali knjigovodstvena vrijednost (neto imovina vrijednost) poslovanja bila je samo 10,5 milijardi dolara. Ogroman udio vrijednost poslovanja (oko 125 milijardi dolara) stoga ovisi o povjerenju dioničara u nematerijalnu imovinu poduzeća i sposobnost poduzeća da njima profitabilno upravlja. Neovisna analiza procijenila je da je vrijednost Coca-Cola brenda sredinom 2002. godine gotovo 70 milijardi dolara, više od polovice njegove nematerijalne vrijednosti. (Clifton, Simmons i dr, 2003)

Ukoliko se dogodi kriva procjena u pozicioniranju, trebat će pristupiti repositioniranju. Pri tome posebnu pažnju treba posvetiti personifikaciji, odnosno kako bi se postigla različitost, poduzeti sve što bi ljude moglo pokrenuti na akciju. Pavlek navodi primjer Dolcele, nove Podravkine marke koja je trebala parirati dobro etabliranom Dr.Oetkeru. Pristupilo se analizi ciljeva i strategije, te traženju vlastitih putova i tržišne niše u skladu s misijom Podravke koja se odnosila na kulinarsku kreativnost. Odabran je suprotan smjer od konkurencije pa se postojećem konzervativnom pakiranju Dr.Oetkera, suprotstavilo inspirirajuće, spontano, maštovito ženstveno pakiranje s dražesnim imenom Dolcela, što asocira na nešto slatko. Nova marka je „osmijeh i slatki dodir

fantazije u svakom obroku“ (Pavlek, 2008). Lako se i brzo priprema, svaki put kada netko u obitelji poželi desert, laganu i maštovito slasticu. Zahvaljujući traženju novih putova, usklađenosti s misijom, pravilnom pozicioniranju prema odabranim potrošačima i dobrom upravljanju, Dolceta je 2001. pretekla Dr.Oetker i postala najbrže uvedena marka u Hrvatskoj i na ovim prostorima uopće. (Pavlek, 2008: 258-263)

Jasnije rečeno, za bolje pozicioniranje rješenje se krije ne u preuzimanju liderstva nego u sužavanju fokusa. (Reis i Reis, 2002: 37) Kredibilitet i vjerodostojnost su najvažniji (Reis i Reis, 2002) i nikako nije dobro pokušavati biti prvi u nekoj kategoriji u kojoj već postoji dokazan lider. (primjerice Pepsi nikad neće preuzeti Coca Colu čak i ako je prodaju) No, rješenje može biti u sužavanju fokusa i formiranju nove kategorije u kojoj će naš brend imati vodeću ulogu.

"Ne pitajte se koliki postotak tržišta vaš brend može dostići, nego koliko veliko tržište vaš brend može stvoriti suzivši vlastiti fokus i formirajući čarobnu riječ?"
(Ries i Ries, 2002: 41-51)

U tom smislu može se govoriti o snazi brenda kroz nekoliko dimenzija.⁴ Naime, ako govorimo o dominantnosti nekog brenda primjerice Microsofta, možemo govoriti o „težini“. Ako brend živi u različitim kategorijama proizvoda i djelatnosti, poput Disneya, govorimo o njegovoj „dužini“. "Snaga" brenda bila bi oznaka za lojalnost postojećih klijenata kao u slučaju npr. Applea, "širina" bi bila oznaka za postojanje privlačnosti brenda između različitih segmenata potrošača/klijenata kao u primjeru Coca-Cole. (Vranešević, 2016: 113-115)

Svi autori govore i o mogućnosti kobrendiranja odnosno iskazivanjem vrijednosti kroz povezivanje s različitim tvrtkama, organizacijama koje imaju već dokazane strateške opcije upravljanja kao što je primjerice slučaj veoma uspješne suradnje Nikea i Michaela Jordana.

⁴ Thomas Gad u knjizi „4-D branding“ navodi dimenzije brenda na primjeru Starbacksa. Socijalna- zauzimanje stava samim ulaskom u Starbucks, društveno okupljalište ili klub. Brend kao nositelj životnog stila, zelena šalice u kojoj poslužuju Starbucks prepoznatljiva poput Nikeove kvačice.

Funkcionalna - uživaju u spravljaju kave, stvarajući prijateljski i poseban ugođaj za kupce

Mentalna - Starbucks kao mjesto mentalnog odmora od svakodnevnih životnih napetosti

Duhovna dimenzija- kulturni aspekt kave je srce doživljaja u Starbucksu. (Gad, 2005:134)

Također, vrijednost brenda može se iskazivati proširivanjem, kao što je primjerice proširenje Porsche brenda s automobila na naočale, odjeću, obuću. Svakako ne treba zaboraviti da živimo u novom digitalnom, internetskom dobu u kojem brendovi kako oni tradicionalni, tako i novi traže svoje mjesto, žele biti prepoznati i privući pozornost publike na svojim web stranicama i društvenim mrežama.

2.7. KORPORATIVNO BRENDIRANJE

Na temelju opsežne literature razvidno je koliko je brendiranje proželo sve pore društva, od proizvodnog, preko kulturnog i javnog sektora, uslužnih djelatnosti. Čak su i neprofitne organizacije počele prihvaćati brendiranje kao način za učinkovitije prikupljanje sredstava, donacija i sponzorstava. Brendovi utječu na izbor kupaca, klijenata, investitora, gledatelja. Priskrbljuju materijalnu dobit, utječu na sveukupnu uspješnost poslovanja i omogućavaju dugotrajniji opstanak tvrtki. To su najbolje uočile korporacije čija je materijalna imovina manja od njihove vrijednosti na burzi. Upravo to dovodi do najpreciznije definicije brenda kao „*posebne nematerijalne imovine*“. (Clifton, Simons i dr, 2003:23)

U sve zahtjevnijem okolišu izobilja, vlasnici brendova stoga moraju osigurati usluge visoke kvalitete koje su usklađene s uvjerljivom vizijom i istinskom predanošću zadovoljstvu kupaca. (Clifton, Simons i dr. 2003: 21-22) Kao odgovor na „No logo“ Naomi Klein, u publikaciji časopisa *The Economist* ugledni stručnjaci marketinga argumentirano opovrgavaju antikapitalističke tvrdnje i opravdavanju važnost brendova za ekonomski i društveni razvoj svih nacija. (Clifton, Simons i dr, 2003.)

Usprkos shvaćanju važnosti brendova, neke korporacije zaostaju. Razlog tomu može biti u nerazumijevanju višeg menadžmenta o značenju brendiranja, nedovoljno dobro postavljenoj strategiji ili površne promjene koje ne rješavaju konfuzno stanje. Bilo da se radi o proizvodu, usluzi, korporativnom ili neprofitnom sektoru, potrebno je „angažirati publiku“ (Clifton, Simons i dr., 2003: 5) Obnavljanje i osvježavanje brenda postaju strateški i taktički zahtjevi. Pri tome ne treba zaboraviti na staklenu piramidu i činjenicu da je javnosti dostupan samo vrh ledenog brijega. Tako da nije sve ni u oglašavanju, dapače, lojalnost se postiže na druge načine. Potrošači i

zaposlenici „trebali bi biti, ništa manje od DNK organizacije, temeljna gradiva jedinica i izraz njezinog postojanja. Brendovi žive kroz ljude.“ (Clifton, Simons i dr, 2003:101)

„Možete potrošiti 15 milijuna funti na oglašavanje, bankrotirati i vaše ime još uvijek ljudima ne mora značiti ništa.“ (Clifton, Simons i dr, 2003:98)

Također, ukoliko se poslovanje odvija na temelju jedinstvene poslovne ideje i uvjerljive vizije, onda će se i zaposlenici osjećati bolje i „svojim entuzijazmom i predanošću pomoći (Clifton, Simons i dr, 2003) u razvoju, te takvo raspoloženje prenijeti kupcima, dobavljačima i drugima. Svi ljudi žele raditi u dobroj tvrtki, s jasnom i uvjerljivom poslovnom idejom, gdje se osjećaju angažirani i gdje mogu napraviti razliku. (Clifton, Simons i dr, 2003: 23) Nadalje tvrtke koje ulažu u razvoj i poboljšanje poslovanja, potiču inovativnost svojih djelatnika, što u konačnici znači osiguran napredak.

Kod radiodifuznih organizacija, korporativna kultura treba biti „skrivena snaga“ (Küng-Shankleman, 2000: 201) koja izravno utječe na njihove strateške prioritete i postupke. Ona je prije svega vrijedna strateška imovina, ključ unutarnje motivacije i kreativnosti, bez koje u medijima nema uspjeha. I za BBC i za CNN korporativna kultura je emocionalna snaga njihovog uspjeha (Küng-Shankleman, 2000: 222) CNN nikad ne bi ostvario rekordan broj praćenja svjetskih događaja uživo bez opsesije prenošenja vijesti uživo. Isto tako BBC ne bi mogao ostvariti iznimnu kvalitetu programa i u teškim previranjima, da ne postoji duboka odanost služenju britanskom puku proizvođači program po najvišim profesionalnim standardima. Korporativna kultura BBC-a odnosi se prema ključnim publikama: gledateljima i kreativnom osoblju. (BBC 1992. cit. prema Küng-Shankleman, 2000: 90) Na BBC-u zaposlenici su prioritetna skupina dionika. Producenti i novinari održavaju kvalitetu programa i imaju središnju ulogu u jamčenju opstanka organizacije. Kreativno osoblje je motivirano najprije zbog mogućnosti za razvijanje profesionalnih vještina, uz poštivanje umjetničkih sloboda i slobode govora. Raditi na BBC-u oduvijek se smatralo posebnim, više kao poziv nego kao posao. Čast je oduvijek nadoknađivala skromnu plaću i dugo radno vrijeme. (Küng-Shankleman, 2000: 90)

3. TELEVIZIJSKE KUĆE KAO BRENDVI

3.1. TEORIJSKI OKVIR

Televizija je najsloženija i najuspješnija tehnologija 20. stoljeća koja prolazi kroz burno razdoblje promjena koju nameće tehnološka revolucija, ali i sve ostale promjene modernog doba. Digitalna tehnologija korjenito mijenja svijet televizije na koju smo navikli, a brzi razvoj video streaminga i tv kao distribucijska platforma gubi utrku s digitalnim rivalima. Smisao postojanja tv je emitiranje programa, a program koji se emitira, mora imati publiku (Matković, 2013: 19) Činjenica jest da se većina javnih servisa bori za svoju publiku, a ključni ostaju samo:

„Ugled. I povjerenje. Drugo nije važno.“ (Olins, 2009: 143)

Brendiranje je zahvatilo i medijsko tržište, smatra Klein, pa je „utopija očekivati budućnost slobodnu od markiranja. Tiskani mediji, gdje su najprije počele kampanje za masovno tržište, mogu dati neke važne lekcije o tome kako se nositi s ekspanzionističkim planovima markiranja.“ (Klein, 2000: 39)

Svi europski javni servisi proživljavaju turbulentno razdoblje još od 80-tih godina prošloga stoljeća i liberalizacije medijskog tržišta. Uz to, promijenio se i društveni kontekst. Početkom 21. stoljeća društvo je zahvatila „individualizacija“ i „natjecateljski individualizam“ (Küng-Shakelman, 2002: 28), koji je oslabio tradicionalne strukture i organizacije. U isto vrijeme jačaju novi autoriteti u društvu, a publika postaje sve zahtjevnija. Istovremeno, tehnološki napredak doveo je do veće ponude i fragmentacije tržišta. Povećanjem broja kanala i metoda prijenosa i financiranja, javni medijski servis biva gurnut na tržište privatnih medija. (Küng-Shakelman, 2002: 25-30)

U sadašnjem trenutku kada se komercijalne televizije bore za opstanak drugačijim sadržajima, pitanje je koja je uopće uloga javnih servisa i što im nosi budućnost? Kakav oblik financiranja i način rada? Što možemo naučiti promatrajući svjetske uzore, velike javne medijske servise koji više, manje uspješno plivaju u moru burnih promjena? Otud i pitanje kako ojačati snagu brenda HRT-a i potpuna opravdanost pisanja ovog rada.

3.2. BBC BREND

Najstariji europski medijski servis BBC dobar je primjer uspješnog poslovanja. Još 90-tih godina prošloga stoljeća BBC je imao jasnu viziju:

"Cilj nam je biti najkreativniji i najpouzdaniji emiter, pokušavajući zadovoljiti svu našu publiku u Velikoj Britaniji uslugom koja informira, obrazuje, zabavlja i obogaćuje njihov život na načine na koje samo tržište ne može" (BBC, 1998. cit. prema Küng-Shankleman, 2000: 97)

BBC ima jasnu strategiju u koju je uključen znatan broj zaposlenika. Prioritet je oduvijek bio inovativan i kvalitetan program, te efikasno poslovanje koje će omogućiti ispunjenje ambicioznih planova. (Küng-Shankleman, 2000:98). U cilju povećanja prihoda koriste se i razni oblici komercijalnih djelatnosti, od prodaje vlastitog programa, objave knjiga, časopisa, audio i video sadržaja.

„Katalizator ostvarenja ovih ciljeva je brendiranje. BBC planira otključati skriveni potencijal BBC brendova u glazbi, obrazovanju, dječjih i drugih sadržaja. Strategija je jasna: Izgradite brend, postavite ga na TV, iskoristite ga na međunarodnoj razini i ostvarite ga u širokom rasponu formata.“ (The Guardian 19.09.1999. cit. prema Küng-Shankleman, 2000:99)

BBC je izradom ozbiljne strategije zaokrenuo kormilo. Postavljenjem nove kulture i stavova koji iz nje proizlaze, postala je jasna vizija i misija djelovanja za 21 stoljeće. To je prije svega isticanje duboke odanosti UK-u, jednako tako jakog uvjerenja da je organizacija posebna, drugačija i važna jer je javni servis, vjerovanje da je posebna ne samo zato što je javno financiranja nego jednostavno zato što je najbolja u onome što radi i konačno uvjerenje da oni koji rade na BBC-u su čuvari jedinstvenog nasljeđa i imaju posebnu dužnost i čast braniti ga.

„Mi imamo jedinstvenu nacionalnu ulogu, utkani smo u tkivo britanskog naroda. Part of British way of life“. (Küng-Shankleman, 2000:141)

3.3. EBU NAGRAĐUJE BRENDIRANJE

Britanskim primjerom rebrendiranja i prilagođavanja nekim drugačijim vremenima, krenuli su i drugi europski servisi. Tome svjedoče objave na stranicama European Broadcasting Unije, koja

kao krovna organizacija podržava napredak europskih javnih servisa. Razvidno je da većina europskih radio i tv kanala na sve načine rade na boljoj vidljivosti, kvaliteti sadržaja, vizualnom identitetu, tehnološkim inovacijama. Za najbolja postignuća u prethodnoj godini, EBU dodjeljuje nagrade u različitim kategorijama te tako potiče njihovo ulaganje u vlastiti napredak, osuvremenjivanje u svakom smislu. Nagrađuje se vizualni napredak, inovativne kampanje, novi sadržaj, domišljato isticanje vlastite javne uloge, koja u novom medijskom okolišu ima dodatnu vrijednost.

Zanimljivo je proučavati kako su se europske javne televizije imale izuzetnu društvenu ulogu u vrijeme covida. U vrijeme drugog lock downa 2020. francuski Arte želi pomoći gledateljima da nadiđu depresiju i tugu snimajući nevjerojatnog François Alua, plesača iz Pariške opere, koji glumi budalu u kući svojih roditelja. Smiješni video „Second lock down“ nagrađen je zlatnom nagradom. (<https://showcase.ebu.ch/program/category-14-arte-second-lockdown>, posjećeno 23.04.2023.)

U isto vrijeme njemački ZDF 2020 na predbožićnim jinglovima prikazuje Djeda Mraza iza štita od pleksiglasa ili vreće pune toalet papira. Irski kanal RTÉ News, javne televizije Raidió Teilifís Éireann, dobio je nagradu za Best factual promotion pod nazivom TRUTH. Kadrovima smjene tame i svjetla sugerira se okretanje od nepouzdanih kutaka interneta prema RTÉ NEWS-u koji daje pouzdane informacije.

3.3.1. Brendiranje televizijskih kanala

Finska TV1 dobila je 2017 nagradu za Best channel branding package. Finski TV1 glavni je kanal za vijesti i aktualne događaje, ali i kvalitetne dokumentarce i drame. Rebrandirani Yle TV1 pokrenut je u siječnju 2016. s 99% vlastite produkcije. Dizajn se temelji na tri glavne karakteristike: plava boja, Yle logotip i čarobni pokret koji predstavlja karizmu. Rai je iste godine dobio srebrnu medalju u istoj kategoriji ističući dizajn kao vlastiti adut. Kvadrat logotipa se mijenja ovisno radi li se o Raiju 1 (obiteljski kanal), koso za Rai 2 (malo mlađi, dinamičniji kanal), preklapano za Rai 3 (kanal usmjeren na vijesti i kulturu) i segmentiran za Rai 4 (usmjeren na tinejdžere i mlade odrasle osobe). Također, promjenu vizuala i identiteta uveo je i RaiSport 1 &

2HD. Cilj talijanske javne televizije bio je repositionirati kanale koji prenose sve sportove: prvi s događajima, drugi s detaljnim dodacima.

Češka CT2 specijalizirana za filmove, reklamni program i dokumentarce dobila je nagradu 2015. Rebrandiranje CT2 izraženo je bojama, koje pokazuju novi imidž i karakter tv kanala koji je veći, suptilan, odvažan, otmjen, ali eksperimentalan. Kanal Canvas koji je u sklopu belgijskog VRT-a, pokrenuo je novi korporativni identitet s većim digitalnim mogućnostima i ima novi logo: "Prije ili kasnije gledate Canvas".

Britanski BBC ističu se s više spotova kojima pokazuju tradiciju, dugovječnost i privrženost publici. U kategoriji obraćanja novoj ili drugačijoj publici srebrnu nagradu dobio je BBC za kampanju „Our BBC“ u kojoj ističe jedinstvenost javnog servisa koji je „naš“, blizak ljudima, za ljude, u službi javnosti. Najstariji europski javni servis BBC-a, u novogodišnjoj noći, uoči proslave stoljeća postojanja, prikazao je spot "There is a BBC for each of us" - 'BBC za svakoga od nas'. Kroz akronim BBC-ja prikazani su njegovi raznoliki sadržaji za svako slovo, počevši od najstarijih do novih filmova. Zabavan spot imao je cilj pobuditi osjećaj topline i ljubavi prema BBC-ju i podsjetiti ljude na vrijednost koje stvara ta televizijska kuća. Promocija je dobila nagradu za najbolju promociju zabave 2021. (<https://showcase.ebu.ch/program/bbc-there-is-a-bbc-for-each-of-us>, posjećeno 23.04.2023.)

3.3.1.1. Brendiranje info kanala

Budući da se gledanost neke televizije uvelike gleda kroz kvalitetu i autentičnost njezinog info kanala zanimljivi su europski primjeri koji pokazuju da je slična situacija i kod njih. Naime, uoči izbora u Velikoj Britaniji BBC je osjećao veliki pritisak, pa je jednostavno snimljen spot 'Pravi broj 10'. U njemu javni servis jasno ističe svoju ulogu neovisnosti o političkim pritiscima i obećava publici da će služiti njima, a ne političarima niti Downing Streetu. Podsjeća na vrijednosti brenda javnog servisa, pozicionirajući BBC News kao medijski brend u službi javnosti.

Njemački javni servis ZDF 2021. objavljuje putem društvenih mreža, priloga u eteru i slično kako pokreće novu aplikaciju ZDFheute pod geslom: "ZDFheute je: Više pregleda. Više uvida". Njemački ARD kanal obavijestio je jednostavnim jinglom kako će od kolovoza 2019.,

"Tagesschau" (vijesti) objavljujati ujutro i navečer putem Facebook Messengera i Telegrama. France Télévisions pokrenuo je 2016. franceinfo: prvi francuski javni servis koji radi 24 sata dnevno, što potiče novo promišljanje formata vijesti i privlačenje publike kroz intenzivnu strategiju društvenih mreža.

Promocija koja prikazuje dopisnike švedske nacionalne televizije SVT-a i njihov intenzivan i dramatičan život na terenu. (<https://showcase.ebu.ch/program/svt-korrespondenterna-2019>, posjećeno 23.04.2023.) bila je nominirana u kategoriji Best factual promotion 2019.

3.3.2. Brendiranje radijskih kanala

Norveška je bila prva zemlja u svijetu koja je postupno ukinula nacionalne FM radijske mreže kako bi napravila mjesta za digitalni radijski javni servis. Gašenje nacionalnog FM emitiranja započelo je 11. siječnja 2017. Kao najveći emiter u Norveškoj, NRK je dobio zadatak od norveške vlade da povede tehnološki skok i informira javnost o digitalnoj transformaciji. Norveška ima automobile prosječne starosti 10 godina, pa se po tome svrstava u red starijih u Europi. Sve automobile s FM radiom trebalo je nadograditi digitalnim prijemnikom DAB+, pa su ciljnu skupinu kampanje činili vlasnici automobila. NRK Marketing napravio je 15+ informativnih promocija o "DAB+ revoluciji". NRK-ovi digitalni radijski kanali danas pokrivaju 99,5 % norveškog stanovništva. (<https://showcase.ebu.ch/program/nrk-the-national-fm-switch-off>, posjećeno 25.04.2023.)

Norveški NRK dobio je 2021. nagradu za najbolju cjelokupnu kampanju brendiranja. Radi se o više kanalnoj kampanji za jutarnju radio emisiju P3-Morning, koju obožavaju mladi jer ima dobru glazbu i sadržaje. Urednici su osmislili koncept koji prenosi poruku marke i uključuje ciljnu publiku brzo i jasno na svim dostupnim kanalima NRK-a. Budući da se jutarnja emisija emitira u 06.00, P3 Jutro je radijska emisija koja je vremenski najbliža snovima slušatelja. Idejni koncept je buđenje uz P3 Jutro i Adelinu i Martina, koji zarone u snove slušatelja, u svakom smislu, snove noću i snove života i na zabavan način potaknu ciljanu publiku da se probudi. Koncept Dream bio je isplativ, naglašena je bliska veza između voditelja i slušatelja, uključena je ciljana publika na Snapchatu, Facebooku i Instagramu.

3.3.3. Vizualna nadogradnja

U kategoriji Best design and branding 2022, zlatnu medalju dobio je France 3 za prigodne blagdanske čestitke. Srebrna medalja pripala je litvanskoj televiziji LRT za Božićne identitete koje je, za svaki dan Adventa posebno, izradila litvanska umjetnica Jolita Vaitkutė koristeći dječje igračke, kuglice od vunene i druge elemente povezane sa zimom i praznicima, kako bi prenijela ugođaj topline i blagdanskih okupljanja. Brončanu medalju dobila je njemačka televizija ARD/DAS ERSTE za kampanju „Otvori jaje“ uoči Uskrsa 2021. Cilj je bio ocrtati različite krajolike s humorom, lakoćom, živošću i ljepotom nakon prve duge i hladne COVID zime.

Primjerice, uoči Olimpijskih igara u Pekingu, njemački ZDF napravio je dojmljivu kampanju s Adelinom pjesmom u potpisu i dobio brončanu nagradu za cjelokupnu kampanju. Srebrnu medalju osvojila je belgijska dokumentarna serija FC United o rasizmu u belgijskim klubovima. Kampanja je uključivala TV i radijske promocije, Facebook i Instagram videe, kolumne, priče i postove, kao i plaćenu kampanju na Facebooku i Instagramu. Video belgijske televizije VRT "Cyberbullying", o zlostavljanju preko društvenih mreža, dobio je brončanu medalju u kategoriji 4 – najkreativniji promotivni video.

3.3.4. Najbolje korištenje društvenih mreža

U kategoriji 10 – Best use of social media – nagradu za najbolje korištenje društvenih mreža osvojila je kampanja danske televizije DR „Ultraprfect“. Živimo u vremenu kada su društveni mediji preplavljeni novim idealima ljepote, što ubija samopouzdanje. Upravo zato je osmišljena ova kampanja s filterom koji ne uklanja pjegice, ne povećava oči i zapravo ništa ne mijenja, nego poručuje da su savršeni takvi kakvi jesu. Društvene mreže sve se više koriste za prenošenje povijesnih sadržaja mlađoj publici na interaktivan način. Njemačka javna televizija ARD nagrađena je za kampanju, „Throwback 89“. Radi se o interaktivnom putovanju kroz vrijeme prikazanom preko ključnog događaja prošloga stoljeća, pada Berlinskog zida. Zanimljiva je i kampanja njemačkih javnih servisa SWR i BR #ICHBINSOPHIESCHOLL /# IAMSOPHIESCHOLL, „Ja sam Sophie Scholl“. Otvoren je izmišljeni Instagram profil mlade njemačke studentice upravo na njezin stoti rođendan 2021. Na tom profilu može se pratiti 10

posljednjih mjeseci njezinog života borbe protiv nacističkog režima kroz sliku i video, u obliku feedova i priča. Oživljeni povijesni lik Sophie Scholl premašio je sva očekivanja i dosegnuo preko 900 000 pratitelja od kojih je 70% bilo mlađe od 34 godine. Uspješna kampanja donijela je veliku vidljivost SWR i BR i osigurala sredstva za prenošenje povijesnih sadržaja mlađoj publici.

3.4. CNN BREND

Kada je moćni businessman Ted Turner najavio osnivanje 24 satne informativne televizijske postaje, nitko nije vjerovao da će taj projekt zaživjeti. No, već nakon 374 dana, 1. lipnja 1980. stvoren je CNN (Küng-Shankleman, 2000: 77-105), potpuno drugačiji koncept televizije od svih dotadašnjih. Odmah je naglašena posebnost izvještavanja drugačija od dotadašnje: 24 satni servis koji emitira vijesti „non stop iz svih krajeva svijeta za cijeli svijet i to uživo s mjesta događaja“. I doista, punih 15 godina CNN je isporučivao 24 satni međunarodni news program. No, pojavom konkurencije BBC World i drugih info kanala, CNN je pomaknuo fokus na svoje internetske stranice za koje tvrdi da zauzimaju prvo mjesto s vijestima na internetu. CNN ima neobično otvoren, decentraliziran model poslovanja, koji privlači mnoge mlade novinare, koji za simboličnu satnicu imaju životnu priliku okušati se raditi za tu prestižnu medijsku kompaniju. CNN je ustanovio i novi model VJ novinara (Küng-Shankleman, 2000: 112), koji je danas prihvaćen u svim medijskim kućama, pa i na HRT-u. Takav info kanal koji nema pretplatu i nije osnovala država, ima potpuno drugačiji odnos prema političarima. Oni su tek jedna skupina dionika, koja ovisi o dobroj volji novinara i sretni su kad u talk showu CNN-a mogu postaviti agendu.

„Političari trebaju nas jer oni žele komunicirati s ljudima.“ (CNN interview cit. prema Küng-Shankleman, 2000: 115)

Turner je 1998. usvojio agresivniju kampanju s kablskim operaterima, što znači da operateri moraju uključiti CNN u paket koji daju domaćim pretplatnicima. Vizija i misija CNN-a svode se na pokrivenost i podjelu najnovijih vijesti, informiranje svijeta o svijetu, te biti globalna sila koja ujedinjuje svijet. CNN je klasičan primjer uspješnog poslovanja u natjecateljskom okruženju, koji je najveći uspjeh postigao za vrijeme Zaljevskog rata.

„CNN brend za nas je sve – puno više nego zbroj svih njegovih dijelova... jedan jedini, čist brend je put naprijed... Naš brend i naš ugled u ovih kratkih 17 godina do 1980 je, ja vjerujem jedan od razloga zašto uspijevamo osigurati pristup ljudima i mjestima gdje drugi ne uspijevaju. (Cramer, 1998. cit. prema Küng-Shankleman, 2000: 130)

CNN brend počiva na nekoliko vjerovanja: ne postoji nitko brži u otkrivanju udarnih vijesti i događaja, ne postoji nitko bolji za prijenose uživo s mjesta događaja, uvjerenost da CNN-ove vijesti utječu na tijek svjetskih događaja, ponos na dominaciju medijskim svijetom, vjerovanje da je CNN uspješniji od drugih, jer preuzima rizike i radi drugačije.

"CNN is the news". (Küng-Shankleman, 2000: 150)

3.5. AL JAZEERA BREND

Zanimljiv je slučaj Al Jazeera i naponi američkih vlasnika da dopru do arapske publike. U početku su naišli na probleme u sporazumijevanju i neverbalnoj komunikaciji. Goleme kulturološke razlike izazvale su, unatoč američkim naporima, veliku dozu nerazumijevanja i neprihvaćenosti. Američka neverbalna komunikacija nije bila dovoljna da angažira i uvjeri arapsku publiku. No, za vrijeme američke operacije u Iraku, Amerikanci su tražili novi način kako da komuniciraju s arapskom publikom. Ovaj put su bili mnogo vjerodostojniji i uvjerljiviji. „Problem nije mijenjanje arapskih televizijskih kanala, već prepoznavanje skrivenih kulturoloških pretpostavki koje su potkopavale američki nastup na al Jazeera i usvajanje njihovog stila kako bi se prilagodio arapskoj publici“. (Zayani, 2005: 200)

Promjena perspektive i pristupa učinila je Al Jazeerau moćnom i utjecajnom u svijetu. Tome je pridonijela državna politika, liberalizacija medija i ukidanje cenzure u Kataru, što je Al Jazeera dalo odriježene ruke i potpunu slobodu govora te utjecalo na katarske medije u cjelini. "Ne srameći se otvoriti najosjetljivija socijalna i politička pitanja katarska televizija Al Jazeera, postavlja novinarstvo novoga doba i slobode govora u arapskom svijetu. Zbog goleme popularnosti i dosega, Al Jazeera često postavlja agendu i upravo njezino izvještavanje odlučuje hoće li nešto postati priča ili ne." (Zayani, 2005: 1-10)

4. HRVATSKA RADIOTELEVIZIJA KAO BREND

4.1. IDENTITET

Hrvatska radio televizija europski je javni servis.

Nakon višestranačkih izbora odlukom Hrvatskog Sabora, Radio - televizija Zagreb preimenovana je 29. lipnja 1990. u Hrvatsku radioteleviziju. (Publikacija, 1991: 9) Prema toj odredbi Hrvatska radiotelevizija je složeno poduzeće kojem je svrha osigurati jedinstvo sustava proizvodnje, emitiranja i prijenosa radijskih i televizijskih programa koji su od državnog značaja. Tim zakonom određene su i programske obveze HRT-a. „Programi su dužni istinito, objektivno i pravodobno obavještavati javnost o političkim, gospodarskim, kulturnim, sportskim i drugim događajima u zemlji i inozemstvu“. (Publikacija, 1991: 9)

Zastupnički dom Hrvatskoga sabora donio je 2001. novi Zakon o Hrvatskoj radioteleviziji. Hrvatska radiotelevizija djeluje kao javna ustanova. Prema Zakonu o HRT (NN 17/2001), Hrvatska radiotelevizija je pravna osoba koja ima status javne ustanove čije se ustrojstvo i način rada uređuju ovim Zakonom i propisima donesenim na temelju njega. Osnivač javne ustanove Hrvatska radiotelevizija je Republika Hrvatska. Djelatnost HRT-a je proizvodnja i emitiranje radijskoga i televizijskog programa, koje ostvaruje na pet TV kanala, uz 3 nacionalne i 8 regionalnih radio postaja, osam regionalnih centara. Nudi pregršt različitih informativnih, dokumentarnih, dramskih, dječjih, znanstvenih i zabavnih sadržaja. Od 1997. nacionalni radijski i tv programi emitiraju se digitalno preko satelita za cijeli Europu, a dva međunarodna programa, program HRT-Glas Hrvatske i HRT Int. Program za Hrvate izvan RH dostupni su putem satelita u cijeloj Europi, a putem multimedijske usluge HRTi u cijelome svijetu. Osim toga, HRT u svom sastavu ima i Simfonijski, Jazz i Tamburaški orkestar te Zbor. Simfonijski orkestar HRT-a postao je zaslužni promicatelj hrvatske kulture u svijetu. (https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_03_17_308.html, posjećeno 15.04.2023)

Ovlasti organizacijskih jedinica utvrđuju se Statutom HRT-a. Tijela HRT-a su: Glavni ravnatelj HRT-a, Ravnateljstvo HRT-a, Nadzorni odbor HRT-a i Programsko vijeće HRT-a. Godine 2000. Hrvatska radiotelevizija prestaje biti jedina televizija u Hrvatskoj. Dolazi najprije Nova TV, zatim,

RTL, pa N1. Komercijalni televizijski kanali donose nove stilove novinarstva i utječu na medijski okoliš u kome državna televizija postaje javni servis (Car, 2007.)

Na HRT se primjenjuju i odredbe Zakona o elektroničkim medijima. Prema izmjenama i dopunama Zakona iz 2012. glavni ravnatelj HRT-a upravlja te vodi poslovanje HRT-a, odlučuje o raspolaganju imovinom, predlaže Nadzornom odboru HRT-a Statut HRT-a koji potvrđuje Hrvatski sabor, donosi opće akte HRT-a, predlaže Nadzornom odboru HRT-a program rada HRT-a, financijski plan HRT-a te njegovu promjenu. Nadzorni odbor HRT-a ima pet članova. Četiri člana Nadzornog odbora HRT-a imenuje i razrješava Hrvatski sabor, a jedan član je predstavnik radnika. (Izdanje: NN 76/2012)

"Nadzorni odbor HRT-a: na prijedlog Glavnog ravnatelja HRT-a donosi Statut HRT-a uz potvrdu Hrvatskoga sabora, nadzire poslovanje HRT-a i usklađenost poslovanja sa zakonima te provedbu odredaba Zakona koje se odnose na zakonito korištenje sredstava pristojbe i drugih prihoda, pokreće postupak za razrješenje Glavnog ravnatelja HRT-a, prihvaća financijski plan i njegov rebalans te završni račun HRT-a, daje suglasnost na odluku o donošenju općeg akta o financijskom poslovanju HRT-a te općeg akta o plaćama i drugim materijalnim pravima radnika HRT-a." (<https://o-nama.hrt.hr/organizacija/nadzorni-odbor-hrt-a-3712>, posjećeno 18.04.2023.)

Programsko vijeće HRT-a zastupa i štiti interes javnosti provođenjem nadzora programa i unapređenjem radijskog i audiovizualnog programa, te drugih audio i audiovizualnih te multimedijских usluga. Ima 11 članova, koje bira i razrješava Hrvatski sabor. Dva člana Vijeća HRT-a biraju i razrješavaju novinari i drugi zaposlenici HRT-a koji kreativno sudjeluju u stvaranju programa HRT-a. Vijeće HRT-a prati provedbu programskih načela i obveza utvrđenih zakonom, pisano upozorava Ravnateljstvo HRT-a i glavne urednike na HRT-u, a upozorenje dostavlja na znanje Nadzornom odboru HRT-a. Vijeće HRT-a sastaje se u pravilu jednom svaka tri mjeseca, a najmanje jedanput godišnje podnosi izvješće Hrvatskome saboru o svom radu i o provedbi programskih načela i obveza HRT-a utvrđenih zakonom i Ugovorom. (<https://o-nama.hrt.hr/organizacija/programsko-vijece-hrt-a-4333>, posjećeno 18.04.2023)

4.2. MISIJA I VIZIJA

Hrvatska radiotelevizija dio je europske kulturne stečevine javnih medijskih servisa. Svojim kvalitetnim, vjerodostojnim i raznolikim programom i uslugama Hrvatska radiotelevizija čuva i promiče europske vrijednosti i temeljna ljudska prava, nacionalne i kulturne vrijednosti te pridonosi stvaranju suvremenoga hrvatskog društva.

Misijski ciljevi HRT-a su:

stvarati vrijednosti za društvo i pojedinca, čuvati, njegovati i promicati nacionalni identitet i kulturu, promicati civilno društvo i temelje demokracije, poštovati različitosti i poticati toleranciju, promicati znanje i obrazovanje, sudjelovati u kulturnome obogaćivanju i oslobađanju potencijala, promicati povezivanje Republike Hrvatske s Hrvatima izvan domovine, poticati kreativnost i inovativnost, poticati poduzetništvo, poticati solidarnost i humanost, promicati medijsku kulturu i pismenost te sudjelovati u njihovu unaprjeđivanju predstavljati Hrvatsku, njezine pokrajine i građane, očuvati i jačati povjerenje javnosti prema javnome medijskom servisu. Hrvatska radiotelevizija promiče univerzalnost, neovisnost, izvrsnost i inovativnost, raznolikost te odgovornost prema javnosti. (<https://o-nama.hrt.hr/hrt/o-hrt-0-1041>, posjećeno 18.04.2023.)

Na stranicama HRT-a nije navedena vizija upravljanja.

4.3. PREDNOSTI HRT-a

4.3.1. Kriterij izvrsnosti

HRT kao jedini hrvatski javni servis ima pristojbu i druge vrijedne resurse (arhiv, tehničku opremu, ljudske potencijale...), čime je u prednosti pred ostalim medijima. Istodobno, HRT ima i veliku odgovornost u cjeloživotnom učenju svoje publike – građanima osigurati sadržaje koji će im pomoći da budu osposobljeni za pristup, analizu, kritičko vrednovanje, komuniciranje o važnim temama, problemima, događajima, procesima kao i o agendama koji se njima promiču. Uloga javnog medijskog servisa jest ta da odgoji i obrazuje građane za kritičko vrednovanje raznih sadržaja kojima su izloženi, kritički osvrt na vlasnike medija i sadržaje koje objavljuju.

"Zadaća je ravnatelja JMS i uprave osigurati visoku razinu profesionalnosti, najstručniji i najkreativniji ljudski kapital te izvrsne tehničke i materijalne uvjete,

kao i ostale resurse za proizvodnju visokokvalitetnih novinarskih i ostalih medijskih sadržaja i usluga. Građani ga trebaju podržati ne samo plaćanjem pristojbe čime se omogućava financijska neovisnost, već i inzistiranjem da regulatorna tijela budu izabrana isključivo prema meritokratskim kriterijima te da visoka profesionalnost i etičnost budu jedini kriterij, a svaki amaterizam, trivijalnost, senzacionalizam, nepotizam i korupcija iskorijenjeni. "(Car i Osmančević, 2021: 42-45)

Javni servis je ustrojen na načelima demokracije. Javnost ga nadzire, financira ali na neki način i kontrolira, budući da su građani slobodni vrednovati program javnog servisa. (Leksikon, 2006:38)

Hrvatska radiotelevizija punopravni je član Europske unije radiotelevizija (EBU). European Broadcasting Eurovizija je najveći proizvođač i distributer vrhunskih sportskih i informativnih sadržaja te zabavnih, glazbenih i sadržaja s područja kulture, a Euroradio glazbenom razmjenom, promicanjem digitalnoga i hibridnoga radija te profesionalnim umrežavanjem jamči opstanak radija u multimedijiskome okruženju. (<https://o-nama.hrt.hr/hrt/o-hrt-u-774>, posjećeno 23.04.2023.)

4.3.2. Tehničke prednosti

U svibnju je započeto emitiranje trosatnoga programa namijenjena hrvatskim iseljenicima u Sjevernoj Americi. Počeci automatizacije emitiranja radijskoga programa, prvo automatizirano emitiranje noćnoga programa HR3 – Euroclassic Notturmo. U svibnju 2002. su u Domu HRT-a i na odašiljačkome objektu Sljeme proradili DVB-T odašiljači za digitalno emitiranje televizijskoga programa. Hrvatski radio i Hrvatska televizija stavili su u funkciju I-News, sustav za digitalno prikupljanje, obradu i proizvodnju vijesti, a Hrvatski radio započeo je s proizvodnjom bez magnetofonskih vrpca. 2003. sagrađena je mreža Hrvatskoga radija i Hrvatske televizije TEHNET– za proizvodnju, emitiranje, digitalizaciju i arhiviranje, koja je omogućila potpuni prelazak na proizvodnju bez magnetofonskih vrpca. (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=2000>, posjećeno 18.04.2023.)

Na novoj digitalnoj ENG opremi za snimanje i reprodukciju počinje digitalna proizvodnja za potrebe Informativnoga programa Hrvatske televizije. Iste godine pušten je u rad sustav za digitalizaciju audio materijala i digitalna arhiva Hrvatskoga radija. 2006. – u završnoj fazi

digitalizacije Informativnoga programa otvoreni su novi desk i studio Informativnoga programa, a središnji Dnevnik prvi je put emitiran u digitalnoj tehnologiji. Osobama oštećenoga sluha omogućeno je praćenje podnevnoga i središnjega Dnevnika s pomoću titlova koji se aktiviraju biranjem broja 888 na teletekstu. U jesen 2014. – televizijski studiji Angel Miladinov i Anton Marti započinju sa snimanjem u HDTV tehnologiji. Prvi projekt koji se u potpunosti realizira u toj tehnologiji je The Voice – Najljepši glas Hrvatske. U rad je pušten televizijski studio 8 opremljen virtualnom scenom, a u funkciju ulazi prva Ultra HD (4K) kamera, kojom se snima dokumentarno igrani film Republika. (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=2010>, posjećeno 20.04.2023.)

U HRT-ovim centrima uvedena je digitalna proizvodnja programa u visokoj (HD) kvaliteti. Započinju pripreme za automatizaciju televizijskoga emitiranja. Usluga HRTi od 2015. gledanje i slušanje radijskih i televizijskih programa uživo, pregled sadržaja s vremenskim odmakom, proširenu bazu radijskih i televizijskih emisija na zahtjev, snimanje odabranih sadržaja, odgođeno gledanje i slušanje emitiranih sadržaja, pregled servisnih informacija te interaktivnu komunikaciju putem društvenih mreža. Dostupna je na svim uređajima spojenima na internet. Četvrti program Hrvatske televizije dostupan je u Europi putem satelita, a u cijelome svijetu putem multimedijske platforme HRTi. (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=2010>, posjećeno 20.04.2023.)

Stranica za djecu juhuhu.hr te obrazovna mrežna stranica skolski.hr pokrenuta je 2016. i odigrala je veliku ulogu u tijeku pandemije. U prosincu 2016. predstavljena je mrežna stranica Glasovi vremena posvećena slavnoj zagrebačkoj spikerskoj školi. Cilj je upozoriti na važnost očuvanja pravilnoga govora u elektroničkim medijima i podsjetiti na doprinos koji su svojim radom dali pripadnici zagrebačke spikerske škole. Na stranici www.hrt.hr može se pronaći popis ključnih spikera HRT-a od 1926. do danas. Arhiva televizijskoga programa, arhiva radijskoga programa i zbirka notnih zapisa glazbene proizvodnje 25. svibnja 2012. dobili su status kulturnog dobra. (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=2010>, posjećeno 03.04.2023.)

Godine 2013. stupio je na snagu Ugovor sklopljen između Hrvatske radiotelevizije i Vlade Republike Hrvatske. Hrvatska se radiotelevizija organizira u četiri programske jedinice (Program, Produkcija, Tehnologija, Poslovanje), a proizvodnja radijskoga i televizijskoga programa se povezuju. pokrenut je portal radio.hrt.hr, usluga Radio na zahtjev (Slušaonica), a stranice lokalnih

radijskih programa postavljene su kao lokalni portali. (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=2010>, posjećeno 15.04.2023.)

Kao odgovor publici koja se zbog pandemije korona virusa i potresa u Zagrebu zaželjela kvalitetnih programa uživo 19. rujna 2020. pokrenut je veliki ljetni projekt "Sunčana strana Prisavlja". Na novoj ljetnoj pozornici, na travnjaku s južne strane zgrade HRT-a podignuta je scenska konstrukcija open-air pozornice. U samo tri ljetna mjeseca organizirano je niz glazbenih, filmskih i zabavnih večeri, uz nastupe svih orkestara HRT-a (Simfonijskog, Tamburaškog i Zbora HRT-a, Jazz ansambla) s brojnim gostima. (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=2020>, posjećeno 13.04.2023.)

Nakon 30 godina duge povijesti, "Dnevnik" je iz malog studija od svega 50-ak kvadrata 2020. prešao u četiri puta veći Studio 12 Informativnog programa, a prva emitirana emisija bio je središnji večernji Dnevnik 2. „Studio koristi najmodernije tehnologije: od video zidova, "spiderman" kamera s daljinskim upravljanjem, grafičkim sustavom za "proširenu stvarnost" kakav upotrebljava većina europskih i svjetskih televizija, do STYPE tracking systema, hrvatskog proizvoda, jednog od najboljih svjetskih proizvoda u tom segmentu televizijske tehnike.“ (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=2020>, posjećeno 14.04.2023.)

4.3.3. Dominacija programa

U dugoj povijesti HRT-a osim redovitog svakodnevnog programa realizirane su bezbrojne emisije i veliki projekti, kojih se rado prisjećamo poput Malog i Velog mesta, Glembajevih, Gruntovčana ili pak odličnih kvizova koji su i danas dobar mamac za mlađu publiku. No, ako se vratimo u prošlost, jasno je da je TV Zagreb već u samim počecima pokazivala odvažnost u svom djelovanju. Primjerice, da bi se afirmirala aktivnost V. konferencije nesvrstanih Radio – televizija Zagreb prenosila je konferenciju sa Šri Lanke i program za cijelu Jugoslaviju punih 15 dana. Godine 1979. prenose se mediteranske igre iz TV centra Split i pokrivaju kombiniranim prijenosom pet borilišta. Slijede zatim projekti Zimskih olimpijskih igara u Sarajevu i Univerzijade u Zagrebu kada je televizija Zagreb svojim programom pridonijela prodoru Zagreba i Hrvatske u Europu i svijet. Zagreb je 1989. sjedište Eurosonga, odnosno izbora najbolje pjesme Europe. U tom prijenosu

primijenjeni su tehnički noviteti i realizacija programa s 11 kamera. (Publikacija 65-35, 1991: 8) Prijenos Eurosonga preuzelo je 37 televizijskih stanica, a pratilo ga je više od milijardu gledatelja. (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=1990>)

Upravo uoči Eurosonga proradio je Teletext na 1. kanalu Hrvatske televizije. Procjenjuje se da je u to vrijeme u Hrvatskoj bilo oko 150 000 teletext dekodera. (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=1990>, posjećeno 15.03.2023.)

U vrijeme Domovinskog rata, vijesti s bojišnice prenose kamere i vrijedni snimatelji i novinari. Mnogi od njih izgubili su život pokušavajući poslati izvještaj s okupiranih područja. Gordan Lederer, Žarko Kaić, smrtno su stradali tijekom snimateljskog zadatka. Godine 1994. pokrenut je HRT web, najznačajniji mrežni portal u Hrvatskoj na kome su se mogle pratiti vijesti. Uslijedio je iste godine posjet pape Ivana Pavla Drugoga koji je bio iznimno težak zadatak. „Tada je prvi put u povijesti praćenja Svetoga Oca, slikom iz televizijskoga reporterskoga vozila ispred papamobila i slikom iz helikoptera, u izravnome televizijskom prijenosu cijelim putem praćena svečana kolona, od zračne luke do rezidencije. Dan poslije toga sa zagrebačkoga Hipodroma prenošena je i najposjećenija misa u hrvatskoj povijesti.“ (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=1990>, posjećeno 15.03.2023.)

Nakon prelaska na digitalnu tehnologiju puštena je u pogon EBU-ova zemaljska satelitska postaja za razmjenu programa s Eurovizijom. Hrvatska radiotelevizija višestruko je povećala broj satelitskih kanala za razmjenu programa s Eurovizijom. (<https://obljetnica.hrt.hr/vremeplov?g=1990>, posjećeno 15.03.2023.)

Pojava komercijalnih televizija, potaknula je i javni servis na provjeravanje gledanosti svojih emisija i pažljivije slaganje programa, što nije jednostavan zadatak. Ne radi se tek o pukom redanju emisija, nego pokušaju da se što više udovolji zahtjevima publike, „uzimajući u obzir raspoloženje publike, kulturnu tradiciju okoline u kojoj djeluje, te komercijalne i programske trendove“. (Matković, 2013: 25)

Pri tome, javni servis ispunjavajući tri svoje osnovne uloge, ne bi trebao spuštati ljestvicu izvrsnosti i podilaziti samo trendovima gledanosti. Još na početku novog tisućljeća direktorica centra za kompeticije i medijsku industriju Lucy Küng- Shankleman piše studijsku knjigu „Inside

the BBC and CNN“ upozoravajući na taktonske promjene s kojima se suočavaju javni medijski servisi. Viktorija Car 2007. u *Medijskim istraživanjima* govori o Konvergiranom javnom servisu.

„... Svoju publiku ustrojava kao javnost, nasuprot komercijalnim medijima koji svoju publiku prihvaćaju kao potrošače pa je njihov program, sadržaj ili usluga, i rađen sa zadaćom da određenom proizvodu ili usluzi priskrbe tržište, a medijskoj kući profit... Pri tome javni medijski servis doživljavaju kao anomaliju na tržišnom prostoru i pribjegavaju popularizaciji sadržaja (sapunice, kvizovi, reality show...), snižavanju kriterija i prilagođavanju širim masama, sve u cilju veće gledanosti i komercijalizacije.“ (Car, 2007:118-125)

Zbog svega toga nameće se potreba za reorganizacijom javnog servisa. Ona treba ići u smjeru digitalizacije i svekolike dostupnosti različitim publikama na različitim ekranima, a s druge strane sadržajno u poplavi informacija i fake newsa, javnom medijskom servisu ostaje uloga korektiva i osposobljavanja publike za medijsku pismenost. „Taj bi javni medijski servis enciklopedijskog tipa“, uz aktualne vijesti i informacije, nudio i kvalitetne dramske i zabavne sadržaje, dokumentarne, povijesne, kulturne, preglede političkih prilika i sve ono što pomaže jačanje građanske kulture.“ (Car, 2007. u *Medijska istraživanja*)

Prof. dr.sc. Tena Perišin govori o transformaciji nakon 2012. (Perišin, 2013. u *Politička misao*), kada su osim Programa ustrojene tri cjeline: Proizvodnja, Poslovanje i Tehnologija. U to vrijeme je upravo zalaganjem prof. Perišin oformljen News Media Service koji je trebao omogućiti bolji javni info servis i dati veći poticaj razvoju HTV 4 kao info kanala, povezati ga s radijskim vijestima i webom. Taj pilot projekt nije zaživio. (Perišin, 2013. u *Politička misao*)

4.4. KOMUNIKACIJA BRENDA

Hrvatska radiotelevizija ima posebnu radnu jedinicu Komunikacije, koja je osnovana kako bi upravljala unutarnjom i vanjskom komunikacijom. Temeljni cilj svih aktivnosti Radne jedinice Komunikacije jest komunikacija s korisnicima usluga Hrvatske radiotelevizije, odnosno slušateljima i gledateljima njezinih programa te čitateljima njezinih mrežnih stranica, te s njezinim zaposlenicima. Radna jedinica Komunikacije sastoji se od triju služba: Službe za unutrašnje komunikacije, Službe za vanjske komunikacije i Službe za promociju programskih sadržaja. U okviru Radne jedinice Komunikacije djeluje i Kontaktni centar Hrvatske radiotelevizije. „U okviru Radne jedinice Komunikacije kao samostalni i neovisni zastupnik korisnika usluga Hrvatske

radiotelevizije (njegovih gledatelja i slušatelja te čitatelja njegovih mrežnih stranica) radi i povjerenik za korisnike“. (<https://o-nama.hrt.hr/organizacija/komunikacije-hrvatske-radiotelevizije-3704>, posjećeno 15.03. 2023) Odjel djeluje u sklopu Radne jedinice Marketing i komunikacije kao jedan dio Poslovne jedinice Poslovanje i nije pod izravnom ingerencijom Glavnoga Ravnatelja.

Funkcija korporativnih komunikacija trebala bi koristiti karakteristike brenda interno za informiranje zaposlenika, pozicioniranje tvrtke o različitim pitanjima, za podršku promjenama, naglašavanje vjerodostojnosti u krizi i za usmjeravanje ponašanja. Treba izraditi godišnji, mjerljivi PR plan, utemeljen na obećanjima brenda marke, s ciljevima oblikovanja ključne publike, percepcije vodstva, veze s kupcima, tržištem inovativnost i izgradnji korporativne odgovornosti.“ (Clifton, Simons i dr, 2003:154-155)

4.5. VRIJEDNOST BRENDATA

Na internetskim stranicama Hrvatske radiotelevizije navodi se što sve proizvodi Hrvatska radiotelevizija.

“Kao neovisni javni medijski servis Hrvatska radiotelevizija svojim radom i programskim sadržajima obvezna je informirati javnost o radu državnih i javnih institucija te svim temama bitnima za Republiku Hrvatsku i društvo u cijelosti, ali i čuvati nacionalni identitet, jezik i kulturu, poticati razvoj civilnoga društva i demokracije, promicati snošljivost i poštovanje različitosti, podržavati poduzetništvo te poticati solidarnost i humanost. Te društveno važne zadaće Hrvatska radiotelevizija svakodnevno ispunjava brojnim javnim medijskim sadržajima kojima obrazuje, informira i zabavlja svoje korisnike.“ (www.hrt.hr)

Hrvatska radiotelevizija emitira programske sadržaje na četirima nacionalnim televizijskim programima i ukupno 12 radijskih programa. Svi su vlastiti programski sadržaji bez posebne dodatne naknade od 2015. godine dostupni korisnicima u bilo koje vrijeme i s pomoću multimedijske usluge HRTi. Usto Hrvatska radiotelevizija svakodnevno osigurava informativne i brojne druge sadržaje i na svojem teletekstu te mrežnim stranicama www.hrt.hr. Unutar Hrvatske radiotelevizije djeluju Simfonijski orkestar, Jazz orkestar, Tamburaški orkestar te Zbor Hrvatske

radiotelevizije koji svojim nastupima u domovini i svijetu daju vrijedan doprinos njegovanju i promicanju hrvatske glazbene kulture.

Važan doprinos čuvanju hrvatskoga identiteta i kulture Hrvatska radiotelevizija daje i svojom bogatom arhivskom građom koju čini 250 000 sati audiovizualnih zapisa, 100 000 sati radijskih zapisa, 30 000 notnih zapisa i 30 000 knjiga. Neprocjenjivo arhivsko blago je zakonom zaštićeno, ali ne i digitalizirano niti su riješena autorska prava. Tisuće sati vrijednog arhivskog materijala, koji oslikavaju našu prošlost, zaslužuju dostojno zbrinjavanje. Hrvatska radiotelevizija svakodnevno prenosi najvažnije političke i društvene događaje, vjerske proslave većinskih, ali i manjinskih vjerskih zajednica, vodi javne rasprave o ključnim pitanjima u državi, prenosi sportske događaje, promiče hrvatske natjecatelje u manje atraktivnim sportovima, snima i sufinancira domaće dramske serije i filmove, promiče kulturnu baštinu i ekološku svijest. Kao javni medijski servis jedina ima obrazovni, znanstveni, religijski i kulturni program te program za manjine i iseljeništvo. Tijekom godine na četirima nacionalnim televizijskim programima Hrvatska radiotelevizija emitira se 2 015 056 minuta, odnosno 33 584 sata programa. Hrvatska televizija (HRT – HTV) godišnje emitira 553 054 minute informativnoga, 54 012 minute dječjega, 91 390 minuta znanstveno obrazovnoga, 80 604 minute dokumentarnoga, 41 242 minute dramskoga, 99 137 minuta kulturnoga i 22 419 minuta religijskoga programa. (<https://o-nama.hrt.hr/pristojba/pristojba-4431>, posjećeno 15.03.2023)

4.5.1. Raspodjela novca od mjesečne pristojbe

Javni medijski servis financira se iz pristojbe koja se nije mijenjala od 2012. i iznosi 10,62 eura mjesečno. (<https://o-nama.hrt.hr/pristojba/pristojba-4431>, posjećeno 15.03.2023)

Sukladno Zakonu 2 % sredstava dobivenih prikupljanjem pristojbe uplaćuje se Hrvatskomu audiovizualnom centru (HAVC), a 3 % u Fond za poticanje pluralizma i raznovrsnosti medija. 7,26 EUR (68,4 %) izdvaja se za troškove proizvodnje programa. 1,24 EUR (11,7 %) za emitiranje uključujući i izdvajanja za Odašiljače i veze (OiV), Hrvatsko društvo skladatelja (HDS), Hrvatsku udrugu za zaštitu izvođačkih prava (HUZIP) i Udrugu za zaštitu, prikupljanje i raspodjelu naknada fonogramskih prava ZAPRAF. Oko 4,5% izdvaja se za zakonska davanja (Fond za poticanje pluralizma i raznovrsnosti medija, Vijeće za elektroničke medije i Hrvatski audiovizualni centar).

Nešto manje ide na troškove aktivnosti organizacijskih jedinica Hrvatske radiotelevizije koje su povezane s obavljanjem javne djelatnosti te 11 % izdvaja se za troškove poslovanja.

Približno 30 % ukupnih rashoda Hrvatske radiotelevizije izdvaja se za kreativnu i kulturnu industriju, a među njima su naknade za autorska i izvođačka prava, troškovi nabave programskih sadržaja, naknade za rad vanjskih suradnika angažiranih u proizvodnji programa i sl. Budući da su sredstva prikupljena mjesečnom pristojbom nedostatna za financiranje djelatnosti pružanja javnih usluga utvrđenih Zakonom o Hrvatskoj radioteleviziji, HRT se koristi najvećim dijelom svojih komercijalnih prihoda za sufinanciranje javnih usluga. (<https://o-nama.hrt.hr/pristojba/pristojba-4431>, posjećeno 15.03.2023)

4.6. MOGUĆNOST UNAPREĐENJA

Mogućnosti unapređenja zapravo mogu biti odgovori na pitanja o tome: kakvo je ukupno iskustvo koje kupci imaju o HRT-u? Koliko je jasna šarolika ponuda bogatog programa? Koliko je vrijedna gledateljima? U kojoj se mjeri zadovoljava očekivanja i obećanje?

Analiza programa može identificirati glavni diskurs od kojeg je on strukturiran, ali ne može sama po sebi odrediti diskurs koji će gledatelj staviti na njega kako bi ga pretvorio u tekst koji ima značenje za njega ili nju. (Fiske, 2006.: 15)

Edvinsson tvrdi kako korporaciju nećemo smatrati velikom na osnovu broja ljudi koji za nju rade i kako korporacijska budućnost ide za kvalitetom koju proizvodi mnoštvo malih timova. Također, nakon što je kultura uspostavljena, osnivač igra važnu ulogu u ispravljanju kulturne disfunkcije, (Fiske, 2006) što uključuje prepoznavanje i poduzimanje radnji ako je organizacija ugrožena jer su elementi njezine kulture postali neprilagođeni.

„U ekonomiji znanja organizacije se moraju ponovno stvoriti u obliku inteligentnih poduzetništava.“ (Edvinsson, 2002: 154)

Uvodi pojam Intelligent Enterprise (Edvinsson, 2002: 154) koji su još 90-tih godina prošloga stoljeća predstavili James Brian Quinn i Peter Senge, tvrdeći kako je učenje ključni čimbenik uspjeha organizacije. Također, bitan je odnos prema zaposlenicima, dati im prostor, slobodu izražavanja interesa i sposobnosti. Nužno je, osim ulaganja u znanje, stvaranje intelektualno izazovne okoline, koja će razvijati kreativnost i inovativnost zaposlenika.

„Organizacije se trebaju brinuti za svoje vlastiti Einsteine, razvijati i poticati inovaciju, dozvoliti ljudima da uvide u čemu su dobri i na tome raditi... Traži se novi pristup i traženje novih perspektiva i niša djelovanja.“ (Edvinsson, 2002: 212-220)

Ono što dobre tvrtke razlikuje od ostalih njihova je mogućnost stvaranja održive vrijednosti , a način rješavanja trenutnih problema „imat će velik utjecaj na to hoće li postati markama sutrašnjice“ (Edvinsson, 2002 :99) Činjenica jest da je Hrvatska radiotelevizija veliki brend koji je ustrojen prema načelima poslovanja iz prošlog stoljeća, iako se zakonski više puta osuvremenjivao. Marketinški stručnjaci u sličnim situacijama predlažu prije svega utvrđivanje trenutne pozicije i vrijednosti. Zatim treba osmisliti „NOVO iskustvo“ (Clifton, R; Simons, J. i sur., 2003) koje će dosljedno isporučivati ciljanim skupinama. Nadalje, treba se zapitati kako stvoriti konkurentsku prednost? Kako poboljšati vlastiti proizvod te istaknuti i pokazati njegove vrijednosti. Koje procese poboljšati, eliminirati ili dodati? Definirati ciljanu publiku, što brend za njih predstavlja i što obećava. Potrebno je također pripremiti menadžere da svojim primjerom demonstriraju svoju predanost obećanju. Razviti obuku "on-brand" koja će emocionalno angažirati menadžere i zaposlenike i opremiti ih znanjem i vještinama za ispunjenje obećanja i komuniciranje s drugim zaposlenicima i javnostima.

„Periodično osvježavanje i nadogradnja osiguravaju aktualnost ponude, usklađivanje s očekivanjima ciljnih skupina i učinkovitu borbu protiv konkurentskih prijatelja. Korištenje brand management iceberga omogućuje višim menadžerima da usklade ljude, procese i proizvode organizacije s brendom i stvore dodanu vrijednosti.“ (Clifton, Simons i dr, 2003: 111)

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

5.1. NACRT ISTRAŽIVANJA

5.1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je Hrvatska radiotelevizija kao jedini javni servis koji emitira program na pet tv kanala i četiri radijska, na platformi HRTi i na društvenim mrežama. Kao iznimno važna institucija, koji ima golem utjecaj, ljudstvo i resurse, te jedinstvenu zakonom zaštićenu arhivsku građu, predstavlja ne samo jedinstven medijski, nego i hrvatski brend. Pojavom komercijalnih televizija, te ubrzanim tehnološkim napretkom, fokus javnosti se pomaknuo i raspršio. Ostalo je vidjeti kakva je budućnost javne nacionalne televizije u novim okolnostima.

5.1.2. Istraživačko pitanje i hipoteze

Istraživačko pitanje ovog rada jest je li Hrvatska radiotelevizija brend?

Hipoteze:

H1. Hrvatska radiotelevizija je najdugovječnija televizija, koja ima sve preduvjete postati regionalni brend

H2. Hrvatska radiotelevizija ispunjava sve odlike javnog medijskog servisa

H3. Pretplata nije najbolji način financiranja i opstanka javnog servisa

H4. HRT se dobro snašao u novom digitalnom dobu

H5. HRT testira prednost i lojalnost gledatelja

5.1.3. Svrha i cilj istraživanja

U vezi sa opisanim predmetom istraživanja, istraživačkim pitanjem i postavljenim hipotezama postavljeni su i svrha i cilj ovog istraživanja. Cilj ovog rada je primjenom istraživačkih metoda utvrditi trenutno stanje, prikazati značaj javne ustanove u odnosu na ostale, istaknuti njezin utjecaj koji ima u Hrvatskoj i regiji, uz preporuke za bolje snalaženje i pozicioniranje u novom digitalnom dobu.

5.2. METODOLOGIJA

U radu je korištena metoda strukturiranog intervjua. Strukturirani intervjui su vrsta intervjua koji ima unaprijed utvrđeni redoslijed i plan. Tijekom pripreme intervjua smišljaju se pitanja koja će se postaviti ispitanicima. Takva vrsta intervjua omogućava sistemsko prikupljanje informacija, a prednost je da svi ispitanici odgovaraju na ista pitanja što omogućava jednak tretman i veću objektivnost kod intervjuiranja. Strukturirani intervjui odabran je u ovom radu upravo zbog njegovih prednosti, a sastojao se od devet pitanja koja su postavljena svim sugovornicima. Sedam sudionika odgovorilo je na pitanja online, dok je s dvoje obavljen razgovor uživo.

Kako bi se dobila objektivnija slika o trenutnom stanju, u rad su uvršteni rezultati anketnog istraživanja koje je za HRT provela agencija IPSOS.

5.2.1. Sugovornici

Istraživanje je provedeno tijekom siječnja, veljače i ožujka 2023., a uzorak čine tri sugovornice koje su odabrane, jer su sudjelovale u samim počecima Hrvatske radiotelevizije. Zatim, novinari i stručnjaci koji su se bavili ili se trenutno bave televizijom iznutra i izvana te trenutno najvažniji menadžeri kuće. U nastavku je popis sugovornika sa trenutnom ulogom zbog koje su odabrani za istraživanje.

1. Vesna Spinčić Prelog – spikerica i voditeljica u mirovini
2. Željka Fattorini – spikerica i voditeljica u mirovini
3. Ksenija Urličić- nekadašnja urednica Zabavnog programa i pokretačica „Dore“ u mirovini
4. Mirjana Rakić, novinarka- mentor u mirovini
5. Damir Matković, novinar -mentor u mirovini
6. Mirko Galić- bivši ravnatelj HRT-a, kolumnist Večernjeg lista
7. Zdravko Kedžo, predsjednik Programskog Vijeća HRT-a
8. Marija Nemčić, Ravnateljica programa HRT-a
9. Robert Šveb, Glavni ravnatelj HRT-a

5.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Strukturirani intervjui koje sam provodila u sklopu istraživanja tematski su podijeljeni na dva djela. Prvi dio intervjua sastojao se od seta pitanja kojima sam pokušala saznati subjektivno mišljenje sugovornika o Hrvatskoj radio- televiziji u vrijeme kad su u njoj radili i stvarali. Drugi dio intervjua činila su pitanja koja su objektivnija i pomoću kojih su ovi relevantni sugovornici dali odgovore na pitanja je li HRT brend, koje su njegove prednost i nedostaci u odnosu na konkurenciju te što bi trebalo poboljšati kako bi se održao.

5.3.1. Subjektivni odnos nekadašnjih zaposlenika prema HRT-u

Intervjuima sam dobila veoma slične odgovore kad je riječ o subjektivnom odnosu zaposlenika prema HRT-a. Sugovornici su ponosni na svoje doprinose razvoju HRT-a. Svi navode kako je u počecima kolektiv bio mali, kako su se svi poznavali i međusobno pomagali, postupno napredovali i neprestano učili. Većina je bila svjesna da sudjeluje u stvaranju nečega novoga, ali s neobičnom

dozom skromnosti. Sve je zapravo bilo drugačije. Postojala je tada samo jedna televizija i jedan program.

U svojim počecima televiziju nismo promatrali ni razumijevali kao BREND. Bio je to sasvim novi medij. Brend je bila tvornica keksa ili tvornica automobila. ⁵(Sugovornica 1)

Kao 12-godišnja djevojčica bila sam impresionirana studijem – nevelikom dvoranom u Jurišićevoj 4 koja je djelovala moćno zbog jakog svjetla, naguranih kamera i kablova i glasne tišine dok sam izgovarala tekst najave tada za dječje emisije ⁶(Sugovornica 2)

Moja prva sjećanja vezana su za tzv. Rund salu u JURISIĆEVOJ 2, a potom za moje prvu najavu u malom, skućenom studiju, s ogromnom , danas zastarjelom kamerom, u Šubićevoj 20. Zastrašujuće, prijeteće crveno svjetlo, trema i vlažni dlanovi. Sjećam se velike potpore, koju mi je u tim prvim danima pružala legendarna Gordana Bonetti. Vladala je topla, gotovo obiteljska atmosfera. ⁷ (Sugovornica 3)

Sugovornici ističu kako su na počecima stvaranja Hrvatske radiotelevizije puno učili, ali i postupno napredovali. Cijenila se profesionalnost novinara i montažera. Trebalo je najmanje godinu dana da bi novinar sam počeo čitati vijesti koje je napisao. Tehnički je bilo veoma zahtjevno napraviti novinarski prilog, radilo se na filmu s tada dostupnim tehničkim mogućnostima. Za snimanje priloga od minute i 30 sekundi išlo se s rolicom filma od 50 metara, trebalo se dobro pripremiti, a zatim pričekati 2 do 3 sata da se film u laboratoriju razvije. Uvođenjem elektronskih kamera, sredinom 80-ih, postupak je ubrzan.

Za pripremanje priloga od 2 min, umjesto 5 i pol minuta filma, sada ste imali 40 minuta AV-zapisa. S filmom su radili montažeri koji su završili studij montaže na Akademiji dramskih umjetnosti. Prijelaz na elektronsku sliku bio je tek tehnički. U kasnijem razdoblju razina profesionalnosti počela je padati. ⁸(Matković)

⁵ 14.02.2023. Vesna Spinčić Prelog

⁶ 24.02.2023. Željka Fattorini

⁷ 02.03.2023. Ksenija Urličić

⁸14.02.2023. Damir Matković

Za mene je rad na HTV- u bio i ostao pitanje profesionalnog standarda uz poštivanje etičkog kodeksa novinara. Svoju novinarsku karijeru prošla sam stepenicu po stepenicu, radila sam na svim mogućim zadacima tako kad sam postala urednica mogla sam svakoga zamijeniti ili pomoći i usmjeravati vanjsku politiku ušla sam 1981 i do kraja sam ostala u tom području "lice s ekrana" kome su gledatelji vjerovali, barem mi i dan danas to govore. Kredibilitet nosi brend." ⁹(Rakić)

Kad sam nastupio na dužnost glavnoga ravnatelja 2000. godine, HRT je postojao kao brend: bio je poznat, prihvaćen u javnosti, veoma utjecajan u javnome životu. HRT je uživao posebni status, ako ne i legitimitet, kod građana zbog svoje uloge u Domovinskome ratu, kad je bio glavni izvor informiranja. ¹⁰(Galić)

5.3.2. Odgovori sugovornika o prednostima HRT-a

5.3.2.1. Prednosti programa

Od prednosti HRT-a većina sugovornika izdvaja ljudske i tehničke resurse i pretplatu. Program smatraju dosta dobrim i raznovrsnim. Dapače, većina misli da je program neusporedivo sveobuhvatniji u odnosu na nacionalne televizije. Također ističu da je HRT u posljednjih nekoliko godina, nažalost obilježenih pandemijskim i ostalom katastrofama, pokazao nužnu ozbiljnost i relevantnost.

Rekao bih da je filmski program zadržao visoku razinu, da serijski program ima sve što i druge takve televizije, da je dokumentarni program veoma bogat, i domaći, a osobito strani, da je program iz kulture i obrazovanja natprosječno zastupljen, da ima i vrhunskoga sporta više nego na većini drugih javnih televizija." ¹¹(Galić)

⁹ 07.02.2023. Mirjana Rakić

¹⁰27.02.2023. Mirko Galić

¹¹27.02. 2023. Mirko Galić

U kriznim vremenima HRT je pokazao snagu i nužnost provjerenog, pouzdanog i kvalitetnog informiranja kao i doprinosa u nekim drugim programskim sadržajima koji jesu zadatak i uloga javnog servisa – poput školskog programa u pandemijsko vrijeme. ¹²(Kedžo)

Prije svega ima golemu arhivu, nacionalno blago, i još uvijek ljude koji znaju raditi. Naravno tu je i pretplata, pri čemu mislim da se ponekad gledatelji zanemaruju. I od postojećeg, rasporedom, većim angažmanom, može se puno više. Također od početka ZgTV dio smo EBU što znato olakšava pristup mnogo čemu, to je golema prednost. Inače glavninu kvalitetnog kadra na privatnim postajama mi smo odškolovali i olako prepustili drugima. ¹³(Rakić)

5.3.2.2. Dominacija nad regionalnim televizijama

HRT je zahvaljujući tehnološkim i ljudskim resursima dominantan u odnosu na regionalne televizije. Još u samim počecima TV Zagreb pokazivala je zavidnu naprednu tehnologiju i sadržajnu dominaciju, tako da je i danas za mnoge HRT poput BBC-a, velik, moćan i nedostižan.

„Slabo pratim susjede. Čini mi se da je HTV superioran u vanjskim prijenosima. Vidi se tehnološka spremnost u odgovorima na izazove u okruženju. ¹⁴ (Spinčić)

Regionalci se ne mogu mjeriti s velikom nacionalnom kućom. Broj ljudi, tehnike, sredstava, dostupnost informacija iz zemlje i svijeta, iako se ovo posljednje, osim ekscesa ili katastrofa, slabo koristi. Regionalci su pod još većim političkim utjecajem. ¹⁵(Rakić)

Prednosti nacionalne TV direktno su proporcionalne s odgovornošću i ogromnim spektrom sadržaja koje je dužna pratiti, analizirati i objektivno podastri gledateljima. ¹⁶(Urličić)

HRT je financijski znatno moćniji nego sve regionalne postaje zajedno, pa može proizvoditi znatno opsežniji informativni program, a on je ključ uspjeha na lokalnoj razini. ¹⁷(Matković)

¹²02.03.2023. Zdravko Kedžo

¹³07.02.2023. Mirjana Rakić

¹⁴ 14.02.2023. Vesna Spinčić Prelog

¹⁵ 07.02.2023. Mirjana Rakić

¹⁶ 03.04.2023. Ksenija Urličić

¹⁷14.02.2023. Damir Matković

Na to moramo biti ponosni u cijeloj regiji em nas ljudi percipiraju kao da smo BBC, em mi stvarno i jesmo u usporedbi s njihovim javnim servisima, čak i usporedbi sa Slovenijom. I dalje svi oni rado gledaju i očekuju od nas neku ulogu. To je bilo tako oduvijek. Kad je televizija Zagreb odlučila kupit Sony kamere, onda su svi kupili Sony kamere. Kad je televizija Zagreb napravila Nedjeljno popodne onda su svi. ¹⁸(Šveb)

5.3.2.3. HRT u odnosu na europske javne servise

HRT spada u red najstarijih europskih servisa koji će uskoro proslaviti 100. obljetnicu radija i 70. obljetnicu televizije. HRT je samo nekoliko godina mlađi o BBC-a koji spada u Sveti gral medijskih servisa, najstariji i prvi u toj kategoriji. Sugovornici smatraju kako unatoč tome što smo mala država, a svaki javni servis je obično i odraz svoje zemlje, i dalje imamo veoma raznovrstan program.

Svi mi težimo biti BBC, ali nemamo mi niti kraljicu niti smo zemlja bez Ustava kao što nemaju Britanci. Mi smo uvijek jedna ajmo reći, zlatna sredina, po meni, visoko prema gore. Međutim, mi smo bili nevjerojatno visoko 2000.-te do 2004., 7-me tad smo mi bili ja mislim najgledanija tv u Europi i naravno da onda se to ne može lako održavati i zadržavati i da je došlo do jednog recimo kod nas, bržeg pada u jednom trenutku. Međutim, on je i dalje, ajmo reći, visoka sredina. Ne možete se uspoređivati sa zemljama koje imaju 70, 80 milijuna ljudi, koje su to onda pristojbe, koji je to novac, druge kulture... (Nemčić)

U smislu organizacije i korporativne kulture tu više natežemo nekako u smjeru istoka i juga, nažalost gdje je situacija u tom dijelu... Što se tiče financija, u usporedbi sa bruto nacionalnim dohotkom zemalja EU, mi spadamo u najskuplji javni medijski servis s obzirom da je naša cijena koštanja oko 0,3% bruto društvenog proizvoda u Hrvatskoj. Prosjek u EU je oko 0,15 0,16. Tako da i u tom grmu vjerojatno leži razlog zašto imamo još uvijek dosta dobar program. S druge strane, kad se gleda per capita mi spadamo u donju polovicu. Dakle, imamo taj problem male siromašne ekonomije sa velikim očekivanjima i zadaćama pred javnim medijskim servisom. (Šveb)

¹⁸20.03.2023. Robert Šveb

5.3.2.4. Prednosti u odnosu na komercijalne televizije

Svi jednoglasno smatraju da je HRT nacionalno blago Hrvatske, ogroman hrvatski brend koji na neki način nema konkurenciju budući da je javna televizija javno dobro pa tako i njezin način financiranja, ali i sveobuhvatnog emitiranja na pet TV kanala. Također, HRT u odnosu na komercijalne televizije ima i radijsku mrežu, pa se ni na koji način ne može uspoređivati s poslovanjem komercijalnih tv i radijskih kuća. Osim toga, uloga javnog medijskog servisa je mnogo ozbiljnija i nikako si ne može dopustiti površne sadržaje samo da bi se izborila za gledatelje. No, činjenica je da i javni servis kao i komercijalne televizije imaju zajednički problem, a to je gubitak mlađe publike, koja se okreće novim medijima.

No, HRT kao jedini javni servis svoju ključnu prednost nad nacionalnom konkurencijom ostvaruje financijskom sigurnošću koju mu omogućava obavezna pristojba zbog čega se može bez tržišne neizvjesnosti posvetiti kvalitetnim programskim sadržajima koji nisu nužno „popularni“.
¹⁹(Kedžo)

TV produkcija nacionalne TV je moćna i sveobuhvatna. No za razliku od onih komercijalnih, koje prije svega nude površne sadržaje zabave, ona ne može i ne smije podilaziti gledateljima. Ne smije se bazirati, dakle, na isključivo zabavnim i ponekad moralno upitnim sadržajima, kako bi povećala gledanost. Njena je uloga, ponavljam, daleko odgovornija, ozbiljnija i prije svega edukativna.
²⁰(Galić)

Javni servis, po definiciji, mora se obraćati svim skupinama društva, a privatna konkurencija ne mora. Privatna konkurencija se bez ikakvih ograda može usmjeriti isključivo na mlađu i radno aktivnu publiku. Zajednički je problemi i javnog i privatnog sektora starenje publike. Televiziju gleda sve starija publika, a mlađa se okreće novim medijima. Taj se problem u Europi pojavio prije dvadesetak godina, ali još nitko nije pronašao odgovor kako taj proces usporiti i zadržati mlade.²¹ (Matković)

¹⁹02.03.2023. Zdravko Kedžo

²⁰03.04.2023. Ksenija Urličić

²¹ 14.02.2023. Damir Matković

„I u doba Jugoslavije, TV Zagreb je proizvela toliko programa, igranoga, dokumentarnog, obrazovnog, zabavnog, a i političkoga, bez obzira na demokratske nedostatke, bez koga nije moguće razumjeti tadašnje vrijeme. Konkurencija nema takvo bogatstvo, ne samo u arhivama, nema istu svijest i mentalitet koji imaju ljudi koji to bogatstvo baštine. HRT je ime, brend, veliki sistem, koji je ponekad tromiji od manjih televizija, ali je jači kad treba pokazati snagu.“²²(Galić)

Mi imamo neusporedivo veće resurse i u ljudstvu i u lokacijama, u arhivi, u pristupu međunarodnim institucijama, a što je i logično jer od nas se i očekuje puno šira djelatnost nego od komercijalne konkurencije, pa ih ja ne bi niti u jednoj prilici ne nazivam konkurencija jer nismo mi tu da konkuriramo jedni drugima. Istina je da konkuriramo za pažnju gledatelja i slušatelja.²³(Šveb)

5.3.2.5. Lica i serije koje oslikavaju snagu brenda HRT-a

Mnogi se sjećaju poznatih lica s ekrana, popularnih TV serija koje su obilježile zlatna vremena kada je HRT bio jedini dominantni medij. Lica danas manje znače nego u samim počecima kada je bila jedna televizija i jedan program, a voditelji su imali gotovo obiteljski odnos prema gledateljima. Jedan od sugovornika smatra da je upravo to, možda, uzrokovalo problem percepcije, budući da HRT više nema prepoznatljivih lica i glasova koji su nekada bili najjači brend kuće prepoznatljivi najširoj javnosti. Od poznatih serija, sugovornici ističu „Naše malo misto“, „Velo misto“, „Gruntovčane“, „Kuda idu divlje svinje“, kao nešto najbolje što je televizija ikada proizvela.

Vrijedilo bi pokušati ili makar zaustaviti svojevrsni trend u kući kako je vrijeme televizijskih zvijezda prošlo... i kako nisu potrebne. Možda vrijedi pogledati neke susjede, RAI na primjer. A neka imena, naslovi..... neuništivo Malo misto i njegova bezvremenska aktualnost..... Vojo Šiljak kao radijski čovjek.... program JUHUU.²⁴ (Kedžo)

²² 27.02.2023. Mirko Galić

²³ 20.03.2023. Robert Šveb

²⁴ 02.03.2023. Zdravko Kedžo

Od Olivera Mlakara, Ksenije Urličić ili Helge Vlahović, koji su predstavljali jedan tip televizijskih lica, koji su imali obiteljski odnos prema gledateljima, ili kasnije Miroslava Lilića i Gorana Milića, koji su imali osobni odnos, pa do Denisa Latina ili Dubravka Merlića, koji su bili sami svoji majstori. ²⁵ (Galić)

Gordana Bonetti, Željka Fattorini, Jasmina Nikić, legendarna Helga Vlahović, Vesna Spinčić Prelog, Oliver Mlakar, Saša Zalepugin, Mladen Stubljar, Miroslav Lilić. Spomenula bih u tom kontekstu i redatelje, Ivana Hetricha, Maria Fanellija, dva Marušića, Antona Martija, Angela Miladinova... ²⁶ (Rakić)

Najavljivači su bili prva lica s ekrana: Oliver Mlakar, Ksenija Urličić, Gordana Bonetti... Novinari: Jura Orlovac, Knezoci, Tomislav Jakić, Silvija Luks, Dane Roško, Luka Mitrović, Milan Gavrović... Dokumentari: Branko Lentić Urednici: Miroslav Lilić, Vladimir Fučijaš, Obrad Kosovac, Silvije Hum... Upravitelji dnevnika.... I mnogi drugi... ²⁷ (Rike)

Tko se još sjeća „Jadranskih susreta“ ili emisije „Mali noćni razgovori“? Globalno rečeno, rekao bih da HRT još nije uspio proizvesti program i emisije koje bi se mogle mjeriti s produkcijom do 1990. S obzirom na opće stanje, program koji je proizvodila TVZ, u cjelini bio kvalitetniji nego program HRT-a. ²⁸ (Matković)

Naša lica na ekranu i naše produkcijske ekipe za vrijeme Svjetskog prvenstva u Kataru su odradile odličan posao, tu smo zabilježili rekordnu gledanost. TV nikad nije bila više gledana u povijesti od kad se mjeri. Ne bi htio nekoga izdvajati. Neka lica ne bi bila tako dobra da iza njih ne stoji netko. Od emisija Katara, Dulum zemlje. ²⁹ (Šveb)

²⁵27.02.2023. Mirko Galić

²⁶03.04.2023. Ksenija Urličić

²⁷07.02.2023. Mirjana Rakić

²⁸14.02.2023. Damir Matković

²⁹20.03.2023. Robert Šveb

5.3.3. Nedostaci HRT-a

5.3.3.1. Velik i zastario sustav

Kad govorimo o nedostacima javnog servisa oni se prije svega odnose na funkcioniranje sustava koji je velik, zastario i spor. Naime, HRT-u nedostaju mlade snage spremne na promjene i izazove novoga doba. Budući da su mnogi zakoni i odredbe u nesuglasju s trenutnom inflacijom i promjenama, plaće na HRT uvelike zaostaju, pa HRT više nije konkurentan na tržištu rada kao nekada. S druge strane, količina publike koja prati televiziju svakodnevno se smanjuje. Pogotovo mlađa publika, okreće se više društvenim mrežama i gledanju u druge ekrane. Nedostaci su, ističe Glavni ravnatelj Robert Šveb, „naslijeđena organizacijska kultura iz nekih starih vremena te nespremnost na promjene i dobna struktura“. Upravo to vidi kao najteži menadžerski zadatak, jer korporacijska kultura je nešto što se godinama gradi, stvara spone među ljudima i „samim tim to je veliki izazov mijenjati“. (Šveb)

Promjene su apsolutno nužne. I svakako imam u planu. Npr, promjena bi mogla bila ajde idemo 3. program HR koji je namijenjen kulturnom slušateljstvu prebacit u digitalni radio i ugasit FM odašiljače. To je promjena koja bi bila logična. Međutim, ona bi u nekom trenutku bila bolna zbog toga jer bi neki slušatelji ostali bez prijema. Morali bi kupiti novi digitalni prijemnik itd. Obično, bilo kakva promjena pa tako i znamo iz vlastitog života da nije jednostavna i nužno bezbolna. Moramo uložiti dodatnu energiju za svaku promjenu i to je što veća firma, što starija firma, to teže. ³⁰ (Šveb)

Sve javne televizije svuda zapošljavaju puno ljudi, u većini i previše. To je bio slučaj i na HRT-u. Ali, glavni problem, s kojim sam se i ja suočio, vodeći veliki sustav, nije toliko u broju ljudi, koliko u njihovoj iskoristivosti ili neiskoristivosti. ³¹ (Galić)

Mi smo prilično stara institucija. Kod nas je je mali broj ljudi mlađih od 30 godina... Nekad se na pojedinom natječaju prijavljivalo 200 ljudi, sada jedva imate 30. To vam govorim zadnjih 5,6 godina. I tu je došlo da jednog pada. Mi si ne možemo dozvoliti kršenje bilo kojeg zakona, pa stoga

³⁰20.03.2023. Robert Šveb

³¹27.02.2023. Mirko Galić

i nastaje jedan način puno veće birokracije nego što ćete to imati u bilo kojem drugom privatnom mediju. U ovakvim sustavima ljudi ne vole promjene, a promjena je nužna. ³²(Nemčić)

Mana, gotovo smrtni grijeh HRT-a kao javnog servisa je sporo, nedovoljno i protivno jednoj od glavnih zadaća – vođenje računa o njegovanju, upotrebi i promicanju hrvatskog jezika i pisma u programima javnog servisa. ³³(Kedžo)

Hrvatska zaostaje u regionalizaciji sustava javnog servisa. Još uvijek se o svemu odlučuje u Zagrebu, a i proizvodnja programa, uz rijetke iznimke (emisija More) koncentrirana je u Zagrebu. Francuska je primjer strogo centralizirane države, pa ipak 3. kanal javnog servisa (France 3) je zapravo zajednica regionalnih studija. Tako je organiziran i 2. kanal danskog DR i prvi kanal njemačkog javnog servisa (ARD). Regionalnost je veoma izražena i u Ujedinjenom kraljevstvu i Španjolskoj. U Švedskoj je pak sudjelovanje središta u Stockholmu u proizvodnji programa zakonski ograničeno na 55% ukupno emitiranog programa. ³⁴(Matković)

5.3.3.2. Neobjektivnost u izvještavanju

Neki sugovornici zamjerke imaju prema Informativnom programu, njegovoj objektivnosti, odnosno imunosti od političkih utjecaja, kao i aktualnog Zakona o HRT-u. Hrvatska nije jedina zemlja u kojoj se politika tako ponaša prema javnom medijskom servisu. Sugovornici smatraju kako se javni medijski servis najviše percipira preko Informativnog programa, a upravo njemu se najviše i zamjera. No, činjenica je da u taj percepciji treba uzeti u obzir društveno – političko uređenje, hrvatsku povijest i sve ono što nas obilježava na ovim prostorima.

„Česta programska konfuzija i pad kvalitete. Informativni program je opterećen protokolom, što može biti oznaka javnog servisa, pa zatim pad vjerodostojnosti kod gledatelja iz razno raznih razloga.“ ³⁵(Spinčić)

I dalje je izrazito prisutna tendencija da Banski dvori djeluju i kao programski urednik, a to nije dobro. Istina, Hrvatska nije jedina zemlja u kojoj se politika tako ponaša prema javnom medijskom

³²13.03.2023. Marija Nemčić

³³02.03.2023. Zdravko Kedžo

³⁴14.02.2023. Damir Matković

³⁵ 14.02. 2023. Vesna Spinčić Prelog

servisu, ali oblici pritiska ondje su suptilniji. Nažalost, brzog rješenja nema! Nije dovoljno samo promijeniti zakon. Kako će naše društvo prihvaćati demokratske stečevine, tako će se mijenjati i HRT. Ukratko, još dugo možemo očekivati da će se u središnjem TV dnevniku premijer pojavljivati 5 ili 6 puta! (Matković)

Nažalost, „sjena“ utjecaja političkih lidera i državnog vodstva, bez obzira koje političke preferencije i smjene vlasti, stalna je primjedba kad je u pitanju HRT. Možda je najbolji pokazatelj ukupnog konteksta u tom smislu aktualni Zakon o HRT-u koji datira iz 2012.godine i koji paradigmatički pokazuje željeni utjecaj politike-države na javni servis i jedan je od najlošijih Zakona koje HR uopće ima.³⁶ (Kedžo)

“Naime, tv se mahom kod nas mjeri Informativnim programom, a on nije dobar. Ne mislim da su privatne TV bolje, ali to HTV ne smije biti kriterij. Uz sve stručne službe govor i jezik je problem, a HRT je bio u tome standard za sve ostale, kao BBC. U tome ne smije biti proklizavanja, šarm je nešto sasvim drugo.”³⁷ (Rakić)

Kao gledatelju mi se čini da HRT previše zauzima stranu, a morao bi, kao javni servis, biti striktno politički neutralan i sadržajno uravnotežen.³⁸ (Galić)

5.3.3.3. Problem interne komunikacije i odnosa s javnošću

Problem interne i eksterne komunikacije je evidentan. Naime, iako HRT posjeduje sve mogućnosti, kanale komunikacije vlastitog brenda, to se ne koristi dovoljno. Vodeći menadžeri kuće nisu zadovoljni niti unutarnjom niti vanjskom komunikacijom. Unutarnja komunikacija svedena je na obavijesti Intranetom, eksterna na odgovore Službe gledatelja.

Ja uvijek mislim da su u postolara najgore cipele i u krojača najgore odijelo i takvi smo i mi. Mi imamo vrlo lošu i nikad se nismo bavili vanjskom komunikacijom. To kako se mi bavimo je zastarjeli model. Ne koristimo digitalno komuniciranje dovoljno za komunikaciju svojih sadržaja,

³⁶02.03.2023. Zdravko Kedžo

³⁷ 07.02.2023. Mirjana Rakić

³⁸27.02.2023. Mirko Galić

*a interna komunikacija je nama također jedan problem jer ljude treba obrazovati za komunikaciju i onoga koji sluša i onoga koji govori. Po mom mišljenju u vanjskoj komunikaciji jako puno griješimo, odnosno ne bavimo se s tim."*³⁹(Nemčić)

*Zadovoljan sam do određene razine, ali problem srednjeg menadžmenta tu je dosta duboki strukturni problem za koji ja nemam neko čarobno rješenje nego mislim da će to biti dugotrajan i težak put, edukacije, promjene, dovest nekog izvana, ali ne možeš dovesti nekog izvana jer nitko ne želi raditi za tu plaću. Ali nisam zadovoljan.*⁴⁰(Šveb)

5.3.3.4. Problem percepcije u javnosti

Iz svega navedenog, smatraju sugovornici, proizašao je i problem percepcije u javnosti, čime Glavni ravnatelj također nije potpuno zadovoljan.

*Javnost nas percipira u jednom dijelu jako dobro, čak i bolje nego sam ja mislio, u drugom dijelu dosta loše. Dok god nas ljudi ne percipiraju kao nešto važno i korisno do tada će biti dalje koji je rezon plaćanja. Percipiraju nas ljudi dosta dobro u kulturi, sportu, u zabavi. Jako loše nas percipiraju u vijestima.*⁴¹(Šveb)

5.3.4. Kako ojačati snagu HRT-a?

Činjenica je da HRT spada u rang najstarijih medijskih servisa u Europi. Hrvatski radio uskoro će proslaviti 100. rođendan, a Hrvatska televizija 70. rođendan. Jer, HR je proradio samo par godina iza najstarijeg servisa BBC-a. Duga i blistava tradicija ostaje zlatna strana Hrvatske radiotelevizije. No, što dalje? Trenutna situacija očito nije najbolja. Sugovornici i vodeći menadžeri kuće smatraju da su potrebne promjene organizacijske kulture, nekih zakona i uspostava novog modela

³⁹13.03.2023. Marija Nemčić

⁴⁰20.03.2023. Robert Šveb

⁴¹20.03.2023. Robert Šveb

financiranja, te što veći odmak od političkih utjecaja. Također, bitno je doprijeti do što šire publike, pa su sadržaji javne televizije sve više dostupni na društvenim mrežama.

Mislim, mi smo se jako digli na HRTi-u, na Facebooku, na Tik-toku recimo gdje smo pokazali da može. Naši sadržaji idu super i prema mlađoj publici gdje je došlo do dobre interakcije. ⁴²(Nemčić)

U 20 godina sve se u Hrvatskoj toliko promijenilo, da se i HRT promijenio; bitno je, iz moga ugla (i iskustva), da se HRT mijenja nabolje. Ja vidim samo jedan način za to – da se izbori za veći stupanj povjerenja kod gledatelja. ⁴³ (Galić)

HRT mora zaista postati tribina koja će vjerno odražavati političku i društvenu raznolikost Hrvatske. HRT bi trebao mnogo više pozornosti pokloniti proizvodnji dokumentarnih filmova, jer ih publika rado gleda. Mogu saponice, ali mogu i ekranizacije djela hrvatske književnosti. ⁴⁴(Matković)

Mi možemo ojačati da povratimo relevantnost i to na način da dosegemo sa našim programima i uslugama do minimalno 95% građana Hrvatske na tjednoj razini. Trenutno smo na reach na 75% što nije tako loše, ali mi kao javni servis bi trebali težiti tih preko 90% građana koji će nas gledati. Ali uspijevamo u zadnje vrijeme smo dosta uspješni podići uspjeh na društvenim mrežama. ⁴⁵(Šveb)

Nužno je postići najširi mogući društveni konsenzus o tome treba li nam HRT, a treba, zatim koliki i na koliko kanala i koliko medijskih platformi, potom koje programske kvalitete i na kraju koliko skup i na koji način financiran! ⁴⁶(Kedžo)

Javni medijski servis ima između ostalog i problem pretplate iako se to smatra i njegovom prednošću. No, vremena se mijenjaju i taj model izlazi iz upotrebe u većini europskih zemalja. Traže se nova rješenja. Skandinavija je otišli najdalje i uveli su najnapredniji model, odnosno neku vrstu poreza na prihod koji plaćaju svi. Taj model je socijalno osjetljiv, a donosi više novca javnom servisu. Taj model su uvele i Finska i Švedska i Norveška, a sad je i Danska je krenula u tom smjeru. U Njemačkoj postoji drugačiji model, pa svako kućanstvo mora plaćati neki fiksni iznos.

⁴²13.04.2023. Marija Nemčić

⁴³27.02.2023. Mirko Galić

⁴⁴ 14.02.2023. Damir Matković

⁴⁵ 20.03.2023. Robert Šveb

⁴⁶02.03.2023. Zdravko Kedžo

U Austriji je prije par mjeseci Ustavni sud proglasio pretplatu neustavnom. BBC također vodi rasprave, i oni traže novo rješenje.

*Što se tiče financija, u usporedbi sa bruto nacionalnim dohotkom zemalja EU, mi spadamo u najskuplji javni medijski servis s obzirom da je naša cijena koštanja oko 0,3% bruto društvenog proizvoda u Hrvatskoj. Prosjek u EU je oko 0,15-0,16. Tako da i u tom grmu vjerojatno leži razlog zašto imamo još uvijek dosta dobar program. S druge strane, kad se gleda per capita mi spadamo u donju polovicu. Dakle, imamo taj problem male siromašne ekonomije sa velikim očekivanjima i zadaćama pred javnim medijskim servisom.*⁴⁷

*Svatko Netflixu plati bez problema. Ovdje ste dobili svjetsko nogometno prvenstvo za pare koje ne možete mjeseca dana ništa. Ali nije to samo naš problem. To je postao problem cijele Europe. To je svuda prisutno. Ono što je nas spasilo jest to što mi imamo dugogodišnju tradiciju plaćanja pristojbe i naplativost pristojbe kad gledate na HRT-u je još uvijek 90%. To je u svim zemljama Istočne Europe koji su tek 90-tih uveli pristojbu, njima to nikad nije prošlo. Tako da su oni najvećim svojim dijelom vraćeni na budžet. To vam je i Bugarska i Rumunjska i mislim da sada Slovačka, Česi, Poljaci su na državnom proračunu.*⁴⁸

U svakom slučaju stari model televizijske pretplate uskoro bi se mogao promijeniti i u Hrvatskoj. Radi se na izradi nove strategije koja ne bi opteretila stanovništvo, a uštede bi bile znatne. Glavni ravnatelj je bio u Finskoj i trenutno se u Ministarstvu financija radi simulacija novog modela financiranja.

*Nismo mi ti koji pišu zakon, ali to bi bio najfer model prvo za javnost. Umirovljenici bi plaćali manje nego sad, svi bi plaćali, čak i firme bi plaćale. Recimo, samim prelaskom na finski model ili čak na državni proračun, mi bi već za jedno skoro 9 milijuna eura rasteretili na troškovima prikupljanja pristojbe.*⁴⁹ (Šveb)

⁴⁷20.03.2023. Robert Šveb

⁴⁸13.03.2023. Marija Nemčić

⁴⁹20.03.2023. Robert Šveb

5.3.5. Rezultati istraživanja agencije IPSOS

Kako bi se upotpunila slika cjelokupne trenutne percepcije HRT-a u javnosti, u rad su uključeni i najnoviji podaci istraživanja, koje je za HRT provela agencija IPSOS u svibnju 2022. Naime, Hrvatska radiotelevizija zatražila je od agencije Ipsos provedbu istraživačkog projekta Evaluacija ispunjavanja uloge javnog servisa. Istraživanje je provedeno metodom terenske (licem u lice) i internetske ankete, na nacionalno reprezentativnom uzorku od 1029 stanovnika Republike Hrvatske, starijih od 15 godina. Osnovna svrha projekta bila je procijeniti u kojoj mjeri Hrvatska radiotelevizija svojim djelovanjem ispunjava odrednice ugovora s Vladom Republike Hrvatske, kojim je između ostalog utvrđena javna misija i programske obaveze HRT-a. Tim istraživanjem se primarno željelo utvrditi koliko HRT ispunjava svoje misijske ciljeve kao javni servis i načela prema kojima djeluje: univerzalnost, neovisnost, inovativnost, raznolikost i odgovornost prema javnosti.

Provedenim istraživanjem utvrđeno je da HRT svojim djelovanjem ispunjava vrijednost univerzalnosti. Naime, 90,1% sudionika istraživanja konzumira neki od programa i medijskih sadržaja koje proizvodi HRT. Uz univerzalnost, najprepoznatljivija vrijednost u djelovanju HRT-a je raznolikost (3,42). HRT se prepoznaje kao medijski servis koji stvara brojne žanrovski i tematski raznolike medijske sadržaje. Također, građani u najvećem broju u djelovanju HRT-a prepoznaju vrijednost izvrsnosti (3,24), tj. vrijednost koja naglašava kvalitetu programa i medijskih sadržaja. Građani u većoj mjeri izvrsnost prepoznaju u glazbenoj produkciji, stručnosti novinara i kvaliteti radijskog programa, dok je u manjoj mjeri prepoznaju u TV programu i proizvodnji sadržaja za internetske medijske usluge. U manjem broju percipiraju HRT kao „pojam kvalitete” te kao vodeću medijsku kuću u Hrvatskoj. Prosječna ocjena prepoznatljivosti inovativnosti u aktivnostima HRT-a je osrednja, iznosi 3,16. Postoci odgovora koji indiciraju prepoznatljivost inovativnosti (slažem se + donekle se slažem) u slučaju svih mjerenih aspekata manji su od 50%. Shodno tome i prosječna ocjena inovativnosti HRT-a varira oko vrijednosti 3.

Uz neovisnost, odgovornost prema javnosti ona je vrijednosti koja se najmanje prepoznaje u djelovanju HRT-a. Prosječna skalna vrijednost odgovornosti prema javnosti iznosi 2,81. Također, svi mjereni pojedinačni aspekti odgovornosti prema javnosti ocijenjeni su prosječnom ocjenom manjom od 3. Vrijednost koja se najmanje prepoznaje u radu HRT-a je neovisnost. Niska prosječna

skalna vrijednost (2,67) ukazuje da većina gledatelja HRT-a ne pronalazi ovu vrijednost u radu HRT-a. Najlošije ocijenjeni aspekti neovisnosti su politička nepristranost te neovisnost od političkih utjecaja.

Istraživanjem je uspoređena percepcija promicanja temeljnih vrijednosti u radu HTV-a i HR-a. U slučaju vrijednosti izvrsnost i vrijednosti neovisnost HR je bolje pozicioniran od HTV. Prepoznatljivost pojedinih deklariranih vrijednosti u djelovanju HTV-a i HR-a povezana je s intenzitetom gledanosti HTV programa i intenzitetom slušanosti programa HR. Kao statistički značajni prediktori intenziteta gledanosti programa HTV-a izdvojile su se vrijednosti raznolikosti, inovativnosti i univerzalnosti.

U odnosu na druge medijske kuće, HRT je najprepoznatljivija po promicanju europskih vrijednosti, ljudskih prava i hrvatskog nacionalnog identiteta, te kao medijska kuća koju odlikuje vrijednost univerzalnosti. Također, po promicanju ovih vrijednosti HRT se i bolje ocjenjuje u odnosu na ostale medijske kuće. Nasuprot toga, najmanje se izdvaja u pogledu odgovornosti prema javnosti kao i neovisnosti od ekonomskih i političkih utjecaja i interesa. (Izvor: Ipsos d.o.o. – Ispunjavanje uloge javnog servisa)

5.3.6. Interpretacija rezultata

Provedenim istraživanjem potvrđene su dvije teze, dvije djelomično dok je jedna opovrgnuta. Svi sugovornici slažu se da je HRT brend po svojoj dugovječnosti, autentičnosti, resursima i onome što može pružiti u smislu raznovrsnosti i sveobuhvatnosti raznolikih sadržaja, što ne može niti jedna druga medijska kuća u Hrvatskoj. Druga potvrđena teza jest da pristojba nije najbolji način financiranja javnog medijskog servisa. U tome se slažu vodeći menadžeri kuće, Ravnateljica programa i Glavni ravnatelj HRT-a. Naime, već davno je postalo jasno da takav model plaćanja zastario i za većinu drugih europskih zemalja. Razlog tomu svakako je i tehnološka revolucija i drugačija uloga televizije, pogotovo za nove generacije. Osim toga, manje je poznato da se približno 30% ukupnih rashoda Hrvatske radiotelevizije izdvaja za kreativnu i kulturnu industriju i ostale javne usluge propisane Zakonom o Hrvatskoj radioteleviziji.

Prva teza koja je djelomično potvrđena jest da se HRT dobro snašao u digitalnom dobu. Činjenica jest da se u novije vrijeme sadržaji HRT-a plasiraju na društvene mreže kako bi doprli do šire publike. Druga djelomično potvrđena teza jest da HRT ispunjava sve odlike javnog medijskog servisa. Naime, sugovornici smatraju da HRT još uvijek ima jako dobar program, dok je politička neovisnost upitna. Opovrgnuta je teza da je unatoč tehnološkim promjenama, internetskim portalima i građanskom novinarstvu, HRT zadržao prednost i povjerenje te lojalnost gledatelja. Činjenica je, pokazali su, analiza dubinskim intervjuima kao i anketno istraživanje agencije IPSOS, da je HRT izgubio dominaciju koju je uživao nekada, ali je i dalje prepoznata univerzalnost i raznolikost.

6. PREPORUKE ZA JAČANJE BRANDA HRT-a

"Brandovi nam služe poput svjetionika u moru ponude" (Skoko, 2021: 418). Tako i Hrvatska radio televizija, kao najveći hrvatski medijski brend, zaslužuje bolje uvjete poslovanja, bolju budućnost. U tom smislu, a to su pokazala i istraživanja, status quo nije rješenje, potrebne su promjene, koje će olakšati snalaženje u novom medijskom okolišu. Nakon proučavanja opsežne literature, te provedenih istraživanja, nameću se određeni zaključci.

Za proces boljeg pozicioniranja trebalo učiniti nekoliko konkretnih koraka.

1. Bitno je načiniti brand map i istaknuti njegov core koncept (Appelbaum, 2022: 40), istaknuti karakter, vrijednosti, istinitost i benefite. Pri tome je najvažnija kultura iz čijeg bi utemeljenja trebale proizlaziti vrijednosti i strategija djelovanja. Primjerice, u slučaju BBC-a različite komponente ukorijenjene u kulturi i povijesti, čine uspješan brend:

-odanost robnoj marki - potkrijepljena činjenicom da je BBC prvi izbor za emitiranje važnih nacionalnih događaja

-isticanje imena brenda– BBC je dominirao britanskim emitiranjem od svog početka

-percipirana kvaliteta – BBC je u cijelosti posvećen produkciji najkvalitetnijih sadržaja i ima infrastrukturu koja to omogućava

-asocijacije na brend- BBC brend ima dugu povijest služenja naciji na različite načine, od moralnog graditelja tijekom rata, preko zabavnih sadržaja za djecu do edukacije odraslih.

-ostali aduti robne marke - BBC časopisi, knjige, video i audio operateri zabilježili su uspješnu prodaju, a neki od njih su tržišni lideri."

(Küng-Shankleman, 2000:106)

2. Budući da javni servis želi doprijeti do što šire publike, treba ispitati želje gledatelja i slušatelja kao i njihova očekivanja. Kada smo definirali ciljanu javnost, potrebno je ponovno definirati referentni okvir (*frame*) u koji želimo (re)pozicionirati brend. Jasno i precizno istaknuti jedinstvene vrijednosti i posebnosti te ulogu koju ima u životu gledatelja (Appelbaum, 2022: 56) Definiranje odnosa i emocionalne povezanosti s gledateljima može se postići pričanjem snažne priču o HRT-

u, bilo da se radi o spotovima, kampanjama na društvenim mrežama ili nekim posebnim akcijama u dnevnim emisijama.

3. Iako marketinški stručnjaci uvijek gledaju unaprijed, u ovom slučaju bilo bi dobro pogledati u prošlost (Appelbaum, 2022: 89) i prisjetiti se zaboravljenih asocijacija koje su doprinijele izgradnji brenda HRT-a.

4. Nadalje, moguće je ponovno uokvirivanje nedostataka, na način da oni tako više ne izgledaju. HRT može u svom novom pozicioniranju cijelu aktivnost uokviriti (*framing*) arhetipom mudraca, koji zadovoljava potrebe ljudi za vodstvom i stručnošću u traženju istine, pomaže u razumijevanju medijskih sadržaja, osnažuje ljude u razmišljanju i u konačnici postaje ekspert kojemu se ljudi obraćaju za savjet, poput Googlea, BBC -ja i drugih autoriteta. (Appelbaum, 2022: 74,75)⁵⁰

5. U svemu tome ključnu ulogu igra komunikacija. Kada je definirana strategija promjena na temelju odluka vodećeg menadžmenta, glavno je pitanje kako prenijeti svoju poruku, odnosno kako temeljne komponente brenda i njegovog identiteta prenijeti ciljanoj publici. Kako govoriti na način da nas drugi čuju? (Appelbaum, 2022.) Potrebno je izraditi komunikacijski plan prema unutra i prema van, povećati vidljivost brenda, ali i kvalitetu sadržaja. Sve novosti u programu komunicirati interno i eksterno. Konkretno, to mogu biti spotovi, jingleovi kojima se ističu emocionalne vrijednosti brenda HRT-a, ulogu koju ima u životima gledatelja i svakako dodatna vrijednost koju pruža, a koju druge medijske kuće nemaju. Trebalo bi svakako uložiti napore i u osvježeni vizualni identitet, kojim mogu primjerice dominirati nacionalna obilježja, prikazi prirodnih ljepota Hrvatske kao iznimne turističke destinacije.

6. Također, iznimno je važna lijepa riječ eksperata izvana, koji bi u različitim medijima pozitivno govorili o HRT-u i tako vraćali kredibilitet i povjerenje gledatelja u javni servis.

„Vrhunska robna marka oduvijek je važno strateško oružje, koje pomaže u izgradnji ugleda, a samim time i karakteristične prednosti na tržištu. (Kay, 1993. cit. prema Küng – Schankleman, 2000: 106)

⁵⁰ Japanski teoretičar Kenichi Ohmae ističe da se kompetitivne prednosti postižu ujedinjavanjem triju područja 3Cs modelom (konzument, kampanja, kompetitivnost). (Appelbaum, 2022: 41)

6.1. STRATEŠKA UPORIŠTA

6.1.1. Javni medijski servis kao vjerodostojni izvor

U novom pretrpanom medijskom okolišu različitih informacija koje dolaze s različitih ekrana, potrebno je ponovo istaknuti ulogu Hrvatske radio televizije kao najdugovječnije medijske kuće koja radeći po visokim moralnim načelima i načelima struke, neovisna o političkim pritiscima, ima kredibilitet postavljati agendu.

"Trenutna informacijska kriza zapravo je prilika za novinarstvo koje bi trebalo uskrsnuti kao feniks." (Car i Jurišić, 2021: 19)

Kako bi se vratila vjerodostojnost novinarske struke država je dužna jamčiti novinarske slobode i slobodu izražavanja. To je prvi korak kako bi se vratilo povjerenje gledatelja. Boriti se protiv fake newsa, vratiti autentičnost i kredibilitet novinarske struke.

6.1.2. Javni medijski servis kao edukator

Izborom programa i različitih kvalitetnih sadržaja Hrvatska radio televizija treba gledateljima pružiti znanje i informacije. Uz to, HRT od početka ispunjava svoju edukativnu funkciju. Sada, u šarenom i svekolikom neprovjerenom medijskom okolišu i moru lošijih komercijalnih sadržaja, pruža gledateljima potrebna znanja kako bi bili sposobni i educirani kritički znali sagledati sve što se nudi i prepoznati istinu. Ukratko, HRT treba educirati javnost za medijsku pismenost i pružiti sve blago svoje zakonom zaštićene arhive i sadržaja u cilju obrazovanja i kvalitetnijeg informiranja novih naraštaja. Hoće li to učiniti preko tv ekrana ili na društvenim mrežama, kao što to vrlo uspješno rade drugi javni servisi u Europi, bit će to urednička odluka. No, zasigurno postoje modeli koje možemo slijediti na svim razinama.

6.1.3. Odjel komunikacija u službi jačanja brenda

Hrvatska radiotelevizija kao najveća medijska kuća treba imati strateški plan komunikacija, djelovati proaktivno i poput velikih kompanija biti spremna za svaki izazov kriznog

komuniciranja. Prije svega treba definirati svoje dionike, te zatim organizirano i planski pristupiti svakome od njih.

Stranica Intraneta koja je najvažniji medij za komunikaciju sa zaposlenicima, zaslužuje osvježenje. Po uzoru na BBC, HRT treba podsjetiti publiku da je prvi izbor kad je riječ o emitiranju važnih nacionalnih događaja, služi naciji već gotovo cijelo jedno stoljeće izvještavajući u najtežim vremenima i pokušavajući zadovoljiti sve kategorije publike. HRT ima dostupne sve kanale informiranja preko svojih tv i radijskih kanala tako i na društvenim mrežama. Dobre vijesti ili kampanje mogu se svakodnevno provlačiti kroz sve dnevne emisije približiti gledateljima različite društveno korisne teme i probleme te na taj način pridonijeti boljoj percepciji u javnosti. Primjerice, kampanja za izgradnju solarnih elektrana i zelenih izvora energije.

Upravo u vremenu kada se sve više govori o izgradnjama solarnih elektrana i poticajima koje Vlada RH daje za obnovu, na Intranetu HRT-a 26. svibnja 2022. objavljena je vijest:

Hrvatska radiotelevizija (HRT) i Regionalna energetska agencija Sjeverozapadne Hrvatske (REGEA) potpisali su danas na Prisavlju Sporazum o dodjeli usluge pružanja tehničke pomoći u pripremi projekata izgradnje integriranih sunčanih elektrana. U ime HRT-a Sporazum je potpisao Glavni ravnatelj Robert Šveb, a ispred REGEA-e ravnatelj dr. sc. Julije Domac. Glavni ravnatelj istaknuo je kako je HRT je u svojim programima i do sada ukazivao na potrebu aktivnije zaštite okoliša, a ubuduće će toj temi davati još i puno više prostora i značaja., „Danas sa zadovoljstvom i ponosom potpisujemo Sporazum o izradi Studije za izgradnju solarne elektrane na Prisavlju, koja će, kada jednog dana bude realizirana, dati svoj mali doprinos našoj ukupnoj tranziciji ka obnovljivim izvorima energije.“, rekao je Glavni ravnatelj. Istaknuo je kako taj put nema alternative te kako HRT ovim putem želi potaknuti i ostale institucije ali i građane Hrvatske se pridruže kako bi svi zajedno dali doprinos u smanjenju emisija stakleničkih plinova. Naglasio je da će, u slučaju konačne odluke o realizaciji izgradnje solarne elektrane, HRT preferirati financiranje iz fondova ili ESCO model financiranja, pojašnjivši da HRT neće investirati javni novac u izgradnju. Ravnatelj REGEA-e rekao je kako će se ovim sporazumom adresirati klimatske promjene u dijelu u kojem to možemo, na krovovima i na nadstrešnicama parkirališta HRT-a. Instalirat će se, kako je rekao, nekoliko megavata sunčane elektrane. „Time ćemo, ja se nadam značajno, doprinijeti i financijskoj održivosti HRT-a koji će imati jeftiniju električnu energiju. Ono što je možda važnije od tih kilovat sati koji će biti proizvedeni je poruka koju šaljemo sa HRT-a to je poruka održivosti i odgovornosti prema vlastitoj energiji i obnovljivim izvorima energije kojima je Hrvatska izuzetno bogata.“, rekao je Domac. Projekt sunčane elektrane planirane snage 1 megavat, odnosno 1,5 megavata ako se pribroje solarne ploče planirane i na parkiralištu, okvirne je vrijednosti oko 12 milijuna kuna. Natječaj za gradnju elektrane mogao bi biti raspisan do kraja godine, istaknuli su predstavnici REGEA-e.

HRT postaje predvodnik zelene tranzicije, što svakako zaslužuje više prostora na svim komunikacijskim platformama i kanalima.

*„Najveći brendovi na svijetu danas nastoje biti društveni ujedinitelji. U godinama koje dolaze, izazov za brendove bit će zagovarati nove ideje, nove priče te novi i inkluzivni načini za postizanje društvene solidarnosti. Time će nastaviti davati nesaglediv doprinos društvenom napretku.“
(Clifton, Simons i dr, 2003: 64)*

6.1.4. HRT u službi brendiranja Hrvatske

U vremenu kada sve više državnih tvrtki prelazi u strana vlasništva, Hrvatska radiotelevizija ostaje jedan od rijetkih nacionalnih brendova. Skoko spominje pojam meke moći i utjecaja koje „male države imaju na temelju svog ugleda, a koji je značajno veći od onoga što sugeriraju veličina njihove ekonomije, površine i populacije“. (Skoko, 2009: 99) Kao najsveobuhvatniji, najdugovječniji medijski servis, koji jedini u svojoj arhivi čuva hrvatsku povijest, jedini može prenositi sve važne nacionalne događaje i uvijek je na usluzi svim hrvatskim građanima, HRT je najmoćniji medij za isticanje hrvatskog identiteta kako u zemlji tako i u inozemstvu. Budući da su sadržaji dostupni preko platforme HRTi i Međunarodnoga kanala, te preko društvenih mreža, otvoreni su svi kanali za komuniciranje hrvatskih vrijednosti, jačanje ugleda i reputacije, te u konačnici brendiranja Republike Hrvatske kao jedinstvene turističke destinacije bez premca.

ZAKLJUČAK

Nalazimo se usred globalnog pomaka od nekadašnjeg doba kada je televizija imala vodeću ulogu. (Strangelove, 2015: 243) Publika 21. stoljeća zamijenila je televiziju s različitim ekranima i videima. Teško je uopće predvidjeti posljedice takvog pristupa i navika post-televizijske generacije, koja većinu sadržaja pronalazi na različitim online izvorima. U svijetu mnogostrukih promjena, veliki je izazov na plećima mainstream televizija i njihovoj sposobnosti da se odupru različitim utjecajima. Javni medijski servisi poput HRT-a bore se s tradicionalnim načinom poslovanja, korporativnom kulturom koja ne pristaje novim trendovima i u konačnici zakonskim obvezama koje kočje promjene. Također, unatoč razvidnoj tradiciji i dugovječnosti, u novim tržišnim okolnostima postaje upitan i dosadašnji način financiranja.

U svemu tome, kao rješenje nameće se novi trend koji je poput virusa (Klein, 2000:25) zahvatio sve pore društva. Moć brendiranja je golema. Brendovi su poželjni, oni ulijevaju povjerenje, ljudi ih naprosto vole i slijepo slijede. Oni imaju veću cijenu, ali to za vjerne potrošače ne predstavlja problem. No, brendovi se moraju stalno prilagođavati tržištu i oslušivati bilo potrošača (publike) i isporučivati očekivanu vrijednost. U prenatrpanom medijskom okolišu, bitno se istaknuti u nekom segmentu, nametnuti dojam jedinstvenog i neponovljivog brenda koji ima i dodatnu vrijednost.

Publiku treba podsjetiti da je HRT, poput BBC-ja, uvijek prvi izbor kad je riječ o emitiranju važnih nacionalnih događaja, u cijelosti posvećen produkciji najkvalitetnijih sadržaja i ima infrastrukturu koja to omogućava. Također, HRT vjerno služi naciji već gotovo cijelo jedno stoljeće izvještavajući u najtežim ratnim i pandemijskim vremenima pokušavajući zadovoljiti sve kategorije publike, od najmlađih do najstarijih. HRT-ovi edukativni, obrazovni, kulturni i dokumentarni sadržaji nemaju konkurenciju.

Tijekom svih godina, HRT se uvijek prilagođavao promjenama i opstao prepoznatljiv do danas kao najdugovječniji medijski brend. Istraživanja agencije IPSOS pokazuju da je i dalje HRT prepoznat po raznovrsnosti i univerzalnosti sadržaja. U odnosu na druge medijske kuće HRT je najprepoznatljiviji po promicanju europskih vrijednosti, ljudskih prava i hrvatskog nacionalnog identiteta (Izvor: Ipsos). Potreban je iskorak u pravcu inovativnosti i neovisnosti od ekonomskih i političkih utjecaja. Upravo pravovremenim, nepristranim i istinitim izvještavanjem, javni medijski

servis može se pozicionirati u niši vjerodostojnog izvjestitelja, edukatora medijske pismenosti i svjetionika u borbi protiv fake newsa – preuzima arhetip mudraca koji savjetuje i podučava.

U stalnoj borbi za slušatelje i gledatelje, ulažu se veliki naponi kako bi se zadržala kvaliteta, visok standard novinarstva, istinoljubivosti i profesionalnosti, kako na televizijskim i radijskim kanalima tako i na društvenim mrežama. Modernizacija, po modelu europskih javnih servisa, podrazumijeva promjenu korporativne kulture, iako to prema riječima Glavnoga ravnatelja Roberta Šveba, spada u najteži menadžerski zadatak. Naime, kao i drugi europski servisi HRT je velik i trom sustav, koji zapošljava puno ljudi, a mali broj njih je mlađi od 30 godina. Tek novim zakonskim odredbama otvara se prostor za drugačiju raspodjelu sredstava, ali i zapošljavanje novih djelatnika. Jasno je da HRT i danas treba brendove da bi i sam postao jači. Važna su lica s ekrana kojima se vjeruje, a nekih od njih se i danas rado sjećamo. Oni su bili i ostali prepoznatljivi zaštitni znak i svojim djelovanjem pridonijeli stvaranju HRT brenda.

Istraživanja su pokazala da Hrvatska radiotelevizija ima sve odlike brenda: identitet, tradiciju, vrijednosti, tv lica i emisije koje pamtimo! Na stranicama Europske radiodifuzijske unije (EBU) vidljivo je koliko europski javni medijski servisi ulažu u vizualno rebrendiranje i sadržaj kako bi doprli do što većeg broja gledatelja na svim platformama. EBU kao krovna udruga podržava brendiranje javnih servisa i pomaže njihov opstanak na otvorenom medijskom tržištu. Novi grafički izgled HTV-ovih kanala, koji ističe njihovu tematsku profiliranost, spotovi s tematikom prirodnih ljepota Republike Hrvatske, tematske kampanje (npr. HRT gradi solarnu elektranu i postaje predvodnik zelene tranzicije, uzor drugima u očuvanju okoliša i okretanju obnovljivim izvorima energije) u programu s jakom porukom kontinuiteta u poslovanju i vjernosti prema gledateljima, doprinose općem prijateljskom ozračju. Isticanje zajedništva i ispunjavanja obećanja prema gledateljima i slušateljima, pridonose jačanju brenda HRT-a.

U vremenu kada nestaju hrvatske tvrtke i prelaze u strana vlasništva, Hrvatski javni medijski servis je idealan i sveobuhvatan medij koji može preuzeti ulogu brendiranja Hrvatske kao jedinstvene turističke destinacije bez premca. Transformacijom u suvremenu radiodifuzijsku kompaniju, koja vidi svoju dodatnu vrijednost u brendu sveobuhvatnog medijskog autoriteta i nacionalnog ujedinitelja, HRT bira uski fokus i putokaz novog doba. Ovaj rad je samo mali doprinos boljoj budućnosti - „Onoga što pamtimo- onoga što volimo“- HRT- a.

LITERATURA

- Appelbaum, U. (2022.) *The Brand Positioning Workbook*, Minnesota: Independently published
- Bhasker, M. (2018.) *Umijeće izbora u svijetu preobilja- O odabiru i skrbi*, Zagreb: Naklada Ljevak.
- Car, V. (2007.) Konvergirani medijski servis u *Politička misao*, Vol. XLIV, (2007.), br. 2, str. 113–127, Zagreb
- Car, V. (ur.) (2012.) *Putokazi prema slobodnim i odgovornim medijima*, Zagreb: Kuća ljudskih prava; Fakultet političkih znanosti.
- Car, V., Turčilo, L. (2015.) *Medijska pismenost – preduvjet za odgovorne medije*; Matović, M. (ur.). Sarajevo: Fakultet političkih nauka (monografija).
- Car, Viktorija (ur.) (2015.), *Mi i oni kroz medijske naočale: medijski diskurs u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji*, Zagreb-Beograd-Sarajevo: Kuća ljudskih prava Zagreb, Kuća ljudskih prava i demokratije Beograd, PRAVA ZA SVE (monografija).
- Car, V.; Matović, M. (2016.) *Mediji i javni interes*; Turčilo, L. (ur.). Zagreb: Fakultet političkih znanosti i Hanns Seidel Stiftung (zbornik).
- Car, V.; Kanižaj, I., (2019.) *Mediji u Hrvatskoj* u: Udier, S. L (ur.) *Hrvatska na drugi pogled*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Croaticum str. 303-339.
- Car, V. (2019.) *Public Service Radio and Television in Croatia - at the Service of the Public or Politics?* u: Fabijanić, D.; Sittig, H. (ur.) *A Pillar of Democracy on Shaky Ground: Public Service Media in South East Europe*, Sofija: KAS Media Programme SEE, str. 93-106.
- Car, V.; Jurišić, J. (2021.) *Medijska agenda 2020.-2030.*, u: Jurišić, J.; Hrnjić Kuduzović, Z. (ur.) *Medijska agenda 2020.-2030.* Zagreb: Fakultet političkih znanosti i Hanns Seidel Stiftung, str. 5-25.
- Car, V.; Osmančević, L. (2021.) "Redefinicija javnog medijskog servisa i njegova uloga u promicanju medijske pismenosti" u: Jurišić, J.; Hrnjić Kuduzović, Z. (ur.) *Medijska agenda 2020.-2030.*, Zagreb: Fakultet političkih znanosti i Hanns Seidel Stiftung, str. 33-45.
- Car, V.; Matas, G. (2021.) "Utjecaj popularne kulture i medija na politička zbivanja- lažne vijesti i lažne informacije kao fenomen 21. stoljeća" u: Zorko, M. ; Turčalo, S. (ur.) *Popularna geopolitika*, Zagreb: Fakultet političkih znanosti, str. 125-147.

- Car V., (2021.) "Mediji u društvenom prostoru: medijalizacija sigurnosti lokacije" u: Zorko, M. (ur.) *Komuniciranje o sigurnosti i kreiranje prostora u umreženom svijetu*, Zagreb: Fakultet političkih znanosti, Biblioteka Politička misao, str. 31-51.
- Clifton, R; Simons, J. i dr (2003.): *Brands and Branding*, London: The Economist Newspaper.
- Edvinsson, L., (2003.) *Korporacijska longituda*, Zagreb: Differo.
- Fiske, J., (2006.) *Television culture*, New York: Routledge.
- Gad, T. (2008.) *4-D Branding- Razbijanje korporacijskog koda mrežne ekonomije*, Zagreb: Differo.
- Jugo, D. (2012.) *Strategije odnosa s javnošću*, Zagreb: Profil.
- Kalinić Ahačić, N. (2008.) *Puni ekrani*, Zagreb: Kaptol i HRT.
- Kanižaj, I.; Car, V. (2015.) *Hrvatska: nove prilike za sustavan pristup medijskoj pismenosti* u: Car, V.; Turčilo, L.; Matović, M.(ur.) *Medijska pismenost – preduvjet za odgovorne medije*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka, str. 23-41.
- Kedžo, Z. (2013.) "Konvergencija medija uvjet opstanka", stručni članak, tjednik *Aktual* (23.01.2013).
- Kedžo, Z. (2013.) "Televizijsko oglašavanje i zakonska regulativa u RH", članak u znanstvenom časopisu *Medijski dijalozi*: 477-497.
- Kedžo, Z. (2017.) "Trusting the Media: Island-based Radio Stations in Emergency Situations", članak u znanstvenom zborniku: *Imagining the Mediterranean: Challenges and Perspectives*, (227-234).
- Klein, N. (2000.) „*No Logo*“, Zagreb:VBZ.
- Kovačević, P.; Perišin, T. (2016.) "*Mobilno novinarstvo - izazovi i prilike*" u: Josić, Ljubica (ur.) *Zbornik Informacijska tehnologija i mediji*, Zagreb: Hrvatski studiji, str. 117-144 (radionica, recenziran, cjeloviti rad (in extenso), znanstveni).
- Kovačević, P.; Perišin, T. (2022.) "Models of TV newsroom organization and news routines in Croatia: Case studies of HRT ,Nova TV& N1", *Medijske studije*, 66-89 (međunarodna recenzija, članak, znanstveni).
- Kunczik, M., Zipfel A.(2006):*Uvod u znanost o medijima i komunikologiju* , Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
- Küng-Shankleman, L. (2000.): *Inside the BBC and CNN*, London and New York: Routledge.

- Leksikon radija i televizije* (2006.) Ur. Novak, B. i dr. (izdanje u povodu osamdesete godišnjice Hrvatskog radija i pedesete godišnjice Hrvatske televizije. Zagreb: Masmedia.
- Lindstrom, M. (2009.) *Brand Sense - revolucija osjetilnog brandinga*, Zagreb: M.E.P. Consult d.o.o.
- Matković, D. (1995.) *Televizija igračka našeg stoljeća*, Zagreb: Agm.
- Matković, D. (2013.) *Televizijski program – proizvodnja, dobavljači, žanrovi*, Zagreb: Školska knjiga.
- Pavlek, Zvonimir (2008.) *Branding: kako izgraditi najbolju marku*, Zagreb: M.E.P. Consult
- Perišin, T. (2010.) *Televizijske vijesti*, Zagreb: Naklada Medijska istraživanja, Biblioteka Budi novinar.
- Perišin, T.; Škaljac Narančić, G.; Oblak, D. (2021.) "Novinarski laboratorij za istraživanje novinarskih praksi" u: Jurišić, J. ; Hrnjić Kuduzović, Z. (ur.) *Medijska agenda 2020.-2030.*, Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu i Hanns-Seide-Stiftung, str. 137-153 (predavanje, međunarodna recenzija, cjeloviti rad (in extenso), znanstveni)
- Perišin, T.; Šimić N., (2020.) "Konstruktivno novinarstvo u suvremenoj redakciji" u: Zgrabljic Rotar, N. (ur.) *Digitalno doba: Masovni mediji i digitalna kultura*, Zagreb: Jesenski i Turk, str. 190-221.
- Perišin, T.; Marochini, T.; Oblak, D. (2019.) Videonovinarstvo u televizijskom programu, u: Zekanović-Korona, Lj. (ur.) *Zbornik Informacijska tehnologija i mediji II*, Zadar: Sveučilište u Zadru, str. 55-71.
- Peruško, Z. ; Vilović, G; Zgrabljic Rotar, N.; Perišin, T; Topić, M. (2011.) *Hrvatski medijski sustav: prema UNESCO-ovim indikatorima medijskog razvoja*, Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu i Hanns-Seide-Stiftung (monografija).
- Posavec, V. L. (2021.) *Metodologija društvenih istraživanja: temeljni uvidi*. Zagreb: Institut društvenih znanost Ivo Pilar.
- Publikacija izdana u povodu 65. obljetnice radija i 35. obljetnice televizije* (1991.) Ur. Zorković, Z. Zagreb: HRT.
- Ries. A.; Ries, L. (2002.) *The 22 Immutable Laws of Branding*. Sidney, HerperCollins e-books
- Skoko, B. (2011.) Mediji i odnosi s javnošću - međusobna potpora ili prijatnja u: Peruško, Z. (ur.) *Uvod u medije*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk / Hrvatsko sociološko društvo, str. 315-332.
- Skoko, B. (2016.) *Kakvi su Hrvati: Ogledi o hrvatskom identitetu, imidžu i neiskorištenim potencijalima*, Zagreb: Fokus komunikacije.

Skoko, B. (2021.) *Strateško komuniciranje država*, Zagreb: Synopsis.

Smith, A. (2005.) *Television An International History*, Oxford: Oxford University Press.

Statut Hrvatske radiotelevizije, Narodne novine br. 14, 4.veljače 2013.

Strangelove, M. (2015.) *Post-TV Piracy, Cord-Cutting and the Future of Television*, Toronto, Buffalo, London: University of Toronto Press.

Tomić, Z. (2021.) *Temelji ljudske komunikacije*, Zagreb: Synopsis.

Vončina, N. (2011.) *Hrvatske TV drama i serije: 1956.-1971.*, Zagreb: Hrvatska radiotelevizija.

Vranešević, T. (2016.) *Upravljanje markama (Brand Management)*, Zagreb: Accent.

Zayani M., (2005.) *The Al Jazeera Phenomenon/ Critical Perspectives on New Arab Media*, London: Pluto Press.

Zakon o Hrvatskoj radioteleviziji (2010.) Narodne novine br 137, 8. prosinca 2010.

Zakon o elektroničkim medijima (2021.) Narodne novine br.129, 14. listopada 2021.

Zgrabljčić Rotar N.(2020.) *Digitalno doba : masovni mediji i digitalna kultura - 2.* dopunjeno i prerađeno izdanje, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

INTERNETSKE STRANICE:

www.hrt.hr

<https://www.zakon.hr/z/392/Zakon-o-Hrvatskoj-radioteleviziji>

<https://www.bbc.co.uk/historyofthebbc>

<https://www.bbc.com/>

www.ebu.ch

<https://interbrand.com/best-brands/>

www.amazon.com

SAŽETAK

Svrha istraživanja je sagledavanje trenutne pozicije Hrvatske radio - televizije (HRT-a) kao javnog medijskog servisa koji se suočava s neobično brzim tehnološkim, životnim i generacijskim promjenama te mogućnosti boljeg pozicioniranja i redefiniranja njegove uloge u zahtjevnom medijskom okruženju. Cilj ovog rada bio je prije svega, istaknuti sve prednosti najdugovječnijeg hrvatskog medijskog brenda, te sagledati mogućnosti unapređenja po uzoru na dobre primjere svjetske prakse. Brendiranje europskih javnih servisa i sve vrste inovacija potiče krovna udruga Europska radiodifuzijska unija, čiji član je i HRT. Na temelju proučavanja opsežne i relevantne stručne literature, dobije se uvid u suvremene trendove brendiranja, koje je zahvatilo sve pore društva pa i javne medijske servise, koji u cilju opstanka u pluralnom medijskom okruženju i boljeg poslovanja, moraju imati jasnu strategiju, inovativan i kvalitetan program. Istraživanje je provedeno metodom strukturiranog intervjua, s ključnim sugovornicima iz sustava i stručnim poznavateljima medija. Rezultati istraživanja ukazuju na ključne prednosti HRT-a, ali i nedostatke s kojima se treba suočiti. Kako bi se upotpunila slika cjelokupne trenutne percepcije HRT-a u javnosti, u rad su uključeni i najnoviji podaci istraživanja, koje je za HRT provela agencija IPSOS u svibnju 2022. Rad na koncu donosi preporuke za jačanje snage brenda HRT-a ističući emocionalnu snagu, tradiciju i autoritet najdugovječnijeg medijskog brenda, čuvara jedinstvenog kulturnog nasljeđa i hrvatske povijesti. Unapređenje unutarnje i vanjske komunikacije, borba protiv fake newsa, HRT kao edukator, HRT u službi brendiranja Hrvatske, samo su neka od mogućih strateških uporišta za novo pozicioniranje javnog medijskog servisa.

Ključne riječi: Hrvatska radiotelevizija (HRT), javni medijski servis, Europska radiodifuzijska unija (EBU), brend

SUMMARY

The purpose of the research is to examine the current position of Croatian Radio and Television (HRT) as a public broadcasting company that is facing unusually rapid technological, lifestyle and generational changes, as well as the possibility of better positioning and redefining its role in the demanding media environment. The goal of this paper was, first of all, to highlight all the advantages of the longest-standing Croatian media brand, and to look at the possibilities of improvement based on good examples of world practice. Branding of European public services and all kinds of innovations is encouraged by the umbrella association European Broadcasting Union, of which HRT is a member. Based on the study of extensive and relevant professional literature, an insight is gained into contemporary branding trends, which have affected all pores of society, including public media services, which, in order to survive in a pluralistic media environment and do better business, must have a clear strategy, an innovative and high-quality program. The research was conducted using a structured interview method, with key interlocutors from the system and media experts. The results of the research indicate the key advantages of HRT, but also the disadvantages that must be faced. In order to complete the picture of the entire current perception of HRT in the public, the work also includes the latest research data, which was conducted for HRT by the agency IPSOS in May 2022. The work concludes with recommendations for strengthening the power of the HRT brand, highlighting the emotional strength, the tradition and authority of the longest-standing media brand, guardian of the unique cultural heritage and Croatian history. Improvement of internal and external communication, the fight against fake news, HRT as an educator, HRT in the service of branding Croatia, are just some of the possible strategic strongholds for the new positioning of the public media service.

Keywords: Croatian Radio and Television (HRT), public media service, European Broadcasting Union (EBU), brand