

Marko Šarić\*

UDK 659.1.011.1(497.5)  
JEL Classification L82, M37  
Stručni članak

## RESTRUKTURIRANJE PRODAJE OGLASNOG PROSTORA HRVATSKE RADIO-TELEVIZIJE NA MEDIJSKOM TRŽIŠTU REPUBLIKE HRVATSKE

*U radu su prikazane mogućnosti restrukturiranja prodaje oglasnog prostora Hrvatske radio-televizije kroz opcijske modele koji su prilagođeni novim medijskim, zakonskim i političkim okolnostima. Cilj restrukturiranja je poboljšanje poslovne efikasnosti, povećanje fleksibilnosti i učinkovitosti.*

*Ključne riječi: Restrukturiranje, prodaja oglasnog prostora, Hrvatska radio-televizija.*

### **1. Restrukturiranje prodaje oglasnog prostora Hrvatske radio-televizije na medijskom tržištu Republike Hrvatske**

#### ***1.1. Stanje na medijskom tržištu u Republici Hrvatskoj***

U novom poslovnom, gospodarskom i političkom okružju u kakvom djeluje HRT, postavlja se pitanje kakav oblik i da li je uopće poželjan bilo kakav oblik marketinga na javnoj televiziji. Odmah na početku možemo dati i razvidan odgovor :“vrlo je poželjno da oblik prodaje oglasnog prostora bude zadržan u sastavu Hrvatske radio-televizije, a u kontekstu današnjeg poslovnog, medijskog i političkog okružja u našoj zemlji“.

---

\* M. Šarić, univ. spec. oec., voditelj prodaje oglasnog prostora Hrvatskog radija, HRTV. (E-mail: marko1sarić@net.hr).

Rad je primljen u uredništvo 23. 9. 2013., a prihvaćen je za objavu 5. 11. 2013.

Naime, za razliku od komercijalnih radio-televizijskih postaja, koje legitimno mogu živjeti od komercijalnih prihoda i prema tome se prilagođavaju dijelu publike koji zanima oglašivače, javni se servis mora svojim programima obratiti svim građanima naše zemlje bez obzira na godine, obrazovanje ili kupovnu moć.

Javna radio-televizija proizvodi kontinuirano informativni, dječji, obrazovni, znanstveni, dokumentarni, dramski i kulturni program, makar vrlo dobro zna da na takvim projektima ne postoji zarada. Smanjenjem prihoda po bilo kojoj osnovi narušava se kvaliteta i obujam proizvodnje rtv-programa i neovisnost javnog rtv-servisa. Što god da se zaradi odmah se pretvara u program.

Većinski oblik financiranja javnih radio-televizija koji funkcionira u zemljama Europske unije je tzv. mješoviti model u kojem u određenom omjeru sudjeluju javni novac i ograničeni prihodi od oglašavanja. Jedino Velika Britanija nema nikakvog marketinga odnosno prodaje oglasnog prostora zbog svoje gospodarske snage i veličine. Drugim riječima, kada bi rtv-pretplata u našoj zemlji bila dvostruko veća, ne bi postojala potreba za prodajom oglasnoga prostora.

Hrvatska radio-televizija temeljem Zakona o HRT-u od 6. prosinca 2010. ima jasna ograničenja u smislu oglašavanja. Na Hrvatskom je to radiju 9 minuta u jednome satu, a na televiziji 9 minuta po jednom satu do 18 sati odnosno od 18 do 22h po 4 minute u jednom satu.

### ***1.2. Modeli restrukturiranja marketinga/prodaje oglasnog prostora Hrvatske radio-televizije***

HRT kontinuirano analizira rad operativnih poslovnih sustava u cilju poboljšanja poslovne efikasnosti, povećane fleksibilnosti i učinkovitosti, ali istodobno i promišljene racionalnosti uporabe samog poslovnog sustava te pojedinih njegovih dijelova u smislu bolje operativne funkcionalnosti, poslovne dobiti i strateškog unapređenja kvalitete.

Ako uvažimo više puta naglašenu činjenicu da promjene okružja / tržišta i uočeni nedostaci postojeće poslovne organizacije traže temeljito redefiniranje poslovnih procesa i uvođenje moderne organizacije i tehnologije, tada znamo da je važno uspješno strateški repositionirati i restrukturirati Prodaju oglasnog prostora Hrvatske radio-televizije.

Dok cijena produkcije kontinuirano raste, cijena oglasnog prostora pada, pa se slijedeći zakone poslovne analize može pretpostaviti da će se uvjeti na tržištu dodatno zaoštriti, a ukupni marketinški udio neće rasti.

Upravo je stoga važno Hrvatskoj radio-televiziji omogućiti fleksibilniji i operativno učinkovitiji poslovni razvoj da bi što spremnije dočekala očekivane poslovne i političke promjene. Imajući to u vidu, ovaj rad želi participirati u ostvarenju toga cilja.

U meritumu samog problema analizirano je metodom promatranja i usporedbe više od 90 agencijskih subjekata okupljenih u strukovnoj oglašavačkoj organizaciji EGTA.<sup>1</sup> Na svojim službenim stranicama organizacija je predstavila 60 prodajnih kuća, od čega 31 radijska iz EU, a 9 radijskih iz zemalja koje nisu u EU. Izdvojili smo samo one prodajne agencije koje za korisnika svojih usluga imaju javne radio-televizijske servise.

Želimo naglasiti da smo pokušali steći potpun uvid u unutarnju strukturiranost poslovnih pod-subjekata te, gdje god je to bilo moguće, njihove statutarne i druge karakteristike, strateške smjernice rada, kao i sve ono što može koristiti da bi se dobila obuhvatna informacija stanja djelatnosti na europskom tržištu.

### **Zaključak je sljedeći:**

1. Dominantni europski oblik ponašanja javnih radio-televizijskih servisa u dijelu pokrivanja komercijalnih djelatnosti jest postojanje samostalnih izdvojenih organizacijskih oblika – agencija.
2. Ovakvi organizacijski oblici (*sales-house*), u potpunom su, a gdje god i u djelomičnom vlasništvu matičnih radio-televizijskih subjekata.
3. Unutarnja organiziranost analogna je komercijalnim neovisnim prodajnim kućama (*full-independent house*), opremljena u strukturi, uz manja odstupanja, svim potrebnim ustrojbenim komercijalnim pravilima.
4. Jedini korisnici audio-vizualnih komercijalnih usluga u prevladavajućem broju primjera isključivi su vlasnici samih prodajnih kuća, tj. matični radio-televizijski servisi.
5. Zasad ne postoje jasno vidljivi primjeri, ali kod određenog broja korisnika može se uočiti da su pojedine matične ustanove uz samostalne prodajne subjekte zadržale i osnovnu strukturu marketinga unutar same kuće.
6. U sadašnjem tijeku analize stanja na tržištu europskih zemalja utvrdili smo opravdanost pristupa eksternaliziranja prodaje oglasnog prostora, što je s velikom sigurnošću pozitivno iskazano u organizacijskim ustrojima, budući da u protivnom ne bi došlo do trenda osnivanja ovakvih poslovnih subjekata.
7. Broj zaposlenih varira do 700 zaposlenika, a prosječna se varijabla kreće između 50 i 100 uposlenih. U hrvatskom slučaju taj je broj i manji, a iznosio bi približno 30 zaposlenih.

---

<sup>1</sup> <www.egta.com> (2.ožujka 2012)

Sukladno zaključku koji se temelji na istraživanju metodom promatranja na više od 90 agencijskih subjekata, ali i normativnim pretpostavkama za organizacijski preustroj temeljen na novom Zakonu o HRT-u, možemo utvrditi da postoje normativne pretpostavke za uvođenje tzv. sales-houses.

Novim Zakonom o HRT-u<sup>2</sup> predviđeno je odvajanje komercijalnih od javnih djelatnosti. Istim Zakonom određene su i komercijalne djelatnosti:

(1) HRT-a obavlja komercijalne djelatnosti:

- prodaju vremena emitiranja ili prostora za objavljivanje namijenjenog za promidžbene poruke i druge audiovizualne komercijalne komunikacije,
- prodaju radijskog, audiovizualnog i multimedijskog programa,
- naplatu ulaznica za koncerte i druge priredbe, te prodaju glazbenih usluga,
- tržišne programske usluge, uključujući interaktivne programske usluge,
- pružanje intelektualnih usluga,
- pružanje tehničkih usluga i elektroničkih komunikacijskih usluga koje nisu sastavni dio javnih usluga,
- izdavačku djelatnost,
- proizvodnju i prodaju nosača zvuka i slike,
- komercijalnu upotrebu arhivskog gradiva,
- iznajmljivanje proizvodnih i drugih kapaciteta,
- ostvarivanje prihoda iz vlastite imovine.

(2) Obavljanje djelatnosti iz stavka 1. ovoga Zakona HRT mora na odgovarajući način ustrojstveno i funkcionalno razdvojiti od djelatnosti pružanja usluga koje su kao javne usluge HRT-u povjerene u skladu s ovim Zakonom.

Pobliže se člankom 38. i člankom 40. uređuje evidentiranje komercijalnih prihoda i rashoda kao i način rada:

### *Članak 38.*

(1) HRT stječe javne i komercijalne prihode u skladu s ovim Zakonom.

(2) Javni prihodi HRT-a su izravni i neizravni prihodi vezani uz obavljanje djelatnosti pružanja javnih usluga utvrđenih ovim Zakonom. Javni prihodi HRT-a obuhvaćaju sredstva mjesečne pristojbe, državnog proračuna i sredstva iz fondova Europske unije.

(3) Komercijalni prihodi HRT-a obuhvaćaju sredstva ostvorena obavljanjem komercijalne djelatnosti, te svih drugih djelatnosti koje ne spadaju u sadržaj javnih usluga.

---

<sup>2</sup> Zakon o Hrvatskoj radio televiziji. *Narodne novine* (2010.), br. 137.

(4) Iznimno od stavka 3. ovoga članka, neto korist od komercijalne djelatnosti ostvarena emitiranjem audiovizualnih komercijalnih komunikacija, oglašavanjem, sponzorstvom, glasovanjem putem telefona, prodajom radijskih i televizijskih programa, prodajom ulaznica za koncerte i glazbenih usluga smatra se javnim prihodom HRT-a.

(5) HRT koristi komercijalne prihode za sufinanciranje djelatnosti pružanja javnih usluga sukladno članku 12. stavku 2. ovoga Zakona, kao i za očuvanje i razvoj komercijalne djelatnosti, ali samo na područjima koja su utvrđena ovim Zakonom.

(6) Rashodi HRT-a dijele se na javne, komercijalne i zajedničke rashode. Javni rashodi HRT-a su troškovi koji nastaju ili su povezani s obavljanjem djelatnosti pružanja javnih usluga utvrđenih ovim Zakonom, a komercijalni rashodi HRT-a su troškovi koji nastaju ili su povezani s obavljanjem komercijalnih djelatnosti, te svih drugih djelatnosti koje ne spadaju u sadržaj javnih usluga. Zajednički rashodi HRT-a dijele se na javne ili komercijalne prema omjeru koji se utvrđuje Statutom HRT-a i općim aktom o financijskom poslovanju HRT-a.

(7) HRT je dužan izraditi metodologiju praćenja izravnih i neizravnih prihoda i rashoda koji se odnose na djelatnost pružanja javnih usluga utvrđenih ovim Zakonom te voditi odvojeno unutarnje računovodstvo za djelatnost pružanja javnih usluga i komercijalnih djelatnosti koje omogućava da se u poslovnim knjigama (glavna knjiga, analitika) odvojeno iskazuju izravni i neizravni prihodi, rashodi i poslovni rezultati nastali djelatnošću pružanja javnih usluga HRT-a od prihoda, rashoda i poslovnih rezultata nastalih obavljanjem komercijalnih djelatnosti. Pri tome svi troškovi i prihodi moraju biti pravilno dodijeljeni ili razdijeljeni na temelju dosljedno primijenjenih i objektivno opravdanih načela troškovnog računovodstva prema kojem se vode dva odvojena računa.

(8) Način vođenja odvojenog računovodstva iz stavka 7. ovoga Zakona HRT će se pobliže urediti općim aktom o financijskom poslovanju HRT-a.

(9) Interna revizijska služba HRT-a dužna je redovito pratiti provedbu odredaba ovoga članka i o tome izvješćivati Nadzorni odbor HRT-a.

### *Članak 39.*

(1) HRT ne smije koristiti sredstava pristojbe i druge javne prihode za financiranje komercijalnih djelatnosti HRT-a (križno subvencioniranje).

(2) Ako HRT postupi suprotno odredbi stavka 1. ovoga članka, Vijeće za elektroničke medije odlukom će naložiti HRT-u povrat nezakonito utrošenih sredstava i njihovo isključivo korištenje za obavljanje djelatnosti pružanja javnih usluga sukladno ovom Zakonu.

(3) HRT može zadržati godišnju prekomjernu naknadu iznad neto troškova obavljanja djelatnosti pružanja javnih usluga (pričuva za javne usluge) u iznosu do

10% godišnjih financijskim planom proračunatih troškova obavljanja djelatnosti pružanja javnih usluga, a za sredstva iznad toga iznosa smanjit će se mjesečna pristojba iz članka 31. stavka 2. ovoga Zakona.

(4) Iznimno HRT može zadržati sredstva iznad iznosa utvrđenog u stavku 2. ovoga članka u uredno opravdanim slučajevima, kada su ta sredstva prekomjerne naknade posebno unaprijed i obvezujuće određena u svrhu jednokratnog velikog troška potrebnog za ispunjavanje obveze pružanja javnih usluga HRT-a. Korištenje sredstava prekomjerne naknade mora biti vremenski ograničeno ovisno o namjeni i mora ga odobriti Vijeće za elektroničke medije.

(5) Uvjeti korištenja prekomjerne naknade iz stavka 3. i 4. ovoga članka utvrđuju se Statutom HRT-a.

(6) Ako Nadzorni odbor HRT ne postupi u skladu sa stavkom 3. ovoga članka i ne smanji mjesečnu pristojbu, Vijeće za elektroničke medije odlučit će o smanjenju mjesečne pristojbe razmjerno utvrđenom višku javnih prihoda HRT-a.

#### *Članak 40.*

(1) HRT će komercijalnu djelatnost obavljati u skladu s pravilima tržišnog natjecanja.

(2) HRT svojom politikom cijena marketinških usluga ne smije sprječavati, ograničavati ili narušavati tržišno natjecanje.

(3) U slučaju nabave audio i audiovizualnih sadržaja više vrijednosti po osnovi isključivih prava, HRT je dužan neiskorištena isključiva prava ustupiti drugim nakladnicima i pružateljima medijskih usluga na transparentan i pravodoban način.

(4) Pravila o ustupanju neiskorištenih isključivih prava na sadržaje iz stavka 3. ovoga članka donijet će Vijeće za elektroničke medije.

Postoje dva poželjna opcijaska modela repozicioniranja i restrukturiranja marketinga Hrvatske-radio televizije, a temeljena na gore navedenim činjenicama. To su:

#### OPCIJSKI MODEL „A“

Agencija HRT-a (Sales house).

#### OPIS:

U skladu s novim Zakonom o Hrvatskoj radio-televiziji dužni smo razdvojiti komercijalne djelatnosti od javnih. HRT ima pravo osnivati pravne osobe za obavljanje komercijalne djelatnosti koje nisu samo prodaja oglasnog prostora. U tom

slučaju bi se i Marketing Hrvatske radio-televizije izdvojio u novoosnovanu tvrtku. Pitanje jest bi li u tom slučaju u Agenciji bili i zaposlenici koji su informatička potpora Marketingu ili bi ostali u sustavu HRT-a. Naime, Primjeri iz Europske unije imaju u matičnim kućama tzv. Prijemni prodajni odjel.

#### PREDNOSTI:

1. Posluje kao Agencija.
2. Prihodi i iz drugih izvora, a ne samo od prodaje oglasnog prostora po članku 4. stavku 1. novog Zakona o Hrvatskoj radio-televiziji.
3. Hrvatska radio-televizija ne smanjuje broj zaposlenih samo u svome Marketingu, već i u ostalim službama koje se bave komercijalnom djelatnošću.
4. Kroz Agenciju se kontrolira prodaja pa je poslovno ponašanje u skladu s novim Zakonom o HRT-a i dvojnim knjigovodstvom.
5. Poslovanje Agencije nije samo za HRT kao matičnu kuću, već i za treću stranu.
6. Struktura Agencije je prilagođena tržišnom poslovanju, brža je i fleksibilnija kako prema klijentima i matičnoj kući, tako i prema zaposlenicima.

#### NEDOSTATCI:

Početak rada na tržištu oglašavanja trebao bi biti od 1. siječnja 2014. Ključno je pitanje bi li novoosnovana Agencija mogla tržišno poslovati kao i drugi tržišni subjekti.

#### OPCIJSKI MODEL „B“

Prodaja oglasnog prostora „trećima“ putem javnog međunarodnog natječaja.

#### OPIS:

Potreban broj zaposlenih radikalno se smanjuje za 76%.

Tablica 1.

**BROJ ZAPOSLENIH U MARKETINGU  
HRVATSKE-RADIO TELEVIZIJE U 2010.**

Marketing HR	6
s regionalnim radio-postajama	19
Marketing HTV	28
s regionalnim tv-centrima	0
UKUPNO	53

*Izvešće o poslovanju Hrvatske radio-televizije za 2012. Zagreb: P.J. Opći i zajednički poslovi, 2012.*

Prodajom oglasnoga prostora zainteresiranom partneru /kupcu potreban broj zaposlenika se smanjuje, odnosno ostaju zaposlenici na razini strateške komunikacije i koordinacije poslova.

Tablica 2.

**BROJ ZAPOSLENIKA U MARKETINGU HRVATSKE RADIO-TELEVIZIJE  
NAKON REALIZIRANE PRODAJE OGLASNOG PROSTORA**

Marketing HR	4
Marketing HTV	9
UKUPNO	13

**PREDNOSTI:**

1. fiksni prihod bez utjecaja tržišta,
2. bankovna garancija od strane partnera koji kupuje oglasni prostor,
3. potpisivanje godišnjeg ugovora s Hrvatskom radio-televizijom.
4. kupac se ponaša tržišno i definira svoje cijene i uvjete kao što to danas rade komercijalne rtv-kuće, te se može postići veći prihod od postojećeg.

**NEDOSTATCI:**

Primjenjuje se tek krajem 2014. Treba temeljito ispitati postoji li interes za strateško preuzimanje od relevantnih „igrača“ na tržištu.



Kao što vidimo u prijedlogu opcijskih modela restrukturiranja marketinga/prodaje Hrvatske radio-televizije, nije predviđeno istraživanje tržišta u smislu izdvajanja u možebitnu Agenciju za marketing HRT-a, odnosno trećoj strani na prodaju kod raspisivanja međunarodnoga javnog natječaja. Naime, mišljenja smo da bi istraživanje tržišta i javnoga mnijenja trebalo biti u poslovnom sustavu Hrvatske radio-televizije zbog nekoliko razloga. To su:

1. Hrvatska radio-televizija kao najvažnija medijska kuća u Hrvatskoj mora posjedovati informacije za strateške odluke.
2. Također je potrebno imati i informacije za taktičke odluke u smislu uvida u planiranje prodajnih područja (nacionalni i regionalni programi).
3. Informacije za osiguravanje banke podataka, što će zahtijevati periodičko obnavljanje u smislu dobivanja informacija o konkurentnim rtv-postajama i analize njihovog tržišnog udjela.

## 2. Zaključak

Ovdje se postavlja pitanje u kakvo se poslovno i drugo okruženje smješta strateška pozicija Hrvatske radio-televizije 2013./2014.

Svijest o tome da se u području gospodarskih odnosa ne može više djelovati „kao ranije“ za Hrvatsku je radio-televiziju potkrijepljeno brojnim činjenicama. Bitne su slijedeće:

1. Kriza je s jedne strane realno umanjila prihode HRT-a, no s druge je pak strane stvorila mogućnost za kvalitativni poslovni iskorak, koji ima i uporišta u zakonskim dokumentima koji se tiču HRT-a.
2. Od HRT-a i njegovih odgovornih službi traži se takav okvir komercijalnog djelovanja koji će moći biti neovisan od nepoželjnih utjecaja, predvidiv u srednjoročnom razdoblju, sposoban za rast i dostatan za neometano javno ispunjenje postavljenih zadaća.
3. Možemo razvidno ustvrditi da postoji važnost restrukturiranja Prodaje oglasnog prostora HRT-a te da postoje opcijски modeli koji takvu prodaju mogu učiniti održivom i vrlo uspješnom koristeći se i međunarodnim poslovnim iskustvima.

## LITERATURA

1. Buble, M. (ur.) (2008.) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija
2. Galetić, L. (2009.) *Moderne tendencije i organizacijske strukture*. Zagreb: Ekonomski fakultet [skripta].
3. Galetić, L. (ur.) (2011.) *Organizacija velikih poduzeća*. Zagreb: Sinergija.
4. Šarić, M. (2011.) *Restrukturiranje i organizacija velikih javnih poduzeća*. Zagreb: Ekonomski fakultet (poslijediplomski specijalistički rad).

## INTERNETSKI IZVORI:

1. <http://www.ebu.ch/>
2. [www.egta.com](http://www.egta.com)

## RESTRUCTURING OF SALE ADVERTISING INDUSTRY IN CROATIAN RADIO TELEVISION ON THE MEDIA MARKET IN CROATIA

### Summary

The paper presents the possibilities of restructuring by selling advertising space Croatian Radio-Television through option models that are adapted to the new media, legal and political circumstances. The aim of the restructuring is to improve business efficiency, increase flexibility and efficiency.

Key words: Restructuring, selling advertising space, Croatian Radio and Television