

# Utjecaj novih tehnologija na konkurentnost HRT-a

---

Gracin, Eduard

Professional thesis / Završni specijalistički

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:182785>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**Poslijediplomski specijalistički studij  
Poslovna ekonomija**

**UTJECAJ NOVIH TEHNOLOGIJA NA KONKURENTNOST HRT-a**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Želimir Dulčić**

**Student:**

**Eduard Gracin**

**Split, siječanj 2015.**



*Ovaj Rad, posvećen je mom predivnom kolegi, šefu tehnike, Borisu Dediću - izuzetnom čovjeku, stručnjaku koji nikada nije skrivao "dijete u sebi".*

*Zajedno s još jednim izuzetnim stručnjakom i čovjekom, svojim šefom - Narcisom Šarićem - inovativnim genijem, omogućio mi je da moje ideje zažive u stvarnosti i tako tehnološki unaprijedimo HRT. Bio je užitak raditi s njima i radovati se tehnološkim poboljšanjima u čemu je Radio Split uvijek prednjačio.*

*Tamo gdje su oni sada, zajedno s mojim "Ćifom", negdje na nebeskim prostranstvima, nadam se, da su pravedno nagrađeni za svoju čovječnost.*



## **ZAHVALA:**

Ovaj Rad ne bi ugledao svjetlo dana da nije bilo iznimne pomoći u mojoj Kući - Hrvatskoj radioteleviziji na koju sam iznimno ponosan. Glavnom ravnatelju, gospodinu Goranu Radmanu - prije svega veliko hvala na ogromnoj pomoći, odobrenjima, preporukama, savjetima. Vrijeme koje je posvetio u razgovoru sa mnom činilo me posebno ponosnim, svjestan činjenice koliko je svaka njegova minuta radnog vremena dragocjena.

Veliko hvala njegovim suradnicima - gospođi Neli Gudelj i Kristinki Knežević Wozdecky u HRT Akademiji. Sretan sam što ima takvih entuzijasta za koje ne postoje zapreke. Gospođi Koraljki Plaščar te Josipi Valentić na velikoj pomoći pri anketiranju zaposlenih HRT-a, kao i svim osobama pri HRT Informatika koji su to proveli u stvarnost.

Hvala gospodinu Damiru Šimunoviću na lancu vrijednosti HRT-a, Davoru Mezuliću te Goranu Gvozdenu na mobilnim platformama.

Marku Malnaru, Vedranu Begoviću i brojnim, iznimnim stručnjacima Tehnike Hrvatskog radija što su mi omogućili sudjelovanje u unapređenju tehnološkog razvoja HRT-a.

Velikom čovjeku, kolegi i šefu - Zoranu Vukičeviću, "mom Doktoru" - na obilju savjeta, stilskih ispravaka, čitanju Rada, rukovoditelju RTV Centra Split - Davoru Mariću, kolegama i prijateljima Dinu i Tomiju, te kolegici - "mojoj sestri", Nini Zorici koja mi je kao prava sestra, Elviri i ostalim kolegama iz Radio Splita. Puno hvala dragom Goranu Pelaiću i njegovom sinu Duji na pomoći pri prijevodu.

Dragim kolegama, prijateljima iz TV tehnike RTV Centra Split - Mariju Kraljeviću na beskrajnim razgovorima, pomoći, savjetima, entuzijazmu, Pašku Bačiću - prvom čovjeku koji me je nazvao - "magistre", Igoru Kumanoviću, Kokiju - jednom od onih iznimnih mladih stručnjaka na kojima će počivati budućnost HRT-a. Hvala također svim kolegama iz RTV Centra Split koji su na bilo koji način pomogli, kao i iz RTV Centara - Zadar (Zoranu Gugiću) i Dubrovnik na iznošenju svojih iskustava pri uvođenju novih tehnologija, ali i o novim prostorijama. Zahvaljujem kolegama u HRT-u koji su sudjelovali u anketiranju, kao i oni koji to nisu, ali bi vjerujem, htjeli da su na vrijeme uočili obavijest na HRT Intranetu.

Velikom Čovjeku, profesoru, mentoru - Želimiru Dulčiću..... Bez njega ne bih bio danas to što jesam. Njegovi savjeti, optimizam, riječi potpore kada ni sam nisam vjerovao u sebe - izvele su me na "pravi put", donijevši mi moj "kwan". Profesorima - Kružiću, Šeriću za

sudjelovanje u ocjenjivanju ovog Rada. Dragom profesoru Zlatanu Reiću koji mi je omogućio poslijediplomski studij, dekanu Željku Garači, Srećku Goiću, Željku Mateljku, Nikši Alfireviću, Darku Miočeviću, Dragani Grubišić, Nikši Nikoliću, Mariu Pečariću, Anti Deniću, Magdi Pašalić - svaka njihova riječ, savjet, informacija, pomoć - puno mi znače.

Profesoru, emeritusu, nažalost, u međuvremenu pokojnom, Marinu Bublji na nadahnuću koje je rezultiralo poslijediplomskim studiranjem kao i savjetima. Profesoru Petru Filipiću hvala što me je "vratio" na Fakultet i dragim prijateljicama, kolegicama Miri Hajdić i Jelici Fabris. Pokojnom profesoru, Tihomiru Radiću za njegov pokretački moto - "Što si počeo - dovrši!" Mojoj Duši, Dušanki Zarić - HVALA! Ona zna. Peri u kopirnici na poticaju i prijedlogu za poslijediplomski studij. Gospođi Željki u knjižnici na pomoći pri nabavi potrebne literature, Branki i Marini u referadi hvala na višegodišnjoj pomoći, kao i pri anketiranju.

Dragom prijatelju, Mirku Cvitaniću, potpornju ovog Rada i njegovoj obitelji - supruzi Aniti, sinu Frani i njegovoj Maji na iznimnoj pomoći pri izradi anketa i statističkoj obradi podataka. Bez njih, ovaj Rad ne bi bio još gotov i ne bi bilo kvalitetnih statističkih podataka. Dragim Alumnijevcima - hvala!

Iznad svega riječima ne mogu iskazati najveću i posebnu zahvalnost onima koji su bili motiv i pokretač svega - mojoj djeci, Doris, Vedranu i Željku. U svakom su mi trenutku u mislima. Oni su mi bili svjetlo i putokaz da izdržim do kraja i zbog kojih je sve i počelo. Vjerujem kako im svojim radom uzvraćam na jednaki način kako bi to i njima bio dokaz da nikad ni za što nije kasno, kao poticaj da sami kvalitetno kreiraju svoje živote. Željki što mi je dala motiv da se pokrenem. Pokojnom šefu, mom "Ćifu" - Zdenku Runjiću koji je uvijek vjerovao u mene i koji je uvijek bio iza mene, omogućivši mi da budem danas to što jesam. Boris i Narcis su stalno u mojim mislima.

Roditeljima hvala na svemu što su mi omogućili u životu, Mirandi koja se uvijek radovala svakom mom uspjehu.

**HVALA! UZ VAS, ČOVJEK NIJE OTOK.**

Edo Gracin, siječanj 2015.





**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**Poslijediplomski specijalistički studij  
Poslovna ekonomija**

**UTJECAJ NOVIH TEHNOLOGIJA NA KONKURENTNOST HRT-a**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Želimir Dulčić**

**Student:**

**Eduard Gracin**

**Split, siječanj 2015.**



## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Opis problema .....	1
1.2. Definiranje ciljeva rada .....	5
1.3. Radne hipoteze .....	5
1.4. Metode istraživanja .....	7
1.5. Očekivani specijalistički doprinos .....	8
1.6. Struktura rada .....	9
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE NOVIH TEHNOLOGIJA U PROIZVODNJI RTV PROGRAMA KAO IZVORI KONKURENTNOSTI .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Tehnologija .....</b>	<b>11</b>
2.1.1. Pojam i definicija tehnologije .....	11
2.1.2. Značaj tehnologije za razvoj društva .....	13
2.1.3. Tehnologija i čovjek .....	19
<b>2.2. Principi konkurentske prednosti .....</b>	<b>23</b>
2.2.1. Generičke strategije .....	25
2.2.2. Lanac vrijednosti i konkurentska prednost .....	28
2.2.3. Troškovno vodstvo .....	31
2.2.4. Diferencijacija .....	33
2.2.5. Strategija fokusiranja .....	35
<b>2.3. Tehnologija i konkurentska prednost .....</b>	<b>36</b>
2.3.1. Tehnologija i konkurentnost .....	36
2.3.2. Lanac vrijednosti tehnologije .....	40
2.3.3. Tehnologija informacijsko-komunikacijskih sustava kao izvor konkurentnosti .....	42
2.3.4. Znanje kao izvor konkurentske prednosti .....	54
2.3.5. Inovacije i tehnologija .....	65
2.3.6. Znanstveno-istraživački rad i inovacije kao faktori tehnološkog razvoja .....	69
2.3.7. Organizacijska kultura kao izvor konkurentnosti .....	76
2.3.8. Upravljanje tehnološkim razvojem .....	87

2.3.9. Utvrđivanje strateških smjernica tehnološkog razvoja .....	89
<b>3. HRT KAO JAVNI MEDIJSKI SERVIS RH I SPOSOBNOST ZADOVO-</b>	
<b>LJA VANJA POTREBA GRAĐANA RH .....</b>	<b>101</b>
<b>3.1. HRT - javni medijski servis građana RH .....</b>	<b>101</b>
<b>3.2. Lanac vrijednosti HRT-a .....</b>	<b>109</b>
<b>3.3. HRT i njegova okolina .....</b>	<b>114</b>
<b>3.4. Analiza medijskog tržišta RH .....</b>	<b>121</b>
<b>3.5. Nove tehnologije u proizvodnji HRT-a .....</b>	<b>126</b>
<b>3.6. Akademija HRT-a .....</b>	<b>137</b>
<b>4. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>139</b>
<b>4.1. Metodološke karakteristike empirijskog istraživanja .....</b>	<b>139</b>
<b>4.2. Vremenski i prostorni obuhvat empirijskog istraživanja .....</b>	<b>142</b>
<b>5. REZULTATI I ANALIZA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>145</b>
<b>5.1. Rezultati i analiza empirijskog istraživanja Ankete 1 .....</b>	<b>145</b>
<b>5.2. Rezultati i analiza empirijskog istraživanja Ankete 2.....</b>	<b>175</b>
<b>5.3. Implikacija rezultata empirijskog istraživanja i razvojne mogućnosti</b>	
<b>HRT-a .....</b>	<b>212</b>
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>217</b>
<b>7. SAŽETAK .....</b>	<b>221</b>
<b>8. SUMMARY .....</b>	<b>223</b>
<b>9. LITERATURA .....</b>	<b>225</b>
<b>10. POPIS SLIKA .....</b>	<b>231</b>
<b>11. POPIS TABLICA .....</b>	<b>235</b>
<b>12. PRILOZI RADU .....</b>	<b>237</b>



# 1. UVOD

## 1.1 Opis problema

Analiza razvoja tehnologije kroz ljudsku povijest - od pronalaska vatre do današnjih dana, ukazuje da se promjene u toj domeni događaju sve brže. Prva, zabilježena fotografija u povijesti ljudske civilizacije nastala je 1826. Braća Lumiere patentirali su i prikazali 1895. prvi film. Dvije godine kasnije, Nikola Tesla patentirao je sustav za bežični prijenos podataka. Vrhovni sud SAD dodijelio mu je titulu pronalazača radija koji je ustanovljen 1913., a od 1920. zaživio u stvarnosti.<sup>1</sup> Šest godina kasnije, grupa zagrebačkih entuzijasta pokreće prvu radio stanicu na području jugoistočne Europe - Radio Zagreb. Godinu dana ranije, rođena je televizija koja u Velikoj Britaniji (BBC) započinje s emitiranjem 1936. godine. Dakle, na području zapisivanja slike, od prve fotografije do izuma televizije proteklo je 99 godina. Očigledan je sve brži razvoj tehnologije u proizvodnji radijskog i televizijskog programa. Tek što je zaživjela televizija visoke rezolucije (HDTV), koja je u odnosu na standardnu televizijsku sliku (SDTV) kvalitetnija 4 puta, već se eksperimentira s Ultra HDTV tehnologijom (UHD),<sup>2</sup> odnosno 4K koja je prema kratici, četiri puta kvalitetnija od HDTV-a. Najnoviji podaci govore o 16K. Pojednostavljeno - riječ je o napretku kao primjerice prijelaz s obične VHS kasete na DVD. Naravno da tu neće biti završetak razvoja tzv. broadcasting tehnologije.

Danas je nezamisliv suvremeni svijet bez elektroničkih medija. Njihovim razvojem sve više nestaju nekadašnji oblici komuniciranja i informiranja (novine, pismo distribuirano putem poštanske službe). Ali i kod elektronskih medija dolazi do promjena. Nestala je analogna televizija koju je zamijenila digitalna (u RH tijekom 2010.) ponudivši nam niz mogućnosti, novih usluga, novih programa u vrhunskoj kvaliteti. Slično će se dogoditi<sup>3</sup> i s radijskim programima. Takav razvoj omogućuje njihovim korisnicima povećanu konkurentnost, a onima koji ne prihvaćaju razvoj novih tehnologija ili nepravovremeno prihvaćanje, danas u iznimno dinamičnoj okolini prijeti propast.

Hrvatska je radiotelevizija prva pokrenula u jugoistočnoj Europi radijski, odnosno 1956. i televizijski program. Tadašnja Televizija Zagreb bila je preteča u razvoju televizijskog signa-

---

<sup>1</sup> Prvi radijski program u svijetu započeo je 2. studenog 1920. kada je u Pittsburghu, SAD pokrenuta postaja - KDKA

<sup>2</sup> Japanska državna televizija NHK vršila je tijekom Svjetskog nogometnog prvenstva u Brazilu 2014 prijenose u novoj 4K tehnologiji, odnosno Ultra HDTV formatu

<sup>3</sup> Dijelom se dogodilo nastankom satelitskog, digitalnog emitiranja, odnosno uvođenjem HD Radija

la i primjeni tehnologije. Prva je dakle, započela emitiranje programa, 15. svibnja 1956., koncem 1960' započela je s eksperimentalnim, a 1972. redovitim emitiranjem Drugog programa, potom emitiranjem programa u boji (eksperimentalno 1966., prvi prijenos 1968., a stalni program 1975.), a 2007. također prva na ovim prostorima i uvođenjem eksperimentalnog programa u novoj HDTV tehnici. Godinu dana kasnije, tim su programom gledatelji mogli uživati u blagodatima nove tehnologije prateći Europsko prvenstvo u nogometu organiziranom u Austriji i Švicarskoj. Iste je godine bilo planirano, na isti način praćenje Olimpijskih igara u Pekingu. Međutim, to se nije dogodilo. U međuvremenu, taj je eksperimentalni HDTV program ugašen radi isteka licence za eksperimentalno emitiranje. Tijekom proteklog razdoblja HRT nije prihvatio novu tehnologiju, dok su naši najbliži susjedi – slovenska i srpska državna RTV kuća, primjerice, to učinili.

Sedam godina nakon pokretanja eksperimentalnog programa, 2014., HRT je ponovno za svoje gledatelje uveo eksperimentalni TV kanal za emitiranje programa u HDTV tehnici. U toj istoj tehnici sjevernoameričke TV kuće emitiraju redovite programe od 1996., europske 2004., a brojne su TV kuće s područja jugoistočne Europe pretekle HRT i započele emitiranjem u novoj tehnologiji. U Hrvatskoj je to započela Nova TV, jedina televizija s nacionalnom koncesijom.<sup>4</sup> Hrvatski Telekom, putem svoje IPTV platforme - Max TV, omogućio je korisnicima praćenje utakmica hrvatske nogometne lige, kao i najatraktivnije utakmice u Europi - Lige prvaka u HDTV tehnici. Takav propust u nedovoljnom praćenju razvoja televizijske tehnologije, jednim je dijelom prouzročio i pad gledanosti programa Hrvatske televizije. To se nije dogodilo sa Hrvatskim Radiom (kao dijelom HRT-a), jer je Radio na vrijeme prešlo na novu tehnologiju i spremno je na nove tehnološke izazove. Jedan je od razloga i činjenica da je radijska tehnologija proizvodnje i emitiranja programa znatno jeftinija u odnosu na televizijsku. Valja spomenuti kako je Hrvatski radio, poput Hrvatske televizije također stalno bio predvodnik u ovom dijelu Europe, a i šire u uvođenju novih tehnologija. Među prvima je započeo emitiranje u digitalnoj tehnici, odnosno odašiljanje signala digitalnog radija koji još uvijek nije zaživio u Europi kao što je to slučaj kod televizijskih programa.

Dolaskom novog Ravnatelja<sup>5</sup> koncem 2012. na čelo najjače medijske kuće u Hrvatskoj, došlo je do postupnog osnaživanja HRT-a. Započeto je emitiranje specijaliziranog Trećeg TV

<sup>4</sup> Doduše, Nova TV svoj program u HDTV tehnologiji nudi jedino putem B-net platforme koja je kvalitetna, ali slabo rasprostranjena u RH - u samo nekoliko najvećih hrvatskih gradova

<sup>5</sup> Hrvatski je sabor na svojoj sjednici 26. listopada 2012. većinom glasova izabrao Gorana Radmana na dužnost Glavnog ravnatelja HRT-a na razdoblje od 5 godina

programa 15. rujna 2012. za gledatelje koji traže više sadržaja iz kulture, art filmove, koncerte klasične, jazz, blues glazbe i slično. Na Badnjak iste godine, pokrenut je i Četvrti TV program namijenjen gledateljima željnih novih vijesti, političkih talk-show emisija, dokumentarnih filmova i slično. Konačno, 16. rujna 2013. započeto je redovito emitiranje programa u danas sveprisutnom 16:9 formatu.

Zimske Olimpijske igre u ruskom Sočiju, početkom 2014., prenošene su pomoću nedovoljno rasprostranjene DVB-T2 platforme u HDTV tehnici. Suočena s brojnim prosvjedima gledatelja, koji nisu imali prijemnik s novom T2 platformom, Hrvatska je radiotelevizija osigurala praćenje najvećeg sportskog događaja 2014. - Svjetskog nogometnog prvenstva u Brazilu, opet putem eksperimentalnog HDTV kanala u klasičnoj DVB-T platformi.<sup>6</sup>

Hrvatski radio, kao sastavni dio HRT-a, tijekom 2012. pokreće svoju besplatnu aplikaciju za "pametne" mobilne telefonske aparate i tablete - "HR Radio" putem koje korisnici mogu, slušati sve programe Hrvatskog radija.<sup>7</sup> Na zadovoljstvo brojnih korisnika mobilnih telefona, 15. svibnja 2014., kada HRT slavi Dan HRT-a, pokrenuta je eksperimentalna aplikacija za pametne telefone, tablete i osobna računala pomoću koje su korisnici mogli pratiti sve radijske i televizijske programe HRT-a. Ubrzo nakon puštanja u rad te besplatne aplikacije, postala je najtraženija na Internetu među ljubiteljima novih tehnoloških iskoraka.

Početkom Svjetskog nogometnog prvenstva u Brazilu, tijekom ljeta 2014., HRT pušta u rad još jednu aplikaciju za mobilne telefone - "HRT Brazuca."<sup>8</sup> Zašto je HRT-u trebalo toliko vremena da započne emitirati program u standardima i tehnici koja je danas uobičajena u cijeloj Europi? Jedan je od razloga što, na današnjem medijskom tržištu RH mnogima nije bila u interesu jaka, suvremena HRT.

Posljednjih godina Hrvatska televizija nije izvršila planirano uvođenje novih tehnologija zbog čega je počela zaostajati u odnosu na konkurenciju. Nedostatak nove tehnologije doveo je do značajnih gubitaka u poslovanju - zbog novih standarda od strane EBU<sup>9</sup> - format slike 16:9, HDTV signal, izgubljena je dodatna zarada jer su se za, primjerice, prijenose sportskih događaja morali angažirati vanjski resursi, odnosno, izgubljena su prava na prijenose i zbog

---

<sup>6</sup> Emitiranje HTV2 u HDTV tehnici bilo je privremenog karaktera. Nakon završetka Svjetskog nogometnog prvenstva 2014. u Brazilu, kanal je ugašen što je opet dovelo do negativnih kritika na web forumima na račun HRT-a

<sup>7</sup> Tri nacionalna radijska programa, Glas Hrvatske i 8 lokalnih, uz dodatnu mogućnost - Radio na zahtjev

<sup>8</sup> Interaktivna aplikacija kojom su gledatelji sudjelovali u kreiranju programa posvećenog Svjetskom nogometnom prvenstvu 2014. Aplikacija HRT za gledanje i slušanje programa Hrvatske radio televizije "skinuta" je više od 40 tisuća puta, a aplikacija HRT Brazuca više od 50 tisuća puta tijekom Svjetskog nogometnog prvenstva u Brazilu 2014.

<sup>9</sup> European Broadcasting Union čija je članica HRT



nemogućnosti isporučivanja signala u zadanoj kvaliteti primjenom tehnologije koja je već svugdje prihvaćena u Europi i svijetu.<sup>10</sup> U međuvremenu, pala je gledanost programa, zarada, što je dovelo u opasnost radna mjesta više od 3 tisuće uposlenika Hrvatske radiotelevizije. Grčka je vlada zbog lošeg poslovanja u lipnju 2013. proglasila stečaj nad državnom RTV kućom ERT. Tada je njihovih 2500 radnika ostalo bez posla.

Istovremeno, zahvaljujući novoj, digitalnoj tehnologiji, HRT uvodi već spomenute aplikacije za mobilne platforme i kompjutore, aplikaciju gdje su svi programi - radijski i televizijski HRT-a na dlanu, u svakoj prigodi gdje ima signala pružatelja usluga mobilne telefonije, odnosno Interneta. Istina je da i pružatelji usluga kabelaške distribucije radijskih i televizijskih sadržaja poput MaxTV, Vip TV, B-net i drugi omogućuju putem svojih aplikacija "TV za van" praćenje istih sadržaja na svakom mjestu gdje je dostupan pristup Internetu. Također i konkurencija - Nova TV i RTL Televizija ima slične aplikacije.

Ovakav razvoj nameće potrebu, poput drugih RTV kuća u Europi i svijetu, nove specijalizirane TV i radijske programe i usluge u skladu s potrebama potrošača i povećanja konkurentnosti, odnosno unapređenja poslovanja RTV (HRT) kuće. Istovremeno, primjena novih tehnologija dovodi do promjena u organizacijskoj kulturi, jer primjenom novih tehnologija, usmjerenih i na racionalizaciju procesa rada, dolazi i do opstrukcija od strane pojedinaca. Nove tehnologije, kao i promjene u globalu su prijatnija za zaposlene koji se tim novim tehnologijama osjećaju ugroženim, odnosno prijeti im da postanu tehnološki višak. Stoga postoji mogućnost da dio radnika negativno prihvati neupitne tehnološke promjene upravo strahujući za svoja radna mjesta. Zato rukovodstvo poduzeća mora voditi računa, osim o logičnom razvoju putem praćenja tehnoloških inovacija i promjena i o razvijanju nove organizacijske kulture kako bi radnici shvatili da je takav razvoj poduzeća jedini ispravan put opstanka i poželjnog napretka.

---

<sup>10</sup> Doduše, gubljenje prava na Svjetsko rukometno prvenstvo 2009. jednim je dijelom i rezultat insiderskog djelovanja jedne odgovorne osobe u korist konkurencije.

## **1.2. Definiranje ciljeva rada**

Na osnovi iznesenih podataka i definirane problematike ove teme utvrđeni su ciljevi rada:

1. analizirati međuovisnost razvoja tehnologije i poboljšanja kvalitete programa u cilju zadovoljavanja potreba svojih potrošača (građana RH kao javnog medijskog servisa)
2. analizirati primjenu novih tehnologija u povećanju konkurentnosti poduzeća i zadovoljavanju tržišnih niša u RH
3. istražiti uzročno-posljedične veze integracije tehnoloških platformi i racionalizacije poslovanja
4. analizirati utjecaj novih tehnologija na mlađu populaciju koja pozitivno prihvaća uvođenje tehnoloških promjena u RTV proizvodnji
5. utvrditi međuovisnost primjene novih internetskih platformi (OTT)<sup>11</sup> i pozitivnih poslovnih rezultata

## **1.3. Radne hipoteze**

Iz prethodno utvrđenih ciljeva završnog rada postavljene su radne hipoteze:

### **H0 - Primjena novih tehnologija pozitivno utječe na povećanje konkurentnosti HRT-a**

Primjena novih tehnologija omogućuje poduzeću da primjerenije odgovori na izazove iz okoline poduzeća. Osim što će time doći do racionalizacije proizvodnog procesa, u današnjem tehnološki orijentiranom svijetu, njena bi primjena trebala kod korisnika izazvati pozitivno zanimanje za njihove proizvode (programe)

Kako bi se kvalitetnije dokazala ova teza, izvedene su pomoćne hipoteze s obrazloženjem:

### **H1 - Primjena digitalne tehnologije pozitivno utječe na povećanje tržišnog udjela (niše)**

Uvođenje digitalne tehnologije u proizvodni proces RTV kuća, omogućuje da se s istim

---

<sup>11</sup> OTT - Over the top, odnosno - Televizija na zahtjev - dostupnost filmskih, glazbenih i drugih sadržaja u vlasništvu RTV kuće u svakom trenutku svima koji su voljni platiti konzumiranje takvih sadržaja putem internetske platforme

proizvodnim kapacitetima, korisnicima nudi više sadržaja. Time je HRT u mogućnosti ponuditi specijalizirane programe koji bi trebali zadovoljiti određene segmente tržišta (niše). Povećavanjem specijaliziranih sadržaja dovodi do većeg zadovoljstva kod potrošača i njihove odanosti. Krajnji rezultat, osim povećanog zadovoljstva i udjela kod korisnika je - povećani prihod od marketinga odnosno pozitivni poslovni rezultati. U slučaju HRT-a kao javnog medijskog servisa RH - bolje izvršavanje svojih programskih obaveza utvrđenih Zakonom o HRT-u.

## **H2 - Integracija tehnoloških platformi (radio, televizija, novi mediji) pozitivno utječe na pad troškova poslovanja**

Sinergijom proizvodnih kapaciteta dolazi do racionalizacije poslovanja. Proizvodni se resursi (tehnika i ljudi) koriste racionalnije, što dovodi do nižih proizvodnih troškova. Istovremeno, takvom se integracijom postiže veća učinkovitost, jer, sadržaji koji su primjerice objavljeni u radijskom programu, nalaze svoje mjesto i u TV programima i na koncu u novim medijima (web, teletext, društvene mreže)

## **H3 - Primjena mobilnih tehnologija u tehnološkom procesu poslovanja pozitivno utječe na gledanost (slušanost) kod mlađe populacije**

Mobilne tehnologije omogućavaju konzumiranje programskih sadržaja na svakom mjestu gdje je moguć pristup Internetu, odnosno, dostupnost signala mobilnih operatera. Današnji poslovni, ali i obični svijet željan je pravodobnih informacija u svakom trenutku, na svakom mjestu.

Mlađa je populacija predodređena na nove tehnologije. Lakše prihvaćaju, savladavaju vještine nove tehnologije i brže ih primjenjuju. Cilj je svake RTV kuće imati značajniji utjecaj kod mlađih generacija. Konačno, riječ je o potencijalnim budućim korisnicima. S aspekta HRT-a koji svojim sadržajem možda nije zanimljiv previše takvoj populaciji, uvođenjem novih tehnologija koje su im privlačne, dovodi kod njih do brendiranja HRT-a. Zahvaljujući mobilnim aplikacijama, koje su mlađoj populaciji atraktivne i rado ih upotrebljavaju, pogledat će, odnosno poslušati sadržaje programa HRT-a koji im možda nisu atraktivni i koje klasičnim platformama ne bi konzumirali. U konačnici dolazi do brendiranja HRT-a kod te populacije, budućih potencijalnih korisnika.

#### **H4 - Internetske tehnologije pridonose povećanju prihoda HRT-a (OTT platforma)**

OTT platforma, odnosno Televizija na zahtjev omogućuje dostupnost programskih sadržaja, u svakom trenutku, na svakom mjestu. Ta internetska “knjižnica” gdje se mogu iznajmiti svi sadržaji koji su u vlasništvu RTV kuće, uz plaćanje te usluge, dodatni su prihod. Klasičnim putem, samo bi jedan dio sadržaja bio dostupan javnosti putem prodajne mreže (trgovina), pomoću medija kao što su DVD, Blu-ray i slični. Primjenom OTT platforme nije potrebna prodajna trgovačka mreža za što se plaćaju marže trgovcima (i time umanjuje prihod). Osim toga, nije potrebna proizvodnja snimljenih medija što je dodatna ušteda, a time veći prihod. Cjelokupni je proces unutar poduzeća, bez navedenih troškova. Fiksni su troškovi internetskih usluga, kao i hardverskih zahtjeva (serveri i ostala kompjutorska infrastruktura). Kvalitetnim sadržajima RTV kuća, u ovom slučaju HRT, omogućit će dostupnost atraktivnih sadržaja iz svoje arhive (serijali: Malo misto, Velo misto, Gruntovčani, Prosjaci i sinovi, atraktivni sportski sadržaji iz povijesti i slično) što bi trebalo povećati prihode HRT-a (extra prihod).

Da bi se utvrdila točnost ovih hipoteza korist će se podaci dobiveni iz dvije ankete - prva je namijenjena korisnicima sadržaja HRT-a, dok je druga djelatnicima HRT-a.

#### **1.4. Metode istraživanja**

Na početku rada analizom utvrditi postojeće stanje na radijskom i televizijskom tržištu u RH. U razgovoru s vodećim ljudima HRT-a (interview), doznati planove razvoja naše najjače medijske kuće u cilju poboljšanja kvalitete svojih usluga, odnosno povećanju konkurentnosti.

Pomoću SWOT analize definirati poziciju HRT-a danas i mogućnosti razvoja u budućnosti. Putem istraživačkog slučaja na primjeru 3., odnosno 4. programa Hrvatske televizije istražiti, pomoću ankete građana RH, koliko je uvođenje takvih specijalističkih programa zadovoljilo ciljnu publiku (kod Trećeg programa riječ je o osobama koji traže više sadržaja iz kulture, art filmova i slično, a kod Četvrtog programa - osobe koje žele brzu, kvalitetnu i potpunu informaciju). Također, tom anketom utvrditi koliko su ove tehnološke inovacije povećale gledanost (slušanost) programa HRT-a, odnosno koliko su prihvaćene od strane korisnika. U tu svrhu bit će primijenjena statistička analiza prikupljenih podataka s grafičkim predstavljanjem obrađenih rezultata. Na osnovi prikupljenih i obrađenih rezultata ankete, metodom

dedukcije utvrditi opravdanost postavljenih hipoteza. Ujedno, rezultate te ankete usporediti sa znanstvenim radovima o ovoj temi.

Pomoću dodatne ankete, namijenjene djelatnicima HRT-a analizirati učinak primjene novih tehnologija na njih - koliko su uvjereni u korisnost uvođenja novih tehnologija, odnosno - koliko je primjena novih tehnologija prijetnja njihovim radnim mjestima.

Ove su ankete distribuirane putem Interneta s obzirom da je ipak riječ o novim tehnologijama koje su temelj tehnologija - predmeta ovog Rada. Kao reprezentativni uzorak uzet će se cca 300 popunjenih anketnih upitnika svih dobnih skupina. Nastojalo se postići, radi što reprezentativnijeg uzorka, u odgovarajućem omjeru i sudjelovanje starije populacije koja nije sklon Internetu i novim tehnologijama. Primjenom Porterovog modela konkurentskih snaga i Porterovog modela generičkih strategija analizirati razvojne mogućnosti HRT-a u cilju povećanja kvalitete programa i podizanja konkurentnosti.

### **1.5. Očekivani specijalistički doprinos**

Smatra se da ovaj završni rad ima odgovarajući specijalistički doprinos koji se očituje u slijedećim elementima:

1. Analizom prikupljenih podataka dobivenih putem ankete među korisnicima utvrditi potrebu praćenja tehnoloških promjena u cilju podizanja konkurentnosti RTV kuće.
2. Istom anketom utvrditi da primjena novih tehnologija omogućuje kvalitetnije ostvarivanje HRT-ovih zadaća kao javnog medijskog servisa RH.
3. Analizom prikupljenih podataka dobivenih putem spomenute ankete utvrditi povezanost mlađe populacije i primjene mobilnih tehnologija u cilju podizanja utjecaja kod te dobne skupine.
4. Analizom podataka, dobivenih putem ankete namijenjene djelatnicima HRT-a utvrditi nužnost primjene novih tehnologija u cilju podizanja konkurentnosti.

Očekuje se da se rezultati istraživanja ovog slučaja mogu primjeniti u promišljanju budućeg praćenja tehnoloških inovacija i njihove primjene u radu HRT-a u uvjetima iznimno

promjenjive tehnološke okoline poduzeća.

## **1.6. Struktura rada**

Ovaj specijalistički rad sastoji se od slijedećih elemenata:

- 📄 U uvodu se daje opis problema, s naznačenim smjericama ovog Rada,
- 📄 U slijedećem poglavlju utvrđeni su ciljevi i metodologija rada
- 📄 Okolina poduzeća s posebnim osvrtom na tehnološku komponentu
- 📄 Povijest razvoja tehnologije za proizvodnju radijskog odnosno televizijskog programa
- 📄 Analiza medijskog tržišta u RH s posebnim osvrtom na HRT i primjena razvoja tehnologije u proizvodnom procesu
- 📄 Teoretski dio materije - Strategije razvoja poduzeća, primjena odgovarajuće strategije na izazove iz okoline, Porterovi modeli strategijskog odgovora.
- 📄 Istraživački dio specijalističkog rada - Case study - Analiza primjene novih tehnologija (pokretanje Trećeg, odnosno Četvrtog programa Hrvatske televizije, te primjena mobilne tehnologije u poslovanju HRT-a u cilju povećanja zadovoljavanja potreba gledatelja i povećanja tržišnog udjela HRT-a, odnosno pozicioniranja na medijskom tržištu RH
- 📄 Zaključak
- 📄 Popis literature, korištenih izvora, anketni upitnici, grafikoni, tablice, slike.



## **2. TEORIJSKE ODREDNICE NOVIH TEHNOLOGIJA U PROIZVODNJI RTV PROGRAMA KAO IZVORI KONKURENTNOSTI**

### **2.1. Tehnologija**

#### **2.1.1. Pojam i definicija tehnologije**

Pojam tehnologije vezuje se prvenstveno uz tehnička dostignuća (bez obzira u kojem su vremenu ili razdoblju nastala). Zrakoplov, svemirski brod, automobil, računalo, televizor, radio,... u govornom su jeziku tehnološki sinonimi, no sam pojam i ono što predstavlja nužno je promatrati višeznačno. Mesarić kaže da su tehnika i tehnologija dvije različite kategorije - tehnika je materijalni produkt tehnologije koju obuhvaća "fond akumuliranih znanja o različitim tehnikama proizvodnje". Tuđica primljena iz grčkog jezika tekhnologia, sastoji se od dvije riječi - tekhné (umijeće, vještinu) i logia, logos - znanje. Niz pokušaja preciznijeg definiranja dovoljno govori o složenosti poimanja tehnologije i njene važnosti.<sup>12</sup>

- Tehnologija je primjena znanosti i istraživanja u razvoju strojeva i postupaka kako bi se povećali ili poboljšali životni uvjeti ili povećala djelatnost ljudskog rada,
- Tehnologija je skup metoda i postupaka za pretvorbu sirovina u proizvode,
- Tehnologija su sredstva i uređaji za primjenu tih metoda i postupaka,
- Tehnologiju čine procesi proizvodnje - od početne faze do gotovog proizvoda.

Stoga, naprijed navedenu, početnu pomisao pri spominjanju tehnologije, treba proširiti i sa procesima, metodama, postupcima. Kako je u pozadini ljudsko znanje, akumulirano tijekom razvoja civilizacije, prikladnija bi bila definicija da pod tehnologijom podrazumijevamo "sveukupno znanje o načinu na koji se stvari obavljaju, a to uključuje pronalasku, tehnike i druga znanja koja se koriste u istraživanjima, proizvodnji, distribuciji i prodaji proizvoda".<sup>13</sup>

Američki znanstvenik češkog porijekla, Milan Zeleny (1986.)<sup>14</sup> navodi da se tehnologija sastoji od "tri međuzavisne, podjednako odlučujuće i važne komponente:

<sup>12</sup> Bezić, Heri (2008): Tehnološka politika i konkurentnost, Ekonomski fakultet Rijeka, str. 10

<sup>13</sup> Buble, Marin (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, str. 76

<sup>14</sup> Prema Zeleny, M.: "High Technology Management," Human Systems Management, 3(1982)2, pp. 57-59. - Bagarić, Ivan (2009): Menadžment informacionih tehnologija, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 2



1. **hardwarea** - oprema, strojevi koji obavljaju određene zadaće,
2. **softwarea** - znanje o uporabi hardwarea radi izvršavanja postavljenih zadataka, dakle upute strojevima u obliku kompjutorskog programa - kako izvršiti određenu operaciju,
3. **brainwarea** - poimanje uporabe tehnologije na pravi način (know-why).

U posljednje se vrijeme, kao četvrta komponenta ubraja know-how koja je rezultat iskustva, transfera znanja, tehničkog znanja o tome kako nešto učiniti na pravi način.”

Pojednostavljeno, može se ustvrditi da se tehnologija sastoji od slijedećih komponenti, bitnih za njeno normalno funkcioniranje:

- *mehanička komponenta* (strojevi, uređaji, roboti, fizički proizvodi koji obavljaju određene funkcije),
- *umjetna inteligencija* (kompjutorski programi),
- *znanje* (naučno-istraživački rad, transfer znanja, povijesno stečena znanja, školovanje, obuka),
- *procesna komponenta* (tehnologija vina, tehnologija obrade drveta, kamena, kože i slično),
- *organizacijska komponenta* (razvoj tehnologije inicira nove organizacijske strukture – mrežna, matrična, procesna, projektna organizacijska struktura i slične).

Početak tehnološkog razvoja civilizacije dogodio se tijekom kamenog doba kada je spiljski čovjek shvatio kako iskoristiti nusproizvod grmljavine - vatru. To slučajno otkriće omogućilo mu je ugodniji život - toplinu u špilji, kuhanu hranu, a uz pomoć vatre obrađivao je drvo, kamen, kasnije i metal praveći oružje za obranu i oruđe za pribavljanje hrane. Slijedeći tehnološki iskorak bio je izum rala s kojim je mogao planirati proizvodnju hrane i priskrbiti je u dovoljnim količinama za potrebe svog plemena. Potom izum točka koji mu je osigurao mobilnost i mogućnost razmjene znanja s udaljenijim plemenima.

Tijekom stoljeća razvoja civilizacije, čovjek je sve više unapređivao svoj život primjenjujući do tada stečena znanja. I sa današnje točke gledišta, neka postignuća toga doba - egipatske piramide, Kineski zid, rimski vodovod izazivaju divljenje suvremenog svijeta oboružanog trenutnom, najnaprednijom tehnologijom. Većina tih tehnoloških unapređenja u prošlosti bila je proizvod slučajnosti - od vatre, nastale nakon udara groma u stablo do otkrića penicilina

kao proizvoda "nemarnosti" Alexandera Fleminga kojemu je pripisan taj pronalazak.

Zasnovana na akumuliranom povijesnom znanju, kao i današnjem intenzivnom znanstveno-istraživačkom radu, suvremena se tehnologija nameće kao ključna komponenta opstanku poslovnih subjekata. Ona generira ne samo nove proizvode s kojima se natječu poduzeća na današnjem globalnom tržištu, već je inicijator razvoja znanosti, oblikuje nove poslovne procese i poslovnu organizacijsku strukturu inicirajući i promjene u organizacijskoj kulturi poduzeća. Mesarić kaže: "Izgleda nam također da je danas tehnički napredak veoma usko povezan s novim naučnim metodama organizacije i upravljanja proizvodnjom i da se upravo na tom području događaju ili očekuju najrevolucionarnije promjene. Zbog toga bi bilo opravdano i unapređenje u oblasti organizacije i upravljanja uključiti u širi pojam tehničkog napretka. Potpuna definicija tehničkog progresa morala bi, prema tome, obuhvatiti sva tri aspekta tj. unapređenje postojeće, stvaranje nove tehnologije, poboljšanje postojećih i unapređenje novih proizvoda i unapređenje organizacije upravljanja".<sup>15</sup>

### **2.1.2. Značaj tehnologije za razvoj društva**

Kako u uvodu svoje knjige kaže Bagarić - tehnologija je imala snažan utjecaj na razvoj ljudske rase i progres civilizacije.<sup>16</sup>

- Čovjeku je trebalo 2 milijuna godina da prijeđe put - od lovca za hranom do svjesnog bića koje će se primjenom stečenih znanja, tehničkih pomagala (koje je u međuvremenu stvorio) osposobiti, planski upravljati svojom sudbinom, stvarajući preteču današnje civilizacije.
- Slijedećih nekoliko tisuća godina trebalo mu je da pronade točak, prijevozno sredstvo (zaprežna kola) i primjeni mehaniku - ralo (polugu).
- Potom mu je trebalo samo 200 godina da parnim strojem i novim, tvorničkim načinom proizvodnje započne industrijsku revoluciju i dovede civilizaciju do današnje točke razvitka.

Na tom je putu učinio više tehnoloških skokova: od kamenog, brončanog, željeznog doba preko parnog, električnog i nuklearnog do današnjih - elektronskog i informacijskog doba.

<sup>15</sup> Mesarić, Milan (1970): Uvod u analizu tehničkog napretka, Ekonomski institut Zagreb, str. 41.

<sup>16</sup> Bagarić, Ivan (2009): Menadžment informacionih tehnologija, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 1

Futurolozi predviđaju da nam slijedi novo - biotehničko doba.

Izum parnog stroja 1765., pripisan Jamesu Wattu<sup>17</sup> smatra se početkom prve industrijske revolucije, kada se, najprije u Engleskoj prelazi iz feudalnog u industrijsko doba. Osim toga, promijenio je i dotadašnji način i organizaciju rada - s manufakturnog, ručnog načina proizvodnje, prelazi se na tvorničku podjelu rada, tipizaciju proizvoda, serijsku proizvodnju. Stroj je u cijelosti promijenio tadašnje društvo zahvativši sve dimenzije toga doba, stvorivši prototip ponašanja današnjeg suvremenog čovjeka okrenutog znanstveno-istraživačkom radu i znanju.

Pojavom parnog stroja, koji je toplotnu energiju pretvarao u mehaničku, čovjek je prvi put zagospodario izvorom energije. Više nije bio ovisan o vjetru, vodi - dotadašnjim izvorima, već je s njom planski upravljao. Njegovim izumom englesko se društvo rapidno počelo mijenjati. Parni su strojevi zahtjevali radnu snagu, stanovništvo se iz ruralnih područja seli u gradske sredine, dolazi do naglog razvoja gradova kojima je potrebna cjelokupna infrastruktura - vodovod, kanalizacija, ceste, ulice, zgrade itd. Tipizacijom proizvoda i serijskom proizvodnjom dolazi do sve veće ponude proizvoda, stvara se tržište u onakvom obliku kakvo poznajemo danas. Cijene proizvodnje padaju, roba je sve kvalitetnija, pristupačnija kupcima, pojedinci se bogate, a većina radi za niske nadnice.

Početak industrijalizacije stvara i prve protivnike tehnološkog napretka. Razvojem tehnologije, mnogi su radnici u Engleskoj, kao tehnološki višak ostali bez posla. Krivce su pronašli u strojevima, uništavajući ih. Engleski radnik Ned Ludd prvi je uništio jedan tvornički tkalački stroj, a za njim su se povelili drugi radnici. Time je nastao, početkom 19. stoljeća prvi pokret za radnička prava – ludistički pokret, a njegovi su sljedbenici nazvani - luditi. Radnici se kasnije sindikalno organiziraju štiteći svoja prava. Nažalost, u borbi za svoja prava mnogi su izgubili živote u sukobima s organima reda - zaštitnika poslodavaca.

Početak industrijske revolucije dolazi do razdvajanja vlasništva i upravljanja tvornicama, poduzećima. Umjesto vlasnika, njima upravljaju manageri koji po naputcima vlasnika nadziru rad zaposlenika usmjeravajući ih prema učinkovitijem obavljanju svojih zadaća.

---

<sup>17</sup> Premda se izum pripisuje Jamesu Wattu, prema kojemu je nazvana mjerna jedinica za snagu, izumitelj parnog stroja je Thomas Newcomen koji je 1712. izumio parni stroj koji je crpio vodu iz jednog engleskog rudnika. Pola stoljeća kasnije, Watt je poboljšao njegov izum, patentirao ga čime je osigurao mjesto u ljudskoj povijesti

Razvoj je tehnologije i na tom polju znatno utjecao na promjene u ponašanju vlasnika, odnosno menagera. Vlasnici su pristali na participaciju radnika u upravljanju tvornicama, a menageri promjeni svojih stilova vodstva; od autokratskog, naredbodavnog na početku, do današnjeg menagera - trenera, pomoćnika svojim radnicima. U tom se smislu razvijala i bihevioristička teorija managementa, u kojoj Douglas McGregor, u svom poznatom djelu iz 1957. *“The Human Side of Enterprise”*<sup>18</sup> pojašnjava promjene u stilovima vodstva. Nasuprot autokratskog ponašanja menagera, predstavljenog Teorijom X (ljude se mora prisiljavati, kontrolirati, usmjeravati, zastrašivati ili kažnjavati), McGregor suprotstavlja Teoriju Y, prema kojoj su radnici odgovorni, voljni raditi i gdje mu njegov menager poput trenera pomaže, usmjerava ga u obavljanju obaveza, bez ikakve prisile. U današnjem, iznimno razvijenom tehnološkom društvu, nameće se nužnost savjetodavnog komuniciranja menagera prema zaposlenicima koji rukuju sa skupim i iznimno učinkovitim, kompjutoriziranim strojevima za čiju je uporabu potrebno visoko stručno znanje.

Izum parnog stroja doveo je do otkrića željeznice, parobroda. Time je započeo razvoj saobraćaja koji je omogućio razvoj komunikacija što je za posljedicu imalo sve brže usvajanje novih znanja i njihovo rasprostiranje po cijelom planetu. Razvoj komunikacijske tehnologije, doveo nas je do današnjeg svijeta u kojem živimo, umreženog putem Interneta koje sve više nazivamo *“globalnim selom”*.

Taj prvi parni stroj, primijenjen u jednoj ljevaonici željeza, a potom i u tadašnjoj engleskoj tekstilnoj industriji, bio je u stvari, primjena dotadašnjih znanja i početak znanstveno-istraživačkog rada koje je osnova današnjeg razvoja tehnologije. Takav pristup osigurao je brojna unapređenja bez kojih bi život u 21. stoljeću bio nezamisliv, a proizvodi ljudske mašte u filmskoj industriji danas su realnost.<sup>19</sup>

Danas sveprisutnu digitalnu tehnologiju, slobodno se može uvrstiti pod kategoriju ekoloških tehnologija kojima je opsjednut suvremeni svijet - uređaji koji zrače poput rendgenskih aparata u medicini, većim su dijelom zamijenili (premda ne u cijelosti) neškodljivi ili manje škodljivi CT, UZV uređaji i slični. U korespondenciji ljudi, sve je više prisutno elektroničko

<sup>18</sup> Buble, Marin (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, str. 531

<sup>19</sup> Zahvaljujući scenaristima TV serije “Zvezdane staze”, proizvodi njihove mašte za potrebe te popularne serije - digitalni sat, pokretna ulazna vrata, tableti i slično, danas su stvarnost, a serija je potaknula niz znanstvenih istraživanja poput warp pogona, ili teleportiranja stvari i bića s jednog mjesta na drugo, razvijajući posebne znanstvene grane iz oblasti fizike, tehnologije, itd.

komuniciranje (mailovi, SMS poruke), praktički je izbačena uporaba papira. Slično je u novinskom izdavaštvu. Uslijed sve intenzivnijeg on-line novinskog objavljivanja časopisa, dnevnih novina, publikacija, naklade njihovih izdanja u materijalnom, papirnatom obliku sve su manje. Zbog pada prodaje novina (dnevnih i časopisa) mnogi su izdavači morali proglasiti stečaj. To se dogodilo i nekim izdanjima s višestoljetnom tradicijom. Slično se događa i u izdavaštvu knjiga. Sve su prisutnije i popularnije on-line biblioteke<sup>20</sup> čija digitalna izdanja brojnih knjiga objavljenih u svijetu i kod nas, štede prirodne izvore (šume), omogućujući da u svakom trenutku, bilo gdje na Zemlji možete čitati traženu knjigu.

Digitalna tehnologija u RTV emitiranju programa omogućila je neslućene mogućnosti – daleko bolji rad novinara, urednika, funkcionalniju tehniku za emitiranje sadržaja uklonivši iz daljnje uporabe uređaje koji su bili štetni po ljudsko zdravlje i okolinu (televizori, monitori s katodnom cijevi, uređaji za odašiljanje RTV signala koji su se temelji na x-zrakama). U domaćinstvima primjerice – klasični tv prijemnici s katodnom cijevi, sa štetnim elektromagnetskim zračenjem, zamijenjeni su plazma, LCD, LED i OLED uređajima.<sup>21</sup>

Razvojem informatičke tehnologije, tzv. “garaža tvrtke”<sup>22</sup> postale su najmoćnijim tvrtkama u svijetu vrijedne milijarde dolara, a njihovi osnivači stekli su bogatstva iz “američkog sna” u dvadesetim godinama njihovih života. Steve Jobs, osnivač Applea, svoj je prvi milijun dolara zaradio u 23. godini života, a sto milijuna dvije godine kasnije. Mark Zuckerberg, osnovao je Facebook u studentskoj sobi na Harvardu u dvadesetoj godini života, 2004. Deset godina kasnije, kao tridesetogodišnji poslovni čovjek ima bogatstvo od 31.6 milijardi USD postavši najmlađi milijarder na svijetu. Bill Gates, osnivač “Microsofta”, sa sličnom životnom pričom, najbogatiji je američki građanin u prvim dekadama 21. stoljeća. Slično je i s drugim osnivačima kompjutorskih tvrtki, vlasnika danas najrasprostranjenijih kompjutorskih ili mobilnih aplikacija.

Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, posebice Interneta, omogućio je demokratizaciju društva kakvu ljudska povijest do sada nije zabilježila. To je prvi uočio kanadski profesor književnosti, filozof, prvi teoretičar medija Marshall McLuhan.<sup>23</sup> Nagovijestio je

<sup>20</sup> Poput Ebooks, Tookbook i Scribid koje su korištene u pripremi ovog Završnog rada

<sup>21</sup> Svaki uređaj zrači, ali spomenuti se ubrajaju u neškodljive po ljudsko zdravlje i okoliš - Hegeduš, Hrvoje (2004): Kućni zaslonski uređaji, Fakultet elektronike i računarstva, Zagreb

<sup>22</sup> Danas nezaobilazni Apple svoj planetarni uspjeh započeo je u garaži Stevea Jobsa u Silicijskoj dolini 1976. Osnovao ga je sa svojim prijateljem Steveom Wozniakom.

<sup>23</sup> [hr.m.wikipedia.org/wiki/Globalno\\_selo.html](http://hr.m.wikipedia.org/wiki/Globalno_selo.html)

pojavu Interneta, tridesetak godina prije njegovog nastanka. U svom djelu *“Izveštaj o projektu i razumijevanju medija”*, kao i u kasnijim dijelima poput *“Gutenbergova galaksija”*, početkom 1960’, upotrebljava izraz “globalno selo” u smislu - svijet je danas toliko internet-ski povezan da ste iz svoje sobe, odnosno, sa svojim računalom - u svakom trenutku povezani sa bilo kojom točkom na svijetu. “Svijet nam je na dlanu”.

Danas je gotovo nemoguće sakriti neku informaciju, vijest ili pak, kao što je to bilo u doba “hladnog rata” - cijele nacije držati u medijskoj karanteni. U drugom desetljeću 21. stoljeća to je još jedino moguće u Sjevernoj Koreji i djelomično u Kini. Međutim, tehnologija nezaustavljivo napreduje i pitanje je dana kada će i ti posljednji bastioni “medijske blokade” nestati. Pojavom WikiLeaksa, ma koliko to nekim vladama bila “smetnja u radu”, više je nemoguće skrivati od javnosti točne informacije. Ratni zločini, kriminalne radnje i druge devijantne pojave više se neće moći prikriti, negirati, a njihovi izvršitelji i nalogodavci biti nekažnjeni. Zahvaljujući pametnim telefonima, news portalima, Facebooku, Twiteru i drugim društvenim mrežama svjedočanstva o tim zlodjelima u trenutku su dostupna svima u svijetu. Spomenute mreže bit će najveći konkurenti CNN-u, BBC-u i drugim najmoćnijim medijskim kućama na svijetu, jer će putem mobilnih tehnologija i društvenih mreža ta gola informacija, bez ikakvog medijskog i uređivačkog šminkanja u trenutku naći svoje konzumente, bilo gdje u svijetu.

Vodeći ljudi, jedne od najmoćnijih informatičkih tvrtki na svijetu - “Googlea”, u svojoj zanimljivoj knjizi *“Novo digitalno doba”*<sup>24</sup> navješćuju, zahvaljujući ovim tehnologijama, “krizu novinarstva” kao posljedicu informatičke anarhije. Svatko će u budućnosti biti vijest, svatko će u budućnosti biti novinar, izvjestitelj. I dok vodeće medijske kuće, nakon obrade materijala, objave neku vijest, ona je puno prije njih, putem mobilnih aplikacija, društvenih mreža objavljena, dostupna javnosti. Korisnike tih informacija ne smeta što te vijesti nisu objavljene prema pravilima novinarske struke čime klasične medijske kuće gube svoju publiku usmjerenu prema neselektivnoj, goljoj informaciji i njenim izvorima, platformama kojima se vjeruje.

Prema istraživanju Instituta Reuters<sup>25</sup> o korištenju izvora informacija na 19,5 tisuća ispitanika u nekoliko najrazvijenijih europskih zemalja, Japanu, urbanim brazilskim područjima i

<sup>24</sup> Schmidt Eric, Cohen Jared (2014): *Novo digitalno doba*, Profil - Zagreb, str. 57

<sup>25</sup> Reuters Institute Digital News Report 2014.pdf - skinuto sa [www.digitalnewsreport.org/](http://www.digitalnewsreport.org/)

SAD, 37% ispitanika svakoga tjedna koristi pametne telefone kao izvore novinskih vijesti. U Velikoj je Britaniji taj postotak daleko veći, 55 posto. Pri tom, Britanci najviše pametnim telefonima posjećuju mobilne aplikacije BBC-a ili SKY kompanije Ruperta Murdocha. Kada je riječ o platformama s kojih se prate vijesti, 37 posto ispitanika koristi kombinaciju 2 uređaja: tableta, pametnog telefona ili računala. Stoga su i klasične izdavačke novinske kuće poput lokalne “Slobodne Dalmacije” prisiljene na prilagodbu novim trendovima. Kako predviđaju u svojoj knjizi “Novo digitalno doba”, u doglednoj će budućnosti, koja nije tako daleko, svaki stanovnik na Zemlji imati pristup Internetu. Već je odavno došlo doba kada “novina više nije samo novina, radio isključivo radio, a televizija ono što već jest.”<sup>26</sup> Nužan je multimedijalni pristup medijskih kuća kao temelj opstanka u budućnosti koja je već otpočela. Budućnost klasičnih novinskih medija, prema Schmidtu i Cohenu je u analitičkom obrađivanju tema ili vijesti koje će svoju platformu uglavnom tražiti u spomenutim aplikacijama, društvenim mrežama i ponašanjima većine stanovnika.

Informacijsko, umreženo društvo donosi sa sobom mnoge promjene, ne samo na ekonomskom, nego i na socijalnom, političkom i kulturnom planu. Te se promjene, među ostalim, manifestiraju krizom patrijarhata, izmijenjenim obrascima bračnog i obiteljskog života i promjenama seksualnog ponašanja.<sup>27</sup> Posljednje navedeno, otkriva drugu stranu medalje tehnološkog buma i ekspanzije informatičko-komunikacijske tehnologije. Ne zadirući u ovu sociološku problematiku o čemu je govorio Castells,<sup>28</sup> očigledan je upliv suvremene tehnologije u život svakog stanovnika na Zemlji do kojeg je ovaj društveni razvoj dospio. Upravo i o toj problematici govore autori knjige “Novo digitalno doba” upozoravajući na moguće zlouporabe državnog aparata na privatnost građana. Otkrića WikiLeaksa o stupnju ugroženosti osobnih sloboda ozbiljno nam nameću strah od mogućih nadgledanja naših života pomoću suvremene tehnologije. Sve prisutnije nadzorne kamere, čipovi, OIB, registri e-mail adrese i naši drugi osobni podaci pri državnim aparatima, zakonski i nezakonski prikupljeni, ugrožavaju identitet čovjeka 21. stoljeća i njegovo poimanje osobnih sloboda. A sve je tobože, učinjeno zbog njegove sigurnosti ugrožene snažnim razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Premda je George Orwell napisao “1984.” davne 1948., davno prije te “sudbonosne godine”, ona je danas poprilično aktualna podsjećajući nas -

<sup>26</sup> Podnevni Dnevnik HTV-a, 31. 12. 2009. - Eduard Gracin kao idejni pokretač live video streaminga Radio Splita

<sup>27</sup> Mesarić, Milan (2005): Informatička revolucija i njezin utjecaj na stvaranje informatičke, mrežne, globalne ekonomije... - Ekonomski pregled, 56 (5-6) 389-422, str. 391.

<sup>28</sup> Manuel Castells - profesor sociologije na američkom sveučilištu Berkeley, Kalifornija

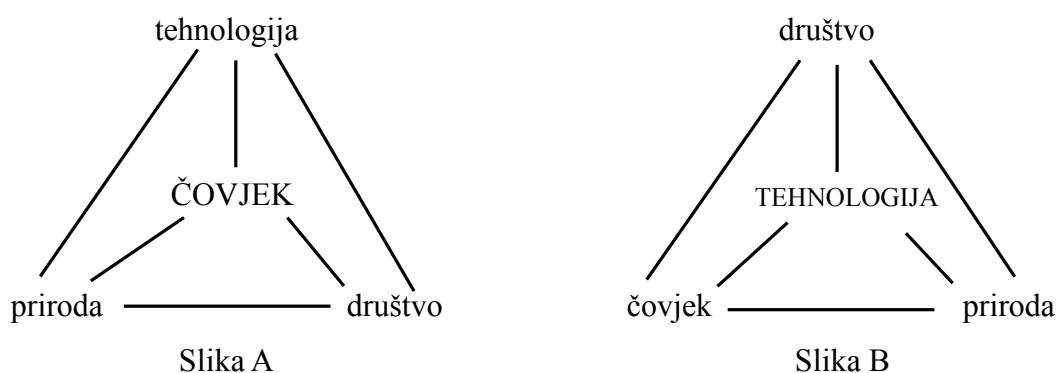
## “VELIKI BRAT TE PROMATRA!”

Stoga, koliko tehnološki progres pozitivno utjecao na kvalitetu današnjeg života, postoji i ona - “druga strana medalje”, pa je tehnološki razvoj ujedno poput “mača sa dvije oštrice”. Mnogobrojni teroristički napadi današnjice planirani su i nažalost ostvareni zahvaljujući spomenutoj suvremenoj tehnologiji.

### 2.1.3. Tehnologija i čovjek

U ovom pregledu civilizacijskih postignuća, glavni je subjekt čovjek koji tehnološkim promjenama oblikuje svoje društvo, prilagođava ga tehnološkim unapređenjima, a mijenjajući tehnologiju utječe i na svoje prirodno okruženje. Staklenički plinovi, globalno zatopljenje, klimatske promjene, ozonske rupe, zagađenje zraka, itd - produkti su ljudskog djelovanja na okoliš uvjetovanog tehnološkim razvojem, stvorivši brojne ozbiljne ekološke probleme. Sve se to dogodilo u samo 50 godina prošlog stoljeća,<sup>29</sup> pa se početni odnos snaga - čovjek - priroda - društvo - tehnologija značajno mijenja. Iz slike A, gdje je čovjek subjekt u središtu događanja, u sliku B gdje je tehnologija postala subjekt, a čovjek praktički dragovoljnim zatvorenikom vlastitog razvoja.

Slika 1. Odnos čovjeka i tehnologije



Izvor: M. Levi-Jakšić: Menadžment tehnologije i razvoja, Čigoja, Beograd, 2006.

Anthony Ballmer, generalni direktor Microsofta, 2008. tvrdi da je razvoj tehnologije prošao kroz četiri revolucionarne faze te da sada traje peta, tehnološka, revolucija. “U današnje vrije-

<sup>29</sup> Shrivastava Paul : Environmental Technologies and Competitive Advantage, (1995); Strategic Management Journal, Vol. 16, 183-200



me, čovjek više ne mora razumjeti tehnologiju nego tehnologija čovjeka.”<sup>30</sup> U početku je čovjek bio subjekt koji je, razvojem tehnologije oblikovao društvo po svojoj mjeri koristeći se prirodnim resursima. Sve intenzivniji razvoj ljudskog društva, dovodi do stanja kada je tehnologija sama sebi cilj kojoj se prilagođava čovjek sa svojim društvom dovodeći u pitanje opstanak civilizacije u narušenom prirodnom okruženju. „Tehnologija je najdramatičnija snaga koja oblikuje ljudske sudbine“ kaže Filip Kotler.<sup>31</sup> Naš stav o njoj ovisi o tome - dojme li nas više njezina čuda ili pogreške.

Čovjek je prije 50-tak godina shvatio da mora u svom tehnološkom razvoju promijeniti odnos prema prirodi. S tim je ciljem UN organizirao u Stockholmu od 5. - 16. lipnja 1972. prvu svjetsku Konferenciju o ljudskom okolišu (ECO I).<sup>32</sup> Protokoli iz Montreala, Kyota, Agenda 21, zaključci iz Ria, Johaneshurga, svjetske, kao i lokalne, državne konferencije o toj problematici, zakonska regulativa pokazuju svjesnost današnje generacije o zaštiti okoliša kako bismo budućim naraštajima mogli osigurati zdrav život na „Plavom planetu“. Stvorivši pojam održivog razvoja, čovjek je shvatio, da se društvo može razvijati vodeći računa o svom prirodnom okruženju napuštajući štetne i razvijajući ekološke tehnologije uz pomoć nove kategorije - managementa okoliša. Rabeći takve ekološke tehnologije, društveno odgovorna poduzeća stvaraju konkurentsku prednost u odnosu na ona koja to ne čine.<sup>33</sup>

U današnje tehnološko doba, koje nas svakodnevno daruje novim tehnologijama, došlo je do značajnih promjena u smjeru globalizacije proizvodnje, okrupnjivanja kapitala s jedne strane i porastu društvene nepravde s druge strane. Posebice se dogodilo u državama s tzv. tržišnim fundamentalizmom, kako tvrdi Castells,<sup>34</sup> gdje dolazi do polarizacije stanovništva na malobrojnu političko-poslovnu elitu i socijalno-ekonomsko ugroženu radničku većinu. Razvoj informatičke tehnologije omogućio je jačanje financijskih tržišta, povećao proizvodnost, omogućivši trenutačnu i neposrednu komunikaciju ekonomskih subjekata na bilo kojoj točki Planeta.

Informatizacija proizvodnje djelovala je i na promjene kod zapošljavanja povećavajući udio

<sup>30</sup> Krajina, Zlatan; Perišin, Tena (2009): Digitalne vijesti: mediji, tehnologija i društvo, Društ. Istraž. Zagreb God. 18, Br. 6 (104)

<sup>31</sup> Kotler, Philip i grupa autora (2006): Osnove marketinga, četvrto europsko izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 107.

<sup>32</sup> Preporuka je Konferencije bila stvaranje programa održivog razvoja suvremenog društva. Generalna skupština UN na sjednici 15. prosinca iste godine usvaja United Nations Environment Programme (UNEP)

<sup>33</sup> Gracin, Eduard (2006): Društvena odgovornost managera u očuvanju okoliša, Diplomski rad, Ekonomski fakultet Split

<sup>34</sup> Mesarić, Milan (2005): Informatička revolucija i njezin utjecaj na stvaranje informatičke, mrežne, globalne ekonomije... - Ekonomski pregled, 56 (5-6) 389-422

privremenog, povremenog, djelomičnog i virtualnog<sup>35</sup> zaposlenja. Međutim, nove su tehnologije sve sofisticiranije, zbog čega je potrebna obrazovanija radna snaga koja treba biti autonomnija u svom radu, kreativnija, motiviranija. Ta kontradiktornost dviju polariziranih tendencija dovodi do apsurdne situacije koja rezultira sve lošijim položajem radnika u razjedinjenoj, nezaštićenoj radničkoj klasi (Castells, Mesarić). Država, djelujući u interesu krupnog kapitala stavlja ih u još gori položaj poznat nam s početka industrijske revolucije 18. stoljeća.

Čovjek je od pamtivijeka bio skeptičan prema promjenama. Početna reakcija nakon pojave vatre bila je strah. Pribravši se, prišao je plamenom stablu otkrivši da je može korisno upotrijebiti. Prije spomenuti "ludistički pokret" još je jedan primjer straha pred napretkom tehnologije koji je kulminirao uništavanjem strojeva. Prva filmska projekcija 1895. - "Dolazak vlaka u stanicu" braće Lummiere, izazvala je zaprepaštenje publike u dvorani. Bio je to prvi "horror film" u povijesti sedme umjetnosti, a posjetitelji su počeli bježati izvan dvorane vidjevši kako im se s ekrana približava vlak. Prirodno je da čovjek reagira oprezno, sa strahom, na sve što smatra da mu može ugroziti život, položaj u društvu, poduzeću.

Hrvatsko se društvo neumitno mijenja. Premda je odavno promijenjen društveno-politički sistem, ljudi još uvijek razmišljaju na stari način. S jedne strane; većina je glasala za promjene, a onda, kada su promjene došle, ugrozile dotadašnje navike - protiv kojih su glasali, isti su pružali tome otpor. U svom istraživanju, Sveto Marušić navodi uočeno smanjenje proizvodnosti radnika, povlačenje u sebe, zahtjeve za premještanjem, pobune protiv rukovoditelja, štrajkove, stalne svađe, a sve se to u konačnici prenosi i na obitelj.<sup>36</sup> Mnoga su, nekada uspješna poduzeća propala, kriminalna privatizacija, obespravljani radnici koji rade, a za to ne primaju redovitu (ili uopće ne primaju) plaću. Država je negativne pojave pravdala ratnim događajima. Hrvatskim društvom dominira svijest o zapošljavanju u državnim poduzećima koja rijetko ili nikako otpuštaju radnike uz redovitu plaću. Radno sposobni građani niže životne dobi - sudionici Domovinskog rata - u mirovni su na trošak državnog proračuna. Mnogi mlađi, nezadovoljni trenutnim stanjem u kojem ne vide svoju budućnost, odlaze u zapadne europske zemlje i SAD u potrazi za boljim životom. Pojedinci će u poduzećima naći brojne izgovore kako bi pružili otpor promjenama, posebice ako je riječ o značajnim ili strateškim

---

<sup>35</sup> Mnogi koriste pogodnosti informatičke revolucije, pa iz svojih soba, stanova obavljaju cjelokupni posao putem svojih virtualnih "sobnih" tvrtki

<sup>36</sup> Marušić, Sveto (1999): Menedžment promjena u postizanju konkurentnosti hrvatskih poduzeća, u knjizi: Konkurentna sposobnost poduzeća, urednik Darko Tipurić, Sinergija, Zagreb

promjenama.<sup>37</sup> Tražeći utočište u starim, poznatim uvjetima, unaprijed odbacuju promjene. Kako navodi u svom istraživanju,<sup>38</sup> proces prilagodbe na značajnije promjene u okolini ima svoju logiku, redosljed koji se može predvidjeti:

- sve što je staro, poznato, iako nije dobro prihvaća se kao udoban “status quo”,
- bilo kakva promjena narušava sklad i frontalno stvara otpor,
- slijedeća je faza “kontakt s novim”, prvi put se pojedinac sučeljava s promjenama. Način na koji se prihvaćaju promjene iskristalizirao je 3 tipa ljudi: oni koji se prilagođavaju relativno brzo, oni koji se sporo prilagođavaju i kojih je najviše i oni koji se uopće ne prilagođavaju. 20% ljudi prihvatit će, relativno brzo, uz dobro rukovodstvo promjene s kojima će biti još motiviraniji za rad. Njih 60% sporije se mijenja, u početku pružajući otpor, a kada se prilagode na novonastalu situaciju, nastavljaju s normalnim radnim aktivnostima. Preostalih se 20% uopće ne mijenja, ne prihvaća promjenu postojećeg stalno pružajući žestoki otpor. Naročito je izraženo kod starijih radnika koji su u prošlosti svog radnog vijeka naišli na razočarenje neostvarenim promjenama, obećanjima.
- ulaskom u slijedeću fazu, prvi se radnici prilagođavaju i nastavljaju s normalnim radom shvaćajući ove promjene kao izazov, konkurenciju. Drugi tip radnika doživljava promjenama frustracije, ali ih ipak na kraju prevladavaju, dok treći s neprijateljskim raspoloženjem postaju smetnja normalnom funkcioniranju poduzeća.
- tehnološke i promjene u organizaciji djeluju na međuljudske odnose, posebice na dinamiku grupe. Grupe se dijele, dolazi do konfrontacije, nije isključen ni fizički obračun među neistomišljenicima. Pronalaze zajedničkog neprijatelja - rukovoditelja ili izvan poduzeća - političare, Vladu,
- kod prve dvije skupine radnika slijedi asimilacija i na koncu kada su promjene prihvaćene, radnici opušteno, samokritički pričaju šale o tome.

U pozadini svih ovih promjena je organizacijska kultura poduzeća koja svojim sustavnim djelovanjem treba omogućiti što bržu, bezbolniju asimilaciju radnika na novonastalu situaciju. Promjenama treba pristupiti planski, postupno ih uvodeći s kvalificiranim provoditeljima, službama, fleksibilnim pojedincima, pripremljenim rukovodstvom, adekvatnim stimulacijama i razvojem informacijsko - komunikacijskog sustava.

---

<sup>37</sup> Poput promjena na HRT - potpuna promjena organizacijske strukture uvjetovana potpunom promjenom tehnologije i zahtjeva dinamične okoline

<sup>38</sup> Marušić, isto, str. 177.

## 2.2. Principi konkurentske prednosti

Konkurentnost podrazumijeva sposobnost poduzeća da odgovori na izazove iz svoje turbulentne okoline. Pri tom nije dovoljno odgovoriti nego i postići održivi razvoj. Ona je osnovna determinanta uspjeha ili neuspjeha poduzeća, koja određuje “prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija.”<sup>39</sup>

U prvim dekadama 21. stoljeća događaju se iznimno dinamične promjene zbog čega poduzeća u svom poslovanju moraju stalno promatrati što se događa u njihovoj okolini kako bi pružili odgovarajući, pravovremeni odgovor. Pritom, poduzeće mora pronaći ključne elemente u svom poslovanju koji će ga razlikovati od konkurencije - u čemu smo jedinstveni, što radimo bolje od drugih? Ti elementi, koji predstavljaju vrijednost za kupce veću od njenih troškova - čine konkurentska prednost koja poduzeću osiguravaju dugoročniju budućnost. Konkurentska prednost postoji ako su ispunjena tri uvjeta:<sup>40</sup>

1. kupci opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda ili usluga poduzeća i proizvoda konkurenata,
2. ako je ta razlika izravna posljedica jaza sposobnosti između poduzeća i konkurenata,
3. ako se razlika u važnim obilježjima i jaz sposobnosti mogu očekivati i u budućnosti

Pitanje odgovarajućeg konkurentskog odgovora (strategije), svodi se na hamletovsku dilemu - “**Biti ili ne biti**”. Porter navodi dva osnovna pitanja bitna za opstojnost poduzeća:

- privlačnost industrije u kojoj djeluje,
- relativna pozicija poduzeća unutar industrije

Svaka industrija nije podjednako privlačna, nema podjednake uvjete stjecanja profita. Međutim, svim je industrijama zajedničko da u njima djeluje tzv. pet konkurentskih sila (Porter; 21) o kojima ovisi ponašanje poduzeća i njihova reakcija na događanja u industriji:

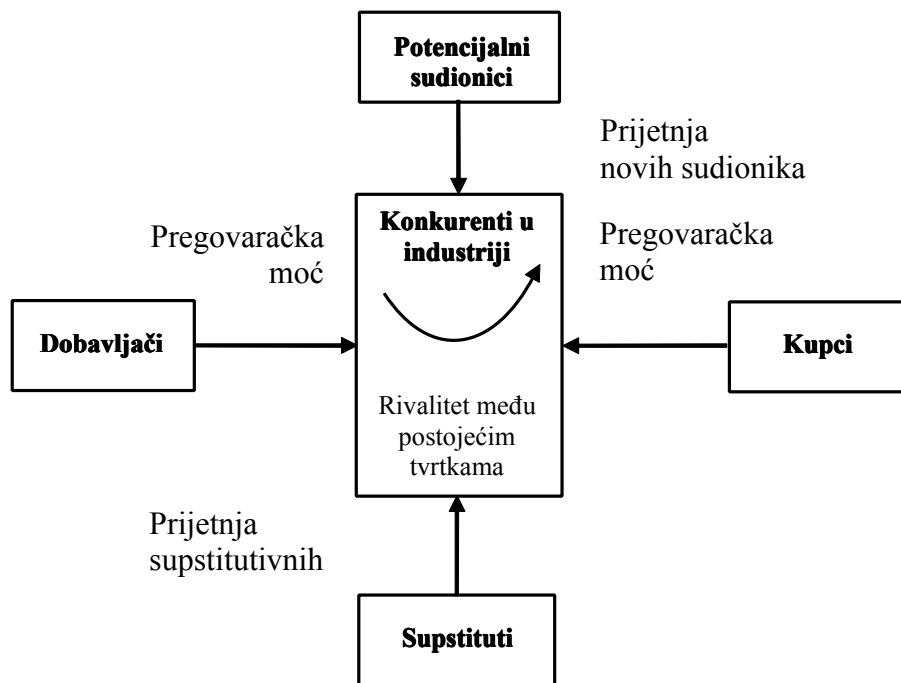
- snaga dobavljača,
- snaga kupaca,

<sup>39</sup> Porter, Michael E.: Konkurentska prednost, (2008.) Masmedia, Zagreb, str. 21

<sup>40</sup> Tipurić, Darko (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 3

- snaga supstituta,
- snaga potencijalnih sudionika i
- snaga konkurenata u industriji

Slika 2. Porterov model pet konkurentskih sila koje određuju profitabilnost industrije



Izvor: Porter, Michael E.: Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, str. 24

- **snaga dobavljača** - važnost je dobavljača u kvaliteti, cijenama i pravovremenosti dostavljanja inputa poduzeću u proizvodnom procesu i troškovima koji nastaju pri promjeni dobavljača. Dobavljači mogu utjecati, također, ako su udruženi i na taj način postavljaju uvjete kupcima inputa, ili ako je dobavljač monopolist,
- **snaga kupaca** - na pozitivno poslovanje poduzeća najviše utječu kupnjom proizvoda, odnosno negativno kupnjom proizvoda konkurenata. Također, kao i u slučaju dobavljača, koncentracija kupaca može jačati pregovaračku poziciju kupaca cjenkanjem, spuštajući cijene proizvoda poduzeća, odnosno u slučaju monopsona kada poduzeće ovisi o jednom kupcu na tržištu,
- **snaga supstituta** - ukoliko je razlika u cijeni proizvoda poduzeća i supstituta značajna, na štetu poduzeća, tada će potencijalni kupci više preferirati supstitute. Kupnja zamjen-

skih proizvoda prisiljava poduzeće na dodatne troškove u cilju unapređenja proizvoda, njegove diferencijacije,

- **snaga potencijalnih sudionika** - privlačnost industrije u kojoj poduzeće posluje privlači nove sudionike koji time narušavaju ravnotežu u industriji. Novi sudionici dovode do pada prodajnih cijena, odnosno profita,
- **snaga konkurenata u industriji** - u središtu je Porterovog modela pet konkurentskih sila. O snazi konkurenata ovisi koje će strategije poduzeće poduzimati.

Model pet konkurentskih sila pomaže poduzeću u otkrivanju potencijalnih prijetnji i mogućnosti u postizanju dugoročne profitabilnosti. Važno je naglasiti stabilnost industrijske strukture koja utječe na postavljene ciljeve. Radi postizanja konkurentske prednosti, tvrtke poduzimaju akcije za koje smatraju da će im donijeti povoljne rezultate. Ukoliko nisu predvidjeli sve posljedice određenih strategija, moguće su neželjene promjene industrijske strukture na štetu poduzeća. Kratkoročno, tvrtka može imati korist od odabrane strategije, međutim, u konačnici to može dovesti do izmjene industrijske strukture, ulasku novih konkurenata, ili pak adekvatnom odgovoru konkurenata što vodi prema prestrukturiranju industrije sa dalekosežnim, štetnim posljedicama za poduzeće. Stoga je u interesu svim konkurentima u određenoj industriji održavanje ravnoteže koja podjednako odgovara kako predvodnicima, tako i njihovim sljedbenicima.

### **2.2.1. Generičke strategije**

Da bi tvrtka uspješno poslovala u određenoj industriji, poželjno je odgovarajuće pozicioniranje. Time može ostvariti povoljne prinose u nepovoljnoj organizacijskoj strukturi i sa niskom prosječnom profitabilnošću industrije. Presudni faktor koji utječe na dugoročno, povoljno poslovanje poduzeća jest - konkurentska prednost. Porter navodi dvije osnovne vrste konkurentske prednosti koje poduzeće mora učiniti održivim: niski troškovi i diferencijacija. One su rezultat tvrtkine sposobnosti da bolje od svojih konkurenata odgovori na izazove pet konkurentskih sila. U kombinaciji s brojnim aktivnostima koje poduzeće može poduzimati, dovode do tri generičke strategije koje omogućuju iznadprosječno poslovanje unutar indu-

strije: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje.<sup>41</sup>

Svaka generička strategija na svoj način dovodi do ostvarivanja konkurentske prednosti - ovisno o ciljevima poduzeća i području djelovanja unutar industrije. No, svim je strategijama zajednički cilj - stvaranje vrijednosti za kupce koja premašuje njene troškove. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije primjenjuju se na cjelokupnom tržištu dok je fokusiranje usmjereno na njegove segmente - tržišne niše. Pri tom se fokusiranje postiže nižim troškovima ili diferencijacijom. Tvrтка mora odabrati jednu od generičkih strategija. Ukoliko bi se opredijelila za svaku strategiju tada bi "zaglavila u sredini". Poduzeća zaglavljena u sredini nemaju konkurentsku prednost i osuđena su na prosječno poslovanje s neizvjesnom budućnošću. Konkurenti koji se opredijele za jednu od generičkih strategija nadmašit će "zaglavljene" boljim pozicioniranjem u segmentima djelovanja. Međutim, ukoliko posluje u više industrija, tada tvrtka može koristiti više generičkih strategija, zasebno za svaku poslovnu jedinicu ovisno o uvjetima u industrijama u kojima posluje. Pri tom, mora voditi računa da se takve poslovne jedinice strogo odvoje kako ne bi poništile konkurentske prednosti poduzeća. Postoje tri uvjeta kada poduzeće može kombinirati troškovno vodstvo i diferencijaciju, ali ne u dužem razdoblju.<sup>42</sup>

1. Konkurenti su zaglavljani u sredini. Nedovoljna pozicioniranost konkurenata omogućuje tvrtki da primjenjuje istodobno obje strategije. Prije ili kasnije, konkurenti će morati odabrati jednu od njih i time, na duži rok prisiliti poduzeće na odabir jedne od njih.
2. Udio i međusobni odnosi snažno utječu na troškove u uvjetima kada je troškovna pozicija uglavnom određena tržišnim udjelom što tvrtki omogućuje dodatne troškove u nekim drugim aktivnostima.
3. Tvrтка predvodi značajnu inovaciju. Uvođenje značajne tehnološke inovacije može s jedne strane omogućiti značajnu racionalizaciju poslovanja i niže troškove, a istodobno dodatno diferencirati svoje proizvode. To je moguće dok je tvrtka jedina s novom inovacijom. Čim su konkurenti dostigli inovativnu razinu, mora se opredijeliti za jednu od strategija.

---

<sup>41</sup> Porter, isto

<sup>42</sup> Isto, str. 36

Kako postoje prednosti svake generičke strategije, tako postoje i rizici:

Tablica 1. Rizici generičkih strategija

<b>Rizici troškovnog vodstva</b>	<b>Rizici diferencijacije</b>	<b>Rizici fokusiranja</b>
Troškovno vodstvo nije održivo: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ konkurenti oponašaju</li> <li>◇ tehnologije se mijenjaju</li> <li>◇ ostali temelji za eroziju troškovnog vodstva</li> </ul>	Diferencijacija nije održiva: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ konkurenti oponašaju</li> <li>◇ osnove diferencijacije kupcima postaju manje važne</li> </ul>	Strategija fokusiranja je oponašana Ciljni segment postaje strukturno neprivlačan: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ struktura erodira</li> <li>◇ potražnja nestaje</li> </ul>
Neposrednost u diferencijaciji je izgubljena	Neposrednost u troškovima je izgubljena	Konkurenti koji su široko orijentirani preplavljaju segment: <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ razlike segmenta u odnosu na ostale su smanjene</li> <li>◇ prednosti široke linije proizvoda rastu</li> </ul>
Tvrtke koje se fokusiraju na troškove postižu još niže troškove u segmentima	Tvrtke koje se fokusiraju na diferencijaciju postižu još veću diferencijaciju u segmentima	Novo tvrtke sa strategijom fokusiranja dijele industriju na podsegmente

Izvor: Porter, Michael E.: Konkurentska prednost, (2008.) Masmedia, Zagreb, str. 38

Dakle, pred tvrtkom predstoji zaista težak zadatak - kako se pravilno pozicionirati u industriji, među konkurentima koji će nemilosrdno kazniti pogreške u strategijskom opredjeljenju. U industrijama gdje tvrtke provode različite strategije ili odabiru drugačije načine pozicioniranja, tamo je stabilnija industrijska konkurencija. Ukoliko tvrtke primjenjuju iste strategije na istim osnovama, tada slijedi žestoka konkurentska borba koja može naštetiti sukobljenima, a koristi od njihovog sukoba mogu iskoristiti druge tvrtke.

Provođenje svake od spomenutih strategija zahtjeva drugačije vještine, pristupe što vodi ka razlikama u organizacijskoj strukturi i kulturi konkurenata. Poduzeća koja su usmjerena prema troškovnom vodstvu razvijaju kulturu štedljivosti, discipline, obraćanja pozornosti na detalje dok poduzeća usmjerena na diferencijaciju provode kulturu razvijanja inovacija potičući svoje djelatnike na unapređenja koja će dovesti do održive diferencijacije. To je naročito izraženo kod japanskih korporacija koje razvijaju organizacijsku kulturu poticanja inovativnosti. Primjerice, radnici "Toyote" godišnje ponude 2 milijuna inovacija, odnosno 35 po zaposleniku.<sup>43</sup> Time je organizacijska kultura stavljena u službu jačanja konkurentnosti.

Ukoliko je poduzeće diverzificirano, tada u više poslovnih jedinica može primjenjivati istu strategiju i time povećati svoju konkurentsku prednost. Međutim, zajednička strategija za

<sup>43</sup> Lajović, Dragan; Vulić, Vladimir (2010): Tehnologija i inovacije, skripta, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 66



različite poslovne jedinice može biti i prijetnja. Ukoliko vladaju drugačiji uvjeti u industriji u kojoj pojedina poslovna jedinica posluje, tada slijepo slijedenje nametnute strategije može prouzročiti neželjene posljedice. Zato je nužno uvažavanje specifičnosti za svaku jedinicu pojedinačno i tome prilagođavanje određene strategije.

### **2.2.2. Lanac vrijednosti i konkurentska prednost**

Koju će generičku strategiju primijeniti ovisi o sposobnosti poduzeća da svoje konkurentske prednosti učini održivim. Da bi poduzeće moglo odabrati, a potom i provesti u stvarnost odgovarajuću konkurentsku strategiju, trebalo bi prije svega pronaći odgovore u svojoj mikro sredini - što je to što nas čini posebnima u odnosu na konkurenciju u industriji (industrijama) u kojoj djelujemo, koji su naši potencijali, odnosno - gdje smo slabiji ili ranjiviji. U tom će joj cilju odgovore dati sveobuhvatna analiza poslovnih procesa koje treba raščlaniti na pojedinačne aktivnosti. Time će se utvrditi mogućnosti konkurentske prednosti poduzeća, kako bi se izvršila unapređenja u aktivnostima koje su iskazale slabosti. Porter je definirao “lanac vrijednosti” koji predstavlja poslovne procese poduzeća kao lanac aktivnosti od inputa preko njihove obrade do konačnih outputa, proizvoda. Detaljnom analizom svih aktivnosti poduzeće otkriva na koji način postiže troškovnu prednost ili diferencijaciju. To je ujedno vrijednost za kupca koja se izvodi iz tri temeljne grupe aktivnosti:<sup>44</sup>

- aktivnosti po kojima se jedan proizvod razlikuje od drugih istih proizvoda,
- aktivnosti koje utječu na niže troškove u odnosu prema drugom istom proizvodu,
- aktivnosti koje omogućuju brzo ispunjavanje potreba kupca.

Kako bi se uspostavio sustav vrijednosti, koji će razvijati konkurentske prednosti potrebno je analizirati sve aktivnosti u poduzeću, neovisno o tome - obavlja li neku navedenu aktivnost ili ne. Pritom treba utvrditi:<sup>45</sup>

- najkritičnije aktivnosti u redukciji troškova ili dodane vrijednosti
- ključne troškove ili vodeće vrijednosti u lancu vrijednosti
- najvažnije veze aktivnosti u lancu vrijednosti, koje ili reduciraju troškove ili povećavaju vrijednost i koje obeshrabruju imitaciju.

---

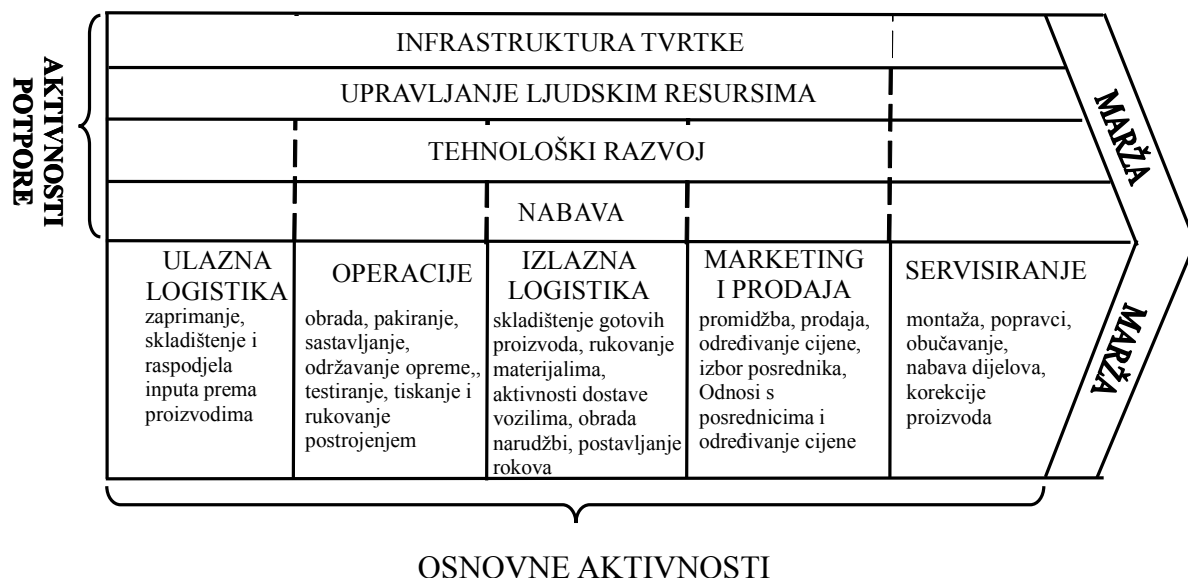
<sup>44</sup> Buble, Marin; redaktor (2005): Strateški menadžement, Sinergija, Zagreb, str. 54

<sup>45</sup> Isto, str. 55

Porter je predstavio model lanca vrijednosti kao temeljno sredstvo za prepoznavanje konkurentske prednosti. Njime je definirao procese u poslovanju poduzeća. Svaki konkurent ima vlastiti, različit lanac vrijednosti u odnosu na druge subjekte u industriji. Razlike u lancima vrijednosti su izvori konkurentske prednosti. Usklađivanje lanca sa segmentima koje uslužuje, omogućuje poduzeću lakšu implementaciju strategije u postizanju konkurentske prednosti koja se može postići na dva načina:<sup>46</sup> kontrolom troškova ili vodećih vrijednosti (aktivnosti), a drugi je način redizajniranjem lanca vrijednosti.

Sve aktivnosti u poduzeću podijelio je u dvije skupine - primarne i aktivnosti potpore. Primarne: ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja te servisiranje, dok su aktivnosti potpore: infrastruktura tvrtka, upravljanje ljudskim resursima, tehnološki razvoj i nabava. Grafički je predstavljeno slijedećom slikom:

Slika 3. Porterov "lanac vrijednosti"



Izvor: Porter, Michael E. (2008): Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb, str. 53, 55

Svaka se aktivnost može detaljnije raščlaniti kako je to prikazano za osnovne aktivnosti. Zajedničko je za obje kategorije da postoje tri vrste aktivnosti u poduzeću koje imaju različite uloge u konkurentske prednosti:<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Buble, Marin (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, str. 181.

<sup>47</sup> Porter, isto, str. 58

1. **Direktne** - izravno su uključene u stvaranje vrijednosti za kupca (sastavljanje proizvoda, obrada dijelova, operacije prodaje, oglašavanje, dizajn proizvoda, regrutiranje, itd.).
2. **Indirektne** - omogućuju kontinuirano obavljanje direktnih aktivnosti (održavanje, određivanje rokova, rukovanje opremom, služba prodaje, služba istraživanja, čuvanje zapisa prodavača, itd.).
3. **Osiguranje kvalitete** - Ove aktivnosti osiguravaju kvalitetu drugih aktivnosti (praćenje, inspekcija, testiranje, pregledavanje, provjeravanje, prilagođavanje i prepravljavanje).  
Osiguranje kvalitete nije isto što i upravljanje kvalitetom.

Osobito je važno pravilno razlikovanje ovih triju vrsta aktivnosti za prepoznavanje i razvoj konkurentske prednosti. Proces definiranja lanca vrijednosti iznimno je složen jer su u poduzeću brojne aktivnosti koje treba prepoznati i pravilno ih vrednovati. Lanac vrijednosti treba shvatiti kao skup međusobno povezanih aktivnosti u obje kategorije - primarne i potporne. O stupnju njihove povezanosti može ovisiti i stupanj konkurentske prednosti. Porter navodi poveznice koje dovode do konkurentske prednosti na dva načina: optimizacijom i koordinacijom. Sinkronizirana proizvodnja i japanski kanban sistemi su, u slučaju nabave, pravi primjeri kako se koordinacijom aktivnosti mogu stvoriti dodatne konkurentske prednosti. Da bi ove poveznice uspješno razvijale konkurentsku prednost, potreban je kvalitetan informacijski sustav poduzeća koji će pravovremeno dostavljati informacije u svim aktivnostima. Pravilno upravljanje poveznicama omogućuje značajnu konkurentsku prednost poduzeću. Međutim, poveznice nisu samo u lancu vrijednosti poduzeća, već i lancima vrijednosti dobavljača, kupaca i drugih subjekata koji su direktno ili indirektno vezani uz poslovanje poduzeća. Povezanost s lancem vrijednosti dobavljača primjerice, omogućuje niže troškove skladištenja, pravovremenost opskrbe inputima. Veza s lancem vrijednosti kupaca otkrit će na vrijeme koje su preferencije potencijalnih kupaca i omogućiti kvalitetniju diferencijaciju u odnosu na konkurente.

Lanac vrijednosti igra značajnu ulogu i u dizajniranju organizacijske strukture. Njegovom se analizom mogu utvrditi slične aktivnosti koje se u poduzeću grupiraju u zasebne organizacijske jedinice. I u ovom je slučaju presudan informacijski sustav koji će omogućiti kvalitetno optimiziranje i koordiniranje jedinica u oblikovanju odgovarajuće organizacijske strukture. Odgovarajući organizacijski oblik, usklađen s lancem vrijednosti osigurat će poduzeću održivu konkurentsku prednost.

### 2.2.3. Troškovno vodstvo

Tvrtka koja postiže prosječno najniže troškove u industriji ostvaruje konkurentsku prednost. Nije dovoljno samo postići, već i održavati takav omjer snaga u odnosu na ostale subjekte. Tko u tome uspije, prema Porteru, “poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili blizu njega.” Troškovna je prednost pogodna kod proizvoda s elastičnom potražnjom. Veća cjenovna osjetljivost omogućuje da troškovni vođa može snižavati cijene svojih proizvoda više od konkurencije. Nižim maržama povećava prodaju ostvarujući veći tržišni udio. Kod manje elastične potražnje, troškovni vođa formira cijene u skladu s cijenama ostalih konkurenata. Time ostvaruje iznadprosječne profite jer ima povoljniji odnos troškovi - cijena proizvoda. Izvori troškovne prednosti mogu biti različiti, ovisno o industriji: ekonomija obujma, primjena vlastitih tehnologija, znanja, povlašteni pristup sirovinama i drugo.

Poduzeće se mora u cijelosti orijentirati na racionalizaciju troškova svih poslovnih aktivnosti, kako bi ovu prednost učinilo održivom. Rezanje je troškova naročito izraženo kod istraživanja i razvoja, marketinških aktivnosti i dodatnih usluga razvijajući pri tom “kulturu niskih troškova.” Nedovoljno iskazana pozornost unapređenju troškovne strategije može, poput bumeranga značajno naštetiti poduzeću i time dovesti u pitanje njegov opstanak. Zato troškovi moraju biti u središtu svih aktivnosti vodeći računa o njihovim izvorima i pokretačima. Daniel Riley,<sup>48</sup> navodi dvije skupine pokretača troškova: strukturalne i izvršne. Prema teoriji industrijske organizacije, postoji najmanje pet strateških izbora poduzeća u odnosu s postojećom ekonomskom strukturom industrije, a koja ima veze s troškovnim položajem:<sup>49</sup>

- ❖ *razmjer poslovanja*: izbor o veličini ulaganja poduzeća u proizvodne, istraživačko-razvojne i marketinške resurse;
- ❖ *opseg poslovanja*: ovisi o izboru stupnja i oblika okomite integracije;
- ❖ *iskustvo*: koliko je puta u prošlosti poduzeće već radilo ono što danas radi;
- ❖ *tehnologija*: koje se procesne tehnologije koriste u svakoj od faza lanca vrijednosti poduzeća;
- ❖ *složenost ponude*: koliko je široka kupcima asortimanska linija proizvoda ili usluga.

<sup>48</sup> Tipurić, isto, str. 13

<sup>49</sup> Tipurić, isto, prema Shank, John i Govindarajan, Vijay, (1993) - Strategic Cost Management, The Free Press, New York, str. 20

Za razliku od strukturalnih, izvršni pokretači izravno su vezani za veličinu i opseg djelovanja. Ovisеći o sposobnosti uspješnog obavljanja poslova, povoljniji su veći izvršni pokretači za poduzeće. Shank i Govindarajan<sup>50</sup> navode osnovne izvršne pokretače troškova:

- uključenje radne snage u kontinualna unapređenja;
- sveukupno upravljanje kvalitetom u poduzeću;
- utilizaciju kapaciteta: na temelju izbora razmjera proizvodnje u tvornicama;
- efikasnost organizacije posla, posebice u tvornicama;
- proizvodnu konfiguraciju: je li dizajn i oblikovanje proizvoda napravljen učinkovito;
- istraživanje veza s kupcima i dobavljačima u okviru lanca vrijednosti poduzeća.

Prema istom izvoru, koncepcija troškovnih pokretača način je razumijevanja ponašanja troškova u poslovnim procesima. Ako želi imati održivu konkurentsku prednost niskih troškova, poduzeće mora:

- nadzirati troškovne pokretače bolje od industrijskih suparnika ili
- potpuno rekonfigurirati lanac vrijednosti, kako bi postiglo niže troškove od konkurencije

Strategija troškovne prednosti nema iste mogućnosti u svim industrijama. Pogodnija je tamo gdje su marketinške ili tehnološke promjene slabo izražene. Primjerice - proizvodnja šećera, brašna i slično gdje je naročito izražena ekonomija obujma. Za razliku od njih - IT industrija, automobilska, potrošačka elektronika i slične - vrlo su rizične za ovakvu vrstu konkurentске opredijeljenosti.

Strategija troškovnog vodstva posebno je uspješna u slijedećim situacijama:<sup>51</sup>

- ✧ kada su cijene dominantno sredstvo konkurentске borbe,
- ✧ kada su proizvodi maksimalno standardizirani,
- ✧ kada kupci nisu pretjerano vezani uz određenu marku proizvoda,
- ✧ kada proizvodi imaju uobičajene uporabne karakteristike,
- ✧ kada se kupci zbog povoljnih cijena lako orijentiraju na novi proizvod,
- ✧ kada kupci posjeduju veliku snagu cjenkanja ili pogađanja.

---

<sup>50</sup> Tipurić, isto, str. 14

<sup>51</sup> Buble, isto, str. 194

Ukoliko se odluči na konkurentnost putem nižih troškova, poduzeće mora postati troškovni vođa. Više konkurenata koji teže tom cilju predstavlja neizvjesnost za svakog sudionika i prijetnja su industrijskoj ravnoteži. Također, treba voditi računa da konkurencija ne može otkriti poslovne aktivnosti koje pridonose troškovnoj prednosti i imitirati ih. Ova strategija nema alternative i stoga je iznimno opasna za poduzeće ukoliko nije u stanju održavati prednost. Podložna je stalnim napadima konkurenata. Također, postoji opasnost tehnoloških promjena pa je relativna troškovna prednost u budućnosti lako dostižna. Vodeći računa o stalnom reduciranju troškova, manageri mogu stvoriti “marketinšku kratkovidnost”<sup>52</sup> zapostavljajući razvoj proizvoda ili unapređenje poslovnih procesa. Također mogu predvidjeti promjene u preferencijama kupaca, želju za većom kvalitetom i većom diferencijacijom proizvoda.

#### **2.2.4. Diferencijacija**

Povijesno gledano - u početku bijaše troškovno vodstvo. Henry Ford je primjerice svojim uniformiranim T-modelom crne boje postigao troškovnu prednost u odnosu na konkurenciju. Kasnije su konkurenti, razvojem tehnologije ponudili automobile s različitim karakteristikama, bojama karoserije i slično. Prema istraživanju provedenom koncem 20. stoljeća, većina hrvatskih poduzeća odabire troškovnu prednost u odnosu na diferencijaciju.<sup>53</sup> Zašto je to tako, lako je odgovoriti. Jednostavnije je postići troškovno vodstvo nego se kvalitetno diferencirati. Diferencijacija je iznimno skupa. Kako bi se poduzeće razlikovalo po jedinstvenim kvalitetama u odnosu na konkurenciju, potrebna su znatna financijska ulaganja u tehnologiju, kadrove, proizvodne procese, prodaju, marketing i slično. Sve je to potrebno za dugoročniju, sigurniju konkurentnu budućnost poslovnih subjekata. Hrvatska su poduzeća s malim mogućnostima razvoja, često bez jasne poslovne koncepcije “osluškujući” signale iz najjačih svjetskih korporacija. Za postizanje diferencijacije potrebna su značajna ulaganja u istraživanje i razvoj. Samo su najveće hrvatske kompanije u stanju provoditi kvalitetna istraživanja i razvijati jedinstvenost u odnosu na konkurenciju.

Diferencijacija podrazumijeva konkurentsku različitost. Porter naglašava kako svaka aktivnost u lancu vrijednosti može biti izvor konkurentnosti - odabir boljeg dobavljača, kvalitetnije sirovine, proces proizvodnje, konačni proizvod, prodajni kanali,<sup>54</sup> marketinške politike

<sup>52</sup> Buble, Marin; redaktor (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 147.

<sup>53</sup> Tipurić, isto, str. 31

<sup>54</sup> Neke su hrvatske diskografske kuće svoje albume na kompaktnim diskovima prodavali u kioscima, dok je izdavač Gibonijevog albuma na engleskom jeziku odabrao prodaju isključivo na benzinskim crpkama

ili slično. Time se stvara jedinstvena vrijednost koju kupci prepoznaju u odnosu na konkurenciju i za koju su, spremni platiti i više, premijsku cijenu. Dakle, jedinstvenost sama po sebi ne dovodi do diferencijacije ukoliko ona nije vrijedna za kupce. Zato management poduzeća mora prepoznati koje su to aktivnosti koje diferenciraju poduzeće, razvijati ih i pravilno vrednovati pazeći da troškovi diferencijacije ne nadmaše njene prednosti. Diferencijacija omogućava lojalnost kupca, brendiranje u njegovoj svijesti, stvaranje odanosti poput odanosti japanskim proizvođačima potrošačke elektronike. Jedinstvenost poduzeća u obavljanju svojih aktivnosti predstavljaju za konkurente otežavajuću zadaću u dostizanju njegove prednosti. Mnogi će konkurenti odustati u toj namjeri: zbog financijskih razloga, nemogućnosti da postignu jednaku kvalitetu. Zato je iznimno važno da diferencirano poduzeće kvalitetno upravlja svojim aktivnostima koje mu omogućuju postizanje takve konkurentske prednosti.

Poput strategije troškovnog vodstva, tako i u strategiji diferencijacije postoje pokretači zbog kojih je neka aktivnost u poduzeću jedinstvena u odnosu na konkurente. Prema Porteru (str. 129.), glavni su pokretači diferencijacije:

- *poslovne odluke* - najvažniji pokretač koji utječe na brojne aktivnosti u lancu vrijednosti kojima se postiže diferencijacija,
- *poveznice* - unutar lanca vrijednosti, s dobavljačima, posrednicima,
- *vremenska usklađenost* - pravovremenost u obavljanju nekih aktivnosti, prednost prvog,
- *lokacija* - jedinstvenost koju kupci prepoznaju prema lokaciji pogona, podružnice, prodavaonice
- *međusobni odnosi poslovnih jedinica*,
- *učenje i prelijevanje* - primjena stečenih znanja, osim što omogućuje uštede u poslovanju, dodatni je izvor jedinstvenosti,
- *integracija* - omogućuje koordinaciju aktivnosti radi lakšeg postizanja diferencijacije, kao i sinergijski učinak integriranih aktivnosti. HRT je primjerice, integrirao svoje platforme: radio, televiziju, nove medije u cilju veće poslovne efikasnosti i ekonomičnosti,
- *razmjer* - pogodan je izvor jedinstvenosti, ali, isto tako može činiti i ograničavajući faktor,
- *institucionalni čimbenici* - poput sindikata mogu također biti pokretači jedinstvenosti.

Pokretači se razlikuju za svaku aktivnost tvrtke kao i za iste aktivnosti u različitim industrijama. Upravljanje je pokretačima iznimno važno jer o tome ovisi održivost diferencijacije,

odnosno, oni su ujedno inicijatori nekih novih izvora jedinstvenosti. Svaka iskazana jedinstvenost ujedno ne znači da je tvrtka diferencirana, ili da je točno utvrđena različitost. Kako je ovaj postupak utvrđivanja diferencije iznimno složen, mnoge su zamke na tom putu koje mogu dovesti do pogrešne diferencijacije.

### **2.2.5. Strategija fokusiranja**

Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije namijenjene su poduzećima koja djeluju na cijelom tržištu. Međutim, postoje dijelovi tržišta sa specifičnim zahtjevima koje dotična poduzeća ne pokrivaju. To je prilika za tvrtke koje uočavaju mogućnost postizanja iznadprosječne zarade i postizanje konkurentske prednosti. Zadovoljavanje tih segmenata postiže se strategijama fokusiranja. Porter navodi dvije mogućnosti fokusiranja - troškovno i diferenciranje, usmjerene na razlike između segmenata i ostatka industrije. Na segmente treba gledati kao na tržište u minijaturnom izdanju sa svim zakonitostima - ponudom, potražnjom, zadovoljavanjem potreba koje se razlikuju od standardnog tržišta. Uspješno fokusirana poduzeća usmjeravaju se prema posebnim potrebama segmenata opredjeljujući se troškovno - iskorištavajući troškovnu strukturu, odnosno diferenciranje - zadovoljavanje specifičnosti pojedinog segmenta. Djelovanje u segmentu manje privlači konkurente, pa je fokusiranim poduzećima omogućeno manje rizično poslovanje.

Samo dovoljno veliki segmenti i s pozitivnom perspektivom za zaradu profita pogodni su za fokusiranje. Također, segment ne smije za konkurente biti dovoljno privlačan za eventualno tržišno natjecanje. Tvrtka-fokuser mora biti sposobna na opsluživanje segmenta postižući lojalnost njihovih kupaca. Kao i kod svake strategije, fokusiranje predstavlja i odgovarajuće opasnosti poput adekvatnog odgovora konkurenata, promjenama preferencija kupaca ili pak brojnim konkurentima koji svojim djelovanjem u segmentu smanjuju profit.



## 2.3. Tehnologija i konkurentna prednost

### 2.3.1. Tehnologija i konkurentnost

Tehnologija je jedan od najznačajnijih pokretača konkurentnosti utječući na strukturne promjene u postojećim i stvaranje novih industrija. Može se kazati da je poput vatre - “dobar sluga, a loš gospodar”. Potencijalni je faktor značajne konkurentne prednosti, ali isto tako i njen umanjitelj. Tko na pravi način iskoristi tehnološke promjene stvorit će prednost u odnosu na konkurenciju. Nekadašnji svjetski divovi, lošim praćenjem tehnološkog razvoja, pripadaju povijesti. Kodak<sup>55</sup> je loše procijenio dolazak nove, digitalne tehnologije. Tvrtka koja je nastala koncem 19. stoljeća bila je dominantna tijekom 20.-tog na području filma i fotografije. Lošom procjenom top managementa, početkom 21. stoljeća, bilježi minuse u poslovanju od nekoliko milijardi američkih dolara. Mnoge su, danas najpoznatije svjetske kompanije nastale na osnovi razvoja i primjene novih tehnologija. Jedina nepromjenjivost kod tehnologije jest - da je sve promjenjivo. Levi-Jakšić naglašava centralno pitanje u svezi tehnoloških promjena u poduzeću: ZAŠTO, KAKO, KADA i TKO inicira, razvija, investira, planira, adaptira i primjenjuje nove tehnologije.<sup>56</sup> To znači da je potrebno uvažiti slijedeće:

1. tehnologije imaju značajni utjecaj na cjelokupnu organizaciju i upravljanje u poduzeću;
2. najčešće se može praviti odabir između različitih tehnologija;
3. postoji više različitih pristupa i načina adaptacije i uvođenja novih tehnologija u poduzeću;
4. predviđanja u svezi sa novim tehnologijama i mogućnostima njihove primjene u poduzeću, koja obavljaju manageri i tehnološki stručnjaci, ugrađuju se u konkretne odluke i pristupe usvajanju novih tehnologija.

To znači da se odabir, usvajanje, daljnji razvoj i adaptacija tehnologije usklađuje sa širim ciljevima organizacije kao cjeline. Nadalje navodi kako su različiti razlozi uvođenja novih tehnologija u poslovanje:

- Financijsko-ekonomski (profitabilnost, konkurentski položaj, smanjenje troškova, nadomjestak nedostajućih kadrova),

<sup>55</sup> Digitalna tehnologija presudila Kodaku - Poslovni dnevnik.htm

<sup>56</sup> Levi-Jakšić, Maja (1990): Upravljanje tehnološkim razvojem, Naučna knjiga, Beograd, str. 34

- Tehnološko proizvodni (poboljšanje proizvodnje, povećavanje fleksibilnosti, kontrole i konzistentnosti te unapređenje proizvoda) i
- Društveni - očuvanje okoliša, povećavanje znanja i vještina.

Prema provedenim istraživanjima, promjenama u tehnologiji pripisuje se i do 90 posto ekonomskog razvoja, odnosno, da su tehnološke promjene uvjetovale u tom postotku ekonomski razvoj (str. 34). I u tehnološki nisko-intenzivnim industrijama prisiljeni su na praćenje tehnološkog razvoja u cilju postizanja višeg stupnja konkurentnosti postajući visoko intenzivne industrije. Konkurentnost sve više počiva na primjeni novih tehnologija, a sve manje na prirodnim resursima. Japan uglavnom uvozi sirovine potrebne za proizvodnju. Primjenom vlastitih znanja, stvaranjem i uporabom novih tehnologija stvorenih u njihovim istraživačko-razvojnim centrima, oplemenjuju ih u proizvodnom procesu stvarajući jedinstvenu dodanu vrijednost kao značajnu konkurentsku prednost u svijetu. Suprotno od Japana, Hrvatska izvozi uglavnom sirovine i poluproizvode, a uvozi gotove proizvode i sofisticiranu tehnologiju.

Međutim, postoje i zamke pri uvođenju novih tehnologija u proizvodne procese. Sama po sebi ne predstavlja vrijednost ukoliko značajno ne sudjeluje u postizanju troškovnog vodstva ili diferencijacije. U suprotnom, može se govoriti o tehnologiji kao značajnom faktoru u postizanju konkurentne prednosti u slučajevima kada utječe na pokretače troškova ili diferencijacije vrijednosnih aktivnosti. Postoje i situacije kada će tehnologija indirektno utjecati na konkurentnost kroz djelovanje na ostale pokretače. Uvođenje novih tehnologija može omogućiti poduzeću istovremeno postizanje troškovnog vodstva i diferencijacije. Primjer je Dell Computers<sup>57</sup> koji je prvi uočio potencijal povezivanja internetskog poslovanja i upravljanja kupcima. Kako bi zadržali postojeće i stekli nove kupce, u Dell-u su izravno povezali dobavljače, kupce i proizvođače. Kupac putem Interneta sastavlja željenu konfiguraciju kompjutera, a Dell mu isporučuje prema zahtjevima - bez dodatnih troškova nabave, skladištenja, prodaje nudeći diferenciranu uslugu u odnosu na popriličnu konkurenciju u IT industriji.

Svaka tehnološka promjena neće unaprijediti konkurentsku poziciju poduzeća ukoliko ne zadovoljava određene kriterije koje Porter navodi u svojoj knjizi *“Konkurentna prednost”*.<sup>58</sup> Tehnološkim unapređenjima, kojima snižava troškove ili povećava diferencijaciju, uz

<sup>57</sup> Panian, Željko (2002): Izazovi elektroničkog poslovanja, Narodne novine, Zagreb, str. 152

<sup>58</sup> Porter, str. 170

moćnost zaštite od oponašanja, tvrtka postiže održivo tehnološko vodstvo kao izvor konkurentske prednosti. Tehnološke promjene pomiču pokretače troškova ili diferencijacije u korist poduzeća, čak i u situacijama kada je moguće oponašanje drugih konkurenata. Osim koristi od same tehnologije, dodatna je pogodnost za poduzeće u predvođenju tehnoloških promjena, čak i u slučajevima korištenja istih promjena od strane drugih poduzeća. Prednost prvog je u svijesti javnosti, potencijalnih kupaca, značajni faktor u pozicioniranju tvrtke i njene konkurentske prednosti. BBC<sup>59</sup> je početkom 1970' istraživao mogućnost emitiranja informacija usporedno s TV slikom. Tako je nastao TV teletext, koji je 1973. ta Kuća prva u svijetu uključila u svoje proizvodne procese. Danas je teletext uobičajeni dio ponude svake TV kuće. To je samo jedan od proizvoda istraživačkog rada i razvoja koje suvremene TV kuće redovito koriste. Međutim, BBC je pozicioniran kao tehnološki lider u toj industriji, priskrbljujući time značajnu financijsku dobit.<sup>60</sup> Ove su tehnološke promjene, dakle, unaprijedile cjelokupnu industrijsku strukturu povećavajući vrijednost za gledatelje, odnosno kupce. Utječući na svaku od pet konkurentskih sila, tehnološke promjene mijenjaju i industrijsku strukturu čineći pojedinu industriju manje ili više privlačnom.

- ***tehnologija i prepreke ulaza*** - tehnologija može biti značajni faktor u onemogućivanju ulaska novih poduzeća u neku industriju - potrebna su značajna financijska sredstva za nabavku potrebne tehnologije, iznimno skup proces obrazovanja kadrova koji će je koristiti ili je pak tehnologija zaštićena patentima koji omogućuju vlasniku patenata monopol na određenom tržištu ili bar privremeni monopol. Isto tako, razvoj novih tehnologija omogućuje lakši ulazak potencijalnih sudionika u određenu industriju zbog povoljnijih mogućnosti nabavke. Zahvaljujući razvoju informatičke tehnologije, znatno su povoljnije mogućnosti nabave opreme potrebne u RTV proizvodnji. U doba analogne tehnologije, bio je manji broj proizvođača opreme, koja je bila iznimno skupa, uglavnom nedostupna širem tržištu s ograničenim mogućnostima. U današnje doba digitalne tehnologije, nekadašnja oprema vrijedna stotine tisuća kuna zamijenjena je široko dostupnom (PC računalima) koja nam pruža još veće mogućnosti uz deset puta nižu cijenu omogućujući lakši ulazak novih sudionika na medijsko tržište. Nekada su se financijska sredstva trošila za nabavku opreme, hardwarea, koji je danas poprilično cjenovno pristupačan i s brojnim mogućnostima, dok su aktualni trendovi na nabavci skupog softwera. Porter smatra da tehnologija može igrati značajnu ulogu u preprekama ulaska novog poduzeća u neku industriju. Ona može povećati ili smanjiti

---

<sup>59</sup> en.wikipedia.org/wiki/Teletext

<sup>60</sup> Porter, str. 171.

ekonomije razmjera u gotovo svakoj vrijednosnoj aktivnosti, ili pak - “povećati ekonomije razmjera u samoj funkciji tehnološkog razvoja, na način da ubrzava uvođenje nove proizvodnje ili povećava investicije potrebne za novi proizvod.”<sup>61</sup>

- **tehnologija i moć kupaca** - tehnološke promjene mogu promijeniti pregovarački odnos industrije i kupaca. Uloga tehnoloških promjena u diferencijaciji ili troškovima zamjene ključna je za utvrđivanje moći kupaca. Osim toga, promjene u jednoj, putem kupaca stvaraju promjene u nekoj drugoj industriji. Primjer TV proizvodnje: elektronička industrija ponudila je kupcima kupnju televizora u boji, premda su TV kuće još uvijek emitirale program u crno-bijeloj tehnici. Porastom prodaje televizora u boji, TV kuće su krenule s emitiranjem programa u boji. Slično je bilo i s uvođenjem HD tehnologije. Na tržištu su ponuđeni televizori i monitori s mogućnošću primanja slike u HD rezoluciji koju TV postaje tada nisu emitirale. Ponudom tih sadržaja, postaje su omogućile sebi dodatni prihod naplatom takvih sadržaja, odnosno - zadovoljavajući pronađenu tržišnu nišu - gledatelje željne HD sadržaja. Prije ili kasnije - HD će zaživjeti kao obični standard poput emitiranja programa u boji. S druge pak strane, RTV kuće razvijaju OTT platformu putem koje korisnici mogu odabirati programe kakve i kada oni žele na bilo kojem mjestu na svijetu gdje je dostupna internetska ili mobilna mreža. Gledatelji će zbog toga kupovati opremu koja im je potrebna za takvu ponudu. U slučaju prodaje filmskih naslova na nosačima slike i zvuka, kupci su ugasili distribuciju tih naslova na VHS kasetama zamijenivši ih DVD-ima. Slično će se dogoditi DVD-u s naprednijim Blu-ray diskovima i tako redom kako se bude razvijala tehnologija.

- **tehnologija i moć dobavljača** - pregovarački odnos industrije i dobavljača također se može promijeniti tehnološkim izmjenama. Razvoj tehnologije omogućit će zamjenu dobavljača ili pak tipa dobavljača i njihovih proizvoda. Primjerice - dobavljača industrijske hrane zamijenit će se dobavljačem ekološki proizvedene hrane. Tehnološke promjene također će omogućiti odabir više dobavljača kako bi se time smanjila pregovaračka moć pojedinog dobavljača.

- **tehnologija i moć supstituta** - tehnološke promjene primjerice, u proizvodnji električnih žarulja, kao i zakonska regulativa (u EU), povećat će potražnju za štedljivim, odnosno LED žaruljama, svjetiljkama na štetu klasičnih, odnosno - u potpunosti će ih izbaciti iz uporabe.

- **tehnologija i rivalstvo** - tehnološke promjene utječu i na odnose među konkurentima. Nova tehnologija unapređuje produktivnost smanjujući proizvodne troškove, a to za posljedicu ima mogućnost troškovne prednosti. Međutim, inzistiranje isključivo na takvoj prednosti može predstavljati opasnost za pojedinog konkurenta. Postizanje diferencijacije tehnološkim promjenama značajno utječe na odnose među konkurentima na tržištu. Tko bolje iskoristi te promjene, kako je već rečeno - posjedovat će konkurentsku prednost. Kako je razvoj tehnologije zapreka ulasku u industriju, tako je i sa izlaskom pojedinog poduzeća iz nje.

### **2.3.2. Lanac vrijednosti tehnologije**

Svako se poduzeće može predstaviti kao skup brojnih tehnologija koje omogućuju njegovo normalno poslovanje. Važna je za konkurentnost jer je prisutna u svakoj vrijednosnoj aktivnosti koje se odvijaju u poduzeću. Naročito ukoliko u značajnoj mjeri doprinosi stupnju konkurentske prednosti. U tom je cilju Porter predstavio i lanac vrijednosti tehnologije - kao skup međusobno različitih tehnologija koje u sinergiji omogućuju proces proizvodnje - od inputa preko operacija proizvodnje do isporuka tržištu konačnih proizvoda, usluga. Važno je naglasiti da su pojedine tehnologije prisutne u primarnim i potpornim aktivnostima kako je prikazano na slici 4. Premda je riječ o zasebnim tehnologijama, one su u međusobnoj vezi takozvanim poveznicama, ključnim za konkurentsku prednost. Promjene u jednoj tehnologiji uvjetuju promjene u drugim dijelovima lanca vrijednosti tehnologije, pa čak i cjelokupno preoblikovanje lanca vrijednosti. Razvoj digitalne tehnologije u cijelosti je promijenio lanac vrijednosti u proizvodnji RTV programa - automatizacija emitiranja programa, tapeless sustav (bez magnetne vrpce), multiplex odašiljanje: zemaljski, putem satelita, Internetom, pomoću mobilnih tehnologija koje su u uporabi i pri proizvodnji. Nestala je analogna tehnologija koja je upravo zbog svojih ograničenja i bila poticaj stvaranju i razvoju digitalne. Prostorno; manjim zauzimanjem kapaciteta, a s višestruko većom i raznovrsnijom djelotvornošću. Uočavanjem novih vrijednosnih aktivnosti u lancu vrijednosti tehnologije, stvaraju se novi uvjeti za povećanu diferencijaciju i time povećanu konkurentnost. Povezivanjem novih vrijednosti s lancem vrijednosti kupaca omogućuje pronalaženje novih tržišnih mogućnosti, niša i povećanog prihoda. Primjer već spomenute tržišne niše - ljubitelji HD sadržaja, kreiranje specijaliziranih kanala namijenjenih određenim korisnicima (poput Trećeg i Četvrtog programa Hrvatske televizije, sportskih, filmskih, dokumentarnih), i slično. Kao što tehnološki lanac vrijednosti kupaca, tako i isti lanci dobavljača, ali i drugih industrija preoblikuju lanac vrijednosti tehnologije poduzeća. Na isti će način i poduzeće sa svojim lancima,



### **2.3.3. Tehnologija informacijsko-komunikacijskih sustava kao izvor konkurentnosti**

Lako je uočiti da se u lancu vrijednosti, u svim generičkim kategorijama pojavljuje tehnologija informacijskih sustava. Ona je bitna poveznica svih aktivnosti u poduzeću. Ujedno je i povratna veza managementu - kontrola procesa, kako bi se na vrijeme izvršile uočene mogućnosti promjena i time unaprijedio lanac vrijednosti poduzeća. Svaka aktivnost stvara i koristi informacije koje će koristiti drugim aktivnostima u lancu. Ulazna logistika dostavlja Operacijama informacije o potrebnim inputima, a Operacije Izlaznoj logistici, Marketingu i drugima o proizvodnim rezultatima. Operacije i druge primarne i potporne aktivnosti informiraju Upravljanje ljudskim resursima o potrebama u ljudstvu i znanju, a Resursi Infrastrukturu, itd.

Međutim, značaj informacijskog sustava je višedimenzionalan. Njegova povezanost i usklađenost s informacijskim lancima kupaca, dobavljača i drugih sudionika u kanalima razmjene, omogućuje efikasnije i efektivnije obavljanje vrijednosnih aktivnosti poduzeća. Tvrtka može stvoriti konkurentsku prednost optimizacijom ili koordinacijom ovih poveznica prema vani. Upravljanje kupcima, dobavljačima i drugim stakeholderima omogućuje dobro razvijen informacijski sustav kroz stvaranje, obradu, analizu i distribuciju dobivenih informacija. U tom je cilju u suvremenoj ekonomskoj znanosti definiran MIS - Management Information System u svrhu potpore managementu poduzeća u upravljanju informacijama. Buble<sup>62</sup> navodi četiri temeljne karakteristike MIS-a:

1. sistem korisnik-kompjutor,
2. integrirani sustav,
3. sustav zasnovan na bazi podataka,
4. sustav zasnovan na bazi modela.

MIS je naravno, zasnovan na kompjutorskim sustavima koji uvelike olakšavaju proces upravljanja informacijama, interakcijom čovjeka i strojeva uz razvijenu bazu podataka koja je temelj cijelog sustava. Razvijen je posebni softver za upravljanje bazama podataka - Data Base Management System (DBMS) čijom se uporabom može značajno unaprijediti konkurentnost poduzeća.

---

<sup>62</sup> Buble, str. 675.

Bez kvalitetno izgrađenog MIS-a, obavljanje core business aktivnosti u poduzeću, kao i svih potpornih bilo bi znatno otežano. Uprava bi tvrtke teže poduzimala pravovremene korake u podizanju konkurentnosti, a povratna veza prema njima bila bi neučinkovita, jer:

“Informacija je moć!”

Upravo je informatička revolucija stvorila nove mogućnosti upravljanja informacijama, premda, pojedini top manageri zanemaruju njenu važnost. Porter navodi njena, tri bitna utjecaja u suvremenom tržišnom natjecanju:<sup>63</sup>

1. Mijenja strukturu industrije na način da mijenja pravila tržišnog natjecanja.
2. Stvara konkurentsku prednost pružajući poduzeću nove načine nadmašivanja suparnika
3. Omogućuje brojne nove poslove, često iz postojeće tvrtkine operacije.

Castells, smatra da je informatička revolucija dovela do nove tehnološko-ekonomske paradigme - informatičke ekonomije, “koju obilježava prijelaz s tehnologije zasnovane ponajprije na jeftinoj energiji na tehnologiju zasnovanu na jeftinom inputu informacija.”<sup>64</sup> Informacija se preoblikovala - od nekadašnje poveznice u tehnološkom lancu vrijednosti do finalnog proizvoda ponuđenog na tržištu prije svega, zahvaljujući razvoju Interneta.

Informacijska je tehnologija omogućila proširivanje konkurentskog opsega - globalizaciju industrija, preoblikovanje postojećih, stvaranje novih, razvoj poduzeća bez temeljne infrastrukture - zemljišta, zgrada, pogona i slično. Kraj 20. stoljeća obilježio je početak informacijske ere u kojoj je dominacija hardwarea - fizičke komponente kompjutora zamijenjena dominacijom softwarea, stvarajući konkurentsku prednost primjenom suvremenih programskih sustava.

U početku su, u tvrtkama, korišteni za računovodstveno-evidencijske svrhe. Kupljeni ili stvoreni vlastitim znanjem, danas omogućuju učinkovitiji rad na svim razinama poduzeća čak i onda kada ne stvaraju dodanu vrijednost već omogućuju olakšano obavljanje aktivnosti. To se najbolje može uočiti na IT piramidi koja je podijeljena u dvije kategorije. Posljednje dvije razine čine temelje informacijske tehnologije: Infrastruktura i Sukladnost, Sigurnost i Zaštita

---

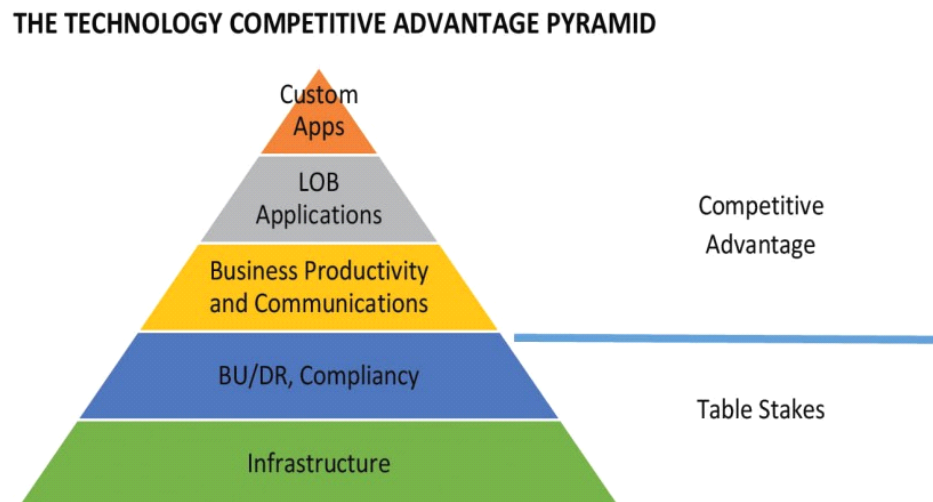
<sup>63</sup> Porter, Michael E. & Millar, Victor E: How information gives you competitive advantage. (1985.), Harvard Business Review, July - August 1985.

<sup>64</sup> Mesarić, Milan (2005): Informatička revolucija i njezin utjecaj na stvaranje informatičke, mrežne, globalne ekonomije... - Ekonomski pregled, 56 (5-6) 389-422, str. 390



podataka. Izvori konkurentske prednosti u informacijskoj tehnologiji čine preostale tri razine, koje u stvari predstavljaju današnju važnost softvera: Poslovna učinkovitost i komunikacije, Linija poslovnih aplikacija, a na vrhu piramide nalaze se Prilagođene aplikacije. Te su tehnologije u stvari softverski sustavi koji povećavaju produktivnost, poboljšavaju uvid u poslovanje, odnosno umanjuju rizik poslovanja.

Slika 5. Piramida konkurentske prednosti informacijskih tehnologija



Izvor: <http://pinnacleofindiana.com/blog/blog/2014/01/21/increase-your-competitive-advantage-using-technology/>

*Infrastrukturu* čine serveri, ruteri, mrežni pogon i slično - dakle, uglavnom hardware koji omogućuje normalan rad kompjutorskih informacijskih sustava.

*Sukladnost, Sigurnost i Sustav za zaštitu podataka* također omogućavaju poduzeću normalno poslovanje. Ovo je razina na kojoj klijenti očekuju od poduzeća zaštitu njihovih podataka poput banaka koje štite podatke o svojim korisnicima, sigurnost on-line poslovanja i naravno - zaštita svih podataka pri arhiviranju (backup) od mogućeg gubitka.

Spomenute kategorije ne mogu utjecati na povećanje konkurentske prednosti, ali su temelj kako bi se mogle razvijati razine koje utječu na nju:

*Poslovna učinkovitost i komunikacije* - omogućuju programi poput Microsoft Officea i sličnih koji znatno olakšavaju procese u poduzeću. U okviru tehnologije informacijskih sustava pojedine aktivnosti, odnosno kategorije mogu se obavljati neovisno o mjestu gdje se manager

u tom trenutku nalazi.

*Liniju poslovnih aplikacija* - sačinjavaju programi napravljeni za pojedine potrebe u sklopu lanca vrijednosti pojedinog poduzeća koji mogu predstavljati prednost, ali i najslabiju kariku. Neka istraživanja pokazuju da se čak 40% mogućnosti pojedinih aplikacija uopće ne koriste, a dodatnih 20% ponekad. Tih, potencijalnih 60% mogućnosti koje pojedini softverski programi imaju, predstavljaju potencijal za razvijanje konkurentne prednosti.

*Prilagođene aplikacije* - vrhunac piramide i predstavljaju onaj mali postotak kompjutorskih programa, izrađenih za specifične poslovne procese poduzeća koji čine "core business". Stvaraju određenom poduzeću mogućnosti koje ostala poduzeća nemaju.

Tvrtke, dakle, trebaju razvijati funkcionalan informacijski sustav koji će podupirati sve vrijednosne aktivnosti u poduzeću. Povezujući međusobno zasebne procese, aktivnosti, stvaraju, ne samo dodanu vrijednost, već omogućuju normalno funkcioniranje poslovnih procesa. Osnovno je pitanje - kako racionalno ulagati sredstva u razvoj tehnologije informacijskih sustava? Jedno od mogućih rješenja je i outsourcing temeljnih tehnologija<sup>65</sup> - mreža, serveri, sigurnost, backup i slično kako bi se veći dio sredstava i aktivnosti usmjerio prema onim razinama koje su potencijalni izvori konkurentnosti. Naravno, vodeći pri tom računa o tome da outsourcing na koncu ne postane "slaba karika" u lancu vrijednosti jer će poduzeće time ovisiti o nekom drugom. Racionalnost pri ulaganju i maksimalni povrat kroz učinkovitost - namjera je svakog managera svjesnog značaja informacijskih tehnologija.

Castells smatra da je: "zahvaljujući razvitku mikroelektronike, računala i drugih dostignuća informatičke tehnologije kapitalistički društveni model nadišao svoju industrijsku epohu i ušao u novo informacijsko doba, u kojem nestaje hijerarhijski oblik poduzeća, u kojem se razvijaju drugačiji oblici rada, a inovacije u tehnologiji prijenosa i obrade informacija postaju glavna motorna snaga ekonomskog i društvenog razvitka. Ključni je pojam te nove, informatičke epohe pojam mreže: umjesto hijerarhijske organizacije poduzeća i društva stvara se umreženo gospodarstvo, koje se zasniva na informatičkoj, računalno povezanoj komunikaciji i interakciji svih članova mreže."<sup>66</sup> Govoreći o informacijskom, umreženom društvu, tvrdi da je ono nastalo na osnovi sinergije dvaju neovisnih procesa - informatičke revolucije poslje-

<sup>65</sup> <http://pinnacleofindiana.com/blog/blog/2014/01/21/increase-your-competitive-advantage-using-technology/>

<sup>66</sup> Mesarić, citat, str. 390

dnjih 30-tak godina koja je omogućila neophodnu tehnološku infrastrukturu društva i restrukturiranja industrijskog kapitalističkog modela, koji je nastojao nadvladati svoja ograničenja i inherentne kontradikcije (Mesarić). Glavna obilježja tog, novog gospodarskog i društvenog modela Castells ovako opisuje:

- a)** informatička ekonomija, u kojoj proizvodnost i konkurentnost ovise ponajprije o znanju, o informacijama i o tehnologiji njihovoga procesuiranja;
- b)** globalna ekonomija, u kojoj lokalne, nacionalne i regionalne ekonomske aktivnosti ovise o dinamici globalnih ekonomskih trendova;
- c)** mrežno poduzeće kao nov organizacijski oblik koji se odnosi, ne samo na unutarnju organizaciju i funkcioniranje poduzeća, nego i na veze i odnose među poduzećima;
- d)** transformacija karaktera rada i zaposlenja, koja se uglavnom svodi na veću fleksibilnost radnih aranžmana (flexy-workers) u obliku povećanog udjela privremenog, povremenog i djelomičnog zaposlenja, jednako kao i pomicanje odnosa moći u korist kapitala, a na štetu rada i s tim povezanog sve većeg nezadovoljstva radnika;
- e)** naglašena socijalna polarizacija i marginalizacija - proces globalizacije, poslovno umreživanje i «fleksibilizacija» rada dovode, naime, do slabljenja društvenih organizacija (posebno sindikata) koje predstavljaju i štite radnike, čemu valja dodati i tendenciju postupnog ukidanja socijalne države (welfare state);
- f)** kultura “realne virtualnosti”, tj. kultura u kojoj se ono što je zamišljeno, nestvarno percipira kao stvarno, realno, a koja je nastala zbog toga što sveprisutni elektronički mediji nameću ljudima u informacijskom društvu svoje simbole i poruke toliko silovito, kontinuirano i sugestivno, da se tako stvoren virtualan svijet doživljava kao realan.

Informatičku ekonomiju karakterizira prijelaz s masovne proizvodnje na pokretnoj traci, na fleksibilnu što dovodi do transformacije poduzeća. Kako je takav način rada bio svojstven velikim korporacijama, Castells smatra, prateći razmišljanja brojnih teoretičara, da dolazi do krize velikih korporacija i stvaranja prednosti manjih i srednjih poduzeća, s proizvodnim jedinicama “lako programirajuće proizvodnje” koja se lako mogu prilagoditi iznenadnim zahtjevima svjetskog tržišta. On navodi primjer Hong Konga čiji izvoz, više od 85%, čine mala obiteljska poduzeća međusobno umrežena. Premda su velike korporacije i dalje centralni sudionici gospodarske strukture i moći, nove okolnosti nameću im promjene u oblikovanju organizacijske strukture ka fleksibilnijoj, mrežnoj strukturi. To su najprije uvele japanske korporacije, ponajviše u automobilskoj industriji, čime su povećale svoju konkurentnost,

zbog čega taj model mnogi nazivaju novom menadžerskom revolucijom. Analizirajući njihov uspjeh, Castells navodi glavna obilježja tog novog korporacijskoga modela:<sup>67</sup>

- a) vertikalna dezintegracija organizacije i poslovanja i stvaranje mrežnog modela organizacije;
- b) veća uloga radnika, njihovoga iskustva, znanja i inicijative u procesu proizvodnje, među ostalim i u timskome radu;
- c) veća suradnja menadžmenta i radnika i veća autonomija odlučivanja na operativnoj razini i decentralizacija inicijative i
- d) stroži nadzor kvalitete u svim fazama procesa proizvodnje.

Autori slavne knjige *“Funky business”*, Kjell Nordström i Jonas Ridderstråle, navode neke od prednosti koje je poslovnom svijetu omogućio razvoj informacijske tehnologije:<sup>68</sup>

1. **IT smanjuje vrijeme i prostor** - Kibernetički prostor - Sedmi je kontinent. Radno je mjesto u stvari životni prostor sudionika. Umjesto migracije stanovništva, imamo migraciju misli, ideja. Poduzeća koja ne prihvate ove promjene - propast će.

2. **IT omogućuje potpunu transparentnost, promjenu centara moći.** Sada moć pripada narodu. Nažalost, to ima i svoje negativne posljedice (pedofiliju, elektronički kriminal, mobing, itd.).

3. **IT usavršava tržište** - posluje se na svjetskom, kibernetičkom tržištu, “garaža” tvrtke postaju svjetski giganti, umjesto klasičnih akvizicija uvodi se virtualna integracija. Primjer Wall-Marta ukazuje da se 97% prodaje odvija mimo skladišta - izravno od proizvođača prema kupcu.

4. **IT utječe na sve nas i na sve oko nas** - I konkurencija posjeduje informacijsku tehnologiju. Razlika je između dva poduzeća u tome što se jedno zna njome koristiti, dok drugo ne i time nas prisiljava na reorganizaciju i preoblikovanje načina rada poduzeća

---

<sup>67</sup> Mesarić, str. 401

<sup>68</sup> Nordström, Kjell & Ridderstråle, Jonas (2000): *Funky business*, Pearson Education Limited, London, preuzeto sa Scribd, str. 60.

Informacijska je tehnologija (IT) dio, danas sveprisutne informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) čiji je razvoj krajem 20. stoljeća doveo do novih mogućnosti konkuriranja.

Analizirajući njen utjecaj na konkurentnost zemalja EU, Jovana Zoroja<sup>69</sup> navodi kako je uporaba ICT-a jedan od glavnih izvora konkurentne prednosti. Najznačajnija područja njihove primjene u suvremenom su društvu:<sup>70</sup>

- e-učenje
- e-znanost
- elektroničko poslovanje
- elektronička javna uprava
- elektroničko zdravstvo

Prema rezultatima njenog istraživanja, u prvoj dekadi 21. stoljeća dogodio se bum u korištenju ICT-a. Dok je 2000. godine u svijetu zabilježeno **360,98** milijuna korisnika Interneta, deset godina kasnije registrirano je **1,96** milijardi. Međutim, samo **28,7%** svjetske populacije uživa u pogodnostima “mreže svih mreža”. Dakako da siromašnije zemlje zaostaju u primjeni, kako Interneta tako i mobilne tehnologije koje su u posljednje vrijeme značajno ojačale svoju poziciju u suvremenom svijetu. Razvoj brojnih aplikacija za mobilne tehnologije prepoznat je od strane brojnih industrija u čemu naročito RTV kuće vide potencijalnu šansu za dodatnim profitima. Primjer spomenute OTT platforme koja prati trendove korištenja sadržaja elektronskih medija. U SAD-u je odavno uočen porast uporabe tzv. nelinearnih sadržaja, odnosno, odabiranja radijskih i televizijskih sadržaja prema želji korisnika. Klasični, nelinearni TV programi, gdje je gledatelj, slušatelj u pasivnoj ulozi i nema mogućnost izmjene tih programa, sve više gube primat pred takozvanim “Sadržajima na zahtjev”<sup>71</sup> ponuđenih prije svega putem mobilnih platformi (mobitel, tablet), kablovskim sustavima ili klasičnog stolnog računala putem Interneta. Razvoj ICT-a omogućio je i manje razvijenim zemljama brži i jeftiniji put do većeg stupnja ekonomskog razvoja. Zoroja u svom Radu navodi tri načina na koji ICT utječu na ekonomski rast i poslovanje tvrtki:<sup>72</sup>

1. *Sektor ICT-a* - obuhvaća tvrtke koje su registrirale proizvodnju i prodaju računala,

---

<sup>69</sup> Zoroja, Jovana (2013): Utjecaj informacijsko-komunikacijskih tehnologija na konkurentnost zemalja članica EU, Doktorski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb

<sup>70</sup> Zoroja, isto, str. 1

<sup>71</sup> Korisnik “Sadržaja na zahtjev” odabire kada će i koji sadržaj konzumirati ovisno o željama i slobodnom vremenu

<sup>72</sup> Zoroja, isto, str. 2

perifernu opremu i softvera, elektroničke i telekomunikacijske dijelove i opremu, telekomunikacijske djelatnosti, te pružanje informatičkih usluga,

2. *Investicije u ICT* - investicije u opremu (računala i računalna oprema, telekomunikacijska oprema, audio i video oprema), računalne programe, unaprjeđenje poslovnih procesa i usluge vezane uz ICT.

3. *Korištenje ICT-a* - uporaba od strane pojedinaca, tvrtki i javne uprave

Nacionalno Vijeće za konkurentnost RH sastavilo je 2007. godine ***“Preporuke za povećanje informacijsko-tehnolojske konkurentnosti Hrvatske”***. Članovi Vijeća smatraju da postoje 4 temeljna načina kojima ICT potiče gospodarski razvoj:

- potiče efikasnost u svakom dijelu poslovanja, od razvoja do marketinga i računovodstva.
- potiče inovacije skraćujući vrijeme za razvoj novih proizvoda.
- poboljšava uvjete na tržištima poboljšavajući pristup informacijama.
- ICT je globalna tehnologija – ICT i procesi globalizacije su neposredno povezani

Snažan je utjecaj ICT-a na produktivnost zemalja što su istraživali Carayannis i Popescu 2005. (Zoroja, str. 6) “uočavajući brži i jeftiniji pristup informacijama, slobodan pristup tržištima i ravnopravno sudjelovanje velikog broja tvrtki, što pridonosi ostvarivanju savršene konkurencije te povećava produktivnost zemalja.” Prema njihovom istraživanju, ICT omogućuju slobodnu razmjenu roba i usluga što utječe na konkurentnost domaćih i međunarodnih tržišta. Istražujući utjecaj ICT-a na produktivnost rada u Finskoj u razdoblju od 1995. do 2005. godine, Jalava i Phola su 2007. (Zoroja, isto), utvrdili njihov značajni doprinos rastu produktivnosti rada uz znatan utjecaj investicija u te tehnologije. Međutim, ono što je glavna prijetnja daljnjem pozitivnom utjecaju ICT-a, Zoroja navodi - outsourcing istih u zemlje s nižim troškovima kapitala. Slično je i s drugim zemljama, međutim, velike su razlike u korištenju ICT među pojedinim zemljama. Razlike su očite kada se uspoređuju razvijene zemlje i one primjerice u Africi. Tamo je početkom 21. stoljeća bilo samo 20 milijuna korisnika mobitela, a desetljeće kasnije - 500 milijuna. (Zoroja, str. 20). U Kanadi i SAD-u, više od 68% stanovništva koristi Internet, dok je u Africi cca 2,7%. To su ujedno dovoljni podaci za proizvođače tih tehnologija kao potencijalno, dugoročno profitabilno tržište jer su ona kod razvijenih već zasićena i stope rasta prodaje drastično opadaju. Najveći je utjecaj ICT-a u području

obrazovanja razvijajući tzv. “ekonomiju znanja” (str. 24.)

Istražujući stanje uporabe informacijsko-komunikacijskih tehnologija u Hrvatskoj, Zoroja je prema podacima Eurostata iz 2012. godine postavila zaključke prema kategorijama:<sup>73</sup>

- **E-učenje:** pojedinci koriste Internet uglavnom za traženje informacija o obrazovanju, obuci, tečajevima i slično, što je iznad europskog prosjeka, ali manje koriste Internet za donošenje odluka o obrazovanju. Također je manji postotak kupovine sredstava za e-učenje, a to se objašnjava nedostatkom financijskih sredstava.

- **Aktivnosti pojedinaca na Internetu:** u ovoj su kategoriji, prema podacima iz istraživanja, pojedinci u Hrvatskoj angažiraniji nego u Europi. Ovdje je istraživano korištenje internetskog bankarstva i traženje zaposlenja.

- **Elektroničko poslovanje tvrtki:** prema ovim podacima, hrvatska poduzeća uopće ne vrše on-line kupovinu. Ono što je zabrinjavajuće jest nedovoljno korištenje CRM<sup>74</sup> softvera što za sobom povlači niz novih dilema - jesu li hrvatski manageri uopće svjesni mogućnosti koje pruža ICT što je u europskim i razvijenijim svjetskim zemljama odavno stvarnost.

- **Transfer visokih tehnologija:** Istraživan je uvoz i izvoz visokih tehnologija unutar i izvan EU i u svijetu. Što se tiče izvoza, stanje je nepovoljno što objašnjava ovisnost Hrvatske o uvozu visokih tehnologija, prvenstveno iz svijeta, potom iz EU i na koncu iz europskih država koje nisu članice EU.

- **Elektronička javna uprava:** hrvatski građani više komuniciraju (e-mail) s organima javne uprave nego što šalju obrasce putem njihovih stranica. U posljednje su vrijeme izvršeni kvalitativni pomaci, pa se primjerice - službeni dokumenti poput Domovnice, Matičnog lista rođenih i slično mogu nabaviti putem web-a.

Analizirajući stanje u Hrvatskoj, Nacionalno je Vijeće za konkurentnost RH, uočilo prednosti i nedostatke ICT konkurentnosti predočene u slici 6.

---

<sup>73</sup> Zoroja, isto. str. 272

<sup>74</sup> CRM - Customer Relationship Management - Upravljanje odnosima s klijentima

Slika 6. Prednosti i nedostaci ICT konkurentnosti Hrvatske

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Okruženje	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Liberalizacija ICT tržišta</li> <li>■ ICT zakonodavstvo</li> <li>■ Broj Internet poslužitelja</li> <li>■ Broj telefonskih priključaka po stanovniku</li> <li>■ Inovativne usluge i tarifni modeli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Raspoloživost rizičnog kapitala</li> <li>● Zaštita intelektualnog vlasništva</li> <li>● Nezavisnost sudstva</li> <li>● Porezno opterećenje</li> </ul>
Apsorpcijski kapacitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kvaliteta javnih škola</li> <li>■ Kvaliteta matematičkog i znanstvenog obrazovanja</li> <li>■ Uvoz opreme i ICT usluga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uporaba ICT-a u procesima i uslugama državne uprave</li> <li>● Sofisticiranost kupaca</li> <li>● Kvaliteta lokalnih dobavljača</li> <li>● Apsorcija tehnologija u poduzećima</li> <li>● Cjeloživotno usavršavanje</li> <li>● Suradnja sveučilišta i ICT industrije</li> </ul>
Korištenje	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Penetracija mobilne telefonije</li> <li>■ Broj osobnih računala</li> <li>■ Broj korisnika Interneta</li> <li>■ Stjecanje tehnologije putem licenci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Penetracija širokopoljasnih priključaka</li> <li>● Sustav bežičnog pristupa Internetu</li> <li>● Raspoloživost usluga "online"</li> <li>● Efikasnost korištenja ICT-a u državnoj upravi</li> <li>● Elektroničko poslovanje</li> <li>● Uspješnost vlade u promociji ICT-a</li> </ul>

Izvor: Nacionalno vijeće za konkurentnost RH

Razmatrajući stanje u RH, Vijeće je ustanovilo nekoliko "Načela u povećanju ICT:

**INOVATIVNOST** - Hrvatska mora postići razinu inovativnosti na razini najbolje prakse u svijetu. ICT treba koristiti kao snažan alat radi podizanja inovacijskog kapaciteta ukupnog gospodarstva i društva.

**IZGRADNJA VJEŠTINA** - Obrazovanje kao i drugi oblici usmjerenog usavršavanja za izgradnju tehnoloških i drugih poslovno upotrebljivih vještina od iznimne su važnosti. Nije moguće očekivati povećanje broja konkurentnih poduzeća i dolazak međunarodnih korporacija ako se ne poveća broj ljudi s visokom razinom znanja i vještina u području ICT-a. Programska razvijenost i raširenost tercijarnih edukacijskih sadržaja te zaustavljanje odljeva kadrova trebaju zadovoljiti dugoročne potrebe za ICT vještinama i znanjima.

**IZGRADNJA SVJESNOSTI** - Izgradnja svijesti o snazi i mogućnostima ICT-a ključna je zbog više razloga. Privlačenje izravnih stranih investicija (FDI) multinacionalnih kompanija ili dijelova njihovih operacija u Hrvatsku ovisi o kontinuiranim nastojanjima cjelokupne



izgradnje uvjeta za ICT aktivnosti. Mora postojati svijest o značenju globalnih kretanja kako bi se mogli uočiti novi trendovi, te na njih pravilno i na vrijeme odgovoriti.

**INTELIGENTNO PODUZETNIŠTVO** - Poduzetnički kapacitet, kojeg oblikuje inovativnost, proaktivnost i sposobnost prihvaćanja rizika, mobilizator je promjena o kojima ovisi koliko će pojedinci, institucije i društvo biti sudionici stvaranja prilika ili njihov korisnik prije drugih. Ta međuigra inovativnosti, proaktivnosti i sposobnosti preuzimanja rizika, podržana rizičnim kapitalom, osnova je prevođenja ideja u održivo (konkurentsko) poslovanje u malim i velikim poduzećima, u državnom i civilnom sektoru. ICT ima ključnu ulogu u razvoju svake dimenzije poduzetničkog kapaciteta.<sup>75</sup>

Na osnovi ovih Načela, Vijeće je sastavilo ***“Preporuke i mjere za povećanje informacijsko komunikacijske i tehnološke konkurentnosti Hrvatske.”***<sup>76</sup>

1. Znanost i obrazovanje u službi razvoja društva znanja
  - Udvostručiti broj ICT kvalificirane radne snage
  - Povećati ulaganja u istraživanje i razvoj vezana uz ICT
2. Tehnologija dostupna svima
  - Omogućiti širokopojasni pristup Internetu – svima, što prije
3. Elektroničku javnu upravu razviti u cijelosti
  - Uspostaviti elektroničku javnu upravu na nacionalnoj i na lokalnoj razini
    - e-ID
    - e-Nabava
    - e-Zdravstvo
    - e-Grad
4. Odlučnije primjeniti elektroničko poslovanje
  - Ukloniti ograničenja e-poslovanju
  - Proširiti funkcije poslovno-tehnoloških centara
  - Uvesti sustav elektroničkog izvješćivanja
5. Poticati brži razvoj ICT-a
  - Osnažiti institucionalne kapacitete ICT-a
  - Poticati razvoj fondova rizičnog kapitala namijenjenih ICT-u

<sup>75</sup> Nacionalno vijeće za konkurentnost RH, (2007.), str. 9

<sup>76</sup> Nacionalno vijeće za konkurentnost RH, (2007.), str. 12

- Softver je znanje
  - Razvijati poduzetničke kompetencije u ICT-u i s ICT-em
6. Ojačati učinkovitost uprave i pravosuđa
- Povećati kapacitete zaštite intelektualnog vlasništva i provedbe propisa
  - Državne ICT agencije usmjeriti na razvoj tržišta”

Kolike su mogućnosti primjene ICT u poslovanju, govore i podaci istraživačkog projekta LOTUS, kojega zajedno provode “GONG” i Udruga gradova i općina RH. Riječ je o utvrđivanju stupnja transparentnosti lokalnih jedinica samouprave kako bi unaprijedili svoj rad i učinili ga javnim, a građanima kako bi se informirali o njihovom radu zahtijevajući visoki stupanj njihove transparentnosti. Temelj za istraživanje su slijedeće kategorije:<sup>77</sup>

1. javnost sjednica vijeća/skupštine
2. javnost rada i odluka izvršne vlasti
3. primjena Zakona o pravu na pristup informacijama,
4. suradnja s civilnim društvom, te
5. izravna participacija građana u odlučivanju.

Istraživano je svih 576 jedinica - 127 gradova i 429 općina. U odnosu na prvo istraživanje koje je provedeno 2009., ukazan je porast transparentnosti jedinica što je prije svega rezultat uvođenja i poboljšavanja internetskih stranica tih tijela samouprave. Prema tim podacima, 2011. bilo je 24% izrazito transparentnih gradova (31 grad), dok je 2 godine ranije bilo samo 6%. Postotak netransparentnih smanjen je sa 42% na 17%, dok je nestala kategorija izrazito netransparentnih gradova. Postoje svijetli primjeri unapređenja transparentnosti. Najbolji je primjer općine Okrug na Čiovu, koja je u prvom istraživanju zauzela 395. mjesto od 429 općina u RH, da bi, zahvaljujući prije svega uvođenju vlastitih internetskih stranica, na kojima su svi podaci o radu općinske Uprave - dospjeli dvije godine kasnije na 2. mjesto općina u Hrvatskoj (nakon Bizovca), kao iznimno transparentna Općina. Na ukupnoj listi transparentnosti koja uključuje i gradove, nalaze se na 27. mjestu među 576 hrvatskih jedinica lokalne samouprave. U razgovorima s čelnicima općine, načelnikom i donaćelnikom, doznalo se kako je to postignuto s neznatnim financijskim sredstvima, ali s jasnom vizijom odgovornog društveno-političkog i korisnog rada za žitelje te Općine. Putem stranica mogu

<sup>77</sup> LOTUS 2011/12 - Nalazi istraživanja o transparentnosti i otvorenosti rada jedinica lokalne i regionalne samouprave u Republici Hrvatskoj.pdf. Skinuto sa: [www.udruga-gradova.hr/lotus-73-gradova-transparentno.htm](http://www.udruga-gradova.hr/lotus-73-gradova-transparentno.htm)

se pronaći svi dokumenti, službeno glasilo Općine, materijali za općinske sjednice, kompletne video snimke svih sjednica općinskog Vijeća, uvedeno je periodično internetsko informativno glasilo - "Okruška kartolina" itd. što je dovelo do tih rezultata.

#### **2.3.4. Znanje kao izvor konkurentske prednosti**

Ne znamo koje će sutra biti nove tehnologije, što nam donosi budućnost. Možemo samo nagađati, a stručnjaci nam daju neke naznake.<sup>78</sup> Ono što nam je poznato jest - do novih ćemo tehnologija doći novim spoznajama, učenjem, prihvaćanjem promjena i njihovom valorizacijom, evolucijom znanja. Poznati američki tehnološki guru, Nicholas Negroponte, na predavanju zainteresiranima u veljači 2008. u Zagrebu ("Nove tehnologije, mediji, marketing 21. stoljeća"), kazao je kako će se nove tehnologije razvijati u pravcu mobilnosti, dostupnosti primanja informacija, znanja na svakom mjestu, u svakoj situaciji. "Moć digitalizacije - pristup, mobilnost, mogućnost izvršenja promjene - učinit će održivim rješenja koja su prije smatrana nemogućim". Za njega je obrazovanje ključ rješenja svih problema čovječanstva. Danas, svatko željan znanja može doći do njega pomoću - "mreže svih mreža". Veći je dio svog predavanja Negroponte posvetio projektu - OLPC - "One Laptop Per Child". Riječ je o neprofitnoj organizaciji kojoj je cilj povećanje obrazovanja djece nerazvijenijih i siromašnih zemalja korištenjem Interneta. Negroponte je uz pomoć stručnjaka stvorio laptop koji je trebao koštati stotinu američkih dolara. Napravljen u skladu sa zahtjevima zaštite okoliša, veličine LCD monitora 7.5 inča, težak 1,5 kg, projektiran je da podnosi visoke afričke temperature i da uz pomoć moćne baterije "uhvati" internetsku vezu. Projekt je, prema njegovim riječima, ostvario najbolje rezultate u državama koje su se samoinicijativno uključile u ovaj projekt - Peru, Urugvaj i Nigerija.<sup>79</sup>

Premda tada nije postigao željenu cijenu,<sup>80</sup> OLPC je laptop izvršio svoju funkciju. Kako je kazao tada u Zagrebu - "Cilj tog projekta nije prijenosno računalo, već da se djeci u tim zemljama omogući da dođu do medija putem kojega će doći do znanja."

"Znanje je moć!", napisao je 1597. engleski filozof Francis Bacon u svom djelu "*Sacred Meditations*", a Kjell Nordström i Jonas Ridderstråle kažu kako je osnovno sredstvo proizvodnje - "mozak!"

<sup>78</sup> Stručnjaci predviđaju razvoj nanotehnologije, biotehnologije, itd.

<sup>79</sup> U počast Nigeriji koja se prva uključila, laptop je zelene boje prema boji njene nacionalne zastave

<sup>80</sup> Cijena mu je bila 187\$

Pojava Interneta omogućila je demokratizaciju znanja koje više nije dostupno samo privilegiranim, najbogatijima. Suvremeni je razvoj doveo do stvaranja ekonomije znanja u kojoj su informacije i znanje ključni za poslovni uspjeh. Najrazvijenije zemlje svijeta više od polovice BDP-a temelje na znanju. Ključnu je ulogu u tome imao razvoj suvremene ICT tehnologije koja je svijet uvela u novo, informatičko doba. Prema resursnom pristupu, ključna je uloga znanja u stvaranju konkurentne prednosti poduzeća. “Znanje je integrirajući čimbenik koji ostale resurse i sposobnosti organizacije čini učinkovitim, posebice u kompleksnom, neizvjesnom, turbulentnom i promjenjivom okruženju” - smatraju mnogi teoretičari.<sup>81</sup> Znanje poduzećima dodaje vrijednost koja se ne može oponašati.<sup>82</sup> Na osnovi utvrđenog, kao i brojnih radova o ovoj temi, koji su nastali koncem 20. i početkom 21. stoljeća, može se zaključiti kako je znanje, odnosno stjecanje znanja od strateškog, presudnog značaja za poduzeće i njegovu opstojnost. Drastične promjene na međunarodnom tržištu početkom 21. stoljeća, stvaraju tvrtkama nove izazove koji zahtijevaju odgovarajući konkurentski odgovor. Kao rezultat razvijanja konkurentskih strategija, utemeljen je management znanja (knowledge management) - interdisciplinarni poslovni koncept, kojemu je u središtu proučavanja organizacijsko znanje. Objedinjujući više disciplina, među kojima su: ekonomija, psihologija, MIS i drugi, namjera mu je - povećati učinkovitost korištenja postojećeg znanja i poticanje učenja u organizaciji (otkrivanjem skrivenog znanja zaposlenika, stvaranjem novog znanja istraživanjem ili prikupljanjem iz okruženja).<sup>83</sup> Korist od managementa znanja sastoji se od:<sup>84</sup>

- brzih inovacija i protoka ideja,
- unapređenja usluga i optimizacije vremena,
- uvećanih prihoda od poreza zbog brže trgovine,
- raznovrsnijih oblika nagrađivanja zaposlenih,
- smanjivanja troškova zbog izvornih informacija i eliminacije viška zaposlenika,
- smanjivanja vremena za trening.

Knowledge management može se definirati kao proces od stvaranja znanja do njegove primjene u praksi što će poduzeću omogućiti:<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> Raguž Vrdoljak, Ivona (2013): Znanje i učenje kao izvori konkurentne prednosti u knjizi “Izvori konkurentne prednosti u 21. stoljeću” autorice: Raguž Vrdoljak, Ivona; Jelenc, Lara, Podrug, Najla Sveučilište u Dubrovniku, str. 174.

<sup>82</sup> Isto, str. 196

<sup>83</sup> Isto

<sup>84</sup> Raguž, prema Caplandu, str. 181

<sup>85</sup> Raguž prema R. Dimitrovskom, str. 184

- kreativnost i inovativnost ohrabrivanjem slobodnog izražavanja ideja,
- poboljšanje usluga i zadovoljstvo potrošača,
- povećanje prihoda boljim plasmanom proizvoda i usluga na tržištu,
- zadovoljstvo zaposlenika i veću motivaciju uz smanjenje fluktuacije,
- promjenu stila vođenja,
- smanjivanje troškova eliminacijom neželjenih procesa.

Ove “posljedice” managementa znanja temelji su konkurentnosti. Svako poduzeće nastoji postići održivu konkurentsku prednost, a prema Arieu de Geusu (1988.) - “sposobnost bržeg učenja od svojih konkurenata može biti jedina održiva konkurentska prednost koju posjedujete.”<sup>86</sup> U tom je smislu neophodno poticanje organizacijskog učenja, ne samo rukovodilaca na svim razinama već i svih uposlenika. Poduzeća koja to ne prepoznaju, osuđena su na propast. Prema Huberu,<sup>87</sup> temeljne su karakteristike organizacijskog učenja:

- stjecanje znanja,
- distribucija informacija,
- tumačenje informacija,
- organizacijska memorija.

O značaju organizacijskog učenja govori i podatak da je u posljednjem desetljeću 20. stoljeća zabilježen porast zanimanja znanstvenika za organizacijsko učenje koji spominju nove pojmove - učeća organizacija, intelektualni kapital. Suvremena ekonomska znanost uvodi pojam “učeće organizacije” kao temeljnog načina razmišljanja u cilju stalnog prilagođavanja promjenama u okruženju. Senge, u svom kapitalnom djelu *“Peta disciplina”* navodi 5 konstitutivnih elemenata, disciplina “učeće organizacije” koje se moraju razvijati zajedno.<sup>88</sup>

**- Sistemsko učenje** - pojmovni okvir, korpus znanja i oruđa kako bi se određeni događaji mogli kvalitetnije prepoznati, objasniti i time lakše uvidjeli način kako ih kvalitativno preoblikovati. Sistemsko je učenje ujedno “peta disciplina” koja povezuje preostale elemente u “koherentno tijelo teorije i prakse”.

<sup>86</sup> Raguz prema A. P. De Geus, str. 187.

<sup>87</sup> Raguz prema G. P. Huberu, str. 187.

<sup>88</sup> Senge, Peter M. (1990): *Peta disciplina principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003., str. 20

- **Osobno usavršavanje** - “bitna osnova učeće organizacije, njen duhovni temelj”. Osobno je usavršavanje sposobnost neprestanog pročišćavanja i produbljivanja osobne vizije, usmjerenja naših snaga, razvijanja strpljenja i objektivnog sagledavanja stvarnosti.

- **Mentalni modeli** - duboko ukorijenjene pretpostavke, generalizacije ili čak slike ili predodžbe koje utječu na naše poimanje svijeta i naše djelovanje. Kao otežavajući faktor u upravljanju poduzećem može nanijeti značajnu štetu. Senge navodi primjer britanskog “Shella” koji je među prvim velikim kompanijama uočio prednosti ubrzanog organizacijskog učenja. To su u kompaniji postigli otkrivši utjecaj skrivenih mentalnih modela. Primjenom organizacijskog učenja, značajno su unaprijedili svoje poslovanje. Od sedam najvećih naftnih kompanija, s posljednjeg mjesta dospjeli su na prvo. “Shellov” kordinator strateškog planiranja, već spomenuti Arie de Geus kaže, kako navodi Senge (str. 22), “da neprestano prilagođavanje i rast u promjenjivom poslovnom okruženju ovisi o “institucijskom učenju” koje je proces u kojemu timovi menadžera mijenjaju zajedničke mentalne modele kompanije, tržišta i konkurencije. Stoga planiranje shvaćamo kao učenje, a korporacijsko planiranje kao institucijsko učenje”.

- **Gradnja zajedničke vizije** - istinska vizija prihvaćena od radnika koji se usavršavaju i uče zato što to žele, a ne zato što to moraju. Nametanje “izjave o viziji” koju top management u poduzeću definira, ma koliko bila iskrena, imalo bi suprotan efekt.

- **Timsko učenje** - može se reći - najbitnija karakteristika. Senge navodi primjer managera, predanih poslu, koji pojedinačno imaju IQ 120, a zajednički IQ poduzeća 63 što navodi o nužnoj povezanosti mnoštva pojedinaca u kolektivu i njihovog sinergijskog djelovanja s ciljem povećane konkurentnosti.<sup>89</sup> Timsko djelovanje omogućuje pojedincu kvalitetnije i brže učenje nego što bi to postigao individualnim učenjem zajednički postižući značajne rezultate.

U “*Petoj disciplini*”, Sengea zanima veza između osobnog učenja i učenja u organizaciji, “u obostranoj predanosti - pojedinca organizaciji i obrnuto - i onaj posebni duh organizacije koji stvaraju učenici”<sup>90</sup> Vezu između individualnog i organizacijskog učenja naglašava i Kim<sup>91</sup>

<sup>89</sup> Sportski primjeri - najbogatiji nogometni klubovi koji angažiraju najbolje i najskuplje nogometaše na svijetu, a na koncu zajedničkom igrom ne opravdaju rezultatima uloženi novac. Suprotan primjer tadašnjeg K. K. “Jugoplastika” sastavljenog od niza igrača s manjom tržišnom vrijednošću. Osvojili su 3 puta za redom europsku košarkašku Ligu prvaka pobijedivši klubove koji su imali najskuplje igrače u Europi.

<sup>90</sup> Senge, isto str. 21.

<sup>91</sup> Raguz, isto, str. 191.

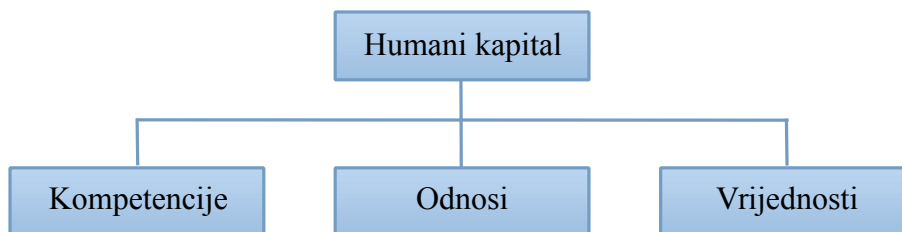
kreirajući “integrirani model organizacijskog učenja”. Prema njegovim tvrdnjama, značajnu ulogu u organizacijskom učenju imaju individualni mentalni modeli koji su u glavama ljudi kao mjesto gdje se nalazi većina organizacijskog znanja. Učeca je organizacija kontinuirani proces. Raguž navodi faze u njenom razvoju:<sup>92</sup>

1. reorganizacija organizacijske strukture,
2. odabir rukovodstva koje će stvoriti pretpostavke za izgradnju učeće organizacije,
3. podrška informatičke tehnologije

Osim toga, treba “uspostaviti i mrežu odnosa s drugim poduzećima, poticati zaposlene na stalno učenje i usavršavanje, jer poduzeće uči učenjem svojih članova.” To učenje treba ugraditi u znanje poduzeća čime znanje postaje njegovim kapitalom. Znanstvenici ga nazivaju intelektualnim kapitalom, nevidljivom imovinom koja znatno utječe na poslovanje poduzeća povećavajući njegovu tržišnu vrijednost.<sup>93</sup> Intelektualni kapital (IC) sastoji se od ljudskog i strukturalnog kapitala:<sup>94</sup>

**Ljudski kapital (Human Capital - HC)** predstavljaju sami zaposlenici sa svojim individualnim i kolektivnim znanjem. Međutim, za tvrtku predstavljaju kapital tek kada svoje sposobnosti, znanje uključe u stvaranje vrijednosti za poduzeće. Slikovno, HC se može prikazati na slijedeći način:

Slika 7. Humani kapital



Izvor: HGK: “Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom, (2004.), str. 23

**Kompetencije** predstavljaju stručnu, socijalnu i komercijalnu sposobnost zaposlenika:

- *stručna* se u tvrtki stalno unapređuje kako bi radnici znali što, kada i kako uraditi,

<sup>92</sup> Isto, str. 195.

<sup>93</sup> Hrvatska gospodarska komora: “Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom, (2004.),str. 21

<sup>94</sup> HGK, isto

- *socijalna* predstavlja sposobnost rada s drugim radnicima u tvrtki, timski rad,
- *komercijalna* je sposobnost da taj rad stvara vrijednost za poduzeće.

**Odnosi** - riječ je o ekonomskim odnosima u poduzeću. Sinergijski efekt interakcijskog rada s drugim radnicima u poduzeću omogućuje stvaranje dodane vrijednosti koja se kasnije vrednuje na tržištu.

**Vrijednosti** predstavljaju intelektualne i kolektivne vrijednosne sustave, predodžbe zaposlenih o tome što se u njihovom poduzeću stvarno cijeni, vrednuje.

**Strukturalni kapital (Structural Capital - SC)** je u stvari - infrastruktura humanom kapitalu, njegova potpora. Riječ je o svim nematerijalnim faktorima koji ostaju u poduzeću kada radnici otiđu svojim kućama, a koji bitno utječu na poslovni uspjeh. Strukturalni se kapital sastoji od organizacijskog i potrošačkog ili kako se još zove - kapital klijenata. Cilj je svakog poduzeća maksimizirati strukturalni kapital u cilju povećanja održive konkurentske prednosti poduzeća.

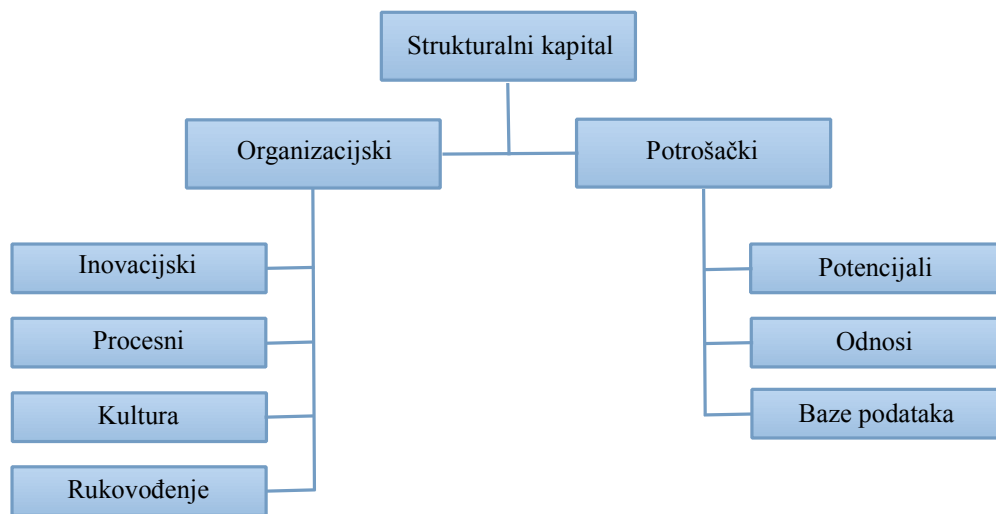
**Organizacijski SC:** U njega se ubraja organizacijska struktura tvrtke, način rada, upravljački podsustavi, nacrti, sredstva kontroliranja, informacijski i komunikacijski sustavi, sustavi za upravljanje vrijednostima (financije, investicije, računovodstvo), razvoj, ophođenje sa zaposlenima, baze podataka, dokumentacija te intelektualna imovina: patenti, autorska prava, licence itd.

**Potrošački kapital (Customer Capital - CC)** Kupci su početak i kraj lanca vrijednosti poduzeća, pa je prema tome ključni dio strukturalnog kapitala. Sastoji se od: odnosa s potrošačima, baze podataka o potrošačima, a u nekim slučajevima proširuje se i na odnose s dobavljačima i partnerima (tzv. relacijski kapital).

Humani kapital predstavlja glavnog čimbenika poslovanja u ekonomiji znanja. Radnici svoje znanje i sposobnosti ulažu u tvrtku, pa je prema tome neprikladno HC smatrati troškom. Kako navode u *“Priručniku za upravljanje intelektualnim kapitalom”*, kada se govori o HC-u kao trošku - to podrazumijeva kod menadžera racionalizaciju poslovnih procesa, odnosno smanjivanje troškova. Riječ je, dakle o tome, da se u svijesti poslodavaca mora promijeniti odnos prema kompenzacijama koje u stvari za tvrtku predstavljaju investiciju u znanje.



Slika 8. Strukturalni kapital



Izvor: HGK: "Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom, str. 25

Znanje, kao temelj intelektualnog kapitala, pojavljuje se u poduzeću u dva oblika:<sup>95</sup>

- **materijalnom;** u obliku planova, nacрта, патената, licenci, bazama podataka, priručnika, poslovnika, korporacijskih standarda, kompjutorskih programa, itd. (explicit knowledge)

- **nematerijalnom;** koje je u glavama zaposlenih (znanje, vizije, sposobnost djelovanja, rješavanja problema, leadership, kultura, iskustvo...). U literaturi se naziva skriveno znanje (tacit knoweledge).

Svakom je poduzeću cilj materijalizirati tacitno znanje - izradom bilješki, audio-vizualnim snimanjem, predavanjima i slično, pretvarajući individualno u kolektivno znanje. Radnik, svojim odlaskom iz poduzeća (mirovina, smrt, zaposlenje u drugoj tvrtki), osiromašuje tvrtku, odnoseći sa sobom znanje koje je u većem postotku nematerijalizirano, stečeno u poduzeću. Svakodnevni su slučajevi otpuštanja stotina i tisuća radnika. Tvrtke se time odriču tog znanja, koje su radnici godinama ulagali i razvijali u poduzeću pa su im gubici time još veći.

Talaja<sup>96</sup> navodi istraživanja Bollingera i Smitha (2001.) koji smatraju da zajedničko kumulativno organizacijsko znanje predstavlja stratešku imovinu, a ne pojedinačno znanje svakog od zaposlenika koji mogu, u svakom trenutku napustiti organizaciju. Stoga je "organizacijsko

<sup>95</sup> HGK, isto str. 22

<sup>96</sup> Talaja, Anita (2014): Upravljanje znanjem i strategija, Grupa autora u redakciji Alfrević Nikša, Garbin-Praničević Daniela, Talaja Anita: Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem (2014.), Ekonomski fakultet Split

znanje strateška imovina poduzeća jer ima slične karakteristike:

- Ono je **neimitabilno**, jer svaki pojedinac doprinosi ukupnom znanju na temelju vlastite interpretacije određene informacije. Grupne interpretacije i asimilacija znanja ovise o sinergiji cjelokupne grupe. Nadalje, organizacijsko je znanje ovisno o razvojnom putu, odnosno o iskustvu i akumuliranoj stručnosti. Stoga, dvije grupe ili organizacija nikada ne mogu misliti ili funkcionirati na isti način.
- Znanje je **rijetko**, jer je ovisno o znanju i iskustvu prijašnjih i sadašnjih zaposlenika te je ugrađeno u specifično prethodno organizacijsko znanje.
- Znanje kao resurs je, nadalje, **vrijedno**, s obzirom da novo organizacijsko znanje rezultira u unaprijeđenim proizvodima, procesima, tehnologijama, uslugama i omogućava poduzeću da ostane konkurentno i ostvari vrijednu stratešku prednost.
- Ono je **nesupstitutabilno**, jer sinergija specifičnih grupa ne može biti replicirana.<sup>97</sup>

Kako navodi Talaja, “znanje se može smatrati najvažnijim strateškim resursom, a sposobnosti njegovog prisvajanja, integriranja, pohranjivanja, dijeljenja i iskorištavanja mogu se smatrati najvažnijom sposobnošću za postizanje i održavanje konkurentne prednosti.”<sup>98</sup>

Proučavajući rad Zacka, utvrdila je kako mnogi manageri ne shvaćaju važnost povezivanja konkurentne strategije poduzeća s intelektualnim resursima poduzeća i mogućnostima koje bi ta sinergija mogla polučiti. U tom cilju navodi potrebu analize potrebnih znanja za odabranu strategiju poduzeća kako bi se mogao nadomjestiti manjak zahtjevanog znanja. Zack pri tom tvrdi da “konkurentni položaj poduzeća oblikuje potrebu za znanjem, dok postojeće znanje određuje prilike i ograničenja pri odabiru dostupnih konkurentskih pozicija.”<sup>99</sup>

Prema njegovom izučavanju, znanje se klasificira na ključno, napredno i inovativno, ovisno o njegovoj sposobnosti podupiranja konkurentne strategije poduzeća. Ključno je znanje temelj opstanka poduzeća u industriji, minimum koje bi moralo posjedovati. Ono mu ne omogućuje određeni stupanj konkurentne prednosti, međutim, za nove sudionike u industriji predstavlja prepreku ulaska.

Napredno znanje omogućava poduzeću konkurentnost. Premda konkurenti mogu posjedovati slične karakteristike naprednog znanja, ipak postoje specifičnosti koje, za poduzeće mogu predstavljati izvor diferencijacije.

---

<sup>97</sup> Isto, str. 45.

<sup>98</sup> Talaja, isto, prema: Zack, M. H. (1999.): Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, 41(3), 125-145.

<sup>99</sup> Talaja, isto, str. 48 citirajući Zack

Inovativno je znanje temelj diferencijacije u odnosu na konkurente, osiguravajući leadersku poziciju, ubiranja extra profita, odnosno, održivu konkurentsku prednost.

U nastavku istraživanja upravljanja znanjem, Talaja navodi razmišljanja Bierly i Daly iz 2002. godine (str. 49), koji predlažu tipologiju strategija znanja temeljenu na dvjema dimenzijama:

1. Stvaranju i prisvajanju novog znanja,
2. Upravljanju postojećim znanjem.

Prema odnosu ovih dviju kategorija, utvrdili su 4 vrste poduzeća u razvijanju organizacijskog znanja:<sup>100</sup>

**Istraživači** - poduzeća koja su uspješna u razvijanju novog, radikalnog, ali nisu jaka u korištenju postojećeg znanja. Uspješnost mogu postići jedino ako spriječe imitaciju svog znanja.

**Eksploatatori** - poduzeća koja su uspješna u iskorištavanju postojećeg, ali neuspješna u prikupljanju novog, radikalnog znanja. Poput strategije troškovnog vodstva, ovakva je orijentacija poduzeća moguća u nekim industrijama. U izrazito dinamičnim, poput ICT i sličnim ne može osigurati sigurnu opstojnost poduzeća.

**Bimodalni učenici** - malobrojna poduzeća koja se odlikuju sposobnošću razvoja novog radikalnog znanja, ali su također, uspješna i u iskorištavanju postojećeg znanja.

**Održavatelji** - najslabija poduzeća. Prema Bierly i Daly, ova poduzeća nisu jaka u razvijanju novih, ali ni u primjeni postojećih znanja. Ovakva poduzeća, prema njima, imaju najčešće jaku povijest i naglašavaju svoju tradiciju i stabilnost, trebaju biti fokusirana na obranu postojećeg položaja. Ovakva je orijentacija jedino moguća u izrazito stabilnim industrijama.

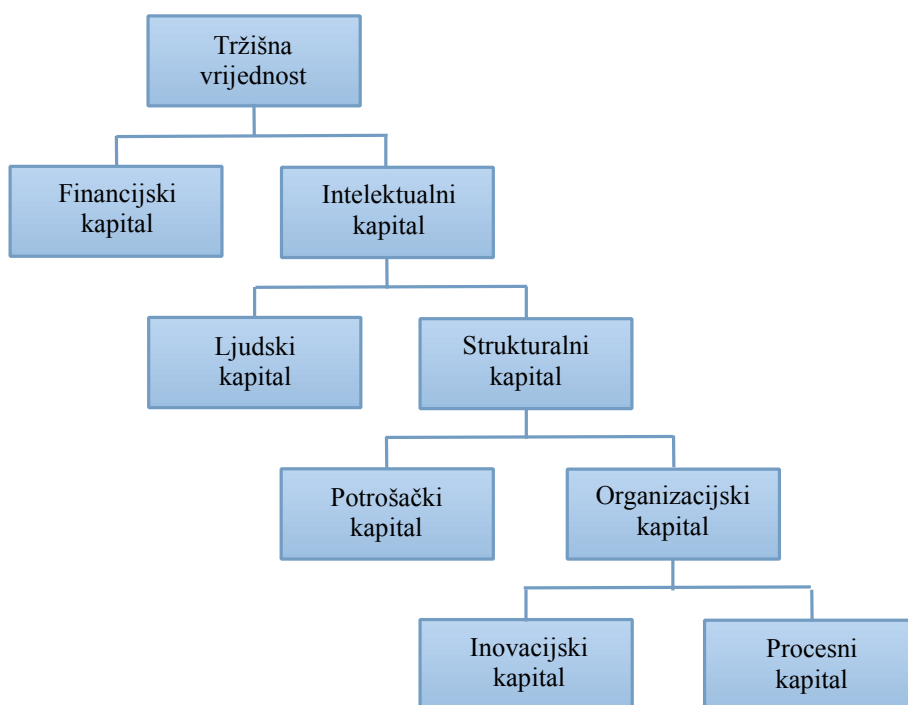
Švedska je financijska tvrtka "Skandia" prepoznala značaj intelektualnog kapitala, imenujući Leifa Edvinssona prvim direktorom intelektualnog kapitala u svijetu. U Hrvatskoj je prvi to učinio pulske "Uljanik" postavivši dr. Klaudia Tominovića na tu funkciju. U znamenitoj knjizi "*Korporacijska longituda*" (1999.), Edvinsson navodi intelektualni kapital kao skrivenu vrijednost koja se ne može pronaći u tvrtkinim financijskim izvještajima, a koja značajno

---

<sup>100</sup> Talaja, isto, str, 49.

uvećava vrijednost poduzeća.<sup>101</sup> Početkom 1990', u "Skandiji" su uočili više od 50 različitih elemenata koji se mogu smatrati skrivenim vrijednostima poduzeća - zaštitni znak, koncesije, baze podataka o klijentima, itd. Kako je popis bio predugačak, tražili su načine i alate kako bi ga učinili jednostavnijim, lakše shvatljivim. Rezultat je bio razvoj "vrijednosne sheme intelektualnog kapitala (IC) i menadžerskog i izvještajnog modela nazvanog Navigator."

Slika 9. Vrijednosna shema intelektualnog kapitala; Skandijски IK Navigator



Izvor: Edvinsson, Leif: Korporacijska longituda, str. 127

Edvinsson, u svojoj knjizi (str. 128), predstavlja IC uspoređujući ga sa stablom: "Zrelo voće godišnjeg nastojanja može se vidjeti u krošnji - to su godišnja izjava o prihodima i redoviti financijski izvještaj. Ljudska jezgra u deblu zaštićena je korom odnosa s klijentima i radnim rutinama. Istraživanje i planiranje, koje stablu trebaju kako bi preživjelo buduće suše i mrazove, nalazi se u sustavu korijenja, u međudjelovanju s tlom. U vremenu koje obilježavaju brze i nepredvidive promjene u poslovnim okolinama, korijenje predstavlja mjesto na kojem se događaju najvažnije stvari koje će imati utjecaja na razvoj budućih plodova."

Skandijin Navigator predstavlja svestrani alat za vođenje, trodimenzionalni kompas koji

<sup>101</sup> Edvinsson, Leif (1999): Korporacijska longituda, Differo, d.o.o. Zagreb, 2003. str. 126

može tvrtki ukazati na ono što je bilo, kao i ono što će se tek dogoditi. Pomaže u shvaćanju da “IC nije samo način na koji se može procijeniti vrijednost neopipljive imovine, već da je to aktivni proces stvaranja vrijednosti.” Tijek, a ne skladište znanja.

Koristi od upravljanja IC su višestruke: efikasniji poslovni procesi, povećanje tržišne vrijednosti poduzeća, motiviranje zaposlenih, efikasnije djelovanje humanog kapitala, zadovoljni potrošači, unapređenje imagea tvrtke, povećanje sposobnosti stvaranja vrijednosti, uspješnija komunikacija, optimalnije korištenje potencijala.<sup>102</sup> Dakle, postoji pozitivna korelacija između opipljive i neopipljive imovine poduzeća. Moć neopipljive imovine raste o čemu je istraživanje proveo The Brookings Institute, otkrivši da je 1962. godine 62 posto vrijednosti tvrtke predstavljao njen fizički kapital.<sup>103</sup> Tri desetljeća kasnije, pao je na 38 posto i uočen je trend daljnjeg pada. Istražujući odnos vrsta imovine, kako navodi Edvinsson u svojoj knjizi, Baruch Lev sa Sveučilišta Stern otkrio je da je tijekom 1929. godine otprilike 70 posto američkih investicija činilo ulaganje u fizička dobra, a ostatak je bio namijenjen na investicije u neopipljivo. Na kraju 20. stoljeća taj je odnos bio suprotan. Brojke su zamijenile mjesta - 70 posto neopipljivo - istraživanje i razvoj novih proizvoda, edukacija i usavršavanje stručnosti, računalni softver i Internet. U tome prednjače najrazvijenije zemlje. Švedska primjerice, više od 20 posto svog BDP-a ulaže u razvoj znanja. Lev nadalje navodi, kako su tvrtke koje intenzivno ulažu u razvoj znanja znatno vrednije od njihove fizičke vrijednosti. U brojnim se radovima iznosi podatak kako je najjača softverska kuća u svijetu - “Microsoft” stvorio enormnu dobit temeljenu na intelektualnom kapitalu. Naime, 1999. zabilježen je paradoks na burzi kada je njegova knjigovodstvena vrijednost bila nekoliko desetaka puta manja od tržišne vrijednosti zasnovane na znanju.

Iz svega navedenog, očito je strateško značenje znanja, kontinuiranog, njegovog organizacijskog stjecanja i upravljanja koje uključuje sve metode, instrumente i alate koji omogućuju provođenje integriranog procesa znanja. Upravljanje se znanjem provodi putem četiri temeljna, ključna procesa: generiranje, pohrana, distribucija i primjena znanja u svim područjima i na svim razinama organizacije. Time se omogućuje unapređenje organizacijskih performansi fokusiranjem na poslovni proces koji je stvaratelj dodane vrijednosti.<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> HGK, isto, str. 9

<sup>103</sup> Citat Edvinsson prema Wallman, Steven i Blair, Margaret - Nevideno bogatstvo, The Brookings Institute, (2001.)

<sup>104</sup> Hajdić, Mira (2014): Temelji upravljanja znanjem, Grupa autora u redakciji Alfirević Nikša, Garbin-Praničević Daniela, Talaja Anita: Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet Split, str. 23

### 2.3.5. Inovacije i tehnologija

“Suočene sa sve bržim promjenama tržišta i tehnologija, tvrtke moraju poticati i razvijati fleksibilnost kako bi što uspješnije odgovarale na izazove novo-nastalog okruženja. To se postiže jačanjem intelektualnih sposobnosti zaposlenih i transferom znanja u procese stvaranja vrijednosti koji predstavljaju temelj za inovacije.”<sup>105</sup> Prema OECD-u, inovacija predstavlja “implementaciju novih ili znatno unaprijeđenih proizvoda (dobara ili usluga), ili procesa, novih marketinških ili organizacijskih metoda u poslovanju, organizacija na radnom mjestu ili u vanjskim odnosima.”<sup>106</sup> Da bi inovacija bila komercijalno uspješna, kupcu mora predstavljati neku novu vrijednost.

O značaju inovacija za konkurentnost poduzeća govore brojni teoretičari. Porter navodi kako se “danas prednost može postići jedino putem inovacije.”<sup>107</sup> Tom Peters također ističe inovacije kao presudni faktor u postizanju konkurentske održivosti: “Vrhunska kvaliteta, razumna cijena i dobra usluga, samo predstavljaju ulaznicu za konkurentsko područje. To vam nije dovoljno za pobjedu. Morate nešto izmisliti, jer ćete u suprotnom umrijeti.”<sup>108</sup>

Poznati ekonomski teoretičar, Peter Drucker ističe značaj inovacija govoreći kako “svakoj organizaciji treba jedna osnovna sposobnost: inovacija”<sup>109</sup>. Za njega, “inovacija predstavlja radnju, koja obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva. Inovacija, u stvari, kreira resurs. Ne postoji takva stvar u svijetu, kao što je „resurs“, sve dok čovjek ne nađe uporabnu vrijednost nečega u prirodi i to nešto ne obdaruje ekonomskom vrijednošću. Sve do tada, svako postrojenje znači samo korov, dok svaka ruda znači samo jednu od bezbrojnih stijenja. Prije samo nešto više od jednog vijeka ni mineralna ulja, koja su šikljala iz zemlje, nisu predstavljala resurse, niti boksit, ruda aluminija. Oni su čak bili štetni, jer su zemljište činili neplodnim.”<sup>110</sup>

Pod inovacijom podrazumijevamo, kako kaže Schumpeter - “novu kombinaciju postojećih resursa.”<sup>111</sup> Prvi je sredinom 1930-tih uočio značaj inovacija u razvoju tadašnjeg kapitalisti-

<sup>105</sup> HGK, isto, str. 43

<sup>106</sup> Na temelju OECD: The Measurement Of Scientific And Technological Activities Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Technological Innovation Data - Oslo Manual 2005.; priredio Rajnish Tiwari, Hamburg University of Technology (TUHH) (2008.); <http://www.global-innovation.net/innovation>

<sup>107</sup> Edvinsson, Leif: isto, citat Petera Druckera, str. 212.

<sup>108</sup> Isto, str. 213.

<sup>109</sup> Isto, str. 212.

<sup>110</sup> Lajović, Dragan; Vulić, Vladimir (2010): Tehnologija i inovacije, skripta, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 57

<sup>111</sup> Schumpeter, Jozef (1939): Business Cycles - A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York, Toronto, London: McGraw-Hill Book Company

čkog društva. Inovacija je u središtu ekonomskih promjena. Prema opsegu, Schumpeter navodi dva tipa inovacija: "radikalne" koje dovode do velikih promjena u obliku značajno unaprijeđenih ili novih proizvoda, dok su "inkrementalne" inovacije neznatna poboljšanja postojećih proizvoda i procesa.

U svom djelu: *Teorija ekonomskog razvoja* (1934.) navodi 5 elemenata inovacija:<sup>112</sup>

- Uvođenje novog proizvoda ili kvalitativnu promjenu postojećeg;
- Proces inovacija u industriji;
- Otvaranje novih tržišta;
- Razvoj novih izvora opskrbe sirovinama ili drugih inputa;
- Promjene u industrijskoj organizaciji.

Schumpetera je zanimalo - zašto se događaju tehnološke promjene? - Novi je tehnološki proizvod izvor neke prednosti za tvrtku-inovatora koja traži dodatni profit. Povećanjem produktivnosti (procesom inovacija), tvrtka stječe troškovnu prednost nad konkurentima, što joj omogućuje da postigne veći povrat na važeće tržišne cijene. Ili, ovisno o elastičnosti potražnje, koristi kombinaciju nižih cijena i većeg opsega prodaje od konkurenata za povećani udio na tržištu. U slučaju inovacije proizvoda, tvrtka stječe monopolni položaj - bilo zbog patenta (pravnog monopola) ili zbog zakašnjelog konkurentnog odgovora drugih tvrtki, prije imitiranja inovacije tvrtke-inovatora. To joj omogućuje monopol kako bi ostvarila višu cijenu za svoje proizvode nego što bi to bilo moguće na konkurentnom tržištu. Rezultat tog monopolnog položaja je njen extra profit. Konačni rezultat inovacijskih procesa - niži troškovi, povećani prihodi, monopolni položaj na tržištu je - povećana konkurentnost poduzeća. Dodatna korist inovacijskih procesa za tvrtku-inovatora jest prednost prvog. Kao što se pamte u povijesti oni koji su bili prvi,<sup>113</sup> tako i potrošači u svojoj podsvijesti pamte tko je prvi pokrenuo, proizveo, izumio, izmislio određeni output.<sup>114</sup> Premda će prije ili kasnije konkurenti dostići tehnološki razvoj tvrtke-inovatora (Pepsi Cola lidera u proizvodnji bezalkoholnih pića Coca Colu; Panasonic, Philips, Pioneer i brojni drugi proizvođači zabavne elektronike lidera - Sonya), potrošači znaju tko je lider, a tko sljedbenik.

<sup>112</sup> OECD: The Measurement Of Scientific And Technological Activities Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Technological Innovation Data - Oslo Manual (2005), str. 17

<sup>113</sup> Neil Armstrong - prvi čovjek na Mjesecu, Edmund Hillary - prvi čovjek koji se popeo na Mount Everest, Bob Beamon - prvi atletičar koji je skočio u dalj više od 8,5 metara, Sergej Bubka - prvi skakač s motkom koji je preskočio više od 6 metara i drugi

<sup>114</sup> I danas su na bivšem jugoslovenskom tržištu sinonimi za određene vrste proizvoda: Vegeta - dodatak jelima, Cedevida - energetska, vitaminska piće, Kalodont - pasta za zube, Digitron - kalkulator, Radenska - mineralna voda, Gillette (žilet) - brijači nožići

Postoje pojedinačni slučajevi u poslovnoj povijesti kada su sljedbenici pretekli lidere, buduće gubitnike. Međutim, u većini slučajeva, praksa je pokazala da su inovativne tvrtke stjecale konkurentsku prednost svojim tehnološkim unapređenjima. Primjer Japana pokazuje kako je nekadašnji sljedbenik, učenik koji je mnogo uložio u kopiranje američke tehnologije postao nedostižni tehnološki lider. U tom je procesu usavršio, ne samo američke proizvode (primjerice automobile, tranzistor),<sup>115</sup> nego je unaprijedio organizaciju japanskih poduzeća značajnim inovacijama u područjima managementa (TQM, krugovi kvalitete i drugo).

Tvrtke moraju inovirati, prilagođavati se i razvijati ako žele preživjeti smatraju Kotter (1996) i Bessant (2010.).<sup>116</sup> Prema Kotteru, uspješne tvrtke u 21. stoljeću bit će učee organizacije s vođama koji ne pristupaju upravljanju i promjenama odozgo prema dolje već su neposredno uključeni na svim razinama organizacijske strukture. Poduzeća u kojima vlada organizacijska kultura u kojima su radnici potaknuti za iznošenje ideja, unapređenja poslovnih procesa, postizat će rast i stvarati konkurentsku prednost. Inovacije se nameću kao strateški imperativ poduzećima u cilju povećanja profitabilnosti i sigurnije budućnosti. Na nacionalnom nivou, vlada svojom politikom treba osigurati inovativno ozračje u društvu - institucionalizaciju procesa inoviranja kako ne bi inovacijski proces ovisio o entuzijastima-inovatorima. Nacionalno Vijeće za konkurentnost RH, utvrdilo je 55 preporuka kojima je cilj povećavanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. Sortirani su u 7 poglavlja:<sup>117</sup>

1. Obrazovanje za rast i razvoj,
2. Pravna država sukladna EU,
3. Troškovna i cjenovna konkurentnost,
4. Razvoj inovativnosti i tehnologije,
5. Jačanje malih i srednjih poduzeća,
6. Regionalni razvoj i razvoj klastera,
7. Stvaranje pozitivnog stava i liderstva.

Prema zaključcima Vijeća, “produktivnost treba povećavati na temelju inovacija, ulaganjem u stručnost zaposlenih i putem novih tehnologija. Inovacija je trajna osnova konkurentnosti.”

<sup>115</sup> Osnivač Sony Corporation, Akio Morita, kupio je za malen iznos prava na tek izumljeni tranzistor u SAD. Usavršio ga je u svom laboratoriju u Japanu proizvevši 1957. jeftini radio prijemnik na baterije. Time je Sony započeo put tehnološkog lidera. Kasnije je Morita napravio sličan slučaj s Walkmanom, rekavši ”Sony ne služi tržištu, Sony ga stvara”.

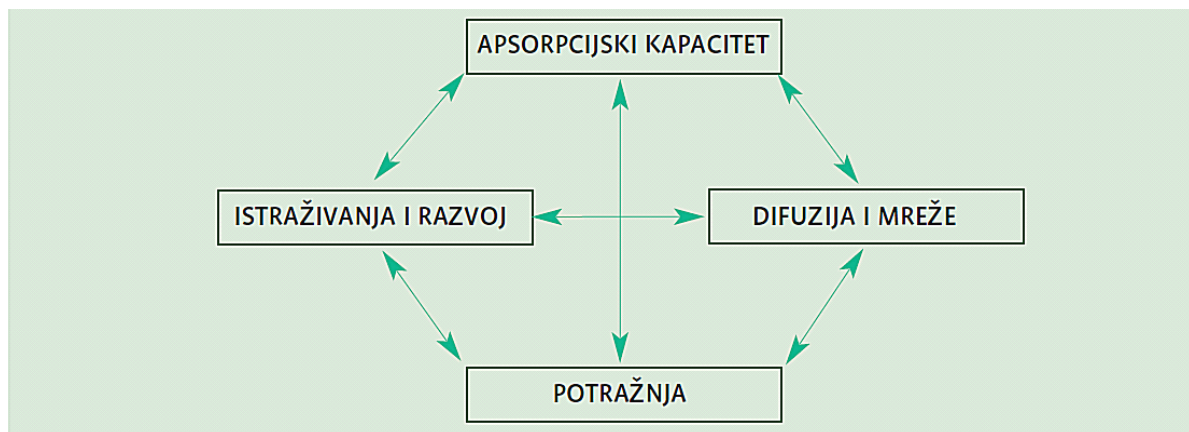
<sup>116</sup> Thompson-Hughes, Jess (2014): Building a Competitive Advantage; The Art of Organisational Development, Fastprint Publishing, Peterborough, England, Scribd

<sup>117</sup> Nacionalno vijeće za konkurentnost RH: “55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske”, (2004.), Zagreb



Međutim, proizvodnost se neće promijeniti zato što će hrvatska poduzeća nabavljati skupu, novu tehnologiju ukoliko nije uključena u one poslovne procese koji stvaraju novu vrijednost za kupce. Prema njihovim “Preporukama”, (str. 37) - “Osim unutarnjih značajki, inovativnost poduzeća ovisi o kontekstu: organizacijama, institucijama i regulativi koja okružuje poduzeće. O tim odnosima ovisi apsorpcijski kapacitet - sposobnost radne snage da usvaja i prilagođava novu tehnologiju kako bi se povećala proizvodnost. Ta sposobnost ovisi o stupnju obrazovanosti. Stoga se mjere za poticanje inovativnosti ne smiju zaustaviti na aktivnostima istraživanja i razvoja, već moraju obuhvatiti sve četiri komponente inovacijskog kapaciteta.”

Slika 10. Nacionalni inovacijski kapacitet



Izvor: Nacionalno vijeće za konkurentnost RH

Prema zaključcima Vijeća, inovativna politika u RH trebala bi se zasnivati na:

1. Tržišnoj orijentiranosti i usmjerenosti poboljšanju inovativnosti poduzeća - koje je i izvor ponude i izvor potražnje za inovacijama i tehnologijom, te k poboljšanju istraživačko-razvojne i inovacijske infrastrukture.
2. Usmjerenosti prema četirima komponentama inovacijske sposobnosti:
  - apsorpcijskoj sposobnosti,
  - potražnji,
  - difuziji inovacija i
  - aktivnostima istraživanja i razvoja.
3. Inovacijska politika mora dovesti do rasta proizvodnosti.
4. Inovacijska politika mora povećati komponentu znanja u svim novim investicijama.

### 2.3.6. Znanstveno-istraživački rad i inovacije kao faktori tehnološkog razvoja

U suvremenom turbulentnom okruženju, poduzeće mora stalno pratiti što se događa, što radi konkurencija, kakve su preferencije, razmišljanja kupaca, preispitivati svoj način poslovanja, strategiju. Bez kontinuiranog usavršavanja danas je nemoguće opstati u surovoj ekonomskoj stvarnosti gdje opstaju samo oni koji su sposobni brzo se prilagoditi, prvi doznati, otkriti - novi proizvod, proces, organizaciju - sve što je potencijalnom kupcu prihvatljivije u odnosu na konkurenciju. Stoga je uloga znanosti u suvremenom tehnološkom razvoju nemjerljiva. Mesarić<sup>118</sup> povezuje tehnički napredak s novim znanstvenim metodama organizacije i upravljanja proizvodnjom očekujući na tom području revolucionarne promjene. Stoga je, prema njegovom mišljenju, potrebno pri definiranju tehničkog progressa uključiti u razmatranje:

1. unapređenje postojeće i stvaranje nove tehnologije
2. poboljšanje postojećih i unapređenje novih proizvoda i
3. unapređenje organizacije i upravljanja

Svakodnevna je praksa stvaranja novih postignuća kao proizvoda mukotrpnog znanstveno-istraživačkog rada koji definiramo kao stvaralačku aktivnost kojom se, uz primjenu znanstvenih metoda, stječu nove spoznaje i stvaralački upotrebljava postojeći fond znanja za nova otkrića.<sup>119</sup> Znanstveno-istraživački rad obuhvaća tri oblika istraživačkog rada pojednostavljeno predstavljena u obliku tzv. "tehnološke piramide",<sup>120</sup> premda je u stvarnosti teško utvrditi gdje su granice između ovih razina:

- **temeljna ili fundamentalna istraživanja** - teorijski ili eksperimentalni rad usmjeren stjecanju novih spoznaja o suštini pojava i činjenica koji će se tek u praksi potvrditi,
- **primijenjena istraživanja** - teorijski ili eksperimentalni rad koji je prvenstveno usmjeren na rješavanje nekoga praktičnog zadatka ili problema i
- **razvojna istraživanja** - rad temeljen na znanju stečenom temeljnim ili fundamentalnim i primijenjenim istraživanjima koji je, najvećim dijelom, usmjeren na uvođenje novih,

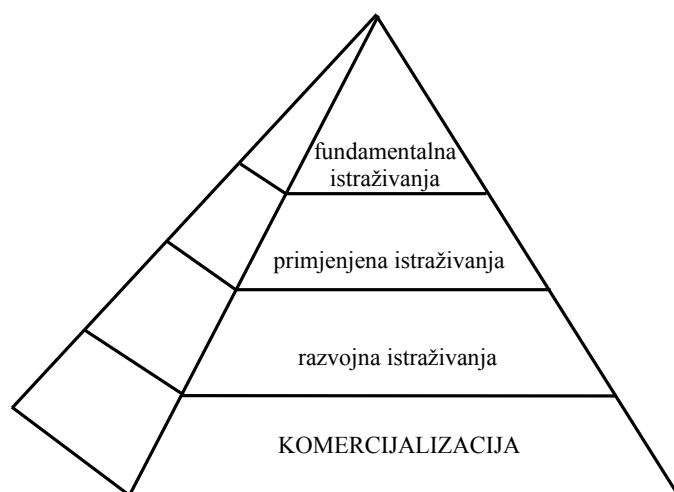
<sup>118</sup> Mesarić, Milan (1970): Uvod u analizu tehničkog napretka, Ekonomski institut Zagreb, str. 41.

<sup>119</sup> Dulčić, Želimir (1999): Uloga istraživanja i razvoja u stjecanju konkurentskih sposobnosti poduzeća u knjizi: Konkurentska sposobnost poduzeća, urednik Darko Tipurić, Sinergija, Zagreb, str. 303.

<sup>120</sup> Levi-Jakšić, Maja (1990): Upravljanje tehnološkim razvojem, Naučna knjiga, Beograd, str. 17

poboljšanje postojećih proizvoda i usluga, odnosno na primjenu novih i poboljšanje postojećih metoda i radnih postupaka.<sup>121</sup>

Slika 11. Tehnološka piramida



Izvor: Levi-Jakšić, Maja: Upravljanje tehnološkim razvojem, 1990., str. 18

Tehnološka je piramida temeljena na Shumpeterovom modelu razvoja tehnoloških inovacija: invencija - inovacija - difuzija ukazujući na etape u uvođenju znanstveno-istraživačkog rada.<sup>122</sup> Na dnu je piramide komercijalizacija rezultata znanstveno-istraživačke djelatnosti u praksi, odnosno predviđeni razvoj koji je i inicirao znanstveno-istraživački rad. Oblik piramide ukazuje nam brojnost kadrova koji sudjeluju u ovim istraživanjima koji je najmanji kod fundamentalnih istraživanja. Uočljiva je, dakle, povezanost tehnologije sa istraživanjem i razvojem (I&R) čije su osnovne djelatnosti:

- rad na unapređenju postojećih i razvoju novih proizvoda,
- rad na usavršavanju postojeće i razvoju nove tehnike i tehnologije,
- rad na unapređenju sustava planiranja i razvoja kadrova,
- rad na istraživanju postojeće, i uvođenju nove organizacije.<sup>123</sup>

Schumpeter je predvidio<sup>124</sup> značaj znanstveno-istraživačkog rada. Velike kompanije bit će, govorio je 1940', nositelji tehnološkog razvoja u svijetu. Najveće svjetske kompanije dana-

<sup>121</sup> Dulčić, isto

<sup>122</sup> Lajović, str. 34

<sup>123</sup> Dulčić, isto.

<sup>124</sup> Lajović, Dragan; Vulić, Vladimir (2010): Tehnologija i inovacije, skripta, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 59

šnjice ulažu značajna sredstva u istraživanje novih tehnoloških rješenja koje će rezultirati boljim performansama ili stvaranjem novih proizvoda, padom troškova proizvodnje, većim prihodima od prodaje proizvoda i usluga. Stoga je inovacije proglasio osnovnim faktorom tehnološkog progresa i ekonomskog razvoja. Nove tehnologije zamjenjuju stare nazivajući tu pojavu “kreativnom destrukcijom” navodeći kako je samostrijel uništio luk i strijelu, papir - pergament, telefon - telegraf, tranzistor - elektronske lampe itd.

Prvi istraživački laboratorij osnovan je u drugoj polovici 19. stoljeća u kompaniji BASF u Njemačkoj. Ta poznata tvrtka i danas zauzima značajno mjesto u inovativnom poslovnom svijetu povećavši izdvajanja za I&R sa 1,7 u 2012. na 1,8 milijardi eura u 2013. godini.<sup>125</sup> Prema podacima portala limun.hr, BASF ima 10.650 zaposlenika koji rade u međunarodnim interdisciplinarnim timovima na oko 3.000 istraživačkih projekata, tražeći odgovore na izazove budućnosti<sup>126</sup> i time osiguravajući održivu profitabilnost tvrtke. Tvrtka je u 2013. godini plasirala na svjetsko tržište više od 300 novih proizvoda, a u posljednjih 5 godina ukupni prihod od takvih je proizvoda iznosio oko 8 milijardi eura čime su opravdana ulaganja u istraživanje i razvoj.

Naravno da svaka inovacija nije doživjela svoju komercijalizaciju premda su utrošena znatna financijska sredstva u njihov razvoj. Castells navodi<sup>127</sup> kako je potrebno određeno vrijeme da bi neka inovacija zaživjela. Izum električnog motora zaživio je tek nakon 40 godina. Inovacije se često i ne uspiju u cijelosti dokazati, jer ih u međuvremenu zamjene inovativnije. Brojni su slučajevi kada je inovacija pobijedila inovaciju, odnosno, tvrtka je uložila ogromna sredstva u razvoj proizvoda koji je neznatno prije konkurencija već započela komercijalno iskorištavati. Poznat je slučaj pobjede VHS nad kvalitetnijim Betamax sustavom za kućno video snimanje. Poučeni tim porazom Sony nije napravio sličnu pogrešku u razvoju Blu-ray disca pobijedivši u slijedećem tehnološkom ratu HD DVD format.<sup>128</sup>

Nažalost, većina tehnoloških postignuća, kao produkt znanstveno-istraživačkog rada, koji su značajno unaprijedili civilizaciju, bila je potaknuta vojnim ciljevima u svrhu stvaranja oružja za masovno uništenje ljudi (atomska energija). Upravo je Internet produkt odluke američkog ministarstva obrane, koji je nastao unutar njihovog istraživačkog programa (DARPA) s ciljem

<sup>125</sup> [www.limun.hr](http://www.limun.hr) - BASF ponovno vodi u istraživanju i inovacijama

<sup>126</sup> Veći dio istraživanja vezan je uz nanotehnologiju

<sup>127</sup> Mesarić, isto, str. 398

<sup>128</sup> [en.m.wikipedia.org/wiki/VHS](http://en.m.wikipedia.org/wiki/VHS)

sprečavanja pokušaja Sovjetskoga Saveza u slučaju nuklearnoga rata, da uništi američki sustav komunikacija.<sup>129</sup> Isto je Ministarstvo osnovalo Agenciju za napredne istraživačke projekte (ARPA), koja je 1969. pokrenula ARPANET - prvu računalnu mrežu. Isto je Ministarstvo financiralo 1946. konstrukciju prvog kompjutera ENIAC,<sup>130</sup> zasnovanog na elektronskim cijevima, teškog 30 tona i veličine zgrade Aneksa Ekonomskog fakulteta u Splitu. Trebalo je poprilično električne energije za pokretanje tog računala, čiji je rad dovodio do pada elektro-energetskog sustava u susjednim gradovima u državi Maryland gdje je bilo smješteno. Castells tvrdi da je “država, a ne inovativni poduzetnik iz garaže, začetnik informatičke tehnologije.”<sup>131</sup>

Najpoznatije korporacije, najrazvijenije zemlje u svijetu ulažu velika novčana sredstva u istraživanje i razvoj. Rezultati su zadivljujući. Udio doprinosa razvoja znanosti i tehnologije kod najrazvijenijih zemalja u porastu privrednog rasta posljednjih je nekoliko desetljeća iznosio i do 80 posto,<sup>132</sup> dok je u porastu produktivnosti rada sudjelovao s više od 85 posto, a danas je ta brojka zasigurno još veća. U tome je veliki doprinos brojnih znanstvenika. Iz tablice se 2 može uočiti razlika u stupnju razvoja znanstveno-istraživačkog rada i njegove proizvodnosti kod najrazvijenijih zemalja i zemalja, članica EU koje su u procesu tranzicije.

Analizom iznijetih podataka lako se uočava razlika između najrazvijenijih zemalja svijeta i europskih, ujedno članica EU koje su na putu ka tom cilju. Prema rezultatima ovog istraživanja, Hrvatska je, ovisno o kategoriji – slična članicama EU koje su u tranziciji. Dok je stanje u visokoškolu i državnom sektoru na razini drugih država, u privrednom je sektoru ogromna, za nas nepovoljna razlika. Područja u kojima naša poduzeća uglavnom ulažu u I&R su: farmaceutika, kemija, usluge u informacijskim i telekomunikacijskim tehnologijama, financijske i ostale poslovne usluge i trgovina na veliko i malo.<sup>133</sup> Prema istom izvoru, najviše pri tom ulažu vlastita sredstva, zatim iz drugih tvrtki, dok su ulaganja iz inozemstva u ovu djelatnost hrvatskih poduzeća sve manja. Na razini države, udio izdvajanja u istraživanje i razvoj je, prema podacima iz 2007. 0,8% BDP-a.<sup>134</sup> Japan je primjerice te godine uložio 2,89. Međutim, velika je razlika između Hrvatske i Japana u visini BDP-a, pa je jedna ja-

<sup>129</sup> Mesarić, isto, str. 418

<sup>130</sup> ENIAC - Electronic Numerical Integrator And Computer. Početni budžet iznosio je (1943. kada je započet projekt) 67.000 dolara, a 3 godine kasnije kada je dovršen 500 tisuća dolara (današnjih 6 milijuna). Njegova je prvotna namjena bila brže izračunavanje balističkih tablica za američke topove. - [hr.m.wikipedia.org/wiki/ENIAC](http://hr.m.wikipedia.org/wiki/ENIAC)

<sup>131</sup> Mesarić, Isto

<sup>132</sup> Levi-Jakšić, Maja (1990): Upravljanje tehnološkim razvojem, Naučna knjiga, Beograd, str.13 (fusnota)

<sup>133</sup> Republika Hrvatska, MZOS - Akcijski plan za poticanje ulaganja u znanost i istraživanje, (2008.)

<sup>134</sup> Republika Hrvatska, Ministarstvo gospodarstva: Nacionalna strategija inovacija Republike Hrvatske 2013-2020

panska postotna jedinica znatno veća od hrvatske. Međutim, ulažemo u ovu djelatnost više od većine zemalja EU (jedino Slovenija i Češka Republika više od nas).

Tablica 2. Osnovni pokazatelji broja istraživača i znanstveno-tehnološke proizvodnosti

	Prosječan godišnji broj prijavljenih patenata	Prosječan godišnji broj istraživačkih radova	Broj istraživača na 1.000 pripadnika radne snage	Udjeli istraživača zaposlenih u pojedinih sektorima u ukupnom broju (%) u 1999.		
	1996. – 98.	1995. – 97.		poslovni sektor	visoka učilišta	državni sektor
OECD	5,7	40,4	6,1	64,9	26,3	26,3
EU	2,6	43,6	5,2	49,8	35,9	14,3
Sjeverna Amerika	3,1	-	6,7	77,7	16,1	6,2
Nordijske zemlje	3,8	-	8,1	50,5	35,7	13,8
Portugal	0,1	9,7	2,7	25,8	52,1	22,1
Španjolska	0,6	26,9	3,7	25,6	55,0	19,4
Grčka	0,4	19,2	2,6	16,9	65,0	18,1
Češka	0,6	19,2	2,4	43,4	25,0	31,6
Mađarska	0,7	16,4	2,9	25,9	37,9	36,2
Poljska	0,6	10,7	3,3	18,3	62,5	19,2
Slovačka	0,4	-	4,0	27,4	46,2	26,4
Slovenija	-	-	4,6	36,4	34,1	29,5
Hrvatska	0,1	15,7	3,2	17,3	52,4	30,3

Izvor: Schwartz, Jadranka (2003). Opis stanja inovativnosti i tehnološkog razvoja u Hrvatskoj, Prva verzija (4.rujna 2003). Preuzeto sa: Nacionalno vijeće za konkurentnost, stručna skupina: Razvoj inovativnosti i tehnologije - Radni materijal, Zagreb 2003.

Poprilično zaostajemo u postotnom udjelu istraživača u odnosu na zaposlene. Prema podacima Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta iz 2008., Hrvatska zaostaje u odnosu na druge zemlje u visokoškolskom obrazovanju. Samo je 12% građana RH s fakultetskim diplomama, a cilj je dostići i preći prosjek EU koji iznosi više od 20%. Diplomirani studenti teško dolaze do zaposlenja, naročito u svojoj struci, pa većina prihvaća bilo kakav posao i nižeg ranga ili odlaze u inozemstvo. Diplomirane studentice nerijetko završavaju kao obične prodavačice u trgovinama. Veliki je postotak studenata koji ne dovršavaju svoj studij. Prema statističkim podacima, u 2006. godini, 94% mladih u dobi od 20 – 24 godine posjedovalo je srednju stručnu spremu što predstavlja dobre temelje za daljnji razvoj radne snage.<sup>135</sup>

Velika ulaganja u znanstveno-istraživački rad rezultiraju kod najrazvijenijih i po broju inova-

<sup>135</sup> MZOS, isto

cija, patenata. Zakonitost je da su inovacije u tim zemljama proizvod sustavnog istraživanja zasnovanog na cijelom nizu instituta, ustanova, dok je kod nas i sličnih zemalja praksa u individualnim postignućima.<sup>136</sup> Prisjetimo se pojedinačnih uspjeha: penkala, padobran, kravata, torpedo, „Vegeta“, ili pak genijalni Nikola Tesla, Jedan od rijetkih, svijetlih primjera timskog inovacijskog rada kod nas jest „Sumamed“ koji je značajno sudjelovao u „Pli-vinim“ prihodima. U Hrvatskoj je mali broj istraživačkih ustanova. U poduzećima su organizirani kao samostalne radne jedinice (kod najvećih poduzeća poput Končara, Plive, Podravke), do službi pri manjim poduzećima.<sup>137</sup> Nažalost, u Brodosplitu<sup>138</sup> kraj 20. stoljeća označio je i kraj njihovog znanstvenog instituta koji je tijekom svog rada postigao značajne rezultate.<sup>139</sup> Kod naših je inovatora problem i državna birokracija pri registriranju patenata. Ujedno, nakon njihove zaštite, brojni su patenti završavali u ladicama svojih vlasnika koji nisu mogli pretvoriti svoje izume u stvarnost. Nedostatak novčanih sredstava u ulaganje serijske proizvodnje, nezainteresiranost domaćih privrednika, često je naše izumitelje prisiljavalo na traženje pomoći izvan Hrvatske ili prodaju patenata stranim tvrtkama za malene iznose. Odnos javnosti prema znanstvenicima kod nas je ponižavajući. Iz medija su nam poznati slučajevi prozivanja naših eminentnih znanstvenika koji su priznati svugdje u svijetu, a u svojoj su domovini tretirani na razini kriminalca. Osim toga, dugogodišnja recesija, nemogućnost zapošljavanja, rješavanje osnovnih egzistencijalnih pitanja mladih znanstvenika, kao i njihova nemogućnost kvalitetnog usavršavanja kod kuće prisiljavaju brojne mlade visokoškolvane stručnjake na odlazak iz Hrvatske. U najpoznatijim svjetskim istraživačkim centrima dokazuju svoje vrhunsko znanje stečeno u domaćim visokoškolskim ustanovama.

Europska je Unija donijela tri temeljna dokumenta kojima se provodi inovacijska politika: 'Green Paper on Innovation, 1995', 'Prvi Akcioni Plan za Inovaciju u Europi', EC, 1996, i Communication (2000) "Innovation in a knowledge driven economy".<sup>140</sup> Ulaskom u punopravno članstvo EU omogućit će uklanjanje većeg dijela zapreka ka boljoj inovacijskoj politici Republike Hrvatske. Usklađujući svoj rad sa dokumentima EU, na osnovi Strategije razvika RH u 21. stoljeću i drugih usvojenih akata, Vlada Republike Hrvatske usvojila je 2006. dokument pod nazivom „Znanstvena i tehnološka politika Republike Hrvatske 2006. -

<sup>136</sup> Nacionalno vijeće za konkurentnost, stručna skupina: Razvoj inovativnosti i tehnologije - Radni materijal, Zagreb 2003.

<sup>137</sup> Dulčić, isto. str. 311

<sup>138</sup> Isto

<sup>139</sup> Koncem 1980' Brodosplit je isporučio skandinavskom naručitelju 2 putnička broda koji su plovili na relaciji Švedska - Finska: Amorella i Isabella. Dvije su godine za redom ovi brodovi, prema svjetskim stručnim časopisima brodogradnje osvajali glavne nagrade u svojim kategorijama za svoje tehnološke karakteristike i dizajn - proizvod njihovog istraživačkog rada.

<sup>140</sup> Nacionalno vijeće za konkurentnost, isto

2010.” s naznačenom vizijom razvoja sustava znanosti i tehnologije u Republici Hrvatskoj. „Glavni ciljevi znanstvene i tehnologijske politike su povećanje ulaganja u znanost, istraživanje i razvoj na temelju načela izvrsnosti, preustroj ovih sustava radi njihove veće učinkovitosti, poticanje istraživačkih partnerstava, jačanje sustava potpore za kvalitetne mlade istraživače, snažno povezivanje znanosti i gospodarstva i uspostava poticajnoga okvira za njihov zajednički razvoj, potpora mjerama namijenjenima razvoju tehnologije i inovacija te intenzivnije sudjelovanje hrvatskih znanstvenika u okvirnim programima Europske unije.“<sup>141</sup>

Upravo su tehnološke promjene jedan od glavnih razloga zašto hrvatsko gospodarstvo posustaje u razvoju svoje konkurentnosti, prije svega u odnosu na druge zemlje u tranziciji. Njihova je važnost posljednjih desetljeća sve prisutnija iz dva razloga:<sup>142</sup> zbog sve učestalijeg stvaranja novih, skupljih tehnologija, odnosno mogućnosti maksimalnog iskorištavanja postojećih tehnologija i nemogućnosti vlastitog stvaranja novih tehnologija kroz ulaganja u istraživanje i razvoj. S obzirom da je riječ o znatnim ulaganjima, to mogu samo najveća poduzeća. Prema podacima Statističkog ljetopisa RH 1998.<sup>143</sup> udio opreme u ukupnim investicijama u hrvatska poduzeća od 1992. bilježi stalan pad što očito ukazuje na sve manju konkurentnost hrvatskih poduzeća. Nakon raspada Jugoslavije, morala su se preorijentirati na nova, zahtjevnija tržišta na kojima su daleko stroža pravila sudjelovanja. Osim toga, prema Paviću, nepovoljan je i odnos udjela domaće u odnosu na prevladavajuću stranu opremu. To navodi na zaključak o vrlo niskom stupnju razvoja vlastitih i ovisnosti o transferu tehnologija ponuđenih na svjetskom tržištu. Kako je navedeno, razvoj vlastitih tehnologija moguć je samo kod najvećih hrvatskih poduzeća. Međutim, prema istom izvoru iz posljednje dekade 20. stoljeća, bilježi se stalni pad udjela velikih poduzeća. U strukturi hrvatskih poduzeća prema veličini, tijekom 1990' velika su sudjelovala s 1% zapošljavajući više od 50% radnika pri tom ostvarujući, pri kraju dekade 44% ukupnog prihoda hrvatskog gospodarstva. Dobit je bila još manja - oko 40%. Veličina tih poduzeća rapidno pada, a njihova veličina u odnosu na svjetske je kompanije neusporediva. Nekadašnji giganti poput “Borova”, “Jugoplastike” i sličnih, koji su zapošljavali desetke tisuća radnika, danas - ili više ne postoje ili je brojka zaposlenih manja od tisuću. Kako sve veći značaj imaju srednja i mala poduzeća, uz jačanje poduzetništva, nužan je prijenos znanja i tehnologija sa znanstveno-istraživačkih ustanova u poduzeća kao temelj razvoja suvremenog hrvatskog gospodarstva.

<sup>141</sup> Republika Hrvatska, MZOS - Akcijski plan za poticanje ulaganja u znanost i istraživanje, (2008.)

<sup>142</sup> Pavić, Ivan (1999): Tehnologija kao činitelj konkurentnosti hrvatskih poduzeća, u knjizi: Konkurentna sposobnost poduzeća, urednik Darko Tipurić, (1999.), Sinergija, Zagreb, str. 293.

<sup>143</sup> Pavić, isto str. 294



Ujedno, Vlada RH odredila je šest glavnih ciljeva promicanja poslovnih inovacija i tehnološkog razvoja:<sup>144</sup>

1. Promicanje stvaranja i rasta poduzeća temeljenih na znanju.
2. Stvaranje tehnološke infrastrukture koja će podupirati malo i srednje poduzetništvo temeljeno na znanju te novo-osnovane tehnološki bazirane tvrtke.
3. Poticanje potražnje poslovnog sektora za istraživanjem i razvojem.
4. Upravljanje intelektualnim vlasništvom.
5. Raznolikost izvora financiranja istraživanja i razvoja, privlačenje ulaganja privatnog sektora te stvaranje industrije rizičnog kapitala.
6. Promicanje javnog pouzdanja u znanost te svijesti o značenju inovacija.

Vlada Republike Hrvatske predstavila je javnosti tijekom 2014. novu "Strategiju obrazovanja, znanosti i tehnologije."<sup>145</sup> Temeljena je na cjeloživotnom obrazovanju, znanosti i inovacijama, u provedbi od 2018. s konačnim ciljem - preoblikovanja hrvatskog društva u društvo znanja.

### **2.3.7. Organizacijska kultura kao izvor konkurentske prednosti**

Vječito je pitanje - može li organizacijska kultura biti izvor konkurentske prednosti. Buble (2000; 82) navodi kako primjena dobre organizacijske kulture može značajno unaprijediti položaj poduzeća i na međunarodnom tržištu. Ugled koji su stekle japanske, ili pak njemačke tvrtke svojom organizacijskom kulturom, odnosno, posljedice njihovih specifičnosti - uvelike je doprinio njihovom konkurentskom položaju na svjetskom tržištu. Ne postoji jedinstvena definicija organizacijske kulture. Svaki je autor nastoji predočiti na svoj način. Uz organizacijsku strukturu i resurse, ubraja se u neposrednu, radnu okolinu poduzeća u kojoj se odvijaju svi procesi na koje poduzeće može neposredno utjecati i unapređivati ih. Pojednostavljeno, može se reći da je organizacijska kultura "ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenih u poduzeću."<sup>146</sup> Ona je poveznica između pojedinaca i managementa u poduzeću predstavljajući "vrh ledene sante" onoga što ga kroz out-pute pozicionira u svijesti potencijalnih kupaca, javnosti, tržišta. Prema Smircichu,<sup>147</sup> organi-

<sup>144</sup> Isto

<sup>145</sup> [www.vlada.hr](http://www.vlada.hr)

<sup>146</sup> Buble, Marin (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, str. 82

<sup>147</sup> Citirano kod Podrug, Ivan (2014): Organizacijska kultura u procesu organizacijskih promjena, Grupa autora u redakciji

zacijska kultura ima 4 osnovne funkcije:

1. davanje članovima organizacije osjećaj identiteta, odnosno pripadnosti kompaniji,
2. postizanje odanosti kompaniji od strane zaposlenih,
3. stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu,
4. strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze.

Ove funkcije, prema Podrugu omogućavaju kreativnost i inovativnost zaposlenih, poticanje skladnih međuljudskih odnosa i timskog rada što omogućuje da se zaposleni identificiraju s kompanijom. Kao posljedice dobro izgrađene organizacijske kulture su stvaranje prikladnog imagea poduzeća u očima svih zainteresiranih stakeholdera iz okoline kao i zaposlenika čime se usklađuju ciljevi poduzeća i zaposlenih. Organizacijska je kultura dinamička kategorija, koja se shodno uvjetima poslovanja, promjenama tendencija na tržištu, tehnološkim i drugim promjenama mijenja, nadograđuje kako bi bila u skladu sa trenutnim zahtjevima.

Tri su važna elementa organizacijske kulture:<sup>148</sup>

- a) organizacijske vrijednosti,
- b) organizacijska klima,
- c) managerski stil.

**Organizacijske vrijednosti** predstavljaju viziju, misiju, ciljeve poduzeća, smjer kojim bi poduzeće moralo ići kako bi postojalo i u budućnosti.

**Organizacijsku klimu** poduzeća predstavljaju međusobni odnosi zaposlenika u poduzeću i njihovo prihvaćanje temeljnih usmjerenja predstavljenih putem organizacijskih vrijednosti. Pozitivna je organizacijska klima katalizator razvoja poduzeća, kvalitetnijeg obavljanja radnih obaveza djelatnika, preduvjet njegove dugoročne opstojnosti. U suprotnom, negativna je organizacijska klima plodno tlo čak i za fizičke sukobe u poduzeću, a sve veće negativno raspoloženje radnika dovodi do loših poslovnih rezultata i gašenja poduzeća. Prema brojnim istraživanjima (Podrug, 90), inovativna je klima pravi način kako se u poduzeću postiže interakcija njenih zaposlenika u cilju sinergijskog učinka njihove suradnje i postizanja više razine

---

Alfirević Nikša, Garbin-Praničević Daniela, Talaja Anita: Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet Split

<sup>148</sup> Žugaj, Cingula (1992; 209), u knjizi "Management"; Žugaj, Miroslav, Brčić, Ruža; (2003.), "Varteks" d. d. - P. J. Varteks Tiskara

organizacijskog znanja poduzeća.

**Managerski stil** predstavlja način na koji manageri obavljaju svoje dužnosti. Na tom je području u posljednje vrijeme došlo do značajnih promjena u stilovima vodstva - od autokratskog - naredbodavnog, do današnjeg managera - trenera, suradnika svojih radnika, koji im savjetima, preporukama, primjerima ukazuje kako treba obaviti radne zadatke. Podrug navodi istraživanje Kurta Lewina<sup>149</sup> i njegovih suradnika koji su sredinom 20. stoljeća utvrdili kako različiti stilovi managerskog vođenja utječu na produktivnost. Prema tom istraživanju, radnici su bili podjednako efikasni u autokratskom ili demokratskom načinu vođenja, ali su radili znatno skladnije i bili zadovoljniji tamo gdje je bilo demokratsko vodstvo poduzeća. Danas je sve izraženija pojava managera-lidera kojega će zaposlenici slijediti u postizanju kvalitetnijeg obavljanja poslova što će dovesti do pozitivnije organizacijske klime. Manageri svojim osobnim primjerom motiviraju uposlenike koji time postižu nadprosječne rezultate. U knjizi *“Pozitivna snaga pohvale”*, njen autor, Jerry D. Twentier<sup>150</sup> navodi primjere managera, vlasnika poduzeća koji su svojim osobnim stilom, bez ikakvog troška povećali učinkovitost svojih zaposlenika. Twentier opisuje slučaj (str. 70) “kralja industrije čelika” Charlesa M. Schwaba koji bi, svaki put, nakon poslovnog uspjeha, došao u proizvodni pogon, rukovao se sa svakim radnikom, zahvalio mu na trudu koji ulaže na poslu. To je bio jedan od njegovih izvora konkurentnosti. U drugom slučaju, navodi primjer Sama Waltona, vlasnika lanca Wal-Mart iz 1983. Tadašnji najbogatiji američki građanin obećao je svojim zaposlenicima, ukoliko naprave dobit od 8% prije oporezivanja za slijedeću godinu, ples havajskih domorodaca na Wall Streetu. Radnici su izvršili što je tražio, a on je praćen sastavom havajskih glazbenika uskočio u havajsku suknjicu od trave i otplesao hully-gully niz Wal Street. Brojne primjere uspješnih managera, koji su svojim stilom vođenja poticali i tako postigli konkurentnost, navode i Saša Petar i Ivana Vrhovski, autori knjige “Ljudska strana upravljanja ljudima”<sup>151</sup> i drugi.

Početak znanstvenog istraživanja organizacijske kulture pripisuje se Tomu Petersu i Robertu H. Watermanu, Jr. koji su, istražujući praksu rukovođenja poduzećima 1982. objavili knjigu *“In Search of Excellence”*.<sup>152</sup> Prvi su ukazali na značaj organizacijske kulture kao jednog od

---

<sup>149</sup> Podrug, isto, str. 91

<sup>150</sup> Twentier, Jerry D. (1999): *Pozitivna snaga pohvale*, Mozaik knjiga, Zagreb

<sup>151</sup> Petar, Saša; Vrhovski, Ivana (2004): *Ljudska strana upravljanja ljudima*, Mozaik knjiga, Zagreb

<sup>152</sup> Žugaj, Brčić, isto. str. 221

najvažnijih faktora uspjeha kompanija utvrđujući obilježja "izvršnih" poduzeća.<sup>153</sup>

- ✧ usmjerenost na akciju,
- ✧ njeguju dobre odnose s klijentima i dobavljačima,
- ✧ potiču samostalnost, inicijativu i poduzetništvo,
- ✧ potiču proizvodnost ljudi,
- ✧ razvijaju dobar, neposredni, kooperativni management,
- ✧ dobri su i prisni odnosi i kontakti, diverzifikacija,
- ✧ jednostavne formalnosti, ljubazno osoblje,
- ✧ stimuliraju otvorenu, ali čvrstu organizaciju.

Uskoro su, nakon njihove knjige, uslijedili brojni radovi o ovoj problematici. Sikavica i Novak u knjizi "*Poslovna organizacija*", (1999.) objašnjavaju kako je upravo razvijena organizacijska kultura glavni razlog slabog uspjeha u poduzećima nakon preuzimanja.

O organizacijskoj se kulturi može govoriti kao formalnoj i neformalnoj:

**Formalna** - utvrđena je internim pravilima, politikama, procedurama, kodeksima ponašanja, odlukama managementa, državnim zakonima. Nepoštivanje utvrđenih pravila predstavlja teži oblik povrede radne discipline što za sobom povlači sankcije za prekršitelje.

**Neformalna** - prešutna, nastala je tijekom postojanja poduzeća na osnovi organizacijskog učenja zaposlenih, kao i ustaljene prakse u društvu. Može se smatrati podupirućim faktorom u poduzeću, korektivni element formalne kulture. Prisutna je u svim organizacijama, ustanovama - od školskih razreda, udruga, zatvora, vojnih postrojbi do poduzeća. Članovi organizacije stvaraju vlastiti "kodeks", nepisana pravila kojih se većina pridržava. Ujedno je za pridošlice među prvim saznanjima koja trebaju steći o novoj sredini. Čest je slučaj da se članovi jače vezuju uz ova neformalna pravila ponašanja što govori o slabo definiranoj i integriranoj, formalnoj organizacijskoj kulturi. Neformalna je organizacijska kultura presudna u ekstremnim situacijama: ratovi, prirodne katastrofe, nesreće. Upravi je poduzeća iznimno važno shvatiti je i nastojati sinkronizirati sa formalnom. Neformalna organizacijska kultura stvara svoje vođe, pa je izričito opasno za poduzeće ukoliko neformalno vodstvo ima jači utjecaj na zaposlene od formalnog. Primjer već spomenutog Neda Ludda, govori u prilog,

---

<sup>153</sup> Žugaj, Brčić, isto (citat Jurina 1994; 173),

kako loša organizacijska kultura može značajno naštetiti poduzeću, odnosno, kako se ovoj kategoriji mora dati značajna pozornost.

Važnu ulogu u provođenju formalne i neformalne organizacijske kulture u poduzeću ima interna komunikacija, poveznica managementa i zaposlenika kao i svih članova poduzeća međusobno. Alpeza u svojoj Disertaciji<sup>154</sup> pojašnjava utjecaj organizacijske kulture na internu komunikaciju u poduzeću koja se može definirati u užem i širem smislu. U užem, treba omogućiti prenošenje i dijeljenje informacija među članovima poduzeća. U širem smislu, citirajući Robbinsa (2001.), interni komunikacijski sustav ima više uloga:

- 1) Služi kao kontrolni mehanizam ponašanja zaposlenika, gdje kroz formalne norme ponašanja i hijerarhijske razine, koje postoje u poduzeću, te neformalne oblike komunikacije utječe na ponašanje zaposlenika.
- 2) Služi kao sredstvo motivacije zaposlenika na poduzimanje određenih aktivnosti, jer se kroz komunikaciju objašnjavaju očekivanja od njih, daje povratna informacija o njihovom radu i upućuje na poželjno ponašanje.
- 3) Služi za izražavanje emocija, jer mnogim zaposlenicima upravo radno okruženje omogućuje socijalnu interakciju i zadovoljavanje socijalnih potreba.
- 4) Služi za prenošenje informacija potrebnih u procesima donošenja odluka

Informacije kolaju poduzećem formalnim i neformalnim komunikacijskim kanalima vertikalno i lateralno. Vertikalno se prenose formalnim kanalima od vrha prema dolje, u svrhu rješavanja i unapređivanja postupaka u obavljanju organizacijskih zadataka, te u suprotnom pravcu kao povratna informacija upravi; kontrola izvršenja utvrđenih zadataka. Neformalne komunikacijske kanale karakterizira slobodno kolanje informacija u svim pravcima i oblicima, prema citatu Robbinsa - “preskakanje razina autoriteta, kao i zadovoljavanje socijalnih potreba članova grupe, te pomoć u izvršavanju zadataka. Radnici više preferiraju ovaj oblik komunikacije jer nisu kontrolirani od strane managementa.”

Lateralnoj komunikaciji u poduzeću treba posvetiti dovoljno pozornosti jer može značajno utjecati na efikasnost poslovnih procesa. Riječ je o obliku komunikacije među zaposlenicima koji su na istoj hijerarhijskoj razini ili među uposlenima koji se nalaze u istoj radnoj grupi (Alpeza; 94). Odnos organizacijske kulture i interne komunikacije je obostran. S jedne strane

---

<sup>154</sup> Alpeza, Mirela (2009): Utjecaj sposobnosti internog učenja poduzeća na efektivnost strateškog pozicioniranja u okolini, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Osijek, str. 93

kultura se razvija, podupire internom komunikacijom, dok je u drugom pravcu organizacijska kultura glavni razlog zbog čega je određeni oblik komunikacije u poduzeću dominantan. Izučavajući ovu problematiku, Alpeza u svojoj Disertaciji naglašava (str. 94), kako poduzeća koja razvijaju lateralnu komunikaciju i prohodnost informacija od dolje prema gore, stvarajući preduvjete za neformalnu komunikaciju, omogućuju zaposlenicima učinkovitije obavljanje radnih zadataka: “Decentralizacija procesa skeniranja okruženja zahtjeva intervenciju u području postojeće komunikacijske mreže u poduzeću što najčešće uključuje promjenu organizacijske kulture, jer bez toga to predstavlja polovično rješenje s upitnim dugotrajnim efektima. Preduvjet izgradnje novih komunikacijskih kanala je razumijevanje prirodnog tijeka informacija u poduzeću (njegove neformalne organizacije) i temeljnih vrijednosti utkanih u organizacijsku kulturu, a koje određuju način komuniciranja među zaposlenicima. Većom razinom iskorištavanja informacija prikupljenih od strane zaposlenika, izgrađuje se kvalitetnija osnova za donošenje odluka, a uključivanjem zaposlenika u proces odlučivanja povećava stupanj njihovog zadovoljstva na poslu. Na taj se način kreira organizacijska kultura u kojoj su zaposlenici potaknuti na učenje s ciljem boljeg razumijevanja okruženja u kojem poduzeće posluje i još kvalitetnijeg doprinosa njegovom strateškom pozicioniranju.”

U prvim dekadama 20. stoljeća dolazi do izražaja “bihevioralni pristup” u shvaćanju odnosa u poduzeću s ciljem povećanja njegove učinkovitosti. Buble (2000; 32) navodi niz istraživanja u svrhu razumijevanja ponašanja radnika na radnom mjestu. Prema tim proučavanjima, utvrđeno je da su “najvažniji faktor uspješnosti stav radnika prema zadatku i prema drugim radnicima u grupi s kojima radi. Stavovi su oblikovani u zavisnosti od uvjeta koji vladaju u grupi i u zavisnosti od osobina svoje ličnosti. U zavisnosti od tog stava, on će se ponašati na različite načine.”

U situacijama strateških promjena u poduzeću poput uvođenja nove organizacijske strukture, tehnologije, promjena lokacije i slično, u znatnoj mjeri može dovesti do promjena u ponašanju zaposlenih. To je već navedeno u Marušićevom istraživanju (2.1.3. Tehnologija i čovjek, ovog Rada), a slično navodi Raguž: “Vodstvo se često suočava s mogućnošću da zaposleni pruže otpor uvođenju promjena.”<sup>155</sup> Stoga se nameće kao nužnost upravljanja organizacijskom kulturom kako bi se unaprijedio radni kolektiv. U tome je značajna uloga i odjela u poduzećima koji se bave upravljanjem ljudskim resursima. Kompetencijama stručnjaka orga-

---

<sup>155</sup> Raguž, isto, str. 196

nizacijske kulture (instruktora, trenera), učvrstili bi je u stavovima, odnosno, ponašanju svih uposlenika. Slabo utvrđena organizacijska kultura negativno će utjecati na ostvarivanje ciljeva poduzeća, time na utvrđenu misiju i viziju, što dovoljno govori o nametnutim vrijednostima. Senge tvrdi, kako nametnuta vizija poduzeća, bez razvijene organizacijske kulture ostat će samo slovo na papiru.<sup>156</sup> Stoga je iznimno važno pridati jednaku pozornost upravljanju organizacijskom kulturom kao i svim ostalim procesima managementa u poduzeću. U tvrtkama u kojima se pridaje važnost njenom značaju i razvoju, može se upravljati i sa neformalnom kulturom u cilju unapređenja poslovanja i postizanja boljih poslovnih rezultata. Poduzeća koja su poznata u svijetu po inventivnosti, podupiru neformalnu organizacijsku kulturu omogućavajući zaposlenicima osjećaj nesputanosti. Radnici dolaze na posao u “neprikladnoj” odjeći, tijekom radnog vremena u poduzeću ponašaju se nekonvencionalno čime njihova nesputanost potiče kreiranje ideja, outputa po čemu su jedinstveni u odnosu na konkurenciju.

Žugaj i Brčić (2003.) naglašavaju isprepletenost organizacijske kulture s implementacijom poslovne strategije poduzeća. Tako navode razmišljanja Thompsona i Stricklanda koji je smatraju sastavnim dijelom strategije, odnosno njihovom uzročno-posljedičnom vezom što su definirali u pet upravljačkih aspekata strategijske implementacije:<sup>157</sup>

1. Izgradnja organizacije koja je sposobna ostvariti strategijski plan, što podrazumijeva:
  - ✧ razvoj organizacijske strukture za potporu strategiji,
  - ✧ oblikovanje i njegovanje sposobnosti na kojima se temelji strategija i
  - ✧ odabir ljudi za ključne položaje,
2. Alokacija i usmjeravanje resursa na strategijske ciljeve, što uključuje:
  - ✧ provjeru ima li svaki organizacijski dio odgovarajući budžet i program za ostvarivanje svog dijela strategijskog plana i
  - ✧ postavljanje pojedinaca i organizacijskih dijelova u položaj da zajedničkim snagama doprinesu ostvarivanju strategijskih ciljeva,
3. Koncentracija zajedničkih napora na odabrani strategijski plan pomoću:
  - ✧ motivacije pojedinaca i organizacijskih dijelova da doprinesu ostvarivanju strategije,
  - ✧ oblikovanja stvaralačke klime i **organizacijske kulture** kojom se podržava strategija,
  - ✧ promocije upravljanja na temelju rezultata i osjećaja za postizanje vrhunskih performansi

---

<sup>156</sup> Senge, isto, str. 21

<sup>157</sup> Žugaj, Brčić, isto. str. 232

- ✧ uspostavljanja uske veze između strukture nagrađivanja i strategije, odnosno postizanja ciljeva i zadataka.
4. Uspostavljanje unutarnjeg upravljačkog sustava za potporu, i to:
- ✧ provođenjem politike i postupaka koji su u funkciji ostvarivanja strategije,
  - ✧ generiranjem pravovremenih i točnih informacija važnih za strategiju,
  - ✧ institucionaliziranjem interne kontrole koja ima zadatak da drži organizaciju na strategijskom kursu i
  - ✧ uspostavljanjem zavisnosti između strategije i različitih putova da se nešto učini,
5. Izvršenje strategijskog vođenja, a naročito:
- ✧ vođenjem procesa uspostavljanja vrijednosti, **oblikovanjem kulture** i energičnim provođenjem strategije,
  - ✧ nastojanjem da organizacija bude inovativna, fleksibilna i adekvatna,
  - ✧ sudjelovanjem u glavnim bitkama za ostvarivanje strategije i održanjem konsenzusa i
  - ✧ iniciranjem korektivnih aktivnosti da bi se unaprijedilo izvršenje strategije.

Očita je povezanost organizacijske kulture sa strategijom poduzeća. Promjene u strategiji uvjetovat će promjene u kulturi, kao što njene negativne promjene štete provođenju strategije. Razlozi za promjenu organizacijske kulture mogu doći iz okoline ili unutar poduzeća. Vanjski mogu biti: socijalni, politički, kulturni, tehnološki ili tržišni, dok su unutarnji posljedice promjena u organizaciji, strategiji, poslovnoj politici, ciljevima, tehnologiji i međuljudskim odnosima (Žugaj, Brčić; 230). Promjene u organizacijskoj kulturi mogu biti proaktivne, uslijed promjena u poslovnoj strategiji poduzeća ili reaktivna kao posljedica niza okolnosti. Promjene bi trebale biti planski osmišljene, vođene od strane uprave poduzeća i uz provođenje kompetentnih stručnjaka. Alan Kennedy navodi nekoliko slučajeva u kojima bi se moralo pristupiti izmjenama organizacijske kulture poduzeća:<sup>158</sup>

- ako poduzeće ima strogo utvrđene vrijednosti koje se više ne uklapaju u dinamičnu okolinu,
- ako je djelatnost kojom se bavimo vrlo dinamična i strelovito se razvija,
- ako je naše poduzeće negdje oko prosjeka ili čak niže,
- ako naša organizacija upravo postaje jedna od najvećih i
- ako je naša organizacija mala, ali se razvija velikom brzinom.

<sup>158</sup> Žugaj, Brčić, isto, (citirano prema Cingula, 1992;501) str. 230



Ovim se situacijama može dodati i činjenica da je izgradnja održive organizacijske kulture dinamički, dugotrajan i složen proces. Scholz tvrdi da je potrebno 6 - 15 godina da bi se promijenila organizacijska kultura.<sup>159</sup>

Alpeza, nadalje navodi značaj organizacijske kulture u cilju ostvarivanja i zadržavanja konkurentne prednosti na tržištu. "Manageri pokušavaju pronaći način regrutacije i zadržavanja najboljih zaposlenika te kreiranja organizacijske strukture i kulture poduzeća u kojoj će oni pružiti svoj maksimalni doprinos" (Alpeza; 28). O važnosti "atmosfera" organizacijske kulture i drugih neopipljivih elemenata za privlačenje i zadržavanje najboljih zaposlenika u poduzeću, Alpeza navodi rezultate istraživanja koje je 2000. godine provela tvrtka McKinsey & Company na uzorku od 6900 managera iz 56 velikih i srednje velikih američkih tvrtki. Čak 89% ispitanika misli kako je u današnje vrijeme teže privući talentirane ljude nego je to bio slučaj tri godine ranije, dok 90% anketiranih smatra kako je talentirane zaposlenike danas teže zadržati u tvrtki. Većina najbolje osposobljenih ljudi koji započinju s radom, prema rezultatima ovog istraživanja, ističu važnost motivirajuće atmosfere i poduzetničke kulture temeljene na povjerenju i odnosu sa zaposlenicima, kao jednog od glavnih kriterija odabira poduzeća u kojima žele raditi. (Alpeza; 24)

Senge u svojoj "*Petoj disciplini*", (str. 21) govoreći o osobnom usavršavanju radnika kaže, kako mnoge tvrtke ne vode računa o razvoju svojih djelatnika koji, kao mladi stručnjaci, tek pridošli u poduzeće "ulaze u posao kao bistri, obrazovani, energični i puni snage i želje da daju svoj doprinos. U tridesetoj godini života, samo je nekolicina onih koji i dalje zdušno rade, puni elana, dok većina samo ispunjava radno vrijeme i čeka vikend da bi se bavili onim što žele." Govoreći o upravljanju intelektualnim kapitalom u svom "Priručniku", HGK ističe i značaj stvaranja i poticanja kulture učenja, rada, inovativnosti, učinkovite komunikacije i kooperacije te stalnog unapređivanja. Bez adekvatnog sustava motiviranja i nagrađivanja teško se mogu očekivati pomaci u željenom smjeru.

Douglas McGregor, u svojoj je knjizi "*The Human Side of Enterprise*" (1960.),<sup>160</sup> izučavajući ponašanje zaposlenih, postavio teoriju Y koju je suprotstavio tradicionalnoj teoriji X. Prema njegovim istraživanjima, "radnici su motivirani, željni mogućnosti razvoja, mogućnost preuzimanja odgovornosti i usmjeravanja svog ponašanja prema ciljevima organizacije." Zadatak je managementa, prema McGregoru, "omogućiti zaposlenima spoznaju i

<sup>159</sup> Žugaj, Brčić, citat prema Scholz (1987;86), str. 234.

<sup>160</sup> Buble, isto, str. 33

razvitak njihovih ljudskih svojstava stvarajući uvjete i metode rada kojima će ljudi najbolje ostvarivati svoje ciljeve, usmjeravajući svoje napore prema organizacijskim ciljevima.” U tom je cilju i istraživanje Williama Ouchia, koji je 1981. vodio razgovore s dvadesetak predstavnika velikih američkih tvrtki koje posluju u SAD i Japanu. Njihove je stavove uspoređivao sa stavovima rukovoditelja japanskih tvrtki. Rezultat tog istraživanja je njegova Teorija Z u kojoj je spojio najbolje elemente američkih i japanskih korporacija, ukazujući na važnost organizacijske kulture kao “ključne determinante organizacijske efektivnosti.

Tablica 3. Ouchi-ev “rad sustav” (engl. framework)

	<b>KULTURNA VRIJEDNOST</b>	<b>IZRAŽENA U TIPIČNO AMERIČKIM KOMPANIJAMA</b>	<b>IZRAŽENA U AMERIČKIM KOMPANIJAMA TIPA "Z"</b>	<b>IZRAŽENA U JAPANSKIM KOMPANIJAMA</b>
1.	Povjера zaposlenima	Kratkotrajno zaposlenje	Dugotrajno zaposlenje	Doživotno namještenje
2.	Vrednovanje	Brzo i kvantitativno	Sporo i kvalitetno	Sporo i kvalitetno
3.	Karijera	Ograničena	Umjereno specijalistički određena karijera	Nespecijalistički određena karijera (Vrlo dalekosežna)
4.	Kontrola	Izražena i formalna	Nepримjetna i neformalna	Nepримjetna i neformalna
5.	Donošenje odluka	Individualno	Grupno i koncensus u odlučivanju	Kolektivno odlučivanje
6.	Odgovornost	Individualna	Individualna	Kolektivna odgovornost
7.	Briga za ljude	Ograničena	Potpuna	Potpuna

Izvor: Žugaj, Miroslav; Brčić, Ruža (2003): “Management”, str. 220

U modelu se očituju različitosti dviju kultura, principa upravljanju poduzećima i daje nam naslutiti - zašto su japanska poduzeća u nadmoćnijem položaju, kako prema američkim, tako i poduzećima u ostatku svijeta, posebice Europi. Kako je naprijed navedeno, česti su slučajevi masovnog otpuštanja radnika u Europi i SAD, dok za takve slučajeve u japanskim poduzećima nemamo podataka. Najveći je razlog u tamošnjoj organizacijskoj kulturi u kojoj su zaposlenici “članovi obitelji korporacije”, razvijajući svijest o pripadnosti tom kolektivu. U europskim i američkim korporacijama čest je slučaj “iznajmitelja znanja”, tzv. “free lancera”, radnika koji ne žele pripadati kolektivu, već izvršiti određeni zadatak i poput vrhunskih sportaša - tražiti angažman u dotičnom poduzeću dok za to postoji njegov interes. Stoga nije ni čudna razina japanske produktivnosti, kao i racionalne uporabe sredstava kompanije.

Već je spomenut podatak kako radnici Toyote godišnje ponude 2 milijuna inovacija čime doprinose konkurentskom razvoju svoje korporacije. Porter spominje kako se danas prednost može jedino postići putem inovacija. Upravo je postojanje podupiruće organizacijske kulture inoviranju temelj za osiguravanje povoljnije budućnosti poduzeća. Adekvatni sustavi nagrađivanja inventivnih radnika koji su dio svakodnevnice, put su zadržavanju takvih pojedinaca, skupina u poduzeću i osiguravanja sigurnije budućnosti.

Grover i Davenport (2001.),<sup>161</sup> povezujući organizacijsku kulturu i upravljanje znanjem ističu da, “ako tvrtke žele opstati na tržištu, cjelokupni uspjeh u korištenju upravljanja znanjem za konkurentsku prednost implicira promjene u važnim aktivnostima poduzeća, kao što su strategija, procesi, kultura i ponašanje.” Poduzeća koja ustraju na tom putu razvijanja organizacijske kulture imaju veću vjerojatnost smanjivanja troškova poslovanja, odnosno bolje rezultate poslovanja. Analizirajući utjecaj organizacijske kulture na strateški razvoj poduzeća, Podrug ističe kako ona utječe na upravljanje znanjem na više načina, naglašavajući korelaciju između odnosa prema organizacijskom učenju i upravljanja znanjem. Istražujući dalje ovu temu, navodi razmišljanja Delonga i Faheya (2000.)<sup>162</sup> koji smatraju da organizacijska kultura utječe na upravljanje znanjem na četiri načina:

1. navodna kultura koja ukazuje na najvažniju vrstu znanja,
2. kultura u međuljudskim i organizacijskim odnosima kao posrednička varijabla,
3. kultura “postavlja scenu” za socijalnu interakciju (recipročno odnosu između članova organizacije),
4. kultura oblikuje nužne procese za moderno prikupljanje znanja i selekciju.

Prema tome, pojam organizacijske je kulture daleko važniji nego što se to možda danas u poduzećima smatra i ulaže u njen razvoj. Pukim definiranjem pravila ponašanja u poduzeću, organizacijska kultura nije utvrđena. Ona je dio vizije i misije, usklađena s ciljevima poduzeća za koju je poželjno da bude dio svakodnevnog ponašanja zaposlenika. Bit je pri tome da nije nametnuta već kao sastavni dio svakodnevnih radnih obaveza. Njen razvoj ne treba prepustiti slučaju već profesionalnim stručnjacima koji će je kontinuirano razvijati među uposlenicima kao dinamičku kategoriju.

---

<sup>161</sup> Citirano kod Podrug, isto, str. 92

<sup>162</sup> Isto

### 2. 3. 8. Upravljanje tehnološkim razvojem

Utjecaj tehnologije na konkurentnost poduzeća može se usporediti s vožnjom automobila. Do cilja se može stići posljednji vožnjom u prvoj brzini ili u petoj brzini i biti prvi. Pobjeda u Svjetskom kupu Formule 1 rezultat je dugotrajnog i mukotrpnog rada projektanata, tehničara i drugih stručnjaka na usavršavanju tehničkih kvaliteta vozila, vozača koji je dugi niz godina učio kako bi bio dio tog pobjedničkog tima. Analitičari i instruktori smanjit će mu nepotrebne pokrete tijekom utrke. Psiholozi, treneri i drugi će ga stručnjaci psihofizički pripremiti za utrku. Marketinški će eksperti valjanom politikom osigurati potrebne sponzore za financiranje tog skupog projekta. Potrebni su i stručnjaci koji će planirati cjelokupni proces od ideje do pobjede, manageri koji će to provesti u djelo. Pojednostavljeno - sve navedeno predstavlja proizvodni proces u poduzeću, njegovu tehnologiju i upravljanje tehnologijom.

Tehnološki je razvoj promijenio odnos managementa prema shvaćanju procesa istraživanja i razvoja. Američke su kompanije, posljednjih desetljeća 20. stoljeća, značajno gubile konkurentske prednosti u odnosu na japanske i europske korporacije. Istražujući razloge nepovoljnih okolnosti, tamošnji su znanstvenici utvrdili postojanje raskoraka između znanosti i tehnologije s jedne i poslovanja i managementa s druge strane. U tom je cilju stvoren TM - Tehnološki management, odnosno upravljanje tehnološkim razvojem kojemu je cilj povezivanje tehnoloških promjena i njihove primjene u praksi. Uvođenje TM-a dovelo je do bitnih promjena u američkom društvu na:

- **makro planu** (izmjene vladine politike, uvođenje TM-a kao znanstvene discipline u američke škole i fakultete),
- **mikro planu** (promjene u industrijskoj praksi)

Shodno tome, TM se može definirati kao multidisciplinarna kategorija koja povezuje znanost i tehnologiju s jedne i znanje i praksu managementa s druge strane:<sup>163</sup>

Multidisciplinarnost se TM-a ogleda u tome da povezuje tehnologiju, management, poslovnu praksu poduzeća, prirodne i društvene znanosti.

Prema TM-u, tehnologija je najutjecajniji faktor u stvaranju bogatstva, odnosno pokretanja

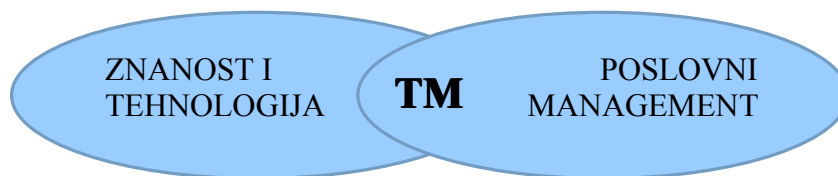
---

<sup>163</sup> Bagarić, str. 6

ekonomskog rasta. Stoga je neophodno upravljanje tehnologijom,, a to znači upravljanje sistemima za:<sup>164</sup>

- stvaranje tehnologije (istraživanje, pronalasci, razvoj),
- stjecanje tehnologije (nabava tehnologije),
- eksploataciju tehnologije (primjena u praksi),

Slika 12. TM kao veza znanosti i tehnologije i poslovnog managementa



Izvor: Bagarić: Management informacijskih tehnologija,

Stvaranje tehnologije samo po sebi nije korisno ukoliko se rezultati procesa, koji su doveli do novih tehnologija ne primjene u praksi. Govoreći o upravljanju tehnologijom, može se govoriti o upravljanju na makro (na razini države) i mikro nivou - poduzeće.

Država putem svojih institucija i odluka stvara tehnološku politiku - razvoj i primjenu tehnologija, te njihov višedimenzionalni utjecaj na društvo. TM u tvrtkama podrazumijeva skup organiziranih aktivnosti kojima je cilj planiranje, razvoj i primjena tehnologije u cilju izvršavanja strategijskih i operativnih ciljeva poduzeća. U današnjem poslovnom trenutku, kada se događaju kontinuirane inkrementalne tehnološke promjene, presudno je organizirano upravljanje tehnologijom u cilju postizanja, ponajprije opstanka poduzeća, a potom njegove povećane i održive konkurentnosti. Kod tehnološko-intenzivnih industrija, ova je problematika temelj upravljanja poduzećima.

Uloga TM je u postizanju efikasnosti i efektivnosti tehnologije u poduzeću. Pod efikasnošću podrazumijeva se ekonomična uporaba tehnologije i postizanje odgovarajuće produktivnosti, dok efektivnost tehnologije treba osigurati stvaranje proizvoda i usluga za koje postoji realna potražnja na tržištu. Između efikasnosti i efektivnosti postoji mogućnost konflikta jer efektivnija uporaba tehnologije može značiti i manju efektivnost i suprotno. Management poduzeća treba uspostaviti ravnotežu ovih uloga kako bi njihovom sinergijom poduzeće postiglo što bolje rezultate.

<sup>164</sup> Isto, str.

Tehnološki management navodi tehnologiju kao najutjecajniji faktor u postizanju ekonomskog razvitka. Međutim, suvremena je ekonomska znanost, kako je već navedeno, ustvrdila da je tehnologija značajan, ali ne i presudni faktor, pa bi slijepo slijeđenje inicijativa managera tehnologije moglo ozbiljno ugroziti opstojnost poduzeća u budućnosti.

### **2.3.9. Utvrđivanje smjernica strategije tehnološkog razvoja**

Strategija je tehnološkog razvoja pristup poduzeća razvoju i uporabi tehnologije i njenog utjecaja na lanac vrijednosti. Dio je ukupne strategije poduzeća u cilju održavanja i povećavanja konkurentske prednosti. Porter smatra da tehnološka strategija mora obuhvatiti tri široka pitanja:<sup>165</sup>

- koje tehnologije razvijati
- treba li tražiti tehnološko vodstvo u tim tehnologijama
- uloga licenciranja tehnologije

Pitanje je tehnološke strategije od ogromnog značaja za svaku kompaniju, jer će od izabrane tehnološke strategije, u najvećem dijelu ovisiti njena konkurentska strategija. Inovacije su najbolji mogući, održivi konkurentski odgovor poduzeća na izazove iz okoline. Njihov izvedbeni put kroz istraživanje i razvoj potrebno je uskladiti s generičkom strategijom koju je poduzeće odabralo. Porter razlikuje strategije tehnološkog razvoja usklađene s odabranom strategijom poduzeća: tehnološke promjene proizvoda i tehnološke promjene procesa.

#### **Tehnološke promjene proizvoda:**

- **troškovno vodstvo:** Razvoj proizvoda u svrhu smanjivanja troškova proizvoda smanjivanjem udjela materijala, olakšavanjem proizvodnje, pojednostavljanjem logističkih zahtjeva, itd.,
- **diferencijacija:** Razvoj proizvoda u svrhu unapređenja kvalitete, svojstava, sposobnosti isporuke ili troškova zamjene proizvoda,
- **fokusiranje na troškove:** Razvoj proizvoda u svrhu dizajniranja one razine učinkovitosti koja je dostatna za zadovoljavanje potreba ciljnog segmenta,

---

<sup>165</sup> Porter, Michael E.: "Konkurentska prednost", (2008.), Masmedia, Zagreb, str. 175.

- **fokusiranje na diferencijaciju:** Dizajn proizvoda sa svrhom uspješnog zadovoljavanja potreba pojedinog segmenta od konkurenata sa širim ciljnim segmentom.

### **Tehnološke promjene procesa:**

- **troškovno vodstvo:** Unapređenje procesa krivulje učenja u svrhu smanjivanja potrošnje materijala ili smanjivanja inputa radne snage. Razvoj procesa u svrhu unapređivanja ekonomije razmjera,
- **diferencijacija:** Razvoj procesa u svrhu podupiranja visoke tolerancije, većeg nadzora kvalitete, pouzdanijeg vremenskog planiranja, brže obrade narudžbi i drugih dimenzija koje povećavaju vrijednost za kupca,
- **fokusiranje na troškove:** Razvoj procesa u svrhu usklađivanja lanca vrijednosti s potrebama segmenta kako bi se smanjili troškovi usluživanja segmenta,
- **fokusiranje na diferencijaciju:** Razvoj procesa u svrhu usklađivanja vrijednosnog lanca s potrebama segmenta kako bi se povećala vrijednost za kupca.

Analiza tehnološkog lanca vrijednosti omogućit će uočavanje područja koja se mogu unaprijediti što će utjecati i na odabranu strategiju. Konkurentsku održivost podupirat će one tehnologije koje strateški utječu na troškove ili diferencijaciju, kao i eliminacija onih koje su kritične za konkurentsko poslovanje. Ključno je i pitanje daljnje uporabe postojeće ili njihova zamjena novim, učinkovitijim tehnologijama. Razvoj ICT-a značajno povećava efikasnost poslovnih procesa. “Sve što postoji na ovom svijetu rađa se, razvija i nestaje” - tvrdio je Marx u svom dijalektičkom materijalizmu, pa tako i tehnologija ima svoj životni ciklus koji ima tri faze: uvođenje, rast i zrelost. Kakva će biti praksa u budućnosti primjene novih tehnologija, ovisit će o sposobnosti managementa u predviđanju mogućih pravaca razvoja budućih tehnologija i njihove primjene u poslovnim procesima. Presudno je praćenje tehnološkog razvoja, inovacija i usklađivanje tog predviđanja s ostalim poslovnim projekcijama poduzeća u budućnosti. Upravo je primjer Akita Morite putokaz, kako se praćenjem inovacija postiže održiva konkurentska prednost koja ni do danas nije dostignuta od strane konkurencije.

Dvije su razine upravljanja tehnologijom - strategijska i operativna.<sup>166</sup> Dok je operativni management tehnologije usmjeren na upravljanje postojećim tehnologijama u poduzeću, strategijski podrazumijeva dugoročno planiranje i upravljanje tehnološkim promjenama u

---

<sup>166</sup> Lajović, str. 43

poduzeću, novim tehnologijama i inovacijama. Zadatak je strategijskog upravljanja tehnologijom i balansiranje između racionalizacije korištenja postojeće i potreba za novom. Četiri su načina budućeg upravljanja tehnologijom:<sup>167</sup>

- Primjena postojeće tehnologije;
- Poboljšanje postojeće tehnologije;
- Zamjena stare tehnologije novom;
- Uvođenje nove tehnologije ili nove sposobnosti.

Nepromišljena nabavka nove, skuplje tehnologije može ozbiljno ugroziti budućnost poduzeća. Kada će se zamijeniti postojeća tehnologija novom, ovisi o koordinaciji strategijskog i operativnog managementa tehnologije kojima je zajednički cilj - razvoj konkurentnosti poduzeća. Prije nabavke nove, poželjno je maksimalno racionalizirati uporabu postojeće tehnologije. Međutim, postoje industrije, poput proizvodnje RTV programa kada je nemoguća daljnja racionalizacija jer pravodobno neprihvatanje nove tehnologije stvorit će značajne gubitke u poslovanju, prema uvodu ovoga Rada. Odluka o nabavci ili primjeni određene tehnologije u poduzeću, Levi-Jakšić smatra, mora se temeljiti na uvažavanju slijedećih preduvjeta:<sup>168</sup>

1. Interni uvjeti - ljudi, oprema, infrastruktura poduzeća za I&R, financijski kapital, tehnološka znanja i sposobnosti,
2. Eksterni uvjeti - ljudi izvan poduzeća, financijski kapital i tehnička sredstva koja poduzeće može koristiti,
3. Tehnološke promjene u obliku novih tehnologija koje se mogu primjeniti u poduzeću na osnovi njihovih osobina: promjenljivost, raspoloživost, minimalna ulaganja, primjenljivost, univerzalnost, kompleksnost i znanstvena osnova,
4. Strateške vrijednosti - cost-benefit analiza postojeće i nove tehnologije.

Tehnološkom se strategijom određuje koje će tehnologije poduzeće zamijeniti novim, koje će zadržati i dalje usavršavati, te u kojim pravcima će razvijati i uvoditi nove tehnologije. Nove se tehnologije nabavljaju putem transfera tehnologije koji podrazumijeva različite oblike prijenosa, razmjene tehnološkog znanja od mjesta nastanka do neposrednih korisnika:<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup> Isto, str. 47

<sup>168</sup> Citirano kod Lajović, Vulić, str. 48

<sup>169</sup> Lajović, Vulić, str. 54



- a) Internog razvoja kroz vertikalni transfer tehnologije;
- b) Iz eksternih izvora kroz horizontalni transfer;
- c) Kombinirani transfer tehnologije.

**Vertikalni transfer tehnologije ili interni razvoj tehnologije** podrazumijeva vlastiti znanstveno - istraživački rad u dijelovima poduzeća, korporacije koji se bave I&R. Vlastitim inovacijskim radom, slijedeći faze tehnološke piramide, postiže se održiva konkurentna prednost ukoliko su rezultati toga rada daleko veći u odnosu na njegove troškove.

**Horizontalni transfer tehnologije** podrazumijeva nabavku nove tehnologije od drugog poduzeća, kao finalne proizvode temeljene na tuđem I&R-u. "Predmet je transfera tehnološko znanje koje se manifestira kao: znanje koje predstavlja naučno-tehnološku informaciju o novim pronalascima, tehničkim unapređenjima, proizvodnom iskustvu (know-how), proizvodnim procesima i metodama, proizvodima, materijalima, metodama organizacije i upravljanja, zatim opredmećeno znanje vezano za racionalnu uporabu i optimalno kombiniranje faktora proizvodnje (opreme, materijala, izvora energije), znanje koje se iskazuje kao umijeće korištenja nove tehnologije na radnom mjestu itd. (Lajović, Vulić; 55).

**Kombinirani je transfer tehnologije** najčešći oblik, kada poduzeća stječu osnovna predznanja o tehnologijama putem njene nabavke izvan poduzeća, a potom, njihovom primjenom ih prilagođava svojim potrebama i na osnovi svojih iskustava unapređuje ih. Japanci su poznati po "kopiranju" američke tehnologije i potom stjecanju današnjih pozicija.

Transfer tehnologije podrazumijeva:<sup>170</sup>

- Ugovore o dodjeljivanju, prijenosu i prodaji licenci (uključujući patente, inovatorske certifikate, modele proizvoda, industrijske konstrukcije, zaštitne oznake, servisna imena i trgovačka imena),
- Aranžmane koji predstavljaju davanje know-how i tehničkih ekspertiza u obliku studija o mogućnostima poduhvata, planova, shema, modela, uputstava, vodiča, formula, radnih ugovora, specifikacija koje uključuju tehničko, savjetodavno i rukovodeće ljudstvo i obuku ljudstva, kao i opremu za tu obuku,
- Aranžmane koji se odnose na davanje osnovnih ili detaljnih konstrukcija, instaliranje i rad pogona i opreme,

---

<sup>170</sup> Lajović, Vulić, isto

- Nabavljanje, davanje u zakup i druge oblike nabavki strojeva, opreme, poluproizvoda ili sirovina,
- Ugovore o industrijskoj i tehničkoj suradnji bilo koje vrste, uključujući ugovore i aranžmane „ključ u bravu“, međunarodno pod-ugovaranje, kao i davanje usluga u pogledu rukovođenja i marketinga.

Transfer se tehnologije vrši pomoću kanala transfera, a najvažniji su: uvoz opreme koji uključuje i kompletnu dokumentaciju, kupovina licenci, kupovina know-how, FDI, zajednička ulaganja, industrijska kooperacija, konzultantske usluge i dr.

Koje će tehnologije razvijati, ovisi o brojnim elementima. Nužna je analiza uloge tehnologije u lancu vrijednosti u kojem značajnu ulogu ima i međusobna interakcija više tehnologija. Njihovom kombinacijom mogu se postići značajna poboljšanja bez eventualnih značajnih ulaganja u nove. Porter navodi i značaj podtehnologija koje se također mogu unaprijediti i time učiniti poslovanje uspješnijim. Značajno je za neke tehnologije da se njihova primjena može dogoditi i nakon dužeg vremenskog razdoblja, poput izuma tranzistora ili pak elektromotora koji je tek nakon, gotovo pola stoljeća od njegovog nastanka, zaživio u stvarnosti. Njihovo je prepoznavanje, predviđanje budućeg razvoja iznimno važno kako bi management poduzeća pravilno odlučio, tamo gdje je moguće, koje će tehnologije razvijati.

Sljedeće pitanje pri utvrđivanju strategije poduzeća jest - hoće li poduzeće biti tehnološki vođa ili sljedbenik. Tehnološko vodstvo podrazumijeva da će poduzeće biti prvo pri uvođenju tehnoloških promjena razvijanjem djelatnosti I&R, inovacije što dovodi do značajnog povećanja potreba za financijskim kapitalom. Prednost tehnološkog vođe očituje se u spomenutom brendiranju kod kupaca, definiranju standarda tehnologije, tehnološke liderske pozicije na tržištu, diferencijaciji, boljoj konkurentskoj poziciji u odnosu na druge, extra profitu u razdoblju dok konkurencija ne ovlada tehnološkom inovacijom, ali i nižim troškovima zahvaljujući tehnološkim unapređenjima. Da bi postalo održivom konkurentskom prednošću, tehnološko vodstvo podrazumijeva stalno ulaganje u inovacije, znanstveno-istraživački rad. Velike će kompanije na taj način eliminirati one koji nisu u stanju pratiti tu utakmicu.

Tehnološki su sljedbenici poduzeća koja koriste iskustva tehnoloških lidera, uče na njihovim pogreškama prilagođavajući tehnologiju svojim specifičnostima u cilju boljeg zadovoljavanja potreba kupaca. Tehnološko vodstvo odabiru poduzeća koja odabiru strategiju diferencijacije,

dok sljedbenici odabiru troškovno vodstvo. Već je navedeno kako su japanske kompanije bile sljedbenici američkih tehnologija. Uprava je Toyote svojedobno priznala da je 1936. kopirala model kompanije Chrysler i da je motor uradila po uzoru na Chevrolet iz 1933. godine, da bi 2000. proizvela prvi hibridni model - Prius sa električnim i benzinskim motorom). Od sljedbenika postala je tehnološkim liderom. (Lajović, Vulić; 66)

Konačnim opredjeljenjem za jednu od ove dvije strategije, tvrdi Porter, poduzeće će utjecati i na smanjivanje troškova odnosno, povećavanja diferencijacije kako je to predočio u tablici 4.

Tablica 4. Tehnološko vodstvo i konkurentska prednost

	<b>TEHNOLOŠKO VODSTVO</b>	<b>TEHNOLOŠKO SLIJEĐENJE</b>
<b><i>Troškovna prednost</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Predvođenje najjeftinijeg dizajna proizvoda</li> <li>◆ Tvrtka je prva u kretanju prema dolje na krivulji učenja</li> <li>◆ Stvaranje jeftinih načina izvođenja vrijednosnih aktivnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Smanjenje troškova proizvoda ili vrijednosnih aktivnosti učenjem iz iskustva vođe</li> <li>◆ Izbjegavanje troškova istraživanja i razvoja kroz oponašanje</li> </ul>
<b><i>Diferencijacija</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Stvaranje jedinstvenog proizvoda koji povećava vrijednost za kupca</li> <li>◆ Inovacija u drugim aktivnostima u svrhu povećanja vrijednosti za kupca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Prilagođavanje proizvoda ili sustava dostave potrebama kupaca učeći iz iskustva vođe</li> </ul>

Izvor: Porter, Michael E. (2008): Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb, str. 179.

Porter, nadalje navodi, tri čimbenika koji su temelji odluke o tehnološkom vodstvu ili slijeđenju:

- održivost tehnološkog vodstva,
- prednosti tvrtke koja prva reagira,
- nedostaci tvrtke koja prva reagira

Održivost tehnološkog vodstva moguća je ukoliko konkurenti ne mogu kopirati tehnologiju ili ako se uvođenje inovacija provodi jednako brzo kao i konkurenti ili brže nego što oni mogu dostići. Održivost tehnološkog vodstva funkcija je:<sup>171</sup>

1. *Izvora tehnološke promjene.* Riječ je o tome odakle dolazi neka nova tehnologija - iz industrije ili izvan nje, od kupaca, dobavljača, nesrodnih tehnologija. Ukoliko dolazi izvan industrije, onda je teže održavanje vodstva jer se time uvodi ravnoteža među konkurentima.

<sup>171</sup> Porter, str. 180

2. *Prisustva ili odsustva održivih troškova ili prednosti diferencijacije* u aktivnosti tehnološkog razvoja. Ako tvrtka ima troškovnu ili diferencijacijsku prednost u ostvarivanju tehnološkog razvoja, tada će tehnološko vodstvo biti održivo. Time će tvrtka izbaciti iz igre konkurente koji to nisu u stanju postići.

3. *Relativne tehnološke vještine*. Posebnosti određenog konkurenta pojačat će njegove temeljne kompetencije. To mogu biti jedinstveni procesi poput japanskih kanban, kaizen ili sličnih, kvaliteta izrade proizvoda, upravljanje učenjem, organizacijska kultura i slično

4. *Stopa tehnološke raspršenosti*. Ukoliko konkurencija može lako postići slične tehnološke osobine, kopirati ili pak otkriti posebnosti tehnološkog vođe, tada je njihova pozicija ozbiljno ugrožena. Raspršenost se može suzbijati patentiranjem tehnologije i povezanih tehnologija, čuvanjem kao poslovne tajne, razvojem proizvoda i proizvodne opreme unutar organizacije, vertikalna integracija u ključne dijelove koji obuhvaćaju ili daju naslutiti tehnologiju kao i zadržavanje osoblja koje posjeduje značajne kompetencije što se provodi pravilnim upravljanjem ljudskih resursa.

Međutim, pozicija troškovnog vođe može biti ugrožena zbog niza razloga, međutim, dva su osnovna - troškova prevođenja i rizika da će se promijeniti uvjeti.

Troškovi prevođenja mogu biti znatni zbog: dobivanja regulatornih odobrenja, usklađivanja sa zakonodavstvom, podučavanja kupaca, razvijanje infrastrukture s područjima kao što su sredstva za servisiranje i obuka, razvijanje potrebnih inputa (sirovina, novih vrsta strojeva), ulaganje u razvoj komplementarnih proizvoda kao i visoki troškovi ranih inputa zbog oskudne ponude ili malog razmjera potreba. Osim toga, postoji opasnost promjena u potražnji, ponašanju kupaca, oponašanju od strane sljedbenika i drugo.

Treće je pitanje u vezi s tehnološkom strategijom licenciranja tehnologije. To podrazumijeva ustupanje svojih inovativnih tehnologija drugima. Predmet licenciranja mogu biti proizvodi u materijalnom obliku (poluproizvodi, gotovi proizvodi - strojevi ili potrošna dobra), te u nematerijalnom kao tehnološko znanje. Za njega je značajna njegova prenosivost i spoznaja da se vrijednost tehnološkog znanja ne troši uporabom, zbog čega se ne smatra potrošnom robom (Lajović, Vulić; 56). Licenciranjem vlastitih tehnologija, tvrtka ostvaruje značajnu financijsku dobit potrebnu za financiranje novih projekata I&R, ili je pak licenciranje jedna od osnovnih djelatnosti. BBC je tehnološki lider u RTV industriji. Svojim brojnim licencama ("Ples sa zvijezdama", "Zvijezde pjevaju", "Maestro", "Do posljednjeg zбора", "Top Gear", itd.) obogaćuje programe HRT-a i drugih RTV kuća u svijetu uprihodivši znatna novčana sre-

dstva. Međutim, “Coca-Cola” nikada neće otkriti postupak kojim se proizvodi najpoznatije bezalkoholno piće na svijetu, ili “Podravka”, tajnu svog najpoznatijeg proizvoda - “Vegeta”. Mnoge su tvrtke uništile svoju konkurentsku prednost zasnovanu na tehnologiji donošenjem slabe procjene o ustupanju vlastitih tehnologija licenciranjem drugima. Međutim, ukoliko tvrtka propusti mogućnost licenciranja vlastite tehnologije, drugi će to iskoristiti i ponuditi vlastitu tehnologiju drugim konkurentima. Pri tom će druga tvrtka ostvariti profit prodajom licenci drugima, dok će tvrtka-inovator ostati bez moguće zarade zbog pogrešne odluke managementa. Riječ je o vrlo “klizavom” području jer se tom odlukom mogu stvoriti konkurenti koji će ugroziti tržišnu poziciju ili se licenca jeftino ustupa drugima. Konačni razvoj događanja jest kao i kod vođe i sljedbenika. Korisnik licenci, do kojih je došao relativno povoljno, razvit će na osnovi kupljene svoju tehnologiju i time steći prednost u odnosu na poduzeće koje je prvo izvršilo licenciranje tehnologije.

Pri definiranju tehnološke strategije, management mora voditi računa i o odnosu tehnologije i organizacijske. Lajović, Vulić (str. 48) navode tri moguća načina:

1. **„Technology push“** koji daje prednost novim tehnologijama koje će same po sebi osigurati sve ostalo - konkurentnost, tržišno poslovanje, poslovni uspjeh.
2. **„Market-pull“** daje prednost tržištu - kupcima i njihovim sklonostima, koje će svojim zakonitostima ukazati koje se tehnologije trebaju primjenjivati u poslovnim procesima
3. **„Strategy pull“** je u stvari kombinacija pozitivnih značajki prva dva pristupa usklađen sa principima strateškog managementa uvažavajući interne i eksterne varijable.

U tehnološki intezivnim industrijama, poput ICT, gdje se svakodnevno događaju značajne promjene, upitno je definiranje strategije, neki je smatraju nemogućom. Naprotiv, strategija postaje još važnija u čemu joj veliku pomoć pružaju utvrđeni kontingencijski planovi. Općenito, poželjno je da svako poduzeće ima plan za slučajne promjene - “Što ako?” Kako djelovati u nepredvidivim okolnostima. Rothaermel<sup>172</sup> navodi primjer Microsofta primjenjujući utvrđeni strategijski proces koji je u isto vrijeme formaliziran, ali decentraliziran i fleksibilan. Formaliziran u smislu korištenja standardnih financijskih podataka u svrhu planiranja potrebnog budžeta za slijedeću poslovnu godinu i kontrola učinjenih performansi managementa u odnosu na planirano.

---

<sup>172</sup> Rothaermel, Frank T.: Technological Innovation: Generating Economic Results Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, Vol. 18, Edited by: Gary D. Libecap, Marie C. Thursby Copyright 2008 by Elsevier Ltd.; Chapter 7 Competitive advantage in technology intensive industries - Frank T. Rothaermel (pp. 201 - 225):

Decentralizirano je u smislu da mnoge inicijative dolaze iz nižih razina organizacije, pa su tako primjerice, kako navodi, strateške inicijative, poput Internet Explorera, ili Xbox-a, došle iz srednje razine managementa.

Fleksibilno je jer su svi manageri svjesni da su elementi strateškog plana u svakom trenutku podložni izmjenama zbog nepredviđenih okolnosti koje se mogu svakodnevno očekivati. Ključno je planiranje scenarija “Što ako”, kao organizacijskog odgovora na izazove u tehnološki intezivnim industrijama. Rothaermel smatra da se u takvim industrijama održiva konkurentska prednost može ostvariti samo kroz stalni proces inovacija, stalnim uvođenjem novih proizvoda i usluga. Time se stvara veća vrijednost za kupce, u čemu je bit inovacija. “Stalnim inovacijama stvara se mogućnost tzv. Schumpeterske rente na temelju privremenog monopola. Koliko će takvu konkurentsku prednost poduzeće iskoristavati ovisi o brzini prilagodbe konkurenata i njihovoj imitaciji koja je određena tehnološkim i inženjering poteškoćama temeljne inovacije.” (Rothaermel; 224)

Nove tehnologije stvaraju pred poduzeća nove izazove, pa tomu treba prilagoditi i organizacijsku strukturu koja će maksimalno iskoristiti njihove prednosti, kao i poticanje inovacija. Na koji će se to način učiniti, ovisi o specifičnostima industrije u kojoj poduzeće posluje kao i preferencijama managementa.

Na osnovi izrečenih pretpostavki, management se konačno mora odlučiti koju će tehnološku strategiju provesti kako bi pomoću tehnologije povećali i učvrstili svoju konkurentsku održivost. Porter navodi slijedeće korake u njenom definiranju:<sup>173</sup>

**1. *Identificirati svaku pojedinu tehnologiju i podtehnologiju u lancu vrijednosti.*** Svaka vrijednosna aktivnost uključuje jednu ili više tehnologija. Polazište u utvrđivanju tehnološke strategije jest identificiranje svih tehnologija i podtehnologija - čak i najobičnijih koje koriste tvrtka, ili njeni konkurenti. Osim toga, treba utvrditi tehnologije koje u svojim lancima vrijednosti koriste njeni dobavljači i kupci, zbog njihove međusobne interakcije.

**2. *Identificirati potencijalno relevantne tehnologije u drugim industrijama,*** kao i one koje su u fazama razvoja. Tehnologije koje se, kao što se to često događa, razvijaju izvan industrije, mogu biti izvor diskontinualne promjene i poremećaja konkurentnosti u industriji. Svaka se vrijednosna aktivnost mora ispitati kako bi se vidjelo - postoje li eksterne tehnologije koje bi se mogle primijeniti. Uvijek je nužno detaljno proučiti informacijske sustave, nove

---

<sup>173</sup> Porter, str. 193

materijale i elektroniku zbog njihovog revolucionarnog učinka na stvaranje novih tehnologija, ili omogućavanje novih kombinacija postojećih tehnologija.

**3. Odrediti vjerojatni smjer promjene ključnih tehnologija.** Tvrtka mora procijeniti vjerojatni smjer tehnoloških promjena u svim vrijednosnim aktivnostima i u lancima vrijednosti kupaca i dobavljača, uključujući tehnologije čiji izvori nisu povezani sa njenom industrijom. Nijedna se tehnologija ne smije smatrati zreloom. Moguće je, naime, da se njene podtehnologije mijenjaju, ili da je zrelost samo znak da se ne ulažu dovoljni naponi u tehnološke inovacije .

**4. Odrediti koje su tehnologije i moguće tehnološke promjene najznačajnije za konkurentsku prednost i industrijsku strukturu.** Nisu sve tehnologije u lancu vrijednosti podjednako značajne za konkurentnost. Ključne su tehnološke promjene one koje zadovoljavaju četiri, poznata zahtjeva:

- Same po sebi stvaraju održivu konkurentsku prednost,
- Preusmjeravaju generatore troškova ili jedinstvenosti u korist tvrtke,
- Dovode do prednosti tvrtke predvodnika,
- Unapređuju strukturu cijele privredne grane ili segmenta.

Tvrtka mora izdvojiti te tehnologije i razumjeti njihov utjecaj na troškove, diferencijaciju ili strukturu industrije. Među najvažnije spadaju tehnologija dobavljača i tehnologija kupaca. Ključne su one tehnologije koje najviše utječu na troškove ili diferencijaciju, te na održivost tehnološkog vodstva.

**5. Procijeniti relativne sposobnosti tvrtke u važnim tehnologijama i troškovima unapređivanja.** Tvrtka mora biti svjesna svoje relativne snage u odnosu na najvažnije tehnologije, kao što mora realno procijeniti svoju sposobnost u slijeđenju tehnoloških promjena.

**6. Odabrati tehnološku strategiju koja podupire cjelokupnu konkurentsku strategiju tvrtke, obuhvativši pri tom sve važne tehnologije.** Tehnološka strategija mora poduprijeti konkurentsku prednost koju tvrtka želi steći i održati. Najvažnije su one tehnologije, za konkurentsku prednost, kojima tvrtka održava svoje vodstvo, one u kojima su pokretači troškova ili diferencijacije usmjereni u njihovu korist ili one koje će prerasti u predvodničke prednosti.

Tehnološka bi strategija tvrtke trebala uključiti slijedeće:

- ✧ Rangiranje projekata I&R ovisno o njihovoj važnosti za konkurentsku prednost. Nijedan projekt ne bi smio biti odobren bez pokazivanja njegovog učinka na troškove i/ili diferencijaciju.
- ✧ Odabir tehnološkog vodstva ili slijeđenja u važnim tehnologijama.
- ✧ Poslovna politika licenciranja, kojom se poboljšava cjelokupna konkurentska pozicija, a koja nije samo odraz kratkoročnih pritisaka na profit.
- ✧ Sredstva za stjecanje potrebne tehnologije iz vanjskih izvora, ukoliko je potrebno, pomoću licenci, ili na neki drugi način.

**7. Podupiranje tehnoloških strategija poslovnih jedinica na korporativnoj razini.** Premda je tehnologija u krajnjoj liniji povezana s pojedinačnim poslovnim jedinicama, diverzificirana tvrtka može imati dvije ključne uloge u jačanju svog cjelokupnog tehnološkog položaja:

- ✧ pružanje potpore u tehnologijama nadziranja koje imaju mogući učinak na poslovne jedinice
- ✧ pronalaženje, iskorištavanje i stvaranje tehnoloških međusobnih odnosa između poslovnih jedinica

Slijedeći konkretni postupci na korporativnoj, sektorskoj ili grupnoj razini mogu ojačati cjelokupnu tehnološku poziciju tvrtke:

- ✧ Identificirati temeljne korporativne tehnologije koje utječu na mnoge poslovne jedinice.
- ✧ Osigurati provođenje aktivnih i koordiniranih istraživanja, te protok tehnologije među poslovnim jedinicama
- ✧ Financirati korporativna istraživanja u važnim tehnologijama kako bi se stvorila kritična masa znanja i ljudi.
- ✧ Koristiti akvizicije ili zajednička ulaganja kako bi se u tvrtku uvele nove, ili unaprijedile postojeće tehnološke vještine.

Može se zaključiti da se uloga tehnologije u utvrđivanju poslovne strategije može promatrati kao polazna strategija i osnovica za utvrđivanje strateških opredjeljenja pred čijim se odabirom tvrtka nalazi, i kao značajno sredstvo (resurs), pomoću kojih se poslovna strategija sprovodi. Pravilan tehnološki odabir znatno utječe na opstojnost poduzeća čija se strategija mora usklađivati sa strategijom poduzeća kao njenim sastavnim dijelom.





### **3. HRT KAO JAVNI MEDIJSKI SERVIS RH I SPOSOBNOST ZADOVOLJAVANJA POTREBA GRAĐANA RH**

#### **3.1. HRT - javni medijski servis građana RH**

Kada se govori o državnoj radio-televizijskoj kući, onda se u javnosti uglavnom govori o televiziji<sup>174</sup> zbog znatno većeg udjela u ljudstvu, troškovima, ali i prihodima. Nekadašnje, poznato lice HRT-a, Damir Matković navodi u svojoj knjizi *“Televizija - igračka našeg stoljeća”*, da je televizija u načelu poduzeće srednje veličine, a europske javne televizije (RTV kuće) najčešće imaju od 1.000 do 3.000 zaposlenika.<sup>175</sup> Također naglašava da je riječ o iznimno skupoj organizaciji s udjelom troškova proizvodnje programa od 70% i u kojoj 2/3 zaposlenih čini tehničko osoblje. Takvi trendovi u poslovanju stvaraju velike gubitke javnih RTV kuća, koje su zbog toga tijekom 1990' smanjivale broj uposlenika. Prema Matkoviću, značaj je televizije uporaba brojne, skupe tehnike, koja brzo zastarijeva, a uvođenje novih tehnologija ne predstavlja osjetno povećanje proizvodnosti rada. Međutim, treba reći da je knjiga nastala davno prije razvoja multimedije koja ga po tom pitanju demantira. Funkcioniranje televizije opisuje načelom “inverzivne ekonomije: veće ulaganje u program ne znači ni veću proizvodnju ni veću zaradu. Za njega je veća proizvodnja samo još veći trošak. Financiranje se vrši na tri načina (str. 103):

1. taksa na posjedovanje prijemnika (pretplata),
2. televizijsko oglašavanje (propagandni program),
3. subvencijama iz državnog proračuna

Kao i kod brojnih europskih zemalja, mješoviti je model i u Hrvatskoj - 75% prihoda HRT osigurava pretplatom u svrhu proizvodnje nekomercijalnih sadržaja od javnog interesa RH. Time javne RTV kuće opravdavaju svoje postojanje, pretvorene većinom u dio nacionalnog identiteta pojedinog naroda. Kako je riječ o “skupim igračkama” (Matković), države strogo nadziru poslovanje RTV kuća, a parlamentima su izravno odgovorne njihove uprave.

Hrvatska radiotelevizija, odnosno, nekadašnja Radio-televizija Zagreb, u svojoj je bogatoj

---

<sup>174</sup> Kada je svojedobno, zbog programskih obaveza, Hrvatska televizija prekinula prijenos sjednice Hrvatskog sabora, mnogi su zastupnici prosvjedovali zbog toga. Na objašnjenje s HRT-a da je prijenos i dalje bio na Hrvatskom radiju, odgovorili su kako to nije isto, jer je njima bitna Televizija

<sup>175</sup> Matković, Damir (1995): *Televizija igračka našeg stoljeća*, AGM Zagreb, str. 83

prošlosti ostavila velike tragove, ne samo u hrvatskom društvu. Brojni su uspjesi RTZ-a, čije su radnike naročito krasile vrline profesionalizma: televizijske serije Malo misto, Velo misto, Prosjaci i sinovi, Gruntovčani, Kapelski kresovi i brojne druge serije i emisije. RTZ je prva krenula u svakodnevno emitiranje TV Dnevnika, Programa plus, veliki broj izravnih festivalskih prijenosa kao i prijenosa drugog karaktera. U svijesti svakog stanovnika tadašnje države bile su “zvijezde” ili kako bi se danas kazalo - brendovi RTV Zagreb: Gordana Bonetti, Anton Marti, Oliver Mlakar, Mladen Delić, Milka Babović, Ljubo Jelčić, Helga Vlahović, Jasmina Nikić i brojni drugi. Gledala se “Kviskoteka”, “Jadranski susreti” i druge emisije kao izvorni proizvodi RTZ-a. U tadašnjim se medijima govorilo isključivo o njihovim iznimnim profesionalnim kvalitetama. RTZ je u svijesti jugoslavenskih građana bila sinonim za profesionalizam, inovativnost,<sup>176</sup> objektivnost, Kuća kojoj se iznimno vjerovalo.

RTZ je 1990. organizirao “Pjesmu Eurovizije” u Zagrebu, odabran je da sa svojom tehnikom i ljudstvom bude službeni televizijski operater tijekom Samita nesvrstanih u ljeto 1976. u Colombu, na Šri Lanki. Potom je uspješno odrađen MIS ‘79 u Splitu, pa veći dio Zimskih olimpijskih igara u Sarajevu, u veljači 1984. godine, Univerzijada u Zagrebu 1987. itd. U vrijeme Domovinskog rata, preimenovana u međuvremenu u HRT, bila je stup obrane, pružajući utjehu i radost napaćenom narodu. Uništeni su brojni odašiljači koji su tada bili u sustavu HRT-a. To nije spriječilo djelatnike u profesionalnom obavljanju svojih obaveza, iskazujući pri tom domoljublje i čovječnost, riskirajući svoje živote. Sedmorica su novinara, snimatelja i drugih zaposlenika radija i televizije izgubili živote izvještavajući s bojišnica.

Boreći se za istinu, s mikrofonima i kamerama u rukama poginuli su HRT-ovci: Žarko Kaić, Gordan Lederer, Đuro Podboj, Nikola Stojanac, Željko Ružičić, Branimir Polovina i Siniša Glavašević.<sup>177</sup>

Demokratizacijom društva i osnivanjem privatnih RTV kuća na temeljima marketinškog prihoda, znatno je umanjena nekadašnja, neprikosnovena pozicija HRT-a, nasljednice RTV Zagreb. Odlukom Hrvatskog sabora, preimenovana je u Hrvatska radiotelevizija u lipnju 1990. Time je započeo put preoblikovanja najjače hrvatske medijske kuće u s ciljem stvaranja nacionalne radio-televizije na demokratskim temeljima, bez kontrole od strane političkih stranaka, moćnih pojedinaca, ali kontrolirana od strane državnih i unutarnjih tijela koji će

<sup>176</sup> Tehnika Radio Splita primjerice, 1970. proizvela je tonski pult prema inovativnim idejama tadašnjeg šefa tehnike Narcisa Šarića koji ima niz prijavljenih međunarodnih patenata. Kada je dovršen, pult je bio u pogonu do sredine 1980’, karakteristikama boljim nego što su to bili službeni EBU tehnički zahtjevi toga doba.

<sup>177</sup> <http://www.hrt.hr/povijest/povijest-hrt-a-2>

provoditi programsku politiku na zadovoljstvo brojnih građana RH. Činjenica je, da je u prošlosti ta Kuća, naročito nakon Drugog svjetskog rata, kontrolirana od tadašnjih političkih struktura, pojedinaca u cilju “viših društvenih interesa”.<sup>178</sup> Taj je trend nastavljen u samostalnoj RH, posebice za vrijeme Domovinskog rata, kada je HRT korišten u ratne svrhe narušavajući svoj profesionalni kredibilitet. Tadašnja je politička struktura imala znatni upliv, ne samo u programsku politiku - zapošljavajući “svoje ljude” kako bi lakše nadzirali HRT. To je, dovelo i do pada kvalitete programskih sadržaja, posebice na Televiziji koja im je bila zanimljivija. U to je vrijeme došlo do uklanjanja “nepodobnih kadrova”. Među njima su bili i oni koji su u prošlosti predstavljali brendove RTV Zagreb. Ugled HRT-a dodatno je, kontinuirano, narušavan stalnim novinskim člancima o internim aferama, a akteri su tih afera u svojim intervjuima javno blatili svoju Kuću.

Demokratizacija medijskog tržišta, potpomognuta tehnološkim razvojem, stvorila je i negativne trendove u toj djelatnosti. Publika željna senzacionalizma stvara instant zvijezde, mediji povećavaju udio takvih sadržaja u svojim programima dajući popriličan značaj osobama i događajima koji spadaju u domenu “žutog tiska”. Zbog toga HRT, koji mora poštivati zakonske odredbe svog rada, naročito u krizno doba, gubi na značaju. Privatni mediji osvajaju sve veći broj gledatelja ili slušatelja. Često i podilaženjem, emitiranjem u programu sadržaja upitne kvalitete koju publika traži. Popularni novinari, ali i druge osobe koje te kuće angažiraju u svojim programima, svojom nestručnošću, neznanjem, narušavaju temelj hrvatskog naroda - hrvatski jezik. U nacionalnim se TV programima ne govori književnim jezikom, posebice u privatnim medijima. Sve je veći upliv riječi, naročito iz engleskog jezika u svakodnevni medijski govor što dovodi do velikih opasnosti po kulturu hrvatskog naroda. Nažalost, HRT je u cilju odgovora na jačanje privatnih medija ponekad provodio sličnu politiku. Istodobno su sve veće kritike na RTV pretplatu kao izvora financiranja HRT-a. Tehnološke promjene u proizvodnji i emitiranju RTV signala, s jedne su strane pojeftinili potrebnu tehnologiju, a s druge strane učinile je nedostupnom. To se naročito odnosi na profesionalnu HDTV opremu koju je HRT nabavio tek tijekom 2014. godine.

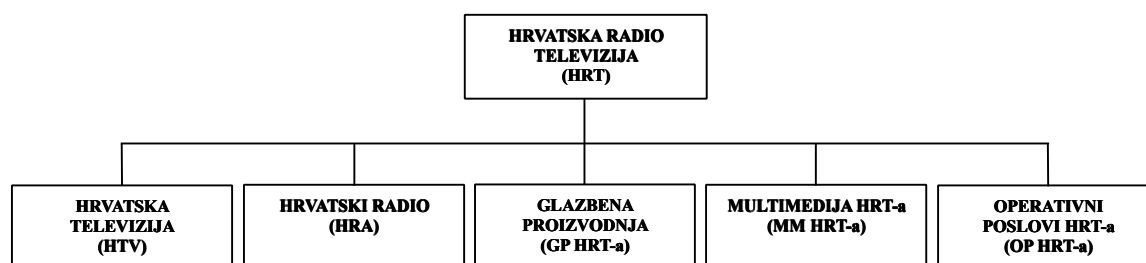
Premda je HRT u svjetskom vrhu gledanosti, kada se vrši usporedba s drugim RTV kućama u sličnom statusu, padom utjecaja u hrvatskom društvu dovelo je do pada gledanosti i slušanosti njihovih programa. Bilježen je višegodišnji poslovni gubitak, višak zaposlenih na jednoj

---

<sup>178</sup> Šalković, Hrvoje (2000): Hrvatska televizija u transformaciji prema modelu javne televizije – iluzija ili realnost?, Medij. istraž. (god. 6, br. 1), Stručni rad

strani, a manjak u određenim područjima. U najkritičnijem je razdoblju za poslovanje, HRT bio bez Uprave koja je mogla izvršiti strateške promjene. Uočavana je neučinkovitost u poslovanju što je “omogućavala” neadekvatna organizacijska struktura. Temeljena na klasičnoj funkcijskoj postavi potpomogla je loše poslovanje, kako je to predstavljeno na slici:

Slika 13: Organizacijska struktura HRT-a do restrukturiranja 2013. godine



Izvor: HRT (2013): Program restrukturiranja HRT-a do 2017.

Vlada RH, potaknula je, donošenjem novog Zakona o HRT-u, promjene koje je potvrdio Hrvatski sabor u listopadu 2012. Tada je za Glavnog ravnatelja HRT-a imenovao Gorana Radmana, nekadašnjeg direktora Televizije Zagreb,<sup>179</sup> koji je Vladi predstavio svoj program restrukturiranja HRT-a do 2017. i pretvaranja u istinski javni medijski servis građana RH. Goran Radman, ujedno je član Nacionalnog vijeća za konkurentnost RH.

Hrvatska je radiotelevizija dio europske kulturne stečevine javnih medijskih servisa osnovanih da bi služili društvu, stvarali javno dobro i bili jamac razvoja demokratskog društva,<sup>180</sup> izjavio je Glavni ravnatelj HRT-a Goran Radman u ožujku 2013. prigodom predstavljanja predstojećeg procesa restrukturiranja djelatnicima HRT-a. To je ujedno dio utvrđene misije HRT-a kao javnog medijskog servisa RH: “Svojim kvalitetnim, vjerodostojnim i raznolikim programom i uslugama, Hrvatska radiotelevizija čuva i promiče europske vrijednosti i temeljna ljudska prava, nacionalne i kulturne vrijednosti, pridonosi stvaranju modernoga hrvatskog društva i svakom pojedincu pomaže da pronade svoje mjesto u današnjem okruženju.”<sup>181</sup> Poslovanje HRT-a utvrđeno je Zakonom o HRT-u u kojem su navedena programska načela rada kao javnog medijskog servisa RH<sup>182</sup>:

<sup>179</sup> Bio je posljednji ravnatelj prije demokratskih promjena. Tijekom njegovog upravljanja, RTZ je organizirao popularnu Pjesmu Eurovizije u Zagrebu, 5. svibnja 1990.

<sup>180</sup> Goran Radman - Pokrenimo promjene, HRT, 2013.

<sup>181</sup> Ugovor HRT-a i Vlade RH

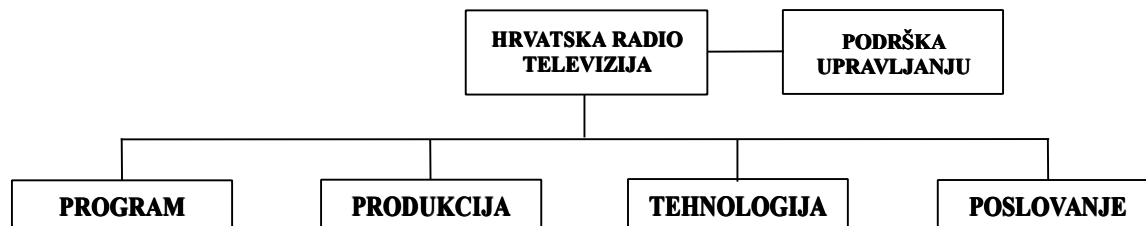
<sup>182</sup> Zakon o HRT-u, Narodne novine, br. 137, 2010.

**Članak 5** - u svojim programima mora zadovoljiti interese javnosti na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini te osigurati odgovarajuću zastupljenost informativnoga, umjetničkog, kulturnog, obrazovnog, dječjeg, zabavnog, sportskog i drugog sadržaja sukladno ovom Zakonu.

**Članak 6** - promicati nacionalne interese, pridonositi poštivanju i promicanju temeljnih ljudskih prava i sloboda, domoljublju, toleranciji, razumijevanju i poštivanju različitosti, demokratskih vrednota i institucija, civilnog društva, te unapređenju kulture javnoga dijaloga, poštivati privatnost, dostojanstvo, ugled i čast čovjeka i temeljna prava i slobode drugih, a osobito djece i mladih, kao i starijih i nemoćnih osoba.

Proces preoblikovanja HRT-a započet je u ožujku 2013. prvom fazom restrukturiranja. Slijedećih je mjeseci završen njen tehnički dio - HRT je organiziran prema novoj organizacijskoj strukturi koja je, uvjetovana tehnološkim promjenama, odraz multimedijske usmjerenosti svog poslovanja u budućem razdoblju.

Slika 14. Suvremena multimedijalna organizacijska struktura HRT-a nakon restrukturiranja



Izvor: HRT (2013): Program restrukturiranja HRT-a do 2017.

Od funkcijske organizacijske strukture, prešlo se na funkcionalnu koja bi trebala dati kvalitetni odgovor na izazove suvremenog medijskog tržišta temeljenog na tehnološkim promjenama. Naglasak je na mobilnosti, Internetu, upravo na temeljima, koje je nekoliko godina ranije, naglasio Negroponte na predavanju u Zagrebu. HRT je pri tom kasnio u uvođenju tih tehnoloških inovacija.

Brojni su primjeri tehnološkog kašnjenja u konkurentskom odgovoru poduzeća, pa se može kazati kako bi se ovo kašnjenje moglo iskoristiti. Primjer je talijanski RAI, koji je među posljednjima uveo emitiranje programa u boji - ekvivalent tehnološkog TV iskoraka HDTV-u. To su tijekom 1970' iskoristili u TV Koper, koja je bila dio tadašnje RTV Ljubljana. Zahva-

ljujući zanimanju talijanskih gledatelja za emitiranje programa u boji, signal te tv postaje reemitiran je čak do Milana, postavši među najgledanijim TV programima u Italiji. Tek je 1. veljače 1977. RAI započeo sa stalnim emitiranjem programa u boji. Tadašnja je Televizija Zagreb to uradila dvije godine ranije. Također valja podsjetiti kako je Televizija Zagreb započela s eksperimentalnim emitiranjem programa u boji još 1968. RAI je to započeo tek 1972. Međutim, RAI je u međuvremenu kontinuirano pratio tehnološki razvoj, a njihovi su prijenosi sanremskog festivala talijanske kancone pravi tv spektakli. Danas, RAI emitira 15 TV kanala i 7 radijskih, a u ponudi je i najnovije tehnološko čudo - 3D.<sup>183</sup> Nekoliko ih je proteklih godina ugašeno. Na iznimno bogatom talijanskom medijskom nebu, RAI se bori od 1974. sa privatnim RTV kućama među kojima su najjače TV postaje bivšeg talijanskog premijera Berlusconijsa, osvajajući 33,8 posto korisnika. Kasneći s uvođenjem nove tehnologije, HRT je stvorio dodatni gubitak. Veći dio opreme, koji je bio u funkciji do kraja 2014., nažalost, nije upotrebljiv, odnosno, mogao se prodati manjim tv kućama i tako ublažiti investiciju od 200 milijuna kuna, koliko je planirano utrošiti u tehnološku obnovu. Procesom restrukturiranja došlo je do integracije nekadašnjih radnih jedinica: Radija, Televizije i Glazbene proizvodnje u jedinstvenu programsku i proizvodnu cjelinu koja bi trebala omogućiti racionalnije i učinkovitije upravljanje resursima. Ciljevi su nove organizacijske strukture:<sup>184</sup>

**HRT** - Funkcionalno integrirana multimedijaska organizacija

**HRT** - Odvojene uređivačke od produkcijskih funkcija

**HRT** - Jedinstven informativni medijski servis

**HRT** - Digitalizirani arhivi, proizvodni i poslovni procesi

**HRT** - Financijska konsolidacija

**HRT** - Interno tržište

**HRT** - Učinkovito, transparentno i efikasno poslovanje

**HRT** - Dinamičan programski, kadrovski i tehnološki razvoj

**HRT** - Visoka društvena vrijednost i odgovornost

Nakon promjena HRT bi trebao provoditi slijedeće smjernice:<sup>185</sup>

**HRT** - "Publika" postaje aktivan korisnik i interaktivan suradnik

---

<sup>183</sup> en.m.wikipedia.org/wiki/RAI

<sup>184</sup> Radman, isto

<sup>185</sup> Isto

**HRT** - Profesionalna tradicija kvalitete u novom medijskom okruženju

**HRT** - Stvaranje medijskih dobara trajne kulturne vrijednosti

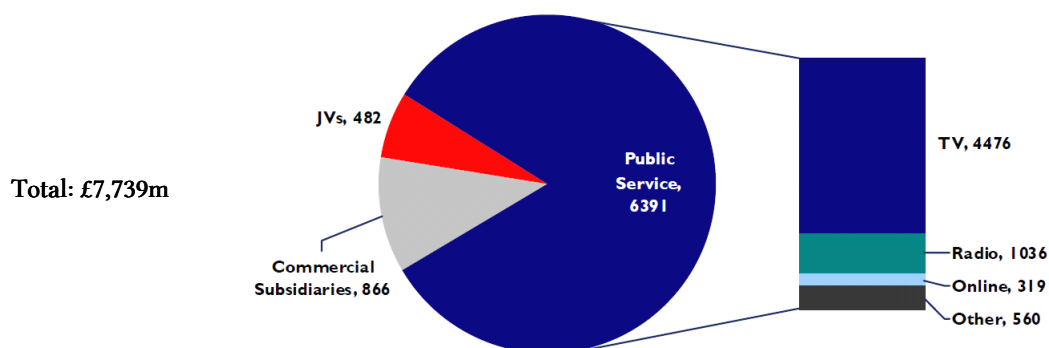
**HRT** - Promicanje pozitivnih društvenih vrijednosti

**HRT** - U funkciji blagostanja društva i pojedinca

**HRT** - Povjerenje u javni servis i otvorenost javnosti

HRT ima značajnu ulogu u razvoju brojnih društvenih vrijednosti Republike Hrvatske. Na godišnjoj se razini izdvajaju značajna sredstva kojima se financira rad drugih državnih tijela iz ove domene - Hrvatskog audiovizualnog centra ili Fonda za poticanje pluralizma i raznovrsnosti elektroničkih medija. “HRT izravno ili neizravno angažira veliki broj umjetnika, autora i izvođača. Primjerice, u 2012. HRT je izravno angažirao 2.125 autora odnosno 2.485 izvođača. Izdvajanjem 2% iz dijela ukupnog godišnjega bruto-prihoda ostvarenog obavljanjem audiovizualne djelatnosti (Zakon o audiovizualnoj djelatnosti, Narodne novine br. 90/11) te osiguravanjem najmanje 15% svojega godišnjeg programskog proračuna za nabavu europskih djela od neovisnih proizvođača (Zakon o HRT-u, čl. 11), HRT neizravno angažira i omogućava djelovanje znatnom broju književnih, likovnih, kazališnih, filmskih, estradnih i drugih kreativnih pojedinaca, poduzetnika i institucija. Svojim najavljuvanjem, izvješćivanjem i analizama kulturnih događaja i djela HRT potiče cjelokupnu javnost na posjećivanje tih događaja, nabavu i stvaranje djela a time i na razvoj cjelokupne kulturne djelatnosti i nacionalne kulture uopće.”<sup>186</sup> Medijski lider, BBC, u svojem je “BBC Strategy Review”<sup>187</sup> naveo kako je značajan utjecaj te Kuće na britansku ekonomiju. Izračunato je da je BBC 2008./2009. sudjelovao sa 7,7 milijardi britanskih funti generirajući više od dvije funte ekonomske vrijednosti za funtu pretplate.

Slika 15. Bruto dodana vrijednost BBC-a



Izvor: BBC Strategy Review, Ožujak 2010. str. 53

<sup>186</sup> HRT - Program restrukturiranja HRT-a koji je Vlada RH prihvatila

<sup>187</sup> BBC, Ožujak 2010.



Veliki dio tog iznosa pripada brojnim licencnim programima koji su popularni i u programima HRT-a ne navodeći megapopularne TV humorističke, kriminalističke serije, drame, dokumentarne filmove, serijale, itd. BBC stalno prati razvoj novih tehnologija i uvodi ih u svoj rad pojačavajući svoje medijsko liderstvo.

Tehnološki je razvoj od strateške važnosti za HRT. O tome ovisi njen opstanak. Vrhunski novinari, kamermani, snimatelji i ostalo kreativno osoblje, bez pravilnog tehnološkog razvoja Kuće, ne bi mogli kvalitetno izvršiti svoju društvenu funkciju kao javnog medijskog servisa. Koristeći brojne potencijale i prednosti, te stalnim tehnološkim usavršavanjem, ponovno bi postao medijski lider na području ovog dijela Europe, pa i šire. Očekivati je u budućnosti, da će HRT iskoristiti blagodati novih tehnologija, uprihođujući dodatnu zaradu i time još kvalitetnije obavljati svoje društvene zadaće kako bi dao doprinos razvoju hrvatskog društva.

Ove su promjene nastale nakon ukazanog povjerenja Hrvatskog sabora gospodinu Goranu Radmanu kao Glavnom ravnatelju HRT-a. Nordström i Ridderstråle, autori knjige “Funky business” postavljaju management vodstvo na središnje mjesto. Vodstvo i management su, prema njihovim tvrdnjama, važniji nego ikad. Ključni su za ostvarivanje konkurentske prednosti. Primjer CEO-a u američkoj kompaniji “General Electrics”, Jacka Welcha, dovoljno govori o tome - kako se i pravo vodstvo može smatrati izvorom konkurentske prednosti poduzeća. Radmanovim dolaskom dogodile su se značajne promjene na HRT-u:

- HRT** - promjena organizacijske strukture,
- HRT** - uspostava nove poslovne paradigme,
- HRT** - tehnološko osuvremenjivanje,
- HRT** - racionalizacija poslovnih procesa,
- HRT** - stabiliziranje poslovanja,
- HRT** - omogućavanje tehnološkog strateškog razvoja,
- HRT** - uvođenje novih proizvoda,
- HRT** - pretvaranje HRT-a u učeću organizaciju stalnim usavršavanjem djelatnika,
- HRT** - utvrđivanje HRT Akademije kao značajnog izvora znanja u HRT-u,
- HRT** - razvijanje organizacijske kulture kao izvora konkurentske prednosti HRT-a,
- HRT** - kontinuirani proces preoblikovanja HRT-a u istinski javni servis građana RH, itd.

Osim toga, ove su promjene kod većine uposlenika povećale motivaciju na radnom mjestu, a

rezultati su restrukturiranja svakodnevno uočljivi u programima. Za očekivati je da će ovakav trend, u budućnosti, nastaviti i budući glavni ravnatelji, kao i management na nižim razinama. Teoretski je pokazano kako tehnološke promjene utječu na preoblikovanje managera, posebice nižih razina prema managerima-trenerima, savjetodavcima, a time se posredno utječe i na organizacijsku kulturu poduzeća.

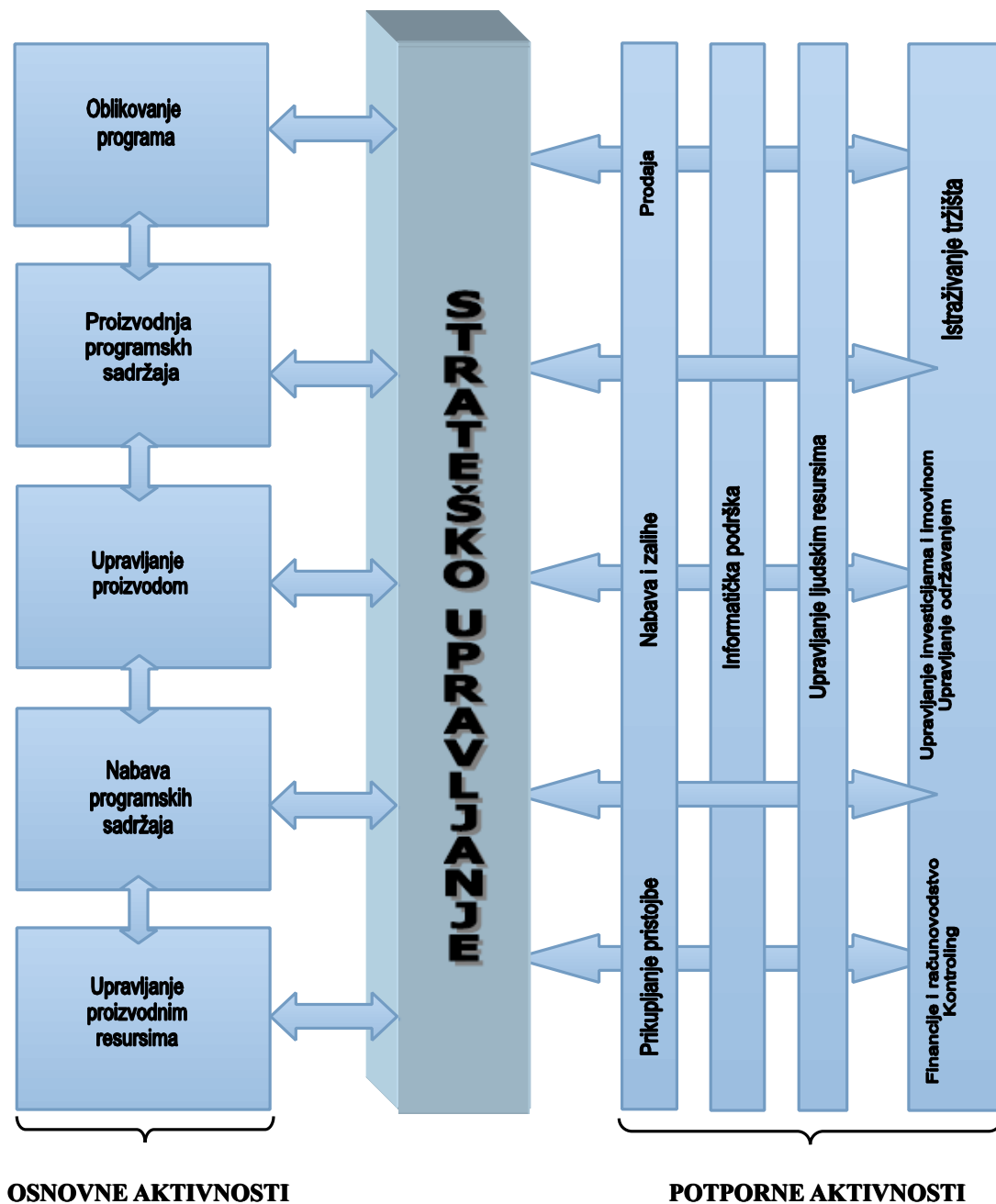
### **3.2. Lanac vrijednosti HRT-a**

Mjesto događanja: Koncertna dvorana “Vatroslav Lisinski”, Zagreb, Događaj: Božićni koncert Mješovitog zbora i Simfonijskog orkestra Hrvatske radiotelevizije. Dirigent: Vladimir Kranjčević, solisti: Placido Domingo, Jose Carreras i Tomislav Mužek. Izravni radijski i televizijski prijenos u programima Hrvatske radio televizije, te putem Eurovizije u brojnim svjetskim RTV kućama.

Ovako bi se mogla simbolički predstaviti HRT i njen lanac vrijednosti. Svaki je član Zbora i Orkestra jedna aktivnost poduzeća, dio organizacije koja predstavlja iznimnu vrijednost. Bez dirigenta, tj. strateškog upravljanja, izvedba “Fortune” iz “Carmine Burane” ne bi zvučala moćno. Orkestar je pri tom - glavne aktivnosti, zbor - potporne, a tri tenora su održiva konkurentna prednost koju publika (tržište) prepoznaje, zbog čega će doći na koncert (prodaja) i nagraditi sve izvođače (poduzeće) pljeskom (profitom). Tehnologiju sačinjavaju instrumenti, znanje, iskustvo svakog pojedinog člana orkestra, izvođača, dirigenta kao organizacijsko znanje oblikovano određenim pravilima stečenim na glazbenoj akademiji, ali i zajedničkim djelovanjem u zboru i orkestru. Tehnologija su također potporni procesi izravnog radijskog i televizijskog prijenosa, oprema kojom će se to izvršiti, znanje svakog pojedinačnog sudionika u tom procesu na čelu s redateljima prijenosa. Organizacijsku strukturu predstavljaju formalna pravila zbora i orkestra, kao i ekipe prijenosa. Poznate su pozicije prvih, drugih violina, čelista, viola i drugih gudača, puhača, udaraljki i ostalih članova u orkestru, kao i kod ekipe RTV prijenosa. Nepisano je pravilo da su u zboru u prvim redovima žene, iza njih muški zboristi, na lijevoj strani soprani, tenori, a na desnoj alti, basovi. Ispred svih je Uprava, dirigent, pored njega s lijeve strane, istureni su solisti, brendovi zbog kojih je publika uglavnom kupila ulaznice za ovaj glazbeni spektakl. Organizacijsku kulturu predstavljaju ona nepisana pravila ponašanja svih sudionika u ovom prijenosu - dirigent najprije pozdravi koncert-majstora, rukuje se s njim (njom), potom pozdravi publiku i ostale članove Zbora i Orkestra. I tako do posljednje aktivnosti u ovom glazbenom spektaklu. Lanac vrijednosti HRT-a predstavljen je grafičkim prikazom na slici 16 na kojoj su glavne aktivnosti s lijeve strane, a potporne s

desne. U sredini je strateško upravljanje koje je utvrđeno “Programom restrukturiranja HRT-a” koji je izradio Ravnatelj HRT-a, a Vlada RH usvojila 2013. godine.


Slika 16. Lanac vrijednosti HRT-a





Izvor: Autor prema uputama Damira Šimunovića, HRT, 2014.

Proizvod HRT-a su radijski, televizijski i internetski programi.<sup>188</sup>




 - opći program s razmjernom zastupljenošću svih programskih područja

 - opći program opuštenijeg i obiteljskog ugođaja


 - program namijenjen obrazovanju, znanosti, kulturi i umjetnosti


 - informativni program s udjelom dokumentarnog


 - Slika Hrvatske - satelitski tv program za hrvatske građane u svijetu



 - pretežno govorni radijski program: vijesti, kultura, politika, znanost, itd.

 - mozaični, zabavni, sportski program

 - glazbeni, znanstveni, umjetnički i dokumentarni program

 - Glas Hrvatske - radijski program za hrvatske građane u svijetu

- regionalni radijski programi:



- [www.hrt.hr](http://www.hrt.hr) - web portal HRT-a sa dodatnim sadržajima live audio i video streaminga, internetski radijski programi te sadržaji “Na zahtjev”.

<sup>188</sup> Ugovor HRT i Vlada RH 2013-2017

Većina se programa distribuira, osim pomoću odašiljača i satelitima, a radijski i putem internetskog live streaminga. Slično je s Prvim i Četvrtim televizijskim programom Također, svi se programi Hrvatske radiotelevizije, osim “Slike Hrvatske” emitiraju putem mobilne aplikacije “HRT”, a radijski i putem “HR Radio.”<sup>189</sup>

Novom organizacijskom strukturom, predstavljenom na slici 14, proizvodnja je programa dio nove organizacijske jedinice - Program u čijoj su nadležnosti svi navedeni programski kanali, programske službe, a radijski i televizijski novinari zajedno čine proizvodni pogon putem Informativnog medijskog servisa. Time je izvršena racionalizacija ljudskih resursa koji proizvode programske sadržaje. Radijski novinari sudjeluju u kreiranju televizijskih i obrnuto, a svi zajedno proizvode sadržaje za nove medije - internetske stranice, kao i za teletekst. U prošlosti je bilo slučajeva, primjerice, da je Radio Split prvi objavio neku vijest, a na teletekstu HRT-a tu istu vijest potpisali bi iz drugih, često i konkurentskih izvora. To je bio i dokaz nedovoljno izgrađenog informacijsko-komunikacijskog sustava između pojedinih radnih jedinica, kao i neadekvatne organizacijske strukture.

U novoj je organizacijskoj strukturi, upravljanje programskim resursima s razlogom prva primarna aktivnost u lancu vrijednosti koja u HRT-u ima svoje specifičnosti. Naime, resursi su disperzirani na području cijele države. Osim poslovnih objekata u Zagrebu, HRT posjeduje tri velika regionalna RTV Centra: Osijek, Rijeka i Split, kao i manje centre: Pula, Zadar, Dubrovnik, a 2014. osnovan je još jedan RTV centar - Varaždin. Također, treba spomenuti i dopisništva u brojnim hrvatskim gradovima. Njihov rad podržava Tehnologija, razmještena po tim disperziranim jedinicama: tehnologija proizvodnje programa, informatičko-komunikacijska potpora i druge. Treća cjelina koja sudjeluje u proizvodnji programa jest Produkcija, tj. programski servis koji mora osigurati nesmetani rad u proizvodnji programa priskrbujući potrebne resurse. Proizvodni procesi u ovoj, složenoj organizacijskoj strukturi zahtijevaju dobro postavljene komunikacijske kanale u svim pravcima: vertikalno i horizontalno.

Slijedeća je primarna aktivnost nabava programskih sadržaja. Osim vlastite proizvodnje, programski se sadržaji nabavljaju na svjetskom tržištu, razmjennom putem članica EBU i drugih svjetskih asocijacija. Također, HRT razvija suradnju s brojnim svjetskim RTV kućama u svrhu razmjene sadržaja. Prema Zakonu o HRT-u, najmanje 15% svojeg godišnjeg programskog proračuna, HRT je dužan osigurati za nabavu europskih djela neovisnih proizvođača, od

---

<sup>189</sup> Satelitski TV kanal “Slika Hrvatske” ne emitira se putem mobilnih aplikacija

čega polovina tih sredstava mora biti namijenjena za djela proizvedena izvorno na hrvatskom jeziku. (Članak 11). Nabavka mora biti transparentna, s ravnopravnim ponuđačima. Najatraktivnije sportske sadržaje, HRT mora i u budućnosti osiguravati jer je iz dosadašnjih iskustava potvrđeno da su to najgledaniji sadržaji. Međutim, kako pojedini sudionici u tržišnoj utakmici imaju vlasničkih udjela među agencijama koje vrše prodaju tih prava, HRT-u je sve teže osiguravati ta prava. Primjer je Svjetsko prvenstvo u rukometu održano 2009. u našoj zemlji, kao i 2015. Licencirani sadržaji, poput Milijunaša, Ples sa zvijezdama i drugi, postigli su kod hrvatskih gledatelja iznimnu popularnost i gledanost. Očekivati je da će to postići i vrlo uspješni “The Voice”, koji je ujedno prvi proizvod HRT-a zasnovan na sinergiji svih programskih platformi HRT - radija, televizije, Interneta i društvenih mreža. Početni rezultati takvog multimedijskog rada pri proizvodnji ovog spektakla, u cijelosti je opravdao programsko i tehnološko povezivanje svih platformi HRT-a. Prema pokazateljima gledanosti, nabavljeni sadržaji iz vanjske i svjetske produkcije, redovito su među najgledanijim i najpopularnijim sadržajima kod nas. HRT se može podićiti jedinstvenim brendom u toj aktivnosti - “Odabrao Delo Hadžiselimović”.

Treća je primarna aktivnost upravljanje proizvodom. Cilj je svake aktivnosti u konačnici - gledanost, odnosno slušanost programa HRT-a kao javnog medijskog servisa građana RH koji je dužan promicati društvene vrijednosti. Već navedeni, uočeni trendovi kod korisnika medijskih sadržaja ukazuju na sve veću popularnost programa niže kvalitete koje nude konkurentske, privatne RTV kuće. HRT ne može i ne smije podilaziti publici, čak i na štetu gledanosti, tj. slušanosti vlastitih programa. Međutim, ti se programi moraju nametnuti svojom kvalitetom, raznovrsnošću, sadržajima koji će zainteresirati i one kojima to možda nije potrebno. Veća gledanost programa polučuje zanimanje oglašivača. HRT je po tom pitanju u podređenom položaju zbog pretplate koja se naplaćuje u skladu sa Zakonom o HRT-u u iznosu 1,5% prosječne neto mjesečne plaće zaposlenih u RH, na temelju statističkih podataka za prethodnu godinu. Dodatno je ograničenje u trajanju oglašivanja. Prema Zakonu, HRT može imati 9 minuta takvog sadržaja po satu, s time da je u tzv. “prime timeu” (od 18-22 ) ograničenje na 4 minute. To je vrijeme kada ostali najveći konkurenti ubiru zaradu kojom financiraju svoj rad. HRT-u je zabranjeno sponzoriranje informativnog programa koji je velika troškovna stavka. Zato je upravljanje proizvodom, tj. programima od strateškog značenja jer, s jedne strane treba osigurati ostvarenje programskih načela, a s druge pak strane privući dovoljnu pozornost gledateljstva, odnosno u konačnici oglašivača čime će se osigurati dodatni izvor prihoda za financiranje skupog rada HRT-a.

Proizvodnja programskih sadržaja - logičan je nastavak primarnih aktivnosti u HRT-ovom lancu vrijednosti. U dosadašnjem su radu prepoznati brojni programski sadržaji koje je HRT mogao, putem licenci prodati drugim RTV kućama. Emisije "Piramida" i "Upitnik" postale su izvozni proizvodi, ali nažalost, ne od strane Kuće, već njihovih autora koji su uspjeli pri tome nadmudriti HRT, pa je novac od prodaje završio u privatnim agencijama. Mnogi programski sadržaji, koje je HRT proizveo u vlastitoj produkciji, prodani su drugim TV kućama u Hrvatskoj i u svijetu. Primjerice, dokumentarni serijal „Hrvatski kraljevi“ često se može vidjeti u programima kompanije VIASAT, ali i drugih TV kuća. A to je samo jedan od primjera koji svojim dodatnim prihodom sudjeluju u ukupnim prihodima Kuće. HRT proizvodi potrebne sadržaje u svojim objektima u Zagrebu i već spomenutim HRT Centrima, kao i uz pomoć vlastitih ili unajmljenih terenskih ekipa u Hrvatskoj i svijetu.

Konačno, završna je primarna aktivnost oblikovanje programa koje mora biti usklađeno kako bi programi polučili veliku gledanost, odnosno slušanost. Pri tome, rukovoditelji programa, kao i programsko osoblje, uvijek moraju voditi računa o programskim načelima utvrđenim spomenutim Zakonom. HRT je pri tom u inferiornom položaju u odnosu na privatne medije koji će poduzeti brojne korake u cilju povećanja gledanosti, odnosno slušanosti. To uključuje i sadržaje koji nisu dopušteni HRT-u, a kod publike nailaze na pozitivan odjek.

Potporne aktivnosti, koje su smještene na desnoj strani prikazane sheme lanca vrijednosti HRT-a omogućuju nesmetano odvijanje primarnih aktivnosti, Svaka je od tih aktivnosti od iznimnog značenja, ali ipak, sve se više ukazuje strateški značaj upravljanja ljudskim potencijalima i njihovim kontinuiranim usavršavanjem. Sve su aktivnosti u nadležnosti strateškog upravljanja, a povezanost svih aktivnosti sa strateškim upravljanjem ukazuje na sinergijsko djelovanje svih aktivnosti u provođenju temeljnih poslovnih načela HRT-a.

### **3.3. HRT-a i njegova okolina**

Rad HRT-a, kao javne ustanove od posebnog društvenog značaja, prate brojne unutarnje i vanjske interesno - utjecajne grupe. Primarne su:

- vlasnik - Republika Hrvatska koja interese ostvaruje putem institucija: Hrvatski sabor, Vlada, nadležna ministarstva, Vijeće za telekomunikacije i druge agencije,
- Programsko Vijeće HRT,
- Nadzorni odbor HRT-a,

- Uprava HRT-a (Ravnateljstvo),
- direktori i urednici programa,
- zaposlenici,
- sindikati,
- Odašiljači i veze,
- građani, udruge građana
- klijenti - kupci odnosno prodavatelji programskih sadržaja (domaći i strani),
- sponzori, oglašivači, promotivne agencije,
- agencije za ispitivanje javnog mnijenja
- privatne produkcijske kuće,
- dobavljači - programskih sadržaja kao i materijalno-tehničkih sredstava,
- kreditori.

Sekundarni stakeholderi su:

- političke stranke,
- vjerske zajednice,
- manjine,
- konkurencija,
- EBU (European Broadcast Union).

- **vlasnik** - Država kao vlasnik, putem svojih institucija nadzire rad HRT-a. S obzirom da je riječ o nacionalnoj medijskoj kući, kao javnoj ustanovi od posebnog društvenog značaja, HRT u svom radu mora na prvo mjesto staviti poštivanje zakonskih odredbi utvrđenih Zakonom o HRT-u koji je na temelju Ustava RH donio Hrvatski sabor. Njemu su odgovorni Nadzorni odbor, Programsko vijeće HRT-a i Uprava u smislu zaštite vlasničkih i drugih interesa - pozitivno i odgovorno materijalno poslovanje, zadovoljavanje zakonskih odredbi glede programskih sadržaja, zaštita nacionalnog kulturnog, društvenog i bilo kakvog drugog pozitivnog interesa. Hrvatska je Vlada dužna nadgledati rad HRT-a kojoj u tome pomažu nadležna ministarstva, kao i Hrvatska agencija za telekomunikacije koja dodjeljuje dozvole i nadzire obavljanje ovih djelatnosti. Država kroz brojne institucije utječe na poslovanje. Prijetnja ministarstva financija da HRT mora platiti porez na pretplatu imala je strateške posljedice za buduće djelovanje. Osim tog ministarstva i druga su zainteresirana za rad HRT-a.



**- Nadzorni odbor HRT-a** - Rad Odbora utvrđen je, kao i za ostala tijela Zakonom o HRT-u u kojem, između ostalog piše u članku 23: “nadzire poslovanje HRT-a i usklađenost poslovanja sa zakonima...”

**- 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 kao i sudjelovanjem u postupku izbora Uprave HRT-a i glavnih urednika HRT-a. (Zakon o HRT-u, član, 24)

Prati provedbu programskih načela i obveza utvrđenih zakonom i Ugovorom s Vladom RH. U slučaju njihova nepoštivanja pisano upozorava Upravu HRT-a, glavne urednike HRT-a, a upozorenje dostavlja na znanje Nadzornom odboru HRT-a, (član 26)

**Uprava HRT** - Dužna je provoditi zakonske odredbe i smjernice koje mu upućuje Programsko vijeće kojemu odgovara za svoj rad. Vodi cjelokupno poslovanje, vodeći računa o interesima društva i zaposlenika.

**- direktori i urednici programa** - Biraju se uglavnom između zaposlenika HRT, a riječ je o radnicima s vizijom o razvoju svojeg djelokruga poslova. Moraju imati dobre organizacijske sposobnosti kao i vještine managerskog vodstva.

**- zaposlenici** - Temelj su poduzeća. Svojim radom provode u stvarnost odluke Uprave i nadležnih managera. HRT se može podičiti brojnim vrhunskim radnicima koji svakodnevno sudjeluju u ostvarivanju načela poslovanja. Nove tehnologije i sve veća konkurencija pred njih stavljaju nove izazove koji se mogu savladati jedino stalnim usavršavanjem. Uvođenje novih tehnologija zaposlenima donosi dodatne obaveze. Mnogi ističu da zbog toga znatno više rade nego prije s analognom tehnologijom. Kako ističe Edvinsson u svojoj knjizi, tehnologija bi trebala omogućiti manje poslova, a više slobodnog vremena posvećenog obitelji. A upravo medijski radnici rade često bez pravog radnog vremena. Sociološke bi studije ukazale na povećani broj razvedenih brakova u ovoj djelatnosti. Edvinsson piše i o “izgaranju” na radnom mjestu - “zaposlenici rade, premda za to neće dobiti priznanje, naročito naknadu”. Zaposlenici su svakodnevno, u “borbi sa sekundama” izloženi povećanom stresu. Upravo bi razvijanje organizacijske kulture, kao i usavršavanje znanja moglo umanjiti takva psihofizička naprezanja u cilju lakšeg i kvalitetnijeg obavljanja svojih poslova što bi zasigurno povećalo kvalitetu programskih sadržaja.

- **sindikati** - Radnici su organizirani kroz rad strukovnih sindikata koji svoj utjecaj prije svega provode kroz kolektivno pregovaranje. Rezultat je Ugovor koji se izrađuje u suradnji s Upravom. Može se reći da na HRT-u vlada socijalni mir. Činjenica jest da radnici mogu ostvariti mnoga svoja prava i da su zaposlenici HRT-a možda, među rijetkima u RH koji uživaju sve blagodati zakonskih propisa. To je rezultat uspješnog kolektivnog pregovaranja kao i Upravama HRT-a koje su se držale dogovorenih i potpisanih kolektivnih ugovora.

- **Odašiljači i veze (OiV)** - Početkom 21. stoljeća izdvojeni su iz sustava HRT-a u posebno poduzeće koje posluje na tržišnim principima. Udio OiV-a predstavlja HRT-u značajne troškove koji je poprilično ovisan o OiV-u, kvaliteti rada njihovih odašiljača.

- **građani** - Svaki državljanin RH koji posjeduje radijski ili tv prijemnik, dužan je plaćati pretplatu HRT-u. Dosta je polemike oko toga - "zašto plaćati ako uopće ne gledam programe HRT, ili - zašto baš HRT?" Javno je poznato da mnogi građani nastoje ne plaćati ovu pristojbu i da na razne načine to ne čine što je zakonom utvrđeno. Prema tome, sadašnjost i budućnost HRT-a izuzetno ovisi o Službi pretplate koja je nadležna za provođenje naplate RTV pristojbe. HRT se može pohvaliti podatkom da je naplata pristojbe u vrlo visokom iznosu, više od 90% čime se osigurava cca 75% prihoda. Međutim, postotno povećanje naplate produkt je i brojnih tužbi koje se podižu protiv neplatiša što kod građana može stvoriti negativno mišljenje koje će nadvladati brojne pozitivne argumente. Često su tužbe upućene redovitim platišama što može stvarati dodatni animozitet prema HRT-u. Javna radio-televizija treba zastupati interese svih građana RH vodeći računa o zaštiti nacionalnih interesa. Kako je ovo područje točno precizirano zakonima, HRT treba u svom radu strogo voditi računa o tim odredbama. Moguće je da javnost i rad HRT-a budu u oprečnim stajalištima. Hrvatska je javnost svakodnevno suočena s brojnim sumnjama, aferama, prosvjedima. HRT pritom mora objektivno obavljati svoju zadaću, a takvim pristupom, može stvoriti animozitet u javnosti. Građani više utjecaja imaju kroz razne udruge čiji jer rad HRT dužan pratiti. Mogu djelovati protiv HRT u slučaju nezadovoljstva programima pozivanjem na bojkot plaćanja pretplate.

- **klijenti** - HRT u svom poslovanju na klijente može gledati na više načina. Osim što su svi građani RH klijenti u smislu da su programi njima namjenjeni i da HRT postoji zbog njih, klijentima zovemo domaće i strane kupce programa ili usluga. Primjerice, ako RTL Televizija ili Nova TV trebaju neki arhivski materijal koji je vlasništvo HRT-a, oni se mogu, uz plaćanje ustupiti njima. Isto tako, HRT može učiniti suprotno. Također HRT sudjeluje, kao i sve ostale

kuće na svjetskom tržištu programskih sadržaja - radijskih i televizijskih, uglavnom kao kupci mnogobrojnih, u prvom redu, televizijskih sadržaja. Kod radija je to nešto drugačije, jer se program najvećim dijelom radi vlastitim snagama. Isto tako, HRT prodaje svoje popularne serije, filmove, emisije svjetskim kućama. Ovisno o uspješnosti nabavke, govoreći o HTV-u (odabrao Đelo Hadžiselimović), može se govoriti i o budućem položaju HRT-a u cjelini. Dobri programski sadržaji, licencne naravi, povećavaju gledanost koja je mamac za mnogobrojne oglašivače.

**- oglašivači, marketinške agencije** - Velika konkurencija koja vlada na hrvatskom medijskom tržištu dovela je do znatnog pada prihoda od oglašavanja. Klijenti traže sve veće rabate, mogućnosti, što HRT po zakonu ne može prihvatiti pa je često na snazi neloyalna konkurencija. Osim toga, pojedini konkurenti mogu sklapati posebne ugovore o suradnji s potencijalnim oglašivačima, što posredno može imati utjecaja na rad HRT-a.

**- agencije za ispitivanje javnog mišljenja** - Oglašivači i agencije donose odluku o tome - kojoj će RTV kući dati nalog za oglašavanje i u kojoj mjeri na osnovi istraživanja gledanosti, slušanosti, čitanosti pojedinog medija. Agencije koje se bave tim istraživanjima provode ankete na uzorcima od par stotina do par tisuća slučajnih ispitanika. Vrlo je važno da pritom to bude reprezentativan uzorak koji će odražavati pravo stanje na hrvatskom medijskom tržištu. Također, pojedina RTV kuća naručuje za svoje potrebe istraživanje od agencija, pa se ti rezultati mogu namještat u korist naručitelja ankete, kao što je to do sada bio slučaj. Time je pojedinim elementima u radu HRT-a nanošena šteta koja je rezultirala smanjivanjem prihoda od marketinških djelatnosti. Istraživanja se provode i tzv. peoplemetrom, ali to opet povlači pitanje reprezentativnosti odabranog uzorka kućanstava koja će sudjelovati u istraživanjima.

**- privatne produkcijske kuće** - Sve veći je značaj ovih interesenata. Prema Zakonu, HRT mora nabaviti najmanje 15% programa od vanjskih partnera, s kojima ima ugovore o suradnji. Privatne produkcijske kuće osiguravaju brojne, gledane sadržaje (Stipe u gostima, Odmori se, zaslužio si, itd.). Time HRT štedi novac jer, premda je riječ o skupim projektima, još uvijek je jeftinije nego da HRT to radi u svojoj produkciji. Osim toga, HRT često nije u mogućnosti sve svoje dužnosti obaviti vlastitim snagama. Čest je slučaj kada su potrebe veće od kapaciteta HRT-a pa se moraju angažirati vanjski suradnici u cilju racionalnog poslovanja.

**- dobavljači** - Razvoj tehnologije sve brže dovodi do zastarjevanja opreme. Stoga je izuzetno

značajno pravilno procjenjivanje razvoja tehnologije i njen odabir na principima dobrog poslovanja. Uvjeti pod kojima se vrši nabavka potrebnih sredstava mogu biti nepovoljni za kupca. U situaciji, kada HRT tijekom 2014. i 2015. ulaže 200 milijuna kuna, sigurno je da su dobavljači pažljivo odabrani kako bi se nabavka obavila na optimalni, zakonski način.

**- kreditori** - HRT je u posljednje vrijeme pod velikim investicijskim pritiskom. Opremanje novom tehnologijom zahtjeva poprilična sredstva koja je jedino moguće nabaviti kreditima. Zato su povoljni krediti od strateškog značenja za HRT. Dospijeća plaćanja, kamatne stope, devizni tečaj u znatnoj mjeri mogu utjecati na poslovanje.

**- političke stranke** - Od nastanka države, HRT je pod pritiskom političkih stranaka. U zakonima se strogo zabranjuje utjecanje političkih stranaka na neovisnost HRT-a. Međutim, činjenica jest, javna je tajna da je u prošlosti politika itekako krojila program. Stranke na vlasti negoduju kako je njihov rad nedovoljno zastupljen u programima HRT-a, dok oporba tvrdi slično kada govore o vlastitoj zastupljenosti. Vladajuće stranke negativno reaguju na kritičke osvrte na njihov rad, Vlade, ministara. Prijetnja ministra financija u tadašnjoj HDZ-ovoj Vladi dovela je do neplaniranih izdataka HRT-a koji su onemogućili tehnološko usavršavanje. Ovisno o moći, mogu znatno utjecati na rad Kuće, interno i eksterno. Interno putem svojih članova u Kući, organizirana pobuna protiv osoba koje ne odgovaraju njihovoj stranci, a sve pod izlikom da se radi o čisto profesionalnim argumentima. Eksterno, lobiranjem, prijetnjama sponzorima kako se već događalo, javnim huškanjem građana i slično.

**- vjerske zajednice** - Kako je više od 80% hrvatskih građana deklarirano kao vjernici, očito je da je utjecaj ovih zajednica, posebice Katoličke crkve ogroman. Često se crkve koriste i za političko propagiranje. Crkveni dužnosnici mogu, nezadovoljni programima, u svojim crkvama, na misama, razvijati bunt protiv HRT-a, navodeći građane, kako je već bilo slučajeva, na neplaćanje pretplate. Stoga se može govoriti o njihovom visokom stupnju važnosti.

**- manjine** - Nakon rata se dosta vremena posvećuje ovoj kategoriji građana, a i europske norme nalažu sve veću zastupljenost manjina u programima. I ovdje se može govoriti o značajnom utjecaju na rad HRT jer bi zanemarivanje manjina u programima moglo imati štetnih posljedica za RH pri europskim institucijama. HRT ima ustanovljen program za manjine.

**- konkurenti** - premda je sve izraženija konkurencija na hrvatskom medijskom tržištu, ipak ne može se govoriti o potpunoj, pravoj konkurenciji. HRT ipak ima pretplatu koja mu jamči veći dio stalnih prihoda. Za HRT postoji spomenuta opasnost pada naplate pretplate čime bi se ozbiljno ugrozila financijska stabilnost i budući rad. Privatni mediji stječu zaradu putem oglašivača emitiranjem njihovih promidžbenih poruka. Stoga im je primarni cilj gledanost, odnosno slušanost programa kako bi privukli potencijalne oglašivače. Zbog te činjenice HRT ima dužnost nekomercijalnog djelovanja na način da obrađuju teme koje nisu komercijalne odnosno interesantne široj javnosti. Primjerice, Smotra folkloru u Zagrebu možda zanima 1 posto hrvatskih građana, međutim, HRT u svom programu mora pratiti tu manifestaciju zbog brojnih razloga. Za to vrijeme komercijalna radija ili televizije rade program koji će bilježiti velike postotke slušanosti, gledanosti čime će biti zanimljivi svojim klijentima. Međutim, ti nekomercijalni programi ipak mnogo koštaju i sigurno je da pretplata nije dostatna za sve obaveze koje iz zakona HRT mora uvažavati, kao i njena ekonomska vrijednost. Prihod od promidžbenog programa, prodaje svojih proizvoda moraju namiriti taj raskorak u financiranju. Stoga se konkurencija mora ipak shvaćati ozbiljno, ali u okviru zakonskih propisa. Ono što je dozvoljeno privatnim medijima, zabranjeno je HRT-u, pa se s te točke ne može govoriti o potpunoj konkurenciji. Tržište sve više jača, HRT se nastoji prilagoditi takvom razvoju situacije u okviru svojih zakonskim mogućnosti. Konkurenti preotimaju HRT-u vrhunske novinare nudeći im financijske uvjete kakve im HRT ne smije nuditi.

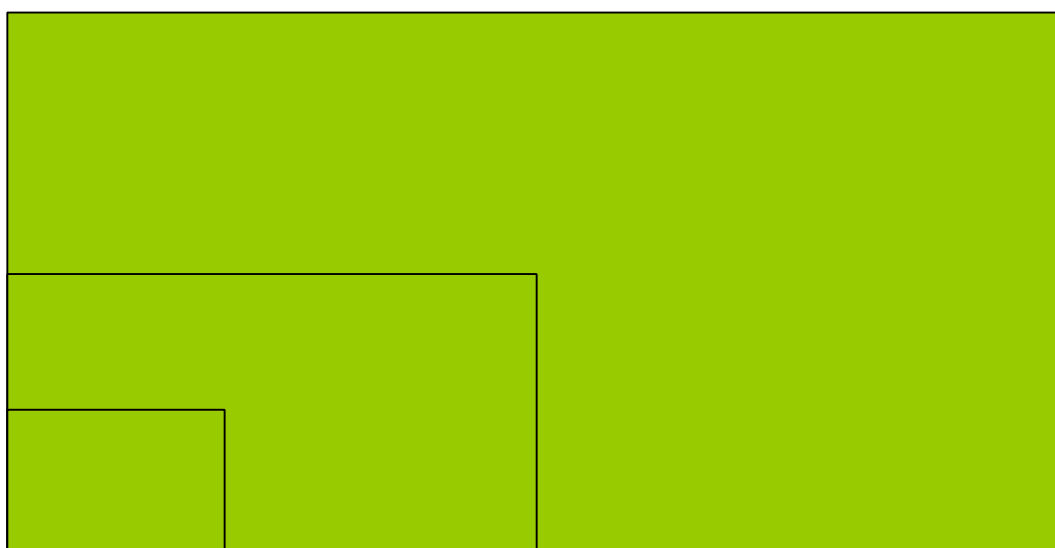
**- EBU** - HRT je članica European Broadcast Union i kao takva ima određena prava i obaveze koje su joj tom prigodom određene. EBU utvrđuje raspored frekvencija na kojima će članice emitirati svoje radijske i televizijske programe, kao i tehničke standarde. U Dalmaciji i Istri izražen je problem otežanog i ometanog prijema programa zbog talijanskih RTV stanica. Međutim, ono što je obveza za Hrvatsku, očito nije obveza za susjede. Članstvo u EBU nudi niz pogodnosti koje znatno utječu na rad HRT-a.

Na osnovi izrečenog, očito je da HRT mora voditi računa o pravilnom upravljanju sa svim grupama koje su zainteresirane za rad javnog medijskog servisa RH. Najbolji je način potpuno poštivanje zakonskih odredbi, neovisno o strankama na vlasti te racionalizacijom poslovanja. Takav će rad omogućiti pozitivni stav o HRT-u u javnosti i dugoročnu opstojnost.

### 3.4. Analiza medijskog tržišta RH

HRT posluje na domaćem medijskom tržištu koje je vrijedno cca 650 milijuna kuna s trendom pada tijekom proteklih godina.<sup>190</sup> Nakon Domovinskog rata omogućen je rad privatnim medijskim kućama na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Tijekom 1990' započeto je digitalno emitiranje satelitskih programa, usvojen je novi format tv slike - 16:9, a razvojem digitalne tehnologije napušta se eksperimentiranje dugo najavljivane analogne HD televizije. Usvojen je standard digitalne, Full HD rezolucije 1920 x 1080 piksela koja je u Europi i svijetu zaživjela tijekom prvog desetljeća 21. stoljeća. U međuvremenu, pripreman je novi format, nazvan 4K kao četverostruko poboljšanje HDTV-a. Odnos standardne televizije (SD), visoke rezolucije (HD) te slijedećeg formata 4K vidi se na slici 17:

Slika 17. Usporedba rezolucije slike SD5/HD/4K



SD: 720 x 576

Apect ratio: 4:3

0,4 Mpixels

HD: 1920 x 1080

Apect ratio: 16:9

2 Mpixels

4K: 4096 x 2160

Apect ratio: 1.89:1

8.8 Mpixels

Izvor: Agencija za elektroničke medije (2014): Analiza TV tržišta

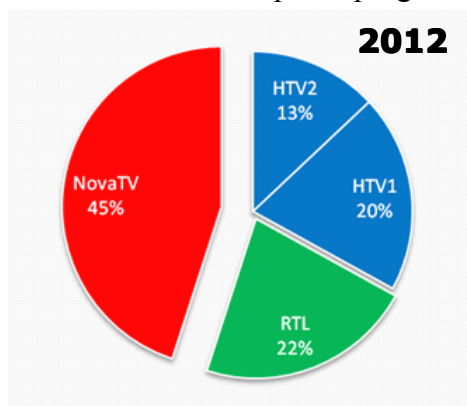
Prva komercijalna televizija u RH s nacionalnom koncesijom, Nova TV, započela je s radom 28. svibnja 2000. godine. Emitirajući sadržaje za zabavu, stekla je brojne gledatelje. Time je započelo kontinuirano padanje prihoda HRT-a od oglašavanja. Dolaskom međunarodne CME

<sup>190</sup> Agencija za elektroničke medije (2014): Analiza TV tržišta

grupe<sup>191</sup> 2004., Nova TV započinje jači prodor na hrvatsko medijsko tržište. Slijedeće godine, 10. listopada 2005. krenula je s emitiranjem vlastitog TV Dnevnika. S HRT-a su im se pridružili - Ivica Blažičko, Mislav Bago, Saša Kopljar, Mirjana Hrga, Siniša Svilan, Hloverka Srzić-Novak, Iva Gačić i drugi.<sup>192</sup> Vrijedi istaknuti kako upravo nekadašnji djelatnici HRT-a, poznavajući sustave rada, danas, predstavljaju bivšoj Kući najveću konkurenciju što dovodi do značajnog pada gledanosti, slušanosti programa - odnosno marketinških prihoda.

Nakon što je hrvatska Vlada ukinula HRT-u Treći program, 30. travnja 2004. započela je s radom RTL Televizija. Potom su s nacionalnom koncesijom osnovane - CMC - specijalizirani hrvatski glazbeni kanal, pa Sportska televizija. Međutim, glavni su konkurenti ipak HRT, Nova TV i RTL Televizija. Uvođenje nove tehnologije najprije je započela HRT, emitiranjem eksperimentalnog HD kanala tijekom 2007. godine. Istekom dozvole za eksperimentalni rad, kanal je ugašen. U međuvremenu, Nova TV je već 2005. imala HD Ready status<sup>193</sup> da bi potom postala prva domaća televizija koja je započela s redovitim emitiranjem programa u HD tehnologiji, ali samo putem B-net mreže. RTL Televiziji i Novoj TV bilo je lakše usvojiti nove tehnologije jer je riječ o manjim pogonima u odnosu na HRT koja je još dodatno, geografski disperziran izvan Zagreba. Nova TV temelji strategiju budućeg rada na multimedijalnoj platformi, sinergiji televizije i Interneta koju koristi kao dodanu vrijednost za gledatelje i oglašivače.<sup>194</sup> Zahvaljujući svim ulaganjima u tehnologiju, kao i u ljude, koje je pronašla i između nekadašnjih novinara HRT-a, Nova TV je postala najgledanija televizija u RH kako je predstavljeno na slici 18:

Slika 18. Udio kanala u top 100 programa – 2012.



Izvor: Agencija za elektroničke medije (2014): Analiza TV tržišta

<sup>191</sup> Centralearopean Media Enterprises, Ltd

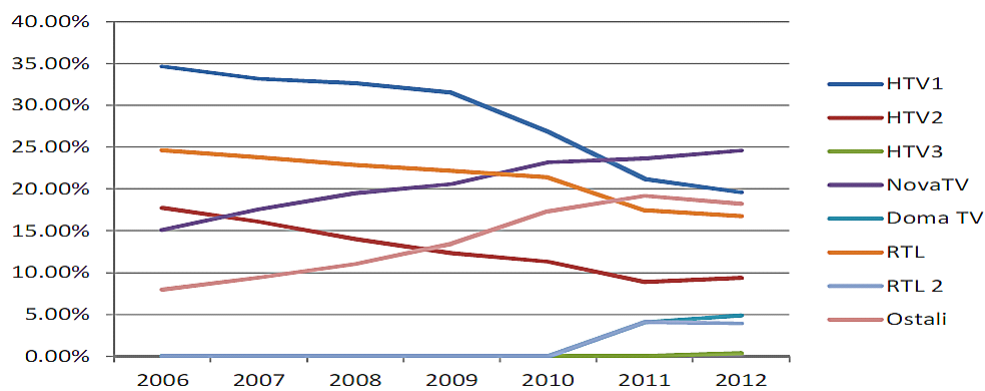
<sup>192</sup> Pereža, Petar (2009): Strategijsko upravljanje TV kućom "Nova TV" d.d., Diplomski rad, Ekonomski fakultet Split

<sup>193</sup> Pereža, str. 50

<sup>194</sup> Isto

Ulaganja u tehnologiju i razvoj programa dovela su Novu TV s posljednje pozicije na prvo mjesto gledanosti televizija s nacionalnom koncesijom. Na slici 19 pokazani su trendovi gledanosti nacionalnih televizija u razdoblju od 2006. - 2012. godine.

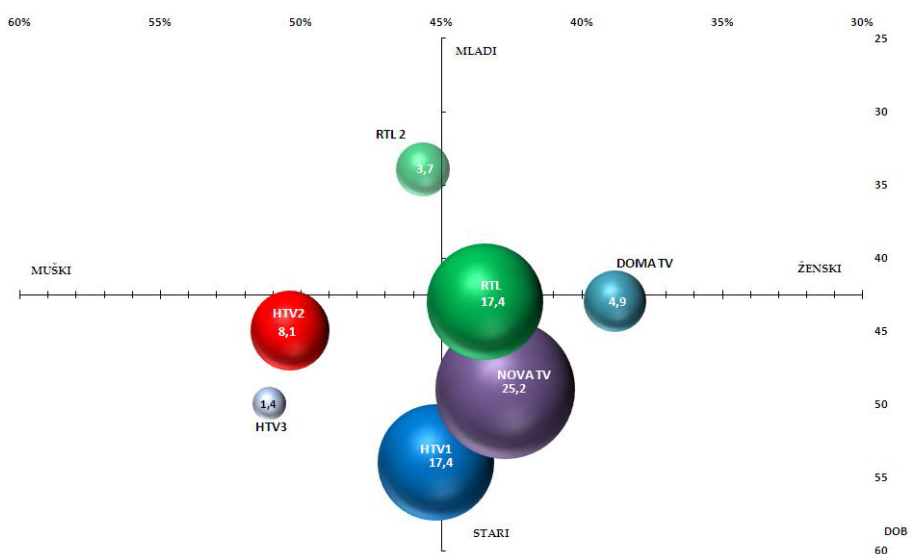
Slika 19. Udjeli gledanosti televizijskih kanala u Hrvatskoj 2006. -2012.



Izvor: HRT prema AGB Nielsen

Očit je pad gledanosti programa HRT-a čemu je pridonijelo i tehnološko zaostajanje. Na slici 20 predstavljena je gledanost programa prema dobi i spolnoj strukturi. Programme Hrvatske televizije, prema ovom istraživanju, većinom prati populacija starije životne dobi.

Slika 20. Pozicija televizijskih kanala u koordinatama „muško-žensko/mladi-stari“ i udio gledanosti od siječnja do travnja 2013.



Izvor: AGB Nielsen, preuzeo HRT

Kako se može vidjeti, u prvom je kvartalu 2013. godine, najgledaniji bio program Nove TV.



Premda često s nekvalitetnim sadržajima, očito je da su uspjeli pogoditi trenutni ukus publike. Prvi je program Hrvatske televizije ravnopravan po gledanosti s programom RTL Televizije. Međutim, uočljivo je da je RTL s dobnom strukturom svoje publike tamo gdje bi se trebao naći program HRT-a. Dakle, riječ je o pomlađivanju auditorija, vođenja računa o budućnosti svojih programa. To je ujedno i zadatak, prije svega urednicima programa - prilagoditi programe osobama mlađe životne dobi, privući njihovu pozornost kao budućim potencijalnim gledateljima. Dakako, vodeći računa i o drugim dobnim skupinama.

Ovakav, nepovoljan razvoj situacije prouzročilo je i neracionalno poslovanje slabim korištenjem vlastitih potencijala koje ostale kuće nemaju. Takvo je poslovanje stvorilo poslovne gubitke, a prihodi opadali.

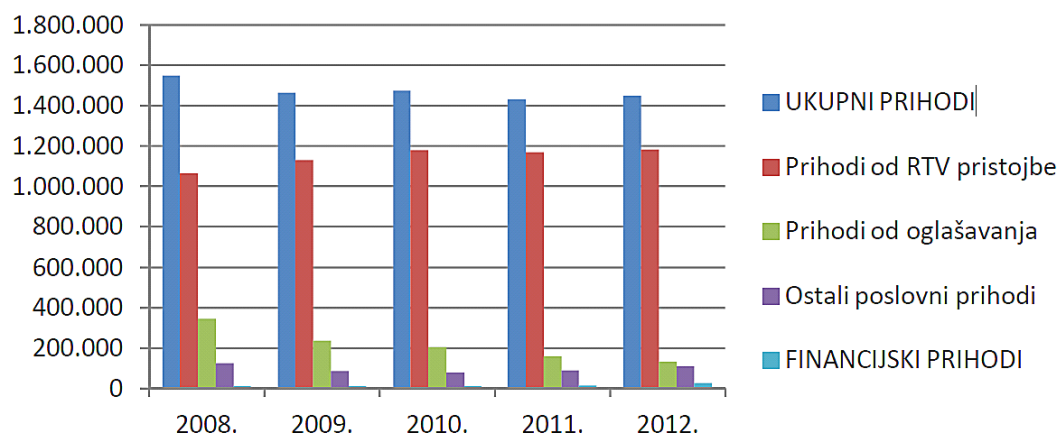
Tablica 5. Struktura prihoda HRT-a od 2008. do 2012. (u tisućama kuna)

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
UKUPNI PRIHODI	1.549.313	1.464.525	1.472.912	1.429.908	1.447.127
POSLOVNI PRIHOD	1.538.023	1.453.772	1.462.845	1.414.002	1.420.493
Prihodi od RTV pristojbe	1.066.355	1.130.017	1.180.549	1.168.603	1.181.815
Prihodi od oglašavanja	345.722	237.632	203.251	157.080	130.878
Ostali poslovni prihodi	125.946	86.123	79.045	88.319	107.800
FINANCIJSKI PRIHODI	11.290	10.753	10.068	15.907	26.635

Izvor: HRT (2013): Program restrukturiranja 2013. - 2017.

Grafički se može lakše uočiti trend strukturnog kretanja prihoda:

Slika 21. Struktura prihoda HRT-a od 2008. do 2012. (u tisućama kuna)



Izvor: HRT (2013): Program restrukturiranja 2013. - 2017.

Uočljiv je trend povećanja naplate RTV pristojbe, a kontinuirani pad prihoda od oglašavanja.

Kao jedan od glavnih razloga lošim poslovnim rezultatima je i činjenica da je HRT u kritično vrijeme bio bez uprave koja je mogla donositi strateške odluke. Stanje se na HRT-u konačno počelo pozitivno mijenjati nakon izbora Glavnog ravnatelja koji je sa suradnicima, nakon imenovanja izvršio potpunu analizu stanja na HRT-u. Ono što je bilo odmah uočljivo jest tehnološko zaostajanje HRT-a prije svega na domaćem medijskom tržištu.

SWOT analiza, kojom je Glavni ravnatelj predstavio bitne elemente konkurentnosti HRT-a, temelj je razvoja nove strategije razvoja u interesu svih građana RH.

Tablica 6. SWOT analiza HRT-a

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ HRT brand</li> <li>➤ Stabilan javni prihod</li> <li>➤ Raznovrsnost komunikacijskih kanala</li> <li>➤ Nacionalna (regionalna i lokalna) mreža</li> <li>➤ Medijsko iskustvo i tradicija</li> <li>➤ Regionalni utjecaj u SEE</li> <li>➤ EBU članstvo</li> <li>➤ Radnici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizacija i upravljanje</li> <li>➤ Organizacijska kultura</li> <li>➤ Poznavanje i uvažavanje korisnika</li> <li>➤ Komuniciranje s javnostima</li> <li>➤ Tržišni udjel i doseg</li> <li>➤ Sadržaji za djecu i mlade</li> <li>➤ Kompetencije za razvoj</li> <li>➤ Proizvodna tehnologija</li> <li>➤ Financijske obveze</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Specijalizacija i segmentacija kanala</li> <li>➤ Konvergencija i sinergija medija</li> <li>➤ Mogućnosti novih medija</li> <li>➤ Bogatstvo arhivskog sadržaja</li> <li>➤ Javna uloga: informiranje, obrazovanje i povezivanje</li> <li>➤ Domaći i inovativni sadržaji i formati</li> <li>➤ Programska kvaliteta i vjerodostojnost</li> <li>➤ Razvojna mobilizacija javnosti</li> <li>➤ Glazbeni ansambli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gubitak relevantnosti i vjerodostojnosti</li> <li>➤ Komercijalizacija medija</li> <li>➤ Globalni komercijalni konkurenti na nacionalnom tržištu</li> <li>➤ Rast broja konkurenata</li> <li>➤ Propitivanje javne vrijednosti i statusa</li> <li>➤ Redefiniranje pristojbe</li> <li>➤ Pad javnih prihoda</li> <li>➤ Rast troškova</li> <li>➤ Nestabilan regulatorni okvir</li> <li>➤ Odljev stručnjaka</li> </ul>

Izvor: Program restrukturiranja HRT-a, 2013

Brojne su mogućnosti budućeg razvoja HRT-a. Međutim, postoje i brojne potencijalne mogućnosti narušavanja rada čemu treba pridati značajnu pozornost u planiranju poslovanja u budućnosti. Činjenica jest da će se nastaviti trend razvijanja novih tehnologija čije će zastarijevanje biti sve učestalije, a mnoge će RTV kuće sve teže pratiti nove tehnološke iskorake. Razvojem IPTV tehnologije, raste utjecaj pružatelja tih usluga u ukupnoj medijskoj ponudi u

RH. Premda su programi HRT-a uglavnom u ponudi tih pružatelja, ipak, njihovi brojni sadržaji: drugi TV kanali, snimalica, videoteka, na zahtjev i slično, predstavljaju konkurente koji će dodatno smanjivati tržišni udio, HRT-a, ali i drugih RTV kuća u Hrvatskoj. Također, nikako se ne smiju podcijeniti sve veće internetske mogućnosti, koje ujedno mogu biti prilika u razvoju, ali i prijetnja putem novih tematskih TV kanala, ali i nelinearnih agregatora poput Netflix-a, YouTube-a, Google TV-a i drugih. Sve to predstavlja jedan novi segment konkurencije pred kojima klasične FTA<sup>195</sup> televizije, kao što je HRT, gube gledatelje.<sup>196</sup>

Uvođenjem digitalnog odašiljanja tijekom 2010. u Republici Hrvatskoj, te daljnji razvoj ICT-a, dovele su do ulaska novih operatera u utrku za potencijalnim korisnicima.<sup>197</sup> Prema podacima u HRT-ovom “Programu restrukturiranja HRT-a do 2017”, “(strana 7) svako drugo kućanstvo (630 tisuća od ukupno 1,471 milijuna na kraju 2012.) ima u ponudi na izbor više desetaka TV kanala.”

Očiti je nepovoljni trend razvoja situacije za HRT koji će i u budućnosti morati stalno tražiti nove načine kako konkurirati neposrednim medijskim takmacima, ali i drugima. Jedino tako može opravdati svoje postojanje kao “javnog medijskog servisa RH” iskorištavajući prednosti novih tehnologija kao potencijalnog izvora konkurentnosti, ali i kao sredstva kojim će privući, prije svega, mlađu populaciju kao svoje korisnike.

### **3.6. Nove tehnologije u proizvodnji HRT-a**

Tehnologija uopće, presudno utječe na rad RTV kuća. Za nabavku novih tehnologija potrebna su značajna financijska sredstva koja se moraju osigurati iz vlastitih izvora ili kreditiranjem. I dok kod nas sekunda oglašivačkog prostora košta nekoliko tisuća kuna, u SAD je primjerice nekoliko stotina tisuća USD u elitnim terminima. Praktički, televizijske postaje u SAD-u mogu s jednim reklamnim blokom u trajanju od par minuta osigurati sredstva za vrhunsko opremanje potrebnom tehnikom. Kod radija je taj iznos značajno manji. Poprilične su uštede pri uvođenju nove, digitalne tehnologije u proizvodnju RTV sadržaja. Primjerice, nekadašnja je radijska režija opremana minimalno, s 4 studijska magnetofona marke “STUDER”, pojedinačne cijene cca 20 tisuća DM,<sup>198</sup> 2 gramofona marke “EMT”, približno iste cijene i tonski pult od 20 tisuća pa više DM. Umjesto, približno 150 tisuća DM, koliko je bilo minimalno potre-

<sup>195</sup> FTA - Free to Air, klasični TV kanali koji su dostupni putem odašiljača - HRT1, HRT2, HRT3, HRT4, RTL, Nova TV, itd

<sup>196</sup> HRT - Program restrukturiranja HRT-a do 2017.

<sup>197</sup> Hrvatska pošta sa svojom platformom “Evo TV”

<sup>198</sup> DM - njemčaka marka, nekadašnje glavne konvertivno novčano sredstvo u Hrvatskoj, ali i šire

bno za profesionalni rad u radijskoj režiji, danas se sve to rješava, primjenom suvremene ICT tehnologije: 2 - 4 računala približne vrijednosti cca 40 tisuća kuna, plus tonski pult. Dakle, umjesto nekadašnjih 6 uređaja za reprodukciju, vrijednih cca 120 tisuća DM (cca 480 tisuća kuna), danas je to riješeno s opremom vrijednom 12 puta manje uz višestruko bolju iskoristivost i manji trošak održavanja, struje itd. Osim toga, suvremena oprema može samostalno raditi 24 sata na dan, upravljana, ukoliko je potrebno, s bilo koje točke u svijetu, bez potrebnog operatera u režiji. Reporterski, vrhunski magnetofon marke "NAGRA", vrijedan, tada nekoliko tisuća DM i težak 12 kilograma, danas je zamijenjen ručnim uređajima teškim par stotina grama marki "MARANTZ", "SONY" i drugih, vrijednih nekoliko stotina eura, ili pak pametnim telefonom koji može isti posao obaviti podjednakom kvalitetom bez naknadnih poslova presnimavanja i slično. Radijska ili tv montaža sadržaja, danas je desetke puta jeftinija, ali višestruko učinkovitija nego nekadašnja analogna. Kompletne se emisije, filmovi mogu pripremiti na osobnom, kućnom kompjutoru profesionalne, broadcast kvalitete.

Međutim, nekadašnja izdvajanja za skupu opremu, danas su zamijenila značajna financijska sredstva za servere, rutere, firewall i druge elemente temeljnih nivoa ICT tehnološke piramide predstavljene na str. 43 ovog Rada. Uporabom posebnih softvera u radu HRT-a, mogu se postići značajne konkurentske prednosti kvalitetnim sadržajima u programima HRT-a.

Licence, poslovni programi danas se plaćaju u sličnim iznosima kao za nekadašnje uređaje, a neke su aplikacije i kompjutorski sustavi i značajno skuplji. Ipak, učinkovitost je ovih sustava nemjerljiva što se može uočiti, ne samo u radu kreativnog osoblja, već i onih potpornih aktivnosti predstavljenih u Porterovom tehnološkom lancu vrijednosti na str. 40 ovog Rada.

Razvoj novih tehnologija, digitalne, u RTV proizvodnji, ali i u odašiljanju programa, omogućio je da se brojna tehnološka unapređenja mogu upotrijebiti u svakodnevnom poslu. Suvremeni pametni telefon ili laptop s wireless pristupom Internetu, koji koštaju par tisuća kuna, mogu poslužiti, posebice u terenskom radu što je u doba analogne tehnike bilo nezamislivo i značajno skuplje uz obavezno korištenje skupih reportažnih kola s brojnim ljudstvom.

Također, obični pametni telefon ima mogućnost javljanja s terena u radijski program s profesionalnom kvalitetom zvuka što se prije, također, vršilo putem link-kola. Sve to dovodi do značajnog snižavanja troškova proizvodnje, ali i novim mogućnostima u radijskim i televizijskim programima kako je to prikazano na slijedećim slikama.

Slika 22. ENG javljanje uživo putem mobilne internetske veze

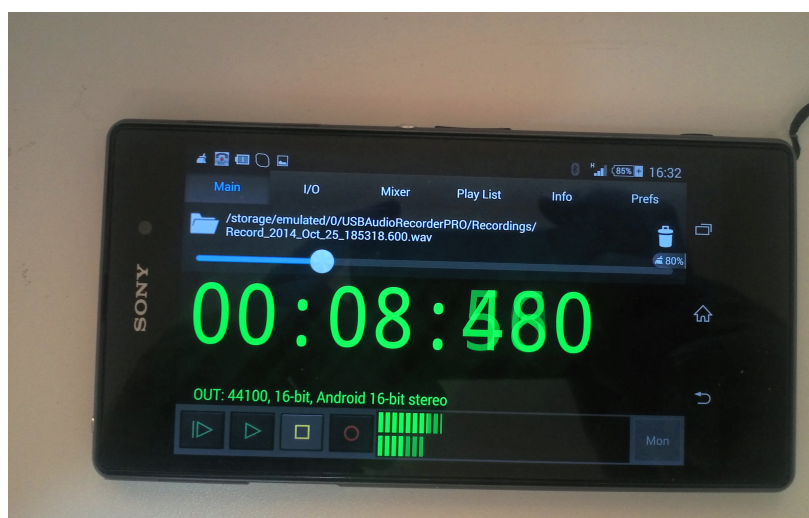
Slika 23. ENG javljanje putem “pametnog” telefona s dodacima (ARD, Njemačka)



Izvor: Agencija za elektroničke medije (2014): Analiza TV tržišta, str. 9 i 12

Na slici je 24 prikazan obični pametni telefon s Android operativnim sustavom kojim se, uporabom odgovarajuće profesionalne aplikacije vrijedne stotinjak kuna nadomještaju skupi magnetofonski uređaji od nekoliko tisuća eura ili pak PC računala uz potpuno istu kvalitetu tonskog, profesionalnog zapisa, također s daleko većim mogućnostima (višekanalno snimanje).

Slika 24. “Android” pametni telefon s odgovarajućom PRO aplikacijom za tonsko snimanje na terenu broadcast kvalitete

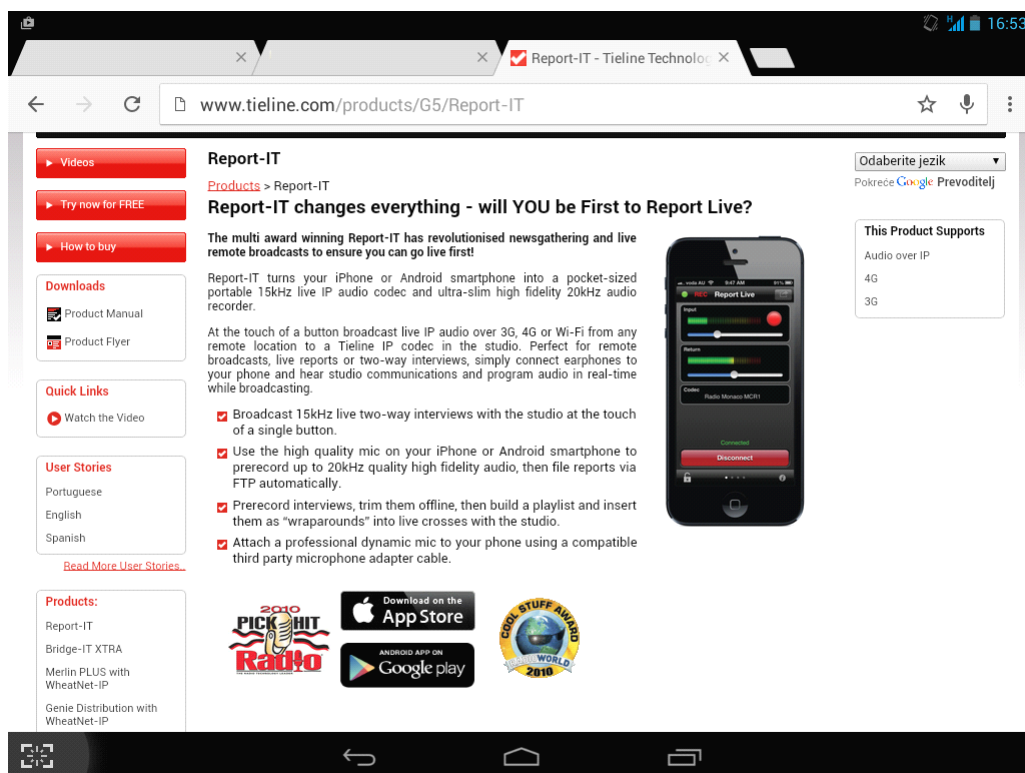


Izvor: Autor

Internetska je platforma značajno pojeftinila terenski način rada kada signal s neke vanjske lokacije treba prosljediti do režije odvijanja programa. Na slijedećoj je slici prikazana web

stranica aplikacije “Report-IT” pomoću koje se, koristeći Android ili iPhone telefon, može obavljati izravno uključivanje u radijski program pomoću internetske veze punom HD kvalitetom radijskog zvuka

Slika 25. web stranica aplikacije Report-IT za terensko javljanje u radijski program HD kvalitete putem internetske veze



Izvor: Autor

Live video streaming također omogućuje izmjenu dosadašnjih načina rada. Stroga podjela na tiskovne medije, radio, televiziju odavno je iščezla. Suvremeni je multimedijalni pristup nužnost, iskorištavajući internetske potencijale u najvećem mogućem obliku. BBC je uočio njegov potencijal uloživši mnogo u razvoj internetskih aplikacija. Prema Reutersovom istraživanju, to je prepoznala i ciljna skupina u Velikoj Britaniji, pa je svjetski medijski lider dodatno pojačao svoju konkurentnost u odnosu na suparnike. Posebice kod mlađih osoba, što im je ujedno strateški cilj. BBC-a navodi u svom programu strateškog razvoja,<sup>199</sup> da je to možda jedini budući put razvoja pružatelja RTV usluga. Za razliku, neki su urednici na HRT-u, uvođenje mobilne aplikacije „HRT“ uoči Svjetskog nogometnog prvenstva 2014. smatrali nepotrebnim. Slično je bilo i 2009. kada je Radio Split, prvi u sustavu HRT-a, uveo live video

<sup>199</sup> BBC (2010): Strategy Review, str. 9

streaming. Mnogi su se tomu protivili, govoreći - „Mi smo Radio, ne televizija!?!“ Sve velike RTV kuće u svijetu razvijaju svoje OTT platforme nudeći linearne i nelinearne sadržaje svojim potencijalnim korisnicima u svakom trenutku. Trend je u svijetu porast korisnika takvih nelinearnih programa, dakle sadržaja koje korisnici sami odabiru i gledaju kada im to odgovara. Klasični, linearni tv programi (HTV1, HTV2, Nova TV, RTL Televizija, Doma TV, RTL 2 i slični) polako, ali sigurno gube na značaju. Da bi se to postiglo u sustavu HRT-a, nužna je digitalizacija svih značajnijih arhiviranih sadržaja za koje bi potencijalni korisnici bili voljni izdvojiti novac. Dostupnost atraktivnih TV sadržaja poput Malog mista, Velog mista, Prosjaka i sinova, Gruntovčana i drugih u vlasništvu HRT-a osiguralo bi značajne financijske prihode s jedne strane, a s druge - uklonilo bi troškove tiskanja na fizičke medije (DVD, Blu-ray), njihovu distribuciju, trgovačke marže i slično, uz nemogućnost piratiziranja takvih sadržaja. U ovu su se utrku, osim neposrednih konkurenata (Nova TV sa svojom OYO platformom, HBO sa HBO Demand, RTL Televizija) uključili i pružatelji IPTV usluga poput MaxTV-a, B-net i slični pružajući usluge svojih OTT platformi. HRT ima takve sadržaje, za sada isključivo emisije iz vlastite proizvodnje (od TV Dnevnika do Nedjeljom u 2, Piramide i sličnih) putem web stranica. Za umjetnička djela - filmove, serije, kazališne predstave, dug je i složen proces ishodovanja potrebnih autorskih dozvola.

Uvođenje ovakve aplikacije pozitivno su ocijenili korisnici koji su u nekoliko mjeseci “skinuli” aplikaciju “Gledaj HRT” više od 40 tisuća puta. Puštena je u rad 1. lipnja 2014. u eksperimentalnom obliku, na svim operativnim sustavima u povodu Mundiala u Brazilu.

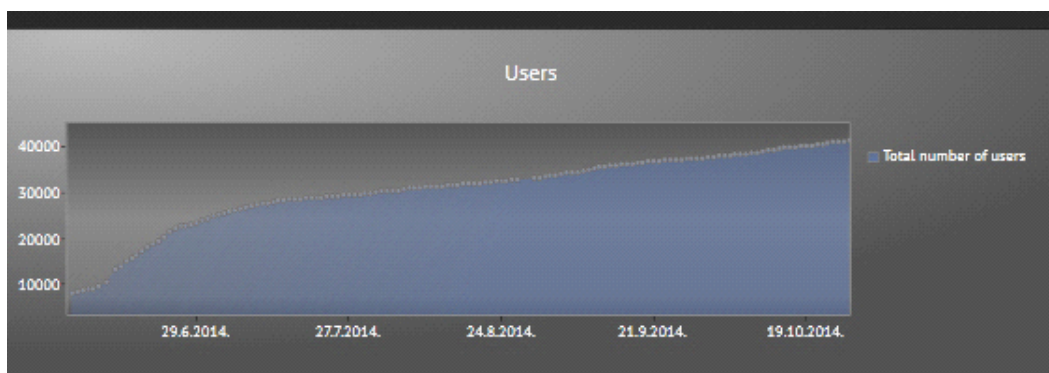
Slika 26. HRT-ova aplikacija “Gledaj HRT” puštena u rad 1. lipnja 2014.



Izvor: [www.hrt.hr](http://www.hrt.hr)

Početak listopada iste godine, trebala je biti ugašena. Međutim, zbog velikog zanimanja korisnika, ostavljena je u uporabi do objavljivanja “prave” aplikacije zasnovane na potpunoj OTT platformi. Na slici 27 može se vidjeti tijekom preuzimanja aplikacije od 1. lipnja, do 19. listopada 2014. godine. Uočljivo je da je znatno poraslo registriranje za pristup aplikaciji početkom Prvenstva, kao i nakon njegovog završetka kada je zabilježeno najveće korištenje. Tada su u programu HRT-a bili prijenosi kvalifikacijskih utakmica hrvatske reprezentacije za Europsko prvenstvo u nogometu 2016. godine što govori o zanimanju korisnika.

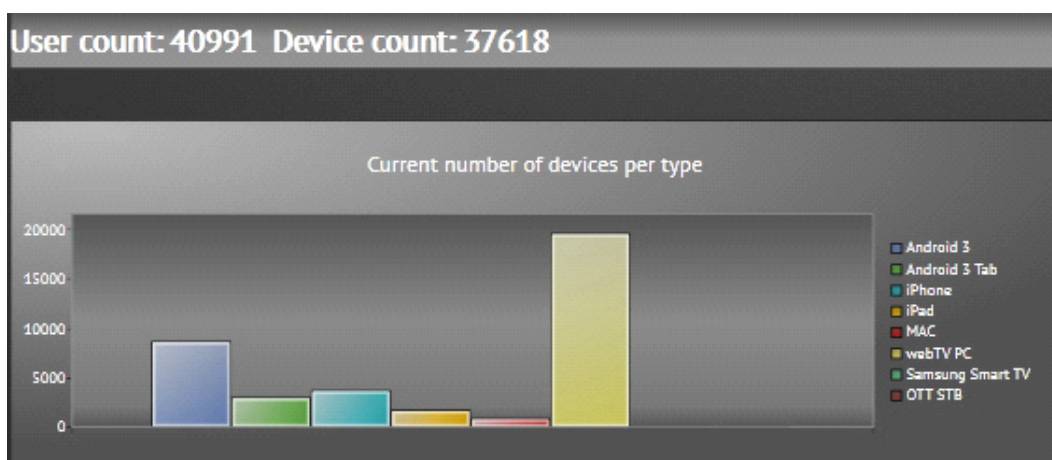
Slika 27. Povijest preuzimanja aplikacije “Gledaj HRT”



Izvor: HRT

Na slijedećoj je slici predstavljena zastupljenost pojedinog uređaja pri korištenju aplikacije “Gledaj HRT”. Od ukupnog broja korisnika, 40.991 koji su se do 19. listopada registrirali i postali korisnici aplikacije, najveći ih je broj koristio putem PC računala. Potom slijede vlasnici Android pametnih telefona, iPhone-a, pa tablet uređaja, iPad.

Slika 28. Zastupljenost pojedinog uređaja u strukturi korisnika HRT aplikacije

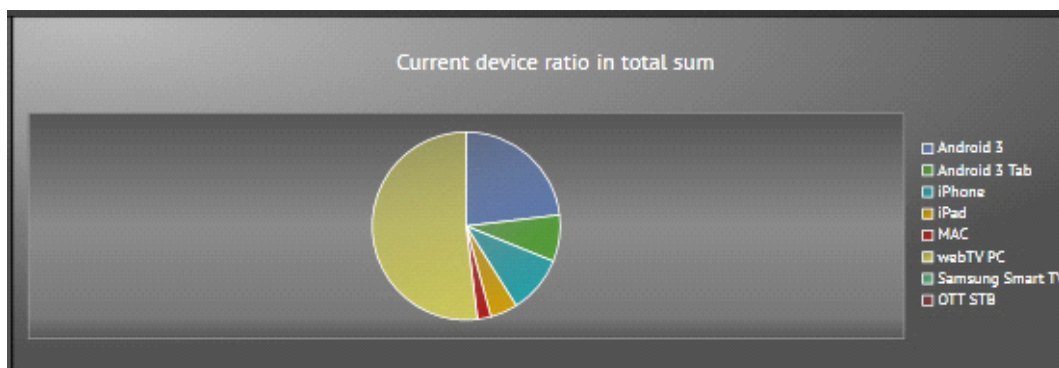


Izvor: HRT



Očigledna je dominacija PC računala u ukupnoj strukturi uređaja, dok su Android uređaji na dan 19. listopada 2014. bili dvostruko manje zastupljeni što ujedno predstavlja potencijal.

Slika 29. Udio pojedinog uređaja u ukupnoj strukturi na dan 19. listopada 2014.



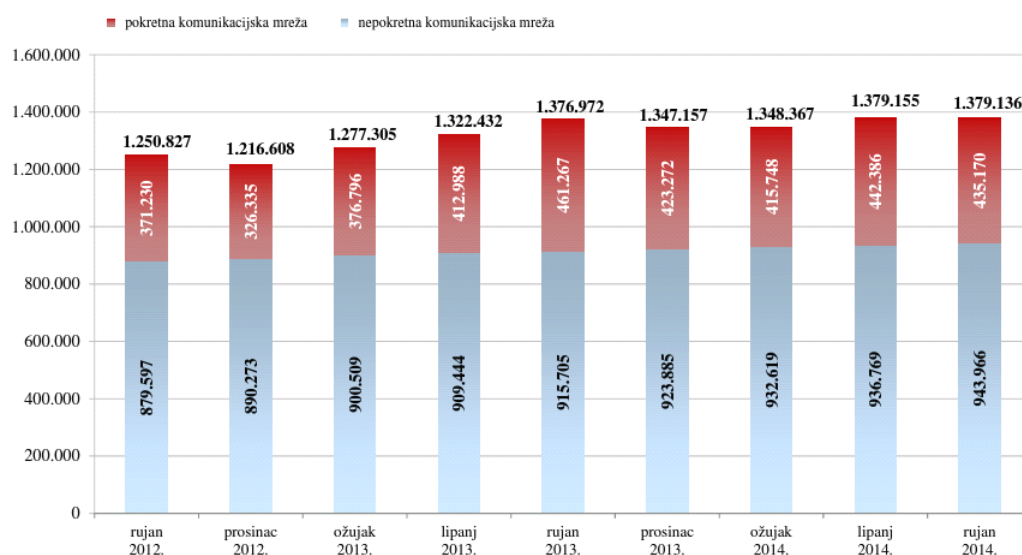
Izvor: HRT

Pozitivni rezultati korištenja eksperimentalne aplikacije dobar su temelj za OTT aplikaciju koja bi trebala imati sve sadržaje potrebne za zadovoljavanje budućih brojnih korisnika.

OTT je platforma potencijalno sredstvo u svrhu privlačenja mlađe populacije. Dobar je primjer za dokazivanje te tvrdnje švedska javna RTV kuća SVT, čiju aplikaciju "PLAY", na temeljima OTT platforme uglavnom koriste najmlađi, između 3 - 7 godina. U SVT to objašnjavaju ranim uključivanjem najmlađe djece u švedsko informatičko društvo.<sup>200</sup> Ljubitelji novih RTV tehnologija, kod nas, broje se u desecima tisuća - tržišna su niša, segment koji je strateški važan za HRT. Koliko je nova tehnologija bitna za nesmetano odvijanje proizvodnih procesa, toliko je bitna i kao izvor segmentacije, dodatnog prihoda. Primjer su brojni HD kanali u svijetu, ali i kod nas (operateri kablovskih, satelitskih, IPTV sustava i drugi) koji se naplaćuju. Time njihovi vlasnici stječu dodatne prihode uporabom novih tehnologija. Što se tiče budućeg rada HRT-a, ali i drugih kuća, sve više će rasti značaj mobilnih tehnologija. Tome idu u prilog i podaci koji se mogu pronaći na web stranicama HAKOM-a - Hrvatske regulatorne agencije za mrežne djelatnosti. Prema tim podacima, sve je veći udio pokretnih mreža u strukturi korisnika web sadržaja. Broj korisnika u pokretnoj mreži iznosi 38% od ukupnog broja priključaka širokopojasnog pristupa Internetu. Pad broja korisnika izvan ljetne sezone može se protumačiti udjelom turista u pokretnoj mreži tijekom tog razdoblja, ljetnim migracijama, kao i pad zbog recesije. Međutim, uočljiv je blagi trend porasta tih korisnika u ukupnoj strukturi korisnika širokopojasnog Interneta.

<sup>200</sup> Perišin, Tena (2011): Uvod u medije - Televizija, u redakciji Zrinjke Peruško, Naklada Jesenski i Turk, str. 143

Slika 30. Broj priključaka širokopojasnog pristupa Internetu



Izvor: HAKOM, 2014.

Na godišnjoj razini, povećanje u pokretnoj mreži iznosi 10%, dok je u nepokretnoj 5%. Tomu treba dodati podatak o znatnom povećanju prodaje pametnih telefona i tableta.<sup>201</sup> U prvoj polovici 2013. povećana je prodaja takvih mobitela u odnosu na isto razdoblje godinu dana ranije 61%, dok je povećanje prodaje tableta 900%. Ti rezultati pozitivno utječu na povećanje tržišta za korisnike OTT platformi kao i činjenica da raste udio korisnika IPTV platforme koja nudi takve sadržaje.

Uvođenjem nove tehnologije,<sup>202</sup> tijekom 2014. godine, HRT je morao u nekim RTV centrima osigurati nove prostorije za normalni rad temeljen na strategiji i novo-utemeljenoj organizacijskoj strukturi. RTV Centri Zadar i Dubrovnik, koji su do tada djelovali na nekoliko gradskih lokacija u neodgovarajućim uvjetima, preseljeni su u suvremene prostore opremljene novom tehnologijom za rad u HDTV tehnici. Premda su ti objekti, zaista bili neprikladni za rad, radnici su se bez oduševljenja premjestili u nove, suvremene prostore (na slici 31 RTV Centar Zadar) u kojima traže brojne nedostatke izražavajući svoje nezadovoljstvo preseljenjem. Smeta im neonska rasvjeta (Dubrovnik), loša zvučna izolacija u studijima (Zadar), zajednički rad svih novinara, bez vlastitih ureda. Dubrovčani su svoje nezadovoljstvo dodatno iskazali, nazivajući nove prostorije “akvarijem”. Sve to potvrđuje Marušićevo istraživanje, prije navedeno i njegovih rezultata kako radnici u stvari ne vole promjene, pa čak i na bolje.

<sup>201</sup> [www.gfk.hr](http://www.gfk.hr)

<sup>202</sup> U brojnim je svjetskim TV kućama već deset godina riječ o standardnoj tehnologiji

Očigledna je promjena organizacijske kulture u tim Centrima. Nekada se na posao moglo dolaziti u neprikladnoj odjeći - kratke hlače, oprema za plažu (dubrovački je Centar imao ispod zgrade vlastitu plažu), pušenje, konzumiranje hrane i pića, povici, glasni govor na hodnicima i u uredima - u novim prostorijama je nemoguće. Naime, sve se događa u jednoj velikoj prostoriji gdje su radijski i televizijski novinari, zajedno radeći i surađujući na svojim platformama. Ne postoji klasični tv studio već su njihovi radni prostori u stvari scenografija za televizijske sadržaje. Kako se vidi na slici 31, u prvom je planu "televizijski studio" sa novinarskim stolom za uključivanje u program. "Studio" je, s pripadajućom opremom: kamera, reflektorima, od ostalog dijela prostorije ograđen nakošenim staklom. U pozadini su redakcije novinarski stolovi, nekadašnji uredi, a iza njih režija odvijanja programa i montažna režija Radio Zadra.

Slika 31. Radni prostori multimedijalne redakcije RTV Centra Zadar



Izvor: HRT

Stoga, svako neprilično ponašanje, koje je prije bilo moguće, u novim bi prostorijama bilo vidljivo cjelokupnoj hrvatskoj, ali i svjetskoj TV javnosti. Tamo, gdje su ostali klasični sustavi rada, poput velikih RTV Centara izvan Zagreba, postoji velika razlika u organizacijskoj kulturi uvjetovanoj novom strategijom i primjenom nove tehnologije. Može se reći da je nova organizacijska struktura i tehnologija nametnula nove standarde i time praktički eliminirala nekadašnji ležerniji način rada koji je svojstven, prije svega mediteranskom načinu života.

Novo tehnologije nužno nameću stalno usavršavanje svih djelatnika. U regionalnim je centrima primijećen nedostatak znanja nakon uvođenja nove opreme što stvara nezadovoljstvo

radnika. Prešlo se na kompjutorski način rada gdje se vrši kompletna obrada svih audio-video sadržaja, tzv. tapeless sustavom. Na slikama 32 i 33 prikazani su: suvremena HD režija RTV Centra Split Hrvatske televizije, kao i klasični televizijski studio sa HD kamerama.

Slika 32. Televizijska režija odvijanja programa RTV Centra Split



Izvor: HRT

Kako se na fotografiji može vidjeti, nekadašnju brojnu, analognu opremu, koja je zauzimala najveći dio ove prostorije, zamijenila je suvremena nova tehnologija, s “tapeless” sustavom rada uz daleko veće mogućnosti i znatno veću HD kvalitetu tv signala.

Slika 33. Klasični televizijski studio u RTV Centru Split Hrvatske radiotelevizije



Izvor: HRT

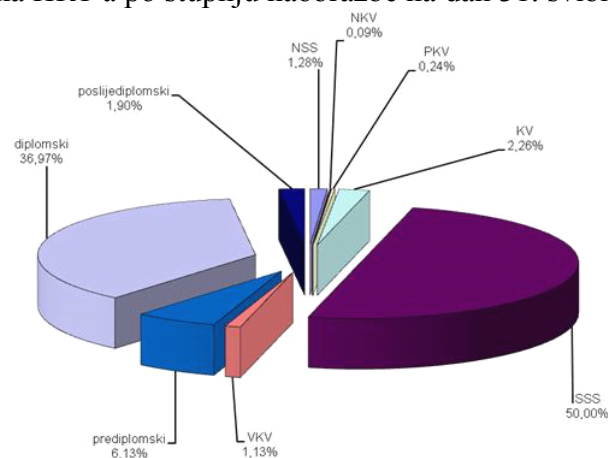
Bočne tv kamere, koje se vide na fotografiji su s automatskim upravljanjem pomoću joystick-konzole iz režije. Osoba na toj konzoli zamjenjuje nekadašnji rad dvojice kamermana. Iako se ta, automatizirana tehnologija neće svidjeti ljubiteljima klasičnog načina rada na televiziji, kao i sindikalistima, očita je ušteda u ljudstvu, kao i manji broj uređaja u režiji što predstavlja znatne uštede i u energiji.

Prigodom instaliranja nove tehnologije, radnici su stekli osnovna znanja koja treba stalno dopunjavati novim spoznajama. Međutim, nakon gotovo pola godine njihovo usavršavanje nije provedeno, već se temelji na individualnim sklonostima. Montažeri primjerice, znaju tek 20% mogućnosti koje pruža ovakav način montaže sadržaja, pa se nedostatak njihovog znanja vidi u programima Televizije. Ostatak od 90% je potencijal za unapređivanje kako bi HRT bio konkurentniji u odnosu na Nova TV i RTL Televiziju. Sve to još više pojačava nova organizacijska struktura zbog čega može doći do nesuglasica, nesnalaženja, kolizije u korištenju montaža, svađa, a nova organizacijska kultura još nije zaživjela. Slična je situacija i sa snimateljima među kojima ima i onih koji nisu u cijelosti ovladali novim načinom rada.

Marušić u svom istraživanju, opisanom na 20. stranici ovog Rada, tvrdi da će 20% radnika odmah prihvatiti promjene. Uočljivo je da je emitiranje u 16:9 formatu, kod mnogih kamermana, snimatelja prihvaćeno s oduševljenjem, pružajući im nove mogućnosti njihovog kreativnog rada, a sve se to vidi u programima kroz povećanu kvalitetu emitiranih sadržaja.

Navedena problematika ukazuje na još jednu činjenicu - nedovoljna znanja djelatnika HRT-a, prije svega rada s računalima. Novinari su u početku, premda su dobili PC računala, svoje tekstove i dalje pisali na klasičnim mehaničkim mašinama, pružajući otpor informatizaciji. Također, nepovoljna je na HRT-u struktura stručne spreme predočene na slici 34:

Slika 34. Struktura radnika HRT-a po stupnju naobrazbe na dan 31. svibnja 2013.



Izvor: HRT

Veliki udio SSS u obrazovnoj strukturi djelatnika HRT-a predstavlja potencijal za školovanje. Također, to je ujedno i potencijalna mogućnost za outsourcing djelatnika čije se usluge mogu u budućnosti koristiti putem vanjskih organizacija. Ujedno je potencijal i 6%-tno učešće preddiplomskih djelatnika i poticanje njihovog daljnjeg školovanja. Time će se omogućiti veći postotak sudjelovanja u obrazovnoj strukturi djelatnika s akademskom naobrazbom što bi na koncu trebalo povećati i kvalitetu rada HRT-a.

### **3.5. Akademija HRT-a**

Nove tehnologije, zasnovane na naučno-istraživačkom radu stvaraju nove uvjete u radu medijskih kuća. Krajina, Perišin (2008.) kažu kako je “digitalna tehnologija otvorila vrata novim mogućnostima stvaranja i prenošenja informacija u raznoraznim oblicima uz pomoć medija.” Uspješnost budućeg rada ovisit će o brzini prihvaćanja novih tehnologija, uočavanja mogućnosti kojima će se unaprijediti rad poduzeća i usavršavanju svih djelatnika - korisnika tih tehnologija. U tom je cilju nužno stvoriti temelje organizacijskog učenja, transfera znanja među zaposlenicima. Nordström i Ridderstråle citiraju Petera Druckera koji je kazao kako “budućnost leži izvan klasičnih obrazovnih sustava, a učenje na daljinu postaje sve raširenije. Tehnologija je unaprijedila obrazovanje. Tradicionalne institucije, poput sveučilišta i poslovnih škola nisu učinile ništa. Uskoro će svaka organizacija imati svoj udio u obrazovanju.”

HRT razvija svoju Akademiju uz uporabu suvremenih tehnologija kako bi organizacijsko znanje bilo dostupno i radnicima u područnim centrima. Prema programu rada, namjera je - postići „kontinuirano i sustavno ulaganje u znanja i vještine koji su najvrednija imovina svake uspješne djelatnosti, poduzeća i jamstvo uspjeha, a u skladu sa strategijom razvoja HRT-a i njegovom javnom zadaćom promicatelja medijske kulture i javnih vrijednosti.“ Vizija je Akademije postati i ostati referenca kvalitete i izvrsnosti, nositelj i promicatelj izobrazbe kako na HRT-u tako i u nacionalnom i međunarodnom kontekstu. Cilj je pretvaranjem individualnog, tacitnog znanja stvarajući organizacijsko znanje koje ostaje u HRT-u i nakon odlaska radnika kući, u mirovinu, zaposlenjem u drugom poduzeću ili pak smrću.

Znatni su potencijali Akademije prema postizanju učećeg liderstva u hrvatskom društvu, ali i šire, postavljajući standarde medijskog rada kao što to danas postiže BBC svojim transferima znanja. Sve to u konačnici utječe na pozitivno poslovanje čemu bi znatno pridonijela HRT Akademija. Uprihođujući sredstva za svoj rad, postala bi samofinancirajuća poslovna jedinica potičući inovativnost zaposlenika. Takva orijentacija proizvodila bi programske sadržaje koji

bi se putem licenci prodavali drugim RTV kućama.

Slabosti prikazane u SWOT analizi ukazuju na nedostatak kompetencija za razvoj. Činjenica jest da budućnost donosi nove prijetnje svakoj tvrtki, naročito onima koji su u ovoj industriji. Nove će tehnologije korisnicima omogućavati znatno kvalitetniji rad nego danas za što će biti nužna veća razina znanja, a korisnici će tih tehnologija morati kontinuirano pratiti tehnološka unapređenja. Takva će orijentacija biti nužna u opisu standardnih radnih obaveza. Upravo će stoga sve više jačati značaj ove radne jedinice pri HRT-u, kao i u svim RTV kućama u svijetu - izvora potrebnog znanja za rad svih uposlenika. Kako je već iskazano, kompjutorske aplikacije posjeduju značajke kakve se analognom tehnologijom nisu ni mogle zamisliti, a većina korisnika upoznata je samo s manjim dijelom njihovih mogućnosti. Organizacijsko upravljanje znanjem putem HRT Akademije omogućavalo bi olakšano premošćivanje potreba i trenutnog znanja zaposlenika povećavajući konkurentnost i utjecaj na hrvatskog društvo.

Prijetnja je današnjem, ali i budućem radu HRT-a odljev kadrova. Većina je privatnih radijskih i televizijskih kuća narušila konkurentski položaj HRT-a upravo s osobama koje su svoja znanja stjecali najprije na "državnoj radio-televiziji". Ne ulazeći u brojne subjektivne razloge odlaska tih ljudi, činjenica jest da HRT brojne kadrove ne može zadržati zbog ograničenja nagrađivanja radnika koji je kod privatnih kuća uobičajen. Premda su primanja HRT-ovih radnika viša od hrvatskog prosjeka, ipak, konkurentske kuće mogu ponuditi bolje nagrade, posebice mladim, vrhunskim stručnjacima, kojih HRT ima u izobilju. Mnogi su poznati novinari, urednici svoju financijsku stabilnost osigurali prelaskom u privatne RTV kuće. Prijelaz na novu tehnologiju ublažen je upravo radom takvih, mladih stručnjaka, sa zavidnim znanjem koje bi druge kuće odmah zaposlile s većom plaćom. Međutim, upravo je HRT Akademija način kako bi se takve vrhunske kadrove moglo zadržati uključivanjem u njen rad. Prema zakonitostima ekonomske teorije, dokazano je pri istraživanju odnosa supstitucije i dohotka pri ponudi rada,<sup>203</sup> da su mlađi kadrovi spremniji više raditi danas kako bi dovoljno zaradili u ranijoj fazi svojih radnih karijera. Međutim, u velikoj je mjeri, premda ne u potpunosti, moguće zadovoljstvo takvih osoba povećati kroz kreativni rad - prenošenjem znanja, sudjelovanjem u timovima za unapređenje poslovnih i radnih procesa, umjesto dosadašnjeg obavljanja običnih obaveza za koje je potrebno prosječno znanje.

---

<sup>203</sup> Pavić, Ivan; Benić, Đuro; Hashi, Iraj (2007): Mikroekonomija, Ekonomski fakultet Split, str. 512

## **4. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA**

### **4.1. Metodološke karakteristike empirijskog istraživanja**

Tijekom pisanja teoretskog dijela ovog Rada, stjecano je znanje o Temi putem sekundarnih izvora: znanstveno-stručne literature klasičnim putem - tiskanim knjigama, publikacijama, kao i suvremenim: e-knjige, on-line knjižnice, Internet, publikacije u doc, pdf izdanjima, te sudjelovanjem na predavanju Nicholasa Negropontea u Zagrebu u veljači 2008. Također, vođeni su brojni intervjui s djelatnicima HRT-a, Upravom, pojedinim managerima na svim razinama, praćen je razvoj događaja unutar HRT-a koji je bio usko vezan uz ovu završnu temu. Na osnovi svega, kako bi Rad ostvario svoj specijalistički doprinos, provedeno je istraživanje o utjecaju tehnoloških promjena na korisnike HRT-a, kao i na njihove djelatnike. Kao glavni instrument u istraživanju korištena je metoda ankete za koje su odabrana pitanja koja se neposredno odnose na problematiku Završnog rada. Težište istraživanja usredotočeno je prema radnim hipotezama koje je trebalo dokazati:

#### **H0 - Primjena novih tehnologija pozitivno utječe na povećanje konkurentnosti HRT-a**

Na osnovi temeljne hipoteze, radi kvalitetnije obrade teme, izvedene su 4 pomoćne hipoteze:

#### **H1 - Primjena digitalne tehnologije pozitivno utječe na povećanje tržišnog udjela (niše),**

#### **H2 - Integracija tehnoloških platformi (radio, televizija, novi mediji) pozitivno utječe na pad troškova poslovanja,**

#### **H3 - Primjena mobilnih tehnologija u tehnološkom procesu poslovanja pozitivno utječe na gledanost (slušanost) kod mlađe populacije,**

#### **H4 - Internetske tehnologije pridonose povećanju prihoda HRT-a (OTT platforma).**

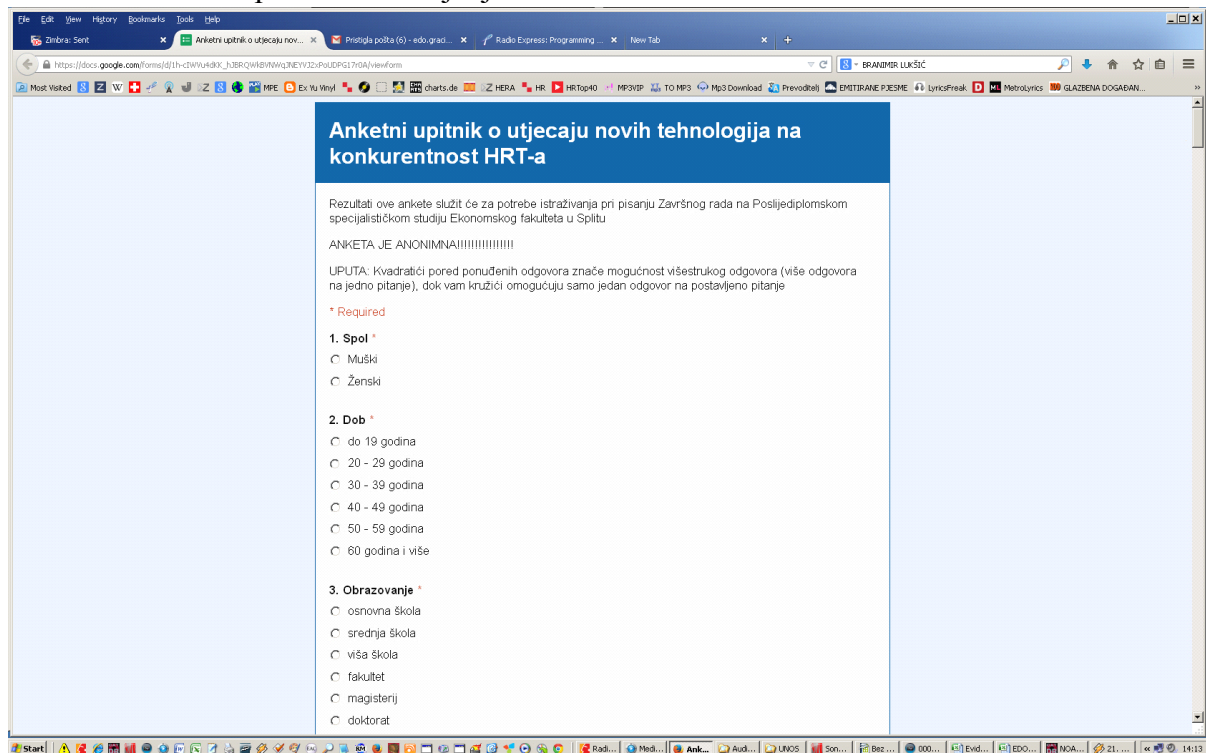
Utvrđeni su opći podaci o ispitanicima: spol, dob, stručna sprema, zanimanje, a kod djelatnika HRT-a poslovna jedinica kojoj pripadaju. Istraživano je mišljenje ispitanika o značenju digitalne tehnologije, kao i novim tehnologijama pri proizvodnji RTV programa i utjecaja na zadovoljavanje potreba korisnika HRT-a. Pozornost je prije svega usmjerena prema mlađim,



potencijalnim korisnicima kao budućim HRT-ovim gledateljima, odnosno slušateljima. U tu su svrhu postavljene na Internetu dvije ankete putem Google docs. Prva je anketa, namjenjena korisnicima, postavljena na stranici:

[https://docs.google.com/forms/d/1h-cIWVu4dKK\\_hJBRQWkBVNWqJNEYVJ2xPoUDPG17r0A/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1h-cIWVu4dKK_hJBRQWkBVNWqJNEYVJ2xPoUDPG17r0A/viewform).

Slika 35. Anketni upitnik 1 - namijenjen korisnicima



The image shows a screenshot of a Google Forms survey. The title is "Anketni upitnik o utjecaju novih tehnologija na konkurentnost HRT-a". The text on the form reads: "Rezultati ove ankete služit će za potrebe istraživanja pri pisanju Završnog rada na Poslijediplomskom specijalističkom studiju Ekonomskog fakulteta u Splitu." Below this, it states "ANKETA JE ANONIMNA!!!!!!!!!!!!!!". The instructions are: "UPUTA: Kvadratići pored ponuđenih odgovora znače mogućnost višestrukog odgovora (više odgovora na jedno pitanje), dok vam kružići omogućuju samo jedan odgovor na postavljeno pitanje". There are three required questions: 1. "Spol" with radio buttons for "Muški" and "Ženski"; 2. "Dob" with radio buttons for "do 19 godina", "20 - 29 godina", "30 - 39 godina", "40 - 49 godina", "50 - 59 godina", and "60 godina i više"; 3. "Obrazovanje" with radio buttons for "osnovna škola", "srednja škola", "viša škola", "fakultet", "magisterij", and "doktorat".

Izvor: Autor

U prilogu 1 popis je 60 pitanja i ponuđenih odgovora koje su ispitanici mogli odabirati. U nekim je slučajevima odgovor bio isključiv s odabirom jednog ponuđenog rješenja, dok je pak kod drugih postojala mogućnost višestrukog odgovora. Promatran je odnos ispitanika prema određenoj problematici na osnovi spola, dobi, stručne spreme, kao i prema zanimanju. Osnovne su kategorije zanimanja bile: učenik, student, zaposlenik, nezaposlen, umirovljenik, profesor, službenik, privatnik i slično.

Nakon općih pitanja o ispitaniku, istraživana je njihova opremljenost za gledanje TV programa (uređaj, platforma pomoću koje gleda), zatim učestalost gledanja, preferencije. Potom je istraživano na sličan način i korištenje Interneta. Ispitanik je nakon toga trebao odgovoriti na pitanja o digitalnoj tehnologiji - upućenosti u njena svojstva, HDTV, Ultra HD televiziji. Slijedeći je set pitanja namijenjen najprije mobilnim aplikacijama, odnosno OTT platformi.

O utjecaju novih medija na ispitanika nastojalo se doznati pitanjima o teletekstu, potom o web stranicama HRT-a. Kakav je odnos ispitanika o programima HRT-a, jesu li oni njihov prvi odabir ili je to neka druga TV postaja - slijedeća su pitanja s ponuđenim odgovorima. Naglasak je pri tom stavljen na pojavu Trećeg i Četvrtog programa Hrvatske televizije te njihovom opravdanošću uvođenja. Posljednje je pitanje bilo ključno za utvrđivanje razumijevanja ove problematike: Hoće li HRT stalnim praćenjem novih tehnologija, njihovom implementacijom u svom radu bolje zadovoljavati potrebe svojih korisnika i time poboljšati tržišni položaj, odnosno - kvalitetnije obavljati svoju društvenu zadaću.

Druga je anketa namijenjena djelatnicima HRT-a koji su trebali odgovoriti na 45 pitanja prilagođenih prije svega postavljenim radnim hipotezama, kao i činjenicama da je riječ o ljudima na koje se neposredno odnosi cjelokupna tematika ovog Rada. Postavljena je na stranici:

<https://docs.google.com/forms/d/1zYhO2gyKu3iuDQWJyRWSH49DRrcWQc49ILYBFHEz9fQ/viewform>

Slika 36. Anketni upitnik 2 - namijenjen djelatnicima HRT-a

Anketni upitnik o utjecaju novih tehnologija na konkurentnost HRT-a

Rezultati ove ankete služit će isključivo i samo za potrebe istraživanja pri pisanju Završnog rada na Poslijediplomskom specijalističkom studiju Ekonomskog fakulteta u Splitu

Molim Vas da pažljivo pročitate pitanja i na njih iskreno odgovorite. Kvadrati pored ponuđenih odgovora - mogućnost višestrukog odgovora, dok su kružnici predviđeni za samo jedan odgovor na postavljeno pitanje.

Anketa je anonimna

\*Obavezno

1. Spol \*

Muški

Ženski

2. Dob \*

do 29 godina

30 - 39 godina

40 - 49 godina

50 - 59 godina

60 godina i više

3. Obrazovanje \*

osnovna škola

srednja škola

viša škola, fakultet, magisterij, doktorat

4. Organizacijska jedinica kojoj pripadate \*

Program

Produkcija

Tehnologija

Poslovanje

Podrška upravljanju

Izvor: Autor

U ovoj je anketi istraživana, prije svega, upućenost djelatnika prema novim tehnologijama, kao i njihovi stavovi o toj temi. U prilogu 2 ovog Rada popis je 45 pitanja i ponuđenih odgovora na koje su djelatnici mogli odgovoriti. Princip je ponuđenih odgovora sličan Anketi 1.

Također, u obje je ankete kod nekih pitanja ostavljena mogućnost “Ostalo” kako bi ispitanici mogli što preciznije dati odgovore u svrhu veće vjerodostojnosti istraživanja. U Anketi 2, promatran je odnos ispitanika na ponuđene odgovore prema spolu, dobi, obrazovanju i poslovnoj jedinici kojoj pripadaju. Prvi je set pitanja, nakon općih podataka, o uporabi Interneta na radnom mjestu i zadovoljstvom uvjetima koji omogućavaju pristup web-u. Upućenost djelatnika u prednosti digitalne tehnologije slijedeći je niz pitanja, a nakon toga o mobilnim aplikacijama HRT-a. Zatim je uslijedio niz o novim tehnologijama, pa uvođenju novih TV kanala, te o HRT Akademiji i opravdanosti njenog postojanja. Posljednje je pitanje slično posljednjem pitanju iz Ankete 1, ujedno, vrlo znakovito o tome - smatraju li djelatnici nužnost praćenja tehnološkog razvoja.

Za obje je ankete zajedničko da je usmjerenost bila ipak prema onima koji se koriste Internetom kao novom tehnologijom koja je već danas sadašnjost RTV proizvodnje. Međutim, da bi se zadovoljile određene dobne strukture - prije svega mlađih i onih starijih, koji nisu korisnici Interneta, izvršeno je dodatno telefonsko anketiranje određenog broja ispitanika kako bi njihova struktura odgovarala u što većoj mjeri strukturi stanovništva RH. Odgovori su izravno bilježeni u bazu odgovora, u skladu s Temom, korištenjem novih tehnologija.

#### **4.2. Vremenski i prostorni obuhvat empirijskog istraživanja**

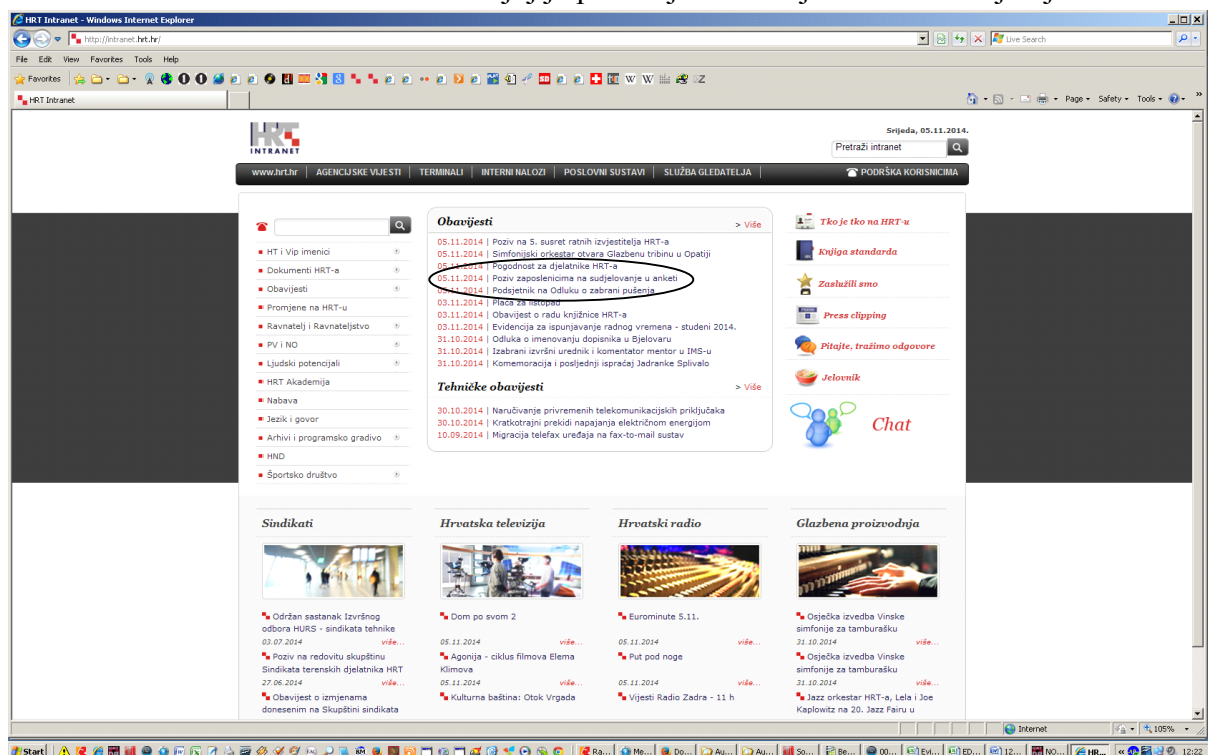
Ovaj je Završni rad prostorno usmjeren prema Hrvatskoj radioteleviziji i analizi praćenja i uporabe novih tehnologija u poslovanju.

Prva je anketa namijenjena korisnicima HRT-a pa je stoga bila namjera obuhvatiti po mogućnosti cjelokupni prostor Republike Hrvatske. Kako je ova anketa anonimna, koja je distribuirana putem e-mailova, facebook stranica, odnosno telefonskim anketiranjem, nije istraživana teritorijalna pripadnost ispitanika. Uglavnom je bila usmjerena prema korisnicima Interneta koji je temelj daljnjeg razvoja RTV kuća. Zato nije bila namjera istraživati koje su posebnosti pojedine županije kako bi se ovo istraživanje, ali i sam Rad usmjerio prema ovim osnovnim parametrima. Pretpostavka je bila da će podaci biti približno isti za pojedine županije.

Prva je anketa puštena u opticaj 15. srpnja 2014. godine, a zaključena je 15. studenog iste godine kada se prišlo obradi pristiglih podataka. Zabilježeno je 276 odgovora što se smatra da je dovoljno kako bi se postigli relevantni odgovori s manjim odstupanjima od trenda.

Druga je anketa, objavljena 5. studenog 2014. godine putem internih internetskih stranica HRT Intranet. Već je u prva dva sata, po objavljivanju, pristiglo 100 odgovora djelatnika, što se može protumačiti time da u prosjeku 3 posto djelatnika HRT-a prati redovito Intranet i obavijesti koje se objavljuju na njemu. Također se može zaključiti iz ovakvog odaziva da su zaposlenici zainteresirani za sve što se događa u njihovoj okolini i da je time jasno iskazana njihova skrb o HRT-u i njegovoj budućnosti.

Slika 37. Stranica HRT Intraneta na kojoj je postavljena obavijest o anketiranju djelatnika



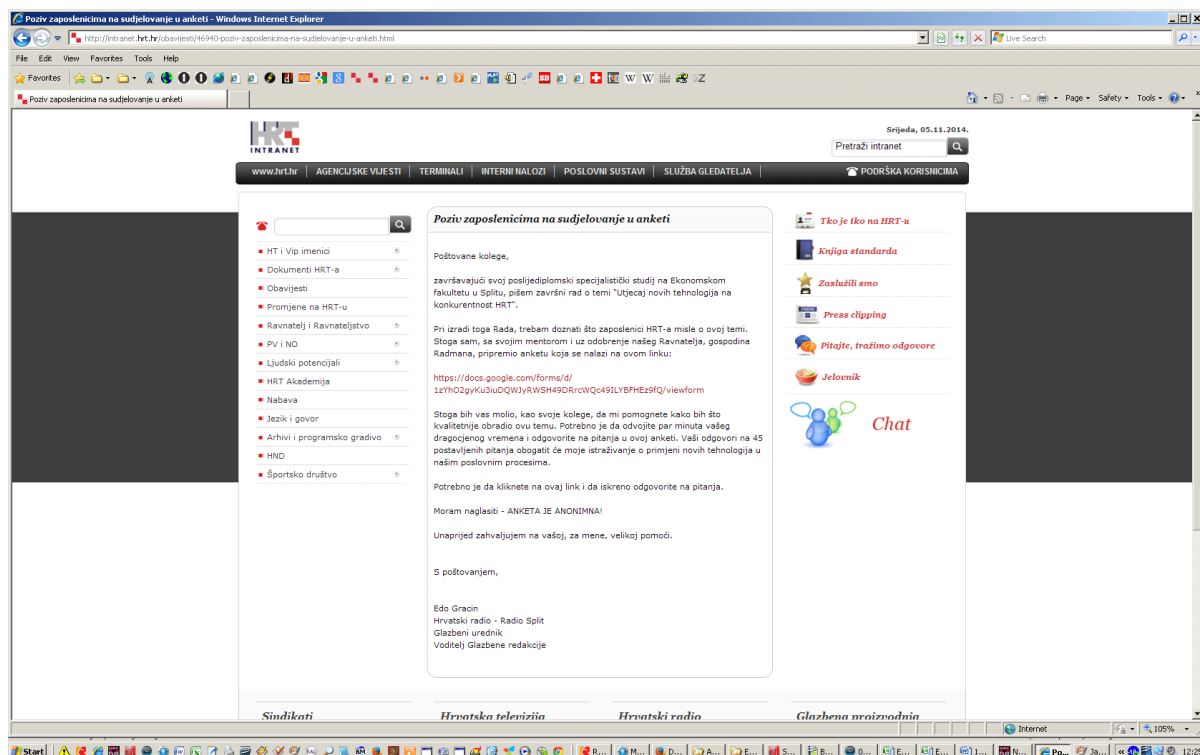
Izvor: Autor

S obzirom da se nove informacije stalno objavljuju, učestalo je ažuriranje osnovne stranice Intraneta na kojoj je bila postavljena obavijest o anketiranju. Kako su toga dana pristizale nove informacije, tako je i ona pomicana, dok na koncu nije prešla na drugu stranicu koju je očito uočio manji broj djelatnika. Tako je na koncu zabilježeno 175 odgovora što otprilike odgovara uzorku od 6%, od ukupnog broja zaposlenih na HRT-u pa se može smatrati reprezentativnim uzorkom. Praktički su svi zaprimljeni odgovori stigli u prva 3 dana po objavljivanju što je i podatak da djelatnici HRT-a rijetko prate arhivu vijesti objavljenih na Intranetu.

Zasigurno je da bi ovaj uzorak bio još veći da se ponovila obavijest o anketiranju ili da je link za ovo istraživanje prosljeđen na 3.000 osobnih mail adresa djelatnika HRT-a. Međutim, također treba spomenuti da su neki djelatnici znali o čemu je riječ, ali nisu željeli sudjelovati

jer bi, prema njihovim riječima, “Uprava znala što oni misle o ovoj problematici”. Pojedinci nisu htjeli prihvatiti istinu da je anketa anonimna, da nije upravljana od strane Uprave HRT-a i da se nije registriralo tko je odgovorio, s koje IP adrese, odnosno - da se nije mogao utvrditi identitet pojedinog radnika. Upravo iz tog razloga, kao i kod prve ankete, nije se inzistiralo u istraživanju na prostornoj identifikaciji ispitanika, premda bi bilo zanimljivo doznati - postoje li razlike u shvaćanjima o ovoj Temi u Zagrebu, gdje je najveći broj radnika i gdje su informacije dostupnije, ili pak u pojedinim disperziranim jedinicama. Zasigurno je da postoje, ali, u tom bi slučaju bio manji udio anketiranih po Centrima. To znači da u svijesti jednog dijela djelatnika još uvijek nije prevladan autoritativan, represivni model rukovođenja na čemu bi vodstvo trebalo poraditi pri razvijanju suvremene multimedijalne organizacijske kulture.

Slika 38. Stranica HRT Intraneta sa zamolbom za sudjelovanje u anketi



Izvor: Autor

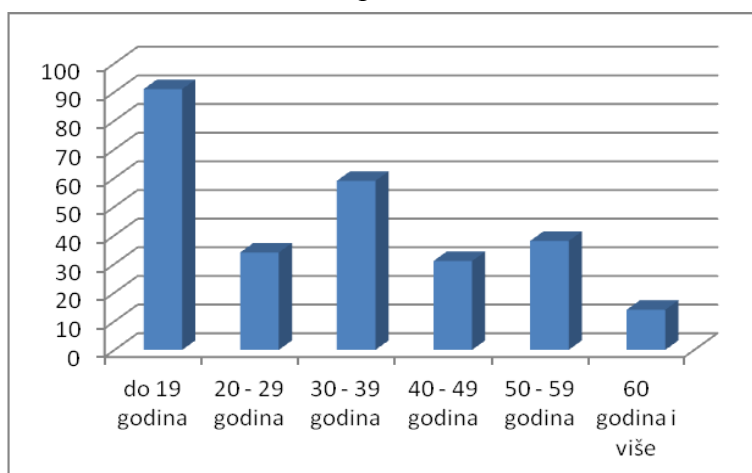
Anketa je zaključena nakon mjesec dana, kada se pristupilo obradi podataka. Za prvu anketu završena je 15. prosinca, dok je druga anketa obrađena 27. prosinca 2014. kada se prišlo analizi dobivenih podataka. Pri obradi podataka korišteni su program za obradu podataka SPSS, dok je tablični dio predstavljen pomoću Microsoft Excel programa. Na osnovi tih podataka izrađeni su odgovarajući grafički prikazi radi lakšeg uočavanja trenda.

## 5. REZULTATI I ANALIZA REZULTATA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

### 5.1. Rezultati i analiza empirijskog istraživanja Ankete 1

Ukupan broj anketiranih je 267: 103 muškaraca i 164 žene. Udio muškaraca u ukupnom broju anketiranih iznosi 38,6%, a žena 61,4%. Istraživanje prema dobi ispitanika podijeljeno je u 6 kategorija kako je prikazano na slici 39:

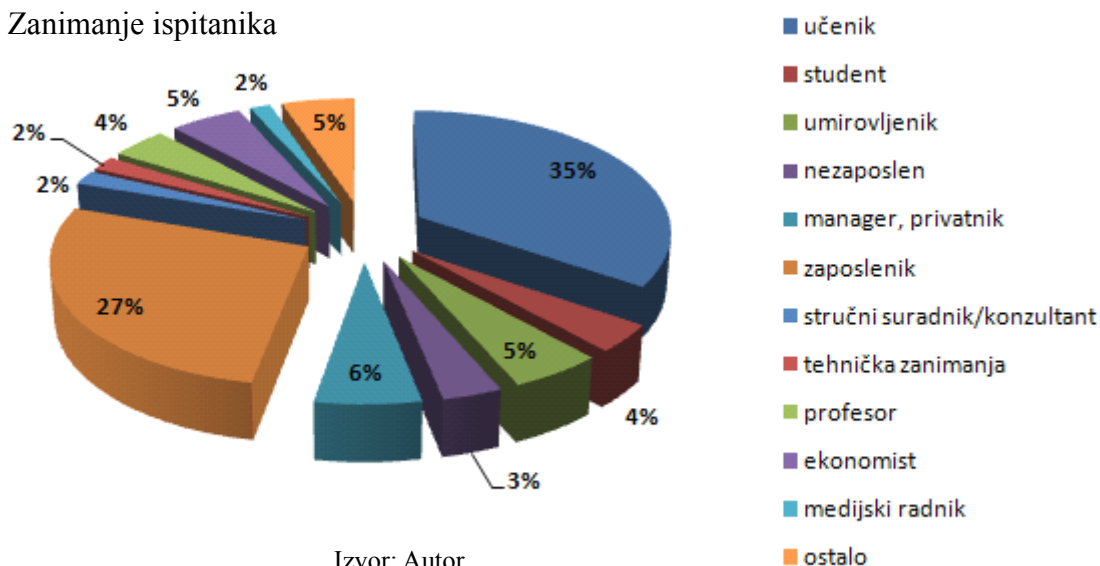
Slika 39. Dobna struktura ispitanika Ankete 1



Izvor: Autor

Kako je težište ispitivanja usmjereno prema mlađoj populaciji dobiveni podaci ukazuju na njihov, nešto veći udio, što se također očituje i u strukturi zanimanja gdje studenti i učenici sudjeluju ukupno sa 38,2%.

Slika 40. Zanimanje ispitanika

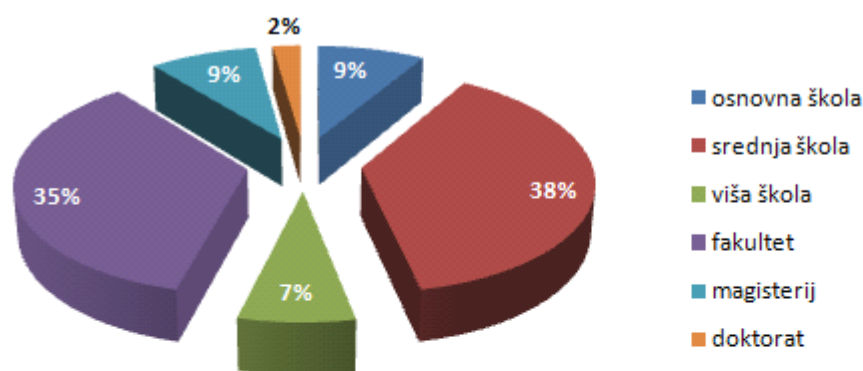


Izvor: Autor

Podaci su o zaposlenju uobličeni u desetak kategorija: učenik, student, umirovljenik, nezaposlen, direktor/poduzetnik/obrtnik, zaposlenik, stručni suradnik/konzultant, tehnička zanimanja, profesor, ekonomist, medijski radnik i ostali.

Obrazovna je struktura u korist fakultetski obrazovanih ispitanika - 46,07% zbog činjenice da je anketa distribuirana i putem fakultetske mail liste. Kako se može uočiti iz slike 41, u anketi su dominirale osobe sa srednjom školom i fakultetskim diplomama.

Slika 41. Školska sprema ispitanika

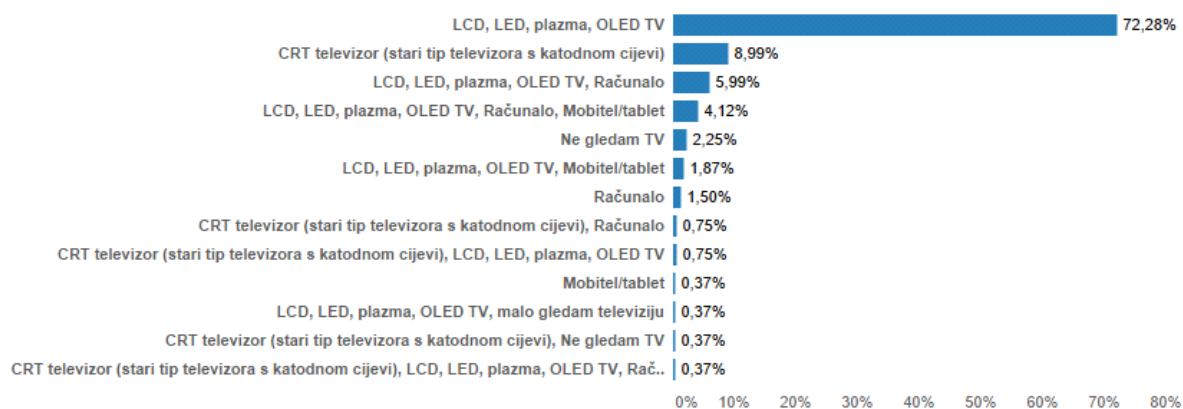


Izvor: Autor

U nastavku su istraživani uređaji kojima se gledaju TV programi i preferencije ispitanika. Prema njihovim odgovorima, 9,4% gleda TV programe isključivo, putem klasičnih, CRT prijemnika s katodnom cijevi, 72% putem suvremenih uređaja. Kako je ponuđena mogućnost više odgovora, na slici je 42 prikaz na osnovi gledanja TV programa korištenjem više uređaja, u svim kombinacijama ponuđenih odgovora. Udio je suvremenih uređaja povećan i iznosi 85,8%. Mobitele, tablet uređaje i PC koristi gotovo 20% ispitanika.

Prema rezultatima, 2,2% ispitanika uopće ne gleda TV programe. Međutim, kada se vrši usporedba s godinama života, uočeno je da su osobe koje ih ne prate u stvari mlade, odnosno mlađe osobe (do 39. godine života) sa srednjom školom, te fakultetski obrazovani.

Slika 42. Uređaji pomoću kojih se gledaju TV programi



Izvor: Autor

Tablica 7. Usporedba uređaja pomoću kojih se gledaju TV programi i dobi ispitanika

		CRT TV	LCD, LED, plazma, OLED TV	Računalo	Mobilni/tablet	Ne gledam TV
Dob	do 19 godina	4,40%	89,01%	12,09%	9,89%	4,40%
	20 - 29 godina	17,65%	73,53%	17,65%	5,88%	5,88%
	30 - 39 godina	15,25%	84,75%	13,56%	6,78%	1,69%
	40 - 49 godina	22,58%	77,42%	12,90%	3,23%	0,00%
	50 - 59 godina	2,63%	<b>97,37%</b>	7,89%	2,63%	0,00%
	60 godina i više	21,43%	85,71%	21,43%	0,00%	0,00%
Total		<b>11,24%</b>	<b>85,77%</b>	<b>13,11%</b>	<b>6,37%</b>	<b>2,62%</b>

Izvor: Autor

Sve dobne strukture najviše upotrebljavaju noviju tehnologiju gledanja programa. Zanimljivo je da moderne uređaje najviše koriste osobe u zreloj dobi što se može pripisati i njihovoj kupovnoj moći, dok su učenici i studenti na drugom mjestu. Osobe sa 60 i više godina uopće ne koriste mobitele ili tablete za gledanje, ali su zato omiljeni među učenicima.

Tablica 8. Platforma s kojom se prima televizijski signal

	N	Udio	Korištenje više platformi
osobnom ili kućnom antenom	74	25,9%	27,9%
kabelska televizija	143	50,0%	54,0%
satelitska televizija	58	20,3%	21,9%
ostalo	11	3,8%	4,2%
<b>Total</b>	<b>286</b>	<b>100,0%</b>	<b>107,9%</b>

Izvor: Autor



Kada se promatra struktura platforme s kojom dobivaju televizijski signal, većina ih je odgovorila da im je izvor kabelaška televizija, a podjednako kućna antena odnosno putem satelita. Dva ispitanika nisu dala odgovore na ovo pitanje.

Slijedeće je pitanje - Jeste li pretplatnik neke od navedenih IPTV platformi, odnosno kabelaške ili satelitske platforme. Koristeći više platformi, 37,5% ih je odgovorilo da su pretplatnici B-net tvrtke, 19,1% MaxTV-a, dok ih 22,1% nisu ni jedne.

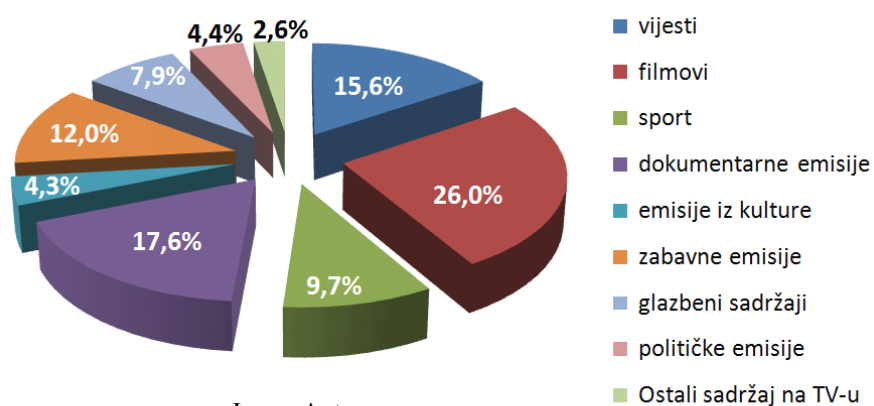
Tablica 9. Udio pojedine pretplatničke platforme

Platforma	Odgovori		Pretplata na više platformi
	N	Udio	
MaxTV	51	18,8%	19,1%
BNET	100	36,8%	37,5%
Vip TV	11	4,0%	4,1%
Optima TV	17	6,2%	6,4%
Iskon TV	14	5,1%	5,2%
H1	9	3,3%	3,4%
Evo TV	4	1,5%	1,5%
Total TV	5	1,8%	1,9%
Nijedne	59	21,7%	22,1%
Ostala pretplata	2	0,7%	0,7%
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100,0%</b>	<b>101,9%</b>

Izvor: Autor

U slijedećem su pitanju ispitivane preferencije glede TV sadržaja. Ponuđena je mogućnost višestrukih odgovora. Prema rezultatima ovog istraživanja, najveći je udio filmskih sadržaja, dok su podjednako zanimljive vijesti, dokumentarne emisije i zabavni sadržaji. Sport zanima 21,3% anketiranih. Međutim, kada se povežu zabavni i glazbeni sadržaji, tada bi takvi sadržaji bili na drugom mjestu po gledanosti anketiranih korisnika Interneta. Žene dvostruko više zanimaju filmski sadržaji nego muškarce, u znatnoj mjeri emisije iz kulture, zabavno-glazbeni sadržaji, dok su muškarci, prema očekivanju, skloniji, u znatnoj mjeri sportskim sadržajima.

Slika 43. Preferencije ispitanika prema TV sadržajima



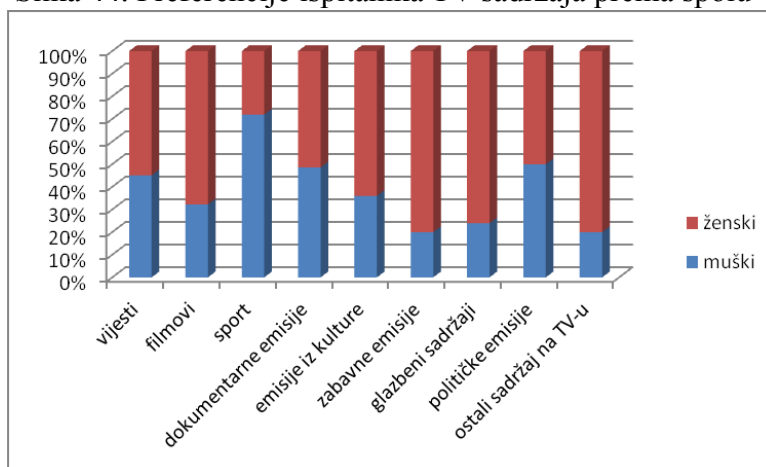
Izvor: Autor

Tablica 10. Preferencije ispitanika TV sadržaja prema spolu

TV sadržaji	muški		ženski		Total	
	N	%	N	%	Σ	%
vijesti	41	39,81	50	30,49	91	34,08
filmovi	49	47,57	103	62,80	152	56,93
sport	41	39,81	16	9,76	57	21,35
dokumentarne emisije	50	48,54	53	32,32	103	38,58
emisije iz kulture	9	8,74	16	9,76	25	9,36
zabavne emisije	14	13,59	56	34,15	70	26,22
glazbeni sadržaji	11	10,68	35	21,34	46	17,23
političke emisije	13	12,62	13	7,93	26	9,74
Ostali sadržaj na TV-u	3	2,91	12	7,32	15	5,62
<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>224,27</b>	<b>354</b>	<b>215,85</b>	<b>585</b>	<b>219,10</b>

Izvor: Autor

Slika 44. Preferencije ispitanika TV sadržaja prema spolu



Izvor: Autor

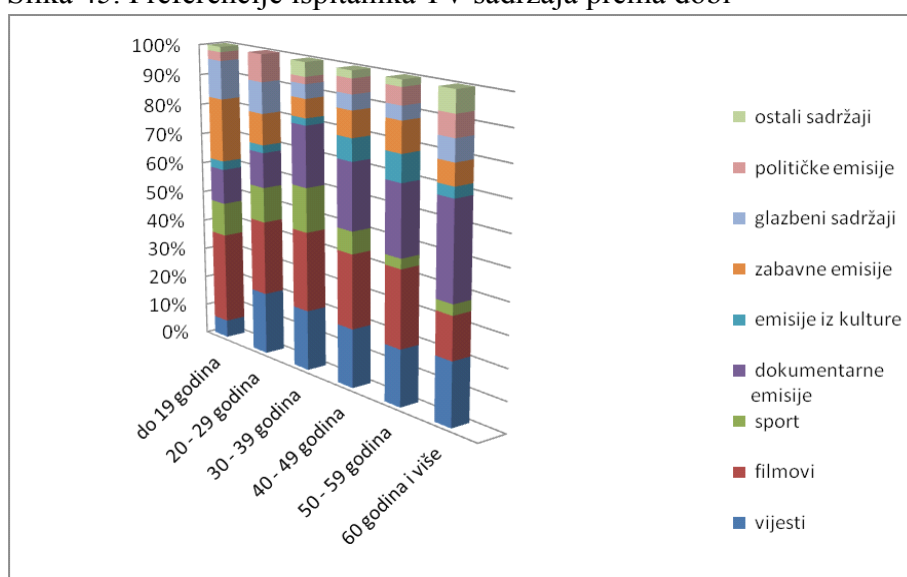
U tablici 11 predstavljeni su podaci prema dobnoj strukturi prema kojoj su najaktivniji TV gledatelji mlađe dobi koje političke i emisije iz kulture ne zanimaju. Njihovi su interesi najviše prema filmskim sadržajima, a potom slijede zabavno-glazbeni sadržaji, dokumentarne emisije. Osobe između 30 - 39 godina su slijedeća dobna skupina koja je aktivna sa približno jednakim udjelom vijesti, filmova i dokumentarnog programa, a potom sporta koji ni u jednoj dobnoj skupini nije dominantan.

Tablica 11. Preferencije ispitanika TV sadržaja prema dobi

	Dob						Total
	do 19 godina	20 - 29 godina	30 - 39 godina	40 - 49 godina	50 - 59 godina	60 godina i više	
vijesti	10	16	26	16	17	6	91
filmovi	52	19	34	20	23	4	152
sport	19	9	19	6	3	1	57
dokumentarne emisije	20	9	26	18	21	9	103
emisije iz kulture	5	2	3	6	8	1	25
zabavne emisije	36	8	8	7	9	2	70
glazbeni sadržaji	22	8	6	4	4	2	46
političke emisije	5	7	3	4	5	2	26
Ostali sadržaj na TV-u	3	0	6	2	2	2	15
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>34</b>	<b>59</b>	<b>31</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>267</b>

Izvor: Autor

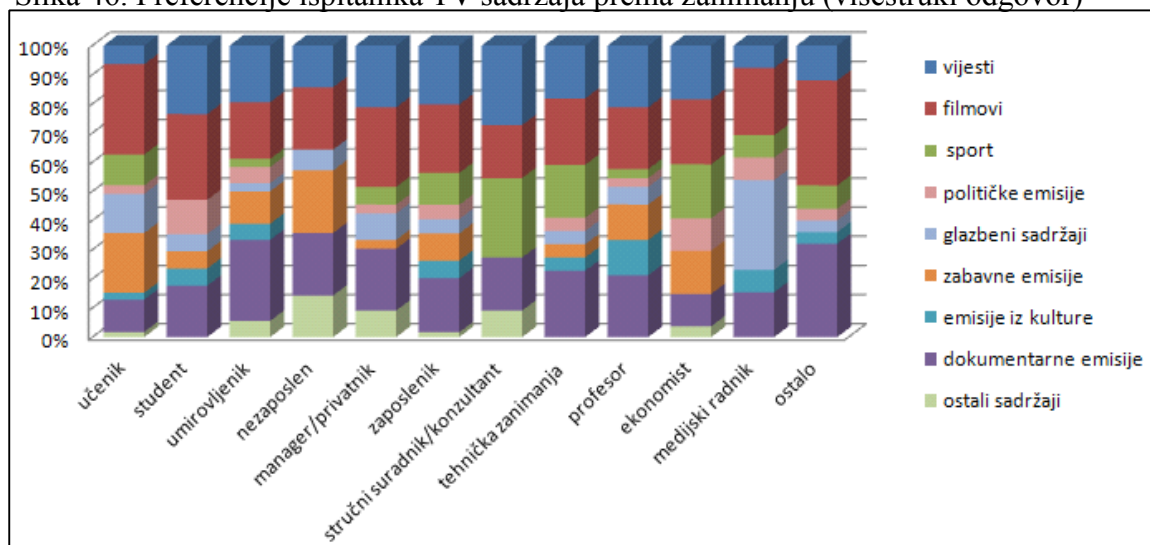
Slika 45. Preferencije ispitanika TV sadržaja prema dobi



Izvor: Autor

Prema podacima prikazanim na slici 46, filmovi su prvi odabir učenika pa zaposlenika, dok sportske sadržaje, ove grupe, podjednako gledaju. Učenici najviše gledaju od svih profesionalnih grupa zabavno-glazbene sadržaje, a zaposlenici vijesti, dokumentarne emisije

Slika 46. Preferencije ispitanika TV sadržaja prema zanimanju (višestruki odgovor)



Izvor: Autor

Slijedeće je pitanje bilo - dnevno konzumiranje televizijskih sadržaja. Prema tim podacima, žene su brojniji gledatelji u kategorijama do sat vremena i 1 - 5 sati dnevno. Može se zaključiti da je trend gledanja TV programa u intervalu do 5 sati dnevno i da to čini 95,88% ispitanika u ovom slučajnom uzorku dobivenom putem Interneta.

Tablica 12. Dnevno gledanje TV programa u satima prema spolu

		do 1 sat	1 - 5 sati	5 - 10 sati	vise od 10 sati	Total
Spol	muški	47	51	4	1	103
	ženski	78	80	5	1	164
Total		125	131	9	2	267

Izvor: Autor

Kada se promatra gledanost TV sadržaja prema dobi, onda se može zaključiti kako su mladi gledatelji najbrojniji u kategorijama do sat vremena i 1 - 5 sati, a potom oni u dobi od 30 - 39 godina.

Tablica 13. Dnevno gledanje TV programa u satima prema dobi

		Koliko vremena dnevno provodite uz TV programe?				Total
		do 1 sat	1 - 5 sati	5 - 10 sati	više od 10 sati	
Dob	do 19 godina	45	43	2	1	91
	20 - 29 godina	22	10	1	1	34
	30 - 39 godina	24	34	1	0	59
	40 - 49 godina	13	18	0	0	31
	50 - 59 godina	17	18	3	0	38
	60 godina i više	4	8	2	0	14
<b>Total</b>		<b>125</b>	<b>131</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>267</b>

Izvor: Autor

U analizi gledanja TV sadržaja prema zanimanju, u prve dvije kategorije dominiraju učenici, a potom ih slijede zaposlenici. Rijetki su koji gledaju program između 5 - 10 sati, a više od 10 samo su dva ispitanika - učenik i jedan nezaposleni. Također ni studenti ne gledaju više od 5 sati dnevno TV što se može protumačiti njihovom zaokupljenošću fakultetskim obavezama.

Tablica 14. Dnevno gledanje TV programa u satima prema zanimanju

		Koliko vremena dnevno provodite uz TV programe?				Total
		do 1 sat	1 - 5 sati	5 - 10 sati	više od 10 sati	
Zanimanje	učenik	47	42	2	1	92
	student	7	3	0	0	10
	umirovljenik	2	9	3	0	14
	nezaposlen	4	4	0	1	9
	direktor/poduzetnik/obrtnik	6	10	0	0	16
	zaposlenik	38	33	2	0	73
	stručni suradnik/konzultant	3	2	0	0	5
	tehnička zanimanja	2	3	0	0	5
	profesor	3	8	0	0	11
	ekonomist	8	6	0	0	14
	medijski radnici	2	2	0	0	4
	ostalo	3	9	2	0	14
	<b>Total</b>		<b>125</b>	<b>131</b>	<b>9</b>	<b>2</b>

Izvor: Autor

Slijedeći niz pitanja na koje su ispitanici odgovarali je korištenje Interneta koji je ujedno

temelj za razvijanje OTT platformi. Od ukupnog uzorka, njih 95,1% ima internetski priključak. Na pitanje - Ukoliko nemate internetski priključak, a koristite Internet, kako mu pristupate, od 13 ispitanika koji nemaju, njih 8 ipak koristi. Podjednak je broj odgovora: u poduzeću, putem javnih Wi-fi pristupnih točaka (kafići, prodajni centri i drugi objekti), te pomoću susjeda uz naplatu korištenja pristupa. 5 ispitanika nema priključak i ne koristi Internet. Među ispitanicima koji imaju internetski priključak, njih 11,81% uopće ga ne koristi.

Korisnici internetskog priključka uglavnom se spajaju putem kućnog priključka (75,52%), na drugom je mjestu pomoću mobitela, odnosno tableta - 21,16%, a 10,37% ih se priključuje USB stickom mobilnih operatera. Zanimljiv je podatak da ima i onih (4,15%) koji koriste Internet spajajući se klasičnim, sporim telefonskim modemom.

Prema tablici 15, Internet se koristi svakodnevno u 95,11% slučajeva, 2,26% ispitanih nekoliko puta tjedno. Prema dobnoj strukturi, ponovno su ispitanici iz kategorije do 19 godina najčešći korisnici, a zanimljiv je podatak da su opet na drugom mjestu osobe od 30 - 39 godina, kao i kod gledanja TV sadržaja. To se može objasniti s činjenicom da je u ovom uzorku, dobivenom putem Interneta, sudjelovao veći broj osoba s fakultetskim obavezama zbog čega su osobe od 20 - 29 godina na trećem mjestu po korištenju, ali i podjednako s osobama od 50 - 59 godina.

Tablica 15. Učestalost korištenja Interneta prema dobi

	Dob						Total
	do 19 godina	20 - 29 godina	30 - 39 godina	40 - 49 godina	50 - 59 godina	60 godina i više	
svakodnevno	89	34	57	30	33	10	253
nekoliko puta tjedno	1	0	1	1	3	0	6
jednom tjedno	0	0	1	0	0	0	1
povremeno	0	0	0	0	1	1	2
rijetko	1	0	0	0	0	0	1
ne koristim Internet	0	0	0	0	1	2	3
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>34</b>	<b>59</b>	<b>31</b>	<b>38</b>	<b>13</b>	<b>266</b>

Izvor: Autor

Dnevno je korištenje Interneta najučestalije u odgovoru kod intervala od 1 - 5 sati, dok je 18,58% njih odgovorilo kako koriste Internet od 5 - 10 sati.

Tablica 16. Koliko sati dnevno provodite na Internetu?

	Dob						Total
	do 19 godina	20 - 29 godina	30 - 39 godina	40 - 49 godina	50 - 59 godina	60 godina i više	
manje od 1 sat	7	2	7	5	8	1	30
1 - 5 sati	50	15	38	19	20	8	150
5 - 10 sati	21	7	9	5	4	1	47
više od 10 sati	11	9	3	2	1	0	26
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>33</b>	<b>57</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>253</b>

Izvor: Autor

Posljednje, u ovoj grupi pitanja bilo je: U koju svrhu koristite Internet? Zbog mogućnosti višestrukog odgovora dobivena su 943 odgovora od 262 ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje. Podjednako se koristi Internet zbog praćenja vijesti - 55,73% ispitanika, te zbog posla 54,31%. U tim kategorijama najviše sudjeluju osobe stare od 30 - 39 godina. Na trećem je mjestu slušanje glazbe - 53,82%, koju najviše slušaju putem Interneta osobe do 19 godina. Na četvrtom mjestu su društvene mreže, 48,85% koje najčešće koriste najmlađi, neznatno manje je učenje - 45,80%, potom gledanje video sadržaja - 45,03%, pa igra - 31,68% koju koriste također osobe do 19 godina. Prva seksualna iskustva te osobe također stječu putem internetskih erotskih sadržaja

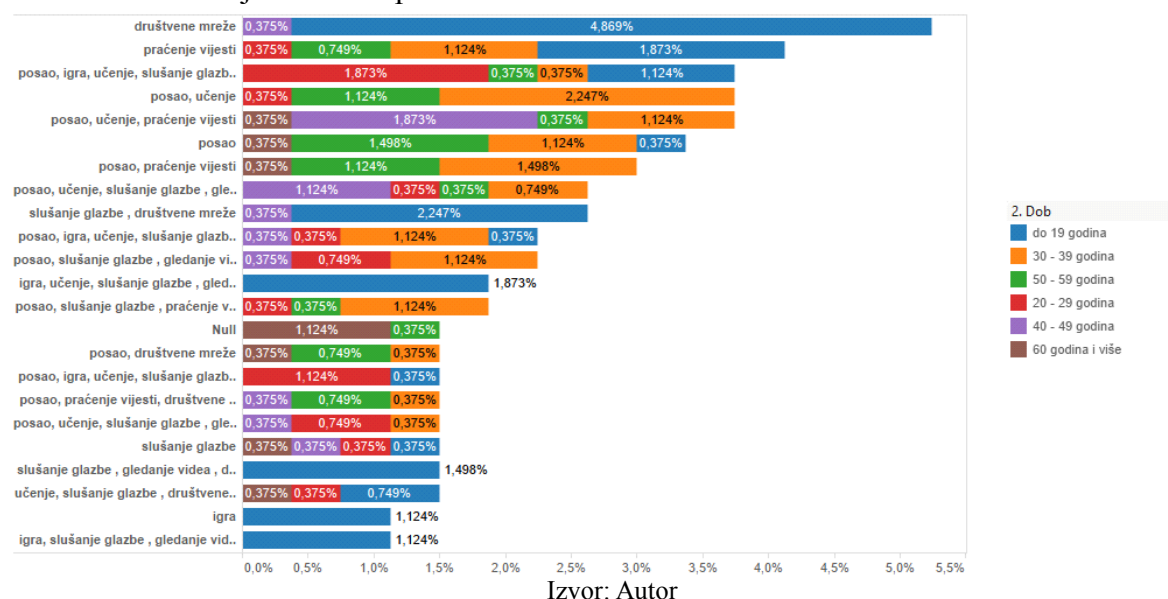
Tablica 17. U koju svrhu koristite Internet?

	Dob						Total	
	do 19 godina	20 - 29 godina	30 - 39 godina	40 - 49 godina	50 - 59 godina	60 godina i više	Σ	%
posao	9	26	51	23	30	6	145	55,34
igra	43	14	14	6	5	1	83	31,68
učenje	35	22	28	20	12	3	120	45,80
slušanje glazbe	56	28	26	17	10	4	141	53,82
gledanje videa	46	26	23	13	8	2	118	45,04
praćenje vijesti	26	25	43	24	23	5	146	55,73
lutrija, klađenje	6	3	3	4	1	1	18	6,87
erotski sadržaji	15	9	7	3	1	2	37	14,12
društvene mreže	60	19	18	13	13	5	128	48,85
ostali sadržaj	1	0	2	0	2	2	7	2,67
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>34</b>	<b>59</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>11</b>	<b>262</b>	<b>359,82</b>

Izvor: Autor

Slikom 47 predstavljene su sve moguće kombinacije odgovora koje su definirali ispitanici.

Slika 47. Korištenje Interneta prema dobi



Izvor: Autor

U nastavku je istraživanja ispitivana upućenost i zainteresiranost ispitanika prema digitalnoj TV tehnologiji. Ovaj je niz pitanja ujedno izravno povezan s dokazivanjem osnovne hipoteze ovog Rada:

### H0 - Primjena novih tehnologija pozitivno utječe na konkurentnost HRT-a.

Na pitanje - Koliko ste upućeni u prednosti digitalne TV, 101 ispitanik (37,83%) odgovorilo je da su poprilično upućeni, 89 (33,33%) ih je srednje, dok su 52 osobe (19,48%) slabo upućene u prednosti digitalne TV. 25 osoba (9,36%) je nezainteresirano za ovu temu. I kod ovog je pitanja nastavljen trend gdje su najupućeniji najmlađi, do 19 godina, znatno su nezainteresirani pripadnici slijedeće dobne skupine, koji su izjednačeni s osobama između 40 - 49 godina. Na drugom su mjestu ponovno osobe od 30 - 39 godina. Najmlađi su u najvećem broju kod srednje upućenih osoba, dok su najslabije upućene osobe od 30 - 39. Kod nezainteresiranih najviše je osoba najmlađe životne dobi.

Kada se analizira prema spolu, tada su muškarci upućeniji u odnosu na žene, znatno više je osoba ženskog spola srednje razine upućenosti, ali su one u većini kada je u pitanju slaba upućenost kao i nezainteresiranost za digitalnu tehnologiju.



Tablica 18. Upućenost u prednosti digitalne TV prema životnoj dobi ispitanika

		Koliko ste upućeni u prednosti digitalne TV?				Total
		poprilično	srednje	slabo	uopće me ne zanima	
Dob	do 19 godina	41	30	9	11	91
	20 - 29 godina	12	13	5	4	34
	30 - 39 godina	23	19	14	3	59
	40 - 49 godina	12	9	9	1	31
	50 - 59 godina	8	12	12	6	38
	60 godina i više	5	6	3	0	14
<b>Total</b>		<b>101</b>	<b>89</b>	<b>52</b>	<b>25</b>	<b>267</b>

Izvor: Autor

Tablica 19. Upućenost u prednosti digitalne TV prema spolu

		Koliko ste upućeni u prednosti digitalne TV?				Total
		poprilično	srednje	slabo	uopće me ne zanima	
Spol	muški	59	18	19	7	103
	ženski	42	71	33	18	164
<b>Total</b>		<b>101</b>	<b>89</b>	<b>52</b>	<b>25</b>	<b>267</b>

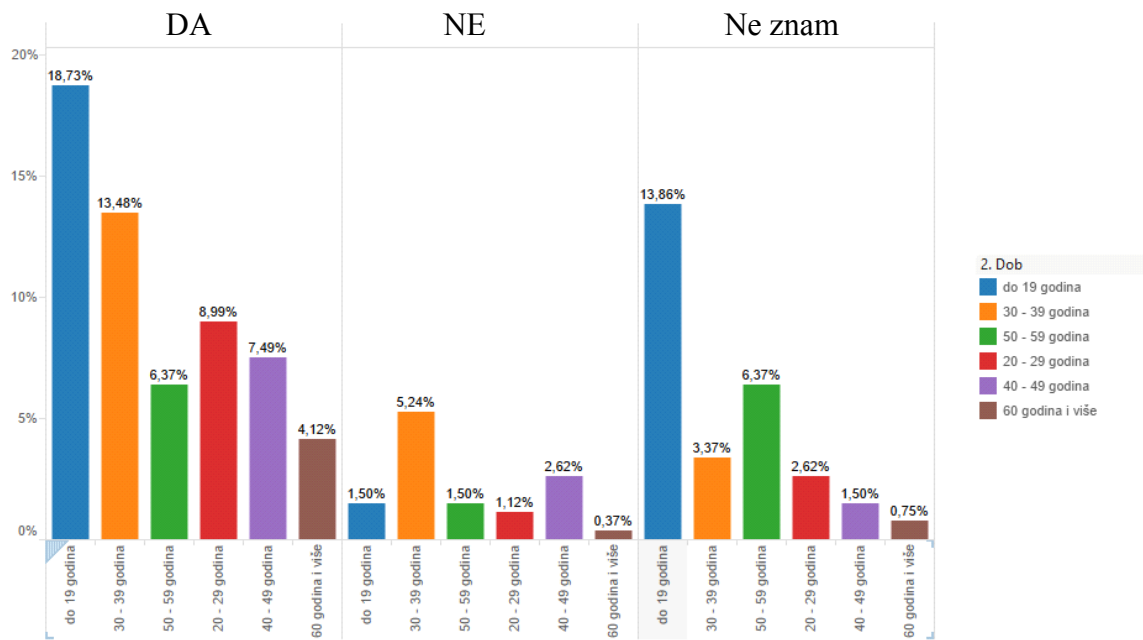
Izvor: Autor

Tablica 20. Smatrate li da će digitalna TV poboljšati potrebe gledatelja? prema životnoj dobi

		da		ne		ne znam		Total	
		N	%	N	%	N	%	Σ	%
Dob	do 19 godina	50	31,65	4	12,12	37	48,68	91	34,08
	20 - 29 godina	24	15,19	3	9,09	7	9,21	34	12,73
	30 - 39 godina	36	22,78	14	42,42	9	11,84	59	22,10
	40 - 49 godina	20	12,66	7	21,21	4	5,26	31	11,61
	50 - 59 godina	17	10,76	4	12,12	17	22,37	38	14,23
	60 godina i više	11	6,96	1	3,03	2	2,63	14	5,24
<b>Total</b>		<b>158</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>76</b>	<b>100</b>	<b>267</b>	<b>100</b>

Izvor: Autor

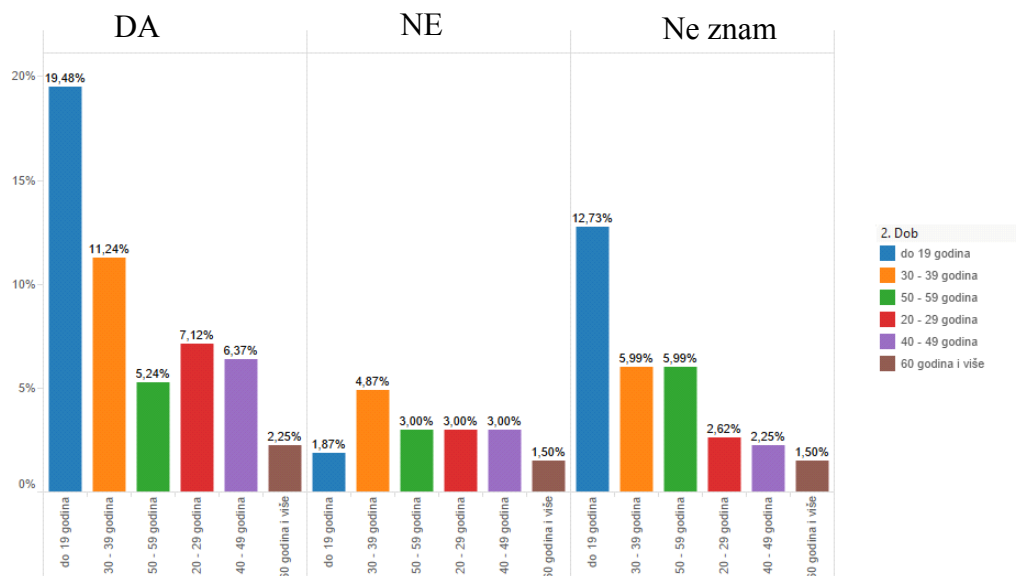
Slika 48. Smatrate li da će digitalna TV poboljšati potrebe gledatelja? prema životnoj dobi



Izvor: Autor

U većini su gledatelji koji smatraju da će digitalna TV poboljšati potrebe gledatelja. Od ukupnog broja, njih 158 (59,18) smatra da hoće, a među njima opet prednjače najmlađi, treća dobná skupina, pa druga. 12,36% smatra ih da neće i tu su najskeptičnije osobe od 30 - 39 godina. 76 osoba (28,46) nije upućeno što predstavlja potencijalno naklonjene gledatelje novim tehnologijama. U ovoj je skupini odgovora najmlađa populacija sudjelovala s polovinom odabira ove opcije. Sličan je trend kod slijedećeg pitanja:

Slika 49. Smatrate li da će digitalna TV povećati kvalitetu programa? (prema dobi)



Izvor: Autor

Nešto je manje optimističnih odgovora ispitanika na ovo pitanje. 138 (51,69%) misli da hoće, 46 ispitanika (17,23%) su pesimisti, a neupućena su 83, odnosno 31,09%.

Analizom odgovora na ovo pitanje prema spolu ispitanika pokazuje kako su apsolutno gledano podjednaka razmišljanja žena i muškaraca. Muškarci 44,93%, a žene 55,07% sudjeluju u masi koja se pozitivno izjasnila. Međutim, kada se pogleda u odnosu na ukupan broj osoba istog spola, tada su muškarci znatno naklonjeniji - 60,19%, dok su žene 46,34%.

Tablica 21. Smatrate li da će digitalna TV povećati kvalitetu programa? prema spolu

		da		ne		ne znam		Total
		N	%	N	%	N	%	
Spol	muški	62	44,93	24	52,17	17	20,48	103
	ženski	76	55,07	22	47,83	66	79,52	164
<b>Total</b>		<b>138</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>267</b>

Izvor: Autor

Pozitivan stav o ovoj temi imaju najviše učenici (36,96%), potom zaposlenici (25,36%). U sličnom je omjeru i njihovo sudjelovanje u trećoj opciji ovog odgovora: Ne znam

Sudionici ove internetske ankete uglavnom su upućeni o televiziji visoke rezolucije (HDTV). U tablici 22 su odgovori prema spolu. Tri četvrtine ih je upućeno ili 75,66%, dok je preostalih 24,34% neupućeno. U tablici su dani relativni rezultati u odnosu na ukupnu masu odgovora DA ili NE. Međutim, kao i kod pitanja broj 19: Smatrate li da će digitalna TV povećati kvalitetu programa, tada je od ukupnog broja muškaraca njih 85,44% pozitivno odgovorilo, dok je kod žena 69,51%.

Tablica 22. Upućenost ispitanika o televiziji visoke rezolucije (HDTV)

		DA		NE		Total
		N	%	N	%	
1. Spol	muški	88	43,56	15	23,08	103
	ženski	114	56,44	50	76,92	164
<b>Total</b>		<b>202</b>	<b>75,66</b>	<b>65</b>	<b>24,34</b>	<b>267</b>

Izvor: Autor

O HD televiziji su, prema životnoj dobi, slični podaci kao kod prethodnih: Na prvom mjestu,

u znatnoj mjeri najmlađi, koji su ujedno i najslabije upućeni u HD tehnologiju, potom treća dobna skupina, pa druga (20 - 29 godina). Ostale su dobne skupine podjednako upućene osim najstarijih koji su upola u odnosu na pojedinačno preostale dobne skupine.

Prema odgovorima ispitanika, **51,7%** njih posjeduje HDTV ili HD Ready prijemnik, upola manje ispitanika ne posjeduje, dok preostalih 22,1 nije upućeno u mogućnosti vlastitih TV prijemnika što očito govori o nedovoljnoj upućenosti. Stoga i ne čudi podatak da je na pitanje o zainteresiranosti za HD programske sadržaje odgovor oprečan. Poprilično je zainteresirano za takve sadržaje 28,8% anketiranih. Svejedno je za 37,5% njih, dok 33,7% njih ne zanimaju HD sadržaji.

Na pitanje o preferencijama prema HD programima, zabilježeno je 560 odgovora. Nešto su drugačiji odgovori u odnosu na pitanje 9 ove ankete - Koji sadržaj najviše gledate na TV-u. Filmovi su ponovno na prvom mjestu kod 78,3% ispitanih, potom su dokumentarne emisije, koje su odabir svakog drugog anketiranog. Slijede: sport koji je naročito privlačan zbog nove tehnologije i kvalitete TV slike, pa glazbene, zabavne emisije, itd.

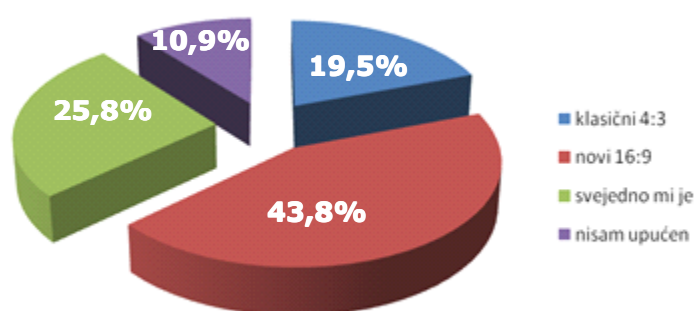
Tablica 23. Sklonosti prema HD sadržajima ispitanika

		Odgovori		Udio na osnovi višestrukih odgovora
		N	Udio	
Programski sadržaji u HD tehnici	vijesti	34	6,1%	15,7%
	sport	74	13,2%	34,1%
	filmovi	170	30,4%	78,3%
	dokumentarne emisije	107	19,1%	49,3%
	emisije iz kulture	26	4,6%	12,0%
	zabavne emisije	59	10,5%	27,2%
	glazbene	68	12,1%	31,3%
	političke emisije	17	3,0%	7,8%
	ostalo	5	0,9%	2,3%
<b>Total</b>		<b>560</b>	<b>100,0%</b>	<b>258,1%</b>

Izvor: Autor

Pitanje 24 odnosilo se na format TV slike - jesu li naklonjeniji klasičnom 4:3 formatu ili novom, 16:9, više usmjerenom prema filmskom formatu koji bi trebao zaživjeti s 4K tehnologijom. Ipak je većina za novi format - 43,8%, potom slijede oni kojima je svejedno - 25,8%, dok su stari format odabrale 52 osobe (19,5%).

Slika 50. Odabir televizijskog formata



Izvor: Autor

Prema ovom istraživanju, žene su sklonije klasičnom, 4:3 formatu, ujedno su u većoj mjeri indiferentne, kao i manje upućene. Približno su podjednake s muškarcima u sklonosti prema novom 16:9 formatu.

Ove podatke treba upotpuniti s podacima iz “Analize televizijskog tržišta RH” koji je naručila Agencija za elektroničke medije, a provela Ipsos Puls u suradnji s podizvođačima MediaHUB i AGB Nielsen. Prema tom istraživanju, u Republici Hrvatskoj je zabilježen veći porast televizijskih prijemnika koji nude novi format slike 16:9, u odnosu na stari format 4:3, premda je i u toj kategoriji zabilježen povećani udio, ali s manjim postotkom. Prema zaključcima ove Analize (str. 21), smanjuje se zastupljenost kategorije nepoznato među odgovorima ispitanika, što se može pripisati većoj svjesnosti pojedinaca o dostupnoj tehnologiji.

Tablica 24. Udio TV uređaja prema formatu slike u RH

TV uređaj - ekran	2011.	2012.
4:3	54,20%	56,40%
16:9	44,10%	50,00%
<b>Nepoznato</b>	<b>11,00%</b>	<b>4,90%</b>

Izvor: Ipsos Puls u suradnji s MediaHUB i AGB Nielsen: Analiza medijskog tržišta RH, 2014.

Anketirani su uglavnom slabo upućeni kada se govori o slijedećoj TV tehnologiji - Ultra HD, odnosno UHD ili kako je već govoreno - 4K, kao budućoj TV tehnologiji. Neupućenih je više - 51,69%, zatim su upućeni sa 28,84%, a nesigurnih je 19,48%. Muškarci su znatno upućeniji nego osobe ženskog spola.

Tablica 25. Upućenost ispitanika prema Ultra HD tehnologiji (UHD ili 4K)

		da	ne	nisam siguran	Total
Spol	muški	50	41	12	103
	ženski	27	97	40	164
<b>Total</b>		<b>77</b>	<b>138</b>	<b>52</b>	<b>267</b>

Izvor: Autor

Analiza istog pitanja prema dobnoj strukturi pokazuje već ukazani trend upućenosti najmlađih, pa treće dobne skupine. Međutim, najmlađi su podjednako neupućeni, i nesigurni u upućenost kada se govori o ovoj temi - Ultra HD TV.

Tablica 26. Jeste li čuli za UHD (Ultra HD), odnosno 4K TV? prema dobi

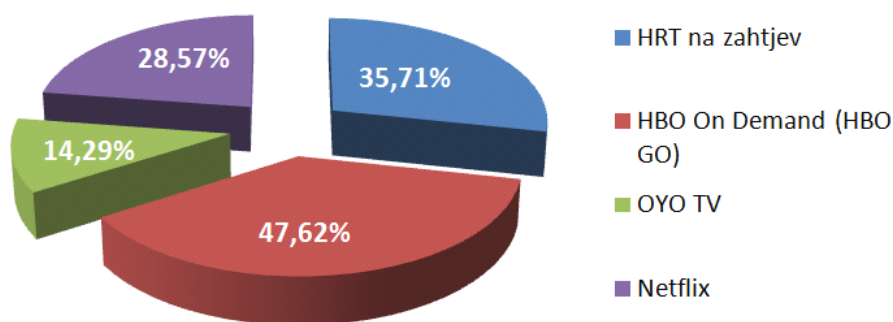
		da	ne	nisam siguran	Total
Dob	do 19 godina	29	32	30	91
	20 - 29 godina	14	16	4	34
	30 - 39 godina	17	34	8	59
	40 - 49 godina	6	25	0	31
	50 - 59 godina	10	22	6	38
	60 godina i više	1	9	4	14
<b>Total</b>		<b>77</b>	<b>138</b>	<b>52</b>	<b>267</b>

Izvor: Autor

Slijedeći set pitanja nudi vrlo zanimljive i pomalo oprečne stavove ispitanih. Na slično pitanje, o upućenosti prema OTT platformi, većina je odgovorila negativno (58,1%).

Na slijedeće pitanje: Jeste li korisnik neke od OTT platformi, 42 su osobe (16,1%) odgovorile potvrdno, a nekoliko njih koristi više platformi.

Slika 51. Struktura korištenja OTT platformi ispitanika



Izvor: Autor

Prema podacima, domaći korisnici OTT platformi uglavnom koriste 4 platforme: najviše HBO On Demand, potom HRT na zahtjev, Netflix, dok je OYO TV u vlasništvu Nove TV posljednji. Međutim, kada se postavi pitanje: Biste li koristili OTT platformu HRT-a s opcijom plaćanja, tada je većina (81,65%) kazala da ne bi koristili s identičnim trendom odgovora prema dobnim skupinama kao kod prethodnih pitanja. Ovakav bi se stav ispitanih najmlađih osoba mogao protumačiti kao trenutačna platežna nesposobnost, kao i kultura plaćanja sadržaja jer su mlađe osobe sklone nelegalnom, “piratskom” skidanju sadržaja s Interneta. Oni koji bi koristili s plaćanjem, najviše bi gledali domaće popularne tv serije: Malo i Velo misto, Prosjaci i sinovi, Gruntovčani i sl. Slijede domaći filmovi, drame, koncerti, sportski arhivski događaji.

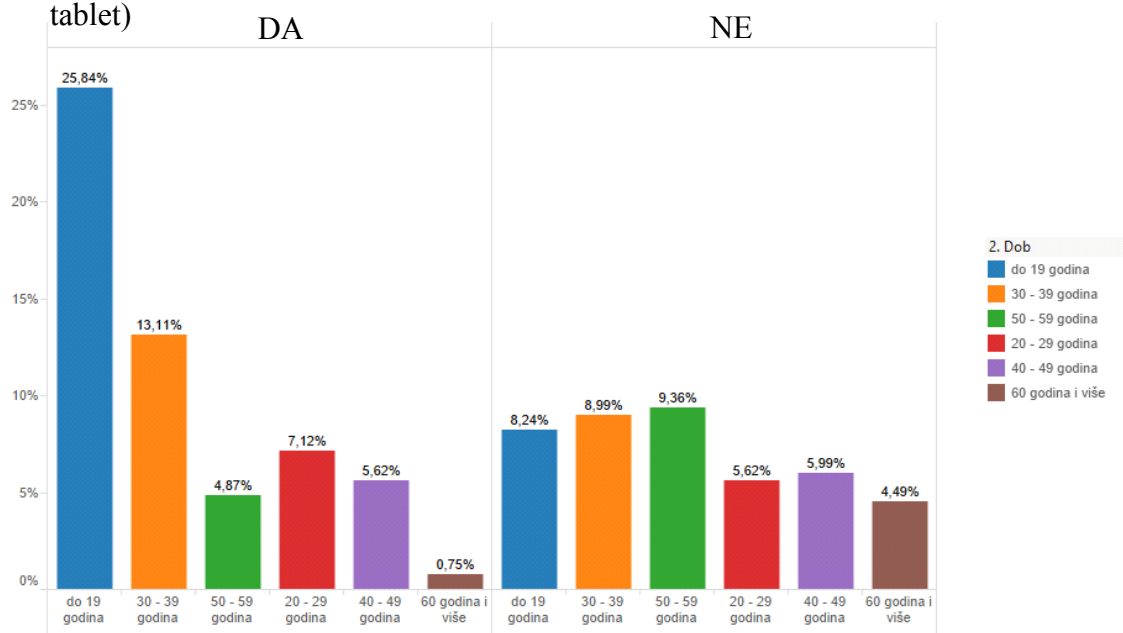
Tablica 27. Potencijalno korištenje HRT-ove OTT platforme s plaćanjem

Sadržaj OTT platforme	Sklonosti prema sadržaju
domaći filmovi, drame	22
stare TV serije	27
povijesni sportski događaji (utakmice, svjetska prvenstva, olimpijade i sl.)	15
koncerti	17
stare zabavne emisije	10
ostalo	6
<b>Total</b>	<b>47</b>

Izvor: Autor

Međutim, odgovori na slijedeća dva su pitanja oprečni s predhodnim pitanjem o uporabi OTT platforme koja je zanovana prije svega na internetskoj tehnologiji, a koja je dostupna putem mobilnih aplikacija. Prema ovim odgovorima, većina je ispitanika (57,3%), među kojima su ponovno najbrojniji najmlađi (45,1%), zainteresirani za praćenje TV programa putem mobilnih tehnologija kako je prikazano prema dobnj strukturi.

Slika 52. Zanima li Vas gledanje TV programa putem mobilnih tehnologija? (mobitel, tablet)



Izvor: Autor

Na slijedeće, 32. pitanje: Kakav bi program više voljeli gledati, većina je (46%) odabrala interaktivne, nelinearne sadržaje koji su ujedno dostupni putem OTT platforme. Međutim, većina za to nije spremna izdvojiti novac što govori o kulturi plaćanja internetskih sadržaja. Neznatno je veći postotak onih koji bi gledali klasične, linearne TV programe (28%), dok je 26% onih koji su pozitivno odgovorili podjednako zainteresirano za linearne i nelinearne TV programe i sadržaje.

U nastavku je istraživanje utvrđeno, na temelju postavljenih pitanja i dobivenih odgovora, da je samo 17,6% ispitanika koristilo mobilne aplikacije HRT-a. Je li tim aplikacijama HRT napravio dobar poslovni potez bilo je slijedeće pitanje u anketi. Pozitivno je odgovorilo 38,2% ispitanih, dok je neodlučnih 52,44%. To je ujedno još jedan dokaz o slaboj upućenosti hrvatskih građana u mogućnosti novih tehnologija, kao što je to ujedno i prostor za djelovanje HRT u cilju povećanja sklonosti tim aplikacijama i privlačenja potencijalnih korisnika. Na ovo su pitanje odgovarali i oni koji nisu koristili te aplikacije. Od onih koji jesu, najveći dio njih se pozitivno izjasnio o pravoj poslovnoj odluci HRT-a. Pri tom su najčešći korisnici ponovno osobe do 20 godina života, a na drugom su mjestu, u neznatno manjem broju oni koji spadaju u skupinu između 21 - 49 godina života.

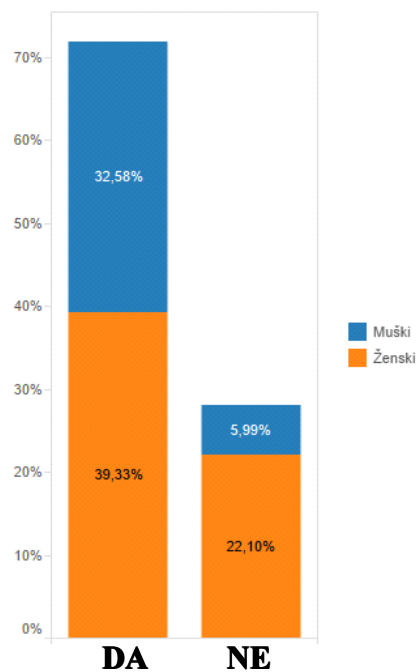
Korisnici su uglavnom gledali programe Hrvatske televizije, u manjoj mjeri su slušali



radijske programe, dok su emisije “Na zahtjev” u znatno manjoj mjeri. Korisnici su ovim aplikacijama dali prosječnu ocjenu 3,28. Glavne su zamjerke aplikacijama nedovoljni sadržaji i brzina pristupa. Najviše se koristi ili se koristila (tijekom ispitnog razdoblja) aplikacija “Gledaj HRT”, tj. “HRT”, a podjednako “HRT Radio” i “Brazuca”.

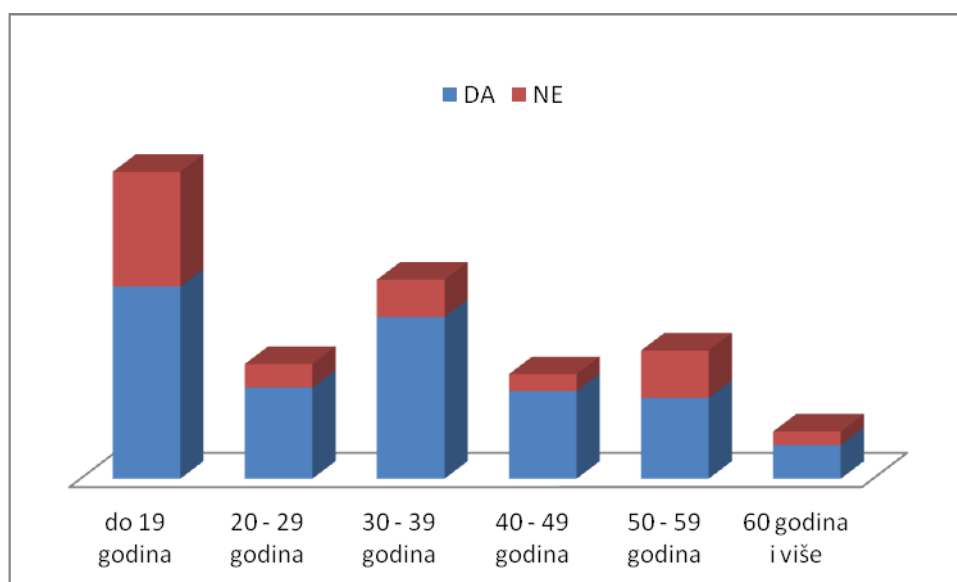
Novi mediji - teletekst, web, istraživani su kod korisnika HRT-a u pitanjima koja su uslijedila. Prema odgovorima, novi mediji utječu na 71,91% ispitanika od kojih je ženske populacije 54,69%. Međutim, ponovno je uspoređivan ukupan broj muškaraca, odnosno žena i odgovora na pitanje. Prema toj usporedbi, muškaraca je u ukupnoj strukturi uzorka, koji su pozitivno odgovorili 84,47% što znači da u znatnoj mjeri konzumiraju sadržaje putem novih medija. Od ukupnog broja žena koje su sudjelovale u anketi, njih je 64,02% odgovorilo pozitivno. Podaci prikazani na slici 53 su određeni prema udjelu spolne skupine u odgovoru DA ili NE u odnosu na cijeli skup (267 ispitanika)

Slika 53. Utječu li na Vas novi mediji? (web, teletekst) - prema spolu



Izvor: Autor

Slika 54. Utjecaj novih medija na ispitanike prema životnoj dobi ispitanika



Izvor: Autor

Teletekst prati 83,1% osoba, od toga ga povremeno 58,1%. A od sadržaja teleteksta, najviše se koristi zbog TV rasporeda (76,96%). Tablica 28 pokazuje da slijedi praćenje sadržaja pojedinih emisija (46,54%), pa vijesti (44,70%)

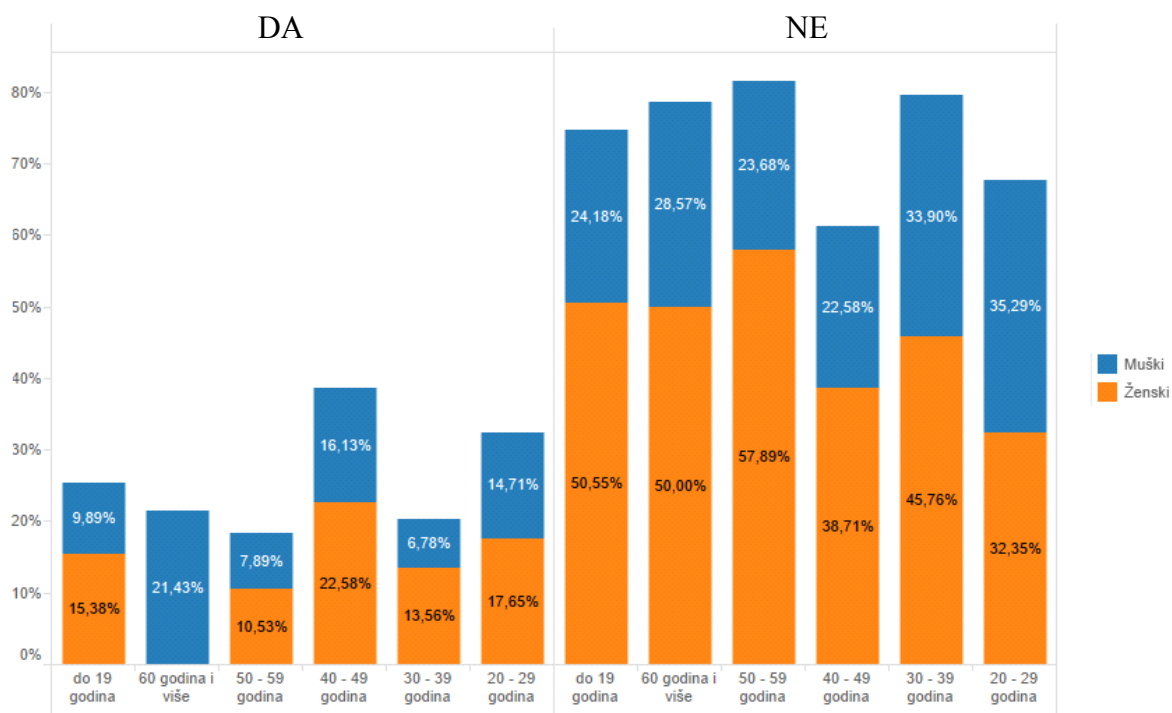
Tablica 28. Korištenje teleteksta i njegovih sadržaja

	Koliko koristite TV teletekst?			Total
	često	povremeno	nikako	
raspored programa	49	117	1	167
sadržaj pojedinačne emisije/filmova, serija	34	65	2	101
vijesti (politika, sport, kultura i sl.)	39	58	0	97
sadržaji za kladioničare	4	11	1	16
Ostali sadržaj	1	1	0	2
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>147</b>	<b>4</b>	<b>217</b>

Izvor: Autor

Portal HRT-a prati tek 25,47% ispitanika. Premda žene prate neznatno više, one su u znatnoj mjeri (76,21%) i među onima koji ga ne koriste. Ovo je ujedno i pokazatelj da nema dovoljno sadržaja koji bi ih mogao zanimati, kao i uopće podatak o potrebnim, znatnim promjenama u radu web stranica i podizanjem njihovog korištenja.

Slika 55. Praćenje Portala HRT-a po dobnim skupinama



Izvor: Autor

Tablica 29. Korištenje sadržaja Portala HRT-a prema spolu

	muški	ženski	Total
vijesti	28	40	68
blog	1	7	8
najave emisija	9	10	19
slušanje i gledanje uživo programa HRT-a	16	14	30
raspored programa	18	19	37
sportski portal	18	12	30
portal Hrvatskog radija	4	6	10
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>71</b>	<b>127</b>

Izvor: Autor

Uočljivo je iz Tablice 29 kako vijesti prati najveći broj korisnika, a zatim raspored programa. Također su znatno zastupljeni live streaming radijskih i Prvog programa Televizije te sportske stranice HRT-a. U Tablici 30 prikazani su podaci korištenja sadržaja prema dobnim skupinama. Vijesti najviše prate osobe između 30 i 39 godina, a potom najmlađi koji su ujedno najčešći korisnici live streaminga, ali i sportskih sadržaja.

Tablica 30. Korištenje sadržaja Portala HRT-a prema dobnim skupinama ispitanika

	Dob						Total
	do 19 godina	20 - 29 godina	30 - 39 godina	40 - 49 godina	50 - 59 godina	60 godina i više	
vijesti	16	11	23	13	3	2	68
blog	6	1	0	0	1	0	8
najave emisija	6	2	3	2	5	1	19
slušanje i gledanje uživo programa HRT-a	13	2	5	6	3	1	30
raspored programa	9	3	11	8	5	1	37
sport portal	15	3	11	1	0	0	30
portal Hrvatskog radija	2	1	0	4	2	1	10
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>15</b>	<b>37</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>127</b>

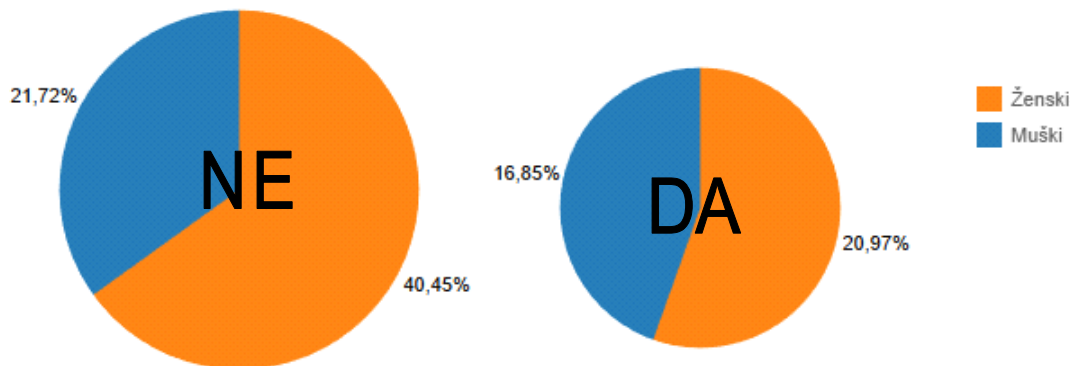
Izvor: Autor

Posljednje pitanje o Portalu HRT-a bilo je: Koliko ste zadovoljni Portalom HRT-a. Odgovore na to pitanje dali su oni koji ga koriste, ukupno 82 osobe (30,71%) od ukupnog uzorka. Prema njima, korisnici su uglavnom zadovoljni, s prosječnom ocjenom 3,48. Od ukupnog broja koji su odgovorili, njih je 9,76% koji nisu zadovoljni Portalom.

Programi se HRT-a uglavnom prate povremeno, ako je suditi prema rezultatima ovog istraživanja. Svakodnevno prati 33,71%, najviše osobe od 30 - 39 godina života. Nešto je više žena koje su redoviti gledatelji, a prema zanimanju zaposlenici su najbrojniji. Često gleda 15,73%, uglavnom osobe do 19 godina koji su ujedno najbrojniji kod gledatelja koji gledaju povremeno (43,97%). Nikada ne gleda programe javne Televizije 7,49% osoba, uglavnom mlađe dobi (učenici i studenti).

Prema iskazu ispitanika, programi Hrvatske televizije uglavnom nisu prvi odabir pri gledanju TV sadržaja - 62,17% ih najprije odabire neku drugu televiziju. U strukturi onih koji najprije odabiru HTV žene čine 55,45%.

Slika 56. Jesu li programi Hrvatske televizije Vaš prvi odabir? (prema spolu)



Izvor: Autor

Prvi je odabir podjednak za najmlađe i one koji imaju 30 - 39 godina. Ono što zabrinjava jest da 73,62% mladih ne odabire najprije HTV što se može smatrati da su im neodgovarajući ili nezanimljivi sadržaji javne Televizije. Riječ je prije svega o učenicima kojima je HTV sporedan - 67,39%. Ovakvi su negativni rezultati potencijalni predmet sociološkog istraživanja sklonosti, prije svega mladih prema TV sadržajima.

Među onih 37,83%, kojima je HTV prvi odabir, najviše se prati Prvi program, pa redom shodno rednom broju svakog programa. Žene su brojnije kao gledatelji prva tri programa, a Četvrtog podjednako. Ako se gleda školska sprema, tada su najbrojnije osobe s fakultetskom naobrazbom kod Prvog programa, kod Drugog je podjednaka gledanost osoba sa VSS i SSS. Treći, prema ovoj anketi gledaju uglavnom sa SSS, kao i Četvrti program.

Uvođenje Trećeg i Četvrtog televizijskog kanala koji su namijenjeni određenoj skupini gledatelja uglavnom je pozitivno ocijenjeno. Od 259 osoba koje su odgovorile na ovaj upit, zadovoljno je ili izuzetno zadovoljno 54,83%, nezadovoljno ih je 13,51%, a 31,14% nije zainteresirano za njihovo pokretanje. Uglavnom su zadovoljne osobe od 30 - 39 godina, nezadovoljni su najmlađi koji su ujedno i najviše nezainteresirani. Kada se promatra prema stručnoj spremi, fakultetski obrazovane osobe imaju najpovoljnije mišljenje, potom SSS. Ujedno su ove dvije skupine i najbrojnije kod nezadovoljnih i nezainteresiranih. Pojava ovih programa uglavnom zadovoljava zaposlenike, nešto manje učenike i studente. Učenici su najbrojniji u kategoriji nezadovoljnih i nezainteresiranih. Pozitivan je stav o tim programima, pa je na pitanje - Smatrate li opravdanim uvođenje tih programa 65,4% osoba označilo - DA. Je li HRT zadovoljio potrebe gledatelja kojima su ti programi namijenjeni? - uglavnom je zadovoljio 60,2% ispitanika, dok su se preostali negativno izjasnili.

Treći se program Hrvatske televizije uglavnom prati povremeno, a to je odgovorilo 48,69%

osoba, često 12,36%, a nikada 33,33%. Žene u znatnoj mjeri gledaju Treći program, a prema dobi, najbrojnije su osobe od 30 - 39 godina. Od 33,33% osoba koje ga nikada ne prate, polovina je najmlađih. I ovdje su najbrojniji gledatelji fakultetski obrazovani, kao i sa SSS koji su ujedno i najbrojniji među onima koji nikada ne gledaju Treći program HTV-a.

Tablica 31. Učestalost gledanja Trećeg i Četvrtog programa HTV-a prema spolu

Pratite li Treći program?						
Spol	svakodnevno	često	ponekad	nikada	Total	
muški	8	15	52	28	103	75
ženski	7	18	78	61	164	103
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>33</b>	<b>130</b>	<b>89</b>	<b>267</b>	<b>178</b>
Pratite li Četvrti program?						
					Total	
muški	12	11	46	34	103	69
ženski	10	16	65	73	164	91
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>111</b>	<b>107</b>	<b>267</b>	<b>160</b>

Izvor: Autor

Slična su pitanja postavljena i za Četvrti program - 59,93% anketiranih, uglavnom prati Četvrti program, među kojima su ponovno brojnije žene. Prate ga uglavnom osobe od 30 - 39 godina, a najmlađi su najbrojniji kod onih koji ga nikada ne gledaju. Odgovori su identični odgovorima kod Trećeg programa kada se promatra školska sprema ispitanih osoba. Međutim, treba istaknuti da su ovo rezultati istraživanja na slučajnom uzorku, među osobama koje su htjele odgovoriti na ova pitanja iz ankete i da su stvarni rezultati gledanosti tek kada se u istraživanje uključe i osobe koje nisu sklone suvremenim komunikacijskim tehnologijama, a to se, prije svega odnosi na najstarije, pa bi se i ovi rezultati pomjerili prema starijoj dobi.

Podjednak je stav ispitanika kada ih se upitalo - Treba li HRT uvesti još koji TV kanal. Ako bi se uvodio, onda bi to bio najprije filmski kanal, potom znanstveni, pa sportski. Najmlađe osobe preferiraju filmski kanal, znanstveni je podjednako zanimljiv svim dobnim skupinama i ne može se reći da je dominantniji stav kod neke od skupina. Prema stručnoj spremi, najviše bi ga željeli gledati srednjoškolci. Sportski bi kanal najprije uvele najmlađe osobe

Hrvatski televizijski gledatelji najčešće prate program Nova TV - 35,52%, potom je HTV sa svoja četiri programa s već spomenutih 33,71% gledanosti, pa kanali s plaćanjem (putem kablanske ili IPTV platforme). Na ovo je pitanje odgovorilo 214 osoba ili 80,15% anketiranih.

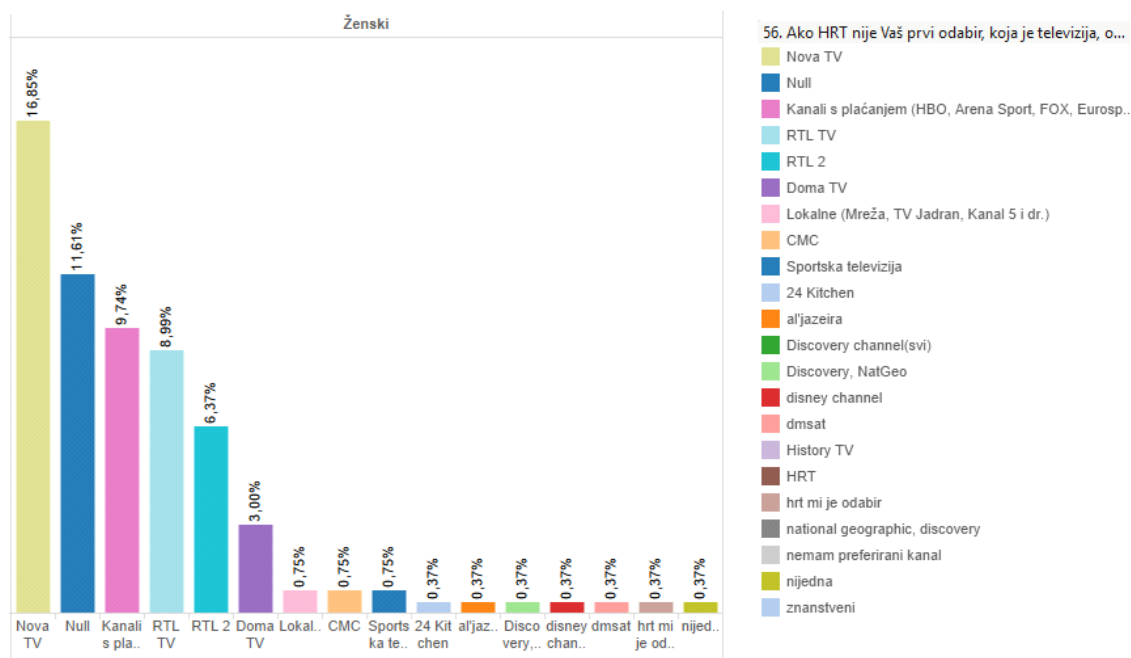
Kada se ovi rezultati internetske ankete analiziraju prema dobi ispitanika, onda se može zaključiti da je program Nove TV podjednako zanimljiv prvoj i trećoj dobnoj skupini, RTL najviše zanima najmlađu populaciju, kao i RTL 2. Njima su na prvom mjestu programi koji se nude putem IPTV usluga ili drugih pružatelja televizijskih sadržaja.

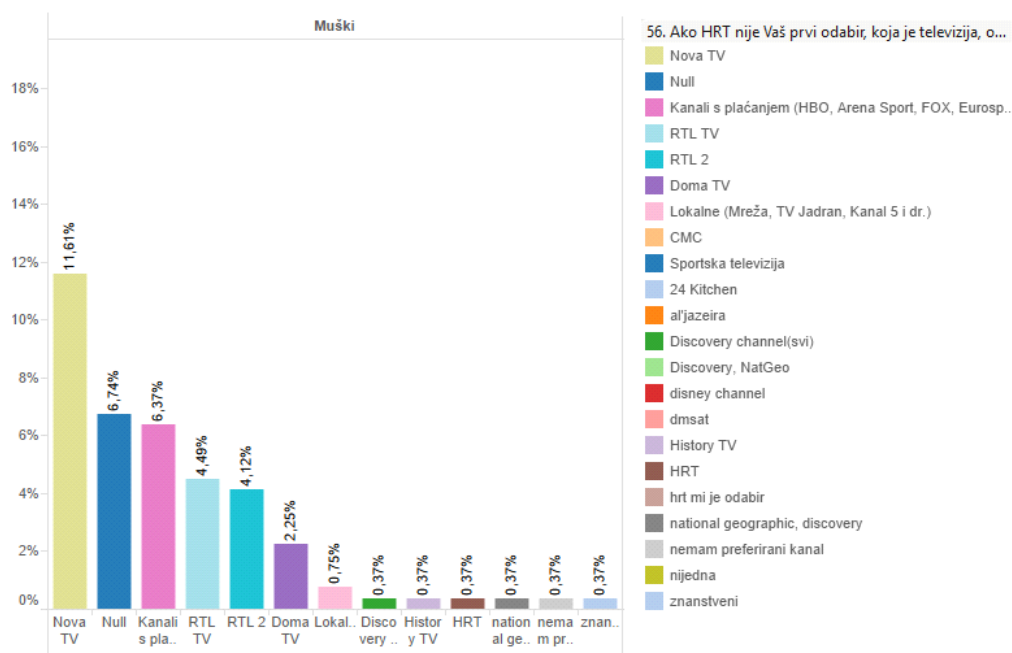
Tablica 32. Ako HRT nije Vaš prvi odabir, koja je televizija, odnosno program Vaš prvi odabir?

	2. Dob						Total	
	do 19 godina	20 - 29 godina	30 - 39 godina	40 - 49 godina	50 - 59 godina	60 godina i više	Σ	%
Nova TV	22	7	23	9	12	3	76	35,52
RTL TV	19	3	5	5	3	1	36	16,82
Doma TV	9	2	2	1	0	0	14	6,54
RTL 2	14	3	8	3	0	0	28	13,08
Sportska televizija	0	1	1	0	0	0	2	0,94
Lokalne	0	0	2	0	0	2	4	1,87
Kanali s plaćanjem	17	5	9	5	7	0	43	20,09
ostalo	5	2	0	1	2	1	11	5,14
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>23</b>	<b>50</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>214</b>	<b>100</b>

Izvor: Autor

Slika 57. Ako HRT nije Vaš prvi odabir, koja je televizija, odnosno program Vaš prvi odabir – prema spolu?





Izvor: Autor

Učenici podjednako preferiraju programe Nove TV i RTL Televizije. Potom slijede kanali s plaćanjem pa RTL 2. Zaposlenici najviše gledaju program Nove TV, potom HTV.

Posljednja su četiri pitanja posvećena praćenju tehnološkog razvoja HRT-a i utjecaju tog slijeđenja u budućem radu. Na pitanje - Kako HRT trenutno prati razvoj nove tehnologije, **53,9%** ispitanika smatra - srednje. Čak 22,1% dalo je ocjenu - vrlo dobro. Mali je broj onih koji tvrde da je odlično, dok 19,1% smatra da HRT prati slabo ili nikako razvoj novih tehnologija.

Kada se nabrajaju pozitivni elementi u radu HTV-a, onda je na prvom mjestu raritet među brendovima, čak i u svjetskim razmjerima: **“Odabrao Đelo Hadžiselimović.”** Njegov je rad u svijesti **54%** ispitanika i predstavlja trenutačno jedan od najvećih brendova HRT-a, a njegova je popularnost tolika da je splitska hip-hop grupa “ST!llness” 2007. godine prema njemu nazvala svoj album - “Sve što znam o životu je... odabrao Đelo Hadžiselimović”.<sup>204</sup>

Ovakva popularnost jednog urednika, koji odabire programske sadržaje dokumentarnog karaktera, daleko veća od popularnosti bilo kojeg drugog novinara, posljedica je brojnih emisija koje je gospodin Hadžiselimović uvrstio u programe Hrvatske televizije, kao i upečatljive audio-vizualne odjave na kraju emisije. Njegovo je ime postalo sinonim, prije svega za dokumentarne sadržaje, koji su, vjerojatno i zbog toga gledani u programima javne Televizije, kao i primjer kako se može pravilnim brendiranjem dodatno jačati ugled najmoćnije medijske

<sup>204</sup> Menart, 2007.



kuće u Hrvatskoj.

Na drugom su mjestu podjednako kvaliteta signala, koja je zahvaljujući novoj digitalnoj tehnologiji,<sup>205</sup> povećala kvalitetu prijema signala (ali i drugih TV kuća), kao i brojni izravni TV prijenosi.

Međutim, kada su u pitanju negativnosti u radu Hrvatske televizije, oni koji su nezadovoljni tim radom, na prvo mjestu stavljaju nedostatak znanja novinara koji su temelj rada Hrvatske televizije. Od 227 ispitanika (85% od ukupnog slučajnog uzorka putem Interneta), na osnovi mogućnosti višestrukog odgovora na postavljeno pitanje: “Kako HRT trenutačno prati razvoj novih tehnologija i ako je Vaš odgovor negativan, koji je razlog tome?”, čak **40,9%** smatra da su trenutno, novinari **“najslabija karika HRT-a”**. Na drugom mjestu po negativnosti je opći stav da HRT nedovoljno vodi računa o potrebama svojih korisnika što se može pripisati i kontinuiranoj, svakodnevnoj anti-propagandi u hrvatskim medijima o čemu je već rečeno u ovom Radu. Najnovije tehnološke inovacije u programima su na trećem mjestu po značaju loših elemenata u radu HRT-a.

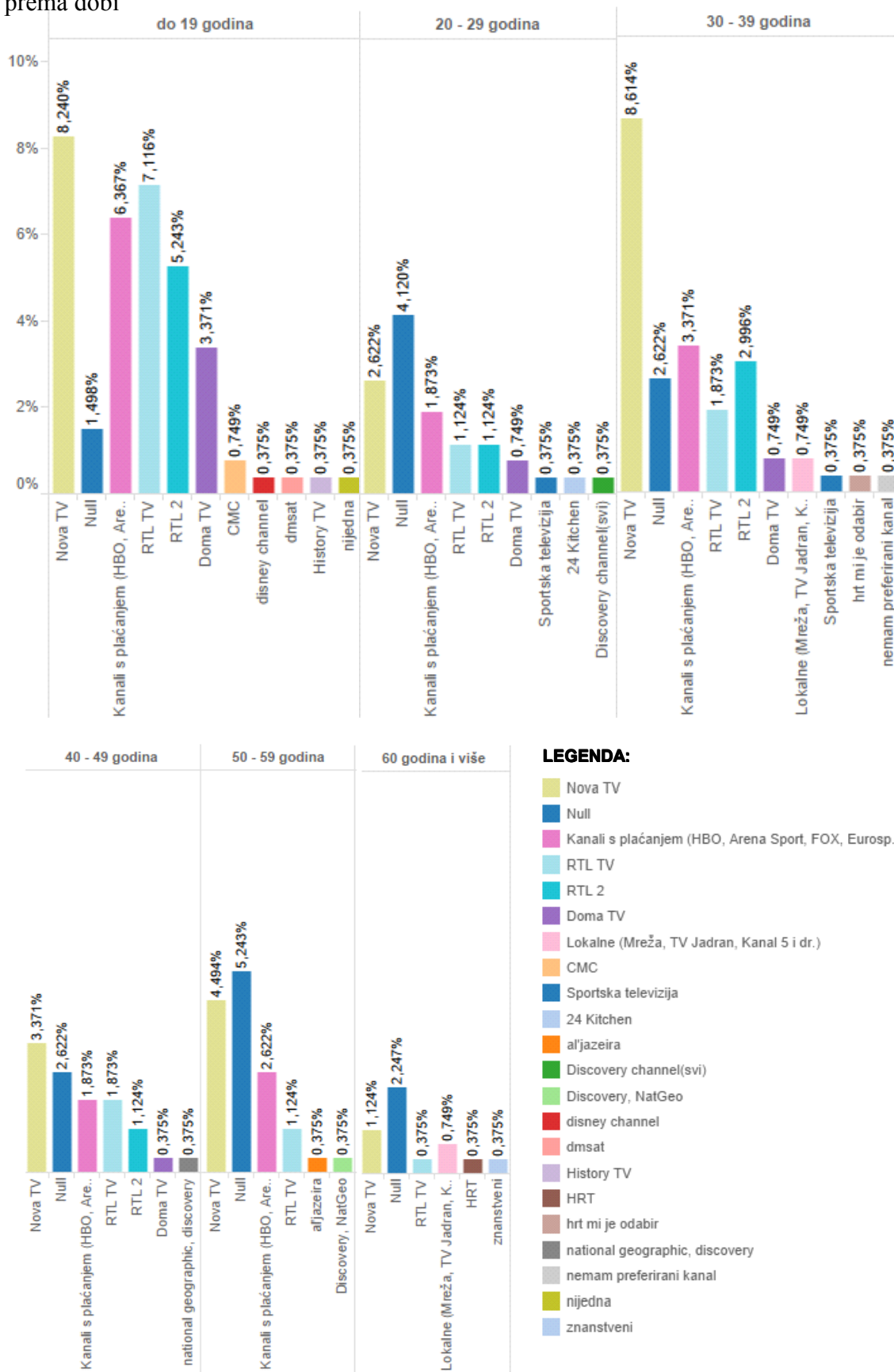
Tablica 33. Zbog čega ste nezadovoljni stanjem tehnološkog razvoja HRT-a?

	Odgovori		Udio u višestrukim odgovorima
	N	Udio	
Slaba kvaliteta signala	21	9,3%	15,3%
Kvaliteta slike, odnosno zvuka su loši	22	9,7%	16,1%
Nedovoljne tehnološke inovacije u programima	39	17,2%	28,5%
Upotrebljavaju staru opremu	28	12,3%	20,4%
Znanje novinara (novinari slabo poznaju tematiku i ne postavljaju prava pitanja)	56	24,7%	40,9%
Rijetki izravni prijenosi i javljanja s terena	15	6,6%	10,9%
Nije ih briga za gledatelje, slušatelje HRT programa	42	18,5%	30,7%
ostali nedostaci	4	1,8%	2,9%
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100,0%</b>	<b>165,7%</b>

Izvor: Autor

<sup>205</sup> DVB-T, digitalni zemaljski TV signal zamijenio je tijekom 2010. stari, problematični analogni sistem odašiljanja

Slika 58. Ako HRT nije Vaš prvi odabir, koja je televizija, odnosno program Vaš prvi odabir – prema dobi



Izvor: Autor

Posljednje pitanje u ovoj Anketi na koju su odgovore dali zainteresirani, tijekom 4 mjeseca provođenja istraživanja i na osnovi slučajnog uzorka putem korisnika Interneta bilo je:

**“Smatrate li da će HRT stalnim tehnološkim unapređenjima bolje zadovoljavati potrebe svojih korisnika i time poboljšati svoj tržišni položaj”.**

Ovo se pitanje izravno dovodi u vezu s postavljenom glavnom hipotezom ovog Rada koja je već ranije potvrđena, a ovdje dodatno, od strane korisnika utvrđena. Odgovorili su svi ispitanici, od kojih je pozitivno mišljenje dala **191 osoba ili 71,54% ispitanika**. Značajno je da su u većini pozitivni stav iznijeli i prema spolnoj, dobnoj strukturi, kao i prema školskoj spremi i zanimanju. Kod svih parametarskih grupacija ispitanika je pozitivan stav o nužnosti tehnološkog slijedenja u radu HRT-a kao jedan od najznačajnijih strateških pravaca razvoja.

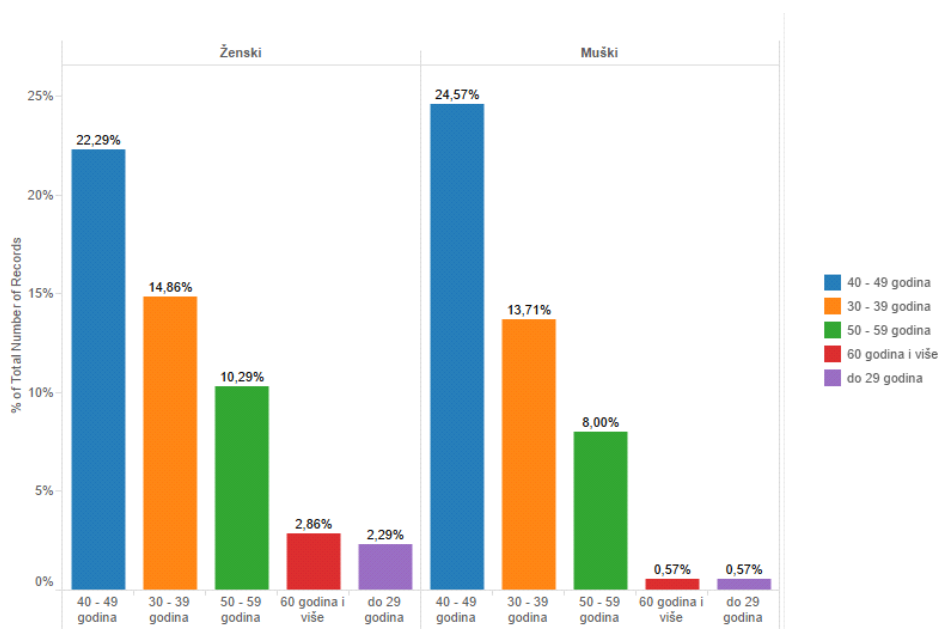
**Prema tome, može se reći, na osnovi istraživanja putem slučajnog uzorka, dobivenog putem Interneta, a na osnovi rezultata iz prethodnih odgovora, potvrđena je temeljna hipoteza ovog Rada:**

**H0 - Primjena novih tehnologija pozitivno utječe na konkurentnost HRT-a.**

## 5.2. Rezultati empirijskog istraživanja Ankete 2

Anketi namijenjenoj djelatnicima HRT-a odazvalo se 175 osoba: 83 muškarca i 92 žene, ili 47,4% muškaraca i 52,6% žene. Više su sudjelovale fakultetski obrazovane osobe - 59,8%, dok su zaposleni sa SSS spremom 40,2%. Najčešće su ispunjavale osobe starosne dobi od 40 do 49 godina života.

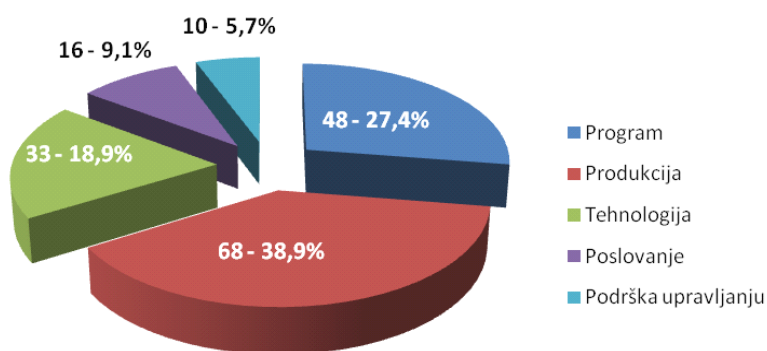
Slika 59. Spol i dob ispitanika Ankete 2



Izvor: Autor

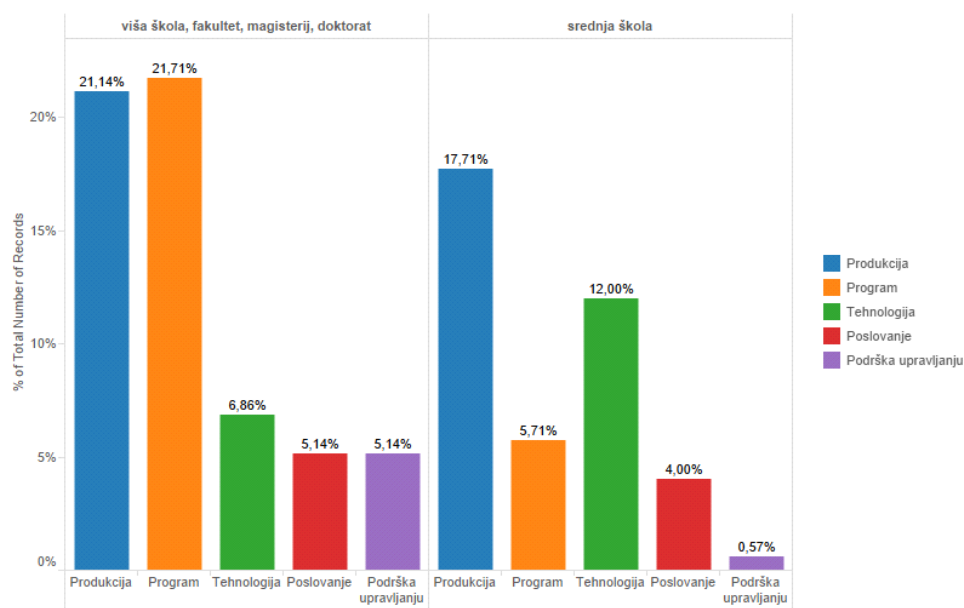
Anketu su popunili zaposlenici svih organizacijskih jedinica HRT-a. Najviše su se odazvali oni koji pripadaju organizacijskoj jedinici Produkcija, pa Program, Tehnologija.

Slika 60. Organizacijska pripadnost anketiranih djelatnika HRT-a



Izvor: Autor

Slika 61. Ispitanici Ankete 2 prema školskoj spremi i organizacijskoj pripadnosti



Izvor: Autor

I u ovoj je Anketi ispitivano korištenje Interneta. Od 175 ispitanika, troje nije odgovorilo na ova pitanja. Oni koji su odgovorili, njih 167 koristi svakodnevno. Samo je jedna osoba ženskog spola izjavila da je povremeni korisnik, dok je jedan muškarac u dobi 40 - 49 godina iz organizacijske jedinice Tehnologija rijetko na Internetu. Pozitivan je također podatak da su sve osobe iz Programa svakodnevni korisnici u cilju prikupljanja podataka, znanja. Internet se koristi u prosjeku najviše do 5 sati dnevno (54.86%), dok je 24,57% odgovorilo da su više od 5 sati dnevno na Internetu tijekom radnog vremena. Prema organizacijskim jedinicama, stanje je slijedeće:

Tablica 34. Korištenje Interneta anketiranih djelatnika HRT-a tijekom radnog vremena

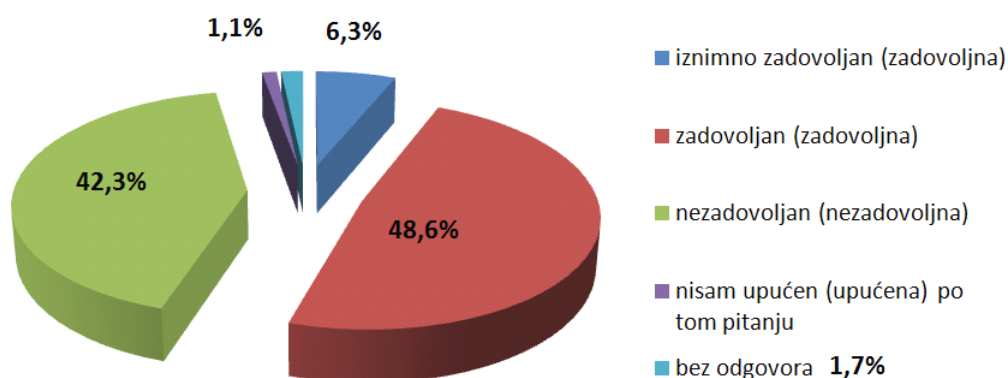
	Organizacijska jedinica					Total
	Program	Produkcija	Tehnologija	Poslovanje	Podrška upravljanju	
manje od 1 sat	2	7	10	5	3	27
1 - 5 sati	25	40	19	9	3	96
5 - 10 sati	18	17	2	2	4	43
više od 10 sati	2	2	2	0	0	6
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>66</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>172</b>

Izvor: Autor

Prema ovim podacima korištenja Interneta na poslu, na osnovi dobnih kategorija, osobe koje su starosne dobi 40 – 49 godina su najveći radoholičari na HRT-u. Više od polovice ispitanika te starosne dobi su, na Internetu do 5 sati dnevno. Slijede osobe od 30 - 39, zatim je na trećem mjestu po uporabi Interneta na poslu kategorija od 5 - 10 sati dnevnog korištenja, a riječ je ponovno o osobama od 40 - 49 godina. Na četvrtom su mjestu po učestalosti osobe od 50 - 59 godina s korištenjem od 1 - 5 sati dnevno na radnom mjestu.

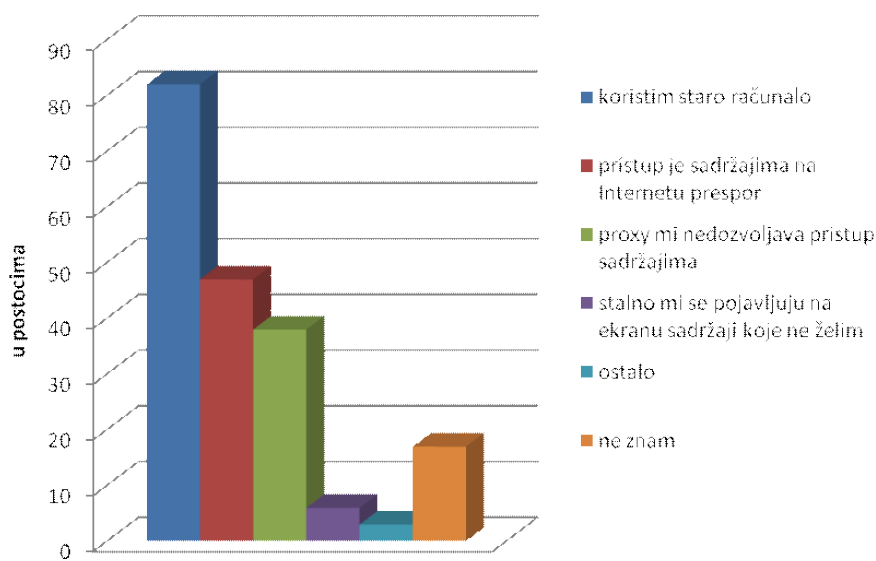
Zatim je ispitivano zadovoljstvo korisnika internetskom vezom:

Slika 62. Zadovoljstvo anketiranih djelatnika HRT-a kvalitetom pristupa Internetu



Izvor: Autor

Slika 63. Razlozi nezadovoljstva anketiranih djelatnika HRT-a kvalitetom pristupa Internetu (višestruki odgovor)



Izvor: Autor

Na ovo je pitanje: Ukoliko ste nezadovoljni, što je tomu razlog odgovorilo 117 nezadovoljnih, s mogućnošću višestrukog odgovora. Zaprimito je ukupno 207 odgovora, s najvećim udjelom opcije odgovora - **“Koristim staro računalo”**. Čak je 82,1% ispitanika izrazilo nezadovoljstvo kvalitetom računala.

Pristup je internetskim sadržajima prespor - tvrdi 47% osoba koje su odgovorile na ovo pitanje, dok je na trećem mjestu proxy i njegova ograničenja koja nameće korisnicima.

Kako je Glavni ravnatelj na početku procesa restrukturiranja naglasio da “programi HRT-a moraju biti na prvom mjestu i u centru svih aktivnosti”, očito je da ovo hardversko ograničenje znatno utječe na kvalitetu, produktivnost rada, a time i na konkurentnost prema privatnim RTV kućama. Mnogi rade sa računalima nabavljenim početkom 21. stoljeća i s CRT monitorima koji su štetni po zdravlje zaposlenih. Neki su zaposlenici, nemogućnošću kvalitetnog obavljanja posla, kupili adekvatne hardverske komponente vlastitim novcem ili su donijeli kućne. Također, **čest je slučaj da je u stvari Informatika iznad programa umjesto da bude njegov servis**. Naime, postavljena su takva ograničenja da na radnom mjestu zaposlenik ne može obaviti neke obične poslove zbog čega to mora raditi izvan HRT-a, kod kuće.

Tablica 35. Razlozi nezadovoljstva anketiranih djelatnika HRT-a kvalitetom pristupa Internetu

	Odgovori		Udio s više odgovora
	N	Udio s odgovorom	
ne znam	2	1,0%	1,7%
koristim staro računalo	96	46,4%	82,1%
pristup je sadržajima na Internetu prespor	55	26,6%	47,0%
proxy mi nedozvoljava pristup sadržajima	44	21,3%	37,6%
stalno mi se pojavljuju na ekranu sadržaji koje ne želim	7	3,4%	6,0%
ostalo	3	1,4%	2,6%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,0%</b>	<b>176,9%</b>

Izvor: Autor

Pitanjima 9 i 10 nastojalo se utvrditi poznavanje i stav zaposlenika o, danas nezaobilaznoj digitalnoj tehnologiji proizvodnje RTV programa. HRT-ovci su vrlo dobro upućeni u ovu problematiku, što je i očekivano kao i bolje poznavanje od strane muške zaposleničke populacije.

Tablica 36. Upućenost u digitalnu tehnologiju anketiranih djelatnika HRT-a prema spolu

	muški		ženski		Total	
	N	&	N	%	Σ	%
poprilično	47	56,63	32	34,78	79	45,14
srednje	28	33,73	33	35,87	61	34,86
slabo	8	9,64	25	27,17	33	18,86
uopće me ne zanima	0	0	2	2,17	2	1,14
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>100</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Izvor: Autor

Tablica 37. Upućenost u digitalnu tehnologiju anketiranih djelatnika HRT-a prema dobi

	do 29 godina	30 - 39 godina	40 - 49 godina	50 - 59 godina	60 godina i više	Total
poprilično	2	24	42	8	3	79
srednje	2	17	30	12	0	61
slabo	1	9	9	11	3	33
uopće me ne zanima	0	0	1	1	0	2
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>82</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>175</b>

Izvor: Autor

U prednosti nove tehnologije, nešto su više upućene osobe od 40 - 49 godina nego osobe koje pripadaju prethodnom dobnom razredu.

Srednjoškolski obrazovane osobe relativno su bolje upućene nego fakultetski obrazovane osobe (uključeni magisteriji, doktorati).

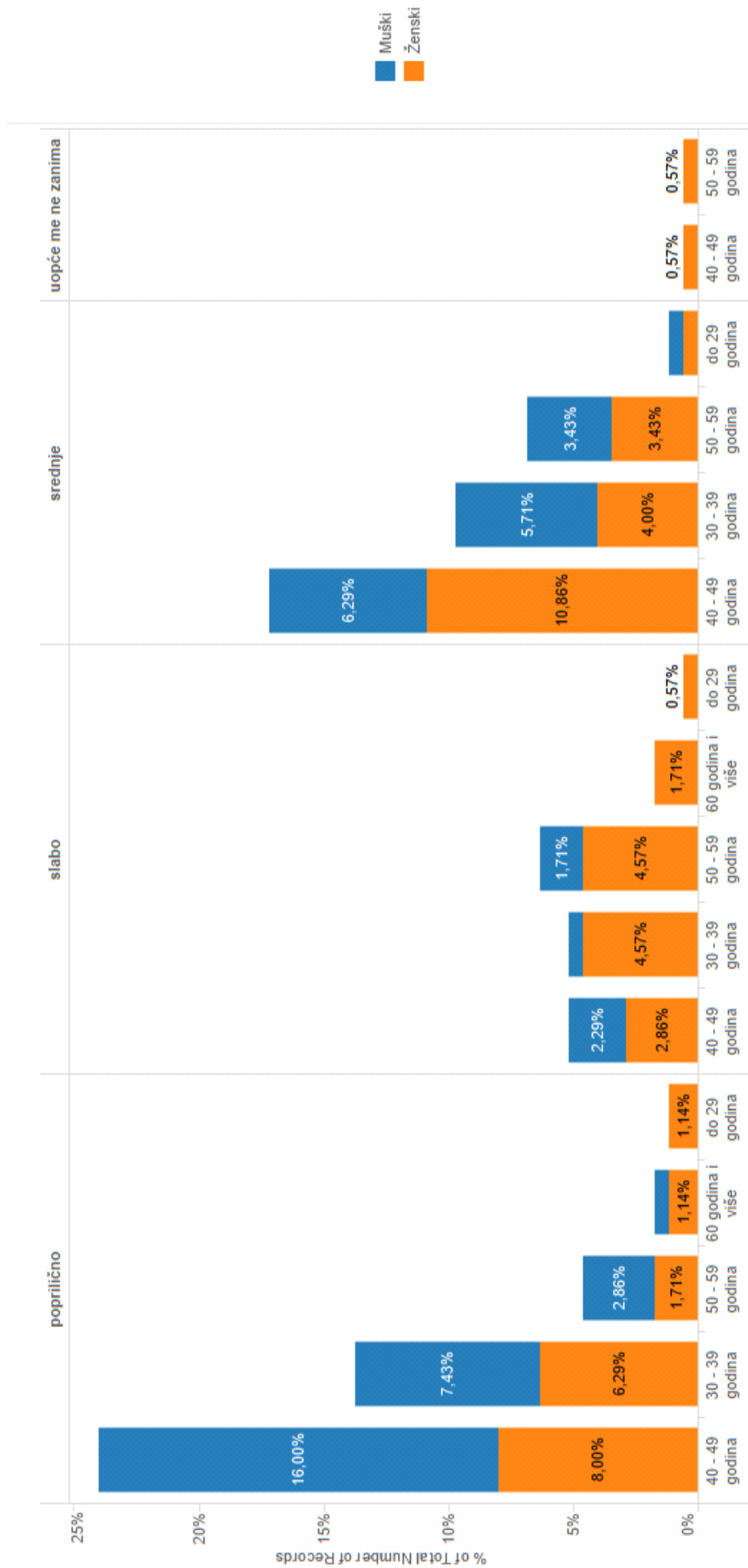
Tablica 38. Upućenost u digitalnu tehnologiju anketiranih djelatnika HRT-a prema školskoj spremi

	SSS		VSS i više		Total	
	N	Udio	N	Udio	N	Udio
poprilično	36	52,17	43	40,57	79	45,14
srednje	17	24,64	44	41,51	61	34,86
slabo	15	21,74	18	16,98	33	18,86
uopće me ne zanima	1	1,45	1	0,94	2	1,14
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>106</b>	<b>100,00</b>	<b>175</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Autor

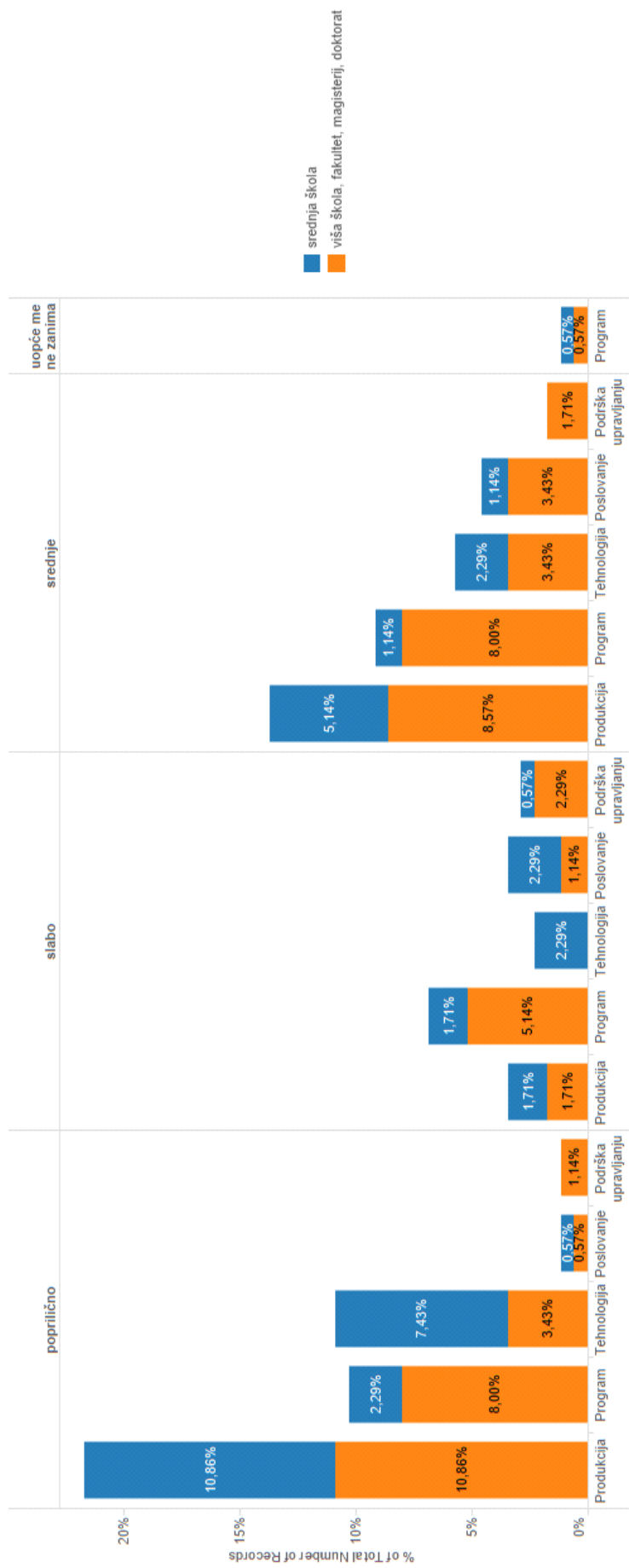


Slika 64. Upućenost djelatnika HRT-a u digitalnu tehnologiju (prema dobi i spolu)



Izvor: Autor

Slika 65. Upućenost djelatnika HRT-a u digitalnu tehnologiju (prema školskoj spremi i organizacijskoj pripadnosti)



Izvor: Autor

Tablica 39. Upućenost u digitalnu tehnologiju anketiranih djelatnika HRT-a prema organizacijskoj pripadnosti

	Program		Produkcija		Tehnologija		Poslovanje		Podrška upravljanju		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
poprilično	18	37,50	38	55,89	19	57,58	2	12,5	2	20	79	45,14
srednje	16	33,33	24	35,29	10	30,30	8	50	3	30	61	34,86
slabo	12	25,00	6	8,82	4	12,12	6	37,5	5	50	33	18,86
uopće me ne zanima	2	4,17	0		0		0		0		2	1,14
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Izvor: Autor

Podaci su iz Tablice 39 zabrinjavajući. Premda je poprilična upućenost kod najvećeg broja ispitanika (45,14%), potom srednja razina, a očekivana je kod zaposlenih u Tehnologiji, uočena je nedovoljna razina upućenosti kod programskih ljudi - prije svega novinara, koji se inače često opiru korištenju novih tehnoloških rješenja u obavljanju svojih obaveza. U programima se može čuti, ali i vidjeti telefonsko javljanje novinara, dopisnika manje tehničke kvalitete, što se sve može učiniti većom tehničkom kvalitetom javljanja video pozivima korištenjem primjerice pametnih telefona, Skypea ili slanja materijala putem mailova, ftp servera i sličnih mogućnosti putem Interneta. Jer, ukoliko novinari nisu upoznati s potencijalnim mogućnostima, koje nudi suvremena tehnologija, manji je postotak podizanja kvalitete programa koji se ne može podići samo njihovim kvalitetnim radom već sinergijom s novim tehnološkim mogućnostima, a time i gledanost. Ovo je naročito važno u vremenima kada je, u svjetskim, pa i domaćim privatnim medijskim kućama uobičajena praksa multimedijalnog novinara, bez angažiranja dodatnih tehničkih kadrova što racionalizira poslovanje u toj domeni. Također, podatak da 2 anketirane osobe iz Programa (4,17%), koji su nužno usmjereni prema korištenju tehnologija - uopće ne zanima digitalna tehnologija, smatra se nezadovoljavajućim stanjem upućenosti u digitalnu tehnologiju, a time i njihova potencijalna uporaba u cilju povećavanja kvalitete programa – gledanosti HRT-a.

Također je bilo očekivano da će zaposleni u Tehnologiji u znatno većem postotku odgovoriti s opcijom - "Poprilično".

Slično je razmišljanje uočeno i kod slijedećeg pitanja: Smatrate li da uvođenje digitalne tehnologije može biti značajan faktor u podizanju kvalitete programa. Premda bi bilo logično da je najveći postotak upravo kod Tehnologije, Produkcije i Programa, o ovoj su temi svi iz Podrške upravljanju svjesni o značajnom faktoru podizanja kvalitete programa, odnosno temeljne djelatnosti zbog koje HRT i postoji. Ovakav rezultat može se tumačiti kao boljom upućenošću ljudi iz Podrške upravljanju koji su neposredno vezani uz Upravu. Osim toga, malen je skup anketiranih iz Podrške upravljanju, pa je i manja mogućnost drugačijeg razmišljanja. Riječ je o osobama koje su fizički kompaktni – svi su smješteni na manjem prostoru, pa je i lakša komunikacija među njima u odnosu na disperziranu Tehnologiju, Produkciju ili Program.

Također, zaposleni iz Tehnologije, koji bi trebali svi, poput anketiranih iz Podrške upravljanju odgovoriti pozitivno na postavljeno pitanje, oni su tek poslije Poslovanja - općih službi pri HRT-u. Najveći je broj negativnih odgovora kod Produkcije, odnosno 20,59% odgovora s onim zaposlenicima koji nisu upućeni u značaj digitalne tehnologije što je također zabrinjavajuće jer je Produkcija neposredno naslonjena na Program i ona ga podupire. Uostalom, većina novinara organizacijski pripada Produkciji. Programsko osoblje je, premda neupućeno u dovoljnoj mjeri u nove tehnologije, ali znatnom postotku smatraju da je to nužnost. Poput prethodnog pitanja o upućenosti u digitalnu tehnologiju i kod ovog su se pitanja osobe sa srednjom stručnom spremom, u većem postotku (88,41% - 83,96%), pozitivno izjasnile.

**Ovim se rezultatima na pitanje: Smatrate li da uvođenje digitalne tehnologije može biti značajan faktor u podizanju kvalitete programa također može smatrati potvrđena temeljna hipoteza:**

**H0 - Primjena novih tehnologija pozitivno utječe na konkurentnost HRT-a.**

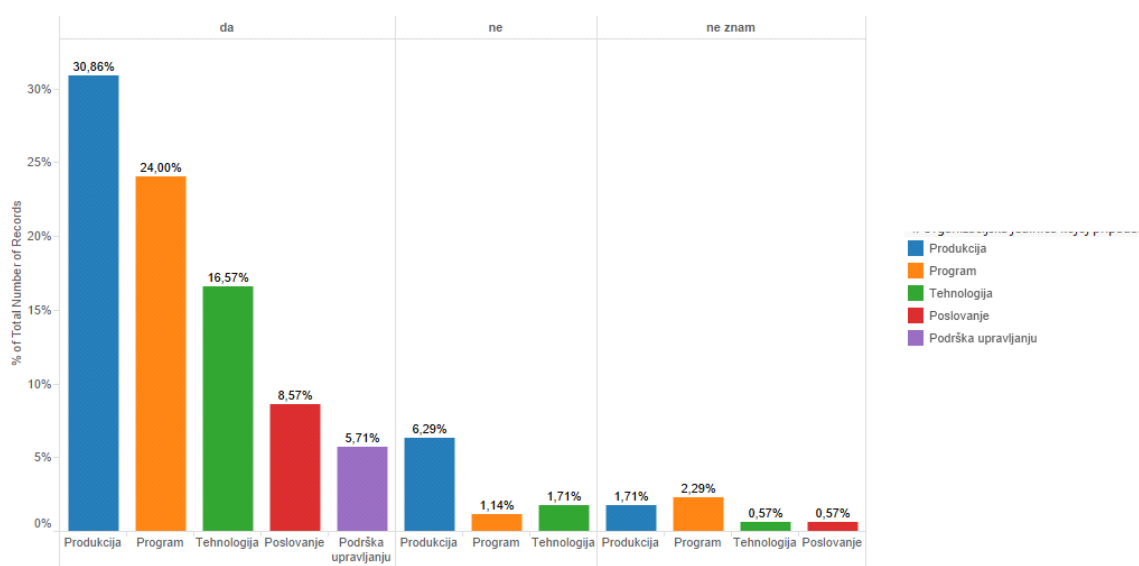
Tablica 40. Stavovi anketiranih djelatnika HRT-a: Smatrate li da uvođenje digitalne tehnologije može biti značajan faktor u podizanju kvalitete programa

	Program		Produkcija		Tehnologija		Poslovanje		Podrška upravljanju		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
da	42	87,50	54	79,41	29	87,88	15	93,75	10	100	150	85,72
ne	2	4,17	11	16,18	3	9,09	0	0	0	0	16	9,14
ne znam	4	8,33	3	4,41	1	3,03	1	6,25	0	0	9	5,14
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Izvor: Autor

U tablici su 40 izračunati podaci u relativnim iznosima – odnos ponuđenih opcija odgovora prema organizacijskoj jedinici, te ukupno prema određenoj opciji odgovora, dok su u slici 66 rezultati odgovarajućeg odgovora u organizacijskoj jedinici prema ukupnom skupu ispitanika – 175. Tako je u tablici 87,88% ispitanika Tehnologije odgovorilo potvrdno, što, prema slici 66 čini 30,85% od ukupnog broja ispitanih, 175. I tako redom.

Slika 66. Smatrate li da uvođenje digitalne tehnologije može biti značajan faktor u podizanju kvalitete programa – prema organizacijskog pripadnosti



Izvor: Autor

U slijedećem nizu pitanja na koje su u Anketi 2 odgovarali zaposlenici HRT-a istraživana su njihova iskustva s mobilnim aplikacijama, odnosno OTT platformi kao budućem potencijalnom sredstvu povećanja konkurentnosti, ali i značajni izvor prihoda HRT-a u budućnosti.

Stavovi o ovoj temi ujedno su dio postavljenih H3 i H4 pomoćnih hipoteza ovog Rada. Javne su RTV ustanove, prije svega u Europi, odavno uvele ovakvu ponudu u cilju stjecanja dodatne zarade, kao i povećanja pristupačnosti svojim korisnicima, posebice mlađim, koji su, kako se moglo vidjeti iz rezultata Ankete 1, ali i iz teoretskog dijela ovog Rada, skloniji mobilnim tehnologijama. HRT je to uveo tek nedavno - Hrvatski radio 2012., dok se i programi HTV-a mogu tim putem gledati tek od 1. lipnja 2014. godine. Premda je riječ o eksperimentalnoj aplikaciji, kako je već rečeno, ova je mogućnost pozitivno ocijenjena od strane korisnika. 80,6% ispitanih djelatnika zna da je HRT uveo u svoju ponudu takve aplikacije. Da je to dobar potez HRT-a, smatra **81,14%** zaposlenika. Muškarci su se neznatno pozitivnije izjasnili nego zaposlenice HRT-a. Najmlađi HRT-ovci to u cijelosti podržavaju, kao i u najvećem postotku stariji od 60 godina. Pripadnici trećeg dobnog razreda, od 40 - 49 godina su 84,15% uvjereni da je to dobar poslovni potez, dok 82% zaposlenih od 30 - 39 godina također smatra isto. Fakultetski obrazovane osobe su sa 86,79% potvrdno odgovorili, dok to smatra 72,46% zaposlenih sa srednjom stručnom spremom.

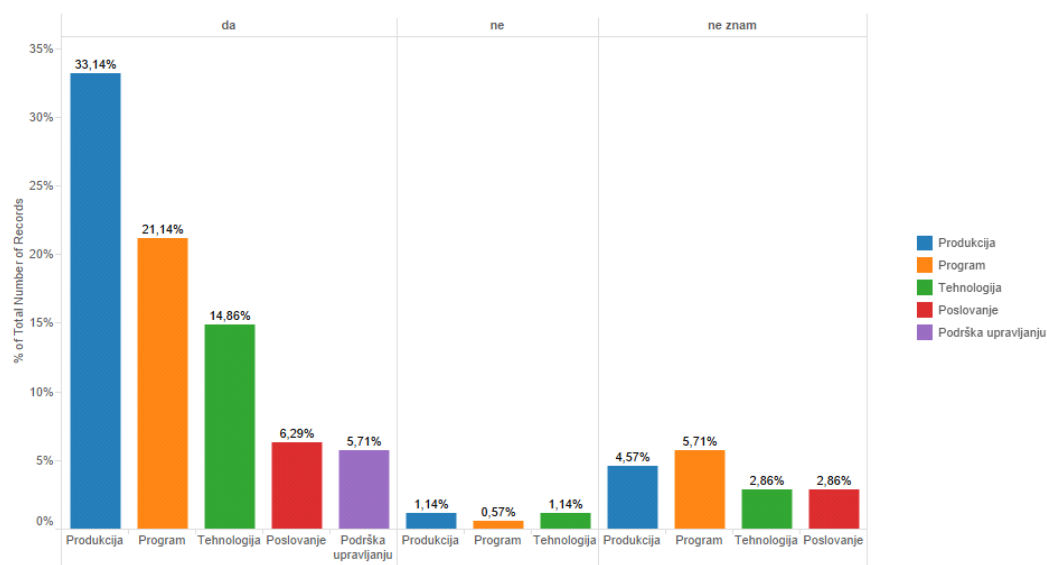
Tablica 41. Odgovori zaposlenika, prema organizacijskoj pripadnosti na pitanje:  
Smatrate li da je uvođenjem mobilnih aplikacija HRT napravio dobar potez?

	Program		Produkcija		Tehnologija		Poslovanje		Podrška upravljanju		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
da	37	77,08	58	85,29	26	78,79	11	68,75	10	100	142	81,14
ne	1	2,08	2	2,94	2	6,06	0	0	0	0	5	2,86
ne znam	10	20,83	8	11,77	5	15,15	5	31,25	0	0	28	16,00
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Izvor: Autor

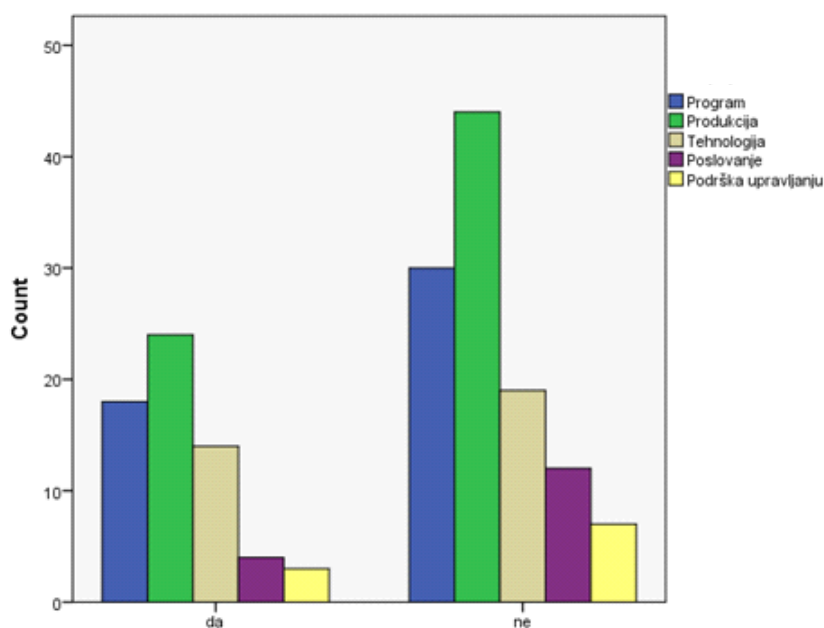
Kada se analiziraju podaci prema organizacijskim jedinicama, onda je uočljivo da su svi iz Podrške upravljanju ponovno 100% uvjereni u opravdanost uvođenja tih aplikacija. Očekivati je slabiju uvjerenost iz Poslovanja koji izravno nisu uključeni u proizvodne procese. Iako su zaposleni iz Programa i Tehnologije u znatnoj mjeri uvjereni u opravdanost, opet se uočava, prije svega kod Programa neznanje o mogućnostima novih tehnologija, kao i kod Tehnologije čija je to u stvari domena. Ipak, 81,14% anketiranih zaposlenika smatra pozitivnim uvođenje tih aplikacija.

Slika 67. Smatrate li da je uvođenjem mobilnih aplikacija HRT napravio dobar potez? – prema organizacijskoj pripadnosti



Izvor: Autor

Slika 68. Koliko su anketirani djelatnici HRT-a koristili ili koriste mobilne aplikacije - prema organizacijskoj pripadnosti

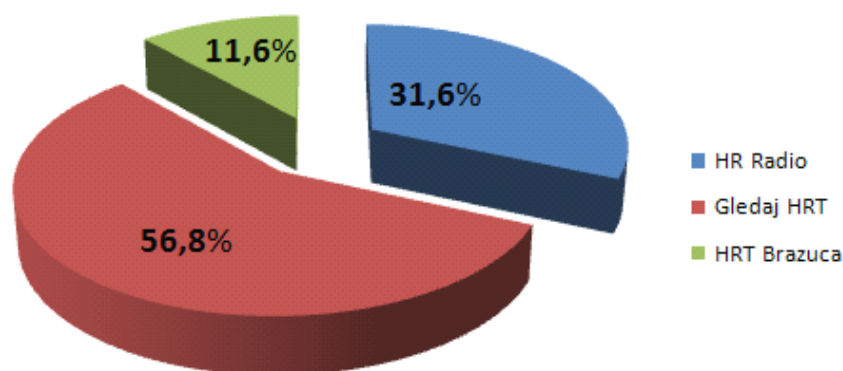


Izvor: Autor

Većina anketiranih ipak nije koristila, odnosno, ne koristi navedene aplikacije, tek 36% njih koristi ili je koristilo. Znači da je od 40991 korisnika, koji su zabilježeni 19. listopada 2014. kao korisnici HRT aplikacije “Gledaj HRT” znatno veće sudjelovanje korisnika izvan HRT-a,

što opet daje pozitivno mišljenje o njihovom uvođenju. Unutar Kuće, najčešći su korisnici iz Tehnologije - 42,42%, slijede programski zaposlenici sa 37,5%, dok je Produkcija treća - 35,29%. Najčešće se koristi “Gledaj HRT” aplikacija, pa HR Radio, dok je HRT Brazuca, koja je bila tijekom Svjetskog nogometnog prvenstva vrlo popularna među gledateljima na trećem mjestu.

Slika 69. Korištenje HRT aplikacija od strane zaposlenika



Izvor: Autor

U višestrukim odgovorima – HR Radio 46,2%, Gledaj HRT 83,1%, a Brazuca 16,9%. Zaposlenici aplikacije koriste najviše (62,1%) za naknadno gledanje emisija, “Na zahtjev”, dok su identični podaci za gledanje TV odnosno slušanje radijskih programa.

Tablica 42. Korištenje sadržaja HRT aplikacija od strane zaposlenika

	Odgovori		Udio u višestrukome odgovoru
	N	Udio	
gledanje TV programa	22	25,9%	33,3%
emisije na zahtjev	41	48,2%	62,1%
slušanje radijskih emisija	22	25,9%	33,3%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0%</b>	<b>128,8%</b>

Izvor: Autor

Na pitanje o kvaliteti tih aplikacija odgovorila su 72 zaposlenika. 88,9% ih ima pozitivan stav. Prosječna je ocjena 3,47. Kod korisnika iz Ankete 1, ocjena je bila 3,28. Glavni su nedostaci ovih aplikacija internetska brzina (treba HSDPA protok) i stalni prekidi u radu. Na trećem je mjestu nemogućnost prikazivanja sadržaja u realnom vremenu (kašnjenje više od minute prema stvarnom vremenu).



Tablica 43. Glavni nedostaci HRT mobilne aplikacije “Gledaj HRT” prema mišljenju anketiranih djelatnika

	Odgovori		Udio u višestrukim odgovorima
	N	Udio	
prema malo sadržaja	6	10,3%	16,2%
loše sučellje	9	15,5%	24,3%
treba joj velika brzina Interneta	13	22,4%	35,1%
programi nisu u realnom vremenu	8	13,8%	21,6%
stalni prekidi u radu aplikacije	13	22,4%	35,1%
ne želim odgovoriti	4	6,9%	10,8%
Ostalo	5	8,6%	13,5%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0%</b>	<b>156,8%</b>

Izvor: Autor

**Prema iznesenim podacima, 81,14% zaposlenika HRT-a smatra da je uvođenje mobilnih aplikacija dobar poslovni potez. Kada se tome dodaju rezultati iz prve ankete, među osobama koje znaju za te aplikacije i koje su se u većem postotku pozitivno izjasnile o njima, kao i iskustva mnogih europskih televizijskih kuća, onda se može zaključiti da su potvrđene pomoćne H3 i H4 hipoteze ovog Rada:**

**H3 - Primjena mobilnih tehnologija u tehnološkom procesu poslovanja pozitivno utječe na gledanost (slušanost) kod mlade populacije,**

**H4 - Internetske tehnologije pridonose povećanju prihoda HRT-a (OTT platforma).**

U pitanjima 18 - 25, većina ispitanika, u nastavku ankete zaposlenika HRT-a uglavnom je zadovoljno portalom HRT-a uz prosječnu ocjenu **3,28**.

Nezadovoljni zaposlenici portalom HRT-a, uz ponuđenu opciju višestrukog odgovora nezadovoljni su slabom preglednošću sadržaja (53,1%), nedostatkom interaktivnih sadržaja (43,9%), a smatraju da bi portal trebao izgledati drugačije (44,9%). Također smatraju da su portali konkurentskih kuća kvalitetniji (35,7%). Podjednako smatraju da je slabo sučellje kao i rijetko uvođenje novih sadržaja (33,7%).

Tablica 44. Loše značajke portala HRT prema mišljenju anketiranih djelatnika

	Odgovori		Udio višestrukog odgovora
	N	Udio	
slabo sučelje	33	10,7%	33,7%
nedostaju interaktivni sadržaji	43	14,0%	43,9%
nedostatak podcasta	16	5,2%	16,3%
slaba preglednost sadržaja	52	16,9%	53,1%
portal bi trebao izgledati drugačije	44	14,3%	44,9%
konkurentske kuće imaju kvalitetnije portale	35	11,4%	35,7%
vijesti se odmah ne objavljuju na web-u	31	10,1%	31,6%
rijetko uvođenje novih sadržaja	33	10,7%	33,7%
upitna je kvaliteta sadržaja	16	5,2%	16,3%
ne znam	1	0,3%	1,0%
ostalo	3	1,0%	3,1%
<b>Total</b>	<b>307</b>	<b>100,0%</b>	<b>313,3%</b>

Izvor: Autor

U suprotnom je slučaju dobiveno 175 odgovora. Najveća je kvaliteta prema onima koji su se pozitivno izjasnili o portalu HRT-a preglednost stranica (47,5%). Potom je brzina objavljivanja novih vijesti (40,0%), približno podjednako smatraju kao prednost brojne interaktivne (26,2%) odnosno zanimljive sadržaje (25,0%).

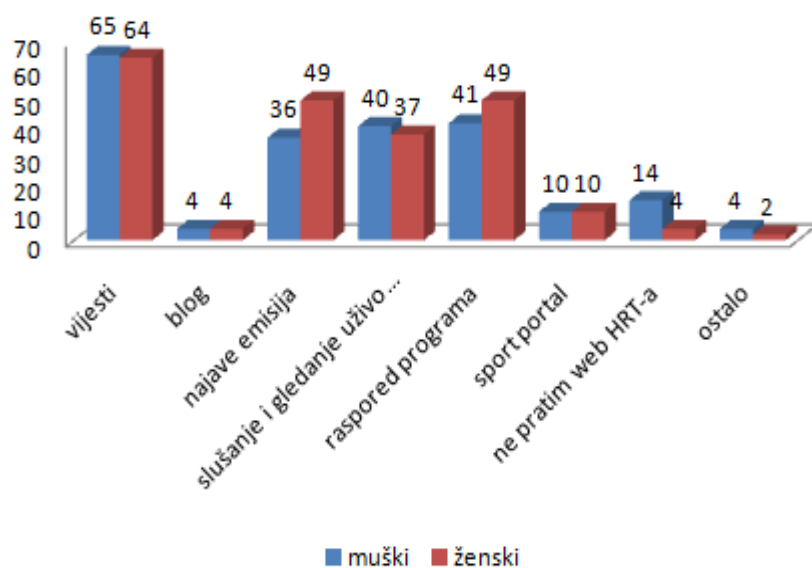
Tablica 45. Dobre značajke portala HRT prema mišljenju anketiranih djelatnika

	Odgovori		Udio višestrukog odgovora
	N	Udio	
suvremeno sučelje	14	9,7%	17,5%
brojni interaktivni sadržaji	21	14,5%	26,2%
stalno korištenje podcasta	5	3,4%	6,2%
preglednost stranica	38	26,2%	47,5%
vijesti se odmah objavljuju na web-u	32	22,1%	40,0%
učestalo uvođenje novih sadržaja	13	9,0%	16,2%
zanimljivi sadržaji	20	13,8%	25,0%
ostalo	2	1,4%	2,5%
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100,0%</b>	<b>181,2%</b>

Izvor: Autor

Od sadržaja na portalu HRT-a, najviše se prate vijesti (64,89), u nešto većem postotku kod muškaraca, pa raspored programa (45,24), gdje su žene više zainteresirane za taj sadržaj. Osim toga, žene podjednako zanimaju i najave emisija.

Slika 70. Najpraćeniji sadržaji portala HRT-a kod anketiranih zaposlenika HRT-a (u postocima)



Izvor: Autor

Također je zanimljiv podatak da **8,93%** anketiranih djelatnika HRT-a ne prati vlastiti portal. Kada se analiziraju podaci prema organizacijskim jedinicama, onda su programski djelatnici neznatno češći pratitelji vijesti putem portala HRT-a od Produkcije čiji djelatnici podjednako prate raspored programa i najave emisija. Program približno podjednako prati ove dvije kategorije iz sadržaja portala. Na četvrtom je mjestu, kao i kod Produkcije live streaming programa HRT-a koji je na drugom mjestu po korištenju kod Tehnologije. Fakultetski školovane osobe više prate vijesti u odnosu na one sa srednjom stručnom spremom. Na drugom im je mjestu također raspored programa, pa najave emisija, a live streaming na četvrtom mjestu. Srednjoškolske osobe na HRT-u podjednako prate raspored programa, najave emisija i live streaming putem portala HRT-a.

Kada se ocjenjuje teletekst HTV-a, onda je ocjena ispitanika uglavnom zadovoljavajuća, s prosječnom ocjenom **3,14**. Pozitivniji je stav muških osoba dok su u dvojbi oko ocjenjivanja teleteksta najviše osobe u dobi od 40 - 49 godina. Visoko obrazovane osobe dale su teletekstu prosječnu ocjenu 3,25 dok su osobe sa srednjom stručnom spremom nezadovoljnije - 2,99.

Može se reći da je također zabrinjavajući podatak da **16,57%** osoba uopće ne zanima teletext Kuće u kojoj su zaposleni. Slična je nezainteresiranost i sa portalom što se može smatrati kod tih radnika nedostatkom organizacijske kulture.

Većina je anketiranih nezadovoljna kako HRT prati razvoj novih medija. Čak je **43,43%** ispitanika odgovorilo da HRT nedovoljno ulaže u danas iznimno propulzivne nove medije: web, teletext, društvene mreže. Muškarci su kritičniji nego osobe suprotnog spola. Najviše su nezadovoljne osobe od 30 - 39 godina te osobe s visokom stručnom spremom. Program je između organizacijskih jedinica najnezadovoljniji, pa Tehnologija.

Slijedeća su dva pitanja ključna za dokazivanje pomoćne H2 hipoteze. Na pitanje - Smatrate li nužnim integraciju tehnoloških platformi HRT-a (radija, televizije, novih medija), **66,29%** anketiranih zaposlenika HRT-a smatra da je to nužnost. Podjednako misle osobe oba spola s time da su žene neupućenije. Najviše je uvjerenih osoba među osobama od 40 - 49 godina života te osobe s visokom stručnom spremom.

Anketirani, zaposleni u Podršci upravljanju najviše su uvjereni u nužnost integracije, dok je Program na posljednjem mjestu po uvjerenosti, premda je visok postotak - 62,50%. Ovo se može protumačiti pritužbama novinara na novi način rada, nedovoljnu upućenost u promjene, nedovoljna sinkronizacija rada prigodom integracije te većom produktivnošću u odnosu na prijašnju organizaciju rada.

Tablica 46. Smatrate li nužnim integraciju tehnoloških platformi HRT-a?

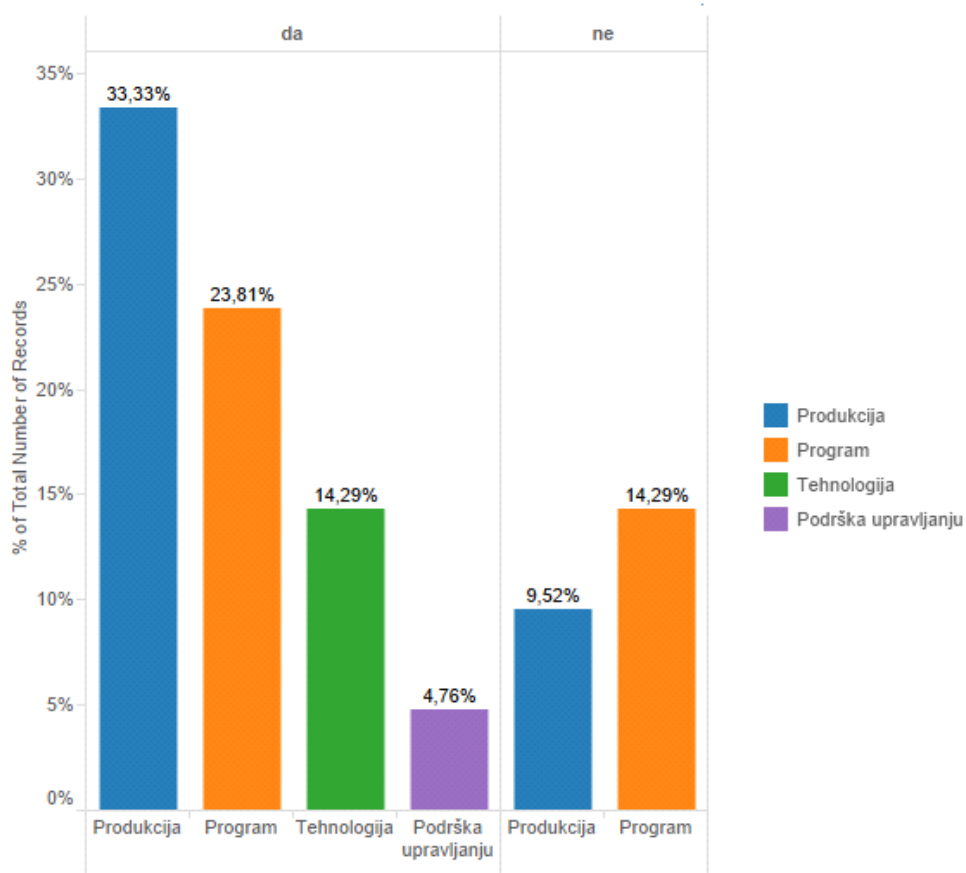
	Program		Produkcija		Tehnologija		Poslovanje		Podrška upravljanju		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
da	30	62,50	45	66,18	21	63,64	11	68,75	9	90	116	66,29
ne	16	33,33	16	23,53	8	24,24	2	12,50	0	0	42	24,00
ne znam	2	4,17	7	10,29	4	12,12	3	18,75	1	10	17	9,71
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Izvor: Autor

Ovakva će organizacija rada pozitivno utjecati na pad troškova poslovanja, na veću učinkovitost novinara i ostalih djelatnika što će polučiti veću gledanost, slušanost programa HRT-a. To smatra većina anketiranih na postavljeno pitanje (**49,14%**). Negativno o ovom pitanju razmišlja 22,29% ispitanika, dok je nesigurnih u odgovor na ovo pitanje 28,57%. Ovdje je očito da

će se morati dodatno objasniti novi način rada. Osobe od 30 - 39 godina su najviše uvjereni u pozitivne efekte ovakve organizacije rada te fakultetski obrazovane osobe.

Slika 71. Smatrate li nužnim integraciju tehnoloških platformi HRT-a? (radio, televizija, novi mediji) – prema organizacijskoj pripadnosti



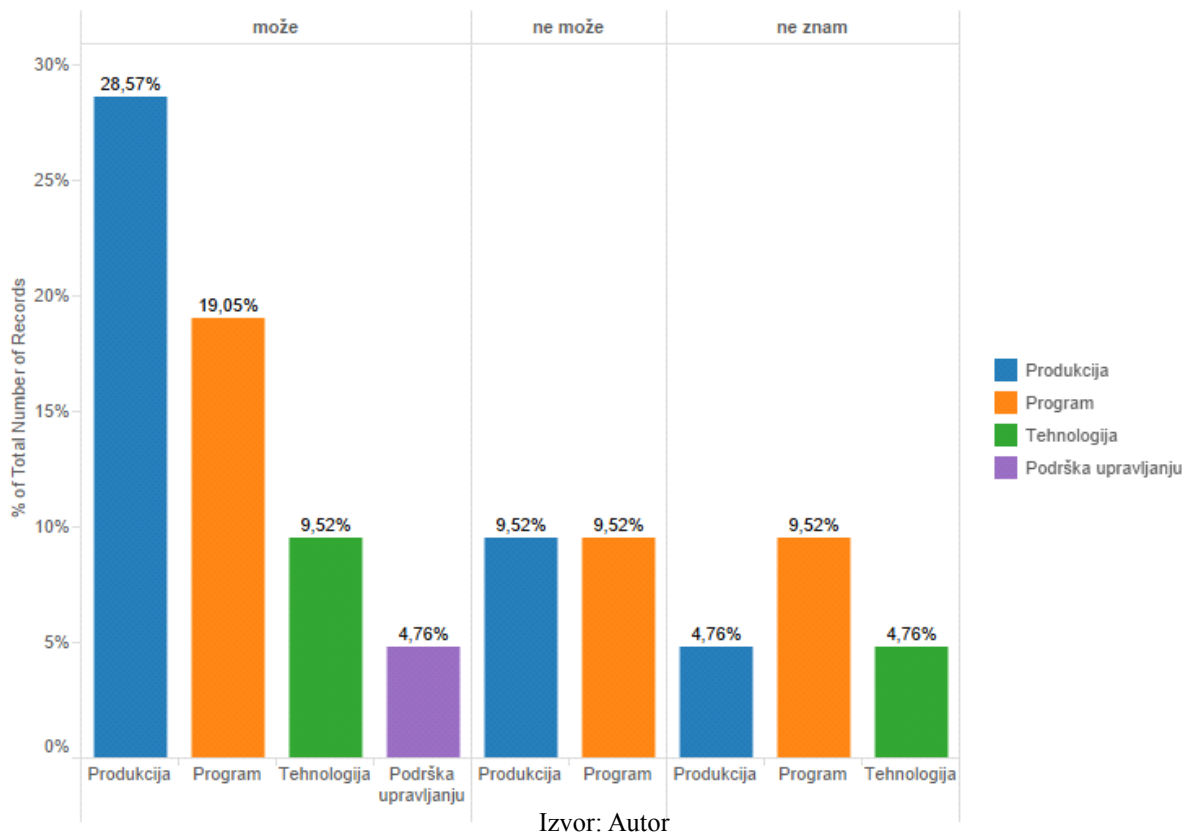
Izvor: Autor

Tablica 47. Pitanje 25 - Može li integracija tehnoloških platformi pozitivno utjecati na pad troškova poslovanja

	Program		Produkcija		Tehnologija		Poslovanje		Podrška upravljanju		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
može	21	43,75	34	50,00	14	42,42	9	56,25	8	80,00	86	49,14
ne može	13	27,08	14	20,59	9	27,27	3	18,75	0	0	39	22,29
ne znam	14	29,17	20	29,41	10	30,30	4	25,00	2	20,00	50	28,57
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Izvor: Autor

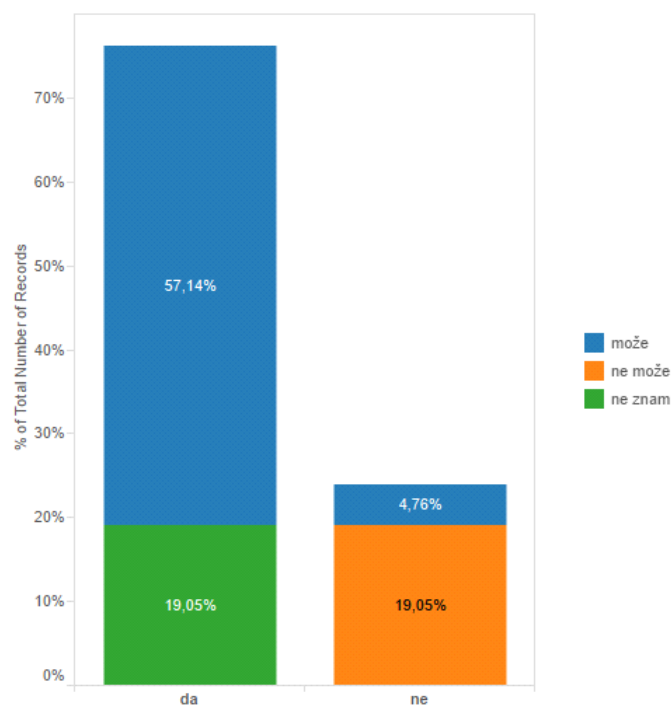
Slika 72. Može li integracija tehnoloških platformi pozitivno utjecati na pad troškova poslovanja? – prema organizacijskoj pripadnosti



Bit je ove integracije da se bolje iskoriste kapaciteti HRT-a. Na osnovi ove integracije i stvaranja IMS-a, tj. Informativnog medijskog servisa HRT-a, svi su novinari, radija, televizije i novih medija jedno tijelo, isti ih urednici raspoređuju prema trenutnim potrebama Programa. Tako primjerice, radijski novinari (poput Togonala, Srpak i drugi) obavljaju radne zadatke za televizijske programe, dok televizijski (poput slučaja u RTV Centru Split - Šipić, ali i drugi) sudjeluju u radu radijskih programa čime je došlo do nužnog osvježavanja programa novim glasovima. Osim toga, brže se i lakše prenose iskustva iz jednog medija u drugi. Svi novinari na koncu sudjeluju u kreiranju sadržaja za nove medije - web, teletekst i drugo. Mora se kazati da je bilo i prije takvih slučajeva (Togonal), ali to nije bila ustaljena praksa već pojedinačni slučajevi. U budućnosti, zasigurno je da će potencijalni novi novinari u startu krenuti s takvim opisom radnih zadataka što je kod nekih pri uvođenju ovog načina rada stvaralo negodovanje, zbunjenost. Ovakvom se reorganizacijom smanjuju potrebe za vanjskom, skupom suradnjom koja je zakonom strogo utvrđena, a unutarnje rezerve koje su time utvrđene, srednjoročno omogućuju smanjenje kadrova, a time znatnu racionalizaciju poslovanja kao i bolju finansijsku poziciju HRT-a.

Može se uočiti da su najpesimističniji djelatnici Programa i Tehnologije premda su oni koji smatraju nužnošću integracije tehnoloških platformi u znatno većem broju. Kada se usporede rezultati ova posljednja dva pitanja (pitanja pod rednim brojem 24 i 25), kojima je istraživana opravdanost integracije, uočava se znatna uvjerenost zaposlenika u učinkovitost integracije.

Slika 73. Smatrate li nužnost integracije tehnoloških platformi HRT-a? (radio, televizija, novi mediji)



Izvor: Autor

Tablica 48. Presjek odgovora na 24. pitanje: Smatrate li nužnost integracije tehnoloških platformi HRT-a i pitanje 25: Hoće li ta integracija utjecati na smanjivanje troškova poslovanja

		25. pitanje						Total	
		može		ne može		ne znam		Σ	%
24. pitanje	da	82	46,86	11	6,29	23	4,35	116	66,29
	ne	4	2,28	25	14,29	13	7,43	42	24,00
	ne znam	0	0	3	1,71	14	8,00	17	9,71
<b>Total</b>		<b>86</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Izvor: Autor

Uočeno je da je **46,86%** osoba u oba pitanja pozitivno odgovorilo na pitanja integracije tehnoloških platformi HRT-a, dok je 14,29% njih u oba pitanja odgovorilo negativno. Osobe koje su na 25 pitanje odgovorile negativno, na prethodno su pitanje o nužnosti integracije u 28,20% slučajeva odgovorili pozitivno. U suprotnom slučaju, osobe koje su na prethodno pitanje odgovorile negativno, na slijedeće, 25. pitanje o pozitivnim posljedicama na pad troškova poslovanja tom integracijom, 4,65% ih je ipak odgovorilo potvrdno.

**Ovim se rezultatima ankete provedene između djelatnika HRT-a, kao i teoretskim dijelom ovog Rada ukazuje na nužnost integracije tehnoloških platformi HRT-a: radija, televizije i novih medija u cilju racionalizacije troškova i povećanja njihove učinkovitosti. Time se smatra da je potvrđena pomoćna hipoteza H2 :**

**H2 - Integracija tehnoloških platformi (radio, televizija, novi mediji) pozitivno utječe na pad troškova poslovanja.**

Pojava nove tehnologije, misleći pri tom na digitalnu, omogućila je početkom 1990' brojne satelitske specijalizirane radijske i televizijske sadržaje, a njihova je tehnička kvaliteta bila otkriće za obožavatelje dobrog zvuka i slike. Ljubitelji opere mogu putem tih programa cijeli dan i noć uživati u izvrsnim izvedbama najpopularnijih arija, a zadovoljstvo su iskazali i ljubitelji country, blues, rock, jazz i drugih glazbenih oblika koji su time dobili svoje brojne specijalizirane kanale emitirajući upravo samo određenu vrstu glazbe. Sve je to omogućeno pojavom digitalnog emitiranja kojemu je glavna karakteristika - na jednom je kanalu moguće istovremeno emitirati više različitih programskih sadržaja što povećava ponudu medijskih kuća svojim korisnicima uz manje troškove, a prihodi su znatno veći. U vrijeme vladavine analogne tehnologije, putem jednog kanala bilo je moguće emitiranje samo jednog programa. Kasnije je digitalno odašiljanje programa provedeno i zemaljskim putem, razvojem DVB-T sustava, putem odašiljača, a u radu sustava "Odašiljača i veza" to je provedeno putem više tzv. MUX kanala.<sup>206</sup> U jednom se takvom kanalu (MUX-A), na nivou Republike Hrvatske emitiraju 4 televizijska programa s nacionalnom koncesijom - HRT1, HRT2, RTL Televizija, Nova TV. U sustavu MUX-B nalaze se HRT3, HRT4, RTL2 i Doma TV. Zatim slijedi MUX-D u kojemu su s nacionalnom koncesijom Sportska televizija, RTL Kockica i CMC kanal te neki od lokalnih televizijskih programa ovisno o regiji. Dva su MUX-a namijenjena sadržajima

---

<sup>206</sup> [www.oiv.hr](http://www.oiv.hr)



platforme „Evo TV“.

Zamjena analognog odašiljanja TV signala u Republici Hrvatskoj provedena je, među prvim državama u Europi tijekom 2010. godine uz manje poteškoće na području Istre zbog nereda koji je vladao na talijanskom tv nebu. Kasnijim je dogovorom hrvatske i talijanske Vlade taj problem uklonjen. Pojava tog digitalnog, DVB-T načina emitiranja uklonio je nedostatke loše televizijske slike koja je bila glavna negativna strana analognog odašiljanja, premda je kod digitalnog signala potrebna određena razina prijema. Međutim, novi je sustav omogućio veću ponudu sadržaja, pa su to iskoristile privatne kuće s nacionalnom koncesijom: RTL je uveo RTL2, pa RTL Kockica, Nova TV je pokrenula Doma TV. U kabelskim su sustavima već imali RTL Plus, odnosno Nova TV svoj dječji kanal - Mini TV. Potom je pokrenuta Sportska televizija na nacionalnoj razini, kao i CMC glazbeni kanal koji je do tada bio dostupan isključivo putem satelita, odnosno kabelskih sustava. Na digitalni način emitiranja prešle su sve lokalne televizijske postaje u državi čiji se programi emitiraju putem DVB-T odašiljača na lokalnom području, a putem IPTV sustava u cijeloj Hrvatskoj. Nove tehnološke mogućnosti iskoristili su u “Hrvatskoj pošti” koja je u MUX-ovima pronašla svoj dio medijskog kolača. Na temelju novije DVB-T2 tehnologije, koja omogućuje kvalitetnije emitiranje HD sadržaja, pokrenuta je njihova „Evo TV“ platforma,<sup>207</sup> za koju je dovoljno imati DVB-T2 prijemnik koji se stječe zasnivanjem pretplatničkog odnosa. Ono što je prednost za „Evo TV“ jest mobilnost - korisnik nosi sa sobom uređaj neovisno o instalacijama. Jedini je uvjet da na području gdje želi gledati programe u sustavu „Evo TV“ mora biti odašiljač, repetitor koji distribuira programe te platforme.

Privremeno rukovodstvo, koje nije imalo zakonske ovlasti odlučivati o strateškim ulaganjima, zbog čega je HRT doveden u tehnološko zaostajanje i pad konkurentnosti, pokrenulo je 19. rujna 2012. Treći program HTV-a. Nakon izbora Glavnog ravnatelja, dva mjeseca kasnije, na Badnjak iste je godine pokrenut i Četvrti program HTV. Dok su u Trećem programu dominantni sadržaji iz kulture, umjetnosti i slični sadržaji, Četvrti je zamišljen kao informacijski kanal - vijesti, županijske kronike, dokumentarni filmovi. U međuvremenu su pronašli svoju publiku, a brojni natpisi u hrvatskim novinama, kao i na portalima stalno ističu Treći program kao svjetlu točku HRT-a, razlog “zbog čega valja plaćati pretplatu”. Također, Četvrti dobiva sve veću pozornost gledatelja gdje su se na koncu skrasile sve županijske panorame koje je

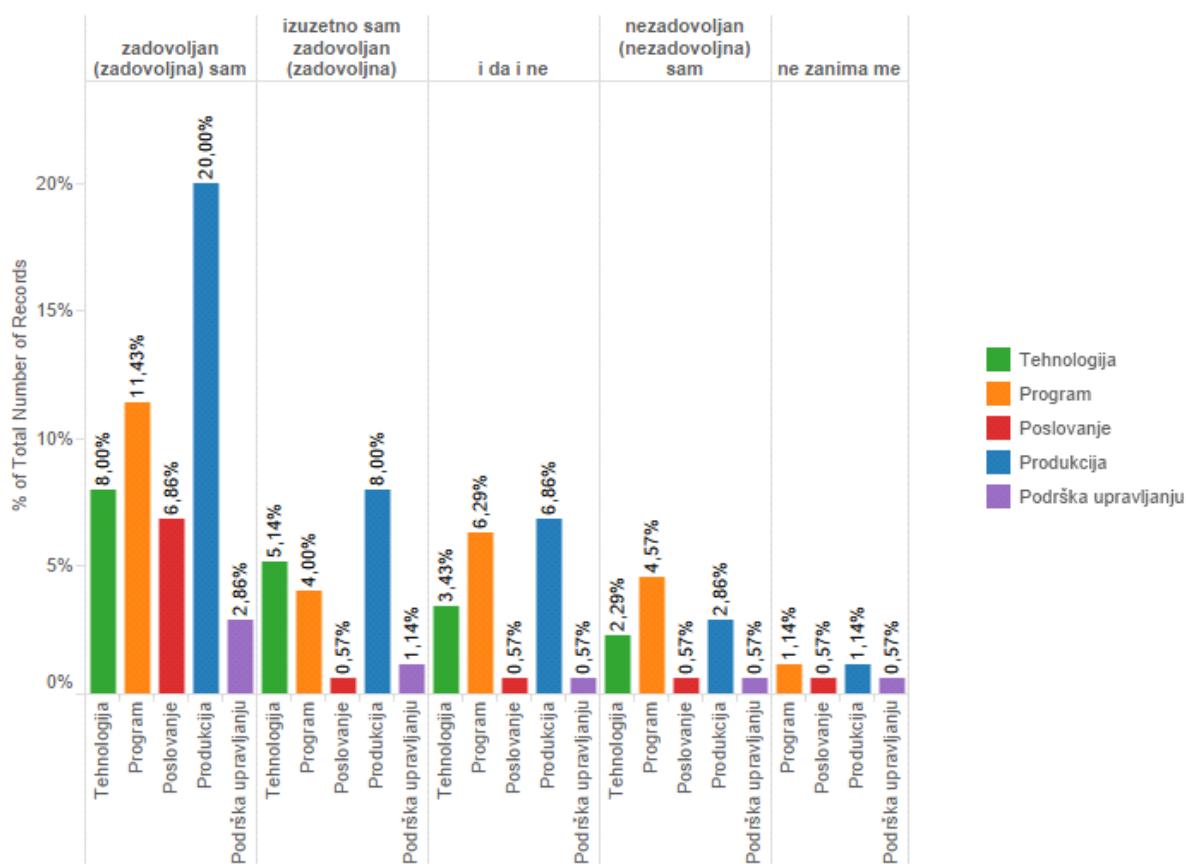
---

<sup>207</sup> [www.evotv.hr](http://www.evotv.hr)

HTV do sada stalno premještao s programa na program. Naravno da ovakvi programi ne mogu polučiti veću gledanost jer su namijenjeni osobama koje upravo traže ovakve sadržaje. U prošlosti je bilo stalno negodovanja, posebice djelatnika iz kulture koji su smatrali da HTV minorizira njihov rad. U teoretskom je dijelu ovog Rada iznesen službeni podatak koliko HRT utječe na rad osoba koje se bave tom djelatnošću. U cilju istraživanja opravdanosti uvođenja ovih programa, u nastavku ankete, ispitivano je mišljenje djelatnika HRT-a o opravdanosti njihovog postojanja. Toj je tematici posvećen niz pitanja od 26 - 30.

Na pitanje: Koliko ste zadovoljni pojavom specijaliziranih programa (Trećeg i Četvrtog), 33 su osobe (18,86%) odgovorile da su iznimno zadovoljne, dok je zadovoljstvo njihovim uvođenjem iskazalo 86 (49,14%) osoba. **Dakle, 119 osoba, odnosno 68%** smatra opravdanim uvođenje tih programa. Muški su zaposlenici zadovoljniji njihovom pojavom, kao i osobe s visokom stručnom spremom, te djelatnici u dobi 30 - 39 godina života.

Slika 74. Koliko ste zadovoljni uvođenjem Trećeg, odnosno Četvrtog programa HTV-a? – prema organizacijskoj pripadnosti



Izvor: Autor

Tablica 49. Koliko ste zadovoljni uvođenjem Trećeg, odnosno Četvrtog programa HTV-a

	Program		Produkcija		Tehnologija		Poslovanje		Podrška upravljanju		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	Σ	%
iznimno zadovoljan (zadovoljna)	7	14,58	14	20,59	9	27,27	1	6,25	2	20,00	33	18,86
zadovoljan (zadovoljna)	20	41,67	35	51,47	14	42,42	12	75,00	5	50,00	86	49,14
nezadovoljan (nezadovoljna)	8	16,67	5	7,35	4	12,12	1	6,25	1	10,00	19	10,86
i da i ne	11	22,92	12	17,65	6	18,18	1	6,25	1	10,00	31	17,71
ne zanima me	2	4,17	2	2,94	0	0	1	6,25	1	10,00	6	3,43
<b>Total</b>	<b>48</b>		<b>68</b>		<b>33</b>		<b>16</b>		<b>10</b>		<b>175</b>	

Izvor: Autor

Kada se ponovno analiziraju rezultati prema organizacijskoj pripadnosti, tada je Produkcija u relativnom iznosu u odnosu na broj ispitanika najzadovoljnija - više od 70% ispitanih je zadovoljno njihovim uvođenjem, dok su kreatori sadržaja za navedene sadržaje - Program iskazali ukupno zadovoljstvo od 56,25%.

Kada se u vezu dovedu rezultati odgovora na 10. pitanje i 26. tada su rezultati slijedeći:

Tablica 50. Presjek pitanja 10: Smatrate li da uvođenje digitalne tehnologije može biti značajan faktor u podizanju kvalitete programa i pitanja 26: Koliko ste zadovoljni uvođenjem Trećeg, odnosno Četvrtog programa HTV-a?

		da		ne		ne znam		Total	
		N	%	N	%	N	%	Σ	%
26. pitanje	iznimno zadovoljan (zadovoljna)	24	13,71	5	2,86	4	2,29	33	18,86
	zadovoljan (zadovoljna)	79	45,14	4	2,29	3	1,71	86	49,14
	nezadovoljan (nezadovoljna)	18	10,29	1	0,57	0	0	19	10,86
	i da i ne	25	14,29	5	2,86	1	0,57	31	17,72
	ne zanima me	4	2,29	1	0,57	1	0,57	6	3,43
<b>Total</b>		<b>150</b>	<b>85,72</b>	<b>16</b>	<b>9,15</b>	<b>9</b>	<b>5,14</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Izvor: Autor

Iz ove je analize uočeno da je zadovoljno s uvođenjem novih programa **58,85%** osoba koje su pozitivno odgovorile na deseto pitanje - Smatrate li da uvođenje digitalne tehnologije može biti značajan faktor u podizanju kvalitete programa. Očekivati je da osobe koje smatraju da je uvođenje digitalne tehnologije značajan faktor, da će u cijelosti potvrdno odgovoriti na

cijeli niz takvih pitanja. Očito je, iz ovakvih odgovora da osobe - ili nisu svjesne što znači uvođenje nove tehnologije ili da su odgovarali na pitanja bez razmišljanja. Također je loš podatak da ima zaposlenika koje to uopće ne zanima - **što se to događa u mom poduzeću?** To opet nameće pitanje razvoja organizacijske kulture, pa je dilema o tome - može li organizacijska kultura biti izvor konkurentne prednosti poduzeća itekako potvrđena. To je očiti pokazatelj na nužnost poduzimanja brojnih aktivnosti u cilju povećanja organizacijske kulture koja se sve više nameće kao značajni problem u poslovanju. Organizacijska kultura postaje temeljni saveznik u uvođenju, kako novih tehnologija, tako i u podizanju konkurentnosti. Također je loš podatak da **5,14** posto ispitanika odgovara na pitanje s opcijom “Ne znam”, što nameće još više aktivnosti na razvoju internog sustava komuniciranja koji, kako je navedeno u uvodu analize empirijskog istraživanja, samo 3 - 5% ispitanika redovito koristi sustavom HRT Intraneta. Pozitivan je podatak da **75,4%** ispitanika smatra da je uvođenje tih programa opravdano, dok je na 29.-to, ključno pitanje o opravdanosti tog uvođenja, pozitivno odgovorilo, ukupno **82,9%** ispitanika.

Tablica 51. Je li HRT uvođenjem tih programa zadovoljio potrebe grupa gledatelja kojima su namijenjeni i time ispunio svoju društvenu zadaću:

	N	Udio	Kumulativni niz
u potpunosti je zadovoljio	33	18,9	18,9
djelomično je zadovoljio	112	64,0	82,9
nije zadovoljio	20	11,4	94,3
ne znam	10	5,7	100,0
Total	175	100,0	

**Ovakvi rezultati istraživanja među zaposlenicima nameću kao zaključak kako primjena digitalne tehnologije pozitivno utječe na povećanje tržišnog udjela, odnosno, kod HRT-a, kao javnog medijskog servisa građana RH - zadovoljavanje zadaća od javnog interesa koje su utvrđene Zakonom o HRT-u. Kao posljedica kvalitativnog obavljanja društvenih zadaća, pozitivno je ocjenjeno, od strane zaposlenika HRT-a pokretanje tematskih kanala Trećeg i Četvrtog njihovim korisnicima. Time se može reći da je potvrđena pomoćna H1 hipoteza:**

**H1 - Primjena digitalne tehnologije pozitivno utječe na povećanje tržišnog udjela (niše),**

Ovi se pozitivni rezultati potvrđivanja pomoćnih hipoteza mogu dodatno potvrditi. Na pitanje o tome: Treba li HRT uvesti još koji TV kanal, **50,86%** anketiranih zaposlenika pozitivno je odgovorilo. Naime, prema Ugovoru Vlade RH i HRT-a za razdoblje do 2017. godine, utvrđena su 4 televizijska kanala, 3 radijska nacionalnog, 8 regionalnog značaja kao i internetski programi. Međutim, prema iskustvima drugih RTV kuća u istoj funkciji, pokazalo se nužnim uvođenje posebnih specijaliziranih kanala. Tako je primjerice RAI uveo program za obrazovanje, što je do konca 1980' Televizija Zagreb provodila tijekom jutarnjeg emitiranja programa putem "TV škole" i mnoge druge. Kako je utvrđeno, RAI danas dnevno emitira petnaestak TV kanala zahvaljujući digitalnoj tehnologiji. Slične su kanale pokrenule i brojne druge europske RTV nacionalne kuće poput ZDF, BBC, TVE i druge. Kod ovog je pitanja istraživano razmišljanje zaposlenika, neovisno o tom Ugovoru koji je utvrdio obaveze HRT-a prema hrvatskom društvu. Ipak, 50,86% anketiranih smatra da HRT treba uvesti u budućem radu dodatne kanale, dok 40,57% smatra da ne treba. Kod svih je dobnih razreda dominantno mišljenje o nužnosti uvođenja, fakultetski obrazovanih, dok su osobe sa srednjom stručnom spremom podijeljene u mišljenju. Produkcija u većini smatra da je to nužno, kao i Tehnologija, međutim, što je također zabrinjavajući podatak, Program smatra da ne treba, u znatno većem broju kao i Podrška upravljanju. Činjenica jest da nedostaju određeni sadržaji ili su u nedovoljnoj mjeri zastupljeni, poput već spomenute TV škole, pa dječji, sportski kanal i slični. RAI je uveo niz sportskih kanala i time dodatno zarađujući neophodna novčana sredstva. To je očito kod programskih ljudi na HRT-u nedovoljno izraženo u razmišljanjima.

Među osobama, koje su pozitivno odgovorile na 26. pitanje o zadovoljstvu uvođenjem Trećeg i Četvrtog HTV programa, njih 84,27% smatra nužnošću uvođenjem dodatnih TV programa. U dodatnoj usporedbi, 92,13% anketiranih, koji su na prethodno 28. pitanje o opravdanosti uvođenja Trećeg i Četvrtog HTV programa i time zadovoljavanja društvene zadaće HRT-a odgovorili pozitivno, smatra također opravdanim uvođenjem novih programa. A kada se postavi pitanje - koji bi to kanali trebali biti, na prvom je mjestu dječji, potom sportski, dok je TV škola na trećem mjestu prema mišljenju anketiranih zaposlenika HRT-a. Slijedeći je kanal prema mišljenju anketiranih djelatnika - znanstveni. Na isto su pitanje u prvoj anketi odgovarali korisnici koji smatraju da HRT treba još uvesti filmski kanal, potom znanstveni, pa sportski.

Osnovna je tema ovog Rada uvođenje novih tehnologija u radu HRT-a što bi trebalo dovesti do povećane konkurentnosti, odnosno, boljeg zadovoljavanja društvenih zadaća utvrđenih u Ugovoru s Vladom RH. Već je istaknuto kako HRT ne može i ne smije konkurirati privatnim

RTV kućama prema pravilima tržišne utakmice. HRT ima svoje društvene zadaće koje su iznad zarade, ograničenja su oko oglasnog prostora u programima i još dodatni niz koje HRT stavljaju u podređeni položaj. Ono što drugi nemaju, HRT ima u izobilju - iskustvo, znanje, premda su privatne, uglavnom televizijske kuće produžene ruke međunarodnih korporacija koje uspješno posluju na svjetskom TV tržištu. Međutim, u svijesti je hrvatskih građana ipak sklonost prema HRT-u koji, prema njihovom mišljenju - mora u svom radu štiti interese građana hrvatskog društva. Val je nezadovoljstva izazvao svojedobno prijenos utakmice hrvatske nogometne reprezentacije, kada je susret sa Švedskom u Malmöu prenosila privatna, RTL Televizija. Međutim, istaknuto je u ovom Radu kako su prava za takve prijenose često u vlasništvu agencija koje su suvlasnici privatnih RTV kuća. Takav je bio slučaj sa Svjetskim rukometnim prvenstvom 2009. održanim u Hrvatskoj, kao i 2015. u Qataru, a prava za dodjelu tih prijenosa imala je agencija u suvlasništvu RTL korporacije. Upravo je spomenuti televizijski prijenos na RTL-u prisilio tadašnje urednike HRT-a na kvalitativnu promjenu u nogometnim prijenosima što je obogatilo i unaprijedilo rad HRT-a. Slično je bilo i kod pojave drugih medija, primjerice Radija 101 tijekom 1980', ili Radio Dalmacije na području srednjeg i južnog Jadrana. Time je kvalitativno unaprijeđen rad državnog radija i televizije. HRT također ima resurse koje privatne kuće moraju iznajmljivati, međutim, to iziskuje znatna financijska sredstva. Tehnika Hrvatskog radija ponosno ističe da je HRT vlasnik najkvalitetnijih tonskih reportažnih kola u Europi, a proizvođač tonske opreme "Sound System Logic" (SSL), čija je oprema ugrađena u ta kola, često ih predstavlja na međunarodnim sajmovima RTV opreme. Ta se kola koriste ne samo na području Hrvatske, već i izvan domovine (u Crnoj Gori), što dodatno brendira hrvatsku nacionalnu RTV kuću kao medijskog lidera na prostoru jugoistočne Europe.

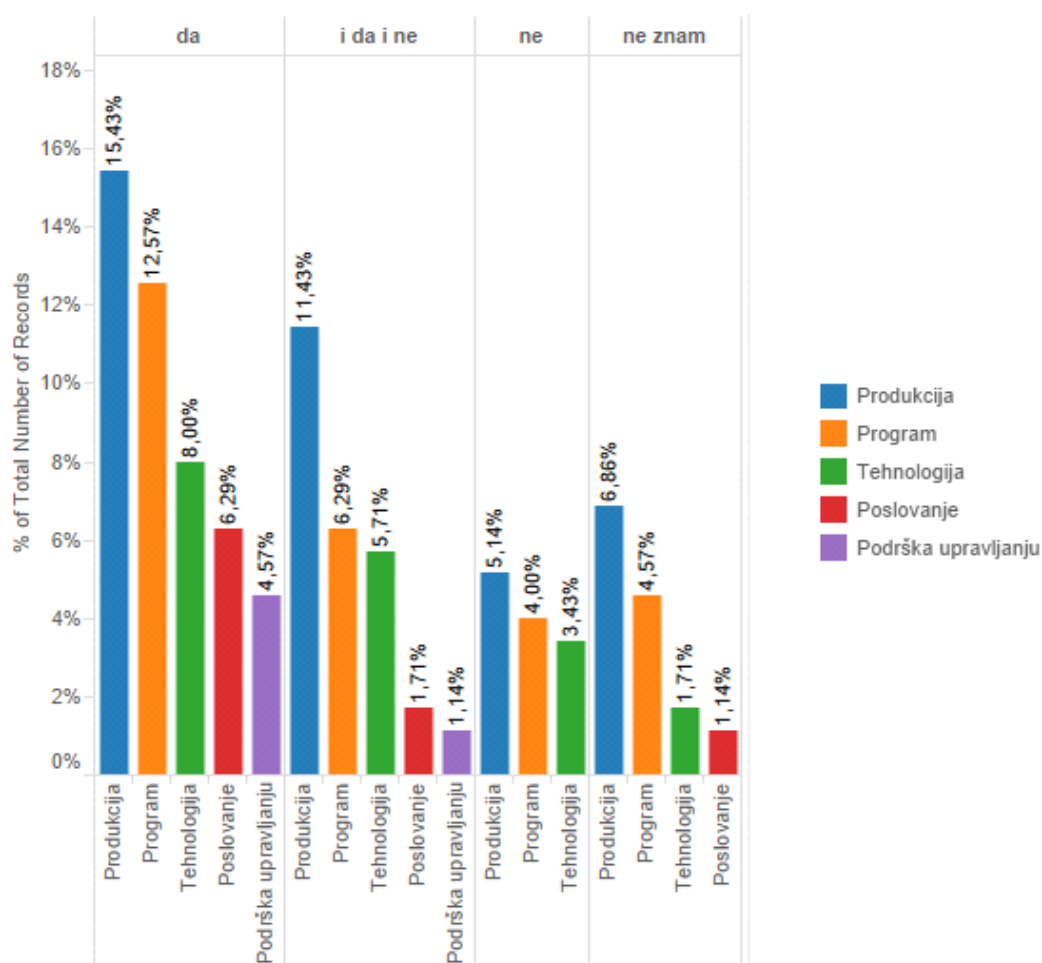
Omogućuju li nove tehnologije uštede u poslovanju? - to je jedno od ključnih pitanja u dokazivanju opravdanosti hipoteza ovog Rada, a anketirani su zaposlenici 46,86% odgovorili pozitivno, 12,57% smatra negativno, 26,29% ne može se opredijeliti, dok je ostatak od 14,28% neupućeno u prednosti novih tehnologija koja su utvrđena u teorijskom dijelu ovog Rada. Ponovno su mlađi zaposlenici, od 30 - 39 godina sigurni u tu tvrdnju, kao i osobe s VSS stručnom spremom. Prema organizacijskom ustroju, mišljenje je slično kao i kod sličnih, prethodnih pitanja.

Tablica 52. Smatrate li da nove tehnologije omogućuju uštede u poslovanju

	Program		Produkcija		Tehnologija		Poslovanje		Podrška upravljanju		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	Σ	%
da	22	45,83	27	39,71	14	42,42	11	68,75	8	80,00	82	46,86
ne	7	14,58	9	13,24	6	18,18	0	0	0	0	22	12,57
i da i ne	11	22,92	20	29,41	10	30,30	3	18,75	2	20,00	46	26,29
ne znam	8	16,67	12	17,65	3	9,09	2	12,50	0	0	25	14,29
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Izvor: Autor

Slika 75. Smatrate li da nove tehnologije omogućuju uštede u poslovanju



Izvor: Autor

Kod onih koji nisu uvjereni u uštede u poslovanju uvođenjem novih tehnologija, prevladava mišljenje da će se, s jedne strane uštedjeti, ali zato će se u nečem drugom potrošiti više. To je

točno, jer su nove tehnologije uglavnom skupe. Svojedobno su brojne njemačke privatne TV kuće krenule u emitiranje programa u HD tehnologiji. Neke su od njih time počele dodatno zarađivati jer su HD kanali bili zaštićeni kodiranjem signala, poput njemačkog RTL-a ili SAT1 i sličnih. Međutim, Pro Sieben je tada odustao na određeno vrijeme od daljnjeg emitiranja u HD-u upravo zbog velikih troškova. Njemačke javne TV kuće - ARD i ZDF nude niz svojih HD kanala u tzv. "Free to Air" (FTA) sustavu emitiranja, što znači slobodno gledanje.

Tablica 53. Zašto smatrate da nove tehnologije ne omogućuju uštede u poslovanju?

	Odgovori		Udio višestrukih odgovora
	N	Udio	
nova je tehnologija poprilično skupa	7	6,9%	10,1%
u nečemu ćemo uštedjeti, a na drugom potrošiti više	37	36,6%	53,6%
ne provodi se pravilna politika primjene novih tehnologija	36	35,6%	52,2%
ako je nešto novo, to ne znači da je uvijek potrebno i uvijek najbolje rješenje	15	14,9%	21,7%
Ostalo	6	5,9%	8,7%
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100,0%</b>	<b>146,4%</b>

Izvor: Autor

Kada se pogledaju financijski planovi, primjerice Hrvatskog radija u prvom desetljeću 21. stoljeća, onda se mogu uočiti značajne stavke nabavke novijih servera, softvera što na koncu zaista predstavlja veće izdatke nego prije. Međutim, činjenica jest da se na suvremenom medijskom tržištu na klasični način više ne može funkcionirati. Prije svega, skuplji su rezervni dijelovi koji se više ne proizvode serijski za analognu opremu, teže se dobavljaju nego prije. Međutim, učinkovitost novih tehnologija nadomješta ono što je prividno "skuplje". Velika je prednost novih tehnologija što omogućuju automatizaciju sustava emitiranja programa koji se sada mogu odvijati nesmetano 24 sata na dan bez potrebnog ljudskog, skupog faktora koji je ujedno i najčešći element pogreške u radu. Na koncu, čovjek je u dosadašnjem razvoju toliko unaprijedio kvalitetu života i time ga produžio što može zahvaliti stalnom procesu inoviranja i uvođenja novih tehnologija, inače bi i danas živio u pećini, jeo sirovu hranu, umro od najobičnije prehlade. U tome se čovjek i razlikuje od ostalih živih bića koja ga okružuju.

Opravdana je sumnja anketiranih zaposlenika glede pravilne politike primjene novih tehnolo-



gija što je na drugom mjestu kod osoba s negativnim stavom o novim tehnologijama. Početkom 21. stoljeća i uvođenja nove ICT tehnologije u proizvodne sustave HRT-a, koje je prvi u cijelosti uveo Radio Split, jedan je od nekadašnjih voditelja tehnike zaključao u ormar nove kompjutore “kako se ne bi pokvarili”. Dok su brojni novinari uglavnom koristili kompjutore za igrice, a tekstove pisali na klasičnoj pisačkoj mašini, Radio Split je, zahvaljujući prije svega vizionarskom šefu tehnike Borisu Dediću, shodno mogućnostima, automatizirao svoj rad što je dovelo do toga da od 21. lipnja 2000. godine emitira 24 satni program na radost svojih slušatelja bez dodatnih troškova. Vidjevši postignuto u Radio Splitu, tadašnji je Glavni ravnatelj HRT-a, Mirko Galić, u rujnu 2001. donio odluku o informatizaciji HRT-a i edukaciji zaposlenika ističući pozitivni primjer uočen u Radio Splitu tijekom obilaska regionalnih centara u travnju iste godine.

Činjenica jest da se u prošlom radu poprilično lutalo kod uvođenja novih tehnologija, pa su se neke uvodile kada su već zamijenjene novijim (primjer Mini DISC). Na prijedlog da se koncem 1980' krene u rad sa CD uređajima, tadašnji je Radnički savjet Radio Splita donio odluku - “Još nije vrijeme!” Sve to upućuje na nedovoljne kompetencije tadašnjih šefova, voditelja odjela, urednika koji nisu shvaćali da se medijski svijet neumitno mijenja i da je potreban odgovarajući, pravovremeni odgovor. Također je činjenica da su nabavljeni loši kompjutorski programi, a da se pri tom uopće nije kontaktiralo na vrijeme osobe koje će ih koristiti u svakodnevnom radu. Jednostavno, nametnuti su, premda nedovoljno kvalitetni. U pojedinim je situacijama većina korisnika tih sustava dovedena pred gotov čin.

Ako je nešto novo, to ne znači da je uvijek potrebno i uvijek najbolje rješenje - smatra 21,7% ispitanika s negativnim stavom prema uvođenju novih tehnologija na osnovi mogućnosti višestrukog ponuđenog odgovora. To je također točna tvrdnja, jer se racionalizacijom postojeće tehnologije može znatno unaprijediti učinkovitost poslovanja. Međutim, kod proizvodnje TV sadržaja, pitanje je nove HD tehnologije i onih koje slijede - Biti ili ne biti. Postavljeni su novi tehnološki standardi od strane EBU, čiji je HRT član i nemogućnost isporuke sadržaja u tim novim tehnološkim uvjetima (HD signal, format slike 16:9, itd.), jednostavno predstavlja za kuće koje to ne mogu osigurati prijetnju prestanka postojanja. Osim toga, u današnjem, iznimno konkurentnom TV svijetu, zahtjevi su gledatelja sve veći, pa bi svako zaostajanje za novim tehnologijama odmah vodilo propasti. Stoga je neumitna dužnost i jedino moguće djelovanje - promptno slijeđenje novih standarda produkcije. Tko to učini prije drugih, moći će, kako je rečeno, osigurati dodatnu zaradu. TV kuće u Europi već desetak godina ubiru znatne

prihode upravo zahvaljujući specijaliziranim HD kanalima kao proizvodima primjene nove tehnologije u proizvodnji TV sadržaja. Porterov model konkurentskih sila: snaga kupaca, tj. gledatelja, kao i snaga dobavljača, odnosno ponuditelja novih tehnoloških unapređenja, uz sve snažnije jačanje ostalih konkurenata i prijetnje novih oblika ulaska na televizijsko tržište, primjenom novih tehnologija, nameću definitivno usmjerenost na pravodobnu primjenu novih tehnologija, ma koliko to pojedinci u poduzeću mislili drugačije.

Pri tome je HRT osrednje pratio i primijenjivao nove tehnologije. To misli većina ispitanika - **59,43%** na slijedeće pitanje u anketi - Kako HRT trenutačno prati razvoj suvremene tehnologije. U podjednakom se postotku slažu zaposleni u Programu, Produkciji i Tehnologiji.

Kod osoba koje smatraju da HRT dobro prati nove tehnologije, na slijedeće pitanje, uz mogućnost višestrukog odgovora, dobivena su 202 vrlo zanimljiva odgovora. Dakako da je bitno ono što se objavljuje u programima, premda to smatra najveći broj anketiranih - 51,2%. Međutim, zanimljiv je podatak da samo 6% ispitanika smatra da novinari imaju dovoljno znanja za obavljanje svojih poslova.

Tablica 54. Ako smatrate da HRT dobro prati razvoj suvremene tehnologije, što je tomu razlog?

	Odgovori		Udio višestrukih odgovora
	N	Udio	
Slika, odnosno zvuk su vrhunski	11	5,4%	13,1%
Tehnološke inovacije u programima	23	11,4%	27,4%
Odabrao Đelo Hadžiselimović	22	10,9%	26,2%
Znanje novinara	5	2,5%	6,0%
Imamo vrhunske stručnjake u tehnici	25	12,4%	29,8%
Česti izravni prijenosi i javljanja s terena	22	10,9%	26,2%
S obzirom na naše financijske mogućnosti	33	16,3%	39,3%
HRT je uvijek bio tehnološki predvodnik	16	7,9%	19,0%
Smatram da je ipak važnije ono što objavljujemo	43	21,3%	51,2%
Ostalo	2	1,0%	2,4%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0%</b>	<b>240,5%</b>

Izvor: Autor

Kod anketiranih korisnika, gledatelja HRT-a u Anketi 1, uvjerljivo je dominirala opcija - **“Odabrao Đelo Hadžiselimović”**. To opet govori o tome koliko je gledateljstvo prepoznalo znanje gospodina Hadžiselimovića što se na koncu ogleda i u visokom postotku gledanosti

sadržaja koje on odabire. Lijep je podatak da slično misle i njegove brojne kolege koji predstavljaju u javnosti, ali i unutar HRT-a brend.

Premda HRT prati razvoj tehnologije u skladu s financijskim mogućnostima, vrijedi istaknuti podatak da većina, na treće mjesto prema pozitivnom mišljenju stavlja brojne vrhunske stručnjake u tehnici. Već su navedeni primjeri nekadašnjih šefova tehnike u Radio Spltu zbog čega je ta postaja u sustavu Hrvatskog radija uvijek prednjačila u tehnološkom razvoju, čak i prije Centrale u Zagrebu. Primjer tonskih reportažnih kola Hrvatskog radija, RK6, koja se smatraju najkvalitetnijim tonskim kolima u Europi, osmišljena su od strane brojnih stručnjaka Hrvatskog radija na čelu sa šefom tih kola, ing. Zoranom Malešom. Ovo su samo neki među mnogobrojnim vrhunskim stručnjacima u tehnici kakve HRT zove svojim zaposlenicima.

Na slično su pitanje odgovarali zaposlenici koji smatraju da HRT nedovoljno prati razvoj suvremenih tehnologija. Prema njihovom je mišljenju, glavni problem stara oprema koja je tijekom 2014. zamijenjena suvremenom HD, a proces obnavljanja predviđen je i tijekom 2015. kada bi HRT trebao u cijelosti realizirati tehnološko osuvremenjivanje vrijedno 200 milijuna kuna. Ukupno je zabilježeno 458 odgovora, dok su 202 bila pozitivna. To također navodi na zaključak da HRT ipak nije u dovoljnoj mjeri pratio razvoj suvremenih tehnologija.

Tablica 55. Ako smatrate da HRT loše prati razvoj suvremene tehnologije, koji je razlog?

	Odgovori		Udio višestrukih odgovora
	N	Udio	
Kvaliteta slike, odnosno zvuka su loši	49	10,7%	41,9%
Nedovoljne tehnološke inovacije u programima	56	12,2%	47,9%
Stara oprema	83	18,1%	70,9%
Znanje novinara	62	13,5%	53,0%
Rijetki izravni prijenosi i javljanja s terena	12	2,6%	10,3%
Nedovoljna briga o korisnicima HRT programa	40	8,7%	34,2%
Novinari nisu osposobljeni za multimedijalni rad	66	14,4%	56,4%
Nije se vodilo u prošlosti dovoljno računa o tome	62	13,5%	53,0%
Nova je tehnologija preskupa, mi nemamo novaca za njeno praćenje	20	4,4%	17,1%
Ostalo	8	1,7%	6,8%
<b>Total</b>	<b>458</b>	<b>100,0%</b>	<b>391,5%</b>

Izvor: Autor

Kao drugi, najvažniji problem, koji je već istaknut u ovom Radu, novinari HRT-a nemaju dostatna znanja za multimedijalni rad. Doduše, tu je i problem loša, neodgovarajuća ICT

oprema. Međutim, kako je istaknuto, novinari, veći dio njih, teško prihvaćaju rad na novi, multimedijalni način pružajući pri tom otpor. Mnogi od njih rade na način kako se radilo prije 30-tak godina. Nova je tehnologija doživljena kao prijetnja, s puno sumnje, zamjerki.

Međutim, isti je kadar u privatnim medijima u potpunosti samostalan u kreiranju sadržaja, kako u redakciji, tako i na terenu koristeći IT pogodnosti. O tome se nije vodilo dovoljno računa u prošlosti - na trećem je mjestu među ponuđenim odgovorima. Međutim, u istom je postotku i mišljenje da je znanje novinara nedovoljno po čemu je nekadašnja RTV Zagreb bila iznimno cijenjena u tadašnjoj JRT.<sup>208</sup>

Premda su zaposlenici HRT-a kritični kada se gleda sadašnjost, ipak, većina se vrlo pozitivno odnosi prema poduzeću u kojemu rade. Stoga je vrijedno istaći da su na pitanje - Koje su glavne prednosti HRT-a, u najvećem postotku odabrali činjenicu da HRT predstavlja nacionalni interes hrvatskog društva te dugogodišnje iskustvo u radu te Kuće. Slijede brendovi i RTV pristojba.

Tablica 56. Što su prema vašem mišljenju glavne prednosti HRT-a?

	Program	Produkcija	Tehnologija	Poslovanje	Podrška upravljanju	Total
Gotovo stoljetno iskustvo	27	38	19	11	7	102
Vrhunski stručnjaci, novinari	12	13	6	3	1	35
Brendovi	23	23	12	9	6	73
Objektivnost u radu novinara	6	8	1	0	0	15
Usmjerenost brojnih djelatnika u izvršavanju svojih radnih obaveza	11	16	10	5	1	43
Stalno usavršavanje radnika	4	3	3	3	2	15
RTV pristojba	17	21	12	8	3	61
Nacionalni značaj	34	42	22	10	7	115
Neophodni smo	6	12	6	4	3	31
Imamo tehnološke mogućnosti koje druge televizije nemaju	8	18	6	4	0	36
Imamo najbolje ljude	5	17	14	3	0	39
Izvršno rukovodstvo	0	1	1	0	0	2
Ostalo	2	5	0	0	1	8
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>68</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>175</b>

Izvor: Autor

<sup>208</sup> JRT - Jugoslavenska radio televizija. Sačinjavale su je sve RTV kuće u tadašnjoj državi kojoj je RTV Zagreb bila podređena.

Kada se to činjenično stanje izostavi, onda su u stvari najveće prednosti HRT-a, prema tvrdnjama anketiranih zaposlenika - predanost izvršavanju svojih radnih obaveza, zatim da HRT ima najbolje ljude, potrebnu tehnologiju koje druge televizije nemaju, kao i vrhunske stručnjake, odnosno novinare. Međutim, nizak je postotak mišljenja o objektivnosti rada novinara što je određeno Zakonom o HRT-u, kao i nedovoljno usavršavanje radnika.

U slijedećem je pitanju 61,14% ispitanika odgovorilo kako će HRT stalnim tehnološkim unapređenjima poboljšati svoj tržišni položaj. U to su duboko uvjereni sve dobne strukture, izuzev osobe od 50 - 59 godina života koje su podijeljenog mišljenja. Pozitivno su na ovo pitanje većinom odgovorili u svim organizacijskim jedinicama, kao i prema stručnoj spremi.

Od onih koji su skeptični poboljšanju tržišnog položaja, zabilježeno je 145 odgovora, a najviše anketiranih smatra da tehnologija neće pomoći ako nema kvalitetnih sadržaja u programu što je zaista točno, odnosno, putem novih tehnologija bolje će se kvalitetni sadržaji ponuditi gledateljstvu. Zato je tehnologija samo jedan od elemenata poboljšanja poslovanja, ali ne i ključni - smatra 55,3% onih koji su na prethodno pitanje odgovorili negativno.

Tablica 57. Ukoliko je vaš odgovor negativan na prethodno pitanje, što je tomu razlog?

	Odgovori		Udio višestrukih odgovora
	N	Udio	
Ljudi su bit svega	31	21,4%	36,5%
Tehnologija nam neće pomoći ako nema kvalitetnih sadržaja u programu	59	40,7%	69,4%
Tehnologija je samo jedan od elemenata poboljšanja poslovanja, ne i ključni	47	32,4%	55,3%
Nove će tehnologije dovesti u pitanje moje radno mjesto	4	2,8%	4,7%
Ostalo:	4	2,8%	4,7%
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100,0%</b>	<b>170,6%</b>

Izvor: Autor

Također je uočen i podatak da su nove tehnologije prijatna 4,7% ispitanika koji bi njihovom primjenom mogli postati tehnološki višak. Stoga je postavljeno pitanje - Ukoliko biste zbog razvoja tehnologije postali tehnološki višak, kakva bi bila vaša reakcija? Većina bi se školovala - zaključak je najvećeg broja ispitanika. Među njima prednjače muškarci te najmlađi HRT-ovci i oni od 30 - 39 godina. Prema organizacijskoj pripadnosti, to bi najčešće učinili zaposlenici Tehnologije, pa Programa koji bi se najžešće borili za svoja prava. Oni su ujedno

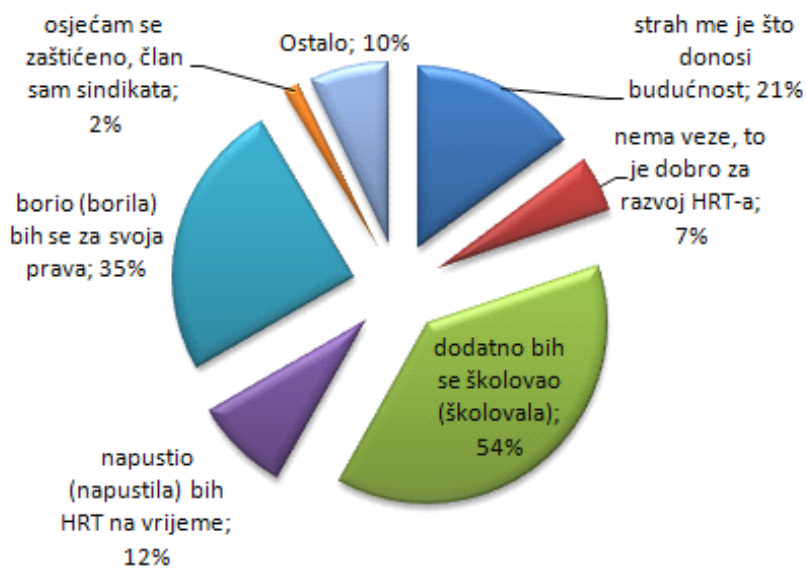
i najskeptičniji kada se pomišlja na budućnost. Velika većina ispitanika smatra da im nove tehnologije nisu prijetnja njihovom radnom mjestu, odnosno, kako zbog toga neće doći u pitanje njihova budućnost i pretvaranjem u tehnološki višak.

Tablica 58. Ako biste zbog razvoja tehnologije postali tehnološki višak, kakva bi bila vaša reakcija?

	1. Spol		Total	Udio %
	muški	ženski		
strah me je što donosi budućnost	14	23	37	21,14
nema veze, to je dobro za razvoj HRT-a	7	5	12	6,86
dodatno bih se školovao (školovala)	49	45	94	53,71
napustio (napustila) bih HRT na vrijeme	12	9	21	12,00
borio (borila) bih se za svoja prava	30	32	62	35,42
osjećam se zaštićeno, član sam sindikata	3	1	4	2,29
Ostalo	3	14	17	9,71
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>92</b>	<b>174</b>	

Izvor: Autor

Slika 76. Ako biste zbog razvoja tehnologije postali tehnološki višak, kakva bi bila vaša reakcija?



Izvor: Autor

Znanje je bit svega i temelj razvoja novih tehnologija. Njihova je učinkovitija primjena najbolji odgovor na buduće nesigurne izazove iz okoline. S tom je namjerom postavljeno slijedeće pitanje: Smatrate li neophodnim da su novinari HRT-a osposobljeni za multimedijalni rad? Premda je pozitivan odgovor zabilježen kod **77,14%** ispitanika, odmah se uočava da je **16,67%** zaposlenika Programa odgovorilo negativno, odnosno da ne zna, nije upućeno (upućena). Može se reći da bi se u ovoj organizacijskoj jedinici, kao i u Produkciji, svi zaposlenici morali pozitivno izjasniti o radu s multimedijom. Ovo je ujedno potencijalni, veliki problem HRT-a, premda u neznatnom postotku. U najvećem su postotku mišljenja o nužnosti obrazovanja novinara multimedijalnom radu u Poslovanju, pa Programu.

Tablica 59. Smatrate li neophodnim da su novinari HRT-a osposobljeni za multimedijalni rad?

	Program		Produkcija		Tehnologija		Poslovanje		Podrška upravljanju		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	Σ	%
da	40	83,33	46	67,65	26	78,79	15	93,75	8	80,00	135	77,14
ne	7	14,58	20	29,41	5	15,15	0	0	1	10,00	33	18,86
ne znam	1	2,08	2	2,94	2	6,06	1	6,25	1	10,00	7	4,00
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

Izvor: Autor

Premda je HRT u svom radu činio i čini napore u usavršavanju radnika, ipak, većina ispitanika (62,29%) smatra da se nedovoljno vodi računa o usavršavanju radnika. Najviše su takvim stanjem nezadovoljne osobe od 40 - 49 godina života, podjednako smatraju osobe sa SSS i VSS spremom, u većem postotku su žene te zaposleni u Tehnologiji pa Programu.

HRT je u cilju stjecanja potrebnih znanja zaposlenika utemeljio HRT Akademiju koja bi u budućem radu morala postati središnji izvor znanja svih djelatnika. Premda su postignuti dobri rezultati, stanje ne zadovoljava što se očituje i u odgovorima ove ankete o razini znanja, prije svega kod novinara HRT-a koji su temelj poslovanja. Stoga je na slijedeće pitanje o nužnosti postojanja HRT Akademije **66,86%** ispitanika odgovorilo pozitivno. Premda je postotak veći od 50 posto ipak, kao i kod nekoliko prethodnih pitanja stavovi poput - nepotrebno ili ne znam, i da i ne, su prostor u kojem bi trebao djelovati razvoj organizacijske kulture koja se na brojnim primjerima uočava kao nedovoljno utemeljena u svijesti pojedinih djelatnika. Osim pristojnog ponašanja, ophođenja na radnom mjestu, organizacijska je kultura daleko šireg

značaja - stanje svijesti zaposlenih o svom poduzeću i načini kako ga činiti još boljim, konkurentnijim. Zato su ovakvi odgovori jasan znak kako treba razvijati kolektivnu svijest o kontinuiranom usavršavanju svih radnika, samoinicijativi pri učenju. Ovakvi rezultati ukazuju i na socijalnu sigurnost takvih radnika koji su sigurni za svoj posao na HRT-u, s malim ili gotovo nikakvim postotkom mogućnosti dobivanja otkaza. I kod ovog pitanja zaposleni u Programu nisu najzastupljeniji u mišljenju kako je HRT Akademija nužnost. A da bi se novinari, odnosno urednici HRT-a morali obrazovati putem HRT Akademije smatra **61,71%** ispitanika.

**Znanje je moć** - utvrđeno je u teoretskom dijelu ovog Rada, ali to ne smatra **38,29%** ispitanika. Najviše su skloni znanju najmlađi HRT-ovci. Zanimljiv je podatak da svaka starija dobna skupina ima sve manji postotak sklonosti stjecanju znanja novinara i urednika. Premda su fakultetski obrazovane osobe u više od 66 posto slučajeva za školovanje, ipak, može se smatrati negativnim podatak da je njih 25,47% protiv ili nije sigurno o usavršavanju novinara i urednika. Kod zaposlenih u Programu, na koje se ovo pitanje neposredno odnosi, čak **37,5%** smatra da je to nepotrebno, nije sigurno je li potrebno ili ne zna odgovoriti.

Posljednje, 45. pitanje u Anketi 2, namijenjenoj zaposlenicima HRT-a bilo je kao i posljednje u Anketi 1 namijenjenoj korisnicima - **Smatrate li nužnim praćenje tehnološkog razvoja proizvodnje RTV programa?** Samo su dvije anketirane osobe, zaposlene u Produkciji, stare od 40 - 49 godina iskazale negativni stav po ovom pitanju. Riječ je o osobama koje su se izjasnile da su slabo upućene u digitalnu tehnologiju.

**Na kraju ove Ankete ovo je zaista pozitivan podatak koji u cijelosti potvrđuje glavnu hipotezu ovoga Rada:**

**H0 - Primjena novih tehnologija pozitivno utječe na konkurentnost HRT-a.**

Treba kazati kako je u ovoj Anketi sudjelovalo 175 zaposlenika HRT-a što predstavlja uzorak od cca 6% ukupnog broja zaposlenika što znači da je uzorak relevantan, pa time i ovi podaci, uz manja odstupanja, odgovaraju stvarnom stanju razmišljanja većine zaposlenih u HRT-u.



### **5.3. Implikacija rezultata empirijskog istraživanja i razvojne mogućnosti HRT-a**

Na osnovi ovih rezultata empirijskog istraživanja provedenog pomoću dviju anketa, mogu se utvrditi mogućnosti razvoja HRT-a u cilju kvalitetnijeg informiranja, ali i obrazovanja građana hrvatskog društva. HRT stalno poduzima akcije s namjerom poštivanja zakonitosti poslovanja, provođenja programskih načela zbog kojih i postoji. Sve veća konkurencija na domaćem tržištu, koja se ne može zanemarivati, nameće racionalizaciju poslovanja i reorganiziranje radi kvalitetnijeg i učinkovitijeg djelovanja. HRT je već nekoliko godina u procesu restrukturiranja koje se odvija shodno utvrđenoj strategiji razvoja do 2017. Papa Ivan Pavao Drugi je, prigodom posjeta Hrvatskoj kazao: "nova vremena traže pronalaženje novih putova" razvoja, a nove nam tehnologije svojim mogućnostima otvaraju "neka nova vrata".

Zadaća je svih djelatnika u razvijanju takve prakse, neovisno o odlukama Uprave. Vremena pukog odrađivanja radnog vremena su odavno prošla, premda će, u velikim organizacijama uvijek biti onih koji će se "vući" za radišnima. Pri tom je HRT u mogućnosti poduzimanja niza akcija, putem novih tehnologija, na strateškom i operativnom planu radi budućeg pozicioniranja.

Strateško je usmjerenje u praćenju razvoja i pravovremene primjene novih tehnologija, poput već prisutne 4K, uz sve veći značaj internetskih platformi - web portala, OTT platforme, mobilnih aplikacija koji su potencijalni, značajni izvori dodatnih prihoda. To nužno nameće značaj informatičke podrške koja bi na vrijeme osigurala kvalitetnije hardverske i softverske komponente u radu djelatnika HRT-a. Kako je veliki postotak ostvarivanja konkurentnosti putem veće iskoristivosti softverskih aplikacija, tako i HRT Informatika ima znatne potencijale koji bi se u budućnosti trebali iskoristiti. Ujedno, Informatika bi se morala pozicionirati kao servis zaposlenika HRT-a umjesto sadašnjeg stanja gdje je ona u nekim segmentima praktički iznad Programa. Snažnije razvijanje i iskorištavanje prednosti novih medija i njihovog uključivanja u rad ostalih platformi - web portala i njegovih mogućnosti, primjerice - uvođenje stalnog live video streaminga u radijskim programima, ali i u drugim aktivnostima u skladu sa zaštitom autorskih prava i u situacijama kada je to moguće.

HRT će morati, kao nekadašnja RTZ, stalno pratiti razvoj suvremene broadcasting tehnologije i adekvatno je primijenjivati u svom radu. Time bi se prije svega omogućilo stjecanje potencijalne zarade, zadovoljavanje tržišnih niša, ali prije svega - normalno obavljanje svojih zadaća. Loše iskustvo s primjenom HD tehnologije bit će primjer za učenje u budućnosti.

Zaposlenike bi se moralo sustavno usmjeravati prema kvalitetnom rukovanju skupom opremom. Time bi se produžio vijek trajanja, ali i smanjio postotak servisiranja. Organizacijska kultura u cilju postupanja s opremom kao svojim vlasništvom.

Daljnje, multidisciplinarno razvijanje HRT Akademije koja bi mogla postati korektor i stratejski oslonac organizacijskog učenja, a HRT pretvoriti u nositelja medijskog znanja jugoistočne Europe, a i šire. Njihovi bi potencijali u budućnosti donijeli HRT-u značajne prihode od prodaje znanja. Akademija bi trebala postati centar odakle bi se znanje širilo prema svim aktivnostima lanca vrijednosti HRT-a. Svaki djelatnik morao bi se uključiti u njihove edukacijske programe. Manageri, pogotovo, s programima suvremenog managerskog vodstva.

Strateška je nužnost kontinuiranog usavršavanja managementa nižih razina kako bi shvatili neminovnost novih trendova koji se mogu uključiti u rad HRT-a i time povećati konkurentnost. U tom bi se cilju trebala razvijati organizacijska kultura promicanja znanja i cjeloživotnog obrazovanja. Glavni je ravnatelj u SWOT analizi, kao slabost HRT-a naveo nedostatak kompetencija razvoja. U budućim izazovima stalnog uvođenja novih tehnologija, ovo je strateški presudna odluka u održavanju konkurentne prednosti na sve turbulentnijem medijskom tržištu na ovim prostorima. HRT i dalje treba biti lider u stvaranju, promicanju i implementaciji znanja.

Snažnija uloga Ljudskih potencijala, razvijajući proces prepoznavanja iznimnih, mladih stručnjaka, praćenje njihovog razvoja, ulaganje u njihovo znanje, regrutacija u HRT Akademiju prenoseći svoje sposobnosti i znanje na druge. Time bi se, jednim dijelom, spriječio odljev iznimno sposobnih mlađih kadrova, posebice u Tehnologiji koji sada obavljaju poslove s prosječnim potrebama tehnoloških znanja. Edvinsson kaže kako svaka tvrtka treba svoje male Einsteine. Na HRT-u ih ima u izobilju, treba ih samo prepoznati. Starije, iskusne i iznimno kvalitetne radnike, barem 5 godina prije mirovine poticati na pisanje svojih iskustava, znanja kako bi to isto znanje, nakon njihovog odlaska ostalo pri HRT-u. Također, vrijeme pred odlazak iskoristiti u jačanju njihovog mentorskog rada i prenošenja znanja na mlade.

Poticanje publikacijske djelatnosti radnika, također u cilju povećanja strukturalnog dijela intelektualnog kapitala gdje bi oni mogli iskazati svoje potencijale. Često se ovakve osobe tretiraju “čudacima”, objektom ismijavanja. Objavljivanje internih mjesečnika, godišnjaka dostupnih putem intranetske on-line biblioteke na principima e-book-a koju bi trebalo razviti.

Novi izazovi u budućnosti tražit će od svakog poduzeća, pojedinca kontinuirano obrazovanje

na temeljima cjeloživotnog učenja. Nova znanja pružit će nove mogućnosti kvalitetnog konkurentskog odgovora, time i opstojnosti HRT-a. Takvom strategijskom orijentacijom omogućit će se transfer znanja među zaposlenicima, od onih koji posjeduju znanje prema onima kojima je to potrebno u obavljanju svakodnevnih dužnosti. U konačnici, time se razvija nova organizacijska kultura, stvaranje paradigme učeće organizacije gdje će svatko biti prisiljen potražiti nove spoznaje. Akademija treba postati centar upravljanja znanjem prema kojoj će svi djelatnici biti usmjereni.

Ključno je za sadašnji i budući rad HRT-a kontinuirano obrazovanje radnika. Poticati radnike i na samostalno usavršavanje izvan Kuće. Po završetku omogućiti im iznošenje svojih iskustava i znanja, putem predavanja, odnosno uključivanja u rad HRT Akademije.

HRT ima značajne mogućnosti za stvaranje inovacijskog centra, Kuće znanja kako to čine skandinavske zemlje, poticati razvoj organizacijske kulture u kojoj će se stimulirati uposlenike u razvoju inovacija, iznošenju ideja. BBC time priskrbuje značajne prihode i razvija održivu konkurentsku prednost i putem tehnološkog liderstva.

HRT mora iskoristavati svaku prigodu za vlastito brendiranje. Time se jača pozicioniranje u svijesti građana RH. To mora biti dio radne obaveze, a događanja poput proslave Dana HRT-a, na kojoj se dodjeljuju nagrade i priznanja zaslužnim djelatnicima ili otvaranje novih radnih prostorija (poput zadarskog i dubrovačkog RTV centra HRT-a tijekom 2014.), učiniti dostupnim široj javnosti - dodatno je brendiranje, besplatna promocija.

Tehnološke promjene u budućnosti nameću prilagođavanje organizacijske strukture kao i stalno unapređivanje organizacijske kulture.

Praksa je bila u nekadašnjoj RTZ - druženje, susreti djelatnika, igre radnika u cilju team buildinga razvijajući organizacijsku kulturu, ali i veću povezanost. Takva bi se praksa morala nastaviti međusobnim druženjem, razmjenom iskustava na jednom mjestu posredno ili neposredno što će razmjenom pojedinačnih znanja utjecati na poboljšanje poslovanja.

HRT ima značajne neiskorištene kapacitete koji mogu povećati prihode iznajmljivanjem svojih usluga, prostorija, opreme u skladu sa Zakonom o HRT-u

Na ovaj bi način HRT u cijelosti ispunio svoje društvene zadaće, opravdao u svijesti hrvat-

skih građana svoju opravdanost, veći utjecaj i time postao uistinu medij u službi javnosti čiji bi rad bio prepoznat kroz slijedeće kvalitete:<sup>209</sup>

**HRT - neovisnost - nepristrani, vjerodostojni, autonomni**

**HRT - univerzalnost - u službi svih građana, dostupni svima,**

**HRT - odgovornost - otvoreni za promjene i unapređenja, transparentni**

**HRT - raznolikost - programska, žanrovska, uvažavanje različitosti**

**HRT - inovativnost - poticanje kreativnosti, unapređivanje medija**

**HRT - izvrsnost - kvaliteta, profesionalnost i integritet**

---

<sup>209</sup> Izvor: HRT



## 6. ZAKLJUČAK

U cilju utvrđivanja stupnja konkurentnosti, ali i budućeg rada HRT-a kao javnog medijskog servisa građana Republike Hrvatske, provedeno je empirijsko istraživanje putem dviju neovisnih anketa. Prvom su ispitivani stavovi i mišljenja korisnika Interneta, kao temelja budućeg, ali i sadašnjeg djelovanja RTV kuća, dok su drugu anketu popunjavali djelatnici HRT-a.

Prema rezultatima ovih istraživanja, utvrđeno je da korisnici Interneta uglavnom prate TV sadržaje na suvremenim LCD i sličnim 16:9 uređajima HD kvalitete. Na Internetu su prosječno 5 sati svakodnevno, koliko prate i TV sadržaje - najčešće filmove, dokumentarne emisije, vijesti, zabavno-glazbene sadržaje, sport itd. Programi se HRT-a uglavnom prate povremeno, a HTV u većini slučajeva nije prvi odabir. Najviše se prati program privatne Nove TV. HRT-u se zamjera slabo znanje novinara, tehnološko zaostajanje prije svega, a među pozitivnim je zaključcima najviše u njihovoj svijesti urednik Dokumentarnog programa HTV-a: Odabrao Đelo Hadžiselimović kao trenutačno najveći brend HRT-a.

U manjem se postotku prati portal HRT-a koji je dobio prosječnu ocjenu, kao i teletekst. O nužnostima digitalne tehnologije i praćenju tehnološkog razvoja u cilju podizanja konkurentnosti izjasnila se većina ispitanika koja je zadovoljna uvođenjem novih programa HTV-a i time iskazala njihovu opravdanost. HRT bi, prema njihovom mišljenju trebao uvesti još neke poput: filmskog, sportskog, znanstvenog, školskog što u svojoj ponudi imaju brojne TV kuće u istom statusu kao i HRT.

Korisnici su pozitivno ocijenili uvođenje mobilnih aplikacija HRT-a koje su polučile dobre rezultate korištenja, a mlađa ih populacija želi koristiti. Međutim, kada bi se trebalo plaćati za korištenje tih sadržaja, onda je većina protiv toga što se smatra nedovoljnom kulturom korisnika Interneta koji su navikli nelegalno koristiti takve sadržaje. Boljom regulacijom od strane državnih tijela, ta bi se praksa u budućnosti trebala barem umanjiti. To bi omogućilo stjecanje značajnih prihoda putem prodaje sadržaja OTT platformom.

U najvećem postotku ispitanici smatraju da HRT mora slijediti tehnološki razvoj u čemu je u cijelosti, s njihove strane potvrđena glavna hipoteza ovog Rada, kao i hipoteze koje su izvedene kao pomoćne u ovom istraživanju.

Slično misle i zaposlenici HRT-a koji su sudjelovali u anketiranju putem Ankete 2 koja je

oglašena na internim, HRT Intranet stranicama. Kako je u prva dva sata po objavljivanju stiglo 100 odgovora zaključeno je kako su radnici HRT-a zainteresirani za poboljšanje svog rada i time povećane konkurentnosti. Ujedno, zaključeno je time da približno 3% djelatnika redovito prati HRT Intranet i obavijesti koje se tamo svakodnevno objavljuju.

Zaposlenici smatraju nužnim razvoj digitalne tehnologije u cilju povećanja kvalitete rada i povećane konkurentnosti. Premda je tehnološki razvoj nužan, praćenje i primjena novih tehnologija, zaposlenici smatraju da bez pravih sadržaja u programima tehnološki razvoj neće sam po sebi povećati konkurentnost što je u potpunosti točno. Odnosno, tehnološki je razvoj katalizator povećanja konkurentnosti u sinergiji sa radom svih uposlenika, posebice novinara. U tom se cilju nameće znanje novinara za koje većina anketiranih zaposlenika smatra da HRT novinari nemaju dovoljna znanja i da bi se morali kontinuirano usavršavati, u što bi se trebala uključiti HRT Akademija čije je postojanje većina anketiranih opravdala. Također se može smatrati negativnim trendom oprečna razmišljanja jednog dijela osoba koje su neposredno vezane za core business HRT-a - Program. Uočena su razmišljanja o nepotrebnom uvođenju novih tehnologija, usavršavanju. Čak je uočena i nezainteresiranost kod jednog dijela što se smatra, premda u neznačajnoj mjeri, ipak, potencijalnim problemom.

Zaposlenici podržavaju uvođenje novih programskih, ali i tehnoloških sadržaja. Uvođenje Trećeg i Četvrtog programa prihvatila je većina, kao i uvođenje mobilnih aplikacija u cilju povećane konkurentnosti, njihove nužnosti u ponudi jer to imaju i druge TV kuće u Hrvatskoj, kao i u svijetu. Ovakve su platforme potencijalni mamac za mlađu populaciju, kao buduće korisnike koji su inače skloni novim tehnologijama. Kako su mlađi uglavnom korisnici mobilnih aplikacija, njihovim razvojem i potpunim uvođenjem u sustave poslovanja HRT, dodatno bi se pozicionirao kod te populacije kojima su inače programi HRT-a nezanimljivi. Stoga bi se trebalo u budućem radu posvetiti snažnom razvoju tih aplikacija i OTT platformi koja se temelji na toj tehnologiji, kao i korištenju Interneta. Pojavu su tih platformi pozitivno ocijenili zaposleni kao i nužnu integraciju svih programskih platformi (radija, televizije i novih medija) u cilju racionalnijeg poslovanja.

Zaposleni su na HRT-u svakodnevno do 5 sati na Internetu čije im korištenje otežavaju neadekvatni PC uređaji - spori su, poprilično stari, s brojnim, neodgovarajućim CRT monitorima, a pravila Informatike im otežavaju pristup sadržajima. I oni su, poput korisnika za uvođenje novih TV programa, prije svega dječjeg, kao i obrazovnog.

Što se tehnološkog razvoja tiče, za koji je već rečeno da je nužan, prema njihovom mišljenju, HRT ga osrednje prati. Tehnološki razvoj ne predstavlja prijetnju mnogima kao potencijalna opasnost proglašavanjem tehnološkog viška. Ipak, većina bi se HRT-ovaca dodatno školovala što je ohrabrujuća informacija u svijetu koje postaje društvo kontinuiranog stjecanja znanja.

Kako je rečeno u ovom Radu, Internet je sve više, a u budućnosti i najvećim dijelom temelj rada RTV kuća. Mnoge su svjetske kuće odavno krenule tim putem. HRT je pri tom kasnio s uvođenjem novih tehnologija. Premda su uočeni posljedično loši poslovni rezultati, ovakvo kašnjenje može se iskoristiti kao dodatna prednost, iskustvo koje se neće ponoviti. Kako je HRT uvijek bio tehnološki lider u ovom dijelu Europe, ta bi spoznaja trebala uvijek biti u svijesti svih budućih kreatora strategije razvoja javnog medijskog servisa RH. U budućem radu, HRT bi trebao ponovno biti, ne samo tehnološki lider. Zahvaljujući izboru novog Glavnog ravnatelja, HRT je tijekom 2013. godine krenuo u restrukturiranje svojih poslovnih procesa u cilju podizanja konkurentnosti u odnosu na privatne RTV kuće. Premda se ne može govoriti o potpunoj konkurenciji, jer HRT ima pretplatu dok se privatni mediji isključivo financiraju onim što zarade, HRT-u su nametnuta ograničenja za tržišnu utrku zbog kojih je u neravnopravnom položaju.

Niz negativnosti iz prošlosti, razmišljanja radnika o tome kako je HRT “centar oko kojega se okreće svijet”, treba zamijeniti novom paradigmom - **HRT je u službi hrvatskog naroda o kojemu u cijelosti ovisi**. To pak podvlači kao jedno od temeljnih strateških zadataka u budućem radu - snažnu implementaciju suvremene multimedijske organizacijske kulture kao jedan od glavnih strateških saveznika u zadovoljavanju temeljnih postulata poslovanja. U radu su uočeni brojni primjeri nedovoljno razvijene, naslijeđene organizacijske kulture koja može biti kočnica u postizanju veće konkurentnosti. Temelj razvoja nove organizacijske kulture HRT-a trebala bi biti spoznaja kontinuiranog usavršavanja djelatnika - stjecanje znanja o svom djelo-krugu poslova, kao i spoznajama o novim tehnologijama i mogućnostima kako ih implemen-tirati u svom radu i time još više povećati konkurentnost. Znanje je temelj razvoja tehnologije koje bi se moralo u što većoj mjeri pretvoriti iz tacitnog u strukturalno, ono koje će ostati u HRT-u i nakon odlaska kući nakon radnog vremena, zaposlenjem u nekom drugom poduzeću, odlasku u mirovinu ili smrću zaposlenika. U tom je cilju nužna još veća uloga utemeljene HRT Akademije koja bi trebala postati značajni izvor stjecanja potrebnih znanja u budućem radu temeljenom na još većoj konkurenciji, s novim oblicima i sudionicima u toj konkurenciji. Taj će rad pratiti stalni razvoj i primjena novih tehnologija proizvodnje i emitiranja RTV



sadržaja koje bi svi zaposlenici prije svega u Programu morali vrhunski poznavati kako bi se u što većoj mjeri iskoristile njihove prednosti i time povećala konkurentnost. Stoga bi se, ponajprije, svaki novinar, kao i urednik, odnosno manager pri HRT-u morao uključiti u programe obrazovanja HRT Akademije, a rukovodeći kadrovi na nižim razinama s dodatnim programima izučavanja vještina vođenja svojih timova odnosno redakcija. Takvom organizacijskom kulturom, u svijesti svakog zaposlenika HRT-a, na svakom bi se mjestu - kako u programu, tako i prigodom korištenja službenog automobila u prometu dodatno brendirao HRT i time još više postao usađen u svijesti svakog građanina. Samo bi takav HRT zauvijek uklonio sumnju u opravdanost postojanja kao javnog medijskog servisa Republike Hrvatske.

**Na kraju ovog Zaključka može se utvrditi da su potvrđene sve hipoteze ovog Rada - temeljna, H0, kao i pomoćne hipoteze - H1, H2, H3 i H4 o nužnosti usvajanja i primjene novih tehnologija i konkurentnosti Hrvatske radiotelevizije.**

## 7. SAŽETAK

Čovjek je, kao svjesno biće od davnih vremena započeo s istraživanjem, inovacijama, razvojem i primjenom tehnologija. Svoj je razvoj započeo iskorištavajući vatru prešavši put kroz desetak tehnoloških etapa do današnjeg - društva znanja temeljenog na informacijskoj revoluciji. Takav je razvoj oblikovao i unapređivao civilizaciju čineći ljudsko društvo kvalitetnijim. Međutim, na tom je putu čovjek negativno utjecao na prirodno okruženje, pa je neravnoteža, stvorena tim djelovanjem - glavna prijetnja opstanku života na Zemlji. Stoga je pokrenuo politiku održivog razvoja, racionalno gospodareći s resursima. Razvoj novih tehnoloških postignuća sve više mu pomaže na tom putu. Nekadašnja temeljna djelatnost ljudskog roda - poljoprivreda, danas je zastupljena u manjoj mjeri, ali primjenom tehnoloških dostignuća s daleko većom produktivnošću. Razvoj civilizacije danas se temelji na informatičkom dobu u kojemu dominiraju informatičko-komunikacijske tehnologije (ICT) omogućujući svakom inventivnom pojedincu sigurniju budućnost, a najpoznatije tvrtke današnjice su iz te djelatnosti, započevši svoj put kao produkt entuzijazma nekolicine prijatelja u obiteljskoj garaži. Danas su takva poduzeća vrijedna desetke milijardi \$.

Sve snažniji razvoj tih tehnologija stvorio je nove mogućnosti u radu medijskih kuća. Upravo je zaslugom ICT tehnologija došlo do uklanjanja podjele na tiskovne i elektroničke medije. U današnjem je radu, korištenjem tih tehnologija podjednaka konkurentnost, a budućnost se tiskovnih medija prepoznaje u radu putem Interneta. Nestankom medijske podjele, došlo je do veće konkurencije na svjetskom, ali i na lokalnim tržištima gdje se natjecatelji bore za naklonost potencijalnih korisnika sve značajnijom uporabom suvremenih tehnologija. Tko pri tom prvi započne, stječe konkurentsku prednost, čak i nakon što konkurenti njom ovladaju.

Nove tehnologije nude značajne mogućnosti koje su prije svega proizvod znanja kao temelja razvoja vlastite konkurentnosti. Stjecanje znanja postaje temelj razvoja suvremene organizacijske kulture kao temeljni strateški pravac djelovanja u cilju opstanka poduzeća. Prema tome, vječito pitanje - može li organizacijska kultura biti izvor konkurentnosti u praksi je već dokazana. To bi trebala biti orijentacija svakog uposlenika u suvremenom poslovnom svijetu, posebice u medijima. U RTV je industriji zamijećen sve brži razvoj novih tehnologija koje djeluju presudno na njihov rad, a nepravodobno praćenje tog razvoja stvara prijetnju njihovom postojanju. Riječ je, o sve dostupnijim tehnologijama koje stvaraju brojne mogućnosti kvalitetnijeg rada na radost njihovih korisnika - gledatelja, odnosno slušatelja. One su izvor

obogaćivanja ponude sadržaja, učinivši mogućnost rada u toj industriji dostupnom svakom pojedincu ili zainteresiranima. Međutim, s druge strane, nove tehnologije zahtjevaju znatna financijska ulaganja i jedina je alternativa u budućem radu - Biti ili ne biti. Digitalno: "0 - 1".

Stoga je i HRT, kao javni medijski servis RH prisiljen kontinuirano, kao i do sada, snažno pratiti njihov razvoj i primjenjivati u svom radu. To je jedini mogući konkurentski odgovor koji se može pružiti. Da bi se to postiglo, potrebni su djelatnici koji će moći, u znatnoj mjeri, primjenjivati mogućnosti novih tehnologija. Samo kontinuiranim učenjem, usavršavanjem moguć je opstanak, odnosno - zadovoljavanje temeljnih zadaća kao javnog medijskog servisa građana Republike Hrvatske. Takvo razmišljanje mora biti u svijesti svih uposlenika što će se omogućiti razvojem i implementacijom suvremene multimedijske organizacijske kulture.

## **8. SUMMARY:**

As a conscious being, human has begun to explore, to innovate, to develop and use different technologies since its early beginnings. He began his development by using fire, and since then has made his way through about ten technological stages to reach today's stage – a society of knowledge based on the information revolution. This development has shaped and improved our civilization by providing more quality to the human society. However, this process has affected the nature surrounding us in a negative way, and the imbalance that came as a consequence is the main threat to the existence of the life on the Earth. In order to deal with it, the policy of the sustained development has been created; so we can govern the resources rationally. Development of the new technological accomplishments is very helpful for the new way - Agriculture, historically extremely important for human beings, is not so widespread nowadays, but is far more productive than before thanks to these new technologies. Development of our civilisation is today based on the information age dominated by Information and communication technology (ICT) that offers a secured future to every inventive individual – the most famous companies of past decades who made their way to the success started as a product of the enthusiasm of a couple of friends from the family garage. Today these companies are worth billions of United States dollars (\$). Strong growth of these technologies has created new possibilities for the broadcasters. ICT technologies erased the division of the media to the paper media and the electronic media. By using these technologies, both sides have an opportunity to exist and compete on the market, and the future of the newspapers is recognised on their internet editions. Since there is no competitors compete for the potential new buyers by using modern technologies. The one that starts using them first acquires an advantage, even if the others start using it soon after. New technologies offer significant possibilities that are, before anything else, a product of knowledge as a basis for the development of their own quality. Acquiring knowledge has become a foundation for the development of a modern organisational culture as a basic strategic operative direction whose aim is to make sure the company survives. According to his, the eternal question – can organisational culture be a source of competition or not, has already been answered in practice. That should be the orientation of every employee in modern business world, especially in media. In radio-television (RTV) industry we can notice how a rapid development of new technologies is becoming crucial for its work, and if the RTV industry is not up-to-date, then it is jeopardising its existence. We are talking about technologies that are getting more and more accessible, and that create numerous possibilities

of a quality work for the benefit of their users – viewers, or listeners. They are what enriches the offer of the program, by making the possibility of working in the industry accessible to every interested individual. However, on the other hand, new technologies require significant financial investments and the only alternative lies in the future work – to be or not to be – digital “0 - 1”. That is why HRT, as a public media service of the Republic of Croatia, is obliged to follow the development of the new technologies and to apply it in its work, as it has been doing till now. That is the only possible answer that can be given to the competition. In order to achieve it, it is necessary to have workers who will be able to apply the possibilities of these technologies. Only continuous learning and specialisation will make the market survival possible; to put it in other words, the survival can be secured only by completing basic tasks that are expected to be completed by the public media service of the citizens of Republic of Croatia. This way of thinking has to be adopted by all the employees, and this can be done only through development and implementation of the modern multimedia organisational culture.

## 9. LITERATURA:

1. Alpeza, Mirela (2009): Utjecaj sposobnosti internog učenja poduzeća na efektivnost strateškog pozicioniranja u okolini, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Osijek
2. Bagarić, Ivan (2009): Menadžment informacionih tehnologija, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Bezić, Heri (2008): Tehnološka politika i konkurentnost, Ekonomski fakultet Rijeka
4. Buble, Marin (2000): Management, Ekonomski fakultet Split
5. Buble, Marin; redaktor (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
6. Drucker, Peter (1999): Management Challenges for the 21st century, Harper Collins, NY
7. Dulčić, Želimir (1999): Uloga istraživanja i razvoja u stjecanju konkurentskih sposobnosti poduzeća u knjizi: Konkurentska sposobnost poduzeća, urednik Darko Tipurić, Sinergija, Zagreb
8. Edvinsson, Leif (1999): Korporacijska longituda, Differo, d.o.o. Zagreb, 2003.
9. Gracin, Eduard (2006): Društvena odgovornost managera u očuvanju okoliša, Diplomski rad, Ekonomski fakultet Split
10. Hajdić, Mira (2014): Temelji upravljanja znanjem, Grupa autora u redakciji Alfirević Nikša, Garbin-Praničević Daniela, Talaja Anita: Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet Split
11. Hegeduš, Hrvoje (2004): Kućni zaslonski uređaji, Fakultet elektronike i računarstva, Zagreb
12. Henning, Kay (1998): The Digital Enerprise - How digitisation is redefining business, Random House, London Karniel Arie, Reich Yoram: Managing the Dynamics of New Product Development Processes: Springer-Verlag London Limited, 2011.
13. Kotler, Philip i grupa autora (2006): Osnove marketinga, četvrto europsko izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
14. Krajina, Zlatan; Perišin, Tena (2009): Digitalne vijesti: mediji, tehnologija i društvo, Društ. Istraž. Zagreb God. 18, Br. 6 (104)
15. Lajović, Dragan; Vulić, Vladimir (2010): Tehnologija i inovacije, skripta, Ekonomski fakultet Podgorica
16. Levi-Jakšić, Maja (1990): Upravljanje tehnološkim razvojem, Naučna knjiga, Beograd
17. Loch, Christoph H.; Kavadias, Stylianos (2008): Managing new product development, Elsevier Ltd.
18. Marušić, Sveto (1999): Menedžment promjena u postizanju konkurentnosti hrvatskih

- poduzeća, u knjizi: Konkurentna sposobnost poduzeća, urednik Darko Tipurić, Sinergija, Zagreb
19. Matković, Damir (1995): Televizija igračka našeg stoljeća, AGM Zagreb
  20. Mesarić, Milan (1970): Uvod u analizu tehničkog napretka, Ekonomski institut Zagreb
  21. Mesarić, Milan (2005): Informatička revolucija i njezin utjecaj na stvaranje informatičke, mrežne, globalne ekonomije... - Ekonomski pregled, 56 (5-6) 389-422
  22. Negroponte, Nicholas (2002): Biti digitalan, Sysprint, Zagreb
  23. Nordström, Kjell & Ridderstråle, Jonas (2000): Funky business, Pearson Education Limited, London, preuzeto sa Scribd
  24. OECD (2005): The Measurement Of Scientific And Technological Activities Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Technological Innovation Data - Oslo Manual
  25. Orwell, Geoge (1949): "1984", nakladnik ALFA, Zagreb, 2008.
  26. Panian, Željko (2002): Izazovi elektroničkog poslovanja, Narodne novine, Zagreb
  27. Pavić, Ivan; Benić, Đuro; Hashi, Iraj (2007): Mikroekonomija, Ekonomski fakultet Split
  28. Pavić, Ivan (1999): Tehnologija kao činitelj konkurentnosti hrvatskih poduzeća, u knjizi: Konkurentna sposobnost poduzeća, urednik Darko Tipurić, (1999.), Sinergija, Zagreb
  29. Pereža, Petar (2009): Strategijsko upravljanje TV kućom "Nova TV" d.d., Diplomski rad, Ekonomski fakultet Split
  30. Perišin, Tena (2011): Uvod u medije - Televizija, u redakciji Zrinjke Peruško, Naklada Jesenski i Turk
  31. Petar, Saša; Vrhovski, Ivana (2004): Ljudska strana upravljanja ljudima, Mozaik knjiga, Zagreb
  32. Podrug, Ivan (2014): Organizacijska kultura u procesu organizacijskih promjena, Grupa autora u redakciji Alfirević Nikša, Garbin-Praničević Daniela, Talaja Anita: Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet Split
  33. Porter, Michael E. (2008): Konkurentna prednost, Masmedia, Zagreb
  34. Raguž Vrdoljak, Ivona (2013): Znanje i učenje kao izvori konkurentne prednosti u knjizi "Izvori konkurentne prednosti u 21. stoljeću" autorice: Raguž Vrdoljak, Ivona; Jelenc, Lara, Podrug, Najla Sveučilište u Dubrovniku
  35. Schmidt Eric, Cohen Jared (2014): Novo digitalno doba, Profil - Zagreb
  36. Schumpeter, Jozef (1939): Business Cycles - A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York, Toronto, London: McGraw-Hill Book Company

37. Senge, Peter M. (1990): Peta disciplina principi i praksa učeće organizacije, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.
38. Talaja, Anita (2014): Upravljanje znanjem i strategija, Grupa autora u redakciji Alfirević Nikša, Garbin-Praničević Daniela, Talaja Anita: Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem (2014.), Ekonomski fakultet Split
39. Thompson-Hughes, Jess (2014): Building a Competitive Advantage; The Art of Organisational Development, Fastprint Publishing, Peterborough, England, Scribd
40. Tipurić, Darko (1999): Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb
41. Twentier, Jerry D. (1999): Pozitivna snaga pohvale, Mozaik knjiga, Zagreb
42. Zoroja, Jovana (2013): Utjecaj informacijsko-komunikacijskih tehnologija na konkurentnost zemalja članica EU, Doktorski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb
43. Žugaj, Miroslav; Brčić, Ruža (2003): "Management", "Varteks" d. d. - P. J. Varteks Tiskara

### **Elektroničke publikacije:**

44. Agencija za elektroničke medije (2014): Analiza TV tržišta
45. BBC (2010): Strategy Review
46. HRT (2013): Program restrukturiranja HRT-a do 2017.
47. HRT Akademija: Program rada
48. Hrvatska gospodarska komora (2004): Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom,
49. LOTUS (2012): Nalazi istraživanja o transparentnosti i otvorenosti rada jedinica lokalne i regionalne samouprave u Republici Hrvatskoj 2011/12
50. Nacionalno vijeće za konkurentnost RH (2004): 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske, Zagreb
51. Nacionalno Vijeće za konkurentnost RH (2007): Preporuke za povećanje informacijsko - tehnološkijske konkurentnosti Hrvatske, Zagreb.
52. Nacionalno vijeće za konkurentnost, stručna skupina (2003): Razvoj inovativnosti i tehnologije - Radni materijal, Zagreb
53. OECD (2008): The Measurement Of Scientific And Technological Activities Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Technological Innovation Data - Oslo Manual 2005.; priredio Rajnish Tiwari, Hamburg University of Technology (TUHH)
54. Porter, Michael E.& Millar, Victor E (1985): How information gives you competitive



- advantage, Harward Business Review, July - August 1985.
55. Radman, Goran (2013): Pokrenimo promjene, HRT
  56. Republika Hrvatska, Ministarstvo gospodarstva: Nacionalna strategija inovacija Republike Hrvatske 2013-2020
  57. Republika Hrvatska, MZOS (2008): Akcijski plan za poticanje ulaganja u znanost i istraživanje,
  58. Reuters Institute (2014): Digital News Report- skinuto sa [www.digitalnewsreport.org/](http://www.digitalnewsreport.org/)
  59. Rothaermel, Frank T. (2008): Technological Innovation: Generating Economic Results Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, Volume 18, Edited by: Gary D. Libecap, Marie C. Thursby Copyright by Elsevier Ltd.; Chapter 7: Competitive advantage in technology intensive industries - Frank T. Rothaermel (pp. 201 - 225)
  60. Šalković, Hrvoje (2000): Hrvatska televizija u transformaciji prema modelu javne televizije – iluzija ili realnost?, Medij. istraž. (god. 6, br. 1), Stručni rad
  61. Shrivastava, Paul (1995): Environmental Technologies and Competitlve Advantage, Strategic Management Journal, Vol. 16, 183-200
  62. Ugovor HRT i Vlada RH 2013-2017
  63. Vlada Republike Hrvatske (2014): Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije
  64. Zakon o HRT-u, Narodne novine, br. 137, 2010.

#### **internetske stranice:**

65. Digitalna tehnologija presudila Kodaku - Poslovni dnevnik.htm
66. [hr.m.wikipedia.org/wiki/ENIAC](http://hr.m.wikipedia.org/wiki/ENIAC)
67. [hr.m.wikipedia.org/wiki/Globalno\\_selo.html](http://hr.m.wikipedia.org/wiki/Globalno_selo.html)
68. [en.m.wikipedia.org/wiki/RAI](http://en.m.wikipedia.org/wiki/RAI)
69. [en.wikipedia.org/wiki/Teletext](http://en.wikipedia.org/wiki/Teletext)
70. [en.m.wikipedia.org/wiki/VHS](http://en.m.wikipedia.org/wiki/VHS)
71. <http://pinnacleofindiana.com/blog/blog/2014/01/21/increase-your-competitive-advantage-using-technology/>
72. <http://www.global-innovation.net/innovation>
73. <http://www.konkurentnost.hr>
74. [http://www.Ultra-HD\\_4K\\_Advanced Television](http://www.Ultra-HD_4K_Advanced%20Television)

75. [www.digitalnewsreport.org/](http://www.digitalnewsreport.org/)
76. [www.evotv.hr](http://www.evotv.hr)
77. [www.gfk.hr](http://www.gfk.hr)
78. [www.hrt.hr](http://www.hrt.hr)
79. [www.hrt.hr/povijest/povijest-hrt-a-2](http://www.hrt.hr/povijest/povijest-hrt-a-2)
80. [www.limun.hr](http://www.limun.hr) - BASF ponovno vodi u istraživanju i inovacijama
81. [www.oiv.hr](http://www.oiv.hr)
82. [www.tieline.com/products/G5/Report-IT](http://www.tieline.com/products/G5/Report-IT)
83. [www.udruga-gradova.hr/lotus-73-gradova-transparentno.htm](http://www.udruga-gradova.hr/lotus-73-gradova-transparentno.htm)
84. [www.vlada.hr](http://www.vlada.hr)



## 10. POPIS SLIKA:

Slika	1.	Odnos čovjeka i tehnologije .....	18
Slika	2.	Porterov model pet konkurentskih sila koje određuju profitabilnost industrije .....	22
Slika	3.	Porterov lanac vrijednosti .....	28
Slika	4.	Porterov lanac vrijednosti tehnologije .....	40
Slika	5.	Piramida konkurentске prednosti informacijskih tehnologija .....	43
Slika	6.	Prednosti i nedostaci ICT konkurentnosti Hrvatske .....	50
Slika	7.	Humani kapital .....	57
Slika	8.	Strukturalni kapital .....	59
Slika	9.	Vrijednosna shema intelektualnog kapitala; Skandijski IK Navigator .....	62
Slika	10.	Nacionalni inovacijski kapacitet .....	67
Slika	11.	Tehnološka piramida .....	69
Slika	12.	TM kao veza znanosti i tehnologije i poslovnog managementa .....	87
Slika	13.	Organizacijska struktura HRT-a do restrukturiranja 2013. godine .....	102
Slika	14.	Suvremena multimedijalna organizacijska struktura HRT-a nakon restrukturiranja 2013 .....	103
Slika	15.	Bruto dodana vrijednost BBC-a .....	105
Slika	16.	Lanac vrijednosti HRT-a .....	108
Slika	17.	Usporedba rezolucije slike SD5/HD/4K .....	119
Slika	18.	Udio kanala u top 100 programa - 2012. ....	120
Slika	19.	Udjeli gledanosti televizijskih kanala u Hrvatskoj 2006.- 2012. ....	121
Slika	20.	Pozicija televizijskih kanala u koordinatama muško-žensko/mladi-stari i udio gledanosti od siječnja do travnja 2013 .....	121
Slika	21.	Struktura prihoda HRT-a od 2008. do 2012. (u tisućama kuna) .....	122
Slika	22.	ENG javljanje uživo putem mobilne internetske veze .....	126
Slika	23.	ENG javljanje putem “pametnog” telefona s dodacima (ARD, Njemačka) .....	126
Slika	24.	“Android” pametni telefon s odgovarajućom PRO aplikacijom za tonsko snimanje na terenu broadcast kvalitete .....	126
Slika	25.	web stranica aplikacije Report-IT za terensko javljanje u radijski program HD kvalitete putem internetske veze .....	127
Slika	26.	HRT-ova aplikacija “Gledaj HRT” puštena u rad 1. lipnja 2014 .....	128
Slika	27.	Povijest preuzimanja aplikacije “Gledaj HRT” .....	129
Slika	28.	Zastupljenog pojedinog uređaja u strukturi korisnika HRT aplikacije .....	129
Slika	29.	Udio pojedinog uređaja u ukupnoj strukturi na dan 19. listopada 2014 ....	130
Slika	30.	Broj priključaka širokopojasnog pristupa Internetu .....	131
Slika	31.	Radni prostori multimedijalne redakcije RTV Centra Zadar .....	132
Slika	32.	Televizijska režija odvijanja programa RTV Centra Split .....	133
Slika	33.	Klasični televizijski studio u RTV Centru Split Hrvatske radiotelevizije .....	133
Slika	34.	Struktura radnika HRT-a po stupnju naobrazbe na dan 31. svibnja 2013 ..	134
Slika	35.	Anketni upitnik 1 - namijenjen korisnicima .....	138
Slika	36.	Anketni upitnik 2 - namijenjen djelatnicima HRT-a .....	139
Slika	37.	Stranica HRT Intraneta na kojoj je postavljena obavijest o anketiranju ....	141
Slika	38.	Stranica HRT Intraneta sa zamolbom za sudjelovanje u anketi .....	142

Slika	39.	Dobna struktura ispitanika Ankete 1 .....	143
Slika	40.	Zanimanje ispitanika .....	143
Slika	41.	Školska sprema ispitanika .....	144
Slika	42.	Uređaji pomoću kojih se gledaju TV programi .....	145
Slika	43.	Preferencije ispitanika prema TV sadržajima .....	147
Slika	44.	Preferencije ispitanika TV sadržaja prema spolu .....	147
Slika	45.	Preferencije ispitanika TV sadržaja prema dobi .....	148
Slika	46.	Preferencije ispitanika TV sadržaja prema zanimanju (višestruki odgovor) .....	149
Slika	47.	Korištenje Interneta prema dobi .....	153
Slika	48.	Smatrate li da će digitalna TV poboljšati potrebe gledatelja? (prema životnoj dobi) .....	155
Slika	49.	Smatrate li da će digitalna TV povećati kvalitetu programa? (prema dobi) .....	155
Slika	50.	Odabir televizijskog formata .....	158
Slika	51.	Struktura korištenja OTT platformi ispitanika .....	159
Slika	52.	Zanima li Vas gledanje TV programa putem mobilnih tehnologija? (mobitel, tablet) .....	161
Slika	53.	Utječu li na Vas novi mediji? (web, teletekst) - prema spolu .....	162
Slika	54.	Utjecaj novih medija na ispitanike prema životnoj dobi ispitanika .....	163
Slika	55.	Praćenje Portala HRT-a po dobnim skupinama .....	164
Slika	56.	Jesu li programi Hrvatske televizije Vaš prvi odabir? (prema spolu) .....	166
Slika	57.	Ako HRT nije Vaš prvi odabir, koja je televizija, odnosno program Vaš prvi odabir (prema spolu) .....	168
Slika	58.	Ako HRT nije Vaš prvi odabir, koja je televizija, odnosno program Vaš prvi odabir (prema dobi) .....	171
Slika	59.	Spol i dob ispitanika Ankete 2 .....	173
Slika	60.	Organizacijska pripadnost anketiranih djelatnika HRT-a .....	173
Slika	61.	Ispitanici Ankete 2 prema školskoj spremi i organizacijskoj pripadnosti ..	174
Slika	62.	Zadovoljstvo anketiranih djelatnika HRT-a kvalitetom pristupa Internetu	175
Slika	63.	Razlozi nezadovoljstva anketiranih djelatnika HRT-a kvalitetom pristupa Internetu (višestruki odgovor) .....	175
Slika	64.	Upućenost djelatnika HRT-a u digitalnu tehnologiju (prema dobi i spolu)	178
Slika	65.	Upućenost djelatnika HRT-a u digitalnu tehnologiju (prema školskoj spremi i organizacijskoj pripadnosti) .....	179
Slika	66.	Smatrate li da uvođenje digitalne tehnologije može biti značajan faktor u podizanju kvalitete programa (prema organizacijskog pripadnosti) .....	182
Slika	67.	Smatrate li da je uvođenjem mobilnih aplikacija HRT napravio dobar potez? (prema organizacijskoj pripadnosti) .....	184
Slika	68.	Koliko su anketirani djelatnici HRT-a koristili ili koriste mobilne aplikacije - prema (prema organizacijskoj pripadnosti) .....	184
Slika	69.	Korištenje HRT aplikacija od strane zaposlenika .....	185
Slika	70.	Najpraćeniji sadržaji portala HRT-a kod anketiranih zaposlenika HRT-a (u postocima) .....	188
Slika	71.	Smatrate li nužnim integraciju tehnoloških platformi HRT-a (radio, televizija, novi mediji?) (prema organizacijskoj pripadnosti) .....	190

Slika	72.	Može li integracija tehnoloških platformi pozitivno utjecati na pad troškova poslovanja? (prema organizacijskoj pripadnosti) .....	191
Slika	73.	Smatrate li nužnost integracije tehnoloških platformi HRT-a? (radio, televizija, novi mediji) .....	192
Slika	74.	Koliko ste zadovoljni uvođenjem Trećeg, odnosno Četvrtog programa HTV-a? (prema organizacijskoj pripadnosti) .....	195
Slika	75.	Smatrate li da nove tehnologije omogućuju uštede u poslovanju .....	200
Slika	76.	Ukoliko biste zbog razvoja tehnologije postali tehnološki višak, kakva bi bila vaša reakcija? .....	207



## 11. POPIS TABLICA:

Tablica	1.	Rizici generičkih strategija .....	26
Tablica	2.	Osnovni pokazatelji broja istraživača i znanstveno-tehnološke proizvodnosti .....	71
Tablica	3.	Ouchi-ev “rad sustav” (engl. Framework) .....	84
Tablica	4.	Tehnološko vodstvo i konkurentska prednost .....	93
Tablica	5.	Struktura prihoda HRT-a od 2008. do 2012. (u tisućama kuna) .....	122
Tablica	6.	SWOT analiza HRT-a .....	123
Tablica	7.	Usporedba uređaja pomoću kojih se gledaju TV programi i dobi ispitanika .....	145
Tablica	8.	Platforma s kojom se prima televizijski signal .....	145
Tablica	9.	Udio pojedine pretplatničke platforme .....	146
Tablica	10.	Preferencije ispitanika TV sadržaja prema spolu .....	147
Tablica	11.	Preferencije ispitanika TV sadržaja prema dobi .....	148
Tablica	12.	Dnevno gledanje TV programa u satima prema spolu .....	149
Tablica	13.	Dnevno gledanje TV programa u satima prema dobi .....	150
Tablica	14.	Dnevno gledanje TV programa u satima prema zanimanju .....	150
Tablica	15.	Učestalost korištenja Interneta prema dobi .....	151
Tablica	16.	Koliko sati dnevno provodite na Internetu? .....	152
Tablica	17.	U koju svrhu koristite Internet? .....	152
Tablica	18.	Upućenost u prednosti digitalne TV prema životnoj dobi ispitanika ....	154
Tablica	19.	Upućenost u prednosti digitalne TV prema spolu .....	154
Tablica	20.	Smatrate li da će digitalna TV poboljšati potrebe gledatelja? (prema životnoj dobi) .....	154
Tablica	21.	Smatrate li da će digitalna TV povećati kvalitetu programa? (prema spolu) .....	156
Tablica	22.	Upućenost ispitanika o televiziji visoke rezolucije (HDTV) .....	156
Tablica	23.	Sklonosti prema HD sadržajima ispitanika .....	157
Tablica	24.	Udio TV uređaja prema formatu slike u RH .....	158
Tablica	25.	Upućenost ispitanika prema Ultra HD tehnologiji (UHD ili 4K).....	159
Tablica	26.	Jeste li čuli za UHD (Ultra HD), odnosno 4K TV? prema dobi.....	159
Tablica	27.	Potencijalno korištenje HRT-ove OTT platforme s plaćanjem.....	160
Tablica	28.	Korištenje teleteksta i njegovih sadržaja .....	163
Tablica	29.	Korištenje sadržaja Portala HRT-a prema spolu .....	164
Tablica	30.	Korištenje sadržaja Portala HRT-a prema dobnim skupinama ispitanik	165
Tablica	31.	Učestalost gledanja Trećeg i Četvrtog programa HTV-a prema spolu ..	167
Tablica	32.	Ako HRT nije Vaš prvi odabir, koja je televizija, odnosno program Vaš prvi odabir? .....	168
Tablica	33.	Zbog čega ste nezadovoljni stanjem tehnološkog razvoja HRT-a? .....	170
Tablica	34.	Korištenje Interneta anketiranih djelatnika HRT-a tijekom radnog vremena .....	174
Tablica	35.	Razlozi nezadovoljstva anketiranih djelatnika HRT-a kvalitetom pristupa Internetu .....	176
Tablica	36.	Upućenost u digitalnu tehnologiju anketiranih djelatnika HRT-a prema spolu .....	177



Tablica	37.	Upućenost u digitalnu tehnologiju anketiranih djelatnika HRT-a prema dobi .....	177
Tablica	38.	Upućenost u digitalnu tehnologiju anketiranih djelatnika HRT-a prema školskoj spremi .....	177
Tablica	39.	Upućenost u digitalnu tehnologiju anketiranih djelatnika HRT-a prema organizacijskoj pripadnosti .....	180
Tablica	40.	Stavovi anketiranih djelatnika HRT-a: Smatrate li da uvođenje digitalne tehnologije može biti značajan faktor u podizanju kvalitete programa .....	182
Tablica	41.	Odgovori zaposlenika, prema organizacijskoj pripadnosti na pitanje: Smatrate li da je uvođenjem mobilnih aplikacija HRT napravio dobar potez? .....	183
Tablica	42.	Korištenje sadržaja HRT aplikacija od strane zaposlenika .....	185
Tablica	43.	Glavni nedostaci HRT mobilne aplikacije “Gledaj HRT” prema mišljenju anketiranih djelatnika .....	186
Tablica	44.	Loše značajke portala HRT prema mišljenju anketiranih djelatnika .....	187
Tablica	45.	Dobre značajke portala HRT prema mišljenju anketiranih djelatnika ..	187
Tablica	46.	Smatrate li nužnim integraciju tehnoloških platformi HRT-a? .....	189
Tablica	47.	Pitanje 25 - Može li integracija tehnoloških platformi pozitivno utjecati na pad troškova poslovanja .....	190
Tablica	48.	Presjek odgovora na 24. pitanje: Smatrate li nužnost integracije tehnoloških platformi HRT-a i pitanje 25: Hoće li ta integracija utjecati na smanjivanje troškova poslovanja .....	192
Tablica	49.	Koliko ste zadovoljni uvođenjem Trećeg, odnosno Četvrtog programa HTV-a .....	196
Tablica	50.	Presjek pitanja 10: Smatrate li da uvođenje digitalne tehnologije može biti značajan faktor u podizanju kvalitete programa i pitanja 26: Koliko ste zadovoljni uvođenjem Trećeg, odnosno Četvrtog programa HTV-a? .....	196
Tablica	51.	Je li HRT uvođenjem tih programa zadovoljio potrebe grupa gledatelja kojima su namijenjeni i time ispunio svoju društvenu zadaću .....	197
Tablica	52.	Smatrate li da nove tehnologije omogućuju uštede u poslovanju .....	200
Tablica	53.	Zašto smatrate da nove tehnologije ne omogućuju uštede u poslovanju? .....	201
Tablica	54.	Ako smatrate da HRT dobro prati razvoj suvremene tehnologije, što je tomu razlog? .....	203
Tablica	55.	Ako smatrate da HRT loše prati razvoj suvremene tehnologije, koji je razlog? .....	204
Tablica	56.	Što su prema vašem mišljenju glavne prednosti HRT-a? .....	205
Tablica	57.	Ukoliko je vaš odgovor negativan na predhodno pitanje, što je tomu razlog? .....	206
Tablica	58.	Ukoliko biste zbog razvoja tehnologije postali tehnološki višak, kakva bi bila vaša reakcija? .....	207
Tablica	59.	Smatrate li neophodnim da su novinari HRT-a osposobljeni za multimedijski rad? .....	208

## 12. PRILOZI RADU:

Prilog 1:

### Anketni upitnik o utjecaju novih tehnologija na konkurentnost HRT-a

1. Spol \*
  - Muški
  - Ženski
  
2. Dob \*
  - do 19 godina
  - 20 - 29 godina
  - 30 - 39 godina
  - 40 - 49 godina
  - 50 - 59 godina
  - 60 godina i više
  
3. Obrazovanje \*
  - osnovna škola
  - srednja škola
  - viša škola
  - fakultet
  - magisterij
  - doktorat
  
4. Zanimanje \*(učenik, student, umirovljenik, trgovac, službenik, radnik i slično)
  
5. Pomoću kojeg uređaja gledate TV (televizijski) program? \*
  - CRT televizor (stari tip televizora s katodnom cijevi)
  - LCD, LED, plazma, OLED TV
  - Računalo
  - Mobitel/tablet
  - Ne gledam TV
  - Drugo:
  
6. Koliko vremena dnevno provodite uz TV programe? \*
  - do 1 sat
  - 1 - 5 sati
  - 5 - 10 sati
  - više od 10 sati
  
7. Uz pomoć koje platforme gledate TV programe? \*
  - osobnom ili kućnom antenom
  - kabelaška televizija
  - satelitska televizija
  - Drugo:

8. Jeste li pretplatnik ijedne od navedenih platformi? \*
- MaxTV
  - Bnet
  - Vip TV
  - Optima TV
  - Iskon TV
  - H1
  - Evo TV
  - Total TV
  - ni jedne
  - Drugo:
9. Koji sadržaj najviše gledate na TV-u? \*
- vijesti
  - filmovi
  - sport
  - dokumentarne emisije
  - emisije iz kulture
  - zabavne emisije
  - glazbeni sadržaji
  - političke emisije
  - Drugo:
10. Imate li internetski priključak? \*
- da
  - ne
11. Ako nemate internetski priključak, koristite li internet? \*
- da
  - ne
12. Ako nemate internetski priključak, a koristite ga, kako pristupate internetu?
- u poduzeću
  - putem javnog Wi-Fi (kafići, prodavaonice, prodajni centri i slično)
  - internet cafe (i slični)
  - spajam se preko susjeda uz naplatu
  - snalazim se, ovisno o situaciji
  - Drugo:
13. Ukoliko posjedujete vlastiti internetski priključak, kako se spajate?
- putem javnog Wi-Fi (kafići, prodavaonice, prodajni centri i slično)
  - kućnog priključka (ruter)
  - USB sticka mobilnih operatera (VIP, T-Com, TELE2)
  - mobitela, tableta
  - telefonskog modema (stari način)
  - Drugo:
14. Koliko često koristite internet? \*
- svakodnevno
  - nekoliko puta tjedno
  - jednom tjedno
  - povremeno
  - rijetko
  - ne koristim internet
15. Ako se koristite internetom svakodnevno, koliko sati provodite na internetu?
- manje od 1 sat

- 1 - 5 sati
- 5 - 10 sati
- više od 10 sati

16. U koju svrhu koristite internet?

- posao
- igra
- učenje
- slušanje glazbe
- gledanje videa
- praćenje vijesti
- lutrija, klađenje
- erotski sadržaji
- društvene mreže
- Drugo:

17. Koliko ste upućeni u prednosti digitalne TV? \*

- poprilično
- srednje
- slabo
- uopće me ne zanima

18. Smatrate li da će digitalna TV poboljšati potrebe gledatelja? \*

- da
- ne
- ne znam

19. Smatrate li da će digitalna TV povećati kvalitetu programa? \*

- da
- ne
- ne znam

20. Zate li što je HDTV? (televizija visoke rezolucije) \*

- da
- ne

21. Imate li HDTV ili HD Ready prijemnik? \*

- da
- ne
- ne znam

22. Jeste li i koliko zainteresirani za HD programe? \*  
(ako je Vaš odgovor NIMALO, preskočite pitanje 23.)

- poprilično
- i da i ne
- nimalo
- ne znam

23. Koje biste HD programske sadržajke željeli gledati?

- vijesti
- sport
- filmovi
- dokumentarne emisije
- emisije iz kulture
- zabavne emisije
- glazbene

- političke emisije
- Drugo:

24. Koji Vam se format TV slike više sviđa? \*

- klasični 4:3
- novi 16:9
- svejedno mi je
- nisam upućen

25. Jeste li čuli za UHD (Ultra HD), odnosno 4K TV? \*

- da
- ne
- nisam siguran

26. Znete li što je OTT platforma? (On Demand, Na Zahtjev) \*

- da
- ne

27. Jeste li korisnik neke od OTT platformi? \*

- da
- ne

28. Ako je Vaš prethodni odgovor DA, navedite naziv platforme:

- HRT na zahtjev
- HBO On Demand (HBO GO)
- OYO TV
- Netflix
- Drugo:

29. Biste li koristili usluge HRT OTT platforme s opcijom plaćanja? \*

- da
- ne

30. Ako je Vaš prethodni odgovor DA, koje biste sadržaje htjeli gledati na HRT OTT platformi?

- domaći filmovi, drame
- stare TV serije (Malo i Velo misto, Prosjaci i sinovi, Gruntovčani...)
- povijesni sportski događaji (utakmice, svjetska prvenstva, itd.)
- koncerti
- stare zabavne emisije
- Drugo:

31. Zanima li Vas gledanje TV programa putem mobilnih tehnologija (mobitel, tablet, računalo)

- da
- ne

32. Ako je Vaš prethodni odgovor DA, kakav program više želite gledati?

- klasični TV program (HTV1, HTV2, HTV3, HTV4, Nova TV, RTL TV i sl.)
- interaktivni, tzv. nelinearni program (sami odabirete što želite gledati)
- podjednako klasične i te interaktivne

33. Jeste li, ili ste bili korisnik HRT aplikacija za mobilne telefone, tablete i računala?

- da
- ne

34. Smatrate li da je HRT uvođenjem tih mobilnih aplikacija napravio pravi potez? \*
- da
  - ne
  - ne znam
35. Ako ste korisnik tih aplikacija koje ste dobi?
- mlađa dob (do 20 godina)
  - srednja dob (21 - 49 godina)
  - starija dob (50 - 65 godina)
  - umirovljenik
36. Ako ste korisnik, koje sadržajete najviše koristite?
- gledanje TV programa
  - emisije na zahtjev
  - slušanje radijskih emisija
  - Drugo:
37. Ako ste korisnik, kako ocjenjujete kvalitetu aplikacija?
- odlična
  - vrlo dobra
  - dobra
  - loša
  - ne zanima me
38. Ako su aplikacije po vašem mišljenju loše, koji je razlog vašeg nezadovoljstva?
- premalo sadržaja
  - loše sučellje
  - treba joj velika brzina interneta (3G ili 4G mreža ili Wi-Fi)
  - programi nisu u realnom vremenu (kasne više od minute)
  - ne želim odgovoriti
  - Drugo:
39. Ako ste korisnik HRT mobilnih aplikacija, koje koristite?
- HRT (za gledanje i slušanje programa HRT)
  - HRT Brazuca (Svjetsko prvenstvo u nogometu - Brazil 2014)
  - HR Radio
  - Drugo:
40. Utječu li na Vas novi mediji? (web, teletekst) \*
- da
  - ne
41. Koliko koristite TV teletekst? \*
- često
  - povremeno
  - nikako
42. Ako je Vaš prethodni odgovor DA, što Vas zanima od TV teletekst sadržaja?
- raspored programa
  - sadržaj pojedinačne emisije/filmova, serija
  - vijesti (politika, sport, kultura i sl.)
  - sadržaji za kladioničare
  - Drugo:
43. Pratite li portal HRT-a? \*
- da
  - ne

44. Ako je Vaš prethodni odgovor DA, koliko ste zadovoljni kvalitetom portala HRT-a?
- iznimno zadovoljan (zadovoljna)
  - zadovoljan (zadovoljna)
  - i da i ne
  - nezadovoljan (nezadovoljna)
  - ne zanima me
45. Koji Vas sadržaji najviše zanimaju na portalu HRT-a?
- vijesti
  - blog
  - najave emisija
  - slušanje i gledanje uživo programa HRT-a
  - raspored programa
  - sport portal
  - portal Hrvatskog radija
  - Drugo:
46. Koliko često gledate programe Hrvatske televizije? \*
- svakodnevno
  - često
  - povremeno
  - nikada
47. Jesu li programi Hrvatske televizije Vaš prvi odabir? \*
- da
  - ne
48. Ako jesu, koji program najviše gledate?
- Prvi program
  - Drugi program
  - Treći program
  - Četvrti program
49. Koliko ste zadovoljni pojavom specijaliziranih programa (Treći i Četvrti program)?
- izuzetno sam zadovoljan (zadovoljna)
  - zadovoljan (zadovoljna) sam
  - nezadovoljan (nezadovoljna) sam
  - ne zanima me
50. Smatrate li opravdanim uvođenje tih programa? \*
- da
  - ne
51. Je li HRT uvođenjem tih programa zadovoljio potrebe grupa gledatelja kojima su namijenjeni i time ispunio svoju društvenu zadaću? \*
- u potpunosti je zadovoljio
  - djelomično je zadovoljio
  - nije zadovoljio
  - ne znam
52. Pratite li Treći program? \*
- svakodnevno
  - često
  - ponekad
  - nikada

53. Pratite li Četvrti program? \*

- svakodnevno
- često
- ponekad
- nikada

54. Treba li HRT uvesti još koji TV kanal? \*

- da
- ne

55. Ako je Vaš prethodni odgovor DA, navedite Vaše želje?

- filmski
- dječji
- sportski
- znanstveni
- školski
- Drugo:

56. Ako HRT nije Vaš prvi odabir, koja je televizija, odnosno program jest Vaš prvi odabir?

- Nova TV
- RTL TV
- Doma TV
- RTL 2
- Sportska televizija
- Lokalne (Mreža, TV Jadran, Kanal 5 i dr.)
- Kanali s plaćanjem (HBO, Arena Sport, FOX, Eurosport i dr.)
- Drugo:

57. Kako trenutačno HRT prati razvoj suvremene tehnologije \*

- Odlično
- Vrlo dobro
- Srednje
- Slabo
- Nikako
- Ne znam
- Drugo:

58. Ukoliko je Vaš odgovor pozitivan, koji je razlog takvom odgovoru?

- Kvaliteta signala
- Slika, odnosno zvuk su vrhunski
- Tehnološke inovacije u programima (live streaming, 3D animacije i sl.)
- Odabrao Đelo Hadžiselimović
- Znanje novinara (novinari odlično poznaju tematiku i postavljaju prava pitanja)
- Česti izravni prijenosi i javljanja s terena
- Drugo:

59. Ukoliko je Vaš odgovor negativan, koji je razlog takvom odgovoru?

- Slaba kvaliteta signala
- Kvaliteta slike, odnosno zvuka su loši
- Nedovoljne tehnološke inovacije u programima (3D animacije, uporaba suvremenih sučelja)
- Upotrebljavaju staru opremu
- Znanje novinara (novinari slabo poznaju tematiku i ne postavljaju prava pitanja)
- Rijetki izravni prijenosi i javljanja s terena
- Nije ih briga za gledatelje, slušatelje HRT programa



60. Smatrate li da će HRT stalnim tehnološkim unapređenjima bolje zadovoljavati potrebe svojih korisnika i time poboljšati svoj tržišni položaj \*

- Hoće
- Neće

## Anketni upitnik o utjecaju novih tehnologija na konkurentnost HRT-a

### 1. Spol

- Muški
- Ženski

### 2. Dob \*

- do 29 godina
- 30 - 39 godina
- 40 - 49 godina
- 50 - 59 godina
- 60 godina i više

### 3. Obrazovanje \*

- osnovna škola
- srednja škola
- viša škola, fakultet, magisterij, doktorat

### 4. Organizacijska jedinica kojoj pripadate \*

- Program
- Produkcija
- Tehnologija
- Poslovanje
- Podrška upravljanju

### 5. Koliko često koristite internet na poslu? \*

- svakodnevno
- nekoliko puta tjedno
- jednom tjedno
- povremeno
- rijetko
- ne koristim internet na poslu

### 6. Ako se koristite internetom na poslu svakodnevno, koliko sati provodite na internetu? (osobe koje ne koriste internet na poslu ne moraju odgovoriti na ovo pitanje)

- manje od 1 sat
- 1 - 5 sati
- 5 - 10 sati
- više od 10 sati

### 7. Koliko ste zadovoljni kvalitetom pristupa internetu na poslu? (brzina pristupa, brzina downloada, uploada) (osobe koje ne koriste internet na poslu ne moraju odgovoriti na ovo pitanje)

- iznimno zadovoljan (zadovoljna)

- zadovoljan (zadovoljna)
- nezadovoljan (nezadovoljna)
- nisam upućen (upućena) po tom pitanju

**8. Ukoliko ste nezadovoljni kvalitetom pristupa internetu na poslu, što je tomu razlog?**

(Ukoliko ste zadovoljni - ne morate odgovoriti na ovo pitanje)

- koristim staro računalo
- pristup je sadržajima na internetu prespor
- proxy mi nedozvoljava pristup sadržajima
- stalno mi se pojavljuju na ekranu sadržaji koje ne želim
- ne znam
- Ostalo:

**9. Koliko ste upućeni u digitalnu RTV tehnologiju? \***

- poprilično
- srednje
- slabo
- uopće me ne zanima

**10. Smatrate li da uvođenje digitalne tehnologije može biti značajan faktor u podizanju kvalitete programa \***

- da
- ne
- ne znam

**11. Znete li da je HRT uveo u svoju ponudu mobilne aplikacije, odnosno - OTT redistribuciju postojećih linearnih kanala i AV sadržaje na zahtjev? \***

- da
- ne

**12. Smatrate li da je HRT uvođenjem tih sadržaja napravio pravi potez? \***

- da
- ne
- ne znam

**13. Jeste li i vi korisnik HRT mobilnih aplikacija (ili ste to bili) \*** (Ukoliko je Vaš odgovor NE, ne morate odgovoriti na pitanja 14-17)

- da
- ne

**14. Ako ste korisnik HRT mobilnih aplikacija, koje koristite ili ste koristili?**

- HRT (za gledanje i slušanje programa HRT)
- HRT Brazuca (interaktivna aplikacija tijekom Svjetskog prvenstva u nogometu - Brazil 2014)
- HR Radio
- Ostalo:

**15. Ako ste korisnik, koje sadržajite najviše koristite?**

- gledanje TV programa
- emisije na zahtjev

- slušanje radijskih emisija
- Ostalo:

**16. Ako ste korisnik, kako ocjenjujete kvalitetu aplikacija?**

- odlična
- vrlo dobra
- dobra
- loša
- ne zanima me

**17. Ako su aplikacije prema Vašem mišljenju loše, koji je razlog vašeg nezadovoljstva?**

(ukoliko ste zadovoljni - ne morate odgovoriti na ovo pitanje)

- premalo sadržaja
- loše sučelje
- treba joj velika brzina interneta (3G ili 4G mreža ili Wi-Fi)
- programi nisu u realnom vremenu (kasne više od minute)
- stalni prekidi u radu aplikacije
- ne želim odgovoriti
- Ostalo:

**18. Kao djelatnik HRT-a, koliko ste zadovoljni kvalitetom portala HRT-a? \***

- iznimno zadovoljan (zadovoljna)
- zadovoljan (zadovoljna)
- i da i ne
- nezadovoljan (nezadovoljna)
- ne zanima me

**19. Ukoliko niste zadovoljni, navedite razloge** (Ukoliko ste zadovoljni, odgovorite na slijedeće pitanje)

- slabo sučelje
- nedostaju interaktivni sadržaji
- nedostatak podcasta
- slaba preglednost sadržaja
- portal bi trebao izgledati drugačije
- konkurentske kuće imaju kvalitetnije portale
- vijesti se odmah ne objavljuju na web-u
- rijetko uvođenje novih sadržaja
- upitna je kvaliteta sadržaja
- ne znam
- Ostalo:

**20. Ukoliko ste zadovoljni portalom HRT-a, navedite razloge** (Ukoliko ste nezadovoljni, ne morate odgovoriti na ovo pitanje)

- suvremeno sučelje
- brojni interaktivni sadržaji
- stalno korištenje podcasta
- preglednost stranica
- vijesti se odmah objavljuju na web-u

- učestalo uvođenje novih sadržaja
- zanimljivi sadržaji
- Ostalo:

**21. Koji Vas sadržaji najviše zanimaju na portalu HRT-a?**

- vijesti
- blog
- najave emisija
- slušanje i gledanje uživo programa HRT-a
- raspored programa
- sport portal
- ne pratim web HRT-a
- Ostalo:

**22. Kao djelatnik HRT-a, koliko ste zadovoljni kvalitetom teleteksta HRT-a? \***

- iznimno zadovoljan (zadovoljna)
- zadovoljan (zadovoljna)
- i da i ne
- nezadovoljan (nezadovoljna)
- ne zanima me

**23. Kao djelatnik HRT-a, smatrate li da HRT dovoljno ulaže u razvoj novih medija? \***

- da
- ne
- i da i ne
- ne znam

**24. Smatrate li nužnim integraciju tehnoloških platformi HRT-a (radio, televizija, novi mediji) \***

- da
- ne
- ne znam

**25. Prema vašem mišljenju - može li ta integracija pozitivno utjecati na pad troškova poslovanja \***

- može
- ne može
- ne znam

**26. Koliko ste zadovoljni pojavom specijaliziranih programa (Treći i Četvrti program)**

- izuzetno sam zadovoljan (zadovoljna)
- zadovoljan (zadovoljna) sam
- nezadovoljan (nezadovoljna) sam
- i da i ne
- ne zanima me

**27. Smatrate li opravdanim uvođenje tih programa? \***

- da
- ne
- ne znam

**28. Je li HRT uvođenjem tih programa zadovoljio potrebe grupa gledatelja kojima su namijenjeni i time ispunio svoju društvenu zadaću? \***(HRT3 - gledatelji željni kulturnih sadržaja, HRT4 - vijesti, zanimljivosti i slično)

- u potpunosti je zadovoljio
- djelomično je zadovoljio
- nije zadovoljio
- ne znam

**29. Treba li HRT uvesti još koji TV kanal? \***(ako je Vaš odgovor NE, ne morate odgovoriti na sljedeće pitanje)

- da
- ne
- ne znam

**30. Ako je Vaš prethodni odgovor DA, koji bi to bio kanal (kanali) prema Vašem mišljenju?**(na ovo pitanje odgovorite neovisno o tome što je u ugovoru s Vladom utvrđeno, koje je stvarno vaše mišljenje)

- filmski
- dječji
- sportski
- znanstveni
- školski
- Ostalo:

**31. Smatrate li da nove tehnologije omogućuju uštede u poslovanju? \***

- da
- ne
- i da i ne
- ne znam
- ne zanima me

**32. Ukoliko je Vaš odgovor negativan, koji je razlog takvom odgovoru?**(ukoliko ste zadovoljni, ne morate odgovoriti na ovo pitanje)

- nova je tehnologija poprilično skupa
- u nečemu ćemo uštedjeti, a na drugom potrošiti više
- ne provodi se pravilna politika primjene novih tehnologija
- ako je nešto novo, to ne znači da je uvijek potrebno i uvijek najbolje rješenje
- Ostalo:

**33. Kako trenutačno HRT prati razvoj suvremene tehnologije \***

- Odlično
- Vrlo dobro
- Srednje
- Slabo

- Nikako

**34. Ukoliko je Vaš odgovor pozitivan, koji je razlog takvom odgovoru? MOGUĆNOST VIŠESTRUKOG ODGOVORA**(Ukoliko je Vaš odgovor negativan, odgovorite na 35. pitanje)

- Slika, odnosno zvuk su vrhunski
- Tehnološke inovacije u programima (live streaming, 3D animacije i slično)
- Odabrao Đelo Hadžiselimović
- Znanje novinara (novinari odlično poznaju tematiku i postavljaju prava pitanja)
- Imamo vrhunske stručnjake u tehniči
- Česti izravni prijenosi i javljanja s terena
- S obzirom na naše financijske mogućnosti
- HRT je uvijek bio tehnološki predvodnik
- Smatram da je ipak važnije ono što objavljujemo
- Ostalo:

**35. Ukoliko je Vaš odgovor negativan, koji je razlog takvom odgovoru? MOGUĆNOST VIŠESTRUKOG ODGOVORA**(Ukoliko je Vaš odgovor pozitivan, ne morate odgovoriti na ovo pitanje)

- Kvaliteta slike, odnosno zvuka su loši
- Nedovoljne tehnološke inovacije u programima (3D animacije, uporaba suvremenih sučelja)
- Stara oprema
- Znanje novinara (novinari slabo poznaju tematiku i ne postavljaju prava pitanja)
- Rijetki izravni prijenosi i javljanja s terena
- Nedovoljna briga o korisnicima HRT programa
- Novinari nisu osposobljeni za multimedijalni rad
- Nije se vodilo u prošlosti dovoljno računa o tome
- Nova je tehnologija preskupa, mi nemamo novaca za njeno praćenje
- Ostalo:

**36. Koje su prema Vašem mišljenju glavne prednosti HRT-a? \***(možete odabrati više odgovora)

- Gotovo stoljetno iskustvo
- Vrhunski stručnjaci, novinari
- Brendovi (Odabrao Đelo Hadžiselimović, Mladen Delić, Milka Babović, Oliver Mlakar, Kviskoteka, Jadranski susreti, itd.)
- Objektivnost u radu novinara
- Usmjerenost brojnih djelatnika u izvršavanju svojih radnih obaveza
- Stalno usavršavanje radnika
- RTV pristojba
- Nacionalni značaj
- Neophodni smo
- Imamo tehnološke mogućnosti koje druge televizije nemaju
- Imamo najbolje ljude
- Izvrsno rukovodstvo
- Ostalo:

**37. Smatrate li da će stalnim tehnološkim unapređenjima HRT poboljšati svoj tržišni položaj \***

- Hoće
- Neće

**38. Ukoliko je Vaš odgovor negativan, koji je razlog takvom odgovoru? (Ukoliko je Vaš odgovor pozitivan, ne morate odgovoriti na ovo pitanje)**

- Ljudi su bit svega
- Tehnologija nam neće pomoći ako nema kvalitetnih sadržaja u programu
- Tehnologija je samo jedan od elemenata poboljšanja poslovanja, ne i ključni
- Nove će tehnologije dovesti u pitanje moje radno mjesto
- Ostalo:

**39. Smatrate li da novinari HRT-a moraju biti osposobljeni za poslove multimedijalnog novinara? \***

- da
- ne
- ne znam, nisam upućen (upućena)

**40. Koliko HRT vodi računa o usavršavanju radnika? \***

- Poprilično
- Dovoljno
- Nedovoljno
- Nikako

**41. Smatrate li nužnim postojanje HRT Akademije? \***

- svakako
- nepotrebno
- i da i ne
- ne znam

**42. Smatrate li da bi svaki novinar, urednik trebao pohađati HRT Akademiju? \***

- svakako
- nepotrebno
- i da i ne
- ne znam

**43. Smatrate li da su nove tehnologije prijetnja Vašem radnom mjestu \* (strahujete li od toga da ćete zbog nove tehnologije postati tehnološki višak)**

- da
- ne
- ne vjerujem
- ne znam

**44. Ukoliko biste zbog razvoja tehnologije postali tehnološki višak, kakva bi bila Vaša reakcija? \* (Možete odabrati više odgovora)**

- strah me je što donosi budućnost
- nema veze, to je dobro za razvoj HRT-a
- dodatno bih se školovao



- napustio bih HRT na vrijeme
- borio bih se za svoja prava
- osjećam se zaštićeno, član sam sindikata
- Ostalo:

**45. Smatrate li nužnim praćenje tehnološkog razvoja proizvodnje RTV programa \***

- da
- ne