

# Poslovanje nakladnika u kriznim razdobljima: hrvatsko nakladništvo od 1990. do 2020.

---

Hocenski, Ines

Doctoral thesis / Doktorski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:680051>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)

**SVEUČILIŠTE U ZADRU**  
**POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ**  
**DRUŠTVO ZNANJA I PRIJENOS INFORMACIJA**

**INES HOCENSKI**

**POSLOVANJE NAKLADNIKA U KRIZNIM  
RAZDOBLJIMA: HRVATSKO NAKLADNIŠTVO  
OD 1990. DO 2020.**

**Doktorski rad**

Zadar, 2023.

SVEUČILIŠTE U ZADRU  
POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
DRUŠTVO ZNANJA I PRIJENOS INFORMACIJA

**INES HOCENSKI**

**POSLOVANJE HRVATSKIH NAKLADNIKA U  
KRIZNIM RAZDOBLJIMA: HRVATSKO  
NAKLADNIŠTVO OD 1990. DO 2020.**

Doktorski rad

Mentor

prof. dr. sc. Zoran Velagić

Zadar, 2023.

# SVEUČILIŠTE U ZADRU

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

### I. Autor i studij

Ime i prezime: Ines Hocenski

Naziv studijskog programa: Poslijediplomski sveučilišni studij Društvo znanja i prijenos informacija

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Velagić

Datum obrane: 18. rujna 2023.

Znanstveno područje i polje u kojem je postignut doktorat znanosti: društvene znanosti, informacijske i komunikacijske znanosti

### II. Doktorski rad

Naslov: Poslovanje nakladnika u kriznim razdobljima: hrvatsko nakladništvo od 1990. do 2020.

UDK oznaka: 655(497.5)“1990/2020“

Broj stranica: 237

Broj slika/grafičkih prikaza/tablica: 7/0/34

Broj bilježaka: 40

Broj korištenih bibliografskih jedinica i izvora: 130

Broj priloga: 6

Jezik rada: hrvatski

### III. Stručna povjerenstva

Stručno povjerenstvo za ocjenu doktorskog rada:

1. izv. prof. dr. sc. Franjo Pehar, predsjednik
2. doc. dr. sc. Mate Juric, član
3. doc. dr. sc. Josipa Selthofer, članica

Stručno povjerenstvo za obranu doktorskog rada:

1. izv. prof. dr. sc. Franjo Pehar, predsjednik
2. doc. dr. sc. Mate Juric, član
3. doc. dr. sc. Josipa Selthofer, članica

**UNIVERSITY OF ZADAR**  
**BASIC DOCUMENTATION CARD**

**I. Author and study**

Name and surname: Ines Hocenski

Name of the study programme: Postgraduate doctoral study Knowledge Society and Information Transfer

Mentor: Professor Zoran Velagić, PhD

Date of the defence: 18th September 2023

Scientific area and field in which the PhD is obtained: social sciences, information and communication sciences

**II. Doctoral dissertation**

Title: : Publishing business in times of crises: Croatian publishing from 1990 do 2020.

UDC mark: 655(497.5)“1990/2020“

Number of pages: 237

Number of pictures/graphical representations/tables: 7/0/234

Number of notes: 40

Number of used bibliographic units and sources: 130

Number of appendices: 6

Language of the doctoral dissertation: Croatian

**III. Expert committees**

Expert committee for the evaluation of the doctoral dissertation:

1. Franjo Pehar, PhD, Associate Professor, chair
2. Mate Juric, PhD, Assistant Professor, member
3. Josipa Selthofer, PhD, Assistant Professor, member

Expert committee for the defence of the doctoral dissertation:

1. Franjo Pehar, PhD, Associate Professor, chair
2. Mate Juric, PhD, Assistant Professor, member
3. Josipa Selthofer, PhD, Assistant Professor, member



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Ines Hocenski**, ovime izjavljujem da je moj **doktorski** rad pod naslovom **Poslovanje nakladnika u kriznim razdobljima: hrvatsko nakladništvo od 1990. do 2020.** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 30. studenog 2023.

1. UVOD.....	1
2. TEORIJSKE SPOZNAJE O NAKLADNIŠTVU .....	9
2.1. NAKLADNIŠTVO: POJAM I KONTEKST .....	10
3. MODELI ŽIVOTNOG CIKLUSA KNJIGE.....	18
3.1. DARNTONOV KOMUNIKACIJSKI KRUG .....	19
3.2. MODEL ŽIVOTA KNJIGE ADAMSA I BARKERA .....	20
3.2.1. OBJAVLJIVANJE .....	21
3.2.2. PROIZVODNJA.....	22
3.2.3. DISTRIBUCIJA .....	22
3.2.4. RECEPCIJA .....	22
3.2.5. OPSTANAK.....	23
3.3. BHASKAROV MODEL .....	23
3.4. THOMPSONOV MODEL .....	25
3.4.1. NAKLADNIČKI KRUG .....	25
3.4.2. NAKLADNIČKI LANAC .....	27
3.5. WILSONOV MODEL.....	28
4. UPRAVLJANJE U NAKLADNIŠTVU TIJEKOM KRIZNIH RAZDOBLJA .....	30
4.1. KRIZNI MENADŽMENT .....	30
4.2. ODNOSI S JAVNOŠĆU I KRIZNO KOMUNICIRANJE U NAKLADNIŠTVU .....	33
4.3. FINKOV MODEL KRIZNIH SITUACIJA .....	35
5. KRIZNA RAZDOBLJA NAKLADNIČKOG POSLOVANJA .....	38
5.1. PRVA KRIZA - DISRUPCIJA U NAKLADNIŠTVU 1990-IH GODINA.....	38
5.1.1. PRVA KRIZA - HRVATSKO NAKLADNIŠTVO 1990.-IH GODINA .....	44
5.2. DRUGA KRIZA - EKONOMSKA KRIZA.....	47
5.2.1. DRUGA KRIZA - HRVATSKO NAKLADNIŠTVO U EKONOMSKOJ KRIZI.....	50
5.3. TREĆA KRIZA - COVID-19 KRIZA .....	56

5.3.1. TREĆA KRIZA - HRVATSKO NAKLADNIŠTVO TIJEKOM COVID-19 KRIZE .....	59
6. ISTRAŽIVANJE POSLOVANJA HRVATSKIH NAKLADNIKA U KRIZNIM RAZDOBLJIMA .....	64
6.1. CILJEVI, HIPOTEZE I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	64
6.2. TIJEK ISTRAŽIVANJA .....	68
6.3. PREGLED DOSTUPNIH IZVORA I ISTRAŽIVAČKI UZORAK .....	70
6.3.1. PRETVORBA I PRIVATIZACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	75
6.3.2. ISKUSTVA HRVATSKIH NAKLADNIKA U PROMATRANIM RAZDOBLJIMA .....	77
6.4. OGRANIČENJA PRI ISTRAŽIVANJU.....	80
6.5. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA .....	81
6.5.1. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ANALIZIRANIH PODATAKA S PLATFORME FINANCIJSKE AGENCIJE <i>Info.Biz</i> .....	81
6.5.1.2. ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA TEMELJENOG NA PODACIMA FINANCIJSKE AGENCIJE.....	94
6.5.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA PODATAKA DRŽAVNOG ZAVODA ZA STATISTIKU .....	96
6.5.2.1. ZAPOSLENOST U HRVATSKOJ I NAKLADNIČKOM SEKTORU 1990- IH GODINA.....	97
6.5.2.2. ZAPOSLENOST U HRVATSKOJ I NAKLADNIČKOM SEKTORU U RAZDOBLJU EKONOMSKE KRIZE.....	98
6.5.2.3. ZAPOSLENOST U HRVATSKOJ I NAKLADNIČKOM SEKTORU U RAZDOBLJU PANDEMIJE UZROKOVANE COVID-19 VIRUSOM.....	98
6.5.2.4. ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA TEMELJENOG NA PODACIMA DRŽAVNOG ZAVODA ZA STATISTIKU.....	98
6.5.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA PODATAKA DIGITALNE KOMORE PRI HRVATSKOJ GOSPODARSKOJ KOMORI .....	100
6.5.3.1. POSLOVANJE NAKLADNIKA TIJEKOM EKONOMSKE KRIZE 2008. GODINE.....	101



6.5.3.2. POSLOVANJE NAKLADNIKA TIJEKOM COVID-19 KRIZE.....	101
6.5.3.3. ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA TEMELJENOG NA PODACIMA HRVATSKE GOSPODARSKE KOMORE.....	104
6.5.4. ANALIZA IZVJEŠĆA O OBAVLJENOJ REVIZIJI PRETVORBE I PRIVATIZACIJE.....	106
6.5.4.1. ZAKLJUČCI ANALIZE IZVJEŠTAJA O OBAVLJENOJ REVIZIJI I PRIVATIZACIJI.....	113
6.5.5. SADRŽAJNA ANALIZA POLUSTRUKTURIRANOG INTERVJUA.....	114
6.5.5.1. PRVA KRIZA – DISRUPCIJA U NAKLADNIŠTVU (1990-TE GODINE).....	115
6.5.5.2. DRUGA KRIZA – EKONOMSKA KRIZA 2008. GODINE.....	127
6.5.5.3. TREĆA KRIZA – PANDEMIJA UZROKOVANA COVID-19 VIRUSOM.....	140
6.5.5.4. DODATNE KRIZNE SITUACIJE U HRVATSKOM NAKLADNIŠTVU.....	153
6.5.5.4.1. POTRES U ZAGREBU.....	153
6.5.5.4.2. SPORAZUM O JEDINSTVENOJ CIJENI KNJIGE.....	153
6.5.5.4.3. DIGITALNA REVOLUCIJA I PROMJENE U HRVATSKOJ NAKON 2000. GODINE.....	155
6.5.5.4.4. HRVATSKA KNJIŽARSKA MREŽA I CENTRALIZACIJA HRVATSKE.....	156
6.5.5.4.5. KIOSK PRODAJA I KNJIGA UZ NOVINE.....	157
6.5.5.4.6. OTKUP UDŽBENIKA.....	159
6.5.5.4.7. SLOM APM-A (ALGORITAM – PROFIL – MOZAIK).....	159
6.5.5.4.8. ULAZAK REPUBLIKE HRVATSKE U EUROPSKU UNIJU.....	161
6.5.5.4.9. NADOLAZEĆE KRIZE.....	162

6.5.6. PRAĆENJE I ANALIZA MEDIJA TIJEKOM PANDEMIJE UZROKOVANE COVID-19 VIRUSOM.....	169
6.5.6.1. SADRŽAJNA ANALIZA MEDIJSKIH OBJAVA O STANJU U NAKLADNIŠTVU I KNJIŽARSTVU TIJEKOM 2020. GODINE.....	170
6.5.6.2. SADRŽAJNA ANALIZA OBJAVA U MEDIJIMA.....	174
7. SAŽETAK DOSADAŠNJIH SPOZNAJA ISTRAŽIVAČKOG DIJELA .....	177
7.1. REZULTATI ANALIZE DOSTUPNIH STATISTIČKIH PODATAKA .....	177
7.2. REZULTATI ANALIZE POLUSTRUKTURIRANOG INTERVJUA.....	181
7.2.1. ISKUSTVA ISPITANIKA O KRIZNOM MENADŽMENTU .....	187
7.3. REZULTATI SADRŽAJNE ANALIZE NAKLADNIČKIH PORTALA.....	188
8. RASPRAVA.....	190
9. ZAKLJUČAK.....	197
10. POPIS KORIŠTENIH IZVORA I LITERATURE .....	200
11. SAŽETAK RADA I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU .....	212
12. SAŽETAK RADA I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU .....	214
13. PRILOZI.....	216
14. ŽIVOTOPIS AUTORA.....	227

## 1. UVOD

Pandemija uzrokovana COVID-19 virusom tijekom 2020. godine potaknula je krizu koja je utjecala na sve aspekte života. Promišljanja o negativnim učincima posljedica pandemije bila su prvi poticaj za istraživačka pitanja iz kojih je vremenom nastala tema doktorske disertacije *Poslovanje nakladnika u kriznim razdobljima: hrvatsko nakladništvo od 1990. do 2020.* Nemogućnost fizičkog poslovanja, zatvaranje knjižara, reorganizacija poslovanja i rada iz uobičajene rutine u online poslovanje samo je dio problematike koji je potaknuo ovo istraživanje. Okolnosti s kojima su se te 2020. godine susrela sva gospodarska područja uključujući i nakladništvo bila je prilika za detaljnije i dublje istraživanje o utjecaju pandemije COVID-19 na rad i poslovanje hrvatskih nakladnika. Iako je otprije vidljivo da hrvatsko nakladništvo već duži niz godina ne posluje u skladu sa željama nakladnika i knjižara moglo se očekivati da će pandemija, uz popratne mjere koje su ograničavale poslovni i socijalni život, dodatno narušiti poslovanje hrvatskih nakladnika.

Stoga je u jeku pandemije nastala ideja o istraživanju koje će obuhvatiti i analizirati poslovanje hrvatskih nakladnika u godinama koje su obilježene COVID-19 pandemijom. Kako je kriza tada imala tekući karakter, nije bilo dovoljno komparativnih znanstvenih uporišta za analizu financijskih pokazatelja nakladničkog poslovanja u Republici Hrvatskoj. Stoga je, da bi se istraživanje kontekstualiziralo u adekvatan vremenski okvir, istraživanje uvelike prošireno. Odlučeno je da se uz krizu uzrokovanu COVID-19 virusom istraživanjem obuhvati i razdoblje devedesetih godina 20. stoljeća, kada u svijetu dolazi do disrupcije u nakladništvu uzrokovane implementacijom digitalnih sadržaja, a u Republici Hrvatskoj do golemih društveno-političkih promjena. Nadalje, analizirana je i globalna ekonomska kriza iz 2008. godine, koja je krenuvši iz SAD-a zahvatila i Europu i Republiku Hrvatsku. Time je obuhvaćeno razdoblje od tridesetak godina razvoja hrvatskog nakladništva – drugim riječima, prikazan je njegov razvoj od osamostaljenja Republike Hrvatske do 2020. godine.

Takvo istraživanje kriznih razdoblja hrvatskog nakladništva koje rezultira i brojnim poslovnim pokazateljima za razdoblje od trideset godina do sada nije provedeno. Uz to, istraživanje je pokazalo da se u nakladničkom sektoru očekuju i daljnje krize. Posljedične prijetnje tijekom i nakon svake krize postoje, no razvidno je da je kriza uzrokovana COVID-19 pandemijom, stvorila negativne projekcije za budućnost među predstavnicima hrvatskih

nakladnika, budući da je sama pandemija pokrenula niz problema vezanih uz opskrbu, distribuciju, proizvodnju i sl.

**Cilj** je radnje stoga istražiti utjecaj triju kriznih razdoblja na nakladničko poslovanje s izrazitim fokusom na poslovanje hrvatskih nakladnika. Riječ je o sljedećim kriznim razdobljima:

- 1) disrupciji u nakladništvu 1990-ih godina koja je na hrvatskim prostorima popraćena državno-pravnim i društvenim promjenama,
- 2) ekonomskoj krizi započetoj 2008. godine i
- 3) COVID-19 krizi koja izbija 2020. godine.

Navedene su krize prouzročile tržišne poremećaje i uvelike utjecale na životni ciklus knjige – što je u radnji analizirano s obzirom na brojne aspekte, pri čemu je fokus usmjeren na nakladnička područja i modele nakladničkog poslovanja. Očekivano je da različite krize različito utječu na nakladničko poslovanje, a posebice na različita nakladnička područja – primjerice, bilo bi za očekivati da krizne situacije teže pogađaju tržišno nego specijalizirano nakladništvo. Također, kada je riječ o nakladničkom lancu, može se pretpostaviti da krizne situacije barem u početku najteže pogađaju faze distribucije, marketinga i prodaje. Usto, može se pretpostaviti da su hrvatski nakladnici bili izloženiji krizi 90-ih godina 20. stoljeća od onih na usporednim tržištima, jer je u to vrijeme Hrvatska prolazila kroz rat i velike društveno političke promjene. Usto, može se pretpostaviti da su česta krizna razdoblja potaknula nakladnike na implementaciju kriznog menadžmenta u poslovanje.

Slijedom navedenih pretpostavki postavljena su sljedeća **istraživačka pitanja**:

1. Koji su segmenti nakladničkog poslovanja najizloženiji globalnim tržišnim poremećajima?
2. Kako navedene krize utječu na različita nakladnička područja u Republici Hrvatskoj?
3. Jesu li velika i mala tržišta podjednako izložena utjecaju kriznih razdoblja?
4. U kakvom su odnosu državno-pravne i društvene promjene u Hrvatskoj 1990-ih godina s tadašnjom općom disrupcijom nakladničkog poslovanja?
5. Jesu li nakladničke kuće, u Republici Hrvatskoj, nakon kriza, mijenjale način poslovanja?

Istraživačka su pitanja rezultirala i postavljanjem sljedećih **istraživačkih hipoteza**:

- H1: U kriznim situacijama, u nakladničkom i knjižarskom poslovanju najteže su pogođene faze distribucije, marketinga i prodaje.

H2: Različite krize različito su utjecale na različita nakladnička područja u Republici Hrvatskoj.

H3: Krizne situacije su u Republici Hrvatskoj teže pogodile tržišno nego specijalizirano nakladništvo.

H4: Hrvatski su nakladnici bili pogođeniji krizom 1990-ih godina od onih na usporednim tržištima.

H5: Poslovanje hrvatskih nakladnika ne uključuje krizni menadžment.

Istraživačke su hipoteze detaljno objašnjene u potpoglavlju 6.1. *Ciljevi, hipoteze i metodologija istraživanja* ove radnje, a u analizi i zaključku su slijedom argumenata temeljenih na istraživanju odbačene ili prihvaćene.

S ciljem odgovora na istraživačka pitanja i propitivanja postavljenih hipoteza osmišljeno je istraživanje koje se sastojalo od četiri faze.

Tijekom prve faze istraživanja izdvojen je izvorni materijal koji sadrži podatke o poslovanju hrvatskih nakladnika tijekom kriznih razdoblja: statistička izvješća *Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske*, podaci o poslovanju nakladnika dostupni na portalu *Digitalne komore Hrvatske gospodarske komore*, financijska izvješća *FINA-e* te *Izvještaji o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije*. Kada je riječ o COVID – 19 pandemiji, sustavno su se pratili on-line izvori (portali *Publishers Weekly*, *Publishing Perspectives*, *Scholarly Kitchen* itd.) koji su izvještavali o stanju nakladništva i knjižarstva u novonastalim okolnostima. Sustavnim praćenjem on-line izvora stečen je uvid u pregled najznačajnijih događanja u svijetu nakladništva pod utjecajem pandemije. Analiza je pokazala da u usporedbi s hrvatskim nakladničkim tržištem, velikih razlika nije bilo.

U **drugoj** su **fazi** analizirani podaci prikupljeni tijekom prve faze istraživanja. Analiza je obuhvatila razdoblje od 1990. do 2020. godine, a uključuje podatke *Državnog zavoda za statistiku*, *Hrvatske gospodarske komore*, *FINA-e* te *Izvještaje o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije*. Analiza je rađena prema dostupnim podacima, a obuhvaćena je zaposlenost u nakladničkom sektoru u Republici Hrvatskoj, prihodi, rashodi, kapital, uvoz i inozemni prihodi u nakladničkim kućama. Očekivalo se da će spomenuta analiza prikazati odstupanja u razdobljima kada su krize bile izražene. Prema dostupnim podacima *Državnog zavoda za statistiku* kao i na temelju Nacionalne klasifikacije djelatnosti analizirana je zaposlenost na razini Republike Hrvatske, s fokusom na nakladnički sektor. S obzirom da je isti tijekom

promatranog razdoblja prolazio tri promjene razreda Nacionalne klasifikacije djelatnosti (NKD), komparativni pristup nije moguć, no analiza podataka o zaposlenosti, bez obzira na promjene NKD-a, pokazuje osjetne padove tijekom kriza. Broj poslovnih subjekata u vrijeme ekonomske krize i inozemni prihod i uvoz za vrijeme COVID-19 pandemije analizirani su prema dostupnim podacima *Digitalne komore*, dijela *Hrvatske gospodarske komore*. Spomenute aktivnosti nije bilo moguće analizirati za razdoblje 90-ih godina 20. stoljeća budući da službe koje su u tom razdoblju prikupljale podatke više ne postoje, a njihovi arhivi nisu dostupni javnosti. Dio podataka koji nije dostupan kroz *Digitalnu komoru*, ali postoji u internim bazama HGK-a ustupljen je za potrebe ove doktorske disertacije. Na temelju tih podataka vidljivo da je tijekom ekonomske krize u Republici Hrvatskoj došlo do laganog rasta broja manjih nakladničkih tvrtki, ali i do pada broja srednjih i većih nakladničkih tvrtki. Poslovna aktivnost za vrijeme pandemije uzrokovane COVID-19 virusom temeljena je na podacima *Digitalne komore*. HGK ne obrađuje podatke poslovnih subjekata koji su registrirani kao obrtnici, obrtnici dohodaši, udruge i ostalo ili se financiraju iz državnog proračuna. Podaci koji jesu dostupni i koji su analizirani nisu pokazali značajna odstupanja između pred-pandemijske 2019. i pandemijske 2020. godine, ali je vidljivo da najveće ostvarene uvoze kao i prihode ostvaraju nakladnici školskih udžbenika, nakladničke kuće koje djeluju kao medijske kuće te tržišni nakladnici dječje literature. Kada je riječ o podacima *Financijske agencije*, podaci koji su se mogli pratiti bili su iz razdoblja pandemije uzrokovane COVID-19 virusom. Analizirani podaci odnosili su se na tip subjekta, godinu osnivanja subjekta, broj zaposlenih u nakladničkim kućama kao i prosječne plaće u nakladničkom sektoru. Nadalje, analizirani su i prihodi. Rezultati istraživanja pokazali su da je u Republici Hrvatskoj najveći broj nakladnika registriran kao društvo s ograničenom odgovornošću. Najstarija nakladnička kuća je *Školska knjiga*, osnovana 1973. godine. Prosječan broj zaposlenika u hrvatskim nakladničkim kućama je 30, dok je prosječna plaća 4083 hrvatske kune. Usporedba ostvarenih prihoda iz 2019. u odnosu na 2020. godinu, pokazala je vidljive gubitke. Problematika krize devedesetih godina, dakle prve promatrane krize, dodatno je analizirana kroz *Izvjешća o obavljenoj reviziji i privatizaciji*. U procesu pretvorbe i privatizacije sudjelovalo je 8 poduzeća iz nakladničkog sektora te je iz analize vidljivo da šest poduzeća nije uspješno prošlo postupak pretvorbe i privatizacije, a dva su uspjela održati poslovanje nakon pretvorbe. Promatranje dostupnih financijskih pokazatelja za promatrane krize, pokazalo je odstupanja i negativne trendove tijekom kriza.

**Treća faza** istraživanja bila je usmjerena na stjecanje detaljnijeg uvida u poslovanje nakladnika tijekom COVID-19 pandemije. Budući da je riječ o recentnom fenomenu o kojemu nema mnogo relevantne literature, a ni izvorni materijal koji se mogao koristiti pri analizi dviju prvih kriza nije u cijelosti dostupan, dodatne se podatke prikupljalo polustrukturiranim intervjuom. Metoda istraživanja, polustrukturirani intervju, odabran je zbog mogućnosti fleksibilnosti prilikom prikupljanja podataka. Intervju se sastojao od zadane strukture pitanja koja su dozvoljavala postavljanje potpitanja kao i kreiranje novih pitanja za potrebe istraživanja. Ispitanici su izabrani među istaknutim dionicima nakladničkog poslovanja u Republici Hrvatskoj, koji imaju iskustvo pojedinih kriza. Cilj je intervju bio stjecanje uvida u nakladničko poslovanje tijekom COVID-19 krize, kao i tijekom proteklih kriza obuhvaćenih istraživanjem. Nadalje, cilj je bio saznati planove ispitanika za budućnost, primjerice spremnost nakladnika za nove globalne poremećaje koje tržište može donijeti. Kada je riječ o kriznom menadžmentu, planiralo se saznati koliko su nakladnici upoznati s metodama kriznog menadžmenta, primjenjuju li ga te hoće li ga početi primjenjivati s obzirom na kontinuiranu nestabilnost tržišta, koja je vjerojatna i u budućnosti.

U **četvrttoj**, završnoj fazi istraživanja, analizirani su podaci prikupljeni intervjuom. Prilikom analize podataka korištena je deskriptivna analiza sadržaja pri čemu je jedinica analize intervju. Komparativnom analizom prikupljenih podataka analizirane su sličnosti i razlike u nakladničkim kućama tijekom krize, kao i pojava dodatnih kriznih razdoblja, koje su sami ispitanici istaknuli kao otegotne okolnosti i krizne situacije u promatranom razdoblju od trideset godina. Deskriptivnom analizom sadržaja na temelju provedenih intervju, zaključuje se da su promatrane krize imale veliki utjecaj na hrvatsko nakladništvo. Važnošću su se posebno istaknule i spomenute dodatne krize koje su hrvatski nakladnici istaknuli kao probleme s kojima su se susretali ili se još uvijek susreću. Ispitanici su u intervjuima potvrdili problematiku poslovanja tijekom kriznih razdoblja, istaknuli nove momente u hrvatskom nakladništvu, svjedočili o izostanku korištenje kriznog menadžmenta u poslovanju te istaknuli problematiku hrvatskog nakladništva kao neuređenog sustava još od 90-ih godina 20. stoljeća.

Posljednji je istraživački korak bio analiza vijesti u on-line izvorima (portali *Publishers Weekly*, *Publishing Perspectives*, *Scholarly Kitchen* itd.) o stanju nakladništva i knjižarstva tijekom COVID-19 pandemije. Primarni cilj te analize bio je stjecanje komparativnog uvida u sličnosti i razlike između hrvatskog i globalnog nakladništva, što je omogućilo kvalitetnije tumačenje rezultata i sagledavanje stanja u hrvatskom nakladništvu u širem kontekstu.

**Doktorska disertacija** *Poslovanje nakladnika u kriznim razdobljima: hrvatsko nakladništvo od 1990. do 2020.* strukturirana je u devet poglavlja koja se mogu podijeliti u dvije veće cjeline, nakon kojih slijede prateći prilozi.

**Prva cjelina**, teorijski dio disertacije, sastoji se od pet poglavlja s pratećim potpoglavljima. Poglavlje 2. *Teorijske spoznaje o nakladništvu* daje uvid u izvore i literaturu u području suvremenog nakladništva. Pregled je nužno selektivan, a usredotočen je na literaturu koja daje temeljni uvod u nakladništvo i nakladničko poslovanje. Sljedeće potpoglavlje teorijski prati nakladništvo, a iduća dva poglavlja modele životnog ciklusa knjige i upravljanje u nakladništvu tijekom kriznih razdoblja.

Potpoglavlje 2.1. *Nakladništvo: pojam i kontekst* ističe važnost dvojake funkcije nakladništva kao i njegov današnji utjecaj na društvo. Autori na čijim se radovima temelji ovo poglavlje su Angus Phillips, Giles Clark, John B. Thompson te Henry-Jean Martin. Djela kao što su *Inside Book Publishing*, *Book Wars*, *The History and power of writing* i brojna ostala daju temeljna uporišta za razumijevanje nakladništva kao kulturne i gospodarske djelatnosti.

Poglavlje 3. *Modeli životnog ciklusa knjige* daje pregled literature koja se bavi modelima i životnim ciklusom knjige. U akademskom smislu, modele povezujemo s interpretacijom stvari. Primjena modela vidljiva je i u nakladničkom poslovanju, a među važnijim autorima koji predlažu modele i tumačenja, a obrađeni su u ovom poglavlju, su Robert Darnton, Thomas R. Adams, Nicolas Barker, Michael Bhaskar, John B. Thompson i Tom Wilson.

*Upravljanja u nakladništvu tijekom kriznih razdoblja* (4. poglavlje) ima za cilj definirati ključne pojmove i djelovanje kriznog menadžmenta. Teoretičari krizu prvenstveno definiraju kao bilo koju situaciju koja ugrožava sigurnost i/ili ugled poduzeća. Na temelju analizirane literature, za tri krize promatrane u disertaciji dodijeljene su kategorije koje stručno opisuju svaku od njih. Kroz potpoglavlja obrađeni su i termini *kriznog menadžmenta*, *odnosa s javnošću* te *kriznog komuniciranja*.

Posljednje poglavlje u teorijskom dijelu disertacije ujedno je i ključno poglavlje. Poglavlje 5. *Krizna razdoblja nakladničkog poslovanja* donosi preglede najvažnije literature koja izravno govori o krizama u nakladništvu, kako na globalnoj tako i na domaćoj razini. Potpoglavlja su organizirana prema krizama, a posebno je prikazana literatura koja govori o svjetskom nakladništvu i ona koja se odnosi na hrvatsko nakladništvo.

Vrlo je važno naglasiti, kada je riječ o teorijskom aspektu radnje, da se svi pojmovi u disertaciji koriste na način uobičajen u relevantnoj literaturi. Primjerice, pod pojmom *glavna*



*nakladnička područja* smatraju se komercijalno, znanstveno i visokoškolsko, te školsko (obrazovno) nakladništvo (Clark i Phillips 2014). Pojam *životni ciklus knjige* označava njezino postojanje od prihvaćanja rukopisa u plan proizvodnje do prestanka intenzivnijeg korištenja otisnute knjige (Adams i Barker 2002). Pod pojmom *disrupcija nakladničkog poslovanja* smatra se remećenje uhodanih procesa proizvodne, distribucije i korištenja nakladničkih proizvoda (Wilson 2014). „Pojam *kriza* definira se kao bilo kakva situacija koja ugrožava ili bi mogla ugroziti sigurnost ljudi ili imovine te ozbiljno prekinuti poslovanje, naštetiti ugledu i/ili negativno utjecati na vrijednost dionica“ (Bernstein 2020). Pojam *krizni menadžment* tumači se kao umjetnost sprječavanja gubitaka kada je to moguće i minimiziranja gubitaka kada ih nije moguće spriječiti (Bernstein 2020). „Pojam *digitalna revolucija u nakladništvu* označava dva vida, vidljivu revoluciju koja se odnosi na objavljivanje nakladničkog proizvoda i mogućnosti njegove promocije, distribucije i prodaje te skrivenu revoluciju, koja obuhvaća promjene u organizaciji i upravljanju nakladničkom proizvodnjom“ (Thompson 2010). Pod pojmom *manja nakladnička tržišta* definirana su tržišta s manje od 10 milijuna izvornih govornika ili stanovnika koji govore isti jezik u velikim zajednicama koje su kulturno značajne (Kovač i Gudinavičius 2020). Naposljetku, pojam  *kreativne industrije* ovdje označava središnje kulturne industrije koje se primarno bave industrijskom proizvodnjom i cirkulacijom teksta (Hesmondhalgh 2019)

**Druga cjelina** obuhvaća istraživački dio doktorske disertacije i sastoji se od šestog poglavlja sa svim pratećim potpoglavljima, koja su organizirana tako da prate navedene faze istraživanja. U istraživačkom je dijelu radnje predstavljen uvod u istraživanje, potom istraživačka strategija, cilj pojedinog istraživanja, opis istraživačkog procesa, ograničenja prilikom istraživanja, uzorak, rezultati i njihova analiza, sadržajna analiza polustrukturiranog intervjua, izvještaji o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije i naposljetku sadržajna analiza portala praćenih za vrijeme COVID-19 pandemije.

U nastavku slijedi rasprava (Poglavlje 8.) i zaključak (Poglavlje 9.). Radnji su dodani i **Prilozi** (Poglavlje 13.) koji pojašnjavaju zaključke istraživanja, daju popise korištenih poveznica za analizu portala i blogova tijekom pandemije, popise tablica i slikovnih prikaza u doktorskoj disertaciji.

U Republici Hrvatskoj do sada nije provedeno istraživanje koje bi se bavilo utjecajem kriza na nakladničko poslovanje. Stoga se, kada je riječ o **očekivanom znanstvenom**

**doprinosu** doktorske disertacije, može reći da na teorijskoj razini istraživanje rezultira spoznajama o utjecaju kriza na nakladničko poslovanje, ali i o stanju u nakladničkim kućama tijekom kriza. Uvid u stanje u hrvatskom nakladništvu koji daje ova doktorska disertacija omogućuje daljnja promišljanja o potencijalnim adekvatnim odgovorima na krizna razdoblja s ciljem izbjegavanja istih i/ili sličnih situacija u budućnosti. Radnja ističe važnost primjene kriznog menadžmenta u nakladničkom poslovanju, budući da je istraživanje pokazalo da ga hrvatski nakladnici ne koriste. Iznimno je važno naglasiti da je istraživanje definiralo i dodatne, nove krizne situacije koje u početnom razdoblju osmišljavanja teme nisu bile predviđene, a koje su kao ključne probleme hrvatskog nakladništva u proteklih 30-ak godina istaknuli sami ispitanici. Time je uvelike zaokružen kontekst nakladničkog poslovanja u Hrvatskoj nakon njezina osamostaljenja.

## 2. TEORIJSKE SPOZNAJE O NAKLADNIŠTVU

Pregled literature u poglavlju o nakladništvu fokusiran je na temeljne koncepcije suvremenog nakladništva s ciljem uvoda u problematiku kriznih razdoblja. Naime, literatura koja se bavi modernim nakladništvom često ističe pitanje njegova utjecaja na demokratske vrijednosti i zdravo i pozitivno društvo, što krize mogu narušiti. Najrecentniji autori koji govore o fenomenu nakladništva, analiziraju njegov povijesni razvoj i tumače promjene su Angus Phillips, Michael Bhaskar, John B. Thompson, Tom Wilson i sl., a u obzir se moraju uzeti i klasici iz područja povijesti knjige poput Henry-Jean Martina. Djela poput *Inside Book Publishing*, *Book Wars*, *The History and power of writing* i slična daju temeljna uporišta za razumijevanje nakladništva kao kulturne i gospodarske djelatnosti. Kao zaključak o nakladničkom poslovanju općenito koji upućuje na konstantu rizičnost i svojevrsnu stalnu krizu može se navesti citat Nives Tomašević iz knjige *Kreativna industrija i nakladništvo*.

„Bilo kako bilo, objavljivanje je uvijek pothvat koji sa sobom nosi visok rizik. Onaj tko objavljuje knjigu ne može sa sigurnošću predvidjeti koliko će joj pozornosti posvetiti eventualni čitatelj, koliko će se knjiga zadržati na tržištu, koliko će privući pozornosti te kakva će joj biti dugoročna recepcija.“ (Tomašević, 2015)

Sljedeće teorijsko poglavlje usmjereno je na problematiku životnog ciklusa knjige. Cilj poglavlja je omogućiti bolje razumijevanje utjecaja kriza i otkriti koji su procesi ili elementi životnog ciklusa knjige najizloženiji krizama. Poglavlje predstavlja različite poglede na životni ciklus knjige, koji je ključan za razumijevanje cjelokupnog nakladničkog procesa. Autori čija su djela korištena za teorijski prikaz životnog ciklusa knjige su Robert Darnton (*What is the History of Books?*, 1982.), Michael Bhaskar (*The Content Machine*, 2013.), Thomas R. Adams i Nicolas Barker (*A new model for the Study of the Book*, 1993.), John B. Thompson (*Books in the digital age*, 2005.) i Tom Wilson (*Books on Screens*, 2017). Važna je spoznaja da se modeli mijenjaju tijekom vremena tako da primjena svakog pojedinog modela na današnje nakladništvo nije uvijek moguća.

Problematika kriza, njihova utjecaja na poslovanje tijekom i nakon kriznih razdoblja, primarno je pitanje ekonomske znanosti. Nakladničko poslovanje u svakom svom segmentu ima jednake ekonomske i financijske modele kao i druge ekonomske djelatnosti te je moguće primijeniti znanstvenu teoriju o krizama na krize u nakladništvu. Proučavajući literaturu koja se bavi krizom kao komunikacijskim i društvenim fenomenom, uočava se međusobni odnos dvaju pojmova: kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja. Uočena je i povezanost pojma

odnosa s javnošću te kriznog menadžmenta. Prema definicijama, zaključuje se da je krizni menadžment podskup odnosa s javnošću, gdje su taktike iste, ali rijetkost su slične strategije zbog različitosti ciljeva. Ključni znanstveni uvidi i promišljanja o krizama korišteni za potrebe doktorske disertacije temelje se na djelima Jonathana Bernsteina *Vodič za menadžere* (2020.), Damira Juga *Menadžment kriznog komuniciranja* (2017.) te Mire Radalja *Knjiga i nakladništvo u odnosima s javnošću* (2016.).

Posljednje teorijsko poglavlje propituje kako su krizna razdoblja u nakladništvu teorijski popraćena kroz recentnu inozemnu i domaću literaturu. Pregled literature bazira se na djelima *The Content Machine* Michaela Bhaskara, *Uvod u nakladništvo* Zorana Velagića, *Merchants of culture: The Publishing Business in the Twenty-First Century* Johna B. Thompsona, *Ogledi o nakladništvu* Srećka Jelušića, *Knjiga u fokusu* Nenada Bartolčića i drugih, *Publishing under COVID-19 in small book markets* Mihe Kovača i drugih autora, te na ostalim znanstvenim radovima koji govore o kriznim razdobljima nakladništva.

Teorijski zaključci te rezultati ponekih dostupnih znanstvenih istraživanja koji prate promatrana razdoblja unutar ove doktorske disertacije pomogli su pri osmišljavanju istraživanja. No kako je ranije spomenuto, nedostatak sličnih istraživanja s fokusom isključivo na nakladničku djelatnost, posebice u manjim zemljama poput Republike Hrvatske, otvorio je prostor za novo istraživanje o odnosu kriznih razdoblja i nakladničkog poslovanja.

## **2.1. NAKLADNIŠTVO: POJAM I KONTEKST**

U ovom je poglavlju dan pregled teorijskih tumačenja i definicija pojma *nakladništvo*, osvrt na povijesni razvoj nakladništva te suvremena promatranja i tumačenja nakladničkog poslovanja u sklopu globalnih tržišnih trendova. Pregled se temelji na analizi literature inozemnih i domaćih autora iz teorije nakladništva. Cilj je poglavlja dati širu sliku samog nakladništva i nakladničkog poslovanja da bi se pojasnile osnove na temelju kojih je u radnji razrađena sama tematika doktorske disertacije. Posebna je pozornost pridana današnjem utjecaju nakladništva na društvo. Kako bi se stvorila jasnija slika o suvremenom nakladničkom poslovanju, važno je istaknuti nekoliko činjenica iz njegova povijesnog razvoja, posebice uzimajući u obzir njegovu dvojaku funkciju: gospodarsku i kulturnu. Nakladništvo posluje i

prihodi kao i svaki drugi poslovni subjekt, ali kroz svoje poslovanje pridonosi očuvanju kulturnih baština i promiče pismenost.

Kada je riječ o općim aspektima nakladništva tematiziranim u literaturi, koji pritom mogu biti ugroženi u kriznim razdobljima, posebice se ističe sljedeće: važnost nakladništva za pluralizam mišljenja i demokraciju općenito; voljnost nakladnika da integriraju moderne tehnologije u svoje poslanje; utjecaj globalizacije i digitalizacije na nakladničku industriju; spremnost nakladnika da u ključna resorna ministarstva uključe svoja razmatranja te otvorenost prema drugim područjima djelovanja koji se mogu implicirati u nakladničko poslovanje. Možda ponajbolje osvrte na položaj nakladništva u modernim društvima daju autori koji važnost nakladničkog poslovanja s jedne, ali i važnost promicanja kulture čitanja s druge strane, povezuju s vitalnošću demokracije u suvremenim društvima. O nakladništvu i demokraciji pisao je Zoran Velagić u knjizi *Uvod u nakladništvo*. Prema njemu, nakladništvo je kulturna djelatnost, ali istodobno i informacijska djelatnost, kulturna industrija, ali i profitabilni biznis te pokretač razvoja novih tehnologija. Polivalentnost nakladništva ključni je razlikovni kriterij nakladništva u odnosu na srodne djelatnosti. Odnos nakladništva i društva donosi golemu odgovornost svim dionicima u nakladničkom procesu. Ključni kriteriji koje zastupaju Peter J. Lor i Johannes J. Britz, a smatraju ih se stupovima modernog informacijskog društva, jesu: „razvijenost informacijsko – komunikacijske tehnološke infrastrukture, razvijenost distribucijske mreže, dostupnost sadržaja te raspoloživost ljudskih potencijala. Velagić ističe da je ispunjavanje spomenutih kriterija uvjet nakladničkog poslovanja.“ (Velagić 2013, 4)

Razvoj društva iz industrijskog u moderno, informacijsko društvo, rezultiralo je i brojnim promjenama u samom nakladničkom poslovanju. Detaljan teorijski pregled literature o spomenutoj tematici nalazi se u radu „Društvo i nakladništvo – posredovanje knjige u prvim desetljećima 21. stoljeća“, Zorana Velagića. Autor ističe konstantni rast u proizvodnji knjige, odbacivanje hipoteze o smrti knjige te brojne projekte digitalizacije koji su doveli do razvoja globalne distribucije i prodaje. Nadalje, nakladništvo se uobičajeno smatra malom, ali važnom djelatnošću u sklopu velikih kulturnih industrija, koja je uvijek prihvaćala promjene i integrirala nove tehnologije. (Bhaskar i Phillips 2019, 1) Zbog te karakteristike nakladništvo često se naziva paradigmom kreativnih industrija.

*Povijest nakladništva povijest je uzastopnih valova visokih tehnologija i popratne organizacije znanja, rada i kapitala. U biti nakladništvo je pragmatičan slučaj – slučaj koji nudi neke od najstarijih i najtrajnijih primjera takvih organizacijskih oblika. (Maxwell 2019, 328)*

Zoran Velagić u knjizi *Uvod u nakladništvo* daje pregled povijesnog razvoja nakladništva. Određeni događaji uzeti su kao ključni u povijesnim prekretnicama, no također je navedeno da nema pojedinačnog događaja koji bi se mogao smatrati početkom povijesti nakladništva. U antičkoj Grčkoj kao i kasnije u Aleksandrijskoj knjižnici i rimskim knjižarama mogli su se kupovati prijepisi rukopisa. (Velagić 2013, 4) Jedan od važnijih primjera umnažanja tekstova prije izuma tiska je proizvodnja sveučilišnih udžbenika tzv. sustavom *pecia*, što je značilo prepisivanje udžbenika posuđivanjem ili naručivanjem. Primjer takvog sustava razvijen je na europskim sveučilištima krajem 13. stoljeća. (Velagić 2013, 4) Nakon Gutenbergova izuma tiskarskog stroja [...] “Tiskare su potisnule skriptorije, pri čemu je tijekom nekoliko desetljeća sustav proizvodnje unikatne knjige za jednog kupca zamijenjen sustavom usporedne proizvodnje većeg broja istovjetnih knjiga za različite kupce – stvoren je pojam naklada.” (Velagić 2013, 5) Spomenute promjene u nakladništvu, dovele su i do promjena u knjižarstvu jer postojeća prodaja više nije mogla pokriti povećane zahtjeve tržišta. Na tom tragu, pojavljuju se prvi tiskani katalogi te dolazi do razdvajanja i specijaliziranja djelatnosti tiskarstva, nakladništva i knjižarstva. Zbog spomenutih promjena dolazi i do prvih sajmova knjiga u Frankfurtu i Leipzigu u 16. stoljeću. (Velagić 2013, 6)

Prema Martynu Lyonsu, koji smatra da se nakladništvo kao specijalizirana profesija pojavilo tek u 19. stoljeću,

„[...] nakladnik je tada postao poduzetnik odgovoran za investicije i akvizicije, a da bi opstao na rastućem tržištu, morao je donositi niz poslovnih odluka. [...] Potpisivanje Bernske konvencije<sup>1</sup> 1886. godine, prvog međunarodnog ugovora o zaštiti autorskih prava, također svjedoči o profesionalizaciji i globalizaciji nakladništva, jer je investicije i autore trebalo zaštititi na međunarodnoj razini.“ (Velagić 2013, 7)

Tijekom 20. stoljeća, posebice tijekom njegove druge polovice, nakladništvo prerasta u industriju kakvom je danas poznajemo. Ivana Hebrang Grgić u knjizi *Kratka povijest knjižnica i nakladnika* navodi nekoliko primjera. Spominje kako nakon Drugog svjetskog rata dolazi do tzv. revolucije knjige gdje knjiga, ali i film, radio i novine, postaju glavnim izvorom informacija. Teza o revoluciji knjige pripada Robertu Escarpitu o kojoj je pisao u istoimenoj knjizi. Zahvaljujući knjizi, pisac se danas može obratiti cjelokupnom čovječanstvu. Tehnička

---

<sup>1</sup> Državni zavod za intelektualno vlasništvo. n.d. „Bernska konvencija 1886. neslužbeni prijevod.“ Pristupljeno: 24. srpnja 2020.

[http://www.dziv.hr/files/File/zakonodavstvo/medjunarodni/Bernska\\_konvencija.pdf](http://www.dziv.hr/files/File/zakonodavstvo/medjunarodni/Bernska_konvencija.pdf)

revolucija koja stvara knjigu i otkriva ju svijesti naroda usko je povezana s idejom širenja onoga što je zapisano. (Escarpit 1972, 25) Navedeno dovodi do promjena u području proizvodnje i distribucije knjiga. Pojavljuju se novi mediji i formati, a proizvodnja knjige raste dok joj cijena pada. Roman *Mr. Britling sees it through*, Herberta Georgea Wellsa, 1920.-ih godina prodan je u 350 000 primjeraka u razdoblju od oko godinu dana. Sa sličnim promjenama, sredinom 30-ih godina 20. stoljeća, započeo je i Allen Lane. Lane je primijetio rastući broj obrazovanih ljudi koji su bili spremni izdvojiti novac za kvalitetno štivo, u jeftinom izdanju. Lane se vodio modelom ekonomije pretiska. Jeftine, ali sadržajem i izgledom dobre knjige tiskane u golemim nakladama distribuirane kroz maloprodaju dovele su do toga da je sljedećih 20-ak godina Lane-ov „Penguin“ dominirao britanskim tržištem. Primjer Allena Lanea, ističe važnost poznavanja društvenih trendova, posebice demografije u nakladničkoj proizvodnji. (Velagić 2013, 39) Tijekom godina, značajan broj prodanih primjeraka vidljiv je i kod djela kao što su *Lolita* Vladimira Nabokova, *Ime ruže* Umberta Eca, *Sto godina samoće* G. G. Marqueza, *Harry Potter i odaja tajni* J. K. Rowling, gdje je objavljeno više od 50 milijuna primjeraka. (Hebrang – Grgić 2018, 153-155)

Povijest nakladništva može se promatrati i kroz rast i propadanje nakladničkih kuća kao i kroz velike oscilacije prodaje knjiga. Vezano uz situaciju u Hrvatskoj, Srećko Jelušić, komentirajući događaje u Republici Hrvatskoj nakon devedesetih godina, navodi sljedeće:

*Ako se vratimo situaciji u Hrvatskoj, više bi nas trebala zabrinjavati neorganiziranost od niskih naklada. Jer, nakladnici su se adaptirali na život s niskim nakladama, ali s postojećim stupnjem organiziranosti nije moguće očekivati da će te naklade povećati u budućnosti. Posljednji podaci pokazuju tendenciju takozvanog dugog repa. Prodaje se mnogo naslova, ali u malom broju primjeraka (Jelušić 2012, 166)*

Danas, kada se govori o nakladništvu, brojna pitanja još uvijek ostaju otvorena. Od precizne i točne definicije nakladništva, pojma *objavljivanje*, do toga tko je ključna osoba u nakladništvu, tj. u procesu objavljivanja knjige. Problemima u nakladničkom procesu bavi se primjerice Michael Bhaskar. Tko je ključna osoba u nakladničkom procesu – nakladnik ili urednik? Odgovora za Bhaskara nema. Pojam *nakladništvo* čudna je pojava koja objedinjuje brojne dionike i procese. Nakladnik prema Bhaskaru upravlja procesom od početka do kraja i objedinjuje sve aktivnosti u jednu s ciljem proizvodnje jedinstvenog dobra – knjige. (Bhaskar 2013, 13-14) Tumačenjem pojma *nakladništva* bavili su se i Michael Bhaskar i Angus Phillips koji smatraju da se nakladnici ne bave tek proizvodnjom knjiga, nego da omogućuju da knjige postanu dostupne javnosti (engl. *making books public*). Dakle, zadaća je nakladnika izdati

knjigu s određenom namjerom – za čitatelje. U tom smislu, nakladništvo treba promatrati ne kao jednu industriju nego kao skup nekoliko industrija koje se bave proizvodnjom, oglašavanjem i distribucijom nakladničkih proizvoda. (Bhaskar i Phillips 2019, 3-4) Suvremeno je nakladništvo globalizirano i digitalizirano. Putanja knjiga na globalnoj razini prati se kroz individualne naslove, strukture tržišta te medijsku pokrivenost. Većina knjiga koje su dostupne u nekoliko zemalja, bilo kao prijevodi ili originalna djela, prodane su od strane profesionalnih nakladnika koji promoviraju svoja djela kroz uhodane kanale. Strukture tradicionalnog tržišta se mijenjaju te uspjeh, padove i uopće optimalne naklade knjiga, nije moguće predvidjeti. Za razumijevanje mehanizama današnjih tržišta potrebno je pratiti kako promocije i širenje sadržaja funkcionira, stvarajući vidljivost na globalnoj razini. Iako je tržište polarizirano, na način da najveće nakladničke kuće dominiraju, postoji i dio malih i mikro nakladnika koji izlaze izvan granica vlastite zemlje. Ovaj primjer povezan je s digitalizacijom, posebice s proizvodnjom e-knjiga budući da takve knjige lakše prelaze nacionalne granice. (Steiner 2017) Kada Michael Bhaskar i Angus Phillips govore ne o jednoj, nego o skupu industrija koje čine današnje nakladništvo, ponajprije podrazumijevaju upravo opisane promjene.

Da bi se u takvom, digitaliziranom, globaliziranom i multi-industrijskom kompleksu lakše razumio položaj nakladnika, engleski je sociolog John B. Thompson u knjizi *Books in the digital age* razvio koncepciju nakladničkih područja, koju je u svojoj sljedećoj knjizi, *Merchants of culture*, primijenio na nakladničko područje komercijalne beletristike na engleskom jeziku. Postoje četiri razloga kako nakladnička područja pomažu u shvaćanju i analiziranju svijeta suvremenog nakladništva.

1. Nakladnička područja omogućuju shvaćanje da svijet nakladništva nije jedno jedinstveno područje. Riječ je o nizu područja s vlastitim karakteristikama. Primjeri područja su nakladničko područje profesionalnog nakladništva, područje visokoškolskog nakladništva, područje nakladništva školskih monografija i sl.
2. Ljudi uključeni u nakladničke procese, tvrtke i ostale organizacije nikad nisu izolirane, uvijek funkcioniraju unutar međusobne povezanosti snaga, natjecanja i kooperativnosti s drugim tvrtkama i organizacijama pa tako i teorija područja ukazuje da fokus treba usmjeriti na kompleksno područje međuočnosna i međuovisnosti, a ne, primjerice, na pojedine izolirane nakladnike ili nakladnička tržišta.



3. Thompson navodi da postoji pet resursa koje nakladnici angažiraju u većoj ili manjoj mjeri u pojedinim nakladničkim područjima: ekonomski kapital, ljudski kapital, društveni kapital, intelektualni kapital te simbolički kapital.
4. Svako nakladničko područje ima karakterističnu dinamiku poslovanja. Logika nakladničkog područja sastoji se od nekoliko faktora koji određuju uvjete unutar kojih pojedini dionici i organizacije mogu poslovati u području. (Thompson 2012, 20-27)

Koncepcija nakladničkih područja vrlo je važna u sklopu ove radnje, jer se krize mogu različito odraziti na različita područja. Primjerice, nakladničko područje školskih udžbenika, ako se promatra izolirano od drugih nakladničkih područja, nikada nije bilo ozbiljnije pogođeno kriznim razdobljima. Bez obzira na vrstu krize, školstvo i sustav obrazovanja je i dalje imao kontinuiran rad gdje se posljedice krize kroz proizvodnju udžbenika nisu osjetile. Nadalje, tijekom kriznih razdoblja, primjećuje se učestala kupovina i potreba za knjigama o samopomoći i savjetima kako lakše prebroditi krizna razdoblja.

U današnje vrijeme, sve češće se uz pojmove *knjiga* i *nakladništvo* veže i pojam  *kreativnih industrija*. O povezivanju pojma  *kreativne industrije* i nakladništva piše primjerice David Hesmondhalgh u djelu *The Cultural Industries*. Hesmondhalgh navodi da su središnje kulturne industrije one koje se primarno bave industrijskom proizvodnjom i cirkulacijom autorskog djela, gdje između ostaloga, navodi i nakladništvo. Ističe da su knjige pokazale veću otpornost u odnosu na neke druge medije kulturnih industrija pa čak i u uvjetima velikih tehnoloških promjena. Otpornost knjiga pokazala je koliko je teško predvidjeti učinke digitalnih mreža današnjice. (Hesmondhalgh 2019, 312-314) Problematika  *kreativne industrije* u Hrvatskoj tematizirana je u zborniku *Knjiga u fokusu*. Prema objavljenim analizama i zaključcima, vidljivo je da su  *kreativne industrije* koncept čiji se pojam povezuje s inovacijama, novim pothvatima i transferom znanja. Ovisno o geografskom položaju, pojam je različito definiran. U Sjedinjenim Američkim Državama, kreativnost je okrenuta prema potrošaču i tržištu, dok ga Europa promatra kroz tradiciju nacionalne kulture i kulturnog građanstva. No, bez obzira na razlike, u definicijama se nalaze i pojmovi  *knjiga* i  *izdavaštvo*. Kada je riječ o Republici Hrvatskoj, tu ne postoji pravni okvir kojim bi se definirale ili regulirale kreativne industrije, nego je većina djelatnosti koje spadaju pod taj okvir, regulirana raznim drugim propisima. Primjer je struktura kulturnih djelatnosti Ministarstva kulture Republike Hrvatske gdje se nalazi i knjiga i nakladništvo. (Bartolčić et al. 2013, 23-26)

Nakladništvo se često promatra i kao medijska industrija, o čemu primjerice u uvodu zbornika *Uvod u medije* piše Zrinjka Peruško. Peruško piše o promjenama masovnih medija od 19. stoljeća nadalje kada su se i dnevne novine, a prema njezinu mišljenju i knjige, razvile u masovne medije. Masovne medije podijelila je prema vrsti ili sektoru, gdje se između ostalih, pronalazi i knjiga. Smatra da „[...] svi mediji imaju zajedničke karakteristike čije varijacije tvore prepoznatljiv identitet pojedinog medija, no upozorava na povezanost termina medijske industrije i masovni mediji, koje ponekad nazivaju i kulturnim industrijama.“ (Peruško 2011, 20-24) Mihaela Majcen Marinić u istom zborniku navodi kako se knjiga danas promovira putem novih medija i da na taj način dolazi do dijela svoje publike. Ističe da je sve manji broj čitatelja knjiga koji se ne služe drugim, posebice elektronskim medijima za dobivanje informacija. Majcen Marinić također navodi spomenutu održivost knjige u obrazovnom procesu, čak i u trenucima krize.

*Razvoj novih tehnologija u biti potiče i razvija oblike promocije, ali i distribucije tradicionalnih medija kao što je knjiga. U Hrvatskoj knjiga kao medij možda gubi na važnosti, ali zadržava svoje mjesto u obrazovnom procesu, zatim kao zabava, ali i kao svojevrsni statusni simbol koji upućuje na određenu društvenu, odnosno čitateljsku elitu koja knjigu kupuje i čita te o njoj govori i piše u drugim, bržim i masovnijim medijima. (Marinić Majcen 2011, 64)*

Nakladnička djelatnost shvaća se i kao poseban poslovni pothvat važan za društvo u cjelini, jer se veliki značaj daje knjizi i znanju koji ostaju dijelom nacionalne povijesti i kulture. U središtu nakladničkog poslovanja je knjiga čiji sadržaj utječe na obrazovanje, zabavu, osobni razvoj i društvo u cjelini. Kako se mijenjaju društva, tako se, u skladu s načelom korporativne društvene odgovornosti, mijenjaju i nakladnici. Primjerice, nakladnička kuća „Pearson“ pristupa korporativnoj društvenoj odgovornosti tako da usklađuje svoje održive i komercijalne vizije. (Phillips 2019, 148) Angus Phillips navodi niz primjera kako nakladnici mogu pozitivno utjecati na društva u kojima djeluju. Phillips ističe kako je pitanje korporativne društvene odgovornosti ključno. Smatra da vjerodostojan nakladnik preuzima odgovornost za sadržaj koji objavljuje te se u tome razlikuje od onih koji žele biti samo posrednici u distribuciji sadržaja. Preciznije, objavljivanjem kvalitetnog sadržaja nakladnik ispunjava svoju temeljnu društvenu odgovornost, bez obzira na nakladničko područje. Phillips smatra da je nakladnik koji objavljuje sadržaj isključivo zbog profita, društveno neodgovoran. (Phillips 2019, 147)

O istoj temi pisali su i britanski autori Paul Richardson i Graham Taylor, koji su izdvojili „pet društvenih područja na koja nakladništvo kao djelatnosti izravno utječe“:

1. „Gospodarsko područje – jer je nakladništvo profitabilna djelatnost koja zapošljava obrazovane ljude posebnih vještina i izravno je uključeno u razvijanje novih tehnologija,
2. Obrazovno područje – jer se obrazovni sustavi većine svjetskih zemalja gotovo u cijelosti oslanjaju na udžbenike i ostale materijale koje proizvode nakladnici; u tom je smislu naglašena odgovornost proizvodnje stručno, obrazovno, pedagoški i jezično vrhunskih proizvoda,
3. Znanstveno područje – jer nakladništvo omogućuje pristup znanju i informacijama, njihovu razmjenu i distribuciju, daljnju proizvodnju i sl.,
4. Područje socijalizacije i slobodnog vremena – jer nakladništvo djeluje u akulturaciji i socijalizaciji djeteta (slikovnice) i ispunjava slobodno vrijeme odrasle osobe (beletristika, putni vodiči, hobistika i sl.) i
5. Kulturno područje, jer su zadaće nakladništva zadovoljavanje kulturnih potreba nekog društva u cjelini njegovih različitosti, izdavanje naslova koji kritički propituju društvo i otvaraju nove teme, koji grade korpus nacionalne kulture i nacionalnog identiteta.“  
(Velagić 2013, 7)

Završnim napomenama o korporativnoj društvenoj odgovornosti i sinergiji društva i nakladništva, kao i ranije navedenim stavovima o važnosti kako nakladničke djelatnosti tako i kulture čitanja za moderne demokracije, dostatno je istaknuta uloga koju nakladnici imaju u suvremenim društvima. Usto, nakladništvo je opisano kao fleksibilna i progresivna djelatnost koja je uvijek prihvaćala nove tehnologije i koja je, dapače, shvaćena kao paradigma kreativnih industrija. Taj je kontekst iznimno važan za temu ove disertacije, jer iz njega proizlazi da se narušavanje nakladničke djelatnosti prouzročeno krizama može odraziti na društvo općenito. Ta je spoznaja bila među temeljnim poticajima za istraživanja prezentirana u nastavku radnje, pri čemu je vrlo važno ustanoviti koji su segmenti nakladničkog poslovanja najizloženiji kriznih razdobljima. Segmenti kojima treba pridati pozornost razrađeni su, kroz nekoliko modela proizvodnje i distribucije nakladničkih proizvoda, u sljedećem poglavlju.

### 3. MODELI ŽIVOTNOG CIKLUSA KNJIGE

Poradi stjecanja uvida u proces nakladničke proizvodnje, a samim time i u faze proizvodnje i distribucije na koje krizna razdoblja mogu utjecati, ovo poglavlje donosi nekoliko modela životnog ciklusa knjige. Životni ciklus knjige obuhvaća slijed procesa ili dionika stjecanja rukopisa te proizvodnje i distribucije knjige, a različiti autori često navode i različite procese. Tako primjerice Robert Darnton svoj ciklus počinje s autorom, jer smatra da je autorska kreativnost početak života knjige, a Thomas R. Adams i Nicolas Barker s nakladnikom, jer smatraju da je tek nakladnička odluka da rukopis objavi početak njezina života. Oba će modela biti predstavljena u nastavku poglavlja.

Modeli daju odgovore zašto i kako nešto funkcionira na određeni način. U akademskom smislu, modele povezujemo s interpretacijom stvarnosti. Bez obzira jesu li stvari u fizičkom ili intelektualnom obliku, modeli pokazuju kako one funkcioniraju. Modeli mogu doći u mnogo oblika, veličina i stilova. Znanstvenici naglašavaju kako modeli nisu dio stvarnoga svijeta, nego ljudska konstrukcija koja pomaže boljem razumijevanju sustava stvarnog svijeta. Ukratko, svi modeli imaju svoje početne faze, sustave te izlaze očekivanih rezultata. Ključne karakteristike zajedničke razvoju bilo kojeg modela mogu se sumirati na nekoliko stavki: potrebno je napraviti pojednostavljene pretpostavke, identificirati početne uvjete te razumjeti raspon primjenjivosti modela. („What is a Model?“ n.d. Starting Point Teaching Geoscience. Pristupljeno: 27. veljače 2023.)

Kada je riječ o modelima u nakladništvu, moguće je razlikovati četiri vrste: modele usmjerene na medij (Adams i Barker, Darnton), modele usmjerene na nakladnika (Thompson), modele usmjerene na autora (Wilson) te modele usmjerene na sadržaj (Bhaskar). (Velagić 2020, 67) Početke promišljanja modela koji se mogu primijeniti na opstojanje knjige treba tražiti u *komunikacijskom krugu* koji je 1982. godine predstavio Robert Darnton i iz kojega će kasnije proizaći nekoliko novih modela. Analiza Darntonova komunikacijskog kruga dana je u potpoglavlju 3.1. *Darntonov komunikacijski krug*. Bibliografi Adams i Barker su kritizirali Darntonov krug te u središte svog modela stavljaju knjigu. Adams-Barkerov model sastoji se od pet faza: objavljivanje, proizvodnja, distribucija, recepcija i opstanak. Više o samom modelu navedeno je u potpoglavlju 3.2. *Model života knjige Adamsa i Barkera*. Modelom koji bi objasnio nakladništvo bavio se i Michael Bhaskar koji je u knjizi *The Content Machine*, modelima posvetio cijelo poglavlje. Pakiranje, filtriranje, modeliranje i pojačavanje daju prema

Bhaskaru objašnjenje funkcioniranja nakladništva. Detaljnija razrada Bhaskarovog viđenja dana je u potpoglavlju 3.3. *Bhaskarov model*. U knjizi *Books in the digital age* John B. Thompson govorio je i o životnom ciklusu knjige. Thompson ističe kako su nakladničke kuće podijeljene na radne jedinice koje imaju hijerarhijsku strukturu te su međusobno povezane kada je riječ o radnim zadacima. Smatra da životni ciklus knjige započinje u uredništvu, koje je odgovorno za stjecanje novog rukopisa te izgradnju i održavanje odnosa između stvaratelja sadržaja, dogovaranje ugovora između autora i drugih dionika kao i nadzor nad intelektualnim razvojem projekta. Kako bi detaljnije analizirao životni ciklus knjige, Thompson je predstavio tri koncepta: nakladnički krug, nakladnički lanac te nakladničko područje. (Thompson 2005, 16) Te su koncepcije detaljnije obrađene u potpoglavlju 3.4. *Thompsonov model*.

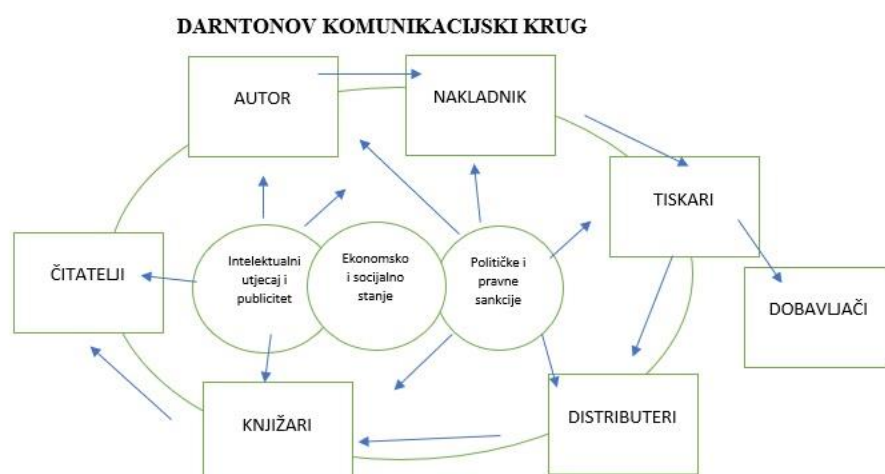
Kako je ranije spomenuto, postoje i modeli koji su usmjereni na autora. Primjer takvog modela daje Tom Wilson. Modeli koji se fokusiraju na autora nastali su zbog širenja prakse samostalnog objavljivanja knjiga putem digitalnih tehnologija. U ovakvim modelima, autor može objaviti knjigu samostalno, bez pomoći nakladnika i usto može samostalno odlučivati o distribuciji djela, stoga on postaje presudni dionik cjelovitog nakladničkog lanca. Wilsonov model prošao je brojne dorade, a posljednja verzija je iz 2017. godine. (Velagić 2020, 68) Model je detaljnije opisan u potpoglavlju 3.5. *Wilsonov model*.

### **3.1. DARNTONOV KOMUNIKACIJSKI KRUG**

Robert Darnton predstavio je model komunikacijskog kruga 1982. godine, u radu „What is the History of Books?“. (Darnton 1982) Struktura kruga je prilagođena povijesti knjige te podrazumijeva međudjelovanje vanjskog konteksta i procesa proizvodnje i distribucije knjige. Slabosti Darntonovog kruga su u tome što je fokusiran na ljude, a ne na samu knjigu. Glavni naglasak stavljen je na sudionike u procesu stvaranja knjige. *Komunikacijski krug* čini šest stavki – autor, nakladnik, tiskanje, distributeri, knjižari te čitatelji. Darnton je unutar kruga naveo intelektualne utjecaje i publicitet koji utječu na autora, nakladnika, knjižara te čitatelja. Ekonomsko i socijalno stanje nalazi se u sredini, dok političke i pravne sankcije utječu na autora, nakladnika, tiskare, dobavljače te knjižare. Sam *Komunikacijski kruga* prikazan je na Slici 1. Darntonov *Komunikacijski krug*.

Michael Bhaskar u knjizi *The Content Machine* spominje Darntonov *Komunikacijski krug* te ističe kako se on ne odnosi na nakladništvo već na knjigu, ali je postao standard za opisivanje funkcija u nakladništvu. Darntonov pristup je bio vrlo jednostavan; dati potpun pregled svih dionika i procesa kroz koje prolazi knjiga tijekom svog životnog ciklusa. U *komunikacijskom krugu* svaka stavka može se protumačiti kao funkcija koja utječe na život knjige. Nakladništvo je pozicionirano između autora i tiskanja i samo je jedna jednakovrijedna stavka života knjige. (Bhaskar 2013, 104-105) Upravo to je razlog da je Darntonov krug, iako ishodište mnogim promišljanjima vezanim uz nakladničke modele, neprimjeren za tumačenje i razumijevanje same nakladničke proizvodnje.

Slika 1. Darntonov *Komunikacijski krug* - preuzeto i prevedeno: Darnton, Robert. 1982. „What is the History of Books?“ *Daedalus* 111 (3):69



### 3.2. MODEL ŽIVOTA KNJIGE ADAMSA I BARKERA

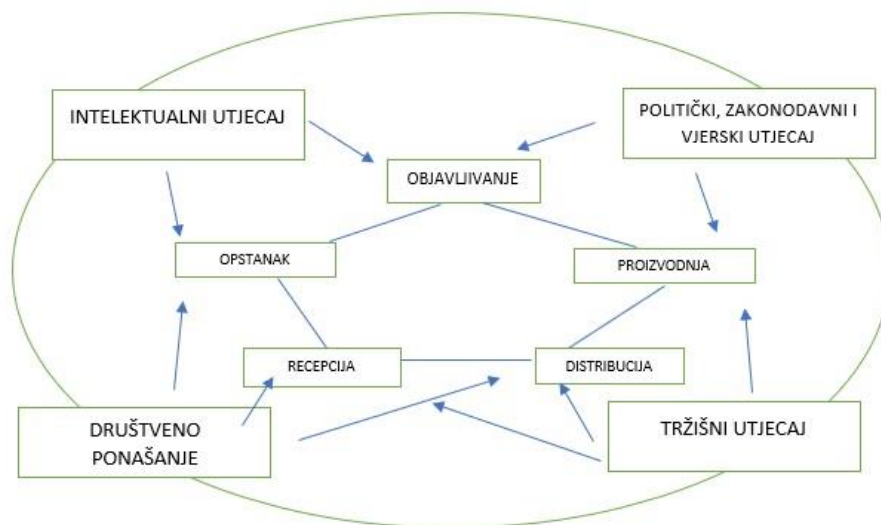
Dok se Darnton fokusirao na ljude, Thomas R. Adams i Nicolas Barker u fokus svog modela stavili su sam proizvod – knjigu. Model je fokusiran na pitanje društvenog utjecaja na knjigu, a ne na utjecaj knjige na društvo. (Gary, David. 2013. „Summary of Adams and Barker, "A New Model for the Study of the Book"" Wordpress. Objavljeno: 5. veljače 2013.)

Prema Thomasu R. Adamsu i Nicolasu Barkeru u životnom ciklusu knjige postoji 5 faza: objavljivanje, proizvodnja, distribucija, recepcija i opstanak. Navedeni procesi su u središtu

modela, a na njih utječu četiri vanjske okolnosti: intelektualne, društvene, političke i tržišne. (Adams i Barker 1993) „Da bi knjiga bila objavljena, nakladnik ju mora prihvatiti u plan proizvodnje, nakon čega slijede prve tri faze.“ Prema Zoranu Velagiću, na posljednje dvije faze veći utjecaj ima tržište nego sam nakladnik, ali one daju povratne informacije na temelju kojih nakladnik odlučuje hoće li ponovno izdavati knjigu ili je povući iz plana proizvodnje. Nadalje, Velagić smatra da je ovaj model instruktivan i zanimljiv jer smatra da život knjige započinje objavljivanjem, a ne stvaranjem autorskog rukopisa. Navodi da je zanimljivost i uvođenje opstanka u pet ključnih faza. (Velagić 2013, 52)

Slika 2. Adams-Barkerov model - preuzeto i prevedeno: Adams, Thomas R., i Nicolas Barker. 1996. „A potencie of life: books on society.“ London: The British Library

#### MODEL ŽIVOTA KNJIGE ADAMSA I BARKERA



#### 3.2.1. OBJAVLJIVANJE

Objavljivanje podrazumijeva početnu odluku o umnažanju rukopisa za distribuciju. Četiri dionika su uključena u proces objavljivanja, a to su autor, nakladnik, tiskar i distributer. Četiri navedena dionika imaju i četiri interesa koja se odnose na djelo: predstaviti rukopis u određenoj formi, komunikaciju tj. predstavljanje javnosti, profit te održavanje (preciznije –

osiguravanje preživljavanja djela kroz višestruka izdanja). Iako je najčešći oblik objavljivanja komercijalno nakladništvo kojem je cilj profit, mnoga djela nisu objavljena s ciljem zarade. (Adams i Barker 1993)

### **3.2.2. PROIZVODNJA**

Proizvodnja obuhvaća tehnička i ekonomska sredstva koja se koriste za proizvodnju knjige. Iako je tehnička strana tj. tehnologija kronološki prva jer je omogućila razvoj tiskarstva, ekonomska strana je ključna značajka kada se donosi odluka o tome hoće li se knjiga tiskati ili ne. (Adams i Barker 1993)

### **3.2.3. DISTRIBUCIJA**

Distribucija je dinamična faza. Adams i Barker u ovoj fazi navode četiri koraka: početnu silu, kretanje knjige, odredište i zamah. Najjednostavnije se treća faza modela životnog ciklusa knjige, distribucija, može definirati i kao kretanje knjiga s jednog mjesta na drugo putem kanala prodaje, kupovine, posudbe i slično. Postoje brojni financijski, logistički i pravni faktori koji su uključeni u cijeli proces. Distribucija je pod utjecajem zamaha – knjiga se kupuje da bi se čitala, ali i iz brojnih drugih razloga. Ponekad se čita kasnije, ljudi ju kupuju za potrebe posla, pomažu zajednici da dođe do informacija ili s knjigom samo uređuju prostor i „podižu“ si status. Distribucija je stoga više od jednostavnog kretanja knjige s jednog mjesta na drugo. (Adams i Barker 1993)

### **3.2.4. RECEPCIJA**

U pretposljednjoj fazi modela, Adams i Barker raspravljaju kako pratiti čitateljevu recepciju knjige, tj. njezin sadržaj. Podaci o recepciji mogu se dobiti iz malo direktnih dokaza, većina ih je indirektna. U direktne dokaze spada dokumentacija, popularnost, utjecaj i korištenje. Direktna dokumentacija uključuje javne i privatne reakcije na knjigu poput prikaza, objavljenih komentara, usmenih komentara i razgovora. Takva vrsta dokumentacije omogućuje povratnu informaciju samo od strane jedne osobe. Popularnost se može mjeriti kroz broj otisnutih izdanja, broj prijevoda i slično. Kada je riječ o utjecaju, pitanje je kakvi se sve utjecaji u društvu u odnosu na knjigu mogu pratiti. Autori smatraju da se kontrola nad knjigom gubi



nakon što je ista otisnuta. Knjiga može imati utjecaja na čitatelje i mnogo kasnije nakon pojave na tržištu, primjerice ako knjigu otkriju kasnije generacije. (Adams i Barker 1993)

### 3.2.5. OPSTANAK

Prema autorima, ova je faza ključna jer upućuje na važnost neke knjige. Sačuvani primjerak, pa čak i djelomični, dokaz je o opstanku knjige. Postoje i indirektni dokazi o opstanku kao što su popisi knjiga ili katalozi. „Postoje tri faze u životu „opstale“ knjige: prva je inicijalna uporaba koja slijedi nakon pozitivne recepcije, druga je faza odmora u kojoj nema intenzivnijeg korištenja, dok je treća faza ponovnog otkrića u kojoj knjiga postaje ponovno poželjna.“ U zadnjoj fazi životnog ciklusa knjige, opstanku, faza ponovnog otkrića je početak novog života knjige gdje nakladnik donosi odluku o ponovnom objavljivanju te se vraća na novi niz od pet procesa. (Velagić 2013, 2)

### 3.3. BHASKAROV MODEL

Nakladnički modeli koriste se da bi se objasnio slijed procesa. Nakladništvo nema modele koji prikazuju *od* čega se nešto sastoji, nego modele koji prikazuju poveznice između svih faza nakladničkog poslovanja. Nakladnički modeli predstavljaju pretpostavke temeljene na tumačenju stvarnosti, ali za razliku od akademskih modela, oni primarno upućuju na djelovanje. Michael Bhaskar smatra da je središnja točka korištenja modela usmjerena na inkluzivnost s obzirom na to da većina modela ima točno definirane granice pa su slijedom toga, takvi modeli otvoreni, kompleksni, sadrže unutarnje proturječnosti, suprotnosti i neusklađene elemente.

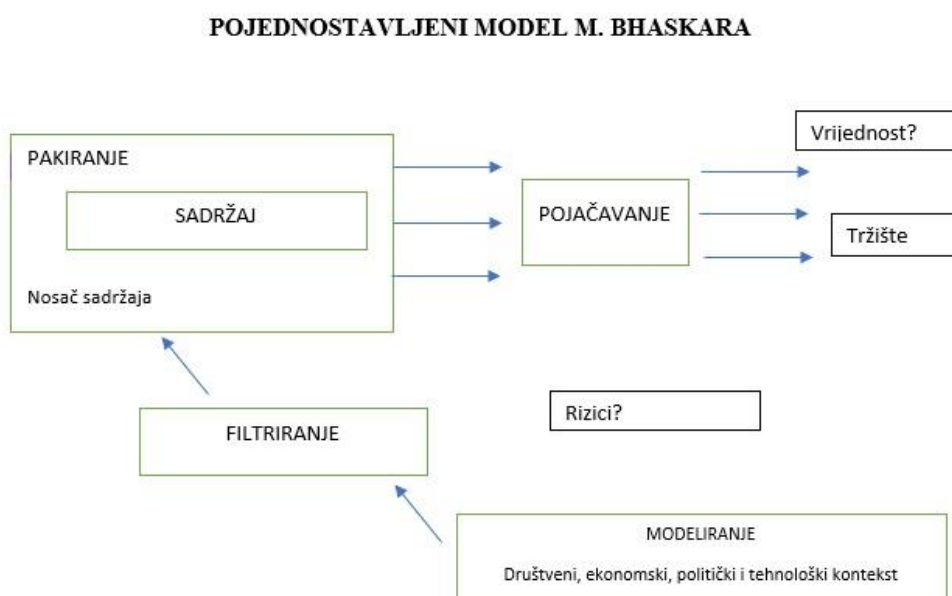
*Središnja točka korištenja modela ovdje je njihova inkluzivnost. Dok većina modela ima usko definirane granice, ovi modeli su otvoreni, složeni, sadrže unutarnje proturječnosti, suprotnosti i naizgled, nepomirljive elemente. Oni su dijelom svjesno konstruirani, dijelom su pod nesvjesnim utjecajem, na mikro i makro razinama. Oni obuhvaćaju mnoge dijelove, u rasponu od oblika hijerarhije društva ili tvrtke do dizajna knjige. Dakle, dok je poslovni model obično eksplicitno naveden i usko definiran, modeli objavljivanja često su uglavnom sakriveni ili samo djelomično razumljivi onima koji ih koriste. (Bhaskar 2013, 135)*

Bhaskar ističe kako njegovu teoriju i skicu modela ne treba gledati deterministički. Smatra da se model mora sagledati kroz vezu s društvom:

*Teorija nakladništva i koncept o tome kako se nakladništvo odnosi prema društvenim pitanjima krajnje su bitni za opis odnosa konteksta i teksta. Teoriji književnosti potrebna je teorija nakladništva. (Bhaskar 2013, 136)*

Sumirajući Bhaskarov model, Velagić iznosi da se on odnosi na razvoj i upravljanje sadržajem te da ima četiri ključna pojma: pakiranje, modeliranje, filtriranje i pojačavanje (engl. *framing, modeling, filtering, amplifying*). Dakle, sadržaj treba upakirati i pripremiti ga za distribuciju, a modeliranje je u izravnoj vezi s društvom kojemu je sadržaj namijenjen. Prije samog pakiranja, sadržaj se filtrira, točnije, odabire se sadržaj koji je prikladan za pakiranje prema određenom modelu, dok način na koji ga se upakira rezultira njegovim pojačavanjem. Ono što karakterizira ovaj model, prema Velagiću, je da u njemu nema slijeda. Sva četiri procesa su međuvjetovana i realiziraju se istovremeno – time je naglasak na sadržaju, što je suprotno tradicionalnom nakladničkom lancu, predstavljenom od strane Darntona ili Thompsona. (Velagić 2020, 70-71)

Slika 3. Pojednostavljeni model M. Bhaskara preuzeto: Velagić, Zoran. 2020. *Uvod u nakladništvo: drugo, prerađeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Sveučilišna naklada, 71



### 3.4. THOMPSONOV MODEL

John B. Thompson smatra da knjiga svoj život započinje s autorom. Analizu životnog ciklusa knjige Thompson daje kroz tri koncepta: nakladnički krug, nakladnički lanac te nakladničko područje. Nakladnički krug odnosi se na faze kroz koje prolazi sama knjiga – na njezin životni ciklus. Nakladnički lanac odnosi se na slijed procesa stjecanja, proizvodnje, marketinga, distribucije i prodaje knjiga. Nakladničko područje je strukturirani prostor pozicija u kojem različiti nakladnici, agenti i druge organizacije posluju. Nakladnička područja koje Thompson analizira jesu akademsko nakladništvo i školsko nakladništvo. Detaljniji prikaz nakladničkih područja dan je u potpoglavlju 2.1. *Nakladništvo: pojam i kontekst*, a u nastavku su pojašnjene koncepcije nakladničkog kruga i nakladničkog lanca.

#### 3.4.1. NAKLADNIČKI KRUG

Nakladnički krug definira faze kroz koje knjiga prolazi u životnom ciklusu. Svaka faza uključuje aktivnosti koje provode pojedinci uključeni u nakladnički proces. Neke faze zahtijevaju odluke koje su direktno povezane s financiranjem proizvodnje. Faze imaju dosljedne strukture te su dio procesa rada, gdje pojedine aktivnosti prate jedna drugu. Financijske odluke povezane s ovim fazama imaju različite stupnjeve rizika i neizvjesnosti te su najizraženije u početnim fazama, dok stupnjevi rizika i neizvjesnosti opadaju kako se knjiga kreće kroz nakladnički krug. (Thompson 2005, 16)

U tradicionalnom nakladničkom krugu postoje četiri glavne faze koje se odnose na donošenje financijskih odluka:

1. Prva faza – donošenje odluke o prihvaćanju rukopisa,
2. Druga faza – donošenje odluke o početnim cijenama knjige,
3. Treća faza – donošenje odluke o ponovljenom izdanju knjige,
4. Četvrta faza – donošenje odluke o povlačenju knjige iz tiska.

U prvoj fazi nakladnik donosi odluku o prihvaćanju rukopisa. Ta odluka smatra se najvažnijom odlukom u cijelom nakladničkom krugu te donosi visok stupanj nesigurnosti i rizika. Osim što urednik mora sagledati sve rizike, razmotriti financijska ulaganja i troškove, mora odlučiti koliku će naknadu ponuditi autoru. S obzirom na navedeno, u ovoj fazi mnogi

nakladnici nalaze se u situaciji nazvanoj *frog model*<sup>2</sup>. Ta metafora primjenjiva je i u nakladničkom poslovanju budući da objedinjuje dvije česte činjenice o nakladništvu, a to su da većina knjiga nema dobru prodaju te da su u manjini knjige koje prođu zapaženo kod čitatelja.

U drugoj fazi nakladničkog kruga donose se važne financijske odluke gdje se određuju početna cijena i broj tiskanih primjeraka. Ova faza donosi određenu nesigurnost. Odluka vezana uz cijenu knjige donosi se na temelju percepcije maksimalne cijene koja se može ponuditi na tržištu knjige i na temelju očekivanja vjerojatne prodaje po različitim cijenama. Kako bi odredili početnu cijenu i broj tiskanih primjeraka, nakladnici koriste formulu koja se bazira na do tada stvorenom iskustvu nakladničke tvrtke.

Treća faza predstavlja situaciju gdje su sve zalihe tiskane knjige prodane te je potrebno donijeti odluku hoće li se tiskati ponovljeno ili prerađeno, primjerice jeftinije izdanje. Treća faza donosi nešto manji rizik od prethodnih, budući da nakladnik zna kako se knjiga ponašala na tržištu tijekom prodaje. Neke knjige mogu imati veliku prodaju u prvim mjesecima pojavljivanja na tržištu i njihova pojava može biti iznimno medijski popraćena. No, takva prodaja u jednom trenutku naglo se prekida te knjiga gubi popularnost. Neoprezno donošenje odluka o ponovljenom izdanju knjige može dovesti nakladnika do toga da izgubi profit koji je stekao prvim izdanjem knjige. Drugi potencijalni problem mogu biti knjižari i dobavljači budući da nakladnici većinu knjiga prodaju preko njih (u manjim količinama direktno čitateljima). Knjižari i dobavljači kupuju knjige izravno od nakladnika na temelju načela *prodaj ili vrati*. Primjerice, knjižara može naručiti određenu količinu knjiga koje, ako ne proda u određenom periodu, može vratiti nakladniku bez ikakvih troškova. Povrat knjige pod takvim uvjetima nakladnicima stvara velike probleme i zbog skladištenja knjiga te jer predstavlja financijske gubitke.

U četvrtoj fazi nakladnik donosi odluku o povlačenju knjige iz tiska. Ova faza postaje aktualna u trenutku kada je prodaja knjige drastično pala ili kada su svi primjerci tiskane knjige prodani nakon dužeg vremena. Donošenjem odluke o povlačenju knjige iz tiska, nakladnik vraća prava autoru. No u ovom dijelu životnog ciklusa knjige, digitalna tehnologija ima značajan utjecaj, jer se knjiga može objaviti kao elektroničko izdanje, a rizik pri donošenju takve odluke je minimalan. (Thompson 2005, 16-19)

---

<sup>2</sup> Frog model (model žabe) – mnogo jajašaca koja će se izleći i nadati se da će većina preživjeti te da će od punoglavaca nastati žabe. Pristup koji se spominje i u glazbenoj i filmskoj industriji.

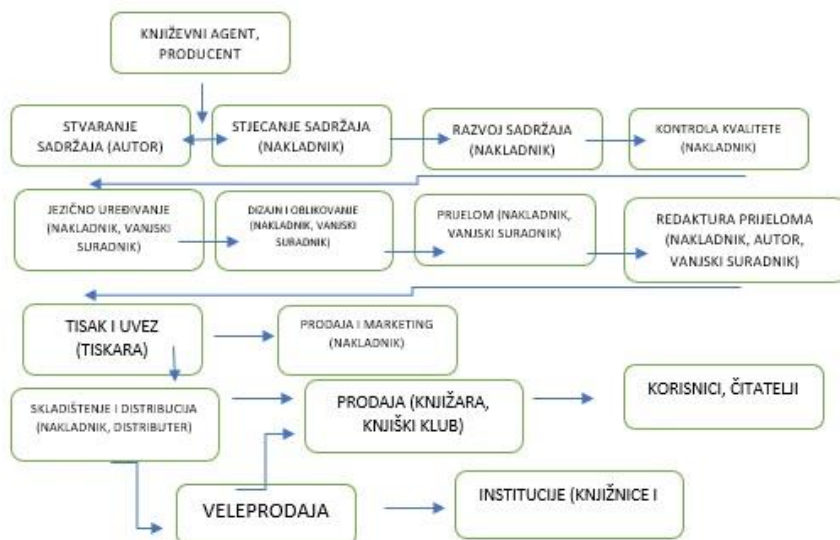
Jedna od važnih značajki nakladničkog kruga je njegovo trajanje, jer često traje dugo, katkad i nekoliko godina. Dugotrajnost kruga ima bitne posljedice za nakladničku tvrtku. Prvenstveno, utječe na investicije koje zahtijevaju plaćanje unaprijed, kao što je primjerice plaćanje akontacije, a nakladnička tvrtka ne može u kratkom vremenskom roku navedene iznose vratiti. Rizik od takvih investicija manje nakladničke kuće katkada ne mogu pokriti budući da se neke knjige nikada ne objave i/ili se od prodaje ne zaradi dovoljno da se pokriju troškovi plaćanja unaprijed. Druga posljedica dugog trajanja nakladničkog kruga je poslovanje u kojem nakladnici nemaju brze i vjerodostojne povratne informacije o tome donose li dobre odluke u ranijim fazama kruga. (Thompson 2005, 19-20)

### **3.4.2. NAKLADNIČKI LANAC**

Nakladnički lanac opisan je kao mreža dionika i aktivnosti koje su uključene u objavljivanje, prodaju i distribuciju knjiga. Lanac predstavlja slijed neovisnih, ali međusobno povezanih dionika koje se nalaze na specifičnim točkama u lancu te svaki od njih obavlja određeni zadatak ili funkciju. Zadaci ili funkcije odnose se na stvaranje i razvoj sadržaja, kontrolu kvalitete, dizajn knjige, tisak, uvez, skladištenje, prodaju, marketing, distribuciju i ostalo. Većinu spomenutih funkcija obavlja nakladnik, dok ostale preuzimaju vanjski dionici, primjerice tisak. Prednosti vanjskih dionika jesu smanjenje općih troškova te povećanje fleksibilnosti nakladnika, ali paralelno s time to dovodi do smanjenja koordinacije i kontrole nakladnika. Kako navodi Thompson, u nakladničkom lancu mogu se razaznati dvije dimenzije: lanac opskrbe sadržajima i lanac dodavanja vrijednosti. (Thompson 2005, 20)

Slika 4. Thompsonov nakladnički lanac: preuzeto: Velagić, Zoran. 2020. *Uvod u nakladništvo: drugo, prerađeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Sveučilišna naklada, 107

#### THOMPSONOV NAKLADNIČKI LANAC



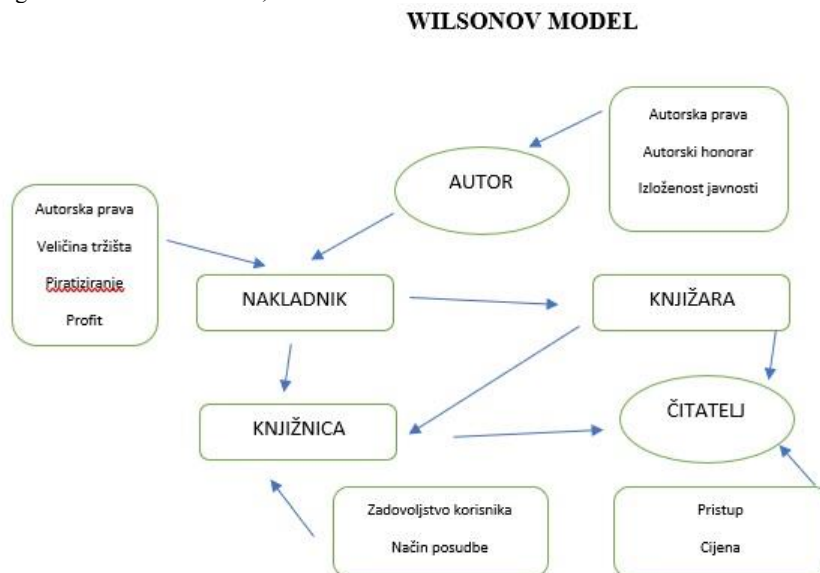
U lancu opskrbe sadržajima postoji slijed dionika u proizvodnji knjige (autori, agenti, nakladnici, tiskari, distributeri, prodavatelji, kupci), dok se u lancu dodavanja vrijednosti navodi: „[...] stvaranje, stjecanje, razvoj sadržaja, grafičko oblikovanje, redaktura, tisak, prodaja, marketing, skladištenje i sl. Svaki dionik obavlja svoju zadaću u cilju dodavanja vrijednosti proizvodu. Na kraju lanca nije sadržaj kojeg je stvorio autor, već sadržaj obogaćen nizom radnji i interakcijom sudionika.“ (Velagić 2020, 108)

### 3.5. WILSONOV MODEL

Naposljetku, važno je istaknuti model usmjeren na autore koji je proizašao iz istraživanja tržišta e-knjiga. Sveučilište Gothenburg i Sveučilište Boras proveli su istraživanje koje je za cilj imalo istražiti i pratiti e-knjige u ranim razvojnim fazama, od 2012. do 2016. godine. Analiziran je utjecaj e-knjiga na nakladništvo, te distribucija i korištenje e-knjiga u Švedskoj. Jedan od rezultata tog istraživanja je i model koji je osmislio Tom Wilson (*Slika 5. Wilsonov model*). Model prikazuje odnose između glavnih dionika kao što su autor i čitatelj, ali i nudi nove alternativne smjerove na koje je utjecala pojava e-knjige. (Bergstorm et al. 2017) Isprekidane linije prikazuju mogućnosti otvorene e-knjigom. Modelom se ukazuje da autor ne mora (ali

može) objaviti rukopis kod nakladnika, a djelo u obliku e-knjige može sam promovirati te izravno komunicirati s čitateljima, knjižarama i knjižnicama. (Velagić 2020, 68)

Slika 5. Wilsonov model: preuzeto: Velagić, Zoran. 2020. *Uvod u nakladništvo: drugo, prerađeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Sveučilišna naklada, 69



Sumirajući poglavlje, može se reći da se životni ciklus knjige definira kao njezino postojanje od trenutka prihvaćanja knjige u nakladnički plan proizvodnje do prestanka njezina intenzivnijeg korištenja. (Velagić 2013, 52) Kako bi se shvatio životni ciklus knjige, objašnjeni su dijelovi navedenog ciklusa, jer je isti ključan za izradu učinkovitog nakladničkog plana proizvodnje. Nadalje, određeni dijelovi promatranih modela (kao što su primjerice; distribucija, proizvodnja i knjižare) značajno se ističu kao dijelovi koji su prvi na udaru u kriznim razdobljima, kada općenito pada kupovna moć stanovništva. Detaljnijim prikazom modela životnog ciklusa knjige, tijekom istraživanja jednostavnije je bilo prikazati kako hrvatski nakladnici upravljaju poslovanjem u krizi te zašto je važno promišljati krizni menadžment u nakladničkom poslovanju.

## 4. UPRAVLJANJE U NAKLADNIŠTVU TIJEKOM KRIZNIH RAZDOBLJA

Analiza i primjena kriznog menadžmenta moguća je u svakom, pa slijedom toga i u nakladničkom poslovanju. Kod definiranja pojma *kriznog menadžmenta* prvenstveno se oslanja na definiciju pojma kriza. Jonathan L. Bernstein, američki ekonomist i stručnjak za krizni menadžment, definirajući krizu navodi: „Krizna je bilo kakva situacija koja ugrožava ili bi mogla ugroziti sigurnost ljudi ili imovine, ozbiljno prekinuti poslovanje, naštetiti ugledu i/ili negativno utjecati na vrijednost dionice". (Bernstein 2020, 2)

### 4.1. KRIZNI MENADŽMENT

Proučavajući literaturu koja se bavi krizom kao komunikacijskim i društvenim fenomenom, primjećuje se međuodnos dvaju pojmova: *kriznog menadžmenta* i *kriznog komuniciranja*. Krizni menadžment obrađen je u ovom, a krizno komuniciranje u potpoglavlju 4.2. *Odnosi s javnošću i krizno komuniciranje u nakladništvu*.

Ne postoji općeprihvaćena definicija kriznog menadžmenta, ali iz literature s ekonomskog područja koja se bavi kriznim menadžmentom zaključuje se da je krizni menadžment umjetnost sprječavanja gubitaka kada je to moguće i minimiziranja gubitaka kada ih nije moguće spriječiti. (Bernstein 2020, 1) Taj dio menadžmenta ne može se smatrati znanost, ali ga se može implicirati u svaki oblik društva pa tako i u nakladničko poslovanje. Svrha kriznog menadžmenta je da očuva sve što je postignuto putem promocije, marketinga, distribucije i kontrole kvalitete. Unutar pojma krizni menadžment razlikuje se nekoliko aktivnosti, primjerice: „sprječavanje krize, krizno planiranje, obuka za krizu, odgovaranje na krizu, oporavak od krize.“ (Bernstein 2020, 11) U literaturi se često pojam odnosa s javnošću povezuje s kriznim menadžmentom. U idućem potpoglavlju detaljnije će se obraditi odnosi s javnošću, ali kao što definicije ta dva pojma pokazuju, krizni je menadžment podskup odnosa s javnošću. Krizni menadžment i odnosi s javnošću imaju neke iste taktike, ali rijetko imaju iste strategije budući da su usmjereni prema različitim ciljevima.

Jonathan Bernstein u knjizi *Vodič za menadžere: Krizni menadžment* daje temeljiti prikaz vrsta kriza, navodi kako se koja može prepoznati, ali i implicirati u vlastito poslovanje. Primjena u poslovanje podrazumijeva mogućnost previđanja krize i pripremanja za nju.



„Troškovi sprječavanja krize uvijek su tek sćušan dio gubitaka koji proizađu iz kriza za koje nije bilo adekvatne pripreme. [...] Baš kao što je najbolji način za upravljanje krizom spriječiti je, tako je i najbolji način za sprječavanje kriza predvidjeti je i unaprijed ispraviti njezine moguće uzorke.“ (Bernstein 2020, 12)

<b>VRSTE KRIZE</b>	<b>DEFINICIJA</b>	<b>PRIMJERI</b>
<b>Prikradajuće krize</b>	„nadolaze kao niz događaja koje donositelji odluka ne prepoznaju kao dio obrasca“	nedostatna priprema za djelomičan ili potpun prekid poslovanja, nedostatna dvosmjerna komunikacija sa svim sudionicima
<b>Sporogoruće krize</b>	„dolaze s nekim prethodnim upozorenjem, no situacija još nije prouzročila stvarnu štetu“	aktivizam na internetu, ugled kompanije, potezi lokalne/državne vlasti koje negativno utječu na poslovanje, nagle promjene uprave, pogrešno interpretiranje marketinških poteza
<b>Nagle krize</b>	„šteta se već dogodila i bit će još i veća što je više vremena potrebno za reagiranje“	prirodne katastrofe, gubitak radnog mjesta/prekid rada

Tablica 1. Vrste i definicije krize (Bernstein 2020, 2-3)

Damir Jugo, docent s Fakulteta političkih znanosti, u knjizi *Menadžment kriznog komuniciranja* ističe kategorizaciju uzoraka kriza prema Ottu Lerbingeru. Otto Lerbinger, američki profesor emeritus, specijalizirao se za korporativne javne poslove i primjenu društvenih znanosti u upravljanju i komunikaciji. „Uzorke kriza kategorizirao je u osam tipova kriznih situacija: prirodne krize, tehnološke krize, konfrontacijske krize, malevolencija, iskrivljene vrijednosti uprave, prijevare, nepravilnosti u radu uprave te gospodarske i poslovne krize.“ (Jugo 2017, 58) Bernsteinove i Lerbingerove tipologije primijenjene na nakladničke krize analizirane u ovom radu daju sljedeću tablicu.

<b>KRIZA:</b>	<b>VRSTA KRIZE:</b>	<b>TIP KRIZNE SITUACIJE:</b>
Disrupcija u nakladništvu	prikradajuća kriza	gospodarska i poslovna kriza
Ekonomska kriza	sporogoruća kriza	gospodarska i poslovna kriza
COVID-19 kriza	sporogoruća kriza	prirodna kriza

Tablica 2. Vrste kriza i tipovi kriznih situacija (Bernstein 2020)

Disrupcija u nakladništvu pripada prikradajućoj krizi jer je kriza devedesetih godina nadolazila kao niz događaja koje donositelji odluka nisu prepoznali kao dio obrasca. Nadalje, ekonomska kriza i COVID-19 kriza pripadaju sporogorućim krizama budući da su dolazile s nekim prethodnim upozorenjem, ali situacija tada još nije prouzrokovala stvarnu štetu. Kada se

promatraju tipovi kriznih situacija, razvidno je da disrupcija u nakladništvu, te ekonomska kriza pripadaju gospodarskoj i poslovnoj krizi. COVID-19 kriza, prema tipu krizne situacije, pripada prirodnoj krizi.

*„Gospodarske i poslovne krize podrazumijevanju nestanak ili propast mnogobrojnih malih organizacija iz informatičke tehnologije krajem devedesetih godina, koje pokazuju kako na organizacije mogu utjecati gospodarska kretanja.“ (Jugo 2017, 58)*

Krizne situacije, poput gospodarske i poslovne krize, te prirodne krize, spadaju u kategoriju kriza nastalih u vanjskom okružju organizacije. Jugo ističe podjelu vanjskog okruženja, prema Williamu Crandallu, Johnu A. Parnellu i Johnu E. Spillanu, američkim profesorima koji se bave kriznim menadžmentom i poslovanjem. Crandall, Parnell i Spillan vanjsko okruženje dijele na političko-pravne čimbenike, ekonomske čimbenike, socijalne čimbenike te tehnološke čimbenike. (Jugo 2017, 59-60) Disrupcija u nakladništvu 1990-ih godina pripada u krizu izazvanu političko-pravnim čimbenicima, ekonomska kriza 2008. godine pripada u krizu izazvanu ekonomskim čimbenicima, ali COVID-19 kriza se, unutar ove podjele, ne može dodati u nijedan predviđeni segment.

Unutar svakog poslovanja svaki zaposlenik ima svoju ulogu u kriznom menadžmentu jer svaki zaposlenik predstavlja organizaciju na određenoj razini. Kako bi se kriza spriječila, najbolje ju je predvidjeti. To je najteži dio posla. Troškovno najučinkovitiji način za predviđanje vrsta kriza je provođenje revizije ranjivosti.

*Revizija ranjivosti je multidisciplinarna analiza rizika radi utvrđivanja postojećih i potencijalnih područja operativnih i komunikacijskih slabosti i snaga te radi definiranja potencijalnih rješenja, jer slabosti, ako se ne isprave, mogu dovesti do hitnih situacija ili kriza različite veličine. Revizija se provodi ne samo da bi pripremila klijente za potencijalne krize, već i da bi oni postali otporni na krizu. (Bernstein 2020, 13)*

Istraživanje provedeno u ovom radu pokazalo je da većina ispitanika u svojim nakladničkim tvrtkama ne provode revizije ranjivosti. Nakladnici koji su u manjini, a provode reviziju ranjivosti, istaknuli su da analiziraju problematična razdoblja u svojim poslovanjima te na temelju pogrešaka iz prošlosti, pokušavaju izbjeći slične situacije u budućnosti.

Uz navedene, literatura navodi i druge različite kategorizacije kriza, a najjednostavnije i najpraktičnije ih je podijeliti u namjerno i nenamjerno izazvane krize. Klasifikacija u nenamjerno izazvane krize najbolje odgovara potrebama i istraživanju unutar ove doktorske disertacije, budući da obuhvaća i pojam *epidemije* pa se tako posljednja promatrana kriza, uzrokovana pandemijom COVID-19 virusa, može klasificirati kao „nenamjerno izazvana

kriza“. Također, u nenamjerno izazvane krize, prema ovoj klasifikaciji, može se uključiti i ekonomska kriza i disrupcija u nakladništvu kao „padovi u gospodarstvu“.

„[...] organizacije koje djeluju u gotovo svim državama svijeta ugrožene su u krizama koje uzrokuju padovi u gospodarstvu. [...] Smanjivanje broja zaposlenika ili zatvaranje pogona i poslovnica samo su neke od posljedica negativnih trendova u gospodarstvu.“ (Jugo 2017, 74-75)

Nenamjerno izazvane krize grupiraju se u pet kategorija: prirodne katastrofe, epidemije, nepredvidive tehničke okolnosti, greške na proizvodima te padovi u gospodarstvu. Ovu kategorizaciju iznijeli su Ulmer, Seeger i Sellnow u djelu *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*, a njihovu kategorizaciju prenosi Jugo u knjizi *Menadžment kriznog komuniciranja*. (Jugo 2017, 73-75)

Dio kriznog menadžmenta je i *krizno komuniciranje*. Bernstein iznosi pet pravila krizne komunikacije prema kojima odgovaranje na krizu treba biti brzo, suosjećajno, iskreno, informativno i interaktivno budući da se kriza organizacije ne događa samo organizaciji već i svim njezinim dionicima. (Bernstein 2020, 49-50) U tom segmentu krizni menadžment postaje dijelom odnosa s javnošću.

## 4.2. ODNOSI S JAVNOŠĆU I KRIZNO KOMUNICIRANJE U NAKLADNIŠTVU

Odnosi s javnošću dio su poslovanja u svakoj tvrtki pa tako i u nakladničkoj. Pojam *odnosi s javnošću* odnosi se na komunikacijsku aktivnost koja je na engleskom govornom području nazvana *public relations*, a često se rabi kratica PR. U počecima je pojam bio vezan za Sjedinjene Američke Države, no uporaba se vremenom proširila diljem svijeta. Važno je napomenuti da se naziv i položaj odnosa s javnošću razlikuje od organizacije do organizacije. (Radalj 2016, 12)

Ukratko, odnosi s javnošću mogu se definirati kao:

„[...] komunikacijski oblik koji, ako je pažljivo planiran i proveden, osigurava dugoročne ciljeve stvaranja pozitivnog imidža koji se kreira na temelju dugoročno planski usmjerenih dobrih odnosa s različitim grupama javnosti: potrošačima, zaposlenicima, dobavljačima, vlasnicima dionica, vladom i drugim formalnim i neformalnim grupama u društvu.“ (Kesić 2003, 436)

U svijetu je potreba za tom profesijom u današnje vrijeme itekako prepoznata, no odnosima s javnošću pridaje se važnost tek onda kad se organizacije suoče s kriznom

situacijom, što je najčešće prekasno. Istraživanje za potrebe ove doktorske disertacije pokazalo je da hrvatski nakladnici nemaju zaposlene ljude koji se bave odnosima s javnošću te da pripremljenost hrvatskih nakladničkih kuća u smislu korištenja mogućnosti odnosa s javnošću, nije primjenjiva.

Prema mnogim autorima koji se bave povijesnim razvojem odnosa s javnošću, isti se pojavljuju u Njemačkoj tijekom pedesetih godina prošlog stoljeća, a 1958. godine osnovano je njemačko udruženje za odnose s javnošću. Primjeri planiranog pozitivnog utjecaja na javno mnijenje, naravno, nalaze se i ranije.

*Krupp, koji je 1893. prvi osnovao ured za tisak u nekoj njemačkoj tvrtki, izveo je 1851. godine možda prvi PR "trik" kada je za Veliku izložbu u Londonu transportirao komad čelika teškog dvije tone, što mu je donijelo znatan publicitet i priznanje širom svijeta. (Radalj 2016, 29)*

Tijekom Prvog i Drugog svjetskog rata britanska Vlada poduzimala je propagandne napore preko Ministarstava, koristeći moć i važnost medija. Velika Britanija 1948. osniva Institut za odnose s javnošću.

Službeno, 1964. godina se uzima kao početak razvoja odnosa s javnošću u Hrvatskoj jer je tada otvoreno prvo radno mjesto menadžera za odnose s javnošću u Zagrebu. Godine 1994. utemeljeno je Hrvatsko društvo za odnose s javnošću. (Radalj 2016, 30-31)

*„Trend razvoja hrvatskog tržišta odnosa s javnošću pokazuje sve veću svjesnost menadžera o važnosti odnosa s javnošću i strateškog pristupa komunikacijama. Ipak, praksa pokazuje kako se u kriznim situacijama slabo snalaze i oni s više iskustva [...].“ (Jugo 2017, 17)*

Prema hrvatskom nakladniku i piscu Miri Radalju,

*„Specifičnost odnosa sa javnošću u nakladništvu prvotno proizlazi iz dviju ključnih razlika: prva je što je u središtu ove djelatnosti knjiga koja ima čitav niz svojih specifičnosti u odnosu na bilo koji drugi proizvod, a druga što je riječ o donekle različitim javnostima u odnosu na sve ostale djelatnosti u kulturi s jedne strane i u svim ostalim tvrtkama s druge strane.“ (Radalj 2016, 89)*

Nakladništvo u svom poslovanju ima i unutarnju javnost. Većinu poslova u nakladničkim kućama nakladnik povjerava svojim djelatnicima koji obavljaju različite funkcije i poslove. Unutar nakladničke kuće poslovi se dijele na glavnog urednika, urednika, grafičko-likovnog urednika, redaktora, veleprodaju, na djelatnike u administrativno-knjigovodstvenom odjelu i mnoge druge. Odnosi s unutarnjim javnostima trebaju biti dvosmjerni jer je komunikacija među suradnicima ključna za uređivanje i oblikovanje sadržaja. (Radalj 2016, 91-93)

Nakladnički odnosi s javnošću prema vanjskoj javnosti odnose se na opću populaciju – na sve potencijalne čitatelje.

*„Kako "konzumenti" knjige ne moraju biti istovremeno i neposredni čitatelji jer nije nužno čak niti biti pismen da biste bili ciljana skupina za odnose s javnošću u nakladništvu (knjigu ne morate sami čitati – može vam ju čitati netko drugi, ona može biti i snimljena zvučna knjiga, e-knjiga s mogućnošću zvučne reprodukcije i sl.), to je, kao rijetko gdje, sveukupna populacija, opća javnost istovremeno i ciljana javnost odnosa s javnošću u nakladništvu.“ (Radalj 2016, 100)*

U kontekstu teme ove radnje najvažniji aspekt odnosa s javnošću je krizno komuniciranje, koje je i uopće jedno je od najizazovnijih područja prakse suvremenih odnosa s javnošću. Damir Jugo čak navodi da se u literaturi spominje izjednačavanje pojma krizno komuniciranje s pojmom krizni odnosi s javnošću. Prema istom autoru,

*„Krizno komuniciranje može se opisati i kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti prije krizne situacije, tijekom krizne situacije i nakon krizne situacije, tj. dijalog koji određuje strategije i taktike kojima je glavna svrha umanjiti nastale štete na imidžu organizacije.“ (Jugo 2017, 14)*

Kao i u prethodnim zaključcima nakon provedenog istraživanja, i u kontekstu kriznog komuniciranja u nakladništvu, jasno je da hrvatski nakladnici nemaju naviku korištenja kriznog komuniciranja. Manjina ispitanika navodi kako su koristili krizni menadžment, ali iz razloga što su u sektoru nakladništva imali zaposlenike ekonomske struke koji su spomenuto uveli kao dio poslovanja.

### **4.3. FINKOV MODEL KRIZNIH SITUACIJA**

Krizne situacije praćene su kroz razvojne faze na temelju kojih su formulirani različiti modeli. Modeli i njihove razvojne faze strukturiraju anatomiju kriznih situacija te pomažu pri razumijevanju i unaprjeđivanju učinkovitosti kriznog upravljanja. Krizna se situacija razvija u nekoliko faza. Mnogi autori bave se ciklusima kriznih situacija pa se tako u literaturi pronalazi nekoliko modela: modeli u tri, četiri, pet ili šest faza. Model razvoja krize u četiri faze odabran je kao najprihvatljiviji model za prikaz proučavanih kriza u nakladništvu, budući da i Jugo navodi:

*„Ako je niz autora koji su, analizirajući njezinu autonomiju i razvojne faze, definirali kako krizna situacija prolazi kroz ukupno četiri faze, najpoznatiji autor koji ju je tako definirao*

*jest Steven Fink. Njegovo poimanje razvoja kriznih situacija potaknulo je druge autore da krizu analiziraju s pomoću četiri faze.“ (Jugo 2017, 84)*

Američki vodeći stručnjak u području kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja, Steven Fink, definirao je sljedeće faze:

- „faza simptoma,
- akutna faza,
- kronična faza,
- faza razrješenja“.

„Faza simptoma odnosi se na učinkovito krizno planiranje usmjereno na otkrivanje ranih znakova upozorenja koji upućuju na moguću krizu, iako sami simptomi mogu biti teški za prepoznavanje. U akutnoj fazi, kriza počinje stvarati stvarnu štetu organizaciji, a intenzitet krize ovisi o pripremljenosti organizacije i učinkovitosti odgovora na krizu. Kronična faza ili faza *pospremanja* je faza u kojoj se organizacija pokušava oporaviti od krize, vidjeti što su joj ranjivosti te naučiti iz svojih pogrešaka ili odgovora. Posljednja faza, faza razrješenja, trenutak je u kojem organizacija opet normalno posluje.“ (Jugo 2017, 84-85)

Osim Finka, mnogi autori kao što su Crandall, Parnell i Spillan, također ističu četiri razvojne faze krize. Steven Fink je svoj model dodatno pojasnio usporedivši ga s kroničnom bolešću.

Takav model je popularan među praktičarima kriznog komuniciranja jer se njime koriste kao praktičnom tehnikom kriznog menadžmenta. Drugim riječima, taj model može poslužiti kao osnovni okvir za nacrt razvoja krize. Kao model za usporedbu i prikaz kriza u ovoj disertaciji također će se koristiti Finkov model. Prednosti Finkova modela vidljive su u samoj početnoj fazi, koja se odnosi na predviđanje i prepoznavanje simptoma jer proširuje i detaljizira razdoblje prije krize. Fink naglašava važnost nadzora, pregleda i uloga stručnjaka za krize i krizno komuniciranje. Glavna zamjerka modelu su općenito oblikovane pojedine faze kao i odnosi pojedinih faza. (Jugo 2017, 85-86) Finkov model korišten je i u zaključku ove radnje. Zaključno, može se reći da je u konzultiranoj literaturi kriza prvenstveno definirana kao bilo koja situacija koja ugrožava sigurnost i/ili ugled poduzeća. Krizni menadžment je sprječavanje gubitaka i pokušaj njihova minimiziranja, dok se unutar kriznog menadžmenta pojavljuju i termini odnosi s javnošću i krizno komuniciranje.

Na temelju analizirane literature, trima krizama koje istražuje ova doktorska disertacija dodijeljene su kategorije koje ih opisuju. Sumirajući, može se reći da je disrupcija prikradajuća kriza, a ekonomska i COVID-19 kriza su sporogoruće krize. Prema tipovima kriznih situacija disrupcija i ekonomska kriza su gospodarske i poslovne krize, dok COVID-19 kriza pripada prirodnoj krizi.

Kada je pak riječ o odnosima s javnošću i kriznom komuniciranju, glavne spoznaje provedenog istraživanja su pokazale da hrvatski nakladnici nemaju zaposlene ljude koji se bave odnosima s javnošću te da pripremljenost hrvatskih nakladničkih kuća u smislu korištenja mogućnosti odnosa s javnošću, nije primjenjiva.

Naposljetku, kada je riječ o samom kriznom menadžmentu, glavne spoznaje provedenog istraživanja su da hrvatski nakladnici nemaju naviku korištenja kriznog menadžmenta. Manjina nakladnika koji ipak poznaju materiju i primjenu kriznog menadžmenta, naveli su da je to iz razloga što su imali zaposlenike ekonomske struke.

## **5. KRIZNA RAZDOBLJA NAKLADNIČKOG POSLOVANJA**

Na uvodnom predavanju održanom na međunarodnoj konferenciji *An Enterprise Odyssey: From Crisis to Prosperity – Challenges for Government and Business* u Opatiji 2010. godine S. Sharma, hrvatski ekonomist indijskog podrijetla i profesor emeritus, je svaku krizu opisao kao abnormalan odmak od stanja ravnoteže. Naveo je da objašnjenja krize ima mnogo, a neka od njih su: poslovni ciklus, niz uspona i padova, devijacija od razine punog kapaciteta, normalna prilagodba tržišta novca i roba i dr. Paralelno s time, različiti su pogledi na krize iz područja ekonomskih znanosti. Dio stručnjaka ne vidi razlog za zabrinutost budući da je kriza samo kratkotrajan fenomen i uobičajeno stanje tržišne ekonomije, dok drugi dio stručnjaka krizu doživljava vrlo uznemireno tražeći makroekonomska rješenja. Svi se pak slažu da u konačnici, svaka kriza vodi do novih poslovnih rješenja i paradigmi. Tijekom analize kriznih razdoblja važno je uzeti u obzir da svaka kriza ima različit intenzitet ekonomskog pada kao i različite posljedice. (Sharma 2010) Krize su neizostavan dio svakog poslovanja pa tako i nakladničkog. Krize mogu izravno ili neizravno utjecati na poslovne aktivnosti poslovnog subjekta, a većinom su izazvane globalnim poremećajima na svjetskoj ili državnoj razini. U manjoj mjeri krize proizlaze iz nepovoljnih uvjeta poslovanja.

Ovo poglavlje donosi pregled literature i ključnih događaja koji su obilježili proteklih 30-ak godina nakladničkog poslovanja, a posebna je pozornost pridana nakladništvu u Republici Hrvatskoj. Tri najveće krize u spomenutom razdoblju su disrupcija u nakladništvu 1990-ih godina, ekonomska kriza 2008. godine, te kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 virusa.

### **5.1. PRVA KRIZA - DISRUPCIJA U NAKLADNIŠTVU 1990-IH GODINA**

O krizi koja se odnosi na disrupciju u nakladništvu tijekom 1990-ih godina u literaturi je opširno pisano, a najvažniji autori su Michael Bhaskar, Angus Phillips, Albert Greco, Miha Kovač, Carlos Scholari, John Thompson i Tom Wilson koji je prvi primijenio disrupciju u nakladništvu.. Ta je kriza ponajprije prouzročena digitalnom disrupcijom u nakladničkom poslovanju. Razvoj računala i digitalne tehnologije tekao je postupno, no najveći pomak vidljiv je 1977. kada je tvrtka „Apple“, Stevea Jobsa i Stevea Wozniaka, predstavila „Apple II“. Nakon njih, 1981., „IBM“ predstavlja PC (osobno računalo) te potom 1984. „Apple“ predstavlja



„Macintosh“. No snaga digitalne tehnologije bez mreže i mogućnosti povezivanja nije bila vidljiva. Kada je Tim Berners-Lee 1990. godine kreirao World Wide Web (WWW), digitalne tehnologije dobivaju puni zamah. No i prije toga pojavljuju se tehnologije važne za suvremeno nakladništvo. *Desktop publishing* pojam je koji uvodi Paul Brainerd 1980-ih godina, jer su tada stvoreni uvjeti da računala mogu postići razinu sofisticiranosti koja odgovara tradicionalnom grafičkom oblikovanju. „MacPublisher“ pojavljuje se 1984. godine, a godinu dana poslije dolazi „PageMaker“. Iako su se knjige otada mogle proizvoditi na računalima, online distribucija, najvažnija odlika digitalnog nakladništva još nije bila moguća. Godine 1993. osniva se „Digital Book Inc.“ za prodaju e-knjige na disketama. Njihovo poslovanje počinju pratiti i nakladnici poput „Voyagera“, koji su prodavali e-knjige na CD-ovima. Naposljetku, pojavom Interneta i on-line distribucije e-knjiga sve više se počinje govoriti o smrti tiskane knjige. U tom kontekstu veliku ulogu imao je i razvoj alata za pretraživanje Interneta, koji su korisnicima omogućili lakše snalaženje među sve obilnijim digitalnim sadržajima. Sveučilište Illinois, 1993. godine, predstavlja alfa verziju „Mosaic-a“, pretraživača s grafičkim sučeljem koje se brzo proširilo među Internet korisnicima. Nakon toga, osnivaju tvrtku „Netscape“ koja je predstavila besplatan program za upravljanje kroz digitalnu mrežu. Spomenuto dovodi do nastanka novih pretraživača poput Internet Explorera, Firefoxa, Safaria, Opere i sličnim koji su ubrzali razvoj sadržaja na web stranicama. (Scholari 2019, 128)

Kako je Jeff Gomez vjerovao 2008. godine, tiskane knjige i iskustvo fizičkog oblika knjige znatno će se smanjivati, a digitalna dostava i potrošnja uskoro će postati naša svakidašnjica. Gomezova se pretpostavka pokazala pogrešnom. Tijekom 1994. godine Jeff Bezos je osnovao „Amazon“, što se može smatrati jednim od ključnih događaja u razvoju digitalnog nakladništva i knjižarstva. (Bhaskar 2013, 45-47)

*„Amazon je nedvojbeno veći disruptor nego Apple i Google jer kontrolira glavni maloprodajni kanal (tiskanih i e-knjiga) za mnoge nakladnike. Amazon je započeo 1995. godine kao knjižara koja je uz popust prodavala knjige naručene e-poštom prema modelu direktne prodaje kupcima (D2C-model; engl. Direct to consumer).“ (Clark i Phillips 2017, 18)*

Razvoj i pojava online knjižara, poput „Amazona“, doveo je do pada poslovanja tradicionalnih knjižara, iako su u prvoj godini poslovanja, ostvarili 0,003% prodaje od ukupnog broja prodanih knjiga u Sjedinjenim Američkim Državama. S jedne strane, pojava online knjižara dovela je do toga da sve manji broj čitatelja dolazi u knjižare što je izravno utjecalo na mogućnost da čitatelj na taj način samostalno otkriva nove knjige. No s druge strane, pojavu online knjižara nakladnici su iskoristili kao priliku za analiziranje čitatelja koji kupuju knjige

online te za analiziranje knjižara koje su i dalje poslovale u fizičkom obliku, ali su i uvele mogućnost kupovanja knjiga online, dostavu kući i slične mogućnosti. O promjenama poslovnih modela, pisali su i Miha Kovač i Ruediger Wischenbart. Ističu da je s „Amazonom“, na tržište ušao novi konkurent te je glavna promjena koja je rezultirala od uvođenja digitalnih tehnologija dovela do smanjenja fiksnih troškova proizvodnje. Nadalje, ističu kako bi online usluge te usluge na zahtjev, mogle uvesti novu razinu fleksibilnosti te troškovne učinkovitosti. (Kovač i Wischenbart 2019, 217) Takve analize pružile su američkim nakladnicima bolje razumijevanje nepredvidljivih navika kupaca knjiga. Dok se u Sjedinjenim Američkim Državama razvijalo online knjižarstvo, u Europi se konsolidira tržište Europske unije, čime se omogućuje trgovanje knjigama između država članica. Države članice poticale su razvoj nakladničke industrije. No usporedbe radi, Sjedinjene Američke Države jedinstveno su i veliko tržište i ondje se primjerice slobodno mogu formirati popusti na knjige, dok to u državama članicama Europske Unije nije slučaj, budući da postoje članice koje popuste, barem na nove knjige<sup>3</sup>, ne odobravaju. (Greco 2019, 176-177)

Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije i online knjižara uveo je mnoge promjene u tehnologiju proizvodnje i prodaje u nakladništvu što je stvorilo goleme promjene u poslovnim modelima – upravo se na te promjene primarno i odnosi izraz digitalna disrupcija u nakladništvu. Sam pojam preuzet je od Toma Wilsona, koji je u radu „The E-book phenomenon: a disruptive technology“, opisao utjecaj digitalnih tehnologija, ponajprije pojavu e-knjige, te ju analizirao kao tehnološku disrupciju nakladničkog poslovanja. U radu je i istaknuo da disrupcija može dovesti do povećanja inovacija te da inovacija treba biti neophodna ako knjižari žele preživjeti disrupciju. (Wilson 2014) Ta koncepcija također podrazumijeva da nakladnici na brojne promjene koje su se pojavile s digitalnom tehnologijom nisu bili spremni. Primjerice, iako su stalni proizvodni troškovi bili smanjeni, nove online usluge i usluge na zahtjev koje su postajale standard nakladničkog poslovanja tražile su novu razinu fleksibilnosti, ali i prouzročile nove, i u tradicionalnom nakladništvu nepoznate troškove. Navedena nova razina fleksibilnosti i trošak produktivnosti utjecali su na proizvodnju i distribuciju u jednakoj mjeri za tiskane i e-knjige. (Kovač i Wischenbart 2019, 217)

Među autorima koji su dali najcjelovitiji uvid u promjene prouzročene primjenom digitalnih tehnologija u nakladničkom poslovanju je John B. Thompson. Zoran Velagić sažimlje njegove temeljne misli.

---

<sup>3</sup> Takva situacija, primjerice, dogodila se i u Republici Hrvatskoj sa „Sporazumom o jedinstvenoj cijeni knjige“.

„Intenzivnija implementacija modernih informacijsko-komunikacijskih tehnologija u nakladničke procese počela je sredinom 90-ih godina 20. stoljeća, čime je započela tzv. Digitalna revolucija u nakladničkim tvrtkama. Moguće je razlikovati dva njezina vida. Prvi je “vidljiva revolucija” koja se odnosi na objavljivanje nakladničkog proizvoda i mogućnosti njegove promocije, distribucije i prodaje, a primjer su razvoj elektroničke knjige i mogućnosti njezine distribucije online. Drugi je vid “skrivena revolucija”, koja je vremenski prethodila prvoj, a obuhvaća promjene u organizaciji i upravljanju nakladničkom proizvodnjom. “Skrivena je revolucija” promijenila:

1. Način upravljanja nakladničkom tvrtkom
2. Gospodarenje sadržajem i radni proces
3. Marketing i prodaju
4. Distribuciju nakladničkih proizvoda“ (Velagić 2013, 12)

Nakladništvo je stoga bilo izloženo općim procesima digitalizacije koje su zahvatile ne samo gospodarstvo, nego i društvo u cjelini. Carlos Scolari smatra da se promjene koje su se događale u nakladništvu od pojave digitalnih tehnologija treba sagledati kao cjelovite, jer su zahvatile sve medije i njihovu okolinu. Pojava osobnih računala i Interneta u 90-im godinama 20. stoljeća, dovela je do toga da digitalna tehnologija postaje katalizator socijalnih promjena u suvremenom društvu. Svi segmenti ljudskog života promijenjeni su zbog razvoja i korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije pa tako i nakladništvo. (Scholari 2019, 130)

Bilo bi, naravno, posve pogrešno implementaciju digitalnih tehnologija smatrati jednim uzrokom disrupcije nakladništva i posljedično izazvane krize. U svojoj drugoj knjizi, *Merchants of culture: The Publishing Business in the Twenty-First Century*, John B. Thompson donosi mnoga razmišljanja o razdoblju disrupcije u nakladništvu tijekom 90-ih godina i kao uzroke navodi brojne i raznolike faktore. Velike nakladničke grupacije počinju vršiti pritisak na manje neovisne nakladničke kuće kako bi postale dio velikih korporacija. Paralelno, prisutan je i rast prodajnih lanaca koji podiže i troškove i rizike u poslovanju. Pojavljuju se i književni agenti, koji postaju ključni igrači te mnogi uspješni autori počinju surađivati s njima i na taj način neovisnim nakladničkim kućama postaje sve teže konkurirati kada je riječ o stjecanju rukopisa uspješnih autora. Posebno se ističe poglavlje *The emergence of publishing corporations* koje je u cijelosti posvećeno procesima konglomerizacije. Prema Thompsonu, proces konglomerizacije tekao je u dvije faze. Prva faza obuhvaća razdoblje od 1960-ih do 1980-ih godina, dok druga faza započinje 1980-ih i traje još uvijek. Druga faza, značajna za razdoblje prve promatrane krize, naziva se i fazom rasta te je obilježena različitim događajima koji su utjecali na poslovanje u nakladništvu, kao i na cjelokupnu nakladničku industriju. Konkretno, riječ je o razvoju maloprodajnih knjižarskih lanaca, jačanju velikih medijskih konglomerata u sklopu kojih djeluju vodeće nakladničke tvrtke, te borbi za opstanak na tržištu.

Autor navodi tri ključna čimbenika koja su obilježila fazu rasta. Prvi je činjenica da medijski konglomerati koji ne sudjeluju u nakladništvu engleskog govornog područja imaju ograničen krug djelovanja, drugi se odnosi na nakladnike koji prvenstveno djeluju na europskom tržištu te je za njih, slijedom prvog, važno imati udio i na američkom tržištu zbog jezične rasprostranjenosti i većih mogućnosti, a treći je čimbenik vezan uz profitabilnost i eksponencijalni porast prihoda na tržištu koje je relativno statično. (Thompson 2012, 117-120) Kako su navedeni čimbenici konkretno utjecali na prodaju knjiga istraživao je Angus Phillips u radu „Have We Passed Peak Book? The Uncoupling of Book Sales from Economic Growth“ objavljenom 2017. godine. Phillips iznosi podatke o praćenju prodaje knjiga u Ujedinjenom Kraljevstvu, koje stavlja u korelaciju s rastom nacionalnog prihoda. Prethodna slična istraživanja koja je provodio Miha Kovač pokazala su da razina nacionalnog prihoda ne utječe na nakladništvo i čitanje. Phillips je podatke prikupljao iz dva izvora; *The Publishers Association* (prikupljaju podatke o prodaji direktno od nakladnika) i od *Nielsen BookScan-a* (prikupljaju podatke o prodajnim mjestima). Prvi period praćenja, od 1985. do 1999. pokazao je neobičnu povezanost između ukupne prodaje i nacionalnog prihoda. Rast prodaje povezan je s rastom knjižarskih lanaca, no krajem tog perioda dolazi do ukidanja fiksnih cijena knjiga. Knjižarski lanci u Ujedinjenom Kraljevstvu, poput „Waterstone“-a i „Borders“-a nastavljaju se širiti po uzoru na američko tržište pa se tako 1998. godine otvara „Amazon“ u Ujedinjenom Kraljevstvu. Popusti postaju standard, a krajem 90-ih godina prošlog stoljeća veliki trgovački centri daju sve više prostora najprodavanijim knjigama te snižavaju cijene knjiga. (Phillips 2017) Maloprodajni knjižarski lanci u Sjedinjenim Američkim Državama proširili su se tijekom prve polovice devedesetih godina. Ponajprije je riječ o lancima „Borders Books and Music“ i „Barnes & Noble“. Tijekom 1995. godine, „Borders“ je imao prodaju od 1.75 milijardi američkih dolara, a „Barnes & Noble“ prihod od 1.97 milijardi dolara. („Book Publishing“, n.d. Reference for Business, Pristupljeno: 20. studenoga 2022.)

Opisana konglomeracija nakladništva, kao i susljedna konglomeracija knjiške maloprodaje uvelike je tijekom 90-ih godina 20. stoljeća polarizirala nakladničko tržište. Na takvom tržištu najprofitabilnije posluju velike globalne nakladničke kuće, ali je istovremeno otvoren i prostor za male nakladnike i samoizdavaštvo, gdje objavljeni naslovi rijetko kada prelaze granice zemlje u kojoj posluju. U literaturi su česta mišljenja da će konglomeracija nakladništva imati negativne posljedice na nakladničko poslovanje općenito, a posebice na mogućnosti manjih tvrtki.

*Devedesetih godina mnoge manje tvrtke koje su se borile, poput FSG-a. Ecco-a i Crown-a, bile su u istoj razini s korporativnim resursima. Ali u zamjenu su se odrekli konačne riječi u tome kako će objaviti svoje knjige – ili čak koje će knjige objaviti. I odjednom su industriju naviknutu na marže od 5% vodili mega konglomerati koji su ciljali na dvoznamenkaste brojke. (Kachka 2008)*

*Jim Sitter, izvršni direktor Vijeća književnih časopisa i tiska nije izgubio nadu; zapravo, on je bio sklon razmišljanju o devedesetima u smislu mogućnosti za male tiskare i književne časopise. Vjeruje da će se ljubitelji fikcije i poezije sve više okretati malim izdavačima kako bi popunili praznine koje ostavljaju veliki, multinacionalni konglomerati zainteresirani uglavnom za knjige za masovno tržište s visokom profitnom maržom. (Norris 2010)*

Na negativni utjecaj konglomerata posebice su, još početkom 2000-ih upozoravali bivši urednici poput Andree Schiffrina i Jasona Epsteina. Njihove poglede i tumačenja objasnio je Velagić:

*„Kroz cijelu se Schiffrinovu knjigu provlači misao da je priča o nakladništvu mnogo veća od tržišnog uspjeha. Ključne odluke proizlaze iz mogućnosti izbora rukopisa koji su nakladnicima dostupni i iz poslanja samog nakladnika što uvjetuje izbor ideja koje nakladnici nude čitateljima. [...] Epstein pak daje romantičnu sliku nakladništva koje ne smatra konvencionalnim poslom, nego životnim pozivom. Nakladnicima primarni cilj nije zarada, nego uživanje u samoj aktivnosti proizvodnje knjige.“ (Velagić 2020, 59)*

S druge strane, sam John B. Thompson stao je u obranu konglomerata, a svoje je stavove sažeo pišući o tzv. pet mitova o nakladničkim konglomeratima, kroz koje se kao temeljna ideja provlači misao da je i konglomeratima važno objavljivati kvalitetne i dobro uređene knjige. Velagić navodi kako Thompson u svojoj argumentaciji nije posve uvjerljiv, posebice kada je riječ o drugom i četvrtom mitu.

<b>MIT:</b>	<b>THOMPSONOVO TUMAČENJE:</b>
1. „Korporacije nisu zainteresirane za kvalitetne knjige, bitna je samo zarada.“	„Korporacije imaju sastavnice koje objavljuju ozbiljnu književnost i publicistiku te se trude objaviti knjige koje će moći konkurirati za književne nagrade.“
2. „Vlasnici korporacija štetno utječu na uredničke odluke i izbor tekstova. Nakladničko poslovanje odražava njihov politički svjetonazor.“	„Takvi slučajevi postoje, ali se ne mogu uzeti kao pravilo. Postoji samocenzura urednika, ali vlasnici ne ulaze u dnevne poslove i ne odlučuju kojeg autora objaviti, a kojeg ne.“
3. „Korporacije ne žele isprobavati s novim autorima.“	„Smatra da u ovom mitu postoje istine.“
4. „Urednici, u velikim korporacijama, gube utjecaj koji su nekada imali. Odluke o novim naslovima prepuštene su direktorima prodaje i marketinga.“	„Smatra da nekadašnji klasični linearni model u kojem urednici biraju i uređuju, a prodavači prodaju, danas je zamijenjen modelom dijaloga i konzultacija.“
5. „Urednici više ne uređuju knjige.“	„Prema Thompsonovim podacima nije tako, navodi da u New Yorku većina urednika uredi 8 – 10 knjiga godišnje.“

Tablica 3. Mitovi o konglomeratima prema Thompsonu. (Velagić 2020,81-82)

Razdoblje prve krize, osim opisanih, obilježile su i druge, dotad nepoznate prakse nakladničkog poslovanja. Riječ je o pojavama kao što su, primjerice, strateška koncentracija,

različite suradnje, disintermedijacija, vertikalna integracija, restrukturiranje maloprodaje te promjene nakladničkih strategija. O navedenom pišu Clark i Phillips te navode da je strateška koncentracija bila usmjerena na velike nakladnike koji su ubrzano rasprodavali tvrtke koje posjeduju, a koje se nisu uklapale u glavne sektore u kojima posluju. Nadalje, kada je riječ o suradnji, do nje je došlo zbog utjecaja tehnologije u poslovnom okruženju jer je stvorena potreba za većom suradnjom nakladnika s drugim tvrtkama. Disintermedijacija je usko vezana s pojavom Interneta te se tumači kao smanjivanje broja posrednika u cjelokupnom nakladničkom lancu nabave sadržaja od autora do čitatelja. Vertikalna integracija tumači se u kontekstu lažne dihotomije između nakladnika tvrdoukoričenih i nakladnika mekoukoričenih knjiga, koja nije mogla opstati zbog brzih promjena na tržištu. Nadalje, navode i restrukturiranje maloprodaje, što se povezuje s povećanom dostupnošću financijskih sredstava s kraja osamdesetih godina. Naime, veliki prodajni lanci (pr. „Barnes & Noble“, „Borders“ i sl.) počinju prodavati knjige u velikim knjižarama te zbog toga samostalni knjižari počinju gubiti tržišne udjele. Tržišni nakladnici dobro su poslovali s brendiranim knjižarama te su im na temelju toga odobravali veće popuste, odgode plaćanja i davali trajno pravo na povrat neprodanih knjiga. Autori spominju i još jedan čimbenik koji je povećanjem rabata umanjio zaradu nakladnika, a to je porast uloge veleprodajnih posrednika koji su opskrbljivali sve manji sektor neovisnih knjižara. Krajem 90-ih godina 20. stoljeća, vodeći nakladnici mijenjaju postojeće strategije zbog sve većih tržišnih polarizacija između bestselera i promašenih naslova. Nakladnici smanjuju broj izdanja te se usmjeravaju na profitabilne knjige i autore. (Clark i Phillips 2017, 15-40)

### **5.1.1. PRVA KRIZA - HRVATSKO NAKLADNIŠTVO 1990.-IH GODINA**

Dok je vodeća svjetska nakladnička tržišta tijekom 90-ih godina 20. stoljeća obilježio razvoj i primjena digitalnih tehnologija, nakladničko tržište u Hrvatskoj bilo je izloženo golemim državno-političkim i slijednim gospodarskim i tržišnim promjenama. Razdoblje nakladništva neposredno nakon osamostaljenja Republike Hrvatske Srećko Jelušić opisuje ovako:

*„Raspadom velikih izdavačkih kuća u društvenom vlasništvu mnogi su se profesionalci osamostalili i, poneseni duhom slobodnog tržišta, osnovali svoje izdavačke kuće. [...] U Hrvatskoj je tako nastalo nekoliko stotina novih izdavačkih tvrtki različitog profila, od kojih je samo nekoliko desetaka objavljivalo više od dvadesetak naslova godišnje, a sjedište im je najvećim dijelom bilo u Zagrebu. Taj nagli zamah osnivanja i rada nakladničkih tvrtki pratili*

*su određeni procesi koji nisu pogodovali njihovu uspješnu poslovanju. Izdvojili bismo dva ključna: profesionalnu neorganiziranost i raspad knjižarske i distribucijske mreže.“ (Jelušić 2012, 56-57)*

Pregled događanja devedesetih godina na hrvatskom tržištu knjiga daje i Nenad Bartolčić u članku „Hrvatska knjiga – kako spriječiti povratak u 90-te?“ objavljenom 2015. godine. Bartolčić analizira modele državne potpore književnom izdavaštvu te ističe kako u Republici Hrvatskoj nedostaju sistematičniji i sređeniji materijali, kao i dublje analize hrvatskog tržišta knjiga. U glavnim zaključcima slaže se s Jelušićem.

*„Hrvatska je knjiga 1990-ih godina prošlog stoljeća, baš kao i cijelo hrvatsko društvo, prolazila kroz period pun izazova. I dok je u prvoj polovici 90-ih rat bio glavni razlog smanjenog broja novih knjižnih naslova i smanjene potražnje za knjigom, u drugoj polovici 90-ih završavala se u Hrvatskoj ubrzana tranzicija koječega, pa tako i tržišta knjiga. Mnoge nakladničke kuće osnovane u vrijeme Jugoslavije ubrzano su nestajale, ali su podjednako brzinom otvarane i nove, pri čemu se urušavanjem starog sustava najviše urušila nekadašnja mreža knjižara. "Zanimljive" pretvorbe događale su se i u svijetu knjige, a osmišljavanje modela oporavka i organiziranja hrvatskog tržišta knjiga bilo je sredinom 90-ih tek u začetima.“ (Bartolčić, Nenad. 2015. „Hrvatska knjiga – kako spriječiti povratak u 90-te?“ Moderna vremena. Objavljeno: 10. ožujka 2015.)*

Daljnju problematiku hrvatskog nakladništva devedesetih godina Bartolčić tumači kroz pokretanje novih nakladničkih kuća čiji razvoj nije bio popraćen otvaranjem novih knjižara što je dugoročno stvorilo problem. Prema njemu, Republika Hrvatska nema adekvatnu knjižarsku mrežu za širu distribuciju niti postoji želja da se knjižarstvo tretira kao jednakovrijedna karika lanca knjige. Pomak je ostvaren tek osnivanjem Zajednice nakladnika i knjižara i izgradnjom modela državnih potpora hrvatskoj knjizi. Spomenuti modeli za književnost dolaze u nadležnost Ministarstva kulture i prosvjete dok je znanstvena knjiga u nadležnosti Ministarstva znanosti. (Bartolčić, Nenad. 2015. „Hrvatska knjiga – kako spriječiti povratak u 90-te?“ Moderna vremena. Objavljeno: 10. ožujka 2015.)

„Navedeni su problemi bili dodatno apostrofirani uvođenjem stope PDV-a na knjige stručnog, znanstvenog, umjetničkog, kulturnog i obrazovnog sadržaja, udžbenike za pedagoški odgoj i obrazovanje u osnovnoškolskim, srednjoškolskim i visokoškolskim ustanovama od 22%. Državne potpore tada su davane samo za izdavaštvo knjiga, dok marketing i distribucijska mreža nisu mogli računati na takav oblik pomoći.“ (Mihanović i Markotić 2016)

Struktura nakladništva se također počela mijenjati jer se uz komercijalne pojavljuje sve više nekomercijalnih nakladnika, te nakladnika kojima ta djelatnost više nije primarna. Podatke o nakladnicima i njihovim izdanjima u to vrijeme počinje prikupljati Ured za ISBN osnovan pri

Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu 1993. (Hebrang Grgić 2018, 165-168) Kada je riječ o javnoj promociji nakladništva Jelušić naglašava važnost sajмова.

*Prvi međunarodni, danas već među vodećima u svijetu, sajam knjiga koji je pokazao zanimanje za predstavljanje hrvatske nakladničke aktivnosti bio je Leipziški sajam knjiga, i to odmah na početku devedesetih, a ta suradnja traje do danas. [...] Poslijeratnu hrvatsku izdavačku atmosferu obilježio je Sajam knjiga u Puli u organizaciji knjižare Castropola. (Jelušić 2012, 163)*

Tržište se, nakon raspada SFR Jugoslavije smanjilo, a konkurencija je rasla. Kako je uvelike smanjeno tržište u to vrijeme utjecalo na slovensko nakladništvo istraživao je Miha Kovač. Rezultati su pokazali da male naklade uvijek znače visoke proizvodne troškove, pa su slijedom toga profiti slovenskih nakladnika bili niski, a cijene knjiga visoke. (Kovač 2004) Zbog sličnosti tržišta, takvi se zaključci zasigurno mogu primijeniti i na hrvatsko nakladništvo. Važan izvor za razumijevanje nakladničkog viđenja tržišta knjiga u Hrvatskoj objavljen je u izdanju udruge „Knjižni blok“. Riječ je o publikaciji *Knjiga u fokusu*, koja daje stručnu analizu i preporuke za uređenje tržišta knjiga i širenje kulture čitanja u Republici Hrvatskoj. Autori publikacije navode da je položaj knjige i svih dionika u lancu knjige i 20 godina nakon osamostaljenja vrlo loš i bez djelotvornih predstavnika koji bi trebali zastupati probleme nakladnika pred ministarstvima. Hrvatsko nakladničko tržište je prema njima neuređeno i jedva funkcionira, a brojni manji nakladnici i neovisni knjižari propadaju. (Bartolčić et al. 2013, 9) Svi se citirani autori slažu da je kriza u kojoj se 1990-ih godina našlo hrvatsko nakladništvo povezana s državno-pravnim promjenama kroz koje Hrvatska u tom razdoblju prolazila, ponajprije stoga što se Hrvatska nakon raspada SFR Jugoslavije okrenula slobodnom tržištu što je nužno pretpostavljalo pretvorbu i privatizaciju gospodarskih subjekata, pa tako i nakladnika. Sam je proces detaljnije opisan u poglavlju 6.3.1. *Pretvorba i privatizacija u Republici Hrvatskoj* ove radnje.

Kada je pak riječ o procesima koji su 1990-ih obilježili vodeća nakladnička tržišta, poput digitalne disrupcije, globalizacije i sl., istraživanje je pokazalo da hrvatski nakladnici u to vrijeme prolaze kroz drugačiju vrstu krize – krizu uzrokovanu državno-političkim promjenama. Stvaranje Republike Hrvatske, novih modela rada i suočavanje s novitetima koji do tada nisu postojali, doveli su do značajnih problema za nakladnike koji ih, prema njihovim vlastitim riječima, prate i 30 godina poslije. Implementacija informacijsko-komunikacijske tehnologije u hrvatskom nakladništvu je zbog svega toga kasnila desetak godina – tek u 2000-im možemo govoriti o digitalnoj tehnologiji u hrvatskom nakladništvu.



## 5.2. DRUGA KRIZA - EKONOMSKA KRIZA

Sljedeća kriza čiji je utjecaj na nakladništvo tematiziran u ovoj radnji je ekonomska kriza koja je kulminirala nakon 2008. godine. Iako se njezin početak ne može točno odrediti kada je gledamo na svjetskoj razini, hipotekarnu krizu koja je 2008. godine slomila Wall Street<sup>4</sup> možemo smatrati okidačem za ekonomsku krizu koja se naknadno proširila u Europu. Osim iznimno jakog globalnog utjecaja na ekonomije diljem svijeta, kriza je izazvala i krizu ekonomske znanosti. Dva središnja dijela discipline, makroekonomija i financijska ekonomija sada se promatraju kao faktori koji su pospješili krizu, kao faktori koji je nisu znali predvidjeti i zaustaviti. (Sharma 2010)

U Sjedinjenim Američkim Državama posljedice krize osjetile su se već u ranu jesen 2008. godine. Krediti su se zamrzavali, cijene nekretnina padale, a mnogobrojne velike tvrtke najavile su otpuštanja. Nakladništvo je isprva izgledalo nepromijenjeno, iako dio većih nakladnika poduzima rane mjere za smanjenje potrošnje. Tako je, primjerice, „Scholastic“ najavio zamrzavanje zapošljavanja, „Random House“ je objavio da više neće nuditi mirovinske planove novim zaposlenicima, a „HarperCollins“ je proveo reorganizaciju poslovanja i otpustio dio zaposlenika. Vrlo brzo kriza ulazi u nakladnički sektor što se najviše odrazilo otkazima i reorganizacijom poslovanja. („Working in Children’s Books and the Recession of 2008-09“ n.d. Underdown. Pristupljeno: 20. studenoga 2022.) Pojam *crna srijeda* (3. prosinca 2009. godine), pojavljuje se u Sjedinjenim Američkim Državama nakon što su tri velika američka izdavača najavila niz otpuštanja. Riječ je o „Simon & Schusteru“ koji su otpustili 35 zaposlenih, „Thomas Nelsonu“ koji je otpustio 54 zaposlena i „Random Houseu“. Otpuštanja radnika je Carolyn Reidy, šefica „Simon & Schustera“, ovako komentirala: „[...] otpuštanje je dovelo do neizbježnog priznanja trenutnog stanja na tržištu knjiga i onoga što bi moglo biti produljeno razdoblje ekonomske nestabilnosti.“ (Flood. 2008. „Publishing suffers its first casualties of the recession.“ The Guardian. Objavljeno: 5. prosinca 2008.)

O značajnom utjecaju ekonomske krize govori i podatak da je nakladnička kuća „Harper Collins“, u prvih šest mjeseci 2008. godine, izgubila 75% operativnog prihoda. (Carpenter.

---

<sup>4</sup> Wall Street – ulica na području Manhattana u New Yorku (SAD), u kojoj je smješten niz značajnih američkih financijskih institucija i korporacija, kao i Newyorkška burza. Enciklopedija.hr. 2021. s.v. „Wall Street.“ Mrežno izdanje. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Pristupljeno: 26. studenoga 2020. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=65793>

2009. „Book publishers, R.I.P.?/ In this bad economy, it's tougher than ever to sell books.“ SFGATE.com Objavljeno: 24. veljače 2009.)

Iz SAD-a kriza se proširila na Europu. Američki profesori koji se bave političkim znanostima i međunarodnim odnosima, Davis Cross i Xinru Ma, u radu „EU crises and integrational panic: the role of the media“, navode da se tijekom 2008. godine Eurozona odupirala krizi izazvanoj u Americi te da se uspješno održavao rast. No ubrzo se kriza iz SAD-a širi na Europsku uniju i njezinu valutu. Negativan rast Eurozone pokazao je da je kriza zahvatila cijeli svijet. (Davis Cross i Ma 2015)

*„Kada su početkom 2009. upitali nobelovca Paula Samuelsona izlazi li svijet iz krize, odgovorio je da ne vjeruje da ćemo primijetiti oporavak prije 2012., a možda čak i 2014. godine. [...] Razdoblje oporavka biti će, dakle, dugačko i s velikom potrošnjom javnog novca, odnosno korištenjem vladina deficita.“ (Petak 2010)*

S navedenim citatom slažu se i profesori s osječkog Pravnog fakulteta, Renata Perić, Ljubica Kordić i Vedran Mesarić, koji u radu „The role of taxation during the financial crisis 2008-2013: selected issues“, ističu kako se ni tijekom 2013. godine u Europi nije vidio kraj ekonomskoj krizi. Dio europskih zemalja stavljen je pod nadzor *Međunarodnog monetarnog fonda*. Republici Hrvatskoj predviđao se dugi izlazak iz ekonomske krize, kao i porast nezaposlenosti, iseljavanje, javni dug te pad industrije proizvodnje. (Perić, Kordić i Mesarić 2014)

Nakladnička i knjižarska industrija od početka je bila izložena utjecaju ekonomske krize. Riječ je o otpuštanju zaposlenika, konsolidaciji odjela unutar tvrtki kao i smanjenjima vanjske potrošnje poput službenih putovanja i slično. U toj krizi nisu samo mali ili neovisni nakladnici bili prisiljeni smanjiti potrošnju i broj zaposlenika, kriza se jednako odrazila i na velike nakladnike. Kada je riječ o maloprodaji i knjižarskim lancima u Ujedinjenom Kraljevstvu, „Bordersove“ prodavaonice nestaju s tržišta 2009. godine te tako na tržištu ostaje „Waterstone“ kao jedini veliki knjižarski lanac. S obzirom na pad ili porast prodaje knjiga u različitim nakladničkim područjima, poput beletristike, publicistike ili dječje literature, katkada je teško zaključiti je li, primjerice, pad prodaje tiskanih izdanja primarno prouzročen ekonomskom krizom i zatvaranjem knjižarskih lanaca, ili digitalnom disrupcijom. Čini se da su u tom kontekstu krize djelovale zajedno. Prema podacima koje navodi Angus Phillips, publicistika i dječja literatura nisu bila u većoj mjeri pogođene digitalnom distribucijom, dok je za beletristiku prikazan porast od 40 – 50% korištenja e-knjiga u odnosu na tiskanu knjigu. Ogroman pad prodaje beletristike, kada se govori o tržištu Ujedinjenog Kraljevstva, vidljiv je

već 2010. godine, a daljnji pad iz 2012. godine može se povezati sa značajnim porastom prodaje e-knjiga. Neobičan je raniji pad prodaje publicistike za koji se pretpostavlja da je povezan s ekonomskom krizom 2008. godine. Prodaja dječje literature u tom razdoblju pokazuje snažan rast što se objašnjava općim povećanjem zanimanjem za tržište dječje knjige od strane tržišnih nakladnika, što je pak u suprotnosti sa stanjem na istom tržištu 1990-ih godina, kada su istraživanja pokazivala da je prodaja dječje knjige u značajnom padu. Taj je trend preokrenut 1997. godine, a pokazatelji također upozoravaju da se rast ili pad prodaje u nekom nakladničkom području mora tumačiti vrlo pažljivo. (Phillips 2017) U obzir se moraju uzeti i drugi poslovni aspekti, ponajprije zaposlenost i potrošnja.

Za razumijevanje ponašanja nakladnika tijekom krize kao i za analiziranje njezinih posljedica na nakladničko poslovanje vrlo je važan članak „Publishing in Hard Times“ Petera Jovanovicha. Bivši voditelj tvrtki „Pearson Education“, „McGraw-Hill Book Publishing“ i „Harcourta Brace“, P. Jovanovich, smatra da nakladnici tijekom kriza čuvaju poslovanje i pokušavaju poboljšati konkurentsku poziciju tako da se fokusiraju na pronalaženje autora, tiskanje i prodaju knjiga. Ističe kako su *nadi, napravi, prodaj* osnovne radnje u planu opravka tijekom krize. S druge strane, smatra da konstrukcije kao što su strateško planiranje, razvoj tržišta, poticanje suradnje i slično, tijekom krize treba izbjegavati. Bitna činjenica u nakladničkom poslovanju jest ta da većina troškova odlazi na ljude, a ne na tisak, promociju ili oglašavanje. U vremenima kada dolazi do stagnacije ili pada prodaje, nakladnik mora smanjivati troškove plaća. Drugim riječima, Jovanovich smatra da su se nakladnici tijekom ekonomske krize usredotočili na najosnovnije nakladničke operacije koje im jamče kontinuitet poslovanja. Istaknuta je i uloga Interneta i online distribucije. Kao primjer, gdje nakladnici uspješno koriste mogućnosti Interneta kao svoju prednost, navode se udžbenici za visokoškolsko obrazovanje u čijem stvaranju sudjeluje stotinu ljudi, a danas su ti udžbenici u potpunosti objavljeni on-line bez da je umanjena uloga nakladnika. Zaključno navodi da su krizna razdoblja za svakog nakladnika zamorna, ali napominje da današnje krize nisu usporedive s Velikom gospodarskom krizom <sup>5</sup>. (Jovanovich 2009)

---

<sup>5</sup> Velika gospodarska kriza ili velika ekonomska kriza ili velika depresija nazivi su teškog sloma nacionalnih gospodarstava u svim važnijim industrijskim državama. Kriza je započela 1929., a trajala je do 1933. godine.

### **5.2.1. DRUGA KRIZA - HRVATSKO NAKLADNIŠTVO U EKONOMSKOJ KRIZI**

Razdoblje ekonomske krize u Republici Hrvatskoj počinje se osjećati kada i u ostatku Europe, tijekom 2009. godine. Specifičnost ekonomske krize u Republici Hrvatskoj jest ta da se ona na našim prostorima zadržala duže nego u svijetu. O tome govori i profesor s Odjela za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Đuro Benić.

*„To je posljedica svega što se događalo i događa zadnjih dvadeset i više godina, od stvaranja države i nametnutog rata od 1991. do 1995. godine, zatim neodgovarajućega modela privatizacije, preko formiranja modela u kojemu su uslužne djelatnosti, posebice trgovina, postale dominantne i gdje su se „mladi hrvatski poduzetnici“ nastojali obogatiti prodavajući drugorazrednu robu iz inozemstva po prvorazrednim cijenama, bez ulaganja u proizvodnju (bez koje nema ekonomskog razvoja).“ (Benić 2012)*

Rad „Svjetsko gospodarstvo deset godina nakon početka krize“ Ljube Jurčića govori o stanju Republike Hrvatske nakon ekonomske krize, o njezinim uzrocima i posljedicama kao i razlozima zašto se kriza u Hrvatskoj toliko dugo zadržala. Prema njemu, temeljni problem hrvatske ekonomske politike je slab razvoj suvremene industrije. „Tijekom 1990-ih nije provedena tranzicija hrvatske stare i socijalističke industrije u modernu i tržišno orijentiranu industriju što je dovelo do urušavanja postojeće industrije. Rezultat toga je najmanja zaposlenost među zemljama Europske unije kao i migracija mladih.“ (Jurčić 2017)

*„Uzrok hrvatske krize nije u svjetskoj krizi, nego u odnosu duga hrvatske države, pravnih i fizičkih osoba i njihovog dohotka, odnosno njihovih prihoda. Njihova visoka zaduženost dovela je do pada kupovne moći u Hrvatskoj, što je dovelo do pada potrošnje i posljedično i pada uvoza.“ (Jurčić 2017)*

Utjecaj ekonomske krize na hrvatsko nakladništvo bio je velik, budući da se tijekom spomenute globalne krize u hrvatskom nakladništvu odvija i nekoliko drugih kriznih procesa što je uvelike utjecalo na poslovanje nakladnika. Prodaja knjiga pala je za 30 – 40% dok je drastično smanjen i broj novih naslova. Prema riječima hrvatskih nakladnika i knjižara, najveći problem stvara komisiona prodaja, gdje nakladnik daje knjige distributeru, a novac od prodaje čeka se i po godinu dana. Nakladnik daje i knjižari i distributeru popust od 55%. Uz takav odnos nakladnika i distributera, za loše stanje u hrvatskom nakladništvu dio nakladnika krivi i Ministarstvo kulture koje nema osmišljenu politiku knjige. (Katunarić, Sandra Viktorija. 2011. „Propast izdavaštva i poplava šunda.“ Dugi rat. Objavljeno: 17. veljače 2011.)

U *Ogledima o nakladništvu* Srećka Jelušića, navodi se da je 2008., pred krizne godine, objavljena publikacija *Europa i knjiga* izdana od Europske udruge nakladnika (FEP-a)<sup>6</sup>. Publikacija donosi dvadeset mjera za pomoć europskoj knjizi kojima je cilj bio potaknuti aktivnosti kojima bi se pojačala financijska aktivnost u odnosu na nakladničke programe. Jelušić je izdvojio neke od mjera kroz koje je prikazao da ne postoji dovoljno jasna politika knjige u Europi, ali je također naglasio da se navedene poticajne mjere odnose i na sudionike u lancu knjige u Hrvatskoj gdje se one, zbog loše međusobne komunikacije, ne koriste na primjeren način. Prema autoru, podijeljenost u nakladničkoj profesiji koja se odražava i na krovnu strukovnu udruhu, *Zajednicu nakladnika i knjižara*, dovela je do nemogućnosti profesionalnog organiziranja nakladničke djelatnosti. Dio nakladnika na to je reagirao osnivanjem neprofitne nakladničke udruge *Knjižni blok* 2011. godine. Konkretno, *Knjižni blok* („Knjižni blok.“ n.d. Knjižni blok. Pristupljeno: 25. rujna 2020.) osnovalo je pet hrvatskih nakladnika i jedan internetski portal za knjigu: „Fraktura“, „Izdanja Antibarbarus“, „Moderna vremena Info“, „Naklada OceanMore“, „Novi Liber“ i „Planetopija“. (Jelušić 2012, 57-58) Razjedinjenost nakladnika, njihovo nezadovoljstvo politikama nadležnog Ministarstva, kao i nezadovoljstvo odnosom s distribucijom, nisu bili pozitivni faktori uoči i tijekom ekonomske krize.

O problematici i stanju hrvatskog nakladništva tijekom ekonomske krize pisalo je i govorilo nekoliko aktivnih nakladnika. Uzeir Husković, vlasnik nakladničke kuće „Hena-com“, ističe da je nakon 2009. godine: „broj objavljenih naslova na godišnjoj razini u Republici Hrvatskoj naglo pao, a da je prosječna tiraža pala na 500 – 600 primjeraka te da su ponovljena izdanja vrlo rijetka. Smatra da se investicije u nove naslove teško financijski zatvaraju te da je prodaja knjiga u knjižarama pala na katastrofalnu razinu kao i da je važan dio knjižarske mreže u Republici Hrvatskoj u krizi i velikoj nelikvidnosti prema izdavačima.“ (Palibrk. 2015. „Strmoglav pad naklada: Kiosk izdavaštvo napokon je kolabiralo.“ *Novi list*. Objavljeno: 6. prosinca 2015.) Razlog toga je bila i nužna prilagodba cijene knjige. Zbog opće ekonomske krize u cijene knjiga formirane su tako da budu prilagođene i dostupne srednjoj klasi, uslijed čega su nakladnici poslovali na samoj granici isplativosti. Prodaja knjiga bila je u padu i u korelaciji s općom kupovnom sposobnosti građana. (Mihanović i Markotić 2016)

---

<sup>6</sup> FEP – Europska udruga nakladnika utemeljena 1967. godine. Sjedište joj je u Bruxellesu, a glavne zadaće su joj briga o autorskom zakonodavstvu, savjetovanje nakladnika u odnosu na pitanja autorskih prava i drugih pravnih pitanja, ekonomski problemi i slično.

U utjecaju ekonomske krize na nakladničko poslovanje u Republici Hrvatskoj govorio je i vlasnik „Frakture“ Seid Serdarević u intervjuu za Vijenac iz 2012. godine.

*„Možemo govoriti o krizi izdavaštva jer je to vrlo realna stvar. Izdavaštvo u Hrvatskoj ima unekoliko drugačije korijene nego u svijetu. Ovdje se izdavaštvo očituje u nizu faktora. Jasno, pad kupovne moći građana uzrokovao je da se manje kupuju knjige, odnosno da se manje troši na kulturu. [...] No taj je pad prevelik u odnosu na neke druge grane. Prosječne su naklade pale na razine 19. stoljeća, pa je sad normalno tiskati prvu nakladu u petsto do osamsto primjeraka. [...] Dakle, tu možemo govoriti o krizi kulture u Hrvatskoj, koja se očituje i u krizi knjige. Kada govorimo o krizi u svijetu, možemo reći da je došlo do pada prodaje fizičkih knjiga, ali znatno raste prodaja elektroničkih. [...] Ukupni pad u svijetu iznosi tek 10% u posljednjih nekoliko godina, a u Hrvatskoj više od 40%. Naime, te je dvije stvari teško komparirati, kao što je jednako teško usporediti izdavačke scene u ozbiljnim zemljama i Hrvatskoj.“ ( Serdarević. 2012. “Krizna izdavaštva u Hrvatskoj i u svijetu.“ Matica Hrvatska. Objavljeno: 1. studenoga 2012.)*

Za razumijevanje konteksta ekonomske krize u Republici Hrvatskoj važno je spomenuti da je uz opću globalnu krizu na hrvatske nakladnike izravno utjecalo još nekoliko faktora. Tri najvažnija su otkup udžbenika na državnoj razini, pojava kiosk nakladništva te propast nakladničke kuće i knjižarske mreže „Algoritam“. Prodaja knjiga uz novine, često nazivana i kiosk nakladništvo, u Republici Hrvatskoj se pojavljuje 2004. godine na tragu praćenja europskih nakladničkih trendova. No, u nekoliko godina, taj trend u Republici Hrvatskoj, prema mišljenju nakladnika, obezvrjeđuje knjigu kao kulturni proizvod. Knjige se tiskaju u velikim nakladama te se prodaju po izrazito niskim cijenama. Problem se pojavio i na tržištu udžbenika. Sredinom 2007. godine, Hrvatski sabor je izglasao poticajne mjere za uvođenje obveznog srednjoškolskog obrazovanja. U to vrijeme, kroz otkup udžbenika na razini Republike Hrvatskoj koje je trajalo nekoliko godina, Republika Hrvatska je potrošila milijardu i 500.000 kuna kupujući udžbenike za osnovne i srednje škole. Iako država, 2014. godine, spomenuti otkup ukida, za grad Zagreb otkup se nastavlja. Zbog spomenutih mjera otkupa udžbenika, nakladnici udžbenika postaju dominantni na hrvatskom tržištu nakladnika te dolazi do stvaranja knjižarskih mreža koje nisu bile ekonomski realne. Naposljetku, a na tragu navedenih i brojnih drugih okolnosti, sredinom 2017. godine dolazi do propasti „Algoritma“ i lanca „Algoritam multimedijalna knjižara“. Njihova propast direktno utječe na manje nakladničke kuće i knjižare s kojima su poslovali. Navedene su teme detaljnije obrađene u poglavlju 6. *Istraživanje poslovanja hrvatskih nakladnika u kriznim razdobljima.*

Zbog izrazito loše situacije u hrvatskom nakladništvu, 2017. godine Ministarstvo kulture najavljuje raspisivanje novih natječaja *Poduzetništvo u kulturi* za područje nakladništva

i knjižarstva. Iako su hrvatski nakladnici nezadovoljni, tijekom spomenutog razdoblja, ministarstva su subvencionirala objavljivanje knjiga. U prilog tome govori rad „Struktura financijskih potpora nakladničkog djelatnosti baštinskih ustanova“. Rad analizira godišnja izvješća o programskim djelatnostima Ministarstva kulture namijenjenih potpori nakladničke djelatnosti. Potpora je namijenjena nakladnicima za izdavanje vrijednih knjiga za čije je objavljivanje potrebno osigurati sredstva za istraživački, književno-povijesni, prevodilački rada ili prozna i književno-esejistička djela, s naglaskom na domaću produkciju. Prema analizi, razvidno je kako su sredstva bila namijenjena svim tvrtkama i ustanovama u Republici Hrvatskoj koje se bave nakladničkom djelatnošću. Tako je od 2003. do 2010. godine, sufinancirano ukupno 5146 nakladničkih programa u ukupnom iznosu od 56,603,500,900 kuna. (Velagić, Bunjevac i Jošavac 2012) O potporama Ministarstva znanosti i obrazovanja u Republici Hrvatskoj pišu Horvat i Velagić. Na temelju provedenog istraživanja zaključuju da se ne može navesti točan udio akademskih knjiga objavljenih uz potporu Ministarstva znanosti i obrazovanja u Republici Hrvatskoj. No, na temelju ankete provedene među deset najvećih privatnih nakladnika i uvidom u dostupne nakladničke kataloge, procjenjuje se da više od 70% akademskih knjiga u Republici Hrvatskoj dobiva potporu ministarstva. (Horvat i Velagić 2020) Komentirajući natječaj *Poduzetništvo u kulturi*: „[...] tadašnji predsjednik *Zajednice nakladnika i knjižara* Mišo Nejašmić smatra da bi se knjižare ubuduće trebale prema jasnim kriterijima rangirati za financiranje te ističe kako je nakladnički segment izgubio više desetaka milijuna kuna, a da će kroz nekoliko mjeseci nestati polovica knjižarskog lanca u Republici Hrvatskoj.“

*„Ispred nas je dugo ljeto i duga godina gdje ćemo u provedbi mjera uspjeti da trenutna kriza ne donese još više štete, a onda vidjeti kako stvoriti okružje da se nakladništvo i izdavaštvo u našoj zemlji može normalno i puno potentnije održavati.“ ( „Ministarstvo kulture najavilo mjere zbog krize u nakladništvu“ Nacional. Objavljeno: 30. svibnja 2017.)*

Na kraju poglavlja vrijedi još spomenuti dokument *Stvaranje pretpostavki za uređenje tržišta knjige i širenje kulture čitanja u Republici Hrvatskoj* koji je grupa autora (Oberman Peterka, S., Bartolčić, N., Goldstein, S., Petrušić Goldstein, S., Farkaš Sfeci, G., Kralj Vidačak, M., Serdarević, S., Šprajc, I.) objavila 2013. godine. U njemu je dan pogled na stanje hrvatskog nakladništva tijekom i nakon ekonomske krize. Udruga „Knjižni blok“ u razdoblju od siječnja do prosinca 2012. godine provela je istraživanje pod nazivom „Potpora kreativnoj industriji –

stručna analiza i preporuke za uređenje tržišta knjiga i širenje kulture čitanja u RH“. U nastavku su navedeni ključni dijelovi osvrta koji su vezani uz tematiku disertacije.

- Hrvatsko tržište knjiga je neuređeno i jedva funkcionira.
- Ekonomska kriza dovela je nezavisne nakladnike pred propast, a nezavisni knjižari nestaju.
- Veliki nakladnici preuzeli su tržište knjiga i nameću svoje poslovanje (popusti, dinamika plaćanja, ponuda tuđih knjiga u svojim prodajnim mjestima).
- Hrvatsko nakladničko tržište je u dubokoj krizi svih dionika u lancu knjige.
- Tijekom 2013. godine, u Republici Hrvatskoj je postojalo oko 6000 nakladničkih kuća<sup>7</sup> (usporedbe radi, Njemačka ima nešto manje od 3000 nakladničkih kuća) što dovodi do zaključka da većini hrvatskih nakladnika izdavanje knjiga nije primarna djelatnost.
- Smanjivanje potpora 2011. godine dovodi do trenda gašenja knjižara i manjih nakladničkih kuća .
- U Republici Hrvatskoj funkcioniraju samo nakladničke kuće koje su na državnom proračunu ili su nakladnici školskih udžbenika.
- Najveći problemi hrvatskog nakladništva su nenaplaćena potraživanja, preveliki popusti, problematična distribucija, komisijski model umjesto prodajnog, „nemogućnost plasiranja knjige, nepostojanje financijskih instrumenata za nakladnike, knjižare i distributere, nepostojanje aktivne cehovske institucije koja bi zastupala interese sektora, nepostojanje obrazovanja za nakladnike i knjižare, nepostojanje institucije koja prati i analizira tržište knjiga na funkcionalan način.“
- Prodaja knjige kao i kupaca (čitatelja) u Republici Hrvatskoj iz godine u godinu opada.
- Hrvatske naklade knjiga su male. „Prodaja knjige u 1000 primjeraka ulazak je u listu najprodavanijih. Ukoliko broj prodanih primjeraka knjige padne ispod 300, knjiga se ne može tiskati bez subvencije. Udio subvencije u troškovima nakladnika je između 15 i 20% te nakladnik mora osigurati ostatak, nadajući se da će uspjeti prodati knjigu, u dovoljnom broju primjeraka kako bi pokrio vlastite troškove.“
- Za hrvatske potrošače elektroničke knjige su još uvijek preskupe.
- Republiku Hrvatsku prati trend otvaranja knjižara od strane velikih nakladničkih kuća s monopolom nad tržištem čime se stvaraju zastoji u distribuciji knjige, uvjetuju se

---

<sup>7</sup> Autori podatke preuzimaju s Poslovna Hrvatska [www.poslovna.hr](http://www.poslovna.hr)



popusti kao i dinamika plaćanja i slično. Veliki nakladnici posjeduju 95% knjižarske mreže u Republici Hrvatskoj.

- Problemi pristupa izvorima financiranja također su problemi hrvatskih nakladnika jer državne subvencije su sve manje, a novih izvora financiranja nema.
- U Republici Hrvatskoj prevladavaju mikro i mala poduzeća s manje od 50 zaposlenih. (Oberman Peterka et al. 2013, 3-9)

Na globalnoj razini, ekonomska kriza ne utječe samo na Sjedinjene Američke Države i Europu nego i na ostatak svijeta. Primjeri iz svjetskih nakladničkih kuća, poput otpuštanja zaposlenika, restrukturiranja poslovanja, gubitaka prihoda, ukazuju na ozbiljnost ekonomske krize. No, u pojedinim segmentima, teško je utvrditi jesu li padovi prodaje knjiga u nakladničkim područjima uzrokovani ekonomskom krizom ili digitalnom disrupcijom čiji je utjecaj na nakladničku industriju vidljiv još od devedesetih godina prošlog stoljeća. Veliki inozemni nakladnici u vrijeme krize stavljaju fokus na najosnovnije nakladničke poslove koji osiguravaju kontinuitet poslovanja, što ne može potvrditi i za Republiku Hrvatsku.

Ekonomska kriza u Republici Hrvatskoj trajala je dugo, a razlog je vezan uz krizu devedesetih godina prošlog stoljeća. Stručnjaci smatraju da je temeljni problem hrvatske ekonomske politike slaba razvijenost moderne industrije. Ekonomska kriza značajno pogađa hrvatske nakladnike, pogotovo jer se u navedenom razdoblju događa i nekoliko drugih kriza koje uvelike utječu na poslovanje nakladnika. To su: otkup udžbenika na državnoj razini, pojava kiosk nakladništva te propast nakladničke kuće i knjižarske mreže Algoritam.

Analiza podataka dostupnih na „Digitalnoj komori“ pokazala je smanjenje broj zaposlenih uzrokovano ekonomskom krizom, no ni to se ne može točno protumačiti budući da se tada događaju i promjene NKD razreda. Nadalje, tijekom ekonomske krize dolazi do polaganog porasta malih nakladničkih poduzeća, kao i do smanjenja broja srednjih i velikih nakladničkih poduzeća. Većina podataka iz istraživanja potvrđuje teze koje su predstavnici nakladnika iznijeli u dokumentu „Stvaranje pretpostavki za uređenje tržišta knjiga i širenje kulture čitanja u Republici Hrvatskoj“. Međutim, neke ključne dijelove spomenutog dokumenta nije moguće provjeriti jer podaci za to razdoblje danas više nisu dostupni. Ipak, ključne teze o neuređenosti i nefunkcionalnosti hrvatskog tržišta knjiga, preuzimanju tržišta od strane velikih nakladnika, utjecaju krize na sve dionike u lancu knjige te istaknutim problemima hrvatskog nakladništva – potvrđuje i istraživanje provedeno za potrebe ove doktorske disertacije.

### 5.3. TREĆA KRIZA - COVID-19 KRIZA

Svjetska zdravstvena organizacija<sup>8</sup> proglasila je 30. siječnja 2020. godine bolest uzrokovanu COVID-19 virusom prijetnjom za međunarodno javno zdravstvo. To je posljednja kriza tematizirana u ovome radu i ona koja je bila izravni poticaj za cjelokupno istraživanje utjecaja kriznih razdoblja na nakladničko poslovanje. Budući da je kronološki posljednja, o njoj ima i najmanje literature, posebice kada je riječ o monografskim publikacijama. Literatura dostupna u vrijeme pisanja disertacije ukratko je predstavljena u ovom poglavlju.

Utjecaj COVID-19 pandemije isprva se izravno odrazio na knjižarsko poslovanje, budući da su u prvom kvartalu 2020. godine zatvorene i knjižare i ostala prodajna mjesta knjiga. Zatvaranje je provedeno u većini zemalja svijeta. Nakladnici diljem svijeta zbog toga su se suočili sa značajnim padom prodaje, dok je prodaja putem knjižara bila ravna nuli. S obzirom na zatvaranje fizičkih prodajnih mjesta online prodaja je rasla, ali ta prodaja nije bila dovoljna da nadoknadi pad prodaje u fizičkom obliku. (Kovač i Gudinačičius 2020) U ovom je kontekstu iznimno važno naglasiti da je prema istraživanjima Ruedigera Wischenbarta digitalno tržište knjiga bilo formirano prije izbijanja pandemije, a da je pandemija samo apostrofirala već stvorena i uhodana obilježja. Tržišta su se prema Wischenbartu specijalizirala i stabilizirala s obzirom na infrastrukturu, korisničke navike i sl., i kriza ih je kao takva zatekla. ( Wischenbart, Ruedrigger. „Global eBook and Digital Consumer Book Barometer.“ n.d. Wischenbart. Pristupljeno: 3. travnja 2022.) U tom je smislu morala biti izraženija u zemljama u kojima se digitalno tržište knjiga prije pandemije nije dostatno razvilo.

Kako je pandemija odmicala, tako su i njezine posljedice na nakladništvo na različitim tržištima bivale sve razvidnije. Općenito, prema izvješću *Global Book Publishers Market 2020-2030* zbog COVID-19 pandemije na svjetskom tržištu knjiga očekuje se pad od -7,5%. („Global Book Publishers Market 2020-2030.“ Business wire. Objavljeno: 25. svibnja 2020.)

Kada je riječ o različitim svjetskim tržištima, pandemija je ostavila različite posljedice i vidljive su različite reakcije nakladnika. Česta je nakladnička reakcija bila otvaranje on-line baza knjiga javnosti (slobodan pristup), a uobičajena i svugdje prisutna posljedica pad prodaje tiskanih knjiga i rast prodaje e-knjiga.

---

<sup>8</sup> World Health Organization (WHO)

Tako su primjerice kineski nakladnici svoje digitalne izvore otvorili javnosti te su objavili više od 100 knjiga i članaka te licencirali preko 40 naslova na temu prevencije COVID-19 na 27 jezika. Tržište maloprodaje knjiga u Kini, u prvom kvartalu 2020. godine, smanjilo se za 15,93% u odnosu na isto razdoblje 2019. godine dok je prodaja putem knjižara smanjena za 54,79%. (Kovač i Gudinačičius 2020) Kada je riječ o prvoj polovici 2020. godine, kinesko prodajno tržište imalo je pad od 9.29% u odnosu na prvu polovicu 2019. godine. Afrički nakladnici uvelike su suočeni s posljedicama COVID-19 krize, budući da se afričko nakladničko tržište fokusira, u većini, samo na tiskane knjige. Prema riječima Samuela Kolawolea, predsjednika afričke *Zajednice nakladnika*, to je razlog zašto je pandemija pogodila afrički kontinent više nego ostale zemlje i kontinente diljem svijeta. (Kovač i Gudinačičius 2020)

Europska veća nakladnička tržišta, kao što su tržišta Francuske, Italije, Njemačke i slično, također bilježe značajan pad u prodaji. Preciznije, u Francuskoj je nakladnička prodaja pala za 66%, u Italiji 70%, dok je u Njemačkoj očekivani gubitak od 500 milijuna eura po svakom mjesecu provedenom u *lockdown-u*. Iako su se online prodaje udvostručile pa čak i utrostručile, taj rast nije dovoljan kako bi uravnotežio ukupne gubitke. Dio europskih zemalja nije zatvorio svoje knjižare, ali je također vidljiv pad u prodaji budući da su ljudi izbjegavali odlaziti na zatvorena mjesta. Primjerice, Danska i Estonija zabilježile su pad od 30%, Finska i Latvija 40% te Norveška, Švedska i Nizozemska oko 30%. U navedenim zemljama, online prodaja je rasla, ali kao i drugdje, ne dovoljno da pokrije ukupne gubitke. Kada je riječ o Europi, nakladnička formula koja je donekle pomogla tijekom pandemije, bila je otvaranje knjižara sa svim epidemiološkim mjerama te jaka digitalizirana knjiška industrija s uslugama pretplate. (Kovač i Gudinačičius 2020)

Sajmovi knjiga otkazivani su i u Hrvatskoj i diljem svijeta. Tako je otkazan i Londonski sajam knjiga koji se trebao održati od 10. ožujka do 12. ožujka 2020. godine. Londonski sajam knjiga otkazan je zbog povećanja broja zaraženih te širenja zaraze unutar zemlje. Otkazivanje je bilo u skladu s preporukama i s ciljem očuvanja ljudskog zdravlja. (Flood, 2020. „London book fair cancelled over coronavirus fears, amid growing anger.“ The Guardian. Objavljeno: 4. ožujka 2020.) Otkazan je i sajam knjiga u Leipzigu kao dio preventivnih mjera koje bi spriječile daljnje širenje virusa u Njemačkoj.

Sustavno praćenje medija, poput *Publishing Perspectives*, *Scholarly Kitchen* i *Publishers Weekly*, tijekom 2020. godine, dalo je pregled najvažnijih stavki i problema s kojima

su se nakladnici tada susretali. Početkom 2020. godine, brojni sajmovi knjiga i događanja bili su pogođeni širenjem pandemije uzrokovane COVID-19 virusom. Sajam dječje knjige u Bologni je odgođen, nadalje kao što je ranije spomenuto, odgođen je i Londonski sajam knjiga. Ostala događanja, poput sajma knjiga u Parizu i Leipzigu, također su otkazani. Nekoliko nakladnika, uključujući „Amazon Publishing“, „MacMillan“, „Simon & Schuster“ te „Penguin Random House“, povukli su se iz sudjelovanja u spomenutim događajima zbog zabrinutosti za zdravlje i sigurnost. Otkazivanje sajmova knjiga i povezanih događanja, prouzročilo je znatnu ekonomsku štetu nakladničkoj industriji, pri čemu je prodaja u nekim područjima pala i do 70%. Reakcije nakladnika kao odgovor na pandemiju bile su usmjerene na besplatne e-knjige, članarine za digitalne časopise te besplatan pristup e-knjigama. Detaljnija analiza navedenih medija nalazi se u potpoglavlju 6.5.6. *Praćenje i analiza medija tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom.*

Kada je riječ o manjim nakladnički tržištima, vrlo kvalitetno istraživanje proveli su i objavili Miha Kovač i Arunas Gudinaičius. Istraživanje je obuhvatilo nakladnička tržišta u Slovačkoj, na Islandu, u Litvi i Sloveniji. Autori su manja nakladnička tržišta definirali kao tržišta s manje od 10 milijuna izvornih govornika ili stanovnika koji govore isti jezik u velikim zajednicama koje su kulturno značajne. (Kovač i Gudinaičius 2020) Metodologija istraživanja sastojala se od dva upitnika, koji su ispitali utjecaj *lockdowna* na poslovanje, u dva različita vremenska razdoblja. Kada je riječ o prodaji knjiga, na sva četiri spomenuta tržišta, vidljiv je veliki pad, a najpogođenije tržište bilo je slovensko. Najmanje pogođeno tržište bilo je litvansko. Samo polovica ispitanika prodaje e-knjige, a objavljivanje e-knjiga ovisi o populaciji države. Primjerice: skoro 45% litvanskih i slovačkih nakladnika ne objavljuje e-knjige, dok je taj broj u Sloveniji 58.3%, a na Islandu 68.8%. Iako su rezultati prodaje i poslovanja tijekom istraživačkog razdoblja loši, više od pola ispitanika navodi kako nije bilo otkaza u nakladničkom poslovanju. (Kovač i Gudinaičius 2020) Ispitanici su nadalje imali mogućnost dati vlastite prognoze o tome kako će pandemija utjecati na buduće nakladničke strategije. Analizom odgovora pokazano je da većina smatra da treba biti oprezan kada je riječ o biranju naslova koji će se objaviti, objavljivati manje novih naslova, objavljivati više audio knjiga, objavljivati više knjiga za djecu, fokus prodaje prebaciti na online knjižare i online marketing. (Kovač i Gudinaičius 2020)

Naposljetku, zanimljivo je naglasiti da zbog posljedica pandemije Međunarodna udruga nakladnika<sup>9</sup> redovito ažurira web-stranicu s COVID-19 informacijama vezanima uz potpore vlada koje se odnose na nakladnike.

### **5.3.1. TREĆA KRIZA - HRVATSKO NAKLADNIŠTVO TIJEKOM COVID-19 KRIZE**

Krajem veljače 2020. godine, s prvim zaraženim građanima, COVID-19 pandemija zahvatila je i Hrvatsku. Kao i ostale europske i svjetske države i Hrvatska uvodi restrikcije kao što su zabrana okupljanja, nošenje zaštitnih maski, ograničenje broja ljudi u zatvorenim prostorima i javnom prijevozu, rad od kuće, online nastavu i slično. U ožujku 2020. godine Hrvatska gospodarska komora provela je anketu među hrvatskim tvrtkama koja pokazuje da ih 66% osjeća posljedice krize u poslovanju, dok kod njih 53% dolazi do pada prodaje. Kao i većina Europe, sredinom ožujka 2020. godine Hrvatska ulazi u karantenu, tzv. potpuno zatvaranje ili *lockdown*. Mnoge zemlje zbog toga uvode mjere za spas gospodarstva. U svibnju 2020. godine, u Hrvatskoj dolazi do popuštanja restrikcija pa se dio gospodarskih subjekata vraća normalnom poslovanju. Predviđanja MMF-a, Europske komisije i hrvatske Vlade tada su bila da će pad gospodarstva u 2020. godini iznositi između 9% i 9,4%, što bi bio veći pad u usporedbi s padom na početku ekonomske krize 2009. godine, kada je isti bio 7,4%. (HINA. 2020. „Kronologija koronakrize u Hrvatskoj: U samo nekoliko mjeseci uzdrmla je gospodarstvo.“ Večernji list. Objavljeno: 31. svibnja 2020.)

U redovitoj godišnjoj publikaciji Hrvatske narodne banke *Financijska stabilnost*, kojoj je svrha sustavno informiranje sudionika financijskih tržišta, institucija i šire javnosti o rizicima i ranjivosti koji prijete stabilnosti financijskog sustava, na utjecaj COVID-19 krize 2020. godine gledalo se na sljedeći način:

*„Zbog nepovoljnog utjecaja pandemije na gospodarsku aktivnost u 2020. godini očekuje se ukupni pad realnog BDP-a od 9,7% što je najsnažnija kontrakcija godišnje stope promjene BDP-a od utemeljenja suvremene Republike Hrvatske. [...] Domaće devizno i obvezničko tržište inicijalno je snažno reagiralo na izbijanje pandemije, ali se brzo stabiliziralo zahvaljujući poduzetim mjerama.“ (Hrvatska narodna banka. 2020. „Financijska stabilnost“. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Pristupljeno: 26. siječnja 2021.)*

---

<sup>9</sup> The International Publishers Association.

<https://www.internationalpublishers.org/covid-19-reaction>

Hrvatsko je nakladništvo uoči izbijanja COVID-19 pandemije bilo u fazi optimizma, budući da se posljedice prethodne, ekonomske krize, više nisu osjećale. Otvaranju 42. Interlibera u studenom 2019. godine, svega nekoliko mjeseci prije pojave prvih slučajeva zaraze u Hrvatskoj, prisustvovali su i premijer Republike Hrvatske Andrej Plenković, te ministrica kulture Nina Obuljen Koržinek. Oboje su izrazili zadovoljstvo stanjem u hrvatskom nakladništvu.

*„U kontinuiranom dijalogu sa svim sudionicima knjižnog lanca, poduzeli smo u posljednje tri godine čitav niz mjera. Veseli me što u ovoj prigodi otvaranja ovog 42. Interlibera mogu zaključiti kako smo najteže posljedice nedavnih potresa u sektoru uspješno zaustavili. Stanje je stabilizirano, i stvoreni su preduvjeti za okretanje trendova.“ (Mandić, Davor. 2019. „Novo izdanje Interlibera: “Stanje u nakladništvu je stabilizirano.” Novi list. Objavljeno: 13. studenoga 2019.)*

Nepunih pola godine poslije, u travnju 2020. godine, Hrvatska gospodarska komora, provela je istraživanje o krizi uzrokovanj korona virusom u grafičko-prerađivačkoj industriji. Istraživanje je obuhvatilo i 80-ak tvrtki iz nakladničkog područja i pokazalo je da više od 60% tvrtki ima pad veći od 50% u usporedbi s prošlogodišnjim razdobljem, dok svaka peta tvrtka razmatra zatvaranje. (HINA. 2020. „Krizu u jednom od industrijskih sektora: Petina tvrtki razmatra zatvaranje.“ Poslovni.hr. Objavljeno: 28. travnja 2020.)

U lipnju 2020. godine Matija Fojs, direktor i suvlasnik knjižarskog lanca „Hoću knjigu“ iznio je uvjete poslovanja u kojima je lanac u to doba poslovao. „Hoću knjigu“ je otvorena 2017. godine i jedna je od rijetkih knjižara u Hrvatskoj koja ujedno nije i izdavač. („Hoću knjigu.“ n.d. Hoću knjigu. Pristupljeno: 7. kolovoza 2020.) Nova knjižara se u kratkom poslovanju susrela s krizom uzrokovanom korona virusom.

*„Kako je krenulo Hoću knjigu nakon što su se ponovno otvorile knjižare? / Matija Fojs: Početkom svibnja otvorili smo samo dvije od šest knjižara. Prve knjižare koje su se otvorile, bile su ona u centru Varaždina te Megastore u Bogovićevoj ulici. Centar Zagreba je još uvijek i bit će nažalost još dulje vrijeme „ratna zona“<sup>10</sup>, pa sam početak nije ulijevao puno nade. Otvaranjem knjižara u trgovačkim centrima nada u svjetliju budućnost se počela nadzirati. [...] No bez obzira na sve, mi i dalje radimo 30-40% manje nego prošle godine.“ (Bartolčić, Nenad. 2020. „Matija Fojs: Nakladnici bi se trebali baviti nakladnom, a knjižari prodajom njihove naklade.“ Moderna vremena. Objavljeno: 10. lipnja 2020.)*

U nastavku intervjua Fojs ističe kako su za 2020. godinu imali ambiciozne planove, projekte i događanja te otvaranje još dvije knjižare, ali korona kriza je promijenila planove.

---

<sup>10</sup> Op.a. Potres u Zagrebu

Tako je dio projekata i planova odgođen, a od nekih se moralo i odustati. Nakon zatvaranja *zemaljskih* knjižara, prodaja je prebačena na web trgovinu. Očekivano, prodaja preko web trgovine drastično je porasla, ali ne dovoljno da bi zamijenila rad u šest fizičkih knjižara. Nakon ponovnog otvaranja knjižara, došlo je do pada prodaje u web trgovini. Zanimljivo je da su se knjige za psihološku pomoć najviše prodavale prije pandemije, dok je za vrijeme zatvaranja knjižara i prodaje isključivo putem web trgovine, najpopularnija tematika bila ljubavno-erotska. (Bartolčić, Nenad. 2020. „Matija Fojs: Nakladnici bi se trebali baviti nakladnom, a knjižari prodajom njihove naklade.“ Moderna vremena. Objavljeno: 10. lipnja 2020.)

Kao i drugdje u svijetu, i u Hrvatskoj je pandemija prouzročila otkazivanje brojnih događaja povezanih s knjigom i nakladništvom. Tako se primjerice 43. međunarodni sajam knjiga Interliber trebao održati od 10. do 15. 11. 2020. godine, no s obzirom na situaciju te slijedom preporuka Nacionalnog stožera civilne zaštite i Stožera civilne zaštite Grada Zagreba odgođen je. *Zajednica nakladnika i knjižara* pri Hrvatskoj gospodarskoj komori u zamjenu je pripremila projekt *Knjiga svuda i svima*. Prema riječima Slavka Kozine, predsjednika ZNK-a, projekt je platforma koja uključuje zajedničku web stranicu na kojoj je omogućena online kupnja sa sajamskim cijenama te *Premium programom* na kojem su radili hrvatski urednici. Ukratko, Interliber je tada prešao u online svijet, u knjižare i na HRT3<sup>11</sup>. U suorganizaciji projekta sudjelovao je i Grad Zagreb te Ministarstvo kulture. („Još jedna manifestacija žrtva korone: Prvi put od 1977. otkazan i Interliber.“ n.d. Dnevnik.hr. Pristupljeno: 3. studenoga 2020.)

Projekt *Knjiga svuda i svima* uspješno je održan prvi put od 10. do 15. studenoga 2020. godine te se ponovio za *Noć knjige 2021.* i *Interliber 2021.* Iako je projekt zamišljen tijekom pandemijskih mjera kako bi se promovirala dostupnost knjige po sajamskim cijenama, projekt se nastavio na teritoriju cijele Republike Hrvatske za fizičke knjižare i online web shopove nakladnika i knjižara. („Još jedna manifestacija žrtva korone: Prvi put od 1977. otkazan i Interliber.“ n.d. Dnevnik.hr. Pristupljeno: 3. studenoga 2020.)

Osim Interlibera, krajem 2020. godine, donesena je odluka o odgađanju sajma knjiga i autora *Sa(n)jam knjige u Istri*. Sajam knjige u Puli odgođen je na temelju odluke Nacionalnog stožera civilne zaštite u kojoj se obustavljaju svi sajmovi zbog pogoršane epidemiološke situacije u Republici Hrvatskoj. („Odgođen Sajam knjiga i autora – Sa(n)jam knjige u Istri.“ Časopis Kvaka. Objavljeno: 30. studenoga 2020.)

---

<sup>11</sup> HRT3 – Hrvatska radio televizija, program 3.

Iz svega navedenog razvidno je da je stanje u hrvatskom nakladništvu tijekom pandemije COVID-19 bolesti bilo isto kao i u ostalim zemljama svijeta, s istim reakcijama i posljedicama.

Poglavlje *Krizna razdoblja nakladništva* donosi preglede spoznaja i literature koja izravno govori o krizama u nakladništvu, kako na globalnoj tako i na domaćoj razini. Sumirajući spoznaje, može se navesti sljedeće. Tijekom devedesetih godina, nakladnička industrija doživjela je poremećaj uzrokovan digitalnom tehnologijom, koja u nakladništvu dobiva pun zamah stvaranjem World Wide Weba krajem 1990-ih. Osnivanjem „Amazona“, 1994. godine pokazuje se razmjernost digitalne disrupcije u knjižarstvu, koja će se vrlo brzo proširiti i na nakladništvo. Amazon ubrzo postaje glavni maloprodajni kanal za mnoge nakladnike. Uspon internetskih knjižara doveo je do pada prodaje u tradicionalnim knjižarama, ali je s druge strane omogućio da knjige čitateljima na globalnoj razini postanu dostupnije. Digitalna revolucija u nakladništvu prouzročila je dvije vrste promjena: vidljivu revoluciju i skrivenu revoluciju koje su se očitovale u mijenjanju nakladničkog proizvoda s jedne, i mijenjanju proizvodnih procesa i upravljanja proizvodnjom s druge strane. Uz implementaciju digitalne tehnologije, i drugi su procesi utjecali na poremećaje u nakladništvu i daljnje posljedične krize. Tako su primjerice, nakladnički konglomerati i s njima povezani knjižarski konglomerati uvelike polarizirali nakladničko tržište. Na takvom tržištu najprofitabilniji su veliki globalni nakladnici. Dio autora, poput Schriffrina i Epsteina, smatra da koncentracija moći u rukama konglomerata ima negativne posljedice za nakladničku industriju općenito, posebice za manje nakladnike. Autori poput Thompsona smatraju da utjecaj konglomerata nije toliko štetan budući da i oni imaju interes u izdavanju visokokvalitetnih knjiga. Tijekom prve promatrane krize u nakladničkoj se industriji pojavljuju i nove prakse u poslovanju, poput strateške koncentracije, disintermedijacije, vertikalne integracije, restrukturiranja maloprodaje i promjena u nakladničkim strategijama.

Dok su vodeća svjetska nakladnička tržišta bila obilježena navedenim promjenama, hrvatsko nakladništvo bilo je izloženo političkim i gospodarskim potresima, prolazeći kroz rat, procese pretvorbe i privatizacije i naposljetku kroz prilagodbu tržišnom gospodarstvu. Utjecaj digitalne tehnologije na hrvatske nakladnike bio je vidljiv tek od 2000. godine.

Ekonomska kriza započela je kolapsom američkog hipotekarnog tržišta i brzo se proširila na ostale dijelove svijeta. Nakladnička industrija u početku nije bila pogođena, no ubrzo i nakladnici počinju smanjivati troškove, otpuštati zaposlenike i restrukturirati se. Ističu



se velike nakladničke kuće, kao što su „Simon & Schuster“ ili „Random House“, koje uvode brojne restrikcije. Kriza ubrzo pogađa i Europu, s negativnim rastom u Eurozoni.

Ekonomska kriza u Republici Hrvatskoj započinje 2009. godine, slično kao i u ostalim europskim zemljama. No, kriza je u Hrvatskoj trajala duže zbog brojnih čimbenika kao što su neadekvatan model privatizacije i pretvorbe, dominacija uslužnih djelatnosti te nedostatak ulaganja u moderne tržišno orijentirane industrije. Kriza je značajno utjecala i na hrvatsko nakladništvo, gdje prodaja pada za 30 – 40%, a broj novih naslova se smanjuje. Ekonomskoj krizi dodatno su pridonijeli čimbenici poput otkupa udžbenika na državnoj razini, pojave kiosk nakladništva te propasti nakladničke kuće i mreže knjižara „Algoritam“.

COVID-19 pandemija imala je izravan utjecaj na tržište knjiga, budući da su knjižare i druga prodajna mjesta diljem svijeta bile zatvorene, što je rezultiralo značajnim padom prodaje. Porast online prodaje nije bio dovoljan da nadoknadi gubitke fizičke prodaje. Pandemija je imala različite učinke na nakladnička tržišta diljem svijeta, pri čemu neki nakladnici nude besplatne online pristupe svojim knjigama kao i pretplate na digitalne časopise. Kriza uzrokovana pandemijom imala je utjecaj na sva svjetska nakladnička tržišta.

Pandemija uzrokovana COVID-19 virusom u Republici Hrvatskoj pojavljuje se krajem veljače 2020. godine, što dovodi do brojnih mjera i ograničenja. Kao i mnoge druge zemlje, Republika Hrvatska također doživljava značajan gospodarski udar. Nakladnička industrija bila je optimistična prije pandemije, no istraživanja su pokazala da je više od 60% nakladničkih tvrtki doživjelo pad od više od 50% u usporedbi s prethodnom godinom. Kao i drugdje u svijetu, zbog pandemije su otkazane ili odgođene brojne književne manifestacije poput sajma knjiga Interliber i Sa(n)jam knjige u Puli.

## 6. ISTRAŽIVANJE POSLOVANJA HRVATSKIH NAKLADNIKA U KRIZNIM RAZDOBLJIMA

### 6.1. CILJEVI, HIPOTEZE I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

S ciljem istraživanja utjecaja kriznih razdoblja na nakladničko poslovanje provedeno je istraživanje koje se u prvom koraku sastojalo od analize poslovnih podataka dostupnih u bazama Državnog zavoda za statistiku<sup>12</sup>, Hrvatske gospodarske komore<sup>13</sup> i Financijske

---

<sup>12</sup> Državni zavod za statistiku (DZS) glavni je nositelj, diseminator i koordinator sustava službene statistike Republike Hrvatske. Dio je državne upravne organizacije koja samostalno obavlja poslove u skladu s odredbama Zakona o službenoj statistici. („Državni zavod za statistiku.“, n.d. Državni zavod za statistiku. Pristupljeno: 25. siječnja 2021.) Državni zavod za statistiku na svojim službenim internetskim stranicama donosi redovita mjesečna i godišnja priopćenja koja su podijeljena prema statističkim publikacijama, a zatim i prema djelatnostima, županijama, registrima i sličnome. Za potrebe ove disertacije, na stranicama Državnog zavoda za statistiku analizirana je zaposlenost u Republici Hrvatskoj. Kako bi podaci bili što precizniji, analizirani su podaci o ukupnom broju zaposlenog stanovništva u Republici Hrvatskoj te broju zaposlenih žena u Republici Hrvatskoj. Unutar ukupnog broja zaposlenog stanovništva u Republici Hrvatskoj, prikazani su i indeksi kretanja broja zaposlenih u pravnim osobama prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti i spolu. Podaci koji su dostupni online na stranicama Državnog zavoda za statistiku obuhvaćaju vremensko razdoblje od 2000. do 2020. godine. U telefonskom razgovoru od 11. veljače 2021., s višom stručnom savjetnicom pri Sektoru za statističke metodologije, kvalitetu i odnose s korisnicima rečeno je da podaci prije 2000. godine nisu dostupni online te da se isti nalaze u čitaonici Državnog zavoda za statistiku u Zagrebu. Čitaonica je zatvorena za javnost zbog epidemioloških mjera uvedenih zbog pandemije uzrokovane COVID-19 virusom, ali i zbog posljedica razornih potresa u Zagrebu u ožujku i prosincu 2020. godine. Tijekom 1990-ih godina na mjesečnoj i godišnjoj razini izlazile su publikacije pod nazivom *Statistička izvješća*. Nastavno na razgovor, putem e-maila su za potrebe analize podataka u ovoj disertaciji poslana četiri skenirana *Statistička izvješća* za 1996., 1997., 1998. i 1999. Spomenuta izvješća poslana su 11. veljače 2021. od strane višeg stručnog savjetnika pri Sektoru za statističke metodologije, kvalitetu i odnose s korisnicima. Dobivena *Statistička izvješća* donose i konkretne podatke o zaposlenosti u Hrvatskoj po djelatnostima te obuhvaćaju godišnje prosjeke ukupno zaposlenih od 1967. do 1999. godine te indekse broja zaposlenih u poslovnim subjektima po područjima djelatnosti od 1988. do 1999. godine.

<sup>13</sup> Hrvatska gospodarska komora (HGK) samostalna je stručno-poslovna organizacija koja promiče, zastupa i usklađuje zajedničke interese svojih članica pred državnim i drugim tijelima u Hrvatskoj i inozemstvu. („Hrvatska gospodarska komora – o nama.“ n.d. Hrvatska gospodarska komora. Pristupljeno: 1. veljače 2021.) Unutar svog poslovanja, HGK nudi digitalnu platformu pod nazivom Digitalna komora. Digitalna komora dostupna je svim fizičkim i pravnim osobama u Hrvatskoj, uz registraciju. („Digitalna komora“, n.d., Hrvatska gospodarska komora. Pristupljeno: 1. veljače 2021.) Dostupni podaci obuhvaćaju razdoblje od 2014. do 2020. godine. Pristup fizičkim osobama ograničen je te nisu dostupni svi podaci koji se nalaze na platformi, ali za potrebe ove disertacije dostupni podaci su dostatni. Pisanom korespondencijom putem elektroničke pošte s višom stručnom suradnicom pri Županijskoj komori Osijek, objašnjeno je da podaci o poslovanju nakladnika iz ranijih razdoblja nisu dostupni građanima te da se razdoblja od 2008. godine do 2014. godine nalaze u internoj aplikaciji HGK.

agencije<sup>14</sup> nakon čega su u drugom koraku provedeni intervjui s predstavnicima nakladnika i knjižara s ciljem istraživanja njihova iskustva kako kriznih razdoblja, tako i općenitog stanja u hrvatskom nakladništvu. Istraživanje je, kako je već naglašeno, bilo usmjereno na tri sukcesivne krize: 1) disrupciju u nakladništvu 1990-ih godina koja je na hrvatskim prostorima popraćena državno-pravnim i društvenim promjenama, 2) ekonomsku krizu započetu 2008. godine i 3) COVID-19 krizu koja izbija 2020. godine. Navedene su krize prouzročile tržišne poremećaje i uvelike utjecale na poslovanje nakladnika.

U prvom dijelu istraživanja analizirani su podaci o poslovanju hrvatskih nakladnika u razdoblju od 1990. do 2020. godine – što se podudara s trajanjem navedenih kriza. Podaci o poslovanju svih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj dostupni su na nekoliko platformi, a najvažnije i količinom podataka najobuhvatnije su Državni zavod za statistiku, Hrvatska gospodarska komora te Financijska agencija. Spomenute platforme stoga su korištene za

---

Aplikacija Biznet, starija aplikacija HGK, također nije dostupna građanima već je dostupna samo za internu uporabu. U spomenutoj aplikaciji nalaze se podaci za razdoblje od 2003. do 2007. godine. Podaci s navedenih internih aplikacija ustupljeni su od strane HGK-a za potrebe istraživanja u ovoj disertaciji te su uključeni u analizu poslovanja nakladnika u Republici Hrvatskoj. Dio statističkih izvještaja vezanih uz poslovanje nakladnika koji se odnose na razdoblje od 2007. do 2019. godine, poslani su 7. veljače 2021. Zadnja izvješća koja je bilo moguće dobiti preko HGK-a poslana su 12. veljače 2021. godine te su uključila i 2003., 2004., 2005. i 2006. godinu. Prema HGK daljnjih podataka nema jer su u ranijim razdobljima za prikupljanje takvih podataka bili odgovorni Služba društvenog knjigovodstva, a zatim Zavod za platni promet koji više ne postoje.

Popis hrvatskih nakladnika čije je poslovanje analizirano na platformi Digitalna komora izrađen je prema popisu koji se nalazi na službenim stranicama Zajednice nakladnika i knjižara. („Zajednica nakladnika i knjižara.“ n.d. Hrvatski nakladnici i knjižari. Pristupljeno: 1. veljače 2021.) Važno je napomenuti da se na tim stranicama ne nalaze svi hrvatski nakladnici, nego članovi *Zajednice nakladnika i knjižara*. Pretraživanje unutar same platforme vrlo je jednostavno. Pretražuje se po punom ili skraćenom nazivu poslovnog subjekta ili po OIB-u. Otvaranjem poslovnog subjekta, dostupne su osnovne informacije o subjektu, kontakt te pravni status subjekta..

<sup>14</sup> Financijska agencija (FINA) vodeća je hrvatska tvrtka na području pružanja financijskih i elektroničkih usluga. FINA je nasljednica Zavoda za platni promet, točnije još starije Službe društvenog knjigovodstva. Tijekom 1993. godine Služba društvenog knjigovodstva postaje Zavod za platni promet te se tehnološki i organizacijski usavršava. Donošenjem Zakona o financijskoj agenciji, 2002. godine, FINA, kao institucija u vlasništvu države nasljeđuje prava, obveze i imovinu Zavoda za platni promet te nastavlja razvijati vlastitu poslovnu politiku. („Financijska agencija.“, n.d. FINA. Pristupljeno: 22. veljače 2021.) Servis *info.BIZ* pruža uvid u informacije o uspješnosti poslovanja i financijskom položaju svih poslovnih subjekata te o poslovnoj okolini u kojoj oni djeluju. Nude pregled poslovnih informacija za više od 808 000 poslovnih subjekata iz više od 30 izvora. Pristup ovom servisu ograničen je te se plaća.

Većina statističkih pokazatelja dolazi upravo od *Info.BIZ-a*. Njihovi pokazatelji su najdetaljniji te ih je lako komparirati. Važno je naglasiti da se promatrani broj zaposlenih putem *Info.BIZ-a* odnosi na svaku pojedinu analiziranu nakladničku kuću i trenutni broj zaposlenih, dok *Državni zavod za statistiku* daje podatke o zaposlenima na razini države ili kroz NKD.

analizu poslovanja hrvatskih nakladnika u kriznim razdobljima, a parametri koji su obuhvaćeni odnose se na:

- prihod,
- broj zaposlenih u nakladničkom sektoru,
- prosječnu plaću u nakladničkom sektoru,
- inozemni prihod,
- uvoz,
- tip subjekta,
- godina osnivanja poslovnog subjekta i
- dobit, odnosno gubitak.

Kako bi se dobila jasnija slika o poslovanju hrvatskih nakladnika u spomenutom razdoblju, korišteni su i dokumenti provedenih revizija koje se odnose na procese pretvorbe i privatizacije kroz koju je Republika Hrvatska prolazila devedesetih godina 20. stoljeća (poglavlje 6.3.1. *Pretvorba i privatizacija u Republici Hrvatskoj*). Cjelokupno je istraživanje upotpunjeno intervjuom s nakladnicima i knjižarima koji su dali svoje mišljenje o razvoju hrvatskog nakladništva u navedenom razdoblju s posebnim fokusom na navedena krizna razdoblja, ali i na ostale krizne situacije.

Dostupni podaci *Državnog zavoda za statistiku* odnosili su se na zaposlenost u Republici Hrvatskoj. Analizirani su podaci o ukupnom broju zaposlenog stanovništva u Republici Hrvatskoj kao i broj zaposlenika prema spolu, budući da je broj zaposlenih žena posebno istaknut. Prikazani su i indeksi kretanja broja zaposlenih u pravnim osobama prema NKD-u i spolu. Spomenuti dostupni podaci koristili su za analizu sve tri promatrane krize te su brojčani rezultati prikazali negativan trend zaposlenosti tijekom kriza. Dostupni podaci *Hrvatske gospodarske komore* obrađeni su putem platforme *Digitalna komora*. Od dostupnih podataka podaci o broju poslovnih subjekata (malih, srednjih i velikih) korišteni su za razdoblje ekonomske krize, dok su parametri inozemnog prihoda i uvoza korišteni za analizu tržišta tijekom COVID-19 krize. Analizom tih podataka stječe se uvid u promjene izazvane kriznim razdobljima.

Trenutno u Republici Hrvatskoj najpotpunije podatke o poslovnim subjektima daje *FINA* i to na platformi *Info.BIZ*. Poslovni subjekti prate se od 2018. godine, ali je dostupan uvid samo u tekuću i prethodnu godinu. Zbog toga su dostupni podaci korišteni samo za analizu COVID-

19 krize. Dostupni podaci s te platforme korišteni za istraživanje su pregled hrvatskih nakladničkih kuća u svojstvu tipa subjekta, godine osnivanja, broja zaposlenih, prihodi, dobit/gubitak i mjesečna plaća. Analizom navedenih podataka potvrđena su očekivana odstupanja tijekom COVID-19 krize. Naposljetku, podaci o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije ukazali su na specifičnost stanja u hrvatskom nakladništvu tijekom 1990-ih kada na globalnim tržištima traje kriza digitalne disrupcije.

Provedenim se istraživanjem željelo odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koji su segmenti nakladničkog poslovanja, tijekom navedenih kriznih razdoblja, bili najizloženiji globalnim tržišnim poremećajima?
2. Kako su navedene krize utjecale na različita nakladnička područja u Republici Hrvatskoj?
3. Jesu li velika i mala tržišta podjednako izložena utjecaju kriznih razdoblja?
4. Može li se uspostaviti korelacija između državno-pravnih i društvenih promjene u Hrvatskoj 1990-ih godina s tadašnjom općom disrupcijom nakladničkog poslovanja?
5. Jesu li hrvatske nakladničke kuće nakon kriza mijenjale način poslovanja?

S ciljem odgovora na istraživačka pitanja, postavljene su sljedeće istraživačke hipoteze:

H1: U kriznim situacijama, u nakladničkom i knjižarskom poslovanju najteže su pogođene faze distribucije, marketinga i prodaje.

H2: Različite krize različito su utjecale na različita nakladnička područja u Republici Hrvatskoj.

H3: Krizne situacije su u Republici Hrvatskoj teže pogodile tržišno nego specijalizirano nakladništvo.

H4: Hrvatski su nakladnici bili pogođeniji krizom 1990-ih godina od onih na usporednim tržištima.

H5: Poslovanje hrvatskih nakladnika ne uključuje krizni menadžment.

Hipoteze su postavljene na temelju dostupne relevantne literature koja obuhvaća nakladničko poslovanje, krizni menadžment i trendove u nakladništvu. **Hipoteza 1** postavljena je s pretpostavkom da će sve tri krize imati značajniji utjecaj na faze distribucije, marketinga i prodaje budući da su to faze koje su u kriznim razdobljima najčešće pogođene. Krizna razdoblja pogađaju i ostale faze poslovanja, no ne u tolikoj mjeri kao spomenute, koje su ovisne o brojnim izvanjskim čimbenicima i nisu isključivo vezane uz samoga nakladnika. Primjerice, distribucija je vezana uz globalne prodajne kanale. Ulaganje u marketing, u kriznim situacijama, dovodi do povećanja vidljivosti nakladnika, ali to ulaganje ne mora nužno dovesti do povećanja prodaje zbog pada kupovne moći građana tijekom krize. Jednako tako, prodaja je uvjetovana

ekonomskom situacijom na tržištu te kupovnom moći građana. **Hipoteza 2** temelji se na činjenici da su tri promatrane krize različitog karaktera te da su, sukladno tome, različito utjecala na nakladnička područja u Republici Hrvatskoj. Slijedom toga, postavljena je i **hipoteza 3**, kojom je pretpostavljeno da su krizne situacije teže pogodile tržišno nego specijalizirano nakladništvo u Republici Hrvatskoj. Primjerice, udžbeničko nakladništvo (specijalizirano nakladništvo), bez obzira na vrstu krize, ne bi trebalo trpjeti značajnije posljedice budući da sektor obrazovanja u krizama funkcionira te je potražnja i potreba za udžbenicima i dalje prisutna. Stanje u Republici Hrvatskoj 1990-ih godina, kao i kasnija ekonomska kriza, utjecale su na kupovnu moć građana kao i na ekonomsku stabilnost države pa su sukladno tome utjecale na tržišno nakladništvo. Kada je riječ o **hipotezi 4**, pretpostavka je da su hrvatski nakladnici bili pogođeniji krizom 1990-ih godina od onih na usporednim tržištima budući da Republika Hrvatska u tom razdoblju prolazi kroz državno-političke promjene koje dovode do stvaranja novog, manjeg nakladničkog tržišta. Istodobno na usporednim tržištima dolazi do nagle implementacije informacijsko-komunikacijske tehnologije u nakladničko poslovanje. No, zbog tadašnje državno-političke situacije, hrvatski nakladnici fokusirani su na procese pretvorbe i privatizacije, a sama implementacija digitalnih tehnologija i sadržaja u hrvatsko nakladništvo ostaje u drugom planu. Posljednja hipoteza, **hipoteza 5**, odnosi se na implementaciju kriznog menadžmenta u nakladničko poslovanje hrvatskih nakladnika. Hipoteza je postavljena na temelju pretpostavke da korištenje kriznog menadžmenta uključuje rad s ekonomistima i poznavanje područja koje obuhvaća krizni menadžment, a da u hrvatskom nakladništvu nema naznaka bavljenja kriznim menadžmentom niti hrvatski nakladnici imaju odjele koji u tom smjeru upravljaju nakladničkom kućom.

## 6.2. TIJEK ISTRAŽIVANJA

Kako je navedeno, samo istraživanje sastojalo se od četiri faze, pri čemu su u prvoj i drugoj analizirani dostupni poslovni podaci, a u trećoj i četvrtoj su provedeni i analizirani intervjui s predstavnicima nakladnika i knjižara. Tijekom prve faze istraživanja izdvojen je izvorni materijal koji sadrži podatke o poslovanju hrvatskih nakladnika tijekom kriznih razdoblja. Riječ je o:

- statističkim izvješćima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske,
- podacima o poslovanju nakladnika dostupni na portalu Digitalne komore Hrvatske gospodarske komore,
- financijskim izvješćima FINA-e i
- izvještajima o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije.

Kada je riječ o pandemiji COVID-19 bolesti, sustavno su se pratili on-line izvori (portali Guardian Books, Publishing Perspectives, Scholarly Kitchen) koji su izvještavali o stanju nakladništva i knjižarstva u novonastalim okolnostima. Time je omogućena komparativna perspektiva u sagledavanju stanja u hrvatskom i inozemnom nakladništvu.

U drugoj su fazi prikupljeni podaci analizirani. Analiza je obuhvatila razdoblje od 1990. do 2020. godine. Analizom je obuhvaćena zaposlenost u nakladničkom sektoru u Republici Hrvatskoj, plaće, prihodi, rashodi, kapital, uvoz i inozemni prihodi u nakladničkim kućama. Očekivalo se da će spomenuta analiza prikazati odstupanja od prosjeka u razdobljima kada su krize bile izražene.

U trećoj fazi istraživanja proveden je polustrukturirani intervju s odabranim predstavnicima nakladnika i knjižara u Republici Hrvatskoj. Metoda istraživanja, polustrukturirani intervju, odabrana je zbog omogućene fleksibilnosti prilikom prikupljanja podataka. Intervju se sastojao od zadanih pitanja koja su dozvoljavala postavljanje potpitanja kao i kreiranje novih pitanja za potrebe istraživanja. Primarni empirijski podaci prikupljeni su metodom polustrukturiranog intervjua, a ispitanici su dionici u nakladničkom poslovanju u Republici Hrvatskoj, koji su značajni tijekom svake od pojedinih kriza. U istraživačkoj metodi intervjua sudjelovalo je 11 hrvatskih nakladnika, od toga se 5 ispitanika ujedno bave i knjižarstvom. Ispitanici su odabrani na temelju radnog iskustva u hrvatskom nakladništvu, posebice tijekom trajanja promatranih kriza. Nadalje, specifičnost odabira hrvatskih nakladnika bila je i u tome da su iz različitih nakladničkih područja. Ciljevi su intervjua bili propitati percepciju ispitanika o stanju u hrvatskom nakladništvu i knjižarstvu tijekom triju navedenih kriza, a intervju je bio posebice važan za detaljniji uvid u stanje tijekom COVID-19 krize, budući da je dostupna literatura o istoj još uvijek vrlo ograničena. Cilj je također bio saznati kakvi su planovi ispitanika za budućnost te postoji li spremnost hrvatskih nakladnika za eventualne nove globalne poremećaje. Kada je riječ o kriznom menadžmentu intervjuom se nastojalo saznati koliko su nakladnici upoznati s metodama kriznog menadžmenta, primjenjuju li ga te hoće li ga početi primjenjivati s obzirom na kontinuiranu nestabilnost tržišta, koja je

vjerojatna i u budućnosti. (Detaljnije o istraživačkoj metodi polustrukturiranog intervjua – potpoglavlje 6.3.2. *Iskustva hrvatskih nakladnika u promatranim razdobljima*).

U posljednjoj, četvrtoj fazi istraživanja analizirani su podaci prikupljeni intervjuom. Korištena je metoda deskriptivne analize sadržaja pri čemu je jedinica analize intervju. Komparativnom analizom prikupljenih podataka analizirane su sličnosti i razlike u nakladničkim kućama tijekom krize, ali i razlike s obzirom na utjecaj pojedinih kriznih razdoblja tijekom proteklih trideset godina.

### **6.3. PREGLED DOSTUPNIH IZVORA I ISTRAŽIVAČKI UZORAK**

Ministarstvo uprave je na temelju Zakona o pravu na pristup informacijama iz 2014. godine donijelo Pravilnik o središnjem katalogu službenih dokumenata Republike Hrvatske. („Pravilnik o središnjem katalogu službenih dokumenata Republike Hrvatske.“ n.d. Narodne novine. Pristupljeno: 22. veljače 2021.) Pravilnik propisuje način ustrojavanja, vođenja i održavanja Središnjeg kataloga službenih dokumenata Republike Hrvatske. Kako je definirano člankom 3., središnji katalog je na internetu javno dostupan alat koji korisnicima omogućuje trajni pristup grafi koja se nalazi u bazama elektroničkih dokumenata i/ili fizičkim zbirkama. Katalog vodi i održava Digitalni informacijsko-dokumentacijski ured Vlade Republike Hrvatske. Svi zakoni, propisi, akti, izvještajna i slična dokumentacija koja se veže uz rad tijela javne vlasti ondje se nalaze. Popis tijela javne vlasti objavila je Vlada Republike Hrvatske te je dostupan na internetu („Popis tijela javne vlasti.“ n.d. Narodne novine. Pristupljeno: 22. veljače 2021.), a među njima su i Državni zavod za statistiku, Financijska agencija (FINA) te Hrvatska gospodarska komora.

Popis hrvatskih nakladnika čije je poslovanje analizirano u ovom radu na temelju opisanih statističkih i ekonomskih pokazatelja preuzet je sa službene mrežne stranice Zajednice nakladnika i knjižara. („Zajednica nakladnika i knjižara.“ n.d. Hrvatski nakladnici i knjižari. Pristupljeno: 21. siječnja 2021.)

Prema tom popisu, u Republici Hrvatskoj postoji 108 nakladnika i knjižara. Popis naveden u nastavku preuzet je sa službenih mrežnih stranica Zajednice nakladnika i knjižara 21. siječnja 2021. godine.



<b>POPIS HRVATSKIH NAKLADNIKA I KNJIŽARA:</b>	<b>GLAVNO NAKLADNIČKO PODRUČJE:</b>
1. AGM	Opće tržišno nakladništvo
2. Alfa	Školsko nakladništvo (udžbenici)
3. Algoritam	Opće tržišno nakladništvo
4. Alka Script	Školsko nakladništvo (udžbenici)
5. Begeen	Opće tržišno nakladništvo
6. Čitaj knjigu	Web knjižara
7. Despot infinitus	Opće tržišno nakladništvo
8. Dhar media	Opće tržišno nakladništvo
9. Disput	Opće tržišno nakladništvo
10. Dječja knjiga	Opće tržišno nakladništvo
11. Dominović	Sveučilišna knjižara i antikvarijat
12. Durieux	Opće tržišno nakladništvo
13. Dušević & Kršovnik	Knjižara
14. Dvostruka duga	Opće tržišno nakladništvo
15. Egmont	Opće tržišno nakladništvo (dječje knjige)
16. Element	Specijalizirano nakladništvo (školsko nakladništvo)
17. Evenio	Opće tržišno nakladništvo (dječje knjige)
18. Extrade	Opće tržišno nakladništvo
19. Figulus	Specijalizirano nakladništvo (vjerska literatura)
20. Foma	Opće tržišno nakladništvo
21. Forum	Opće tržišno nakladništvo (dječje knjige)
22. Fraktura	Opće tržišno nakladništvo
23. Fokus na hit	Opće tržišno nakladništvo
24. Golden marketing – Tehnička knjiga	Opće tržišno i specijalizirano nakladništvo
25. Gospodarski list	Specijalizirano nakladništvo
26. Grafo - Amadeus	Opće tržišno nakladništvo
27. Hanza Media	Medijska kuća
28. Harša	Opće tržišno nakladništvo
29. Hena.com	Opće tržišno nakladništvo
30. Hrvatska sveučilišna naklada	Specijalizirano nakladništvo (sveučilišno)
31. Hrvatski državni arhiv	Specijalizirano nakladništvo

32. Hrvatski institut za povijest	Specijalizirano nakladništvo
33. Hrvatski memorijalno-dokumentacijski centar Domovinskog rata	Specijalizirano nakladništvo
34. Ibis grafika	Opće tržišno nakladništvo
35. IEP	Specijalizirano nakladništvo
36. Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje	Specijalizirano nakladništvo
37. Iris Illyrica	Opće tržišno nakladništvo
38. Izdanja Antibarbarus	Opće tržišno nakladništvo
39. Izvori	Opće tržišno nakladništvo
40. Jesenski i Turk	Opće tržišno nakladništvo
41. Katarina Zrinski	Opće tržišno nakladništvo (dječje knjige)
42. Knjiga u centru	Opće tržišno nakladništvo
43. Knjižara.hr	Knjižara
44. Kršćanska sadašnjost	Specijalizirano nakladništvo (vjerska literatura)
45. Kruzak	Specijalizirano nakladništvo (filozofija i popularna znanost)
46. Kašmir promet	Opće tržišno nakladništvo (dječje knjige)
47. Leksikografski zavod Miroslav Krleža	Specijalizirano nakladništvo (referentna literatura)
48. Leo – commerce	Opće tržišno nakladništvo
49. Libellus	Specijalizirano nakladništvo (stripovi)
50. Lusio	Opće tržišno nakladništvo (dječje knjige)
51. Mate	Specijalizirano nakladništvo (profesionalna literatura)
52. Matica Hrvatska	Opće tržišno nakladništvo
53. Meandar Media	Opće tržišno nakladništvo
54. Medicinska naklada	Specijalizirano nakladništvo (udžbenici, profesionalna literatura)
55. Mentor	Specijalizirano nakladništvo (stripovi)
56. Meridijani	Specijalizirano nakladništvo (udžbenici)
57. Morski vodiči	Specijalizirano nakladništvo
58. Mosta – nove tehnologije	Opće tržišno nakladništvo
59. Mozaik knjiga	Opće tržišno nakladništvo
60. Moderna vremena	Opće tržišno nakladništvo
61. Naklada Breza	Opće tržišno nakladništvo

62. Naklada Ceres	Opće tržišno nakladništvo
63. Naklada Cvrčak	Specijalizirano nakladništvo (školski priručnici)
64. Naklada Fibra	Specijalizirano nakladništvo (stripovi)
65. Naklada Jurčić	Opće tržišno nakladništvo
66. Naklada Ljevak	Opće tržišno i specijalizirano nakladništvo (udžbenici)
67. Naklada Nika	Opće tržišno nakladništvo
68. Naklada Oceanmore	Opće tržišno nakladništvo
69. Naklada Pavičić	Opće tržišno nakladništvo
70. Naklada Slap	Specijalizirano nakladništvo
71. Naklada Uliks	Opće tržišno nakladništvo
72. Naklada Veble	Opće tržišno nakladništvo
73. Nakladni zavod Globus	Opće tržišno nakladništvo
74. Narodne novine	Specijalizirano nakladništvo
75. Naša djeca	Opće tržišno nakladništvo (dječja knjiga)
76. National Geographic Hrvatska	Specijalizirano nakladništvo
77. Nova stvarnost	Knjižara i antikvarijat
78. Novi informator	Specijalizirano nakladništvo
79. Naklada Val	Opće tržišno nakladništvo
80. Naklada Fragment	Opće tržišno nakladništvo
81. Naklada Slap	Specijalizirano nakladništvo (profesionalna literatura)
82. Ognjište	Opće tržišno nakladništvo
83. Planet Zoe	Opće tržišno nakladništvo
84. Planetopija	Opće tržišno nakladništvo
85. Plejada	Specijalizirano nakladništvo
86. Profil Klett	Specijalizirano nakladništvo (udžbenici)
87. Profil knjiga	Opće tržišno nakladništvo
88. Prosvjeta	Opće tržišno nakladništvo
89. Puni potencijal	Opće tržišno nakladništvo
90. Rockmark	Specijalizirano nakladništvo
91. Sajema	Specijalizirano nakladništvo (školsko)
92. Sandorf	Opće tržišno nakladništvo
93. Sipar	Opće tržišno nakladništvo
94. Srednja Europa	Specijalizirano nakladništvo

95. Striport	Specijalizirano nakladništvo
96. Šareni dućan	Opće tržišno nakladništvo
97. Školska knjiga	Opće tržišno i specijalizirano nakladništvo (udžbenici)
98. Teledisk	Specijalizirano nakladništvo
99. Templar	Opće tržišno nakladništvo
100. Tim press	Opće tržišno nakladništvo
101. Trsat Polo	Specijalizirano nakladništvo (profesionalna literatura)
102. UPI-2M Book	Specijalizirano nakladništvo (profesionalna literatura)
103. V.B.Z.	Opće tržišno nakladništvo
104. Večernji list	Medijska kuća
105. Verbum	Specijalizirano nakladništvo (vjerska literatura)
106. Vuković & Runjić	Opće tržišno nakladništvo
107. Zagrebačka naklada	Opće tržišno nakladništvo
108. Znanje	Opće tržišno i specijalizirano nakladništvo (udžbenici)

Tablica 7. Popis hrvatskih nakladnika s primarnim nakladničkim područjima

Uz popis hrvatskih nakladnika, u *Tablici 7.* je navedeno i glavno nakladničko područje na kojemu tvrtka djeluje. Prema literaturi, nakladništvo se najčešće dijeli na tržišno i specijalizirano. „Ta temeljna podjela proizlazi iz namjene proizvoda. Tržišno nakladništvo proizvodi atraktivne tržišne naslove namijenjene širokom i nedefiniranom krugu čitatelja. Specijalizirano je nakladništvo orijentirano prema znanosti, sveučilištima i profesionalcima, što govori da je njihovo tržište djelovanja manje, ali i lakše za definirati.“ (Velagić 2020, 92)

Karakteristike tržišnog nakladništva, prema Phillipsu i Clarku, jesu visoki rizik jer je teško predvidjeti prodajni potencijal novih knjiga. Tržišne nakladnike u većoj mjeri pritišću književni agenti, veći je naglasak na popularnim autorima, a autori koji sami objavljuju e-knjige erodiraju tržišni udio nakladnika. Prodaja autorskih prava važan je izvor prihoda. Nakladnici se u velikoj mjeri oslanjaju na izloženost naslova u maloprodaji, a publicitet u medijima značajno pridonosi vidljivosti i prodaji naslova. Budući da je riječ o popularnim naslovima, veliki maloprodajni knjižarski lanci povećavanjem rabata često pritišću nakladnike. Specijalizirano nakladništvo ili preciznije, nakladništvo udžbenika, knjiga iz područja prirodnih, tehničkih i medicinskih znanosti te stručne literature ima mnogo prednosti u usporedbi s tržišnim nakladništvom. Primjerice, ovdje je tržište uglavnom definirano vertikalnom zajednicom, autori i recenzenti dolaze iz istih skupina kao i potrošači, do kupaca se može doći preko radnih mjesta,

prodaja starijih izdanja čini najveći dio posla, institucionalni i poslovni kupci skloniji su kupnji digitalnih formata te je učestalija pretplata i poslovni model u kojem se kupljena licenca može koristiti za više uređaja unutar jedne institucije. (Clark i Phillips 2017, 86-93)

Prema popisu hrvatskih nakladnika navedenih u Tablici 6., na hrvatskom tržištu djeluju dvije medijske kuće, četiri knjižare, 41 nakladnik koji se orijentirao na specijalizirano nakladništvo te 64 nakladnika koji djeluju kao opće-tržišni nakladnici. Od toga, četiri nakladničke kuće posluju i kao opće tržišni i kao specijalizirani nakladnik. To su „Golden marketing – Tehnička knjiga“, „Naklada Ljevak“, „Školska knjiga“ i „Znanje“, koji se u aspektu specijaliziranog nakladništva uglavnom bave udžbenicima. Detaljnija analiza pokazuje da je većina nakladnika koji se bave tržišnim nakladništvom orijentirana na široki raspon literature. Manji dio se fokusira na dječju knjigu, točnije sedam nakladnika. Od ukupnog broja specijaliziranih nakladnika, 14 ih se bavi udžbenicima (školskim ili visokoškolskim) te izdavanjem profesionalne ili referentne literature. Navedeni popis koristio se prilikom analize poslovnih pokazatelja putem *Digitalne komore* i *Info.BIZ* platforme.

### **6.3.1. PRETVORBA I PRIVATIZACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Ključan element prilikom odabira uzorka istraživanja prve promatrane krize je činjenica da je Republika Hrvatska, u devedesetim godinama 20. stoljeća, prolazila proces pretvorbe i privatizacije. Nakon raspada SFR Jugoslavije i uvođenja slobodnog tržišta stvorila se potreba za pretvorbom i privatizacijom dotadašnjih poduzeća u društvenom vlasništvu. Prema članku 4. Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća, poduzeće pretvorbom postaje dioničko društvo ili društvo s ograničenom odgovornošću koje ima u cjelini poznatog vlasnika. („Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća.“ 1991. Narodne novine. Objavljeno: 22. travnja 1991.) Zakon o privatizaciji navodi da je privatizacija dio ukupne gospodarske i razvojne strategije i politike Republike Hrvatske te navodi ciljeve zbog kojih se ista provodi. Članak 2. spomenutog Zakona, između ostaloga, navodi da se privatizacija sastoji od prodaje dionica, udjela, stvari i prava, te prijenosa bez naplate dionica i udjela fizičkim i pravnim osobama. („Zakon o privatizaciji.“ 1996. Narodne novine. Objavljeno: 11. ožujka 1996.) Nakon proglašenja neovisnosti, Republika Hrvatska je ušla u proces tranzicije te u proces promjene vlasništva. Važno je napomenuti da pojmovi privatizacije i pretvorbe nisu sinonimi. Pretvorba je vezana uz

promjenu pravnog statusa društvenih poduzeća u trgovačka društva, dok je privatizacija proces transformacije državnog u privatno vlasništvo. Kako navodi M. Gregurek, hrvatski ekonomist zaposlen u sektoru investicijskog bankarstva, Republika Hrvatska je u ovom procesu naišla na probleme koji su posljedica prethodnog sustava i ratnih zbivanja. Prema njemu proces privatizacije u Republici Hrvatskoj tekao je u četiri faze.

1. faza: 1991. – 1994. – ključni problem bankarstva i gospodarstva,
2. faza: 1994. – 1998. – onemogućen i usporen oporavak gospodarstva,
3. faza: 1998. – 2000. – privatizacija banaka i privatizacija investicijskih fondova i
4. faza: 2000. – dominacija stečajeva, uz tendenciju rasprodaje preostalih portfelja i potencijalna revizija pretvorbe i privatizacije. (Gregurek 2001)

Autor smatra da je

*„[...] problem hrvatske privatizacije bio model kojim će se pomiriti ekonomski, politički i socijalni interesi. U prvoj fazi privatizacije u Hrvatskoj je bio jači naglasak na sudjelovanje zaposlenih, a manji na prikupljanje prihoda za državni proračun koji se ostvaruju prodajom poduzeća. To je bio supstitut za masovnu privatizaciju. Prednost prodaje menadžmentu i zaposlenima unutar poduzeća u relativnoj je brzini provedbe i u laganoj implementaciji u političkom i tehničkom smislu. Osim toga, kada zaposleni raspolažu potrebnim informacijama, moguć je nadzor nad menadžmentom, ali se to pokazalo kao problem koji je omogućio potiskivanje malih dioničara u strukturi vlasništva.“ (Gregurek 2001)*

Republika Hrvatska je tada bila u rizičnoj situaciji, s obzirom na ratno stanje, a kapital izvana nije dolazio, što je dovelo do problema objektivnog vrednovanja poduzeća, koje nije moguće kada u nekoj državi vlada ekonomska i politička nestabilnost. Kada je riječ o uspješnosti pretvorbe i privatizacije, to nije moguće izmjeriti. Razdoblje tranzicije trebalo je rezultirati pluralizmom vlasništva, slobodom tržišta i makroekonomskim okruženjem u skladu s tržišnim gospodarstvom. Negativni učinci pretvorbe i privatizacije, u Republici Hrvatskoj, mogu se svesti na brzo bogaćenje sumnjive nove poslovne klase, uz pojavu općih ekonomskih poteškoća koje su prouzročile stvaranje otpora procesu privatizacije. (Gregurek 2001)

Prije procesa pretvorbe trgovačka i društvena poduzeća nisu imala današnji pravni oblik. Tijekom pretvorbe tvrtke su birale novi pravni oblik koji odgovara potrebama njihovog poslovanja. Od ukupno 1566 trgovačkih društava, 86.57% postalo je dioničko društvo, dok je 13.43% postalo društvo s ograničenom odgovornošću. Svako poduzeće koje je ulazilo u spomenuti proces moralo je imati ciljeve kao što su modernizacija proizvodnje, unaprjeđenje poslovanja i slično. Od ukupno 1566 trgovačkih društava, samo je 15.49% ostvarilo ciljeve

razvojnog programa, 20.5% ostvarilo je djelomično, dok većina poduzeća (64.01%) nije ostvarilo ciljeve zadane programima pretvorbe i privatizacije. (Drmić i Dujmić 2014)

Da bi se stekao detaljniji uvid u proces pretvorbe i privatizacije nakladničkih i knjižarskih poduzeća analizirano je osam dostupnih izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizaciji u Republici Hrvatskoj. Izvješća su preuzeta sa službene stranice *Državnog ureda za reviziju*. („Državni ured za reviziju.“, n.d. Državni ured za reviziju. Pristupljeno: 4. ožujka 2021.)

Ta se izvješća odnose na sljedeća poduzeća:

- Društveno poduzeće August Šenoa,
- Gradsku tiskaru Osijek,
- Izdavačko poduzeće Informator,
- Društveno poduzeće Mladost,
- Društveno poduzeće Muzička naklada,
- Društveno poduzeće Školska knjiga,
- Društveno poduzeće Vjesnik i
- Društveno poduzeće Zavod za školsku opremu.

Svi spomenuti izvori analizirani su u razdoblju od početka veljače 2021. godine do veljače 2022. godine. Preciznije, analiza izvještaja o reviziji pretvorbe i privatizacije rađena je u veljači 2021. godine, analiza poslovnih pokazatelja *Digitalne komore* u listopadu 2022. godine, poslovni pokazatelji *Info.BIZ* platforme, za 2019. godinu analizirani u prosincu 2021. godine, a za 2020. godinu u veljači 2022. godine.

### **6.3.2. ISKUSTVA HRVATSKIH NAKLADNIKA U PROMATRAMIM RAZDOBLJIMA**

Polustrukturirani intervju odabran je kao dodatna metoda istraživanja budući da ranije spomenuti izvori ne donose jednake podatke za sve krize i nisu komparativni u svim segmentima. Polustrukturirani intervju definiran je kao „[...] intervju u kojemu istraživač sugovorniku dopušta manja tematska udaljavanja od postavljenih pitanja,“ („Polustrukturirani intervju.“ n.d. Hrvatsko strukovno nazivlje. Pristupljeno: 30. rujna 2022.), a kao metoda je odabran zbog moguće fleksibilnosti prilikom prikupljanja podataka. Kvalitativna istraživačka

metoda polustrukturiranog intervjua prepoznata je kao metoda koja daje detaljnije odgovore. Osobni kontakt tijekom intervjua pomaže ispitanicima dati što kvalitetnije i preciznije odgovore. (Silipigni Connaway i Powell 2010, 185) Prema Powellu i Silipigni Connaway, polustrukturirani intervjui su fleksibilniji te bolji za istraživanje u kvalitativnim studijama. Češće se koristi kada se želi ispitati percepcija, ponašanje i motivacije. (Silipigni Connaway i Powell 2010, 150)

Intervju izrađen za potrebe ove disertacije sastojao od zadane strukture pitanja koja su dozvoljavala postavljanje potpitanja kao i kreiranje novih pitanja za potrebe istraživanja. Kriteriji za izbor ispitanika podrazumijevali su poslovno iskustvo odabrane osobe tijekom barem dviju od navedenih kriza, pri čemu se pazilo da se uključe dionici i u nakladničkom i u knjižarskom poslovanju, te predstavnici različitih nakladničkih područja. U provedbi intervjua sudjelovalo je ukupno 11 ispitanika. Ispitanici rade različite poslove u nakladničkim i/ili knjižarskim tvrtkama te se u nakladničkom sektoru nalaze dugi niz godina. Preciznije, od ukupnog broja šestero ispitanika obnaša(lo) (je) funkciju direktora nakladničke kuće, a šestero su (ili su bili) vlasnici nakladničke kuće. U svojstvu vlasnika knjižare bilo je četiri ispitanika, a na funkciji urednika njih troje. Važno je istaknuti kako dio nakladnika istovremeno obnaša dužnost i vlasnika i direktora ili primjerice, nakladnika i knjižara. Od ukupnog broja ispitanika koji su sudjelovali u intervjuu, 55% ih je bilo zaposleno u nakladničkom sektoru tijekom krize 1990-ih godina, 80% tijekom ekonomske krize 2008. godine, i jednako toliko (80%) tijekom COVID-19 pandemije.

Pitanja korištena za potrebe intervjua podijeljena su u 3 skupine (popis pitanja nalazi se u Prilozima – Tablica 4. Pitanja za intervjui – prva kriza, Tablica 5. Pitanja za intervjui – druga kriza i Tablica 6. Pitanja za intervjui – treća kriza). Svaka se skupina odnosila na jednu od promatranih kriza. Prva promatrana kriza, disrupcija u nakladništvu 1990-ih godina sastojala se od 19 pitanja. Druga, ekonomska kriza 2008. godine, sastojala se od 23 pitanja. Treća, ona uzrokovana COVID-19 pandemijom, sastojala se od 21 pitanja. Pitanja prate karaktere i događanja promatranih kriza, a manji dio pitanja u svakoj krizi je jednak te se odnosi na krizni menadžment (korištenje, poznavanje pojma i slično).

Budući da su ispitanici iz različitih dijelova Republike Hrvatske, dio intervjua odrađen je tijekom fizičkog susreta u Osijeku (2 intervjui), dio intervjua odrađeno je putem mobilnog telefona (5 intervjui), a dio intervjua odrađen je putem platforme Teams (4 intervjui). Svi intervjui, bez obzira na način izvođenja, snimani su diktafonom (Olympus WS-852) i/ili putem

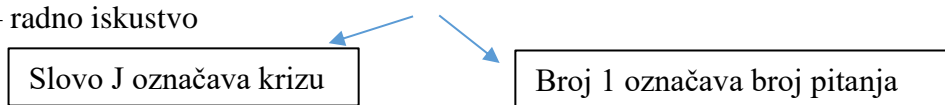


platforme Teams. Ispitanicima je na početku intervjua rečeno da će se razgovori snimati na što su svi pristali. Intervjui su vođeni u razdoblju od 24. svibnja 2022. do 25. srpnja 2022. godine. Najkraći razgovor trajao je 30 minuta, a najduži 2 sata i 33 minute. Ukupno su svi razgovori trajali 794 minute (13 sati i 14 minuta). Prosječno trajanje intervjua je 77 minuta (1 sat i 17 minuta).

Na temelju snimki rađena je transkripcija svakog intervjua, a na temelju transkripcija sadržajna analiza. Prilikom analize podataka, korištena je deskriptivna analiza sadržaja pri čemu je jedinica analize intervju. Komparativnom analizom prikupljenih podataka analizirane su sličnosti i razlike u nakladničkim kućama tijekom triju kriza, kao i pojava dodatnih i u pitanjima pripremljenim za intervju unaprijed nepredviđenih kriznih situacija u promatranom razdoblju od trideset godina. Primjerice, riječ je o krizi izazvanoj pojavom kioska nakladništva, krizi prouzročenoj slomom lanca „Algoritam“, pojavom mjera otkupa udžbenika na razini Republike Hrvatske i slično. Ispitanici su navedeni kodnim imenima, primjerice: I1, I2, I3 i tako dalje, dok su, prilikom sadržajne analize, za krize također korištene oznake. Kriza devedesetih godina označena je slovom J, ekonomska kriza 2008. godine slovom K i kriza uzrokovana COVID-19 pandemijom, slovom L. Slovom H označene su dodatne informacije i problemi, koji su se pojavili prilikom vođenja intervjua, a vezani su uz promatrano razdoblje i pojedinačna krizna razdoblja koja su se u Republici Hrvatskoj odvijala bez obzira na spomenute tri krize. Nadalje, unutar sadržajne analize i krize, pitanja imaju kodne oznake pa su na temelju toga grupirani odgovori ispitanika. Primjerice, radno iskustvo tijekom devedesetih godina, u sadržajnoj analizi označeno je kao:

Slika 6. Prikaz kodiranja sadržajne analize

J1 – radno iskustvo



Etičko povjerenstvo Sveučilišta u Zadru dalo je 2. svibnja 2022. suglasnost za provedbu znanstvenog istraživanja za potrebe izrade ove doktorske disertacije. Suglasnost povjerenstva poslana je svim ispitanicima koji su pristali sudjelovati u intervjuu.

## 6.4. OGRANIČENJA PRI ISTRAŽIVANJU

Tijekom istraživanja pojavilo se nekoliko problema koji su prouzročili ograničenja pri istraživanju. Ključni istraživački problem odnosi se na dostupnost i ujednačenost podataka kroz razdoblje od 30 godina. Zbog političko-državnih promjena koje se početkom 1990-ih odvijaju u Republici Hrvatskoj, nestaju brojne službe koje su prikupljale poslovne pokazatelje te se osnivaju nove koje preuzimaju njihov posao. Stoga zbog neujednačenosti podataka i njihove dostupnosti, dio podataka nije moguće komparirati. Kada je riječ o *Državnom zavodu za statistiku*, moguće je obuhvatiti cjelokupno razdoblje i promatrati zaposlenost na razini Republike Hrvatske. No, zaposlenost prema NKD klasifikaciji, konkretno u nakladničkom području, nije komparativna budući da je u promatranom razdoblju sektor nakladništva promijenio tri razreda. *Hrvatska gospodarska komora* prikuplja podatke o poslovnim subjektima, no za razdoblje devedesetih godina oni nisu dostupni. Djelomični podatci u razdoblju od 2003. do 2014. godine nalaze se samo u *Hrvatskoj gospodarskoj komori* te ne obuhvaćaju detaljnu analizu. Podaci za razdoblje od 2008. do 2014. godine prikupljeni su putem interne aplikacije *Biznet* koja više nije aktivna te do spomenutih podataka nije moguće doći. Tek od 2014. godine, kada nastaje *Digitalna komora* moguće je pratiti sve dostupne podatke, no pristup fizičkim osobama je ograničen te nije moguć uvid u sve podatke koje se nalaze na platformi. FINA putem *Info.BIZ* platforme prikuplja vrlo detaljne i precizne podatke za svaki poslovni subjekt, no praćenje navedenih podataka krenulo je tek od 2018. godine. Pristup ovoj platformi je ograničen te se plaća. Nadalje, ograničenje pri analizi podataka s FINA-ine platforme vezano je uz ažuriranje podataka na godišnjoj razini. Podatke je moguće analizirati samo za tekuću i prethodnu godinu.

Iako se podaci s *Info.BIZ* platforme odnose samo na posljednje dvije godine, za razdoblje krize uzrokovane pandemijom COVID-19 virusa, analizirani podaci su najpotpuniji. Slijedom toga, podaci preuzeti od strane *Državnog zavoda za statistiku* i *Hrvatske gospodarske komore* samo su svojevrsna naznaka realnog stanja hrvatskog nakladništva.

Zaključno, poslovni podaci do kojih se moglo doći ne daju cjelovitu sliku hrvatskog nakladništva u proteklih 30-ak godina. Oni upućuju na trendove u pojedinim poslovnim segmentima i omogućuju zaključke da su sve tri promatrane krize imale izravan utjecaja na nakladnički sektor u promatranim godinama. Da bi se potvrdila točnost zaključaka temeljenih

na analizi dostupnih podataka nužno je bilo provesti polustrukturirani intervju s odabranim predstavnicima hrvatskih nakladnika i knjižara.

## **6.5. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

Analiza rezultata istraživanja obuhvaća poslovne podatke prikupljene od strane *Državnog zavoda za statistiku* (zaposlenost u Republici Hrvatskoj te prema NKD-u) za sve tri promatrane krize, *Hrvatske gospodarske komore* (broj poslovnih subjekata, inozemni prihod i uvoz) za ekonomsku krizu i COVID-19 krizu te *FINA-e* (tip subjekta, godina osnivanja, broj zaposlenih, prihod, dobit/gubitaka, mjesečna plaća) za COVID-19 krizu.

### **6.5.1. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ANALIZIRANIH PODATAKA S PLATFORME FINANCIJSKE AGENCIJE *Info.Biz***

Financijska agencija (FINA) nasljednica je Zavoda za platni promet, koji je pak bio nasljednik još starije Službe društvenog knjigovodstva. Tijekom 1993. godine Služba društvenog knjigovodstva postaje Zavod za platni promet te se tehnološki i organizacijski usavršava. „Donošenjem Zakona o financijskoj agenciji, 2002. godine, FINA, kao institucija u vlasništvu države nasljeđuje prava, obveze i imovinu Zavoda za platni promet te nastavlja s radom.“ („Financijska agencija.“, n.d. FINA. Pristupljeno: 22. veljače 2021.)

Platforma *info.BIZ* pruža uvid u informacije o uspješnosti poslovanja i financijskom položaju svih poslovnih subjekata te o poslovnoj okolini u kojoj oni djeluju. Nudi pregled poslovnih informacija za više od 808 000 poslovnih subjekata iz više od 30 izvora. Pristup ovom servisu ograničen je te se plaća. Poslovni subjekti prate se od 2018. godine. Pri praćenju podataka mogu se analizirati podaci iz najnovijih predanih financijskih izvještaja te iz godine prije. Kako se podaci na godišnjoj razini ažuriraju, tako podaci za prethodne godine više nisu dostupni.

Za potrebe istraživačkog dijela disertacije korišteni su sljedeći podaci Financijske agencije:

- tip subjekta,
- godina osnivanja subjekta,
- broj zaposlenih,

- prihod,
- dobit/gubitak,
- mjesečne plaće.

Budući da podaci platforme *Info.Biz* daju najdetaljniji uvid u organizaciju i postojeće stanje hrvatskog nakladništva, iako se odnose na razdoblje posljednje krize, u ovom su dijelu disertacije prezentirani prvi s primarnim ciljem pružanja potpune informacije o istraživačkom uzorku. Kako je već navedeno, podaci dobiveni analizom dostupnih izvješća DZS-a i HGK-a, iako kronološki raniji, pružaju uvid u specifične segmente poput broja zaposlenosti, općeg broja tvrtki i sl. i svjedoče o stanju na tržištu s obzirom na jedan segment u definiranom razdoblju. Stoga su navedeni u nastavku, nakon što se iz podataka FINA-e da cjelovitija slika suvremenog hrvatskog nakladništva.

#### **6.5.1.1. POSLOVANJE NAKLADNIKA TIJEKOM COVID-19 KRIZE**

Kako je prethodno objašnjeno, zbog promjena i načina analiziranja financijskih podataka poslovnih subjekata, iz platforme *Info.Biz* moguće je pratiti rad nakladničkih kuća samo za razdoblje krize uzrokovane COVID-19 virusom. No *Info.Biz* također daje temeljne podatke o hrvatskim nakladnicima i uopće o suvremenom hrvatskom nakladništvu koji su prezentirani u *Tablici 8.* koja donosi pregled hrvatskih nakladničkih kuća prema tipu subjekta, godini osnivanja i broju zaposlenih za 2020. godinu. Iz tablice je vidljivo da najveći broj zaposlenih imaju medijske kuće i subjekti koji se financiraju iz proračuna. Spomenuti su uključeni u analizu budući da su dio *Zajednice nakladnika i knjižara* te da prema NKD-u pripadaju razredu J58 koji obuhvaća nakladničku djelatnost. Iako medijskim kućama, poput „Hanza Media“, primarno poslovanje nije knjiško nakladništvo, iz navedenih su razloga uključeni u analizu.

NAZIV:	TIP SUBJEKTA:	GODINA OSNIVANJA:	BROJ ZAPOSLENIH:
AGM	d.o.o. <sup>15</sup>	2013. <sup>16</sup>	23
ALFA	d.d. <sup>17</sup>	1997.	109
ALKA SCRIPT	d.o.o.	2002.	8
ART-BOOK CONCEPT	d.o.o.	2007.	1
ČITAJ KNJIGU	d.o.o.	2020.	1
DESPOT INFINITUS	d.o.o.	2010.	5
DHAR MEDIA	d.o.o.	2009.	8
DISPUT	d.o.o.	1999.	4
DJEČJA KNJIGA	d.o.o.	2006.	1
DOMINOVIĆ	d.o.o.	1990.	12
DURIEUX	d.o.o.	1990.	4
DUŠEVIĆ & KRŠOVNIK	d.o.o.	1990. <sup>18</sup>	/
DVOSTRUKA DUGA	d.o.o.	1991.	1
EGMONT	d.o.o.	1994.	17
ELEMENT	d.o.o.	1992.	24
EVENIO	d.o.o.	2008.	4
EXTRADE	d.o.o.	1990.	2
FIGULUS	d.o.o.	2010.	3
FOKUS KOMUNIKACIJE	d.o.o.	2002.	3
FOMA	obrtnik dohodaš <sup>19</sup>	1994.	/
FORUM	d.o.o.	1997.	18
FRAKTURA	d.o.o.	2002.	19
GOLDEN MARKETING – TEHNIČKA KNJIGA	d.o.o.	1992.	3
GOSPODARSKI LIST	d.d.	1990.	8
GRAFO-AMADEUS	d.o.o.	1992.	1
HANZA MEDIA	d.o.o.	1994.	739
HARŠA	obrtnik dohodaš	2008.	/
HENA COM	d.o.o.	1998.	8
HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA	d.o.o.	1992.	4
HRVATSKI DRŽAVNI ARHIV	proračun	1999.	161
HRVATSKI INSTITUT ZA POVIJEST	proračun	1998.	78

<sup>15</sup> Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) je društvo kapitala, a temeljni kapital za osnivanje mora iznositi 20.000,00 kn. Stopa oporezivanja je fiksna (20%).

Razvojna agencija Daruvar. 2020. „Razlika između pravnih oblika tvrtki: obrt, j.d.o.o. i d.o.o., što otvoriti?“ Razvojna agencija Daruvar. Objavljeno: 10. kolovoza 2020.

<https://rada.hr/razlika-između-pravnih-oblika-tvrtki-obrt-j-d-o-o-i-d-o-o-sto-otvoriti/>

<sup>16</sup> AGM je izbrisan iz sustava 2.11.2021.

<sup>17</sup> Dioničko društvo (d.d.) je pravni organizacijski oblik obavljanja gospodarske djelatnosti. Svako dioničko društvo ima upravu, nadzorni odbor i glavnu skupštinu.

Enciklopedija.hr. 2021. s.v. „Dioničko društvo.“ Mrežno izdanje. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Pristupljeno: 16. veljače 2022.

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=15293>

<sup>18</sup> Dušević&Kršovnik izbrisan iz sustava 11.8.2017.

<sup>19</sup> Mavričić – Korošec, Zorana. 2019. „Obrt dohodaš i poduzeće – porezne razlike“. Burza portal. Objavljeno: 30. rujna 2019.

<https://burza.com.hr/portal/obrt-dohodas-i-poduzece-porezne-razlike/13125>

HRVATSKI MEMORIJALNO- DOKUMENTACIJSKI CENTAR DOMOVINGSKOG RATA	proračun	2005.	16
IBIS GRAFIKA	d.o.o.	1994.	5
INSTITUT ZA HRVATSKI JEZIK I JEZIKOSLOVLJE	proračun	1997.	55
IRIS ILLYRICA	obrtnik dohodaš	2014.	/
IZDANJA ANTIBARBARUS	d.o.o.	1993.	1
IZVORI	d.o.o.	1990.	3
JESENSKI I TURK	d.o.o.	1994.	7
KAŠMIR-PROMET	d.o.o.	1993.	1
KATARINA ZRINSKI	d.o.o.	1994.	8
KNJIGA U CENTRU	udruga	2007.	1
KRŠĆANSKA SADAŠNJOST	d.o.o.	1992.	32
KRUZAK	d.o.o.	1994.	0
LEKSIKOGRAFSKI ZAVOD MIROSLAVA KRLEŽE	proračun	1991.	97
LEKTIRA	d.o.o.	2008.	1
LEO-COMMERCE	d.o.o.	1990.	5
LIBELLUS	d.o.o.	2004.	5
LUSIO	d.o.o.	2005.	3
MATE	d.o.o.	1990.	6
MATICA HRVATSKA	udruga	1998.	31
MEANDAR MEDIA	d.o.o.	2005.	2
MEDICINSKA NAKLADA	d.o.o.	1974.	15
MNEMOZINA MENTOR	d.o.o.	1998.	1
MERIDIJANI	obrtnik	1999.	3
MODERNA VREMENA INFO	d.o.o.	2003.	2
MORSKI VODIČI	d.o.o.	2012.	8
MOSTA-NOVE TEHNOLOGIJE	d.o.o.	2011.	1
MOZAIK KNJIGA	d.o.o.	1991.	69
MUZEJSKI DOKUMENTACIJSKI CENTAR	proračun	2003.	12
NAKLADA BREZA	obrtnik dohodaš	2002.	/
NAKLADA CERES	d.o.o.	2006.	2
NAKLADA CVRČAK	obrtnik dohodaš	2004.	/
NAKLADA FIBRA	d.o.o.	2006.	2
NAKLADA FRAGMENT	obrtnik dohodaš	2019.	/
NAKLADA JURČIĆ	d.o.o.	1991.	/
NAKLADA LJEVAK	d.o.o.	2000.	33
NAKLADA NIKA	obrtnik dohodaš	2004.	/
NAKLADA OCEANMORE	d.o.o.	2002.	2
NAKLADA PAVIČIĆ	d.o.o.	1993.	1
NAKLADA SLAP	d.o.o.	1992.	16
NAKLADA ULIKS	d.o.o.	2002.	6
NAKLADA VAL	d.o.o.	2017.	2

NAKLADA VEBLE	d.o.o.	1990.	2
NAKLADNI ZAVOD GLOBUS	d.o.o.	1990.	2
NARODNE NOVINE	d.d.	2001.	438
NAŠA DJECA	d.o.o.	1990.	33
NATIONAL GEOGRAPHIC HRVATSKA	inozemni osnivač	1984.	/
NOVA STVARNOST	d.o.o.	1992.	2
NOVI INFORMATOR	d.o.o.	1991.	18
OGNJIŠTE	zadruga	2009.	1
PARADOX	d.o.o.	2010.	7
PLANET ZOE	d.o.o.	2009.	2
PLANETOPIJA	d.o.o.	1990.	17
PLEJADA	d.o.o.	2009.	1
PROFIL KLETT	d.o.o.	2015.	118
PROSVJETA	d.o.o.	2001.	0
PUNI POTENCIJAL	d.o.o.	2013.	0
ROCKMARK	d.o.o.	2009.	4
SAJEMA	d.o.o.	1993.	2
SANDORF	obrtnik dohodaš	2007.	/
ŠARENI DUĆAN	obrtnik	1993.	8
SIPAR	d.o.o.	1990.	1
ŠKOLSKA KNJIGA	d.d.	1973.	345
SREDNJA EUROPA	d.o.o.	2001.	2
STRIPORT	obrtnik dohodaš	2011.	/
TELEDISK	d.o.o.	1997.	3
TEMPLAR – BOOK	obrtnik dohodaš	2014.	/
TIM PRESS	d.o.o.	1994.	4
TRSAT POLO	d.o.o.	1993.	5
UPI-2M	d.o.o.	1994.	14
V.B.Z.	d.o.o.	1991.	65
VEČERNJI LIST	d.o.o.	1990.	170
VERBUM	d.o.o.	1997.	49
VUKOVIĆ&RUNJIĆ	Ostali	1999.	3
ZAGREBAČKA NAKLADA	d.o.o.	1993.	4
ZNANJE	d.o.o.	1995.	123

Tablica 8. Prikaz nakladničkih kuća u svojstvu tipa subjekta, godine osnivanja i broja zaposlenih.

U sljedećoj tablici (*Tablica 9.*) prikazani su prihodi svih nakladnika u 2020. godini kao i pad ili rast u odnosu na prihode iz 2019. Razvidno je da najveće prihode ostvaruju novinski nakladnici i nakladnici udžbenika. Važno je naglasiti da prihodi potonjih u odnosu na prethodnu godinu rastu, dok prihodi novinskih, kao i prihodi tržišnih nakladnika, padaju. Kada je riječ o nakladničkoj djelatnosti ustanova na proračunu, razlika u prihodima u odnosu na 2019. je neznatna.

<b>NAZIV</b>	<b>PRIHOD 2020.</b>	<b>PRIHOD U ODNOSU NA 2019.</b>
HANZA MEDIA	297.81 mil. kn.	-5.64 %
NARODNE NOVINE	263.23 mil. kn.	-12.65 %
ŠKOLSKA KNJIGA	244.65 mil. kn.	+10.89 %
VEČERNJI LIST	125.99 mil. kn.	-18.95 %
PROFIL KLETT	118.2 mil. kn.	+11.31 %
ZNANJE	72.18 mil. kn.	-10.56 %
ALFA	67.38 mil. kn.	+7.48 %
MOZAIK KNJIGA	34.13 mil. kn.	-16.35 %
HRVATSKI DRŽAVNI ARHIV	33.4 mil. kn.	+0.81 %
EGMONT	26.75 mil. kn.	-4.69 %
VERBUM	24.05 mil. kn.	-2.97 %
LEKSIKOGRAFSKI ZAVOD MIROSLAVA KRLEŽE	24 mil. kn.	-0.27 %
V.B.Z.	23.93 mil. kn.	-14.38 %
HRVATSKI INSTITUT ZA POVIJEST	20.26 mil. kn.	+0.23 %
NAKLADA LJEVAK	19.53 mil. kn.	+3.81 %
KRŠĆANSKA SADAŠNJOST	17.62 mil. kn.	-3.27 %
NAŠA DJECA	16.74 mil. kn.	-20.80 %
ELEMENT	14.69 mil. kn.	+12.88 %
MATICA HRVATSKA	12.76 mil. kn.	+40.36 %
INSTITUT ZA HRVATSKI JEZIK I JEZIKOSLOVLJE	12.62 mil. kn.	+2.53 %
PROSVJETA	9.72 mil. kn.	+2.72 %
FRAKTURA	8.33 mil. kn.	-14.21 %
NAKLADA SLAP	8.01 mil. kn.	-4.13 %
UPI-2M	7.23 mil. kn.	+50.54 %
MEDICINSKA NAKLADA	7.06 mil. kn.	-7.64 %
PLANETAPIJA	6.84 mil. kn.	-6.40 %
FORUM	6.83 mil. kn.	-29.10 %
MATE	5.96 mil. kn.	-7.46 %
DOMINOVIĆ	5.32 mil. kn.	+7.58 %
NAKLADA FIBRA	5.21 mil. kn.	+3.79 %
GOSPODARSKI LIST	5.01 mil. kn.	-31.03 %
KATARINA ZRINSKI	4.98 mil. kn.	-8.47 %
AGM	4.92 mil. kn.	-21.42 %
NOVI INFORMATOR	4.46 mil. kn.	+5.94 %
FOKUS KOMUNIKACIJE	4.26 mil. kn.	+16.77 %
TRSAT POLO	3.51 mil. kn.	-13.30 %
HRVATSKI MEMORIJALNO – DOKUMENTACIJSKI CENTAR DOMOVINSKOG RATA	3.48 mil. kn.	-4.70 %
MUZEJSKI DOKUMENTACIJSKI CENTAR	3.48 mil.kn	+14.08 %
LIBELLUS	3.44 mil. kn.	-1.91 %
HENA COM	3.28 mil. kn.	+13.81 %
MORSKI VODIČI	3.04 mil. kn.	-7.24 %
DHAR MEDIA	3.02 mil. kn.	-22.96 %
ALKA SCRIPT	2.75 mil. kn.	-2.91 %
MERIDIJANI	2.63 mil. kn.	+6.59 %
ŠARENI DUĆAN	2.43 mil. kn.	-9.45 %
PLANET ZOE	2.2 mil. kn.	+43.35 %
LUSIO	2.17 mil. kn.	+42.17 %
LEO-COMMERCE	2.12 mil. kn.	-28.71 %



EVENIO	1.98 mil. kn.	+42.64 %
DISPUT	1.79 mil. kn.	+26.63 %
ROCKMARK	1.78 mil. kn.	+3.28 %
HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA	1.76 mil. kn.	+0.36 %
NOVA STVARNOST	1.73 mil. kn.	-21.19 %
IBIS GRAFIKA	1.71 mil. kn.	+28.80 %
JESENSKI I TURK	1.69 mil. kn.	-66.05 %
VUKOVIĆ & RUNJIĆ	1.66 mil. kn.	-3.17 %
FIGULUS	1.55 mil. kn.	+15.19 %
NAKLADA OCEANMORE	1.52 mil. kn.	-27.46 %
DESPOT INFINITUS	1.15 mil. kn.	-17.32 %
NAKLADA ULIKS	1.14 mil. kn.	-15.98 %
PARADOX	1.04 mil. kn.	-43.93 %
TELEDISK	1.03 mil. kn.	+7.59 %
TIM PRESS	1.03 mil. kn.	+14.18 %
GOLDEN MARKETING – TEHNIČKA KNJIGA	919.725 kn	-29.17 %
MEANDAR MEDIA	863.879 kn	-18.83 %
NAKLADNI ZAVOD GLOBUS	857.496 kn	17.53 %
NAKLADA VAL	801.310 kn	9.26 %
SREDNJA EUROPA	786.702 kn	-19.06 %
SAJEMA	652.058 kn	117.98 %
DURIEUX	637.394 kn	-38.60 %
ZAGREBAČKA NAKLADA	613.201 kn	-21.30 %
EXTRADE	584.889 kn	-47.98 %
GRAFO-AMADEUS	530.726 kn	-39.80 %
KNJIGA U CENTRU	515.272 kn	-1.15 %
NAKLADA JURČIĆ	488.816 kn	95.03 %
DVOSTRUKA DUGA	448.067 kn	-73.94 %
NAKLADA VEBLE	438.654 kn	-37.82 %
ART-BOOK CONCEPT	404.425 kn	-23.60 %
SIPAR	399.417 kn	-22.38 %
KAŠMIR PROMET	393.378 kn	-58.05 %
LEKTIRA	309.876 kn	-21.31 %
MODERNA VREMENA INFO	291.754 kn	9.32 %
IZVORI	233.345 kn	-44.80 %
OGNJIŠTE	233.071 kn	33.96 %
NAKLADA PAVIČIĆ	199.306 kn	-33.55 %
IZDANJA ANTIBARBARUS	184.246 kn	-72.63 %
NAKLADA CERES	173.867 kn	-23.88 %
PLEJADA	136.986 kn	9.68 %
PUNI POTENCIJAL	129.291 kn	20.38 %
ČITAJ KNJIGU	104.190 kn	/
MOSTA NOVE-TEHNOLOGIJE	101.791 kn	-64.55 %
DJEČJA KNJIGA	84.553 kn	-45.72 %
KRUZAK	44.133 kn	-41.60 %
MNEMOZINA MENTOR	36.868 kn	/

Tablica 9. Najveći ostvareni prihodi u 2020. te prihod u odnosu na 2019.

Nakladnici za koje ne postoje podatci o ostvarenim prihodima u 2019. i 2020. godini su: „Dušević & Kršovnik“, „Foma“, „Harša“, „Iris Illyrica“, „Naklada Breza“, „Naklada Cvrčak“, „Naklada Fragment“, „Naklada Nika“, „Sandorf“, „Striport“ i „Templar – Book“.

U sljedećoj tablici (*Tablica 10.*) nalaze se hrvatski nakladnici te njihova dobit/gubitak u 2020. godini kao i komparacija s dobiti/gubitkom iz 2019. godine. Iz analize je vidljivo kako su nakladnici koji su tijekom 2020. godine ostvarili najveću dobit istu povećali u odnosu na 2019. godinu.

<b>NAZIV:</b>	<b>DOBIT/GUBITAK 2020.</b>	<b>DOBIT/GUBITAK U ODNOSU NA 2019.</b>
HANZA MEDIA	29.21 mil. kn	+3,60 %
ŠKOLSKA KNJIGA	15.83 mil. kn	+31.24 %
PROFIL KLETT	12.26 mil. kn	+7.81 %
ZNANJE	7.11 mil. kn	+73.83 %
ELEMENT	3.30 mil. kn	+21.02 %
VERBUM	3.09 mil. kn	-7.90 %
ALFA	2.56 mil. kn	-28.42 %
EGMONT	2.16 mil. kn	+9.24%
KRŠĆANSKA SADAŠNJOST	2.03 mil. kn	+169.45 %
NAKLADA FIBRA	1.82 mil. kn	+17.63 %
NARODNE NOVINE	1.55 mil. kn	-73.30 %
UPI-2M	1.53 mil. kn	+2811.41 %
MATE	1.33 mil. kn	-11.70 %
NAKLADA SLAP	1.11 mil. kn	+5.45 %
KATARINA ZRINSKI	765.198 kn	+17.46 %
FOKUS KOMUNIKACIJE	665.410 kn	+175.41 %
PLANETAPIJA	628.735 kn	+149.05 %
PLANET ZOE	576.791 kn	+38.30 %
EVENIO	554.420 kn	+103.78 %
MEDICINSKA NAKLADA	532.376 kn	+63.81 %
DISPUT	464.544 kn	+884.56 %
FRAKTURA	410.857 kn	+16.55 %
DHAR MEDIA	329.173 kn	-1.28 %
LUSIO	327.584 kn	+159.01 %
DOMINOVIĆ	284.174 kn	-10.58 %
IBIS GRAFIKA	263.547 kn	+59.65 %
NAŠA DJECA	242.569 kn	-9.57 %
NOVI INFORMATOR	219.792 kn	+271.60 %
NAKLADA LJEVAK	209.185 kn	-62.47 %
LIBELLUS	203.310 kn	+415.05 %
MOZAIK KNJIGA	178.517 kn	+116.51 %
ROCKMARK	150.392 kn	+47.26 %
NAKLADA VAL	123.429 kn	-1.46 %
HENA COM	121.434 kn	+143.64 %
MERIDIJANI	112.521 kn	-19.40 %
VUKOVIĆ & RUNJIĆ	109.486 kn	+108.57 %
MORSKI VODIČI	108.935 kn	+612.88 %
NAKLADA OCEANMORE	96.933 kn	-67.27 %
ŠARENI DUĆAN	94.955 kn	+158.39 %
EXTRADE	92.762 kn	+29.90 %
TIM PRESS	91.450 kn	+991.55 %
HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA	90.999 kn	+173.58 %
DESPOT INFINITUS	90.977 kn	-34.17 %
GRAFO-AMADEUS	89.717 kn	-37.34 %

FIGULUS	64.384 kn	-72.88 %
NAKLADA JURČIĆ	56.835 kn	+1104.64 %
V.B.Z.	50.013 kn	+105.57 %
MEANDAR MEDIA	46.844 kn	+35.01 %
PLEJADA	36.705 kn	-16.26 %
TRSAT POLO	35.495 kn	-51.14 %
DURIEUX	33.910 kn	+431.42 %
KAŠMIR-PROMET	33.201 kn	-48.05 %
SAJEMA	32.797 kn	+917.59 %
NAKLADNI ZAVOD GLOBUS	27.927 kn	-40.11 %
PROSVJETA	26.304 kn	+104.24 %
NOVA STVARNOST	22.489 kn	-53.81 %
OGNJIŠTE	21.326 kn	+17.89 %
ALKA SCRIPT	21.024 kn	-34.56 %
PUNI POTENCIJAL	19.180 kn	+31.42 %
ZAGREBAČKA NAKLADA	13.185 kn	+45.43 %
GOLDEN MARKETING	13.124 kn	-89.18 %
FORUM	11.058 kn	-90.21 %
NAKLADA PAVIČIĆ	5.386 kn	-48.64 %
ČITAJ KNJIGU	4.614 kn	/
TELEDISK	2.272 kn	-38.09 %
LEKTIRA	2.170 kn	-54.72 %
NAKLADA CERES	2.132 kn	-40.78 %
MODERNA VREMENA INFO	1.881 kn	+70.38 %
KRUZAK	1.854 kn	-66.01 %
DJEČJA KNJIGA	1.258 kn	-62.31 %
MOSTA-NOVE TEHNOLOGIJE	869 kn	-99.33 %
MNEMOZINA MENTOR	695 kn	/
IZDANJA ANTIBARBARUS	-26.450 kn	/
GOSPODARSKI LIST	-28.002 kn	/
ART-BOOK CONCEPT	-30.280 kn	/
NAKLADA ULIKS	-44.360 kn	-87.71 %
NAKLADA VEBLE	-66.786 kn	/
SIPAR	-67.316 kn	/
DVOSTRUKA DUGA	-83.325 kn	/
PARADOX	-108.657 kn	/
LEO-COMMERCE	-116.558 kn	-35.07 %
IZVORI	-141.197 kn	/
SREDNJA EUROPA	-195.977 kn	/
JESENSKI I TURK	-1.17 mil. kn	/
AGM	-3.29 mil. kn	+66.71 %
VEČERNJI LIST	-17.82 mil. kn	/

Tablica 10. Dobit/gubitak nakladnika u 2020. u usporedbi s dobiti/gubitkom 2019.

Nakladnici za koje ne postoje podatci o ostvarenoj dobiti ili gubitku 2019. i 2020. godini su: „Dušević & Kršovnik“, „Foma“, „Harša“, „Hrvatski državni arhiv“, „Hrvatski institut za povijest“, „Hrvatski memorijalno – dokumentacijski centar Domovinskog rata“, „Iris Illyrica“, „Knjiga u centru“, „Leksikografski zavod Miroslav Krleža“, „Matica Hrvatska“, „Muzejski dokumentacijski centar“, „Naklada Breza“, „Naklada Cvrčak“, „Naklada Fragment“, „Naklada Nika“, „Sandorf“, „Striport“ i „Templar – Book“.

Tablica 11. daje pregled ukupnog broja zaposlenih unutar nakladničkih kuća u Republici Hrvatskoj kao i broj zaposlenih u odnosu na 2019. godinu. Iz analiziranog, vidljivo je da najveći broj zaposlenika imaju medijske i novinske kuće, a slijede ih opće tržišni nakladnici te nakladnici specijalizirani za udžbenike.

NAZIV:	BROJ ZAPOSLENIH:	BROJ ZAPOSLENIH U ODNOSU NA 2019.:
HANZA MEDIA	739	13.00 %
NARODNE NOVINE	438	1.16 %
ŠKOLSKA KNJIGA	345	22.78 %
VEČERNJI LIST	170	0.59 %
HRVATSKI DRŽAVNI ARHIV	161	-1.83 %
ZNANJE	123	-12.77 %
PROFIL KLETT	118	14.56 %
ALFA	109	9.00 %
LEKSIKOGRAFSKI ZAVOD MIROSLAVA KRLEŽE	97	-3.00 %
HRVATSKI INSTITUT ZA POVIJEST	78	1.30 %
MOZAIK KNJIGA	69	-10.39 %
V.B.Z.	65	6.56 %
INSTITUT ZA HRVATSKI JEZIK I JEZIKOSLOVLJE	55	1.85 %
VERBUM	49	0.00 %
NAKLADA LJEVAK	33	-2.94 %
NAŠA DJECA	33	0.00 %
KRŠĆANSKA SADAŠNJOST	32	-8.57 %
MATICA HRVATSKA	31	0.00 %
ELEMENT	24	9.09 %
AGM	23	-11.54 %
FRAKTURA	19	0.00 %
FORUM	18	5.88 %
NOVI INFORMATOR	18	0.00 %
EGMONT	17	-5.56 %
PLANETOPIJA	17	90.77 %
HRVATSKI MEMORIJALNO – DOKUMENTACIJSKI CENTAR DOMOVINSKOG RATA	16	0.00 %
NAKLADA SLAP	16	14.29 %
MEDICINSKA NAKLADA	15	0.00 %
UPI-2M	14	0.00 %
DOMINOVIĆ	12	33.33 %
MUZEJSKI DOKUMENTACIJSKI CENTAR	12	0.00 %
ALKA SCRIPT	8	0.00 %
DHAR MEDIA	8	0.00 %
GOSPODARSKI LIST	8	0.00 %
HENA COM	8	33.33 %
KATARINA ZRINSKI	8	14.29 %

MORSKI VODIČI	8	0.00 %
ŠARENI DUĆAN	8	-11.11%
JESENSKI I TURK	7	0.00 %
PARADOX	7	-12.50 %
MATE	6	-14.29 %
NAKLADA ULIKS	6	0.00 %
DESPOT INFINITUS	5	0.00 %
IBIS GRAFIKA	5	25.00 %
LEO-COMMERCE	5	-37.50 %
LIBELLUS	5	0.00 %
TRSAT POLO	5	0.00 %
DISPUT	4	0.00 %
DURIEUX	4	0.00 %
EVENIO	4	0.00 %
HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA	4	0.00 %
ROCKMARK	4	0.00 %
TIM PRESS	4	0.00 %
ZAGREBAČKA NAKLADA	4	0.00 %
FIGULUS	3	50.00 %
FOKUS KOMUNIKACIJW	3	-25.00 %
GOLDEN MARKETING	3	0.00 %
IZVORI	3	0.00 %
LUSIO	3	0.00 %
MERIDIJANI	3	0.00 %
TELEDISK	3	0.00 %
VUKOVIĆ & RUNJIĆ	3	0.00 %
EXTRADE	2	-33.33 %
MEANDAR MEDIA	2	0.00 %
MODERNA VREMENA INFOR	2	0.00 %
NAKLADA CERES	2	0.00 %
NAKLADA FIBRA	2	0.00 %
NAKLADA OCEANMORE	2	0.00 %
NAKLADA VAL	2	0.00 %
NAKLADA VEBLE	2	-33.33 %
NAKLADNI ZAVOD GLOBUS	2	100.00 %
NOVA STVARNOST	2	0.00 %
PLANET ZOE	2	0.00 %
SAJEMA	2	0.00 %
SREDNJA EUROPA	2	0.00 %
ART-BOOK CONCEPT	1	0.00 %
ČITAJ KNJIGU	1	/
DJEČJA KNJIGA	1	-50.00 %
DVOSTRUKA DUGA	1	-50.00 %
GRAFO-AMADEUS	1	0.00 %
IZDANJA ANTIBARBARUS	1	0.00 %
KAŠMIR – PROMET	1	-50.00 %
KNJIGA U CENTRU	1	-50.00 %
LEKTIRA	1	0.00 %
MNEMOZINA MENTOR	1	/
MOSTA-NOVE TEHNOLOGIJE	1	0.00 %
NAKLADA JURČIĆ	1	-50.00 %
NAKLADA PAVIČIĆ	1	0.00 %
OGNJIŠTE	1	0.00 %
PLEJADA	1	/

SIPAR	1	0.00 %
KRUZAK	0	/
PROSVJETA	0	/
PUNI POTENCIJAL	0	/

Tablica 11. Prikaz broja zaposlenih u 2020. godini u usporedbi s 2019. godinom

Podaci o broju zaposlenih kao i o broju zaposlenih u odnosu na 2019. godinu, nisu dostupni za sljedeće nakladničke kuće: „Dušević & Kršovnik“, „Foma“, „Harša“, „Iris Illyrica“, „Naklada Breza“, „Naklada Cvrčak“, „Naklada Fragment“, „Naklada Nika“, „Sandorf“, „Striport“ i „Templar – book“.

Tablica 12. donosi pregled mjesečnih plaća u hrvatskim nakladničkim kućama. Mjesečne plaće odnose se na 2020. godinu te donose komparativnu analizu u odnosu na 2019. godinu. Iznosi mjesečnih plaća su u hrvatskim kunama, a izračun mjesečne plaće određen je prema predanim financijskim izvještajima nakladnika. Nakladnici knjiga koji u Republici Hrvatskoj imaju najveće plaće jesu „Egmont“ (koji bilježi i povećanje u odnosu na 2019. godinu) te „Element“ i „Profil Klett“ (iako bilježe pad plaća u odnosu na 2019. godinu). Riječ je o tržišnim nakladnicima.

NAZIV:	MJESEČNA PLAĆA U HRVATSKIM KUNAMA <sup>20</sup> :	MJESEČNA PLAĆA U ODNOSU NA 2019. GODINU.
EGMONT	11.487	6.41 %
GOSPODARSKI LIST	9.270	4.09 %
VEČERNJI LIST	9.233	0.34 %
ELEMENT	8.904	-0.62 %
PROFIL KLETT	8.651	-6.84 %
MATE	8.585	18.11 %
NAŠA DJECA	8.539	-11.61 %
KRŠĆANSKA SADAŠNJOST	7.920	4.79 %
AGM	7.640	6.23 %
NAKLADA OCEANMORE	7.650	3.09 %
PLANET ZOE	7.597	29.91 %
NAKLADA SLAP	7.499	4.25 %
HANZA MEDIA	7.395	-2.67 %
DHAR MEDIA	7.138	5.88 %
MERIDIJANI	7.129	0.72 %
MEDICINSKA NAKLADA	6.799	5.19 %
DISPUT	6.713	-5.62 %
ALFA	6.658	5.04 %
NARODNE NOVINE	6.627	-3.40 %

<sup>20</sup> Od 1.1.2023. godine kao službenu valutu plaćanja uvodi Euro. Prilikom preračunavanja koristi se fiksni tečaj konverzije, koji iznosi 7,53450 HRK za 1,00 EUR.

UPI-2M	6.286	1.35 %
NAKLADA LJEVAK	6.276	16.16 %
IBIS GRAFIKA	6.260	27.62 %
ŠKOLSKA KNJIGA	6.179	-6.59 %
NOVI INFORMATOR	6.175	2.26 %
PLANETOPIJA	6.045	-11.61 %
HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA	5.940	8.76 %
MOZAIK KNJIGA	5.931	1.12 %
LIBELLUS	5.906	2.57 %
KATARINA ZRINSKI	5.896	-6.26 %
NAKLADA FIBRA	5.696	7.73 %
DESPOT INFINITUS	5.553	21.43 %
LEO-COMMERCE	5.534	34.64 %
MORSKI VODIČI	5.445	-28.70 %
FIGULUS	5.408	-4.12 %
TIM PRESS	5.110	-6.09 %
SAJMA	5.101	80.25 %
LUSIO	5.029	5.70 %
HENA COM	4.943	-24.26 %
VERBUM	4.916	-1.13 %
FRAKTURA	4.850	-6.84 %
NAKLADA VEBLE	4.847	10.98 %
LEKTIRA	4.833	2.69 %
EVENIO	4.815	14.05 %
ZNANJE	4.791	0.00 %
DVOSTRUKA DUGA	4.769	4.90 %
FOKUS KOMUNIKACIJE	4.722	12.42 %
TELEDISK	4.691	2.89 %
MEANDAR MEDIA	4.563	1.19 %
TRSAT POLO	4.506	-14.15 %
SREDNJA EUROPA	4.494	14.31 %
MOSTA-NOVE TEHNOLOGIJE	4.393	3.87 %
GOLDEN MARKETING	4.308	-1.73 %
JESENSKI I TURK	4.207	-10.29 %
ROCKMARK	4.200	0.30 %
NAKLADA ULIKS	4.184	8.26 %
NAKLADA VAL	4.157	27.14 %
DURIEUX	4.150	23.79 %
OGNJIŠTE	4.140	3.50 %
V.B.Z.	4.128	18.92 %
FORUM	4.114	-5.53 %
ŠARENI DUĆAN	4.093	-5.26 %
DOMINOVIĆ	4.007	-15.37 %
ALKA SCRIPT	3.985	-31.66 %
MODERNA VREMENA INFO	3.963	6.69 %
IZVORI	3.856	22.02 %
VUKOVIĆ & RUNJIĆ	3.850	28.68 %
ČITAJ KNJIGU	3.832	/
NAKLADA PAVIČIĆ	3.814	1.44 %
EXTRADE	3.803	-3.48 %
SIPAR	3.599	-11.70 %
NOVA STVARNOST	3.569	6.71 %
ART-BOOK CONCEPT	3.467	15.56 %
PARADOX	3.241	-0.40 %

DJEČJA KNJIGA	3.204	35.01 %
NAKLADA JURČIĆ	3.201	-3.20 %
NAKLADA CERES	3000	-2.01 %
KAŠMIR – PROMET	2.966	36.56 %
NAKLADNI ZAVOD GLOBUS	2.365	-31.11 %
ZAGREBAČKA NAKLADDA	2.106	-1.54 %
PLEJADA	1.342	/
MNEMOZINA MENTOR	1.046	/
GRAFO-AMADEUS	1000	0.00 %
IZDANJA ANTIBARBARUS	522	-87.68 %

Tablica 12. Prikaz mjesečnih plaća te usporedba plaća u odnosu na 2019. godinu.

Podaci o mjesečnim plaćama kao i usporedba mjesečnih plaća u odnosu na 2019. godinu, nisu dostupni za sljedeće nakladničke kuće: „Dušević & Kršovnik“, „Foma“, „Harša“, „Hrvatski državni arhiv“, „Hrvatski institut za povijest“, „Hrvatski memorijalni dokumentacijski centar Domovinskog rata“, „Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje“, „Iris Illyrica“, „Knjiga u centru“, „Kruzak“, „Leksikografski zavod Miroslava Krležje“, „Matica Hrvatska“, „Muzejski dokumentacijski centar“, „Naklada Breza“, „Naklada Cvrčak“, „Naklada Fragment“, „Naklada Nika“, „Prosvjeta“, „Puni potencijal“, „Sandorf“, „Striport“ i „Templar – book“.

#### **6.5.1.2. ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA TEMELJENOG NA PODACIMA FINACIJSKE AGENCIJE**

Prema tipu subjekta najveći broj nakladnika u Republici Hrvatskoj registriran je kao društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) i to 79 nakladnika, 10 nakladnika registrirano je kao obrtnici dohodaši, 6 nakladničkih kuća registrirano je da se financiraju iz proračuna, 4 nakladnika registrirana su kao dioničko društvo (d.d.), 2 nakladnika registrirana su kao obrtnici, 2 kao udruga, jedna nakladnička kuća registrirana je kao zadruga i jedna je uvedena pod *ostalo*. Najstarija nakladnička kuća u Republici Hrvatskoj je „Školska knjiga“, osnovana 1973. godine. Samo godinu poslije, 1974. godine, osniva se „Medicinska naklada“. Kada je riječ o razdoblju Republike Hrvatske, od 1990. godine do 2020. godine, najviše nakladničkih kuća osnovano je 1990. godine, njih 14. Tijekom 1994. godine osnovano je 9 nakladničkih kuća, tijekom 1992. i 1993. njih 7, a slijede ih 1991. i 2002. kada je osnovano 6 nakladnika. Osnivanje nešto većeg broja nakladničkih kuća vidljivo je i tijekom 1997. i 2009. godine, kada ih je osnovano 5.



Prosječan broj zaposlenika u hrvatskim nakladničkim kućama je 30. Prema podacima iz 2020. godine, najveći broj zaposlenih imala je nakladnička kuća „Hanza media“ sa 739 zaposlena. Riječ je, naravno o novinskom nakladniku, a novinski nakladnici i inače prednjače kada je riječ o broju zaposlenih. Među nakladnicima koji se primarno bave objavljivanjem knjiga najviše zaposlenih imaju „Školska knjiga“ (345), „Profil Klett“ (118), „Alfa“ (109), „Mozaik knjiga“ (69) i „V.B.Z.“ (65). Također, kada bi se izostavili novinski nakladnici i ustanove na državnom proračunu koje se bave nakladništvom, prosječan broj zaposlenika u hrvatskim nakladničkim kućama bio bi 32.

Prema dostupnim podacima nije moguće vidjeti ustrojstvo radnih mjesta, kao ni odnos muškaraca i žena u nakladničkom sektoru. Slijedom podataka koji prikazuju mjesečne plaće za nakladnički sektor, najveću mjesečnu plaću isplaćuje „Egmont“ u iznosu od 11.487 hrvatskih kuna. Prema opisu na stranicama FINA-e, mjesečna plaća izračunava se tako da se iznos iskazan na poziciji neto plaće i nadnice podijeli s prosječnim brojem zaposlenih prema satima rada i brojem mjeseci poslovanja. Prosječna plaća u nakladničkom sektoru prema tom izračunu iznosi 4083 kune.

Kada je riječ o ostvarenim prihodima u 2020. godini, najveći prihod ostvarila je „Hanza media“ s 297.81 milijun kuna. Usprkos tome, „Hanza media“ je 2020. godine izgubila 5.64% prihoda u odnosu na 2019. godinu. Iako se nalaze među 10 najuspješnijih nakladničkih kuća, sljedeće nakladničke kuće imaju gubitak prihoda u odnosu na 2019. godinu: „Hanza media“, „Narodne novine“, „Večernji list“, „Znanje“, „Mozaik knjiga“ i „Egmont“. Nakladničke kuće „Školska knjiga“, „Profil Klett“, „Alfa“ i „Hrvatski državni arhiv“, u odnosu na 2019. godinu, ostvarili su veće prihode 2020. godine. Od navedenih nakladničkih kuća, najveće povećanje prihoda ostvareno 2020. godine u odnosu na 2019. godinu, ima „Školska knjiga“ (+10.89%), dok najveći gubitak prihoda ostvarenih 2020. godine u odnosu na 2019. godinu, ima „Večernji list“ (-18.95%). Iako najveće prihode ostvaraju medijske kuće i novinski nakladnici, prvi nakladnik s najvećim ostvarenim prihodima u 2020. godine je „Školska knjiga“.

Tijekom 2020. godine najveći dobitak ostvarila je „Hanza media“ s ukupno 29.21 mil. kuna, u odnosu na 2019. godinu, vidljiv je rast od 3.60%. Nakladnik knjige koji je imao najveću dobit u 2020. godini je „Školska knjiga“, gdje je dobit u odnosu na 2019. godinu povećana za 31.24%. Slijede „Profil Klett“, „Znanje“ i „Element“. „Znanje“ je tijekom 2020. godine ostvarilo dobit od 7.11 mil. kuna što je povećanje od 73.83% u odnosu na 2019. godinu.

„Verbum“, iako pri vrhu tablice, nakladnik je koji je ostvario dobit u 2020. godini, ali u usporedbi s 2019. godinom, ta dobit je manja za 7.90%.

Najveći gubitak u 2020. godini, prema financijskim pokazateljima, ima „Večernji list“. Podaci za gubitke iz 2019. godine za spomenutu nakladničku kuću nisu dostupni. Nakladnička kuća „AGM“ iako u gubitku, ostvaruje 66.71% dobiti u odnosu na 2019. godinu. „Leo-Commerce“ gubitke bilježi i u odnosu na 2019. godinu i to 35.07%.

S obzirom na razlike između specijaliziranog i tržišnog nakladništva, nakon analize dostupnih podataka, razvidno je da su najuspješniji hrvatski nakladnici ujedno i specijalizirani i tržišni. Primjerice, kada je riječ o prihodima, najuspješniji nakladnici su „Školska knjiga“, „Profil Klett“, „Znanje“, „Mozaik knjiga“, „Egmont“ i „V.B.Z“. Ističu se i specijalizirani nakladnici poput „Verbuma“ i „Alfe“. U analizi mjesečnih plaća, po visini se ističu specijalizirani nakladnici poput „Elementa“, „Mate“ i „Kršćanske sadašnjosti“.

## **6.5.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA PODATAKA DRŽAVNOG ZAVODA ZA STATISTIKU**

Državni zavod za statistiku daje podatke koji se odnose na

- Zaposlenost u Republici Hrvatskoj po spolu i
- Indeks kretanja broja zaposlenih u pravnim osobama prema NKD i spolu.

Obuhvaćeni i analizirani podaci nalaze se u Statističkim izvještajima. Podaci za prvo promatrano razdoblje, 1990-e godine, dobiveni su iz izvještaja *Dokumentacija 1006; Zaposlenost i plaće* izdanog 1996. godine u Zagrebu. Spomenuti izvještaj obuhvaća razdoblje od 1990. godine, a odnosi se na ukupnu zaposlenost u Republici Hrvatskoj, zaposlenost žena u Republici Hrvatskoj u poslovnim subjektima, obrtu i slobodnim profesijama kao i zaposlenost prema NKD-u. Od 2000. godine do danas, svi podaci Državnog zavoda za statistiku nalaze se na njihovim službenim mrežnim stranicama. Tijekom analiziranja i tumačenja podataka, važno je napomenuti kako su brojne promjene u NKD utjecale na usporedivost brojčanih rezultata. Od stvaranja Republike Hrvatske, prema NKD-u, nakladnički sektor se nalazi u razredu *Obrazovanje i kultura*, podrazred *Kultura, umjetnost i informacije* (Tablica 13.). U tom razredu ostaje sve do 1996. godine. Od 1997. pa do 2008. godine, nakladnički sektor se nalazi u razredu *D – Prerađivačka industrija*, podrazred *D22 – Izdavačka i tiskarska djelatnost te umnažanje*

snimljenih zapisa. Tijekom 2007. godine mijenja se struktura NKD-a koja obuhvaća novu strukturu pravnih osoba na razini razreda. Nova klasifikacija u primjeni je od 2009. godine. Promjenom NKD-a, sadržajno i strukturno, omogućila se kvalitetna međunarodna usporedivost statističkih podataka. Od 2009. godine, promjenom NKD-a, sektor nakladništva i izdavaštva, nalazi se u razredu *J – Informacije i komunikacije*, točnije, podrazred *J58 – Izdavačke djelatnosti*. Promjene NKD-a kroz promatranih trideset godina dovele su do niza problema, jer tek zadnjom promjenom nakladništvo je smješteno u kategoriju kojoj pripada. O spomenutom problemu, pisano je i u *Knjizi o fokusu*.

*„Trenutačno je stanje takvo da su naši statistički pokazatelji nedostadni, parcijalni, nedovoljno aktualni, ili ih nema. Naime, kategorije koje postoje sasvim sigurno daju sliku, no netočnu, a ni podaci nisu sumjerljivi. Primjerice, izdavaštvo se nalazi u istoj grupi s proizvodnjom papira, kartona i proizvoda od celuloze i s tiskarstvom.“ (Bartolčić et al. 2013, 20)*

Unutar promatranih trideset godina, nakladnički sektor je promijenio tri razreda NKD-a te zbog toga brojčani rezultati zaposlenih u nakladničkom sektoru nisu komparabilni. Naime u ranijoj NKD kvalifikaciji, nakladništvo se nalazilo u razredu *D-Prerađivačka industrija* te se unutar nje nalazilo 23 podrazreda, između kojih i *D22-Izdavačka i tiskarska djelatnost te umnažanje snimljenih zapisa (Tablica 14.)*. Uvođenjem novog NKD-a, nakladništvo se nalazi u razredu *J-Informacije i komunikacije* koji broji 6 podrazreda gdje je *D58-Izdavačka djelatnost (Tablica 15.)*. O prvoj podjeli NKD-a, u ranim devedesetima, nema podataka o tome koliko se podrazreda nalazilo u klasifikaciji.

#### 6.5.2.1. ZAPOSLENOST U HRVATSKOJ I NAKLADNIČKOM SEKTORU 1990-IH GODINA

GODINA:	ZAPOSLENOST U HRVATSKOJ (ŽENE)	OBRAZOVANJE I KULTURA	KULTURA, UMJETNOST I INFORMACIJE
1990.	1571666 (677934)	98860	21874
1991.	1443535 (621149)	94040	19835
1992.	1282901 (563230)	87993	17547
1993.	1238854 (552612)	88922	16858
1994.	1210691 (545941)	89375	16251
1995.	1195466 (541796)	88786	16459
1996.	1195118 (542871)	89383	18204

Tablica 13. Zaposlenost u Republici Hrvatskoj i nakladničkom sektoru 1990.-ih godina

### 6.5.2.2. ZAPOSLENOST U HRVATSKOJ I NAKLADNIČKOM SEKTORU U RAZDOBLJU EKONOMSKE KRIZE

GODINA:	ZAPOSLENOST U HRVATSKOJ (ŽENE)	D PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA (ŽENE)	D22 – IZDAVAČKA I TISKARSKA DJELATNOST UMNAŽANJE SNIMLJENIH ZAPISA (ŽENE)
2008.	1231988 (560156)	252857 (93322)	14675 (7153)

Tablica 14. Zaposlenost u Republici Hrvatskoj i nakladničkom sektoru – ekonomska kriza

U prijelaznom razdoblju iz 2008. godine u 2009. godinu, dolazi do promjene NKD-a. Nakladnički sektor od 2009. godine, pripada razredu *J – Informacije i komunikacije*, podrazred *J58 – Izdavačke djelatnosti*.

GODINA:	ZAPOSLENOST U HRVATSKOJ (ŽENE)	J – INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE (ŽENE)	J58 – IZDAVAČKE DJELATNOSTI (ŽENE)
2009.	1196903 (549990)	30145 (12388)	8060 (4128)
2010.	1140896 (528650)	30332 (11844)	6843 (3626)
2011.	1138472 (531072)	31487 (12264)	6097 (3171)

Tablica 15. Zaposlenost u Republici Hrvatskoj i nakladničkom sektoru – ekonomska kriza i promjena NKD-a

### 6.5.2.3. ZAPOSLENOST U HRVATSKOJ I NAKLADNIČKOM SEKTORU U RAZDOBLJU PANDEMIJE UZROKOVANE COVID-19 VIRUSOM

GODINA:	ZAPOSLENOST U HRVATSKOJ (ŽENE)	J – INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE (ŽENE)	J58 – IZDAVAČKE DJELATNOSTI (ŽENE)
2019.	1543091 (724549)	43399 (15761)	4758 (2554)
2020.	1525054 (714794)	45430 (16413)	4460 (2399)

Tablica 16. Zaposlenost u Republici Hrvatskoj i nakladničkom sektoru u razdoblju pandemije

### 6.5.2.4. ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA TEMELJENOG NA PODACIMA DRŽAVNOG ZAVODA ZA STATISTIKU

Za potrebe disertacije, iz 30-godišnjeg razdoblja izdvojene su, prikazane i objašnjene ključne godine koje se direktno dotiču promatranih kriznih godina. Da bi se stekla komparativna

perspektiva, na kraju ovog poglavlja analizirana je i zaposlenost u dvije godine (2005. i 2018.) između navedenih kriza.

Kada je riječ o krizi 1990-ih godina, iz analiziranih podataka vidljivo je da je najveća zaposlenost u Republici Hrvatskoj upravo i bila 1990-te godine. Sve do promatrane 1996. godine jasan je pad zaposlenosti na razini cijele Republike Hrvatske, kao i u razredu *Obrazovanje i kultura* te podrazredu *Kultura, umjetnost i informacije*. Manji pozitivni pomak vidljiv je 1996. godine, ali ne na razini zaposlenosti u Republici Hrvatskoj, nego u podrazredu *Kultura, umjetnost i informacije* gdje je broj zaposlenih u porastu (18204), u odnosu na 1995. godinu, kada je taj broj iznosio 16459. Tijekom 1990-ih, u *Statističkim izvješćima* podaci nisu obuhvaćali posebno zaposlenost žena. Promatranje broja zaposlenih žena unutar cjelokupne zaposlenosti Republike Hrvatske počinje tek od 1997. godine, kada dolazi do prve promjene NKD-a od osnutka Republike Hrvatske.

Posljedice ekonomske kriza u 2008. godini još uvijek se ne osjećaju u Hrvatskoj, iako u svijetu utječu na ekonomski rast. Tek 2009. godine, kada posljedice krize počinje osjećati Eurozona, kriza dolazi i u Republiku Hrvatsku. Prema promatranim podacima, najveći broj zaposlenih u Republici Hrvatskoj, u izdavačkoj djelatnosti, bio je 2008. godine, kada je taj broj iznosio 14675, od čega je u izdavačkoj djelatnosti bilo zaposleno 7153 žena. Najveći pad zaposlenih u Republici Hrvatskoj u izdavačkoj djelatnosti vidljiv je 2009. godine, kada je broj zaposlenih iznosio 8060, od toga 4128 žene. Trend pada nastavlja se sve do 2011. godine, kada se krivulja izravna te se može reći, da linija postaje linerana. Dakle, u odnosu na 2008. godinu kada brojimo najveći broj zaposlenih u izdavačkoj djelatnosti, 2009. godine vidljiv je pad od 54,9%. Budući da se tijekom 2008. godine mijenja NKD te izdavačka djelatnost prelazi u novi razred koji obuhvaća manje podrazreda, pretpostavlja se da je i to jedan od razloga velike razlike u brojevima zaposlenih kada se analizira 2008. i 2009. godina, kao i podatak da su unutar spomenutog razreda i tiskare. Usporedbe radi, 2005. godine u Republici Hrvatskoj bilo je 1.102.276 zaposlenih, od čega su 496.682 žene. Nakladništvo tada i dalje pripada, prema NKD-u, Prerađivačkoj industriji, preciznije – D22 – Izdavačka i tiskarska djelatnost te umnažanje snimljenih zapisa. Broj zaposlenih u spomenutom razredu iznosio je 12.819, od čega je 6219 bilo zaposlenih žena. Pad 2009., osim promjena u NKD-u, posljedica je ekonomske krize koja je započela 2008. godine.

Tijekom 2018. godine, prije pojave pandemije uzrokovane COVID-19 virusom, u Republici Hrvatskoj bilo je 1.207.955 zaposlenog stanovništva, od čega je 589.016 žena. U

izdavačkoj djelatnosti, prema NKD-u, tada je radilo 4737 zaposlenika, od čega 2551 žena. Tijekom 2019. godine vidljivo je povećanje zaposlenog stanovništva na razini Republike Hrvatske kao i u razredu J-Informacije i komunikacije te u podrazredu J58 – Izdavačke djelatnosti. No, analizom podataka vidljiv je pad u broju zaposlenih u svim segmentima kada se uspoređuje 2020. godina s 2019. godinom.

### **6.5.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA PODATAKA DIGITALNE KOMORE PRI HRVATSKOJ GOSPODARSKOJ KOMORI**

Platforma *Digitalna komora*, kako je već navedeno, daje poslovne podatke o hrvatskim tvrtkama za razdoblje od 2014. godine do danas. Podaci za razdoblje od 2008. do 2014. godine nisu dostupni javnosti te su se nalazili na internoj aplikaciji *Biznet*, a djelomični podatci o poslovanju hrvatskih nakladnika za razdoblje od 2003. do 2019. godine, dostavljeni su od strane djelatnika Hrvatske gospodarske komore. Do podataka za ranija razdoblja nije moguće doći budući da Služba društvenog knjigovodstva i Zavod za platni promet koji su te podatke ranije prikupljali, više ne postoje.

Prema dostupnim podacima Digitalne komore i Hrvatske gospodarske komore analizirane su sljedeće poslovne aktivnosti:

- broj poslovnih subjekata (mali, srednji, veliki) – za razdoblje ekonomske krize 2008.
- inozemni prihod – za razdoblje COVID-19 krize
- uvoz – za razdoblje COVID-19 krize

Analiza broja poslovnih subjekata tijekom ekonomske krize pokazala je očekivana odstupanja kao i padove u broju poslovnih subjekata. Analiza inozemnog prihoda i uvoza vrlo je važna za razdoblje treće promatrane krize budući da su epidemiološke mjere u Republici Hrvatskoj, ali i svijetu, bile vrlo restriktivne te su uključivale zatvaranje državnih granice, *lockdown-ove*, policijske satove i slično. Spomenuto je imalo značajan utjecaj na transport, distribuciju i poslovanje na globalnoj razini.

### 6.5.3.1. POSLOVANJE NAKLADNIKA TIJEKOM EKONOMSKE KRIZE 2008. GODINE

BROJ NAKLADNIČKIH TVRTKI:				
GODINA:	MALE:	SREDNJE:	VELIKE:	UKUPNO:
2008.	842	10	9	861
2009.	845	8	7	860
2010.	877	9	8	894
2011.	867	12	4	883

Tablica 17. Broj nakladničkih tvrtki tijekom ekonomske krize

Detaljniji podaci o poslovanjima hrvatskih nakladnika nisu ustupljeni te nisu dostupni javnosti. Na temelju dobivenih podataka, razvidno je da tijekom trajanja ekonomske krize u Republici Hrvatskoj dolazi do laganog rasta broja malih i srednjih nakladničkih tvrtki, te pada broja velikih nakladničkih tvrtki.

### 6.5.3.2. POSLOVANJE NAKLADNIKA TIJEKOM COVID-19 KRIZE

Za potrebe istraživačkog dijela radnje predstavljani su i analizirani inozemni prihod i uvoz hrvatskih nakladnika (prema popisu *Zajednice nakladnika i knjižara*). Inozemni prihod i uvoz dobri su pokazatelji poslovanja nakladnika tijekom krize uzrokovane pandemijom COVID-19 budući da su svjetska gospodarstva, kao i hrvatsko, zbog epidemioloških mjera bila zatvorena ili s ograničenim poslovanjem. Epidemiološke mjere znatno su utjecale na poslovanje svih poslovnih subjekata, kao i nakladnika. Određeni period postojala su ograničenja kao što su zatvaranje državnih granica i *lockdown*-ovi. Navedeno je imalo direktan utjecaj na odvijanje poslovanja u smislu transporta i distribucije te je utjecalo na pad inozemnih prihoda i uvoza. *Tablica 18.* daje uvid u ostvarene inozemne prihode hrvatskih nakladnika u razdoblju od 2018. godine do 2020. godine, a *Tablica 19.* u uvoz hrvatskih nakladnika u razdoblju od 2018. do 2020. godine. Iz analiziranoga, vidljiv je pad inozemnih prihoda i uvoza kod većine hrvatskih nakladnika.

NAZIV:	INOZEMNI PRIHOD 2018:	INOZEMNI PRIHOD 2019:	INOZEMNI PRIHOD 2020:
HANZA MEDIA	12,731,840	17.383.047	6.768.198
EGMONT	11,334,086	16.502.376	15.536.402
VEČERNJI LIST	12,370,343	11.283.367	10.418.061
ŠKOLSKA KNJIGA	1,186,505	9.871.604	2.118.812
ZNANJE	3.174.424	3.705.753	2.668.586
DHAR MEDIA	2,425,061	2.222.520	1.953.929

DOMINOVIĆ	1.182.504	1.675.430	1.275.070
UPI-2M	0	1.494.465	425.496
GOSPODARSKI LIST	401	878.112	375.330
NAŠA DJECA	898.702	817.806	171.122
LIBELLUS	513.383	751.064	677.614
NAKLADA FIBRA	507.759	608.233	1.005.675
MOZAIK KNJIGA	304.740	473.696	547.720
ALFA	0	449.506	457.707
MORSKI VODIČI	379.261	428.662	259.350
ELEMENT	290.155	414.523	361.354
NAKLADA SLAP	593.592	402.570	364.245
DESPOT INFINITUS	647.642	335.187	335.187
MEDICINSKA NAKLADA	285.436	312.617	84.029
HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA	232.102	186.964	169.832
NARODNE NOVINE	155.070	186.839	233.346
HENA COM	0	141.226	36.718
KRŠĆANSKA SADAŠNJOST	186.185	134.319	117.034
LEO-COMMERCE	100.612	133.113	61.431
FRAKTURA	476.434	126.236	109.498
KAŠMIR – PROMET	1.500	113.018	376
NAKLADA OCEANMORE	0	103.066	90.316
ALKA SCRIPT	109.399	102.953	78.474
MATE	31.706	80.599	237.022
KATARINA ZRINSKI	116.980	75.252	226.621
NOVA STVARNOST	37.160	74.441	82.673
SREDNJA EUROPA	22.748	46.992	7.589
NAKLADA LJEVAK	72.865	45.651	36.633
EVENIO	206.004	44.250	47.475
FIGULUS	21.833	38.959	74.923
GRAFO – AMADEUS	0	38.959	27.533
LUSIO	66.384	31.408	36.527
IZVORI	43.763	30.256	0
V.B.Z.	0	24.637	48.439
FOKUS KOMUNIKACIJE	201.022	20.611	31.766
IBIS GRAFIKA	0	9.332	21.231
PLANETAPIJA	3.905	6.806	14.372
NAKLADA ULIKS	18.201	5.678	8.369
KRUZAK	6.071	5.382	1.945
ART-BOOK CONCEPT	0	2.688	13.049
SIPAR	0	1.377	0
MEANDAR MEDIA	341	900	0
TELEDISK	1.330	413	18.066
NAKLADA PAVIČIĆ	0	166	0
VERBUM	0	0	197.916
ŠARENI DUĆAN	0	0	34.866
DJEČJA KNJIGA	0	0	28.800
DURIEUX	0	0	9.720

Tablica 18. Popis hrvatskih nakladničkih kuća po kriteriju najvećeg ostvarenog inozemnog prihoda za 2018., 2019. i 2020. godinu.



NAZIV:	UVOZ 2018:	UVOZ 2019:	UVOZ 2020:
NARODNE NOVINE	32.357.849	25.261.714	16.928.730
ZNANJE	10.893.520	10.006.389	7.352.966
MOZAIK KNJIGA	8.827.924	8.420.085	7.270.495
EGMONT	8.268.503	7.188.701	5.405.919
VEČERNJI LIST	6.885.169	6.270.784	0
ALFA	4.171.156	939.323	138.945
ŠKOLSKA KNJIGA	3.828.857	8.875.566	4.833.385
NAŠA DJECA	3.465.400	4.310.862	2.301.899
PROFIL KLETT	2.066.251	17.033.138	13.889.492
MATE	1.603.708	1.257.565	885.215
DOMINOVIĆ	1.361.864	1.488.105	712.992
PLANETAPIJA	905.448	779.148	954.238
NAKLADA SLAP	807.868	1.129.595	1.655.855
LIBELLUS	777.516	246.305	360.574
NAKLADA FIBRA	710.746	486.139	428.444
KRŠĆANSKA SADAŠNJOST	541.368	802.728	864.119
LEO-COMMERCE	432.651	221.369	105.550
DHAR MEDIA	407.751	160.323	489.505
TRSAT POLO	274.656	258.499	213.814
ALKA SCRIPT	251.521	205.289	247.764
ROCKMARK	240.695	473.626	541.554
EXTRADE	211.186	20.201	206
KATARINA ZRINSKI	142.447	105.409	32.412
HENA COM	134.381	141.226	287.206
NAKLADA OCEANMORE	122.353	103.066	90.316
MEDICINSKA NAKLADA	111.442	181.641	115.094
ELEMENT	108.455	1.164.812	184.503
MEANDAR MEDIA	75.693	73.369	60.135
GRAFO-AMADEUS	66.767	38.959	27.533
MORSKI VODIČI	64.753	17.742	22.199
ART-BOOK CONCEPT	57.292	2.688	13.049
NOVA STVARNOST	38.474	75.741	35.759
DISPUT	33.752	40.735	39.090
IZVORI	7.849	4	0
DESPOT INFINITUS	6.462	0	0
UPI-2M	0	0	0
GOSPODARSKI LIST	0	0	0
HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA	0	0	0
FRAKTURA	0	0	0
KAŠMIR – PROMET	0	5.294	0
SREDNJA EUROPA	0	0	0
NAKLADA LJEVAK	0	0	0
EVENIO	0	0	0
FIGULUS	0	0	0
LUSIO	0	0	0
V.B.Z.	0	0	0
FOKUS KOMUNIKACIJE	0	0	0
IBIS GRAFIKA	0	160.323	306.574
NAKLADA VEBLE	0	10.161	0
NAKLADA ULIKS	0	0	0
HANZA MEDIA	0	0	0
KRUZAK	0	0	0
SIPAR	0	0	0
TELEDISK	0	0	0
NAKLADA PAVIČIĆ	0	0	0
ZAGREBAČKA NAKLADA	0	77.009	55.909
ŠARENI DUĆAN	0	64.772	111.139
SAJEMA	0	0	10.098
IZDANJA ANTIBARBARUS	0	0	2.542

MOSTA-NOVE TEHNOLOGIJE	0	0	294
DURIEUX	0	0	1

Tablica 19. Popis hrvatskih nakladničkih kuća po kriteriju najvećeg ostvarenog uvoza za 2018., 2019. i 2020. godinu

### 6.5.3.3. ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA TEMELJENOG NA PODACIMA HRVATSKE GOSPODARSKE KOMORE

S obzirom da podaci HGK koji se tiču poslovanja nakladničkih kuća tijekom 1990-ih nisu dostupni, analiza poslovanja za to razdoblje nije moguća. Tijekom ekonomske krize i promatranih godina vezanih uz to razdoblje, podaci o poslovanju nakladničkih kuća postoje, no nisu dostupni javnosti te su ograničeni. Iz dostupnih podataka razvidno je da tijekom ekonomske krize u Republici Hrvatskoj dolazi do laganog porasta broja malih nakladničkih tvrtki, pada broja srednjih nakladničkih tvrtki kao i pada broja velikih nakladničkih tvrtki. COVID-19 kriza odvija se u vrijeme kada podaci o poslovanjima svih poslovnih subjekata, pa tako i nakladničkih kuća, postaju dostupni javnosti uz registraciju na *Digitalnoj komori*. Analizom podataka koji su dostupni na *Digitalnoj komori*, izdvojeni su inozemni prihod i uvoz, za godine 2019. i 2020. Za navedene nakladničke kuće nema podataka o financijskom poslovanju kao ni o inozemnom prihodu i uvozu. *Digitalna komora* ne obuhvaća poslovne subjekte koji su kategorizirani kao obrtnici ili obrtnici dohodaši („Foma“, „Harša“, „Iris Illyrica“, „Meridijani“, „Naklada Breza“, „Naklada Cvrčak“, „Naklada Fragment“, „Naklada Nika“, „Sandorf“, „Striport“, „Šareni dućan“, „Templar“), udruge („Knjiga u centru“, „Matica Hrvatska“), subjekte koji se financiraju iz proračuna („Hrvatski državni arhiv“, „Hrvatski institut za povijest“, „Hrvatski memorijalno-dokumentacijski centar Domovinskog rata“, „Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje“, „Leksikografski zavod Miroslav Krleža“, „Muzejski dokumentacijski centar“), inozemne osnivače („National Geographic Hrvatska“), ostale („Vuković & Runjić“). Za nakladnika „Čitaj knjigu“ nema podataka budući da su osnovani 2020. godine, a za „Dušević & Kršovnik“ nema podataka budući da su izbrisani 11. 8. 2017. godine.

Na temelju obrađenih dostupnih podataka za razdoblje 2019. i 2020. godine, za 24 nakladničke kuće nema dostupnih podataka. U 2019. godini, 32 nakladničke kuće nisu ostvarile inozemni prihod, dok su ostali nakladnici i njihovi inozemni prihodi predstavljeni u *Tablici 18*. U 2020. godini, 34 nakladničke kuće nisu ostvarile inozemni prihod, a *Tablici 18*. također

donosi popis nakladnika koji su ostvarili inozemne prihode u spomenutoj godini. Kada je riječ o uvozu u 2019. godini, 49 nakladničkih kuća se nije bavilo uvozom, dok je u 2020. godini taj broj bio 48. *Tablica 19.* donosi popis nakladnika koji su u 2019. i 2020.-oj godini ostvarili prihode iz uvoza. U *Tablici 20.* i *Tablici 21.* navedene su sve nakladničke kuće koje u promatranom razdoblju nisu ostvarile financijske prihode iz kategorija inozemni prihod i uvoz.

<b>NAKLADNICI BEZ INOZEMNOG PRIHODA 2019:</b>	<b>NAKLADNICI BEZ INOZEMNOG PRIHODA 2020:</b>
DISPUT	DISPUT
DJEČJA KNJIGA	DVOSTRUKA DUGA
DURIEUX	EXTRADE
DVOSTRUKA DUGA	FORUM
EXTRADE	GOLDEN MARKETING
FORUM	IZDANJA ANTIBARBARUS
GOLDEN MARKETING	IZVORI
IZDANJA ANTIBARBARUS	JESENSKI I TURK
JESENSKI I TURK	KNJIGA U CENTRU
KNJIGA U CENTRU	LEKTIRA
LEKTIRA	MEANDAR MEDIA
MNEMOZINA MENTOR	MNEMOZINA MENTOR
MODERNA VREMENA INFO	MODERNA VREMENA INFO
MOSTA – NOVE TEHNOLOGIJE	MOSTA – NOVE TEHNOLOGIJE
NAKLADA CERES	NAKLADA CERES
NAKLADA JURČIĆ	NAKLADA JURČIĆ
NAKLADA VAL	NAKLADA PAVIČIĆ
NAKLADNI ZAVOD GLOBUS	NAKLADA VAL
NOVI INFORMATOR	NAKLADA VEBLE
OGNJIŠTE	NAKLADNI ZAVOD GLOBUS
PARADOX	NOVI INFORMATOR
PLANET ZOE	OGNJIŠTE
PLEJADA	PARADOX
PROFIL KLETT	PLANET ZOE
PROSVJETA	PLEJADA
PUNI POTENCIJAL	PROFIL KLETT
ROCKMARK	PROSVJETA
SAJEMA	PUNI POTENCIJAL
TIM PRESS	ROCKMARK
TRSAT POLO	SAJEMA
VERBUM	SIPAR
ZAGREBAČKA NAKLADA	TIM PRESS
	TRSAT POLO
	ZAGREBAČKA NAKLADA

Tablica 20. Popis nakladnika bez inozemnog prihoda u 2019. i 2020. godini

<b>NAKLADNICI BEZ UVOZA 2019:</b>	<b>NAKLADNICI BEZ UVOZA 2020:</b>
ALFA	ALFA
ART-BOOK CONCEPT	ART-BOOK CONCEPT
DESPOT INFINITUS	DESPOT INFINITUS
DJEČJA KNJIGA	DJEČJA KNJIGA

DURIEUX	DVOSTRUKA DUGA
DVOSTRUKA DUGA	EVENIO
EVENIO	FIGULUS
FIGULUS	FOKUS KOMUNIKACIJE
FOKUS KOMUNIKACIJE	FORUM
FORUM	FRAKTURA
FRAKTURA	GOLDEN MARKETING
GOLDEN MARKETING	GOSPODARSKI LIST
GOSPODARSKI LIST	GRAFO – AMADEUS
GRAFO – AMADEUS	HANZA MEDIA
HANZA MEDIA	HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA
HENA COM	IZVORI
HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA	JESENSKI I TURK
IZDANJA ANTIBARBARUS	KAŠMIR - PROMET
JESENSKI I TURK	KNJIGA U CENTRU
KNJIGA U CENTRU	KRUZAK
KRUZAK	LEKTIRA
LEKTIRA	LUSIO
LUSIO	MNEMOZINA MENTOR
MNEMOZINA MENTOR	MODERNA VREMENA INFO
MODERNA VREMENA INFO	NAKLADA CERES
MOSTA-NOVE TEHNOLOGIJE	NAKLADA JURČIĆ
NAKLADA CERES	NAKLADA LJEVAK
NAKLADA JURČIĆ	NAKLADA OCEANMORE
NAKLADA LJEVAK	NAKLADA PAVIČIĆ
NAKLADA OCEANMORE	NAKLADA ULIKS
NAKLADA PAVIČIĆ	NAKLADA VAL
NAKLADA ULIKS	NAKLADA VEBLE
NAKLADA VAL	NAKLADNI ZAVOD GLOBUS
NAKLADNI ZAVOD GLOBUS	NOVI INFORMATOR
NOVI INFORMATOR	OGNJIŠTE
OGNJIŠTE	PARADOX
PARADOX	PLANET ZOE
PLANET ZOE	PLEJADA
PLEJADA	PROSVJETA
PROSVJETA	PUNI POTENCIJAL
PUNI POTENCIJAL	SIPAR
SAJEMA	SREDNJA EUROPA
SIPAR	TELEDISK
SREDNJA EUROPA	TIM PRESS
TELEDISK	UPI-2M
TIM PRESS	V.B.Z.
UPI-2M	VEČERNJI LIST
V.B.Z.	VERBUM
VERBUM	

Tablica 21. Popis nakladnika bez prihoda iz uvoza u 2019. i 2020. godini

#### 6.5.4. ANALIZA IZVJEŠĆA O OBAVLJENOJ REVIZIJI PRETVORBE I PRIVATIZACIJE

Na mrežnim stranicama Državnog ureda za reviziju mogu se pronaći sva *izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije*. („Državni ured za reviziju.“, n.d. Državni ured za reviziju. Pristupljeno: 4. ožujka 2021.) U analizi su prikazana sva dostupna izvješća koja se

odnose na nakladnike. Tako su pronađena izvješća koja se odnose na društveno poduzeće August Šenoa, Gradsku tiskaru Osijek, izdavačko poduzeće Informator, društveno poduzeće Mladost, društveno poduzeće Muzička naklada, društveno poduzeće Školska knjiga, društveno poduzeće Vjesnik te društveno poduzeće Zavod za školsku opremu. Navedena su izvješća relevantna za prvu krizu u nakladništvu analiziranu u ovoj radnji, i već sama po sebi svjedoče koliko su društveno-političke i gospodarske promjene utjecale na tadašnje stanje u hrvatskom nakladništvu.

U nastavku su prezentirani osnovni podaci o iz navedene dokumentacije.

<b>August Šenoa, Zagreb</b>	
<b>Trajanje revizije</b>	30. listopada 2003. do 15. siječnja 2004.
<b>Podaci o društvenom poduzeću</b>	„Društveno poduzeće August Šenoa d.o.o. nastalo je krajem 1989. promjenama u organiziranju radne organizacije Zadruga štampa. Osnovna djelatnost poduzeća bila je izdavačka i grafička djelatnost te trgovina na veliko i malo, knjigama, uredskim materijalom i priborom. Prema financijskim izvještajima iz 1991. godine poduzeće je bilo prezaduženo jer su obveze bile veće od imovine. Krajem 1991. imali su 96 zaposlenika.“
<b>Odluka o pretvorbi</b>	„Radnički savjeta poduzeća 1992. donosi odluku o pretvorbi društvenog poduzeća u dioničko društvo. Procijenjena vrijednost poduzeća iznosila je 12.650.000 HRD <sup>21</sup> , a temeljni kapital društva podijeljen je na 460 dionica.“
<b>Program pretvorbe</b>	„Programom pretvorbe iz 1992. godine uređen je postupak upisa i uplate dionica, osobe koje su ovlaštene upisati dionice, ostvarivanje prava prvenstva upisa, pravo na popust, održavanje osnivačke skupštine te druga prava i obveze. Zaposleni i ranije zaposleni mogli su upisati dionice nominalne vrijednosti do 20.000 DEM <sup>22</sup> , ostatak od 335 dionica prenosi se Hrvatskom fondu za razvoj, Fondu radnika i Fondu poljoprivrednika. Poduzeće je u suradnji s poduzećem Mentorex d.o.o. sudjelovalo u izradi razvojnog programa.“
<b>Ocjena pretvorbe i privatizacije</b>	„Ciljevi razvojnog programa nisu ostvareni te nakon okončanja pretvorbe od 1994. do 2000. društvo nije uspješno poslovalo. U razdoblju od 1995. do 2000. društvo je poslovalo s gubitkom, smanjene su bile poslovne aktivnosti, porasla je zaduženost Društva, nisu ostvareni ciljevi privatizacije te je u siječnju 2003. godine okončan stečajni postupak likvidacijom Društva.“

Tablica 22. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – August Šenoa, Zagreb

<sup>21</sup> HRD – Hrvatski dinar. Od 1991. uveden je u Hrvatskoj sve do 1994. kada ga u platnom sistemu Hrvatske zamjenjuje kuna u omjeru 1000 HRD = 1 HRK.

<sup>22</sup> DM – Deutsche Mark. Njemačka valuta u vremenskom razdoblju od 1949. do 2001. kada ju zamjenjuje Euro u okvirnom omjeru 1 EUR = 2 DM.

<b>Gradska tiskara Osijek, Osijek</b>	
<b>Trajanje revizije</b>	19. rujna 2003. do 8. siječnja 2003.
<b>Podaci o društvenom poduzeću</b>	„Gradska tiskara Osijek, grafičko nakladničko, proizvodno, prometno poduzeće s potpunom odgovornošću registrirano je 1993. godine. Pravni prednik bilo je poduzeće Štampa, nastalo 1947. godine. Osnovna djelatnost poduzeća bila je obavljanje izdavačke, nakladničke i proizvodne djelatnosti te trgovine na veliko i malo. Imali su 108 zaposlenih koji su radili u sektoru proizvodnje koji je imao nekoliko odjela kao što su cinkografija, priprema i slagara, strojaru, knjigovežnicu i mehaničku radionicu te sektor stručnih službi.“
<b>Odluka o pretvorbi</b>	„Tijekom 1993. donosi se odluka o pretvorbi poduzeća u dioničko društvo. Procijenjena vrijednost poduzeća iznosila je 1.308.462 DEM.“
<b>Program pretvorbe</b>	„Programom pretvorbe utvrđeni su načini pretvorbe, uvjetima za stjecanje dionica i popustima, nominalnim vrijednostima dionica. Poduzeće se pretvara u dioničko društvo prodajom dionica zaposlenima i ranije zaposlenima. Razvojnim programom tj. planom razvoja i modernizacije poduzeća, predviđena je bila nabava stroja za skeniranje, heidelberg dvobojnog offset stroja i strojeva za tiskanje etiketa iz rola.“
<b>Ocjena pretvorbe i privatizacije</b>	Broj zaposlenih se smanjio na 70 zaposlenih zbog većinskih sporazumnih prekida radnog odnosa, odlaska u mirovinu i sl. Razvojnim programom ostvareni su ciljevi vezani uz investiranje i povećanje plasmana za 52,26%.

Tablica 23. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Gradska tiskara, Osijek

<b>Informator, Zagreb</b>	
<b>Trajanje revizije</b>	27. kolovoza 2003. do 16. prosinca 2003.
<b>Podaci o društvenom poduzeću</b>	„Izdavačko poduzeće Informator s potpunom odgovornošću nastalo je izdvajanjem osnovne organizacije udruženog rada Novinsko-izdavačka kuća iz sustava tadašnje radne organizacije za novinsko-izdavačku, birotehničku i grafičku djelatnost Informator. Djelatnost poduzeća je nakladnička djelatnost, prodaja vlastitih i preuzetih izdanja, školskog i uredskog pribora, materijala, opreme i namještaja, nastavnih, birotehničkih i mehanografskih sredstava, proizvodnja i dorada uredskog materijala, opreme i pribora, konzultantske usluge, usluge reklame i propagande, uvoz i izvoz knjiga, papira, uredskog materijala i opreme, reklame i propagande te uvoz repromaterijala. U vrijeme pretvorbe imali su sedam prodajnih centara – knjižara sa skladišnim prostorom (pet u Hrvatskoj i dvije u Federaciji Bosne i Hercegovine). Tijekom 1991. u poduzeću je bilo 287 zaposlenika.“
<b>Odluka o pretvorbi</b>	„Tijekom 1992. donosi se odluka o pretvorbi društvenog poduzeća u dioničko društvo. Tadašnja procjena poduzeća

	iznosila je 216.410.000 HRD, a temeljni kapital podijeljen je na 29505 dionica. U razvojnom programu iz 1992. predviđene su novi razvoji i perspektiva poslovanja za postojeće djelatnosti te širenje prodajne mreže.“
<b>Program pretvorbe</b>	„Program pretvorbe donesen u lipnju 1992. godine te su njime određene pojedinosti vezane uz način plaćanja dionica, rok sazivanja i rad osnivačke skupštine.“
<b>Ocjena pretvorbe i privatizacije</b>	„Ciljevi planirani razvojnim programom nisu ostvareni. Zabilježen je pad obujma poslovanja te je broj zaposlenih smanjen iznad planiranog. Previđeno proširenje prodajne mreže nije ostvareno. Također, zbog nemogućnosti podmirenja obveza prema vjerovnicima, prodane su i nekretnine koje su bile u vlasništvu Informatora.“

Tablica 24. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Informator, Zagreb

<b>Mladost, Zagreb</b>	
<b>Trajanje revizije</b>	9. srpnja 2000. do 25. veljače 2001.
<b>Podaci o društvenom poduzeću</b>	„Poduzeće je obavljalo izdavačku djelatnost, djelatnost trgovine na veliko i malo, uvoz i izvoz neprehrambenih proizvoda, usluge posredovanja i zastupanja u vanjskotrgovinskom prometu. Tijekom 1992. godine imali su 1356 zaposlenih. Poslovanje su obavljali u pet sektora: Sektor za proizvodnju, Sektor za unutarnju trgovinu, Sektor za vanjsku trgovinu, Financijski sektor i Sektor zajedničkih poslova.“
<b>Odluka o pretvorbi</b>	„Upravni odbor tijekom 1992. donosi odluku o pretvorbi gdje se poduzeće pretvara u dioničko društvo prodajom dijela poduzeća (upisom i otkupom dionica) i prijenosom dionica Hrvatskom fondu za razvoj, Republičkom fondu mirovinskog i invalidskog osiguranja radnika Hrvatske i Republičkom fondu mirovinskog i invalidskog osiguranja individualnih poljoprivrednika Hrvatske. Procijenjena tržišna vrijednost poduzeća iznosila je 450.771.000 HRD, a temeljni kapital podijelio se na 81958 dionica nominalne vrijednosti 100 DEM.“
<b>Program pretvorbe</b>	„Programom pretvorbe utvrđeno je da pravo prvenstva upisa i kupnje dionica uz pravo na popust i obročnu uplatu imaju zaposleni i ranije zaposleni. Prvotni program pretvorbe promijenjen je Odlukom o izmjeni i dopuni, ali iz dokumentacije nije vidljivo iz kojih razloga je isti mijenjan.“
<b>Ocjena pretvorbe i privatizacije</b>	„Postupak pretvorbe i privatizacije nije u potpunosti obavljen u skladu programom pretvorbe. Razvojnim programom nije predviđena dokapitalizacija te ne sadrži analitičko dokumentacijsku osnovu za donošenje odluka razvojnog karaktera, nedostaju i financijski aspekti programa. Broj zaposlenih smanjen je na 3 djelatnika, a porast obveza postao je veći od imovine te je otvoren stečajni postupak.“

Tablica 25. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Mladost, Zagreb

<b>Muzička naklada, Zagreb</b>	
<b>Trajanje revizije</b>	20. kolovoza 2003. do 15. prosinca 2003.
<b>Podaci o društvenom poduzeću</b>	„Poduzeće je osnovano 1951. godine te je bilo organizirano u tri radne jedinice: jedinica zajedničke službe, komercijalna jedinica u okviru koje je veleprodaja, maloprodaja, servis i štamparija te proizvodna jedinica s tehničkom pripremom proizvodnje i četiri odjela. Osnovne djelatnosti poduzeća bile su trgovina na malo i veliko glazbenih instrumenata, pribora i muzikalija i sl., tiskanje muzikalija, obrazaca i drugog uredskog pribora, popravci i održavanje glazbenih instrumenata, izvoz i uvoz žičanih glazbala, nota, knjiga te aparata za snimanje zvuka. Tijekom 1991. bilo je 97 zaposlenika, a ukupni prihodi za 1991. godinu iznosili su 51.436.000 HRD.“
<b>Odluka o pretvorbi</b>	„Odluku o pretvorbi donosi upravni odbor 1992. Poduzeće se pretvara u dioničko društvo prodajom dionica i prijenosom dionica fondovima. Temeljni kapital procijenjen je na 97.446.000 HRD te je podijeljen na 1772 dionice nominalne vrijednosti 55.000 HRD.,,
<b>Program pretvorbe</b>	„Programom pretvorbe iz 1992. godine navedena je procijenjena vrijednost poduzeća te nominalna vrijednost dionica. Prvenstvo pri kupnji dionica imaju zaposleni i ranije zaposleni.“
<b>Ocjena pretvorbe i privatizacije</b>	„Postupak pretvorbe obavljen je u skladu s odredbama Zakona, dok postupci privatizacije nisu obavljani u potpunosti u skladu sa zakonskim odredbama. U razvojnom programu nije navedeno tko ga je sastavio, kada je donesen te vremensko razdoblje na koje se odnosi. Ciljevi planirani razvojnim programom nisu ostvareni. Nije bilo ulaganja u opremu niti u dugotrajnu imovinu, prodane su sve nekretnine uključene u procijenjenu vrijednost. Nakon pretvorbe poslovali su s gubitkom, prestali proizvoditi te su smanjili vrijednost dugotrajne imovine kao i broj zaposlenih s 97 na 6.“

Tablica 26. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Muzička naklada, Zagreb

<b>Školska knjiga, Zagreb</b>	
<b>Trajanje revizije</b>	6. lipnja 2003. do 18. rujna 2003.
<b>Podaci o društvenom poduzeću</b>	„Djelatnost poduzeća bila je izdavanje školskih udžbenika i priručnika, didaktičkih sredstava, izdavanje stručne i znanstvene literature, rječnika i enciklopedija te mnoge druge. Krajem 1991. godine, poduzeće je imalo 312 zaposlenika, a organi upravljanja bili su radnički savjet i direktor. U bilanci stanja 1991. godine, iskazana vrijednost aktive i pasive iznosila je 569.122.000 HRD.“
<b>Odluka o pretvorbi</b>	„Radnički savjet 1992. donosi odluku o pretvorbi društvenog poduzeća u dioničko društvo. Procijenjena vrijednost društva iznosila je 1.384.025.101 HRD te je temeljni kapital podijeljen na 18 298 dionica vrijednosti 500 DEM. Predviđeno je bilo



	ponuditi dionice na kupnju javnom objavom u dva kruga. Stanovi na koje je poduzeće imalo pravo raspolaganja uključeni su u procijenjenu vrijednost poduzeća. Razvojni program poduzeća izrađen je za razdoblje od 1992. do 1996. te sadrži analizu razvojnih mogućnosti i sposobnosti poduzeća, analizu tržišta, tehničko-tehnološke razvojne mogućnosti, organizacijska i lokacijska razvojna rješenja, rješenja za zaštitu čovjekove okoline, financijske aspekte programa te ocjenu izvodljivosti. Program ne sadrži imena stručnih osoba koje su sudjelovale u njegovoj izradi. U to vrijeme, poduzeće je imalo četiri knjižare u Zagrebu, skladište na Žitnjaku te obrazovno kompjuterski centar te zgradu uprave.“
<b>Program pretvorbe</b>	„Programom pretvorbe predviđena su dva kruga upisa dionica. Pravo upisa i kupnje dionica u prvom krugu imaju zaposleni, ranije zaposleni, zaposleni u pravnim osobama koji rade sredstvima u državnom vlasništvu i u pravnim osobama u državnom vlasništvu te zaposleni u organima državne vlasti. U drugom krugu upisa predviđeno je zaposlenima i ranije zaposlenima ponuditi na upis i prodaju neupisane dionice iz prvog kruga. Neprodate dionice do iznosa temeljnog kapitala prenose se fondovima. „
<b>Ocjena pretvorbe i privatizacije</b>	„Postupak pretvorbe obavljen je u skladu s odredbama Zakona kao i postupci privatizacije. U razdoblju praćeno Razvojnim programom, društvo je poslovalo s dobitkom. Ne navode višak zaposlenika, već planirani broj smanjenja zaposlenih. Iz navedenog je zaključeno da su ispunjeni ciljevi privatizacije.“

Tablica 27. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Školska knjiga, Zagreb

<b>Vjesnik, Zagreb</b>	
<b>Trajanje revizije</b>	21. kolovoza 2003. do 10. studenoga 2003.
<b>Podaci o društvenom poduzeću</b>	„Poduzeće je uz još 11 poduzeća osnovano od Novinsko izdavačke, štamparske i prodajne radne organizacije Vjesnik n.sol.o. Nekretnine i druga imovina podijeljeni su na temelju diobene bilance i sporazuma potpisanog u tijeku pretvorbe 1991. između 12 poduzeća. Registrirano je za izdavanje i organizaciju proizvodnje dnevnog lista Vjesnik te prikupljanje, obradu i plasman informacija, trgovinu na malo i veliko, tiskarske, uredske i komunikacijske tehnike, poslovne i informativne usluge u privredi i grafičku djelatnost. Krajem 1990. imali su 169 zaposlenika te su ukupni prihodi bili 160.634.000 din.“
<b>Odluka o pretvorbi</b>	„Odluku o pretvorbi u dioničko društvo donosi upravni odbor 1991. Utvrđena je vrijednost poduzeća 4.521.000. DEM. Temeljni kapital podijelio se na 35080 dionica nominalne vrijednosti 100 DEM. U razvojnom programu navodi se da poduzeće već nekoliko desetljeća posluje s gubitcima, ali se procjenjuje da postoje objektivni uvjeti za pozitivno poslovanje i razvoj osnovne djelatnosti – izdavanje matičnog lista Vjesnik.“

<b>Program pretvorbe</b>	„Programom pretvorbe, 1991., utvrđen je model pretvorbe, način upisa i uplate dionica, vrste dionica, osobe koje su ovlaštene upisati dionice, ostvarivanje prava prvenstva i prava popusta kod stjecanja dionica, rok održavanja skupštine i drugo. „
<b>Ocjena pretvorbe i privatizacije</b>	„Postupak pretvorbe nije u potpunosti obavljen u skladu s odredbama Zakona te je utvrđeno umanjene vrijednosti poduzeća zbog pogrešne primjene tečaja te zbog umanjivanja vrijednosti nekretnina. Postupci privatizacije obavljeni su u skladu sa zakonskim odredbama. Razvojni program ne sadrži konkretne pravce razvoja i financijske aspekte poslovanja pa tako nije bilo moguće dati ocjenu realizacije razvojnog programa. Nakon pretvorbe u svim godinama poslovalo se s gubicima koji su pretvoreni u dionice, a dio duga je otpisan. Obzirom da su od pretvorbe do spajanja s društvom Hrvatska tiskara d.d. (1999.), prihodi smanjeni, a poslovalo se s gubicima te je tako zaduženost povećana – ciljevi privatizacije nisu ostvareni.“

Tablica 28. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Vjesnik, Zagreb

<b>Zavod za školsku opremu, Zagreb</b>	
<b>Trajanje revizije</b>	8. rujna 2003. do 22. siječnja 2004.
<b>Podaci o društvenom poduzeću</b>	„Poduzeće obavlja djelatnost proizvodnje finalnih i raznovrsnih proizvoda od drveta i metaloprerađivačku djelatnost, posebno za potrebe škola, fakulteta i dječjih ustanova, trgovinu na veliko i malo te poslovne usluge. Tijekom 1991. imali su 92 zaposlena. Prema bilanci uspjeha za 1991. godinu, poduzeće je imalo iskazanu dobit u iznosu od 1.448.000 HRD. „
<b>Odluka o pretvorbi</b>	„Radnički savjet 1992. donosi odluku o pretvorbi u dioničko društvo prodajom dionica. Procijenjena vrijednost poduzeća bila je 1.697.745 DEM. Razvojni program sadrži opis stanja od 1989. do 1991. bez financijskih pokazatelja. Programom nisu planirani prihodi, dobit te drugi pokazatelji financijskog aspekta poslovanja.“
<b>Program pretvorbe</b>	„Programom pretvorbe utvrđeni su ciljevi pretvorbe, model pretvorbe, pojedinosti o uvjetima stjecanja dionica, nominalna vrijednost dionica i pojedinosti o načinu pretvorbe. Previđena je pretvorba putem prodaje idealnog dijela poduzeća zaposlenima i osobama s pravom na popust, utvrđen je najviši iznos koji zaposlenici mogu kupiti, a nakon isteka roka za upis dionica s popustom, neupisane dionice prenesene su Hrvatskom fondu za razvoj i mirovinskim fondovima.“
<b>Ocjena pretvorbe i privatizacije</b>	„Postupak pretvorbe društvenog poduzeća nije obavljen u potpunosti u skladu s odredbama Zakona te je revizijom utvrđeno procijenjena vrijednost građevinskih zemljišta kao i njihova renta, obračunata na neto površinu objekta, a trebalo ih

	je računati na bruto površinu. Kao i postupci pretvorbe tako ni postupci privatizacije nisu obavljani u skladu s odredbama Zakona. Poduzeće je godinama poslovalo u gubitku te visoka stopa zaduženosti dovodi do nelikvidnosti, blokade žiro računa te gubitka nekretnina koje su bile pod hipotekama. Dio financijskih dokumenata nedostaje. Poduzeće je u stečaju, imovina je prodana ili ovršena, a broj zaposlenih smanjen je na dva“.
--	---

Tablica 29. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Zavod za školsku opremu, Zagreb

#### **6.5.4.1. ZAKLJUČCI ANALIZE IZVJEŠTAJA O OBAVLJENOJ REVIZIJI I PRIVATIZACIJI**

Iz osam navedenih izvještaja vidljivo je da šest poduzeća nije uspješno prošlo postupak pretvorbe i privatizacije, dok su samo dva poduzeća, „Gradska tiskara Osijek“ te „Školska knjiga“ iz Zagreba uspjela nastaviti poslovanje nakon pretvorbe. „Gradska tiskara Osijek“ je kroz razvojni program ostvarila zadane ciljeve te povećala plasman. „Školska knjiga“ je postupak pretvorbe i privatizacije obavila u skladu s odredbama Zakona te je društvo poslovalo s dobitkom. Neuspješne rezultate procesa pretvorbe i privatizacije imale su sve ostale tvrtke. U „Augustu Šenoj“ ciljevi razvojnog programa nisu ostvareni, narasla je zaduženost te se poslovalo s gubitkom. Ciljevi privatizacije nisu ostvareni te je društvo likvidirano. „Informator“ također planirane ciljeve nije ostvario te je došlo do pada poslovanja i broja zaposlenih kao i do nemogućnosti podmirenja obveza. „Mladost“ postupak pretvorbe i privatizacije nije obavila u skladu s programom pretvorbe te mnogi aspekti programa nisu izvršeni. Porast obveza postao je veći od imovine te spomenuto posljedično dovodi do otvaranja stečajnog postupka. „Muzička naklada“ je proces pretvorbe odradila u skladu s odredbama Zakona, ali ne i proces privatizacije. Planirani ciljevi nisu ostvareni što je dovelo do poslovanja s gubitkom i prestanka proizvodnje. „Vjesnik“ postupke privatizacije obavlja u skladu s odredbama Zakona, ali postupak pretvorbe ne. Poslovanje koje je slijedilo bilo je s gubitcima, a zaduženost je rasla tako da ciljevi privatizacije nisu ostvareni. „Zavod za školsku opremu“ postupke pretvorbe i privatizacije nije obavio u skladu s odredbama Zakona, poduzeće je godinama poslovalo u gubitku te je otvorilo stečaj, a imovina je prodana ili ovršena.

Tijekom devedesetih godina, nakladničke kuće u Republici Hrvatskoj doživjele su goleme poteškoće i mnoge su propale. Razlog tome bile su političke, ekonomske i socijalne promjene koje su se dogodile nakon raspada SFR Jugoslavije i usred Domovinskog rata.

Nakladničke kuće suočavale su se s brojnim izazovima, poput smanjenja tržišta knjiga, inflacije, problema neisplaćenih potraživanja, ratnih razaranja, ali i tehnoloških promjena u tiskarstvu i distribuciji knjiga. Mnoge nakladničke kuće nisu bile dovoljno prilagodljive novonastalim okolnostima. Nisu bile dovoljno konkurentne ili nisu imale primjerene strategije za poslovanje u novonastalim okolnostima. Među najpoznatijim nakladničkim kućama koja je propala tijekom 1990-ih je „Mladost“, dok je uspješnu prilagodbu novonastalim okolnostima uspješno premostila primjerice „Školska knjiga“.

Zaključno, stanje u nakladništvu tijekom 1990-ih godina bila je vrlo kompleksno i prouzročeno od strane brojnih čimbenika, a bilo je dio šire političke i ekonomske krize koja je pogodila Republiku Hrvatsku. Stvaranjem nove države, hrvatski nakladnici počeli su stvarati novi nakladnički krajolik. U prilog napisanome, govore i Jelušić i Bartolčić u svojim djelima u kojima se referiraju na stanje u hrvatskom nakladništvu tijekom devedesetih godina 20. stoljeća (vidi potpoglavlje 5.1.1. *Prva kriza – hrvatsko nakladništvo 1990.-ih godina*).

#### **6.5.5. SADRŽAJNA ANALIZA POLUSTRUKTURIRANOG INTERVJUA**

U potpoglavlju 6.3.2. opisano je kako je polustrukturirani intervju osmišljen i proveden, s koliko ispitanika te su navedena pitanja korištena tijekom razgovora, ovisno o krizi. Svaki od ispitanika odgovarao je na pitanja vezana uz krize, ovisno o radnom iskustvu te zaposlenosti u nakladničkom sektoru u vremenu pojedine krize. Ispitanici su označeni kodnim imenima I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10 i I11. Krize su označene kodovima tako da prva kriza, disrupcija u nakladništvu 1990-ih godina ima kodnu oznaku J, ekonomska kriza 2008. godine ima kodnu oznaku K, kriza uzrokovana COVID-19 pandemijom ima kodnu oznaku L, a kodnom oznakom H označene su dodatne informacije i problematika o kojoj su ispitanici govorili, a odnose se na dodatne krizne situacije u kojima se nalazilo hrvatsko nakladništvo u razdoblju od 30 godina. Konkretno teme koje se intervjuima propitivalo dalje su označene brojkama. Kada je primjerice riječ o prvoj krizi, 1 se odnosi na radno iskustvo, 2 na promjene u radnom tijeku koje je kriza prouzročila, 3 na implementaciju i prezentaciju novih medija. Nadalje, kada se govorilo o drugoj krizi, 1 se odnosi na radno iskustvo tijekom druge krize, 2 na stavove ispitanika o ekonomskoj krizi općenito, 3 na posljedice ekonomske krize. U trećoj promatranoj krizi, 1 se

odnosi na zapošljavanje u COVID-19 krizi, 2 tematizira prepreke i probleme COVID-19 krize, 3 propituje stavove ispitanika o krizi u Europskoj uniji i tako dalje. I posljednje, dodatne informacije i problematika o kojoj su ispitanici govorili, također su brojčano navedene prema tematici. Primjerice, 1 se odnosi na potres u Zagrebu, 2 na Sporazum o jedinstvenoj cijeni knjige, 3 na globalnu digitalnu revoluciju 2000-ih godina.

U nastavku je prezentirana sadržajna analiza obrađenih intervjua, podijeljenih u potpoglavlja prema navedenim krizama.

#### **6.5.5.1. PRVA KRIZA – DISRUPCIJA U NAKLADNIŠTVU (1990-TE GODINE)**

Disrupcija u nakladništvu tijekom 1990-ih u Republici Hrvatskoj bila je prva tema intervjua. Budući da je postavljanje pitanja ovisilo o radnom iskustvu ispitanika u nakladničkom sektoru tijekom pojedine krize, nisu svi ispitanici pitani o svim krizama. Na pitanja o prvoj promatranoj krizi odgovaralo je osam ispitanika, a ukupno je bilo postavljeno 19 pitanja. Radna iskustva tijekom devedesetih godina (J1) opisana su kao: direktor proizvodnje, tehnički direktor tiskare, predsjednik uprave tvrtke (I2), knjižar, antikvar i knjižar (I3, I11), urednik, nakladnik i knjižar (I5), antikvar i nakladnik (I7), direktor i utemeljitelj nakladničke kuće (I8), glavni urednik časopisa koje je izdavala „Matica Hrvatska“, književni kritičar, nakladnik i knjižar (I9) te urednik, direktor nakladničke kuće, član nadzornog odbora (I10).

Promjena u radnom tijeku u razdoblju 1990-ih (J2) bilo je mnogo. Prema stavovima ispitanika jasno je da su promjene, u najvećoj mjeri, bile izazvane državno-pravnim promjenama koje su se početkom devedesetih počele odvijati na prostorima bivše Jugoslavije, a u manjoj mjeri tehnološkom disrupcijom i globalizacijom, što su prema analiziranoj literaturi temeljna obilježja te krize na velikim svjetskim tržištima. Kada je riječ o tehnološkim promjenama u nakladništvu (J3), one počinju krajem 80-ih godina 20. stoljeća, kada je nakladništvo u analognom okruženju. Koristio se „Fotoslog“, a fotografski materijali su se snimali kontaktnim postupkom na repro-kamerama. Grafičko oblikovanje rađeno je ručno te nakladnici nisu bili fleksibilni. Također, bilježio se porast broja nakladničkih tvrtki, posebice malih sa specijaliziranim naslovima (I2). I3 navodi da se u Srbiji pojavljuje privatna inicijativa u nakladništvu prije nego u Hrvatskoj i to kroz osnivanje privatnih knjižara i nakladničkih kuća, što je također utjecalo na transformiranje socijalističkih ekonomija. Pretvorbom nestaje državno

nakladništvo i knjižarstvo te se inicijativa prebacuje u privatni sektor. Slijedom toga, broj knjižara se smanjuje i one više nemaju mogućnosti uvoza knjiga iz bivših republika dok se paralelno stvaraju nove velike nakladničke kuće (primjerice „Algoritam“, „V.B.Z.“, „Znanje“) koje nemaju distribucijsku mrežu za svoje knjige te počinju graditi svoje knjižarske mreže. I3 navodi kako se tek od 1997. godine u otkup knjiga na državnoj razini počinju ulagati veća sredstva. I5 smatra da se 1990-ih manji nakladnici počinju organizirati, dok veliki nakladnici traže od države da započne s otkupom udžbenika za škole kako bi na taj način riješili problem financiranja bez dodatnih ulaganja.

Razdoblje 1990-ih stoga je prikazano kao razdoblje stvaranja modela gdje je hrvatski nakladnik morao biti i knjižar kako bi opstao. Kada je riječ o odnosu s drugim knjižarama, nakladnici su morali donositi odluke o obustavi isporuke knjiga onim knjižarama koje nisu plaćale na vrijeme ili su imale velike minuse. Tadašnje razdoblje bilo je vrijeme snalaženja kroz izazove širenja i rasta tvrtki u nakladničkom i knjižarskom sektoru. Studija koje su se bavili nakladništvom, u smislu stručnog obrazovanja za tadašnje izazove, nije bilo (I8). Promjene koje se ističu, a karakteristične su za razdoblje devedesetih godina su pojava privatnog sektora u nakladništvu, problemi prodaje zbog smanjenog tržišta, utjecaj rata, financijske situacije, porezne prijave i slično (I10).

Kraj osamdesetih godina bio je vrijeme poleta, promjene i transformacije. Padom Berlinskog zida u Europi, ali i bivšoj Jugoslaviji dolazilo je do velikih društvenih promjena. U tom vremenu entuzijazma, ljudi su otvarali tvrtke. Tijekom raspada Jugoslavije i stvaranja Hrvatske države, otvaraju se mogućnosti koje u prošlom sustavu nisu postojale. Ranije privatnici nisu mogli imati poduzeća, nego samo obrte. Stvaranjem nove države, to postaje moguće. Samostalne trgovačke radnje transformiraju se u društvo s ograničenom odgovornošću. U to vrijeme, komunikacija se odvijala putem telefaksa koji je tada postojao samo u poštama, tek kasnije si poduzetnici kupuju vlastite telefakse. Svi virmani i računi iz tog vremena, nosili su se u *Službu društvenog knjigovodstva* što je oduzimalo mnogo vremena. Hrvatska uvodi PDV, što je bila velika promjena u poslovanju. Općenito, propisi su se u to vrijeme često mijenjali. Uz transformaciju društva, u Hrvatskoj izbija i rat. U poslovnom smislu, razdoblje rata bilo je razdoblje preživljavanja. Tek krajem devedesetih godina, nakon smirivanja ratnog razdoblja, dolazi do novog buđenja hrvatskog tržišta. (I11)

Pojava i implementacija novih tehnologija tijekom devedesetih godina (J3) u hrvatskom je nakladničkom sektoru tekla sporo. Rijetki su bili nakladnici koji su tada prepoznali korist

implementacije digitalnih sadržaja, a i oni su brzo shvatili da takva vrsta promjena u Hrvatskoj neće proći. Web stranice nakladnika bile su rijetke i nisu bile interaktivne. „To je bila oglasna ploča prilično jednosmjerne komunikacije“ (I8). Digitalizacija je omogućila brže tiskanje knjiga (I10), a pojava Macintosh računala olakšala je dio proizvodnje, ubrzavajući grafičku pripremu (I8). Detaljnije objašnjenje daje I2 ističući da se prve naznake digitalizacije pojavljuju početkom devedesetih godina kao programirani kodovi između računala i „Fotosloga“. Pojavljuju se skeneri za digitalizaciju slikovnog materijala, alati za digitalni prijelom stranice i integraciju slike i teksta na računalu („Page maker“, „QuarkXPress“). Paralelno s tim, pojavljuje se i „Photoshop“, „Free Hand“ i „Illustrator“. Alati za „Desktop Publishing“ tako su omogućili digitalnu integraciju slike i teksta. No bez obzira na takav napredak, vidljiv je tehnički pad kvalitete grafičke pripreme koja se poboljšava tek u drugoj polovici devedesetih godina. Došlo je do svjetskog booma tehnologije koji nisu pratila adekvatna znanja. U drugoj polovici 1990-ih usavršavaju se računalne aplikacije za grafičku industriju („InDesign“, „Fractal Design“), raste brzina računala kao i kapacitet radne memorije. Pojavljuju se digitalni arhivi nakladničkih sadržaja u grafičkoj pripremi i tiskarama.

Kriza devedesetih godina u Republici Hrvatskoj specifična je zbog niza okolnosti u kojima se država našla. Tehnološki trendovi bili su globalni i uvezeni, ali nisu negativno utjecali na krizu (I2). I3 navodi kako zbog promjena u Republici Hrvatskoj tek dolazi do stvaranja tržišta, a da razvoj novih tehnologija započinje kasnije. Ispitanici smatraju da se za razdoblje devedesetih godina i prostor Republike Hrvatske uopće ne može ni govoriti o ozbiljnoj primjeni digitalne tehnologije, koja ne funkcionira jer većina nakladnika tada nema računala ni pristup Internetu, još uvijek koriste pisane mašine, a tada u Hrvatskoj nema ni razvijenog nakladničkog tržišta koje bi potaknulo intenzivniji razvoj. Tek tijekom 2000-ih digitalna tehnologija ulazi u hrvatsko nakladništvo (I5) – „Digitalna tehnologija u devedesetima je više eksces, nego pravilo.“ (I5)

Sličnosti i suglasnosti s navedenim stavovima u odgovorima nalazi se i kod ispitanika I9 koji smatra da u Republici Hrvatskoj tehnologija nije utjecala na krizu (I4) jer je Republika Hrvatska zbog tranzicije kasnila cijelo desetljeće za svjetskim trendovima. Iz analize razgovora, vidljivo je da se s navedenim slaže i I10 koji smatra da razvoj tehnologije nije imao izravan utjecaj na krizu devedesetih na prostorima Republike Hrvatske. Tehnologija je samo pridonijela nekoj vrsti demokratizacije te dovela do toga da su knjige postale jeftine i dostupne (I11).

Kada je riječ o utjecaju državno-pravnih promjena u Republici Hrvatskoj (J5), ispitanik (I5) daje konkretne odgovore iz kojih je vidljivo da su to bili tadašnji najveći problemi za hrvatske nakladnike. Na krizu u Republici Hrvatskoj, prema ispitaniku, isključivo su djelovali društveni procesi, konkretno rat i pad kupovne moći. Nakladnici su bili suočeni s manjim tržištem, užim jezičnim područjem, organizacijskim devijacijama, kašnjenjem strukturnih promjena prema digitalizaciji i marketinškim principima nakladničkog djelovanja. Zbog nestanka velikih knjižara iz Jugoslavije, primjerice „Mladosti“, neki veliki nakladnici („Znanje“, „Naprijed“) prolaze kroz krize. Nakladnici u tom razdoblju ili nestaju ili smanjuju opseg poslovanja (I2). Prema ispitaniku I3, hrvatsko je tržište knjiga tijekom 1990-ih u povojima. Knjižarska mreža bila je urušena, a tržište neuređeno i u infrastrukturnom i u poslovnom smislu. To je kriza kaotičnog stanja iz kojeg se rađa hrvatsko nakladništvo. Godine 1997. stvara se *Zajednica nakladnika i knjižara*, a većina hrvatskih subjekata tada su bile male mikro tvrtke. Isprva nije bilo državnih potpora, koje se pojavljuju tek od sredine devedesetih godina. Te državne potpore nisu bile namijenjene knjižarima. Ispitanik I3 smatra da je slom maloprodaje zbog loše kupovne moći temelj krize.

*Po meni se kriza devedesetih uglavnom svodila na to da su ljudi početkom devedesetih još čak i više kupovali knjige, nego u jednom trenutku, sredinom devedesetih. Kasnije su imali neke zalihe, koje su se iscrpile, i u cijeloj toj transformaciji mnoge su tvrtke propadale i tvornice i ljudi su ostajali bez posla. Njihova kupovna moć je oslabila i to se onda odražavalo i na prodaju knjiga. Bez prodaje knjiga, nemate dovoljno sredstava, tu neku veću produkciju knjiga. Tako da je kriza tu nekako mapirana.(I3)*

Kako bi stvorili bolju tržišnu poziciju, pojedini hrvatski manji nakladnici osnivaju udругu *Hrvatski neovisni nakladnici*.

*[...] kao pokušaj da kao malo veća grupa možemo parirati, tada još uvijek velikim izdavačkim kućama koje su na različite načine monopolizirale prostor, prije svega, zahvaljujući tome što su bili izdavači udžbenika. Mi koji smo se organizirali kao neovisni nakladnici nismo bili izdavači udžbenika. (I5)*

Spomenuta grupacija nije bila unutar *Zajednice nakladnika i knjižara* te nije imala pravni legitimitet. Ispitanik I5 smatra da državno pravne promjene tada nisu bile ključne, ali su dovele do promjena kao što je uvođenje PDV-a na knjigu.

Ispitanik I8 smatra da su državno-pravne promjene u Republici Hrvatskoj utjecale na krizu devedesetih jer do tada nije bilo moguće imati svoju tvrtku. Moguće je bilo biti dio državnih tvrtki, čiji su sustavi bili tromi. Smatra da se tada razvijaju dvije struje: udžbeničko i



specijalizirano nakladništvo. Nakladnička kuća „Školska knjiga“ bila je dominantna. Udžbeničko nakladništvo, prema riječima I8, je uvijek imalo više financija koje su se mogle dodatno uložiti u vrijednu i kvalitetnu knjigu. „Školska knjiga“ je tada razvila novu dimenziju, koje je tada, a i danas, rijetkost u Republici Hrvatskoj, a to je tiskara u vlasništvu nakladnika. Tada se stvara „Grafički zavod Hrvatske“.

Ispitanik I9 smatra da je zbog netransparentne situacije s pretvorbom i privatizacijom opstao mali broj nakladničkih kuća. Osnivaju se i nove nakladničke kuće, važne za tranziciju, kao što su „Meandar“, „Didier“, „Antibarbarus“ i „Naklada MD“. Paralelno, propadaju velike nakladničke kuće kao što je „Mladost“. Direktori iz „Mladosti“ osnivaju „Algoritam“. „Znanje“ prolazi kroz tešku tranziciju te se privatizira, a tijekom privatizacije prolazi kroz cijeli niz promjena vlasničkih struktura. „Mladinska knjiga“ postaje „Mozaik knjiga“ koja je u to doba najjači nakladnik na jugoistoku Europe. Paralelno s tim, urušava se knjižarska mreža. Osnivaju se „V.B.Z.“ i „Naklada Ljevak“. Ispitanik I9 smatra da je u socijalizmu nakladništvo bilo dobro posloženo, da je pratilo zapadne trendove i da su tada postojali regionalni centri. U tranziciji devedesetih godina stanje se mijenja, a moguće je uočiti dva trenda: 1.) urednici osnivaju nakladničke kuće (pr. „Antibarbarus“, „Meandar“, „Didier“) i 2.) trgovački putnici osnivaju nakladničke kuće (pr. „V.B.Z.“, „Hena com“, „ABC naklada“).

Ispitanik I10 također ističe da je knjižarska mreža jako nastradala tijekom promjena 1990-ih, a kao početak navodi pad nakladničke kuće „Mladost“. „Knjižarstvo je rukavac koji je od presudne važnosti da knjiga ima puni život.“ (I10)

Pogled iz današnje perspektive na krizu devedesetih općenito, označen je kodnom oznakom J6 te je donio niz zanimljivih razmišljanja i tumačenja o tome što se tada događalo. Ključni razlozi spomenute krize bili su društvena događanja, materijalne okolnosti i organizacijska zastarjelost nakladničkih sustava (I2). U tom vremenu, paralelno u Republici Hrvatskoj vlada i ekonomska kriza kao i hiperinflacija gdje su knjige jako poskupile. Problem je predstavljao i nedostatak povratne informacije od strane kupca i cijelog nakladničkog lanca (I3).

Gledajući iz današnje perspektive, ispitanik I5 smatra da je tada bilo utoliko lakše što je knjiga imala svoje mjesto u društvu te se pozivalo na kulturnu tradiciju. Devedesete godine obilježila je propast velikih izdavačkih kuća, privatizacija ili transformacija ili nestajanje tvrtki, što dovodi do pojave niza malih izdavača. Svatko je htio biti izdavač, a prema navedenom ispitaniku, u jednom su trenutku svi bivši akviziteri imali svoje nakladničke kuće. U tom

razdoblju je još vladao postratni entuzijazam. Tada se uvodi PDV na knjige od 22%, koji je bio značajan udar na nakladnike te je u jednakoj mjeri utjecao i na male i na velike nakladnike. Do kraja devedesetih godina, vraćen je PDV od 0% na knjigu.<sup>23</sup>

Sličnog promišljanja je i ispitanik I8, koji također navodi da devedesetih godina dolazi do tranzicije nakladničkog sektora iz društvenog u privatno vlasništvo (J7). Prema tom ispitaniku struktura nakladničkih kuća formirala se iz tri skupine poduzetnika: oni s iskustvom nakladničkih kuća koji su te kuće pretvorili u svoje ili im postali suvlasnici, oni koji su imali iskustva u nakladništvu pa su otvarali svoje nakladničke kuće te oni koji su prije radili kao trgovački putnici. Na nakladničkom planu, u devedesetim godinama, pojavljuje se mnogo nakladnika koji se bave izdavanjem lektirnih naslova („ABC naklada“, „Sysprint“, „Hena com“). Ante Žužul postaje većinski vlasnik „Školske knjige“. Isti ispitanik navodi da je u tom razdoblju cijeli niz nakladnika propao, ne uspijevajući preživjeti tranziciju. Navodi i da je tada važnu ulogu u nakladništvu imala „Matica Hrvatska“ pod vodstvom Vlade Gotovca i kasnije Josipa Bratulića te urednice Jelene Hekman. Objavili su cijeli niz novih biblioteka te radili nove prijevode.

Prema ispitaniku I11 golemi problemi tog razdoblja bili su nelikvidnost i opća kultura neplaćanja, zbog čega su nastradali mali nakladnici koji su se morali oslanjati na knjižarske mreže velikih.

Među najvećim nakladničkim kućama iz razdoblja SFRJ bila je „Mladost“. Ispitanik I5 navodi da je nakon privatizacije „Mladost“ dobila vlasnika kojeg izdavaštvo nije zanimalo pa „Mladost“ vrlo brzo odlazi u stečaj te je likvidirana. U to je vrijeme imala 50-ak knjižara koje nestaju u trenutku, čime su nakladnici ostali bez prostora za distribuciju i prodaju. Tvrtke koje su propadale tih godina iza sebe su ostavile ogromne dugove i to su bili prvi stečajevi (I5). U tom kontekstu ispitanik I10 smatra da su „Procesi privatizacije i pretvorbe izazvali tektonske promjene u hrvatskom nakladništvu“.

Ispitanik I8 također ističe da se u tom razdoblju često događalo da neka nakladnička kuća ili knjižara propadne i ostane dužna. Nakon nekog vremena, otvorila bi se nova nakladnička kuća ili knjižara, s novim imenom, ali istom strukturom vlasništva. Neko vrijeme

---

<sup>23</sup> Porez na dodanu vrijednost u hrvatskom poreznom sustavu funkcionira od početka 1998. s jednom poreznom stopom od 22% na poreznu osnovicu. Zbog određenih nepravilnosti, u listopadu 1999. godine u hrvatskoj praksi uvodi se nulta stopa oporezivanja PDV-om za određene vrste proizvoda među kojima je i knjiga. Marković, Branimir. 1998. „Uvođenje nulte stope PDV-a i njena konkretna primjena u praksi.“ *Ekonomski vjesnik*, XI (1-2): 71-77

bi poslovali pa ponovno propali, što je poslovnu suradnju činilo nesigurnom i neizvjesnom. Iz tog razdoblja ističu se tvrtke kao što su „Školska knjiga“ ili „Ljevak“ (bivši „Naprijed“) – njih nije bilo lako ugroziti jer se proizvodnja udžbenika nije promijenila.

Intervjui su pokazali ujednačenost razmišljanja i odgovora ispitanika o temi pripremljenosti hrvatskog nakladničkog sektora na krizu (J8). S krizom se suočava, tu nema pripreme. Odgovor nakladnika je bio pokušaj suočavanja s krizom, pokušaj organizacije i nastavka distribucije kao i pronalazak struktura koji će podržavati nakladnike (državne i lokalne institucije) (I5). Nakladnički sektor nije jedinstvena struktura da bi se moglo reći da je ili da nije, u cijelosti, bio spreman za krizu. Ispitanik I8 smatra da je nakladnički sektor s jedne strane prilično fragilan, a s druge i stabilan, jer je naviknut na funkcioniranje u krizama, pa je takav i odgovor na pitanje li sektor bio spreman za krizu: „[...] ja bih rekao više da, nego ne, ali baš zbog toga što svo vrijeme je ta neka situacija, neka vrsta kriznih okolnosti, pa smo zbog toga na neki način svi spremni da sutra više nećemo postojati.“ (I8) Suprotno tome, ispitanik I10 stava je da hrvatski nakladnički sektor nije pripremljen na krize te smatra da malo bolje stoje nakladnici koji se bave udžbenicima jer imaju uredniju regulativu.

Tema zapošljavanja u devedesetim godinama, označena kodnom oznakom J9, može se sumirati zaključkom da su svi hrvatski nakladnici tada imali više zaposlenih i da je dio ispitanika tada imao i svoje knjižare. (I5, I10, I8)

Ispitanik I5 smatra da su krizom 90-ih najpogođeniji (J10) bili mali izdavači koji su objavljivali nekomercijalne knjige, koje su se prema njemu uvijek smatrale društveno vrijednim knjigama. Njihov se prostor smanjio što se reflektiralo na poslovanje. Nadalje, distribucija i prodaja, nakon propasti velikih nakladničkih kuća, nikada se nije oporavila. Nikada se nije riješio ni problem globalne distribucije, a najviše je patila raznolikost produkcije.

Ispitanik I8 smatra da se ne može izdvojiti jedan segment nakladničkog lanca koji je bio manje ili više izložen krizi. Distribucija nije bila pogođena jer nije ni postojala. Navodi da su u Hrvatskoj nakladnički i knjižarski sektor do te mjere vezani da imaju zajedničku analitiku. Isti ispitanik ističe i negativnu ulogu ljudi koji su vodili neke nakladničke kuće. „Tada su svi bili direktori i nisu se snašli na nekim bazičnim stvarima. Odjednom su imali novce, nisu znali upravljati s financijama, nisu znali razlike između prihoda i rashoda, što je novčani tijek...“ (I8) Kriza je uvijek povezana s platežnom moći i statusom, a u devedesetima je bilo iznimno teško naplatiti se i to je dovelo do raspada mnogih nakladnika i knjižara, primjerice „Mladosti“. (I10)

Ispitanici su se složili da utjecaj kriza nije bio jednak na velike i male nakladnike (I8, I10, I11). Veliki su nakladnici imali više znanja i više iskustva, ali oni su zapravo i bili uzrok krizama. Oni su ti koji su diktirali tržište, nisu plaćali, a kada bi propali, dugovi bi se otpisali, otvorili bi novu nakladničku kući i tako u krug (I8). Ispitanik I10 također smatra da utjecaj nije bio jednak. Manji utjecaj je bio na velike nakladnike, posebno na nakladnike koji se bave udžbenicima jer oni imaju knjigu koja ima poznatog kupca. Imaju drugačije uloge te u kratkom roku mogu povratiti zaradu. Ispitanik I11 smatra da su veliki nakladnici iz Jugoslavije kao što su „Mladost“, „Naprijed“ i „Znanje“, izgubili tržište i da su se teško snašli u promjenama, a paralelno su se pojavljivali mali nakladnici i knjižari koji su, u odnosu na njih, bili agilniji, brži i inventivniji. Zaključuje da su zbog toga veliki propali, a mali bili u tom kontekstu uspješniji. Tematika kriznog menadžmenta u nakladničkom je sektoru (J11) bila slabo zastupljena. Ispitanici su uglavnom stava da se trebalo što uspješnije snalaziti, a ne analizirati situaciju jer je izvor krize bio izvan nakladničkog sektora i na njega se nije moglo utjecati. Ispitanik I5 ipak smatra da je uz bolju organizaciju moglo biti drugačije. Jedino ispitanik I8 navodi da su provedeni elementi kriznog menadžmenta u vrijeme krize devedesetih godina, da su rađene pripreme za krizne situacije, SWOT analize, te da su imali rezervne varijante u trenutcima krize. No, kada je riječ o specifičnostima kriznog menadžmenta koji uključuje i krizne planove, navodi sljedeće: „Mi smo se na neki svoj način ponašali kao da radimo u krizi, ali ako pitate o nekom kriznom planu – mislim da ga nikada nitko u nakladništvu nije radio.“ (I8)

Osvrćući se na stanje 1990-ih iz perspektive golemog poslovnog iskustva (J12) koje su otada stekli, ispitanici daju različita mišljenja. Ispitanik I5 kratko navodi da sve ono što se tada radilo nije primjenjivo na današnje stanje stvari. Za ispitanika I8 razvoj je bio stresan i naporan, ali kada sagleda poslovne rezultate, vidljivo je da je tijekom godina rastao broj zaposlenika, otvorenih knjižara i objavljenih knjiga. Rast je bio linearan. „Ne zato što smo mi to tako htjeli, nego drugačije nismo znali. Osjećali smo da brže i više od toga ne bi bilo dobro i da mi nismo u stanju jer smo imali jedan hendikep. A to je da živimo i radimo u Splitu.“ (I8) Spomenuti odgovor najavljuje još jednu problematiku koja će se kasnije pojavljivati sve češće i češće, a od značaja je za krizna razdoblja u Republici Hrvatskoj, a to je centralizacija nakladničkog i knjižarskog poslovanja u Zagrebu.

Budući da se tijekom razgovora o prvoj promatranoj krizi, često spominjala nakladnička kuća „Mladost“, važno je spomenuti kako je „Mladost“ bila jedna od najznačajnijih i najvećih nakladničkih kuća u bivšoj Jugoslaviji. Nakon raspada Jugoslavije, „Mladost“ je imala

financijskih problema te je došlo do njezina restrukturiranja. O ključnim problemima i posljedicama uzrokovanim propašću „Mladosti“ govore ispitanici I2, I5, I9, I10 i I11 koji ističu kako je stanje oko nakladničke kuće „Mladost“ imala direktan utjecaj na krah knjižarske mreže kao i na daljnji razvoj nakladništva u Republici Hrvatskoj.

U tablici u nastavku poglavlja dati su sažeti odgovori ispitanika na pitanja o krizi prouzročenoj digitalnom disrupcijom. Pregled odgovora daje sukus temeljnih promišljanja ispitanika i izrađen je na temelju transkripata intervjua. Budući da je riječ o mišljenjima i podacima na kojima će se temeljiti analiza i zaključci u ovome radu, važno je pažljivo interpretirati ove podatke kako bi se osigurala njihova pouzdanost. U obzir je potrebno uzeti i moguće subjektivne čimbenike koji su mogli utjecati na odgovore ispitanika, poput prethodnih iskustava i stavova.

<b>J – 1. kriza</b>	
<b>J1 – radno iskustvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktor proizvodnje, tehnički direktor tiskare, predsjednik Uprave tvrtke koja je jedan od svjetskih proizvođača tiskarskih strojeva (I2)</li> <li>• Knjižar, antikvar i nakladnik (I3)</li> <li>• Urednik, nakladnik i knjižar (I5)</li> <li>• Antikvar i nakladnik (I7)</li> <li>• Direktor i utemeljitelj nakladničke kuće (I8)</li> <li>• Glavni urednik časopisa koje je izdavala Matica Hrvatska, književni kritičar, nakladnik i knjižar (I9)</li> <li>• Urednik, direktor nakladničke kuće, član nadzornog odbora (I10)</li> <li>• Knjižar i nakladnik (I11)</li> </ul>
<b>J2 – promjene u radnom tijeku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krajem 80-ih nakladništvo je u analognom okruženju, korišten je Fotoslog, a fotografski materijal i sl. se snimalo kontaktnim postupkom na repro-kamerama, prijelomi su se radili ručno, nakladnici su bili nefleksibilni. Bilježi se porast broja nakladničkih tvrtki, posebno malih sa specijaliziranim naslovima. (I2)</li> <li>• U Srbiji, pojavljuje se privatna inicijativa u nakladništvu prije nego u Hrvatskoj – osnivaju se privatne knjižare i nakladničke kuće. Dolazi do transformiranja socijalističkih ekonomija. Ne postoji više državno nakladništvo, sve se prebacuje u privatni sektor. Ostaje mali broj knjižara koje više nemaju mogućnost uvoženja knjiga iz bivših republika. Stvaranje novih velikih nakladničkih kuća (Algoritam, VBZ, Znanje) koje nemaju gdje distribuirati knjige te s vremenom počinju stvarati svoje knjižarske mreže. Od 1997. se konkretni novci ulažu u otkup knjiga (I3)</li> <li>• Manji nakladnici se počinju organizirati, a veliki traže od države da počne otkupljivati udžbenike za škole te da tako riješe problem financiranja bez dodatnih ulaganja. (I5)</li> <li>• Stvaranje modela gdje nakladnik mora biti i knjižar kako bi opstao. Nakladnici donose odluke o neprodavanju knjiga knjižarama koje nisu plaćale na vrijeme ili koje su imale velike minuse. Snalaženje kroz izazove širenja i rasta tvrtke u nakladničkom i knjižarskom sektoru. Nepostojanje formalnog obrazovanja za nakladništvo. (I8)</li> <li>• Dolazi do velikih promjena u smislu privatnog sektora pridruženog nakladništvu. Pojavljuju se problemi prodaje zbog jezičnog bazena, a kasnije zbog utjecaja rata, financija, poreznih prijava i slično. (I10)</li> <li>• Sami kraj '80-ih godina je vrijeme poleta. Vrijeme promjene i transformacije. Padom Berlinskog zida u Europi, ali i bivšoj Jugoslaviji dolazi do velikih društvenih promjena. Želja za promjenom kratko je trajala. U tom vremenu entuzijazma, ljudi su otvarali tvrtke. Tijekom raspada Jugoslavije i stvaranja hrvatske države, dolazi do velikih promjena koje u prošlom sustavu nisu postojale. Komunikacija se odvijala putem telefaksa koji je tada postojao samo u poštama,</li> </ul>

	<p>kasnije si poduzetnici kupuju vlastite. Dolazi do transformacije društva iz socijalističkog u kapitalističko. Svi virmani i računi tada, nosili su se u Službu društvenog knjigovodstva. Puno vremena se gubilo na nošenje računa, virmana i sličnog. Uz transformaciju društva, u Hrvatskoj dolazi i do rata. Hrvatska uvodi PDV što je bila velika promjena u poslovanju. Propisi su se stalno mijenjali. Tijekom rata, u poslovnom smislu, bilo je razdoblje preživljavanja. Tek krajem devedesetih dolazi do buđenja. Ranije privatnici nisu mogli imati poduzeća, samo obrte. Stvaranjem nove države, to postaje moguće. Dolazi do transformacija iz samostalne trgovačke radnje u dioničko društvo s ograničenom odgovornošću. (I11)</p>
<p><b>J3 – implementacija i prezentacija novih medija</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prve pojave digitalizacije pojavljuju se početkom '90-ih. To su bili programirani kodovi između računala i Fotosloga, pojavljuju se skeneri za digitalizaciju slikovnog materijala, alati za digitalni prijelom stranice i integraciju slike i teksta na računalu (Page maker, QuarkXPress), pojavljuje se Photoshop, Free Hand i Illustrator. Desktop Publishing je bila prva digitalna integracija slike i teksta. Bez obzira na napredak, vidljiv je tehnički pad kvalitete grafičke pripreme koja se poboljšava u drugoj polovici '90-ih. Dolazi do svjetskog boom-a tehnologije koji nije bilo praćen adekvatnim znanjima. U drugoj polovici '90-ih godina usavršavaju se računalne aplikacije za grafičku industriju (InDesign, Fractal Design), porast brzine računala, porast kapaciteta radne memorije. Pojavljuju se digitalni arhivi stvorenih nakladničkih sadržaja u grafičkoj pripremi i tiskarama. (I2)</li> <li>● Ako se i pojavljivao digitalni sadržaj, pojavljivao se u tragovima. Rijetki su bili ispred vremena, a i oni su brzo shvatili da to u Hrvatskoj tada neće proći. Web stranice su bile rijetkost, nisu bile kao danas. „To je bila oglasna ploča prilično jednosmjerne komunikacije.“ Tehnologija je odigrala ulogu jer je korišten Fotoslog. Opisuje ga kao Gutenbergov model, samo malo ubrzan. Pojava Macintosha je olakšala dio proizvodnje, jer se ubrzala grafička priprema (I8)</li> <li>● Postepeno se prelazilo s ofsetnog tiska na digitalni te je tehnologija omogućila da se knjiga brže otisne. (I10)</li> </ul>
<p><b>J4 – utjecaj tehnologije na krizu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tehnološki trendovi bili su globalni i „uvezeni“, ali nisu negativno utjecali na krizu. (I2)</li> <li>● Smatra se da zbog promjena u RH i stvaranja tržišta, razvoj novih tehnologija u RH dolazi kasnije. (I3)</li> <li>● Smatra se da se u Hrvatskoj tijekom '90-ih ne može govoriti o digitalnoj tehnologiji. Digitalna tehnologija ne funkcionira, većina nakladnika nema Internet. Koriste pisaće mašine. „Digitalna tehnologija u '90-ima je više eksces, nego pravilo.“ Tijekom 2000-ih godina digitalna tehnologija ulazi u hrvatski prostor. Hrvatska u '90-ima nema tržište. (I5)</li> <li>● U Hrvatskoj tada tehnologija nije utjecala na krizu. Hrvatska zbog tranzicije kasni cijelo desetljeće za svjetskim trendovima. Gledajući broj prevedenih knjiga u '90-ima, vidljive su velike rupe u prijevodima i prezentaciji knjiga. (I9)</li> <li>● Razvoj tehnologije nije imao nikakvog utjecaja na krizu '90-ih. (I10)</li> <li>● Tehnologija je samo pridonijela nekoj vrsti demokratizacije. Tehnologija je dovela do toga da su knjige postale jeftine i dostupne. (I11)</li> </ul>
<p><b>J5 – utjecaj državno-pravnih promjena u RH</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Na krizu su u Hrvatskoj isključivo djelovali društveni procesi. Rat i pad kupovne moći. Nakladnici su suočeni s manjim tržištem, užim jezičnim područjem, organizacijskim devijacijama, kašnjenjem strukturnih promjena prema digitalizaciji i marketinškim principima nakladničkog djelovanja. Nestanak velikih nakladnika iz Jugoslavije (Mladost), neki veliki nakladnici (Znanje, Naprijed) prolaze kroz velike krize. Nakladnici su ili nestali ili smanjili opseg poslovanja. (I2)</li> <li>● Hrvatsko tržište knjiga je u povojima, a distribucijska mreža knjižara je urušena. Neuređeno tržište u infrastrukturnom i poslovnom smislu. Kriza kaotičnog stanja iz kojeg se rađa hrvatsko nakladništvo. Tek '97. se stvara Zajednica nakladnika i knjižara. Većina hrvatskih subjekata tada su male mikro tvrtke. Nije bilo državne potpore, koje se uvode tek od sredine '90-ih. U tim potporama knjižare nisu bile uključene. „Po meni se kriza devedesetih uglavnom svodila na to da su ljudi početkom '90-ih još čak i više kupovali knjige, nego u jednom trenutku, sredinom '90-ih. Kasnije su imali neke zalihe, koje su se iscrpile, i u cijeloj toj transformaciji mnoge su tvrtke propadale i tvornice i ljudi su ostajali bez posla. Njihova kupovna moć je oslabila i to se onda odražavalo i na prodaju knjiga. Bez</li> </ul>

	<p>prodaje knjiga, nemate dovoljno sredstava, tu neku veću produkciju knjiga. Tako da je kriza tu nekako mapirana.“ (I3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pojedini izdavači shvaćaju da se moraju organizirati te nekolicina njih osniva Hrvatske neovisne nakladnike. „[...] kao pokušaj da kao malo veća grupa mogu parirati, tada još uvijek velikim izdavačkim kućama koje su na različite načine monopolizirale prostor, prije svega, zahvaljujući tome što su bili izdavači udžbenika. Neovisni nakladnici u toj grupaciji nisu bili izdavači udžbenika.“ Ova grupacija bila je unutar Zajednice nakladnika i knjižara, nije imala pravni legitimitet. Državno pravne promjene tada nisu bile ključne, ali su dovele do promjena kao što je uvođenje PDV-a na knjigu. (I5)</li> <li>● Utjecale su jer tada nije bilo moguće imati svoju tvrtku, moguće je bilo imati državnu tvrtku koje su imale neke svoje razvijene sustave koji su bili tromi. Tu se razvijaju dvije struje: udžbeničko i specijalizirano nakladništvo. Tada je Školska knjiga bila dominantna. Udžbeničko nakladništvo je uvijek imalo više financija koje je moglo dodatno uložiti u vrijednu i kvalitetnu knjigu. Školska knjiga je razvila i još jednu dimenziju, koja je rijetkost u Hrvatskoj, a to je tiskara – Grafički zavod Hrvatske. (I8)</li> <li>● Netransparentna situacija s pretvorbom i privatizacijom. Mali broj nakladničkih kuća uspijeva to preživjeti. Devedesete su prva velika kriza koja se odnosi na prestanak izdavanja knjiga. Postoji mali broj novih izdavača. Osnivaju se nakladničke kuće, važne za tranziciju, kao što su Meandar, Didier, Antibarbarus i Naklada MD. Paralelno dolazi do propadanja velikih nakladničkih kuća, kao što je Mladost. Direktori iz Mladosti osnivaju Algoritam. Znanje prolazi kroz tešku tranziciju te se privatizira. Prošli su kroz čitav niz promjena vlasničke strukture. Mladinska knjiga postaje Mozaik knjiga koja je u to doba najjači nakladnik na jugoistoku Europe. Osnivaju svoje sestrinske tvrtke, u Hrvatskoj je to Mozaik. Paralelno s tim, dolazi do urušavanja knjižarske mreže. Dolazi do osnivanja VBZ-a i Naklade Ljevak. U socijalizmu je nakladništvo bilo dobro posloženo, pratilo je zapadne trendove, postojali su regionalni centri. U tranziciji devedesetih cijela stvar propada. Dolazi do dva trenda: 1.) urednici osnivaju nakladničke kuće (pr. Antibarbarus, Meandar, Didier); 2.) trgovački putnici osnivaju nakladničke kuće (pr. VBZ, Hena com, ABC naklada). (I9)</li> <li>● „Knjižarstvo je rukavac koji je od presudne važnosti da knjiga ima puni život.“ Knjižarska mreža je jako nastradala tijekom tih promjena, a sve je počelo s padom Mladosti. (I10)</li> </ul>
<p><b>J6 – kriza '90-ih općenito</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ključni razlozi krize su društvena događanja, materijalne okolnosti, organizacijska zastarjelost nakladničkih sustava (I2)</li> <li>● Vrijeme ekonomske krize i hiperinflacije, knjige su bile abnormalno skupe. Problem nedostatka povratne informacije od strane kupaca i cijelog nakladničkog lanca. (I3)</li> <li>● Kada gleda iz današnje perspektive, smatra da je tada bilo lakše nego sada jer je tada knjiga imala svoje mjesto u društvu te se pozivalo na kulturnu tradiciju. Devedesete je obilježila propast velikih izdavačkih kuća, privatizacija ili transformacija u nešto drugo ili potpuno nestajanje. Pojavljuje se cijeli niz malih izdavača. Svatko je htio biti izdavač. Svi bivši akviziteri su u jednom trenutku imali svoje nakladničke kuće. Tada je još vladao taj post ratni entuzijazam. Iako je uveden PDV od 22% koji je bio udar na nakladnike te je jednako utjecao i na male i na velike nakladnike. Do kraja '90-ih vraćen je PDV od 0% na knjigu. (I5)</li> <li>● Devedesetih godina dolazi do transformacije, tranzicije nakladničkog sektora iz društvenog u privatno. Malo nakladničkih kuća ostaje u javnom sektoru. Struktura nakladničkih kuća formirala se iz 3 skupine poduzetnika: oni s iskustvom nakladničkih kuća koji su te kuće pretvorili u svoje ili postali suvlasnici, oni koji su imali iskustva u nakladništvu pa su otvarali svoje nakladničke kuće, jedan dio se generirao iz trgovačkih putnika. (I8)</li> <li>● Interliber se tada održavao u terminu proljetnog sajma u Zagrebu te nije imao velik značaj kao što je imao beogradski sajam u SFRJ. Na nakladničkom planu, pojavljuje se mnogo nakladnika koji se bave izdavanjem lektirnih naslova (ABC naklada, Sysprint, Hena com). Ante Žužul postaje većinski vlasnik Školske knjige. U devedesetima je postojao cijeli niz nakladnika koji su propali. Najčešće su to bile socijalističke firme, koje su u socijalizmu bile jako uspješne, ali većina ih nije preživjela tranziciju. Važnu ulogu u '90-im godinama imala je Matica Hrvatska, pod vodstvom Vlade Gotovca i kasnije Josipa Bratulića te urednice</li> </ul>

	<p>Jelene Hekman. Objavili su čitav niz novih biblioteka, radili su nove prijevode. (I8)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dvije stvari su odražavale velike probleme tog razdoblja: nelikvidnost i opća kultura neplaćanja. Devedesetih godina su zbog toga nastradali mali knjižari, posebice oni koji nisu imali vlastitu knjižarsku mrežu. Morali su se osloniti na velike. (I11)</li> </ul>
<b>J7 – pretvorba i privatizacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakladnička kuća Mladost – jedna od najvećih kuća na prostorima bivše države, ulazi u proces privatizacije. Dolazi do promjene vlasništva, novog vlasnika izdavaštvo ne zanima te Mladost vrlo brzo odlazi u stečaj te je kao takva uništena. Oni su tada imali 50-ak knjižara koje u jednom trenutku sve nestaju. Firme koje su propadale tih godina iza sebe su ostavile ogromne dugove, to su bili prvi stečajevi. Ostalo se bez prostora za distribuciju i prodaju. (I5)</li> <li>• U tom razdoblju, često se događalo da neka nakladnička kuća ili knjižara propadne, ostane dužna. Nakon nekog vremena, otvori se nova s novim imenom i istom strukturom vlasništva. Neko vrijeme bi poslovali pa opet propali. U to vrijeme je bilo teško poslovati. Osobno pretvorba i privatizacija nije imala veze s nakladničkom kućom, ali je postojala suradnja s kućama koje su pretvorile iz jedne u drugu ili su se privatizirale. Iz tog razdoblja dominiraju Školska knjiga ili Ljevak (bivši Naprijed), njih nije bilo lako ugroziti jer se proizvodnja udžbenika nije promijenila. (I8)</li> <li>• Mnogim nakladnicima te promjene su bile vrlo važne. Ti procesi izazvali su tektonske promjene u hrvatskom nakladništvu. (I10)</li> </ul>
<b>J8 – pripremljenost nakladničkog sektora na krizu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S krizom se suočava, tu nema pripreme. Odgovor nakladnika je bio pokušaj suočavanja s krizom, organizacije i pokušaja da se nastavi distribucija kao i pronalazak kanala koji će podržavati nakladnike (državne i lokalne institucije). (I5)</li> <li>• Nakladnički sektor nije jedinstvena struktura da se može reći da ili ne. S jedne strane je prilično fragilan, a s druge i stabilan. Stabilan je jer je struktura naviknuta na funkcioniranje u krizama. „[...] ja bih rekao više da, nego ne, ali baš zbog toga što svo vrijeme je ta neka situacija, neka vrsta kriznih okolnosti, pa smo zbog toga na neki način svi spremni da sutra više nećemo postojati.“ (I8)</li> <li>• Hrvatski nakladnički sektor nije pripremljen na krize. Malo bolje stoje nakladnici koji se bave udžbenicima jer imaju uredniju regulativu. (I10)</li> </ul>
<b>J9 – zapošljavanje devedesetih</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imali smo 12 zaposlenih, sada radimo sa troje. Svi su tada imali više zaposlenih, svi su imali knjižare. (I5)</li> </ul>
<b>J10 – najpogođeniji dionici nakladničkog poslovanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Najpogođeniji su uvijek mali izdavači koji su radili nekomercijalnu knjigu. Knjiga je nekad bila društveno vrijedna. Njihov prostor se smanjio i to se najviše reflektiralo na poslovanje. Distribucija i prodaja nakon propasti velikih nakladničkih kuća nikada se nisu oporavili. Nikada se nije riješila globalna distribucija, a najviše je patila raznolikost produkcije. Najpogođeniji su bili nakladnici koji nisu radili komercijalno i bestselere. (I5)</li> <li>• Nijedan dio nije bio manje ili više izložen ili fragilan. To je bilo pitanje ljudi koji su vodili te nakladničke kuće. „Tada su svi bili direktori i nisu se snašli na nekim bazičnim stvarima. Odjednom su imali novce, nisu znali upravljati s financijama, nisu znali razlike između prihoda i rashoda, što je novčani tijek...“ Distribucija nije bila pogođena jer nije ni postojala. Čak se ni za ostale modele ne može precizno reći, jer kod nas postoji nakladnički i knjižarski sektor, koji su neodvojivo vezani do te mjere da imaju zajedničku analitiku. (I8)</li> <li>• Kriza je uvijek povezana s platežnom moći i statusom. U devedesetima naplatiti se je bilo iznimno teško i to je dovelo do raspada mnogih nakladnika i knjižara, primjerice Mladosti. (I10)</li> </ul>
<b>J11 – krizni menadžment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snalaženje i bavljenje preživljavanjem, a ne analiziranjem. Problematika svega bila je izvan nakladničkog sektora na koji se nije moglo utjecati. Da je prostor naše zemlje tada i sad organiziran, onda bi stvari bile drugačije. (I5)</li> <li>• Od početka su rađene pripreme za krizne situacije, SWOT analize, imali su rezervne varijante u trenutcima krize. „Mi smo se na neki svoj način ponašali kao da radimo u krizi, ali ako pitate o nekom kriznom planu – mislim da ga nikada nitko u nakladništvu nije radio.“ (I8)</li> </ul>



<b>J12 – promjene u poslovanju u odnosu na iskustvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sve ono što se tada radilo nije primjenjivo na današnje stanje stvari. (I5)</li> <li>• Razvoj je bio stresan i naporan, ali kad se gledaju poslovni rezultati, s godinama su rasli brojevi zaposlenika, brojevi otvorenih knjižara, objavljenih knjiga – kad se sumira – sve je bilo linearno. „Ne zato što smo mi to tako htjeli, nego drugačije nismo znali. Osjećali smo da brže i više od toga ne bi bilo dobro i da mi nismo u stanju jer smo imali jedan hendikep, a to je da živimo i radimo u Splitu.“ (I8)</li> </ul>
<b>J13 – utjecaj na velika i mala tržišta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualan je bio utjecaj. Veliki su imali više znanja i više iskustva, oni su zapravo i bili uzrok krizama. Oni su diktirali tržište, nisu plaćali, kada bi propali, dugovi bi se otpisali, otvorili bi novu nakladničku kuću i tako u krug. (I8)</li> <li>• Smatra da utjecaj nije bio jednak. Manji utjecaj je bio na velika tržišta, posebno na nakladnike koji se bave udžbenicima jer oni imaju knjigu koja ima poznatog kupca. Imaju drugačije uloge te se u kratkom roku vrati zarada. (I10)</li> <li>• Veliki nakladnici iz Jugoslavije (Mladost, Naprijed, Znanje) izgubili su tržište i teško su se snašli u promjenama. U devedesetima se pojavljuju mali nakladnici i knjižari koji su bili agilniji, brži i inventivniji. Veliki su propali, a mali su bili uspješni. (I11)</li> </ul>

Tablica 30. Pregled odgovora ispitanika na pitanja o krizi prouzročenoj digitalnom disrupcijom

### 6.5.5.2. DRUGA KRIZA – EKONOMSKA KRIZA 2008. GODINE

Ekonomska kriza koja je započela 2008. godine bila je tema drugog dijela intervjua. Na pitanja koja se odnose na drugu promatranu krizu, odgovaralo je devet ispitanika, a ukupno je bilo postavljeno 23 pitanja. Radna iskustva tijekom ekonomske krize (K1) opisana su kao: voditelj prodaje (I1), glavni urednik u nakladničkoj kući (I5)<sup>24</sup>, direktor nakladničke kuće (I6), nakladnik (I7). Bitno je napomenuti kako ovdje nisu ponavljana pitanja koja su već navedena za razdoblje prve promatrane krize, ukoliko se radi o ispitanicima koji su odgovarali na pitanja iz obje krize.

Ispitanici navode različita iskustva i događaje koji su obilježili razdoblje ekonomske krize (K2). Ispitanik I1 navodi da se tek 2009. – 2010. počinje osjećati utjecaj krize jer tada dolazi do pada kupovne moći stanovništva, a samim time i do pada prodaje knjiga. Počinju se smanjivati potpore književnoj djelatnosti, smanjivati otkup knjiga, pada broj zaposlenih, a slijedom toga propadaju manji nakladnici. U tom razdoblju osniva se udruga *Knjižni blok*, s ciljem okupljanja što više nakladnika različitih profila. Prva aktivnost udruge bila je mapiranje hrvatskog tržišta kroz publikaciju *Knjiga u fokusu*. Jedan od zaključaka je da Republika Hrvatska nikada nije uspjela povezati znanstveni sektor koji proučava branšu sa samom branšom. Hrvatsko tržište knjiga nije se razvilo na način na koji bi se jedno europsko tržište knjiga trebalo razvijati. Nepostojanje profesionalne udruge nakladnika i knjižara također je istaknuto kao tadašnji veliki problem. (I3)

<sup>24</sup> Ispitanik I5 u razdoblju između krize devedesetih godina i ekonomske krize, mijenja radno mjesto. Tako za prvu krizu govori u ulozi urednika, nakladnika i knjižara, a za drugu (ekonomsku krizu) u ulozi glavnog urednika u nakladničkoj kući.

Tijekom 2009. i 2010. kriza se počela osjećati kroz najavu onoga što se događalo u svijetu nešto ranije nego u Republici Hrvatskoj, a očitovala se u problemima s bankama i u početnom urušavanju distribucijske mreže i zatvaranju prodajnih mjesta. (I5) Kriza u sektor nakladništva ulazi sporije nego u sektore koji su bili vezani uz uvozno-izvozne poslove. Početkom 2010. godine gase se neki od važnih hrvatskih izdavača te se hrvatski nakladnički sektor rekonfigurira (I7). Ispitanik I9 smatra da ekonomska kriza u Republici Hrvatskoj počinje 2009., a da ju je hrvatsko nakladništvo najjače osjetilo 2010. godine. Knjiga tada postaje luksuz koji si ljudi u trenutcima krize ne mogu priuštiti. Paralelno, naglo se šire knjižarske mreže po trgovačkim centrima što znači da nakladnici moraju tiskati veće naklade pojedinih knjiga da bi distribucija bila kvalitetna. S druge strane, prodaja je slaba jer je postojao ograničen broj ljudi koji su si knjigu mogli priuštiti.

*Nakon „50 nijansi sive“, vi nemate nijedan globalni hit koji će se prodati u desetinama milijuna primjeraka diljem svijeta, samim time i u Hrvatskoj. Nama se događa to da s drugom krizom dolazi i do sloma kulture hitova. (I9)*

Ispitanik I1 ističe sljedeće posljedice krize (K3): manja produkcija, manji broj izdanih knjiga, smanjene naklade, propast „Algoritma“ i knjižarskih lanaca, pad potpora izdavanju knjiga i smanjen otkup. Ispitanik I5 kao najveću posljedicu krize ističe propast velikih knjižarskih lanaca („Algoritam – Profil – Mozaik“) čije je propadanje dovelo do kompletnog urušavanja distribucije knjiga.

Ispitanik I6 navodi da je njegova nakladnička kuća 2008. i 2009. imala pozitivan rast, dok je od 2010. vidljiv pad od 9% koji je rastao sve do 2014., kada je iznosio 43% u odnosu na 2008. godinu. Obezvrijedila se uloga knjige, došlo je do sporog hoda u plaćanju te su s tržišta nestali manji knjižari (I6). Smanjivanje otkupa knjiga, posebice udžbenika, prouzročilo je velike probleme tijekom ekonomske krize. Kriva pretpostavka da će kriza Hrvatsku zaobići dovela je do toga da je ekonomska kriza na kraju u Republici Hrvatskoj trajala gotovo 10 godina. Nakladnici i knjižari nisu imali dovoljno financija da izdrže tako dugo krizno razdoblje. Posljedično, nastaju veliki gubitci i dugovi koji dovode do stečaja knjižarskih lanca „Algoritam – Profil – Mozaika“ i „Znanja“. Većinu kasnije preuzima nova knjižara „Hoću knjigu“ (I8). Prema mišljenju ispitanika I10 ekonomska kriza je ostavila tri ključne posljedice: prepolovljene prihode, pad broja naslova i pad broja nakladnika.

Ispitanik I1 smatra da su cjelokupnom nakladničkom sektoru (K4) izdavanje novina i dnevnog tiska te znanstvena i stručna literatura trpjeli najveće gubitke (I1). Knjižarska mreža

je oduvijek bila problematična jer su knjižare velikih nakladnika uzimale velike rabate te plaćale s odgodama od 6 do 12 mjeseci (I3). Ispitanik I5 smatra da je sektor s najvećim gubitcima bio sektor nekomercijalnih izdanja jer teško ulazi u prodajna mjesta (knjižare). Pojava globalnog trenda, gdje je samo roman postao poželjna književna vrsta, dodatno je otežala položaj nekomercijalnih sadržaja na tržištu. S ispitanikom I3 slaže se i ispitanik I9, koji smatra da je najveći gubitnik tijekom krize bila knjižarska mreža koja je doživjela slom zbog neracionalnog širenja. Do sloma je došlo zbog nemogućnosti prodaje te zastoja u plaćanju, ali i zbog nepostojanja jedinstvene distribucije koja bi smanjila troškove. Ispitanik I6 smatra da je sektor s najvećim gubitcima tiskarstvo, a uz njega prodaja i distribucija. Također, udžbenički sektor je imao gubitke zbog smanjenja otkupa udžbenika na državnoj razini (I8).

Temu zapošljavanja tijekom ekonomske krize (K5) ispitanici su opisali na tri načina: nije bilo smanjivanja broja zaposlenika (I8, I10), smanjen je broj zaposlenih kao i plaće (I5, I6), postojala je potreba za zapošljavanjem, ali nije bilo moguće zaposliti nove ljude (I1). Kao veliki problem kod smanjivanja radne snage tijekom krize, navodi se kvaliteta. Svi počinju raditi sve, a sve više poslova je usmjereno na pojedinca. (I5)

Široki spektar odgovora vidljiv je i u tematici koja se odnosila na prepreke i probleme ekonomske krize (K6). Ispitanik I1 navodi da su najveće problemi s kojima su se susretali bili obustave potpora Ministarstva znanosti i obrazovanja kao i Ministarstva kulture. Problem je bila i slaba suradnja s knjižarima koji su u to vrijeme isticali samo svoje knjige (tj. knjige nakladnika u čijem je vlasništvu knjižara), što je dovelo do loše vidljivosti znanstvene i stručne knjige. Sama kriza dovela je do smanjene likvidnosti te dugih rokova čekanja.

Veliki i specifičan problem za nakladnike u Republici Hrvatskoj jest distribucija knjige, jer su vlasnici knjižara ujedno veliki nakladnici koji prioritet daju svojim knjigama. Nakladnici koji nemaju svoje knjižare su nevidljivi. Ispitanik I5 smatra da je propast „Vjesnika“ dodatno utjecala na smanjenje vidljivosti kulture čitanja jer je „Vjesnik“ održavao kulturnu rubriku s kritikama i intervjuima s piscima (I5). Ispitanik I6 navodi još jedan važan problem. Problematika loše knjižarske mreže, netransparentno poslovanje partnera kao i nemogućnost potraživanja vlastitih sredstava dovelo je do nepovjerenja autora prema nakladnicima. „Nisu se radili kvalitetni pomaci nego je sve išlo u te očajničke poteze, iz neznanja, zbog nedostatka vizije.“ (I6)

Prema mišljenju ispitanika I7, tijekom 2008. i 2009. godine, dolazi do svojevrsnog udara posebice za nakladnike znanstveno-stručne literature, jer je tada država je ukinula sve mjere te

dvije godine nije financirala znanstvenu i stručnu knjigu. To je bio manjak od 600 – 700 tisuća kuna godišnje od očekivanih sredstava Ministarstva znanosti. Primjera radi, od 2000. do 2008. godine, Ministarstvo znanosti je financiralo znanstvenu i stručnu knjigu s 20 milijuna kuna, dok je 2008. godine ta potpora iznosila 0 kuna. U 2009. godini je iznosila 2 milijuna i 600 – 700 tisuća kuna. Ta potpora danas (2022. godine) iznosi 12 milijuna kuna, što je 40% manje nego što je bilo 2000-ih godina.

Ispitanik I8 navodi da u razdoblju ekonomske krize u njegovoj nakladničkoj kući nisu reducirali cijene ni nakladničke planove. Prodavali su knjige putem vlastite knjižarske mreže i distribucije, ali samo klijentima koji su bili uredni platiše. Praćenjem novčanog tijeka i sukladno prihodima, razvijali su nakladništvo i povećavali produkciju.

Ispitanik I9 navodi da su se, kako je kriza trajala duže nego što je bilo očekivano, počeli pripremati novi načini poslovanja koji će dovesti do smanjivanja ovisnosti o posrednicima i komisijskoj prodaji kao i o državnim poticajima. U to vrijeme, „Algoritam multimedijalna knjižara“ nakladnicima je dugovala velika sredstva, koja su mogla biti još i veća, ali se odluka o prestanku daljnje dostave knjiga tom lancu pokazala poslovno uspješnom. Tada se pokreće digitalna transformacija nakladničke kuće kroz novi ERP sustav<sup>25</sup> te integraciju web shopa i digitalnog marketinga (I9).

Kada je riječ o utjecaju ekonomske krize na nakladnička područja (K7) ispitanici su dali različita mišljenja, no kod analize odgovora jasno je da se slažu kako su svi nakladnici bili u istoj situaciji (I1, I6, I8, I10). Ističe se problematika znanstveno-stručne knjige koja nije vidljiva, ne izlaže se i njezina se publika teško širi (I1). Ispitanik I6 smatra da je najmanji utjecaj kriza imala na prodaju slikovnica, a podjednak na književnost i publicistiku. Udžbenički sektor nije bio izložen utjecaju krize jer se udžbenici uvijek kupuju (I10), ali mjere otkupa udžbenika smatraju se jednim od razloga propasti knjižarske mreže (I8).

Tijekom analiziranja najpogođenijih dionika nakladničkog poslovanja (K8) u nakladničkim sektoru vidljivo je da su odgovori obuhvatili gotovo sve dionike. Vidljiv je pad i

---

<sup>25</sup> Enterprise resource planning (ERP) odnosi se na sve softvere i sustave koji omogućuju upravljanje poslovnim procesima. Sastoji se od središnje baze podataka koja prikuplja podatke iz svih odjela u određenoj tvrtki (knjigovodstvo, proizvodnja, nabava i sl.) ERP automatizira, olakšava i povezuje mnoge procese te omogućuje dijeljenje podataka. Prvi puta se pojavljuje 1913. godine no tek 1963. doživljava svoju prvu primjenu u tvrtki „Black&Decker“.

„Što je ERP sustav? Kratka povijest i načini implementacije.“, n.d. Omega software. Pristupljeno: 3. travnja 2023.

<https://www.omega-software.hr/sto-je-erp-sustav/>

produkcije i prodaje, što je bio refleks globalnih trendova. U to vrijeme, Europa se susretala i s rastom e-nakladništva, što u Republici Hrvatskoj nije bio slučaj. Postojali su pokušaji otvaranja tržišta e-knjiga, što su pokušali teleoperateri (tadašnji „VIP“, danas „A1“ i „Hrvatski Telekom“), ali su bili preskupi za hrvatsko tržište (I3). Ispitanik I1 smatra da su najpogođeniji dionici nakladničkog poslovanja tada bili novinsko izdavaštvo i kupovina dnevnog tiska. Prodaja je bila izrazito pogođena, posebice kod nakladnika koji žive isključivo od prodaje (i ne dobivaju subvencije od ministarstava). Nakladnici rade i posluju na principu „koliko prodaju, toliko imaju“. Pogođeni su bili i nakladnici koji nemaju svoje knjižare (I6). Zbog povezanosti svih dionika nakladničkog poslovanja, kriza se prelijevala s jednog na drugog. Knjižarski je sektor bio prenapuhan i nerealno velik te je najviše i nastradao. No, dok je trajao otkup udžbenika, najmovi su se mogli plaćati. Ukidanjem otkupa, nije više bilo priljeva sredstava kojima su mogli plaćati najmove (I8). S navedenim odgovorom, slaže se i ispitanik kodnog imena I10 koji navodi da je knjižarstvo bilo najpogođeniji dionik nakladničkog poslovanja zbog platežne moći, ali i zbog mjera otkupa udžbenika koji se tada više nisu kupovali preko knjižara nego izravno preko nakladnika.

Različiti ispitanici imaju različite stavove o utjecaju ekonomske krize na male i velike nakladnike u Republici Hrvatskoj. Ispitanik I8 smatra da su veći nakladnici bili manje pogođeni, dok I6 smatra da su manji zbog krize nestali. Ispitanik I11 smatra da su manji nakladnici koji su uspjeli opstati prošli bolje zbog manjih mjesečnih troškova, dok I10 smatra da su veći nakladnici imali veći kapital i raspon koji su mogli koristiti u kriznom razdoblju. Ispitanik I5 navodi da je Republika Hrvatska pokušala stvoriti neko svoje nakladničko tržište knjiga no kriza je ostavila velike posljedice i veliki nakladnici su bili predimenzionirani za malo područje. Konstanta u razgovorima je stav o nepostojanju pravog nakladničkog tržišta u Republici Hrvatskoj. Postojala je i inicijativa prekogranične razmjene na prostorima jezika koji se ne moraju prevoditi. U tu su svrhu postojali i inozemni fondovi koji su inicijativu bili voljni financirati, primjerice *Book across borders*. Time se namjeravalo stvoriti veće tržište knjiga, no uvjeti su se promijenili u trenutku kada je Hrvatska ušla u Europsku uniju.

*Kriza 2008. godine je puno ozbiljnija i to je prava ekonomska kriza koja je ostavila velike posljedice. Veliki su propali u klasičnom smislu jer su bili preveliki. Opet se dogodilo to da su bili predimenzionirani za malo tržište i kada je nastupila kriza i kada je pala prodaja, njihovi sustavni troškovi nisu se na vrijeme reducirali. (I11)*

U vrijeme ekonomske krize ljudi su manje kupovali, što je dovelo do smanjenja prihoda nakladnika i knjižara. Ispitanici su se suočili s promjenama u poslovanju (K10) na različite

načine. Na primjer, ispitanik I1 je uveo online komunikaciju i dodatne promocije, dok je ispitanik I6 otvorio novu knjižaru i ponudio online prodaju. Svi ispitanici su se suočili s problemom nekorektne suradnje s knjižarskim sektorom, preciznije s kašnjenjem isplata te komisijском prodajom. Slom lanca „Algoritam – Profil – Mozaik“ uvelike je utjecao na hrvatsko tržište, a neki su ispitanici (I7, I10) reducirali neučinkovite investicije i racionalizirali poslovanje, što je omogućilo značajnije uštede. Mnogi zaposlenici su napuštali nakladnički sektor, a nakladničke kuće smanjivale su planove i broj knjiga predviđenih za otkup (I5). Ispitanik I11 primjećuje da je hrvatsko nakladništvo konzervativno u organizacijskom smislu, ali ističe da njegova nakladnička kuća radi na inovativnim rješenjima, poput vlastitog web shopa te distribucije na različite kanale prodaje.

Ispitanici su potom propitani o stanju u nakladničkim sektorima u Europskoj uniji (K11). Samo jedan ispitanik (I1) nije imao saznanja o tome što se tijekom krize događalo u nakladničkom sektoru u Europskoj uniji. Ispitanik I3 daje za primjer Njemačku i Francusku, koje su građanima davale vaučere u vrijednosti od 500 eura za knjižare. Za primjer utjecaja krize navodi zatvaranje nekih od kulturnih knjižara u Frankfurtu i Francuskoj. Kriza se najviše odrazila na male izdavače koji nisu mogli ući u velike distribucijske lance jer nisu imali dostatne naklade. Kao primjer dobre prakse navodi se Njemačka, u kojoj mali izdavači imaju nekoliko fondacija koje im pomažu realizirati projekte te zbog toga uspješno funkcioniraju (I5). Ispitanik I6 navodi da nema konkretnih saznanja i podataka, ali da zna kako su zemlje s velikim jezičnim bazenima poslovale i na prodaji prava diljem svijeta. Fokus im nije bio samo tiskanje i prodaja, što je, kako zaključuje ispitanik, u Republici Hrvatskoj, gotovo nemoguće. Ispitanik I10 smatra da kriza jest pogodila europsko nakladništvo, ali da je to potaknulo pridavanje veće pozornosti elektroničkoj knjizi. Ispitanik I8 pak smatra da je Europa bila u istom problemu kao i Republika Hrvatska, samo što je Europa iz krize izašla brzo. Unutar Europske unije tada je postojalo mnogo inicijativa potpore poduzetnicima što je omogućilo njihov brži oporavak, što u Republici Hrvatskoj nije bio slučaj.

Nastavno na temu poslovanja nakladničkih sektora unutar Europske unije, razgovaralo se i o pomoći Republike Hrvatske nakladničkom sektoru tijekom ekonomske krize (K14). Odgovori ukazuju da je većina mjera tada ukinuta, a onaj manji dio koji je preostao bio je financijski smanjen i ograničen. Kao i ranije, riječ je o potpori i otkupu od strane Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske<sup>26</sup> i Ministarstva znanosti i obrazovanja Republike

---

<sup>26</sup> Tadašnji naziv bio je: Ministarstvo kulture.

Hrvatske.<sup>27</sup> Posebnog modela financiranja osmišljenog kao odgovor na krizu nije bilo (I8). Ukinute su potpore za znanstvene i stručne knjige (I10) što je dovelo do vidljivog pada njihova izdavanja u ukupnom omjeru objavljenih knjiga (I9). Posebno je istaknuta činjenica da se prvi put nakon 12 godina smanjuju potpore Ministarstva znanosti i obrazovanja (I9). Republika Hrvatska tada povećava državni budžet za kulturu i pokreće natječaje za potporu promotivnim programima u knjižarama. Važno je za napomenuti kako stavovi ispitanika nisu istovjetni kada je riječ o potporama države prema nakladnicima. Ispitanik I5 smatra da sredstva nisu bila dostatna za ozbiljnije aktivnosti. Veliki problem, prema ispitaniku I6 imali su hrvatski specijalizirani nakladnici koji su dobivali manje potpore budući da je Ministarstvo kulture potpore davalo samo za književnost i domaću publicistiku. S tim se donekle slaže i ispitanik I3: „[...] vučeš neke poteze, jer očekuješ da ti država pomaže. Makar po meni, nije nikada sretna opcija očekivati da ti država rješava probleme. Država treba biti neki push u nekim tvojim razmjerima i varijantama.“ Ispitanik I7 smatra da Vlada Republike Hrvatske uopće nije intervenirala nego je djelovala destruktivno smanjivanjem sredstava koja su bila namijenjena knjizi.

Pozitivne stavove prema otkupima i potporama iznose ispitanici I5 i I11, koji ističu kako je kroz potpore došlo do stvaranja nečega što bi se moglo nazivati tržištem knjiga u Republici Hrvatskoj. Tada ministar kulture postaje Antun Vujić, a Branko Čegec pomoćnik ministra za knjigu. U tim trenutcima država daje novac za nakladnički sektor i tada se broj otvorenih knjižara udvostručuje. Pokreće se i otkup knjiga programom *Potpore za izdavanje knjiga i izdavaštvo* (I5). Ispitanik I11 naziva to razdoblje *zlatnim godinama hrvatskog nakladništva*. Dolazi do ekspanzije nakladništva, prevodi se Tolkien, prevodi se sedam nastavaka Harry Pottera, djela Dan Browna. PDV na knjigu je tada pao na 5%. Iako su to bile zlatne godine, paralelno su bile i najkritičnije jer je došlo do ekspanzija nakladničkih knjižara. U tim trenutcima, primjerice, Osijek je imao 12 knjižara. Sve knjižare tada su radile na isti način po istom modelu. To dovodi do kraha nezavisnih knjižara koje popuste nakladničkih knjižara nisu mogle pratiti.

Kada je riječ o primjeni modela kriznog menadžmenta (K13) za vrijeme ekonomske krize, ispitanik I3 navodi da nakladnici s tim nisu upoznati. Smatra da krizni menadžment možda poznaje manji broj većih nakladnika koji su imali menadžere iz drugih branši, primjerice ekonomije, ali oni nisu imali iskustva u sektoru knjige. „[...] dakle mi nikada nismo dobili neki

---

<sup>27</sup> Tadašnji naziv bio je: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa.

kvalitetan menadžment, a jednako tako nismo nikada gradili vlastiti“ (I3). Ispitanik I7 smatra da tada nitko nije mogao imati nikakav plan jer, kada je postalo jasno da kriza dolazi i u Republiku Hrvatsku, nitko nije mogao znati u koje će sve segmente ona ući.

S obzirom na proživljeno iskustvo ekonomske krize iz 2008. godine i sadašnje iskustvo u nakladničkom sektoru (K12), ispitanici su iznosili svoja razmišljanja o tome što bi mijenjali u poslovanju tada s obzirom na iskustvo koje imaju sada. Ispitanik kodnog imena I1 ističe da je njegova nakladnička kuća tada kratko poslovala, da su imali malo iskustva i da tadašnja kriza nije u Republici Hrvatskoj bila prepoznata kao nešto što će dugo trajati. S obzirom na navedeno, stava je da bi jednako poslovali. Ispitanik I3 smatra da bi sa sadašnjim iskustvom u tim godinama radio na povećanju i poboljšanju prodaje, proširio asortiman knjige uključujući i *mainstream* te da je najveći tadašnji problem bio isključivost vlastite tvrtke i nedovoljno gruba igra. Ispitanik I7 smatra da je tada trebalo smanjiti broj zaposlenih te uvesti dramatične promjene u nakladničko poslovanje. Nedostajale su detaljnije i jače analize kod izdavanja knjiga te veće korištenje *outsourcing*-a.

Pozitivan način poslovanja bez promjena ističu ispitanici I8 i I11 jer smatraju da su tada poslovali poprilično konzervativno te bi taj način poslovanja zadržali i danas, kao i visoku likvidnost, jer je zbog toga poslovanje bilo uspješno i tijekom krize.

Negativan stav iznosi ispitanik I5 koji smatra da se u Republici Hrvatskoj treba prestati baviti nakladništvom jer iracionalni aspekt prevladava u poslu s knjigom. Smatra da nema racionalnih uporišta baviti se proizvodnjom knjige u zemlji koja nema tržište i kulturnu politiku. Zaključno, na kraju ovog poglavlja također slijedi tablica sa sažetim odgovorima ispitanika na pitanja o krizi u nakladništvu prouzročenoj ekonomskom krizom. Pregled odgovora izrađen je na temelju transkripata intervju a te donosi ključna promišljanja ispitanika. Kao što je i ranije spomenuto, važno je pažljivo interpretirati podatke da bi se osigurala njihova pouzdanost. U obzir se moraju uzeti subjektivni elementi koji proizlaze iz osobnih, bilo pozitivnih, bilo negativnih iskustava ispitanika. Sudionici su spominjali različita iskustva i događaje koji su obilježili razdoblje ekonomske krize. Smatraju da se kriza počinje osjećati tek 2009. – 2010. godine kada dolazi do pada kupovne moći stanovništva i posljedično do pada prodaje knjiga. Podrška nakladničkoj industriji se smanjuje, kao i broj zaposlenih. Tijekom spomenutog razdoblja, osnovana je udruga *Knjižni blok* kojoj je prva aktivnost bila mapiranje hrvatskog tržišta kroz publikaciju *Knjiga u fokusu*. Jedan od zanimljivijih zaključaka publikacije bio je da Republika Hrvatska nikada nije uspjela povezati znanstveni sektor koji proučava industriju sa



samom industrijom. Ekonomska kriza također se u nakladništvu u Republici Hrvatskoj manifestirala kroz probleme s bankama i distribucijskim mrežama te na kraju, kroz zatvaranje knjižara.

<b>K – 2. kriza</b>	
<b>K1 – radno iskustvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Voditelj prodaje (I1)</li> <li>● Glavni urednik u nakladničkoj kući (I5)</li> <li>● Direktor nakladničke kuće (I6)</li> <li>● Nakladnik (I7)</li> </ul>
<b>K2 – ekonomska kriza općenito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2009. – 2010. počinje se osjećati utjecaj krize, dolazi do pada kupovne moći stanovništva, pada prodaje u nakladništvu i knjižarstvu, smanjivanja potpora književnom stvaralaštvu, smanjivanje otkupa knjiga, pada broja zaposlenih, propasti malih nakladnika (I1)</li> <li>● Osniva se udruga Knjižni blok s ciljem udruživanja što više različitih nakladnika i profila. Prva aktivnost udruge je mapiranje hrvatskog tržišta kroz publikaciju <i>Knjiga u fokusu</i>. Hrvatska nikada nije uspjela povezati znanstveni sektor koji proučava branšu sa samom branšom. Hrvatsko tržište knjiga nije se razvilo na način na koji bi se jedno europsko tržište knjiga trebalo razvijati. Nepostojanje profesionalne udruge nakladnika i knjižara (I3)</li> <li>● Ekonomska kriza počinje se osjećati kroz najavu onoga što se događalo prije – problema s bankama. Dolazi do početnog urušavanja distribucijske mreže i prodajnih mjesta. Tijekom 2009. i 2010. je kriza bila vrlo jaka. (I5)</li> <li>● Ostavka premijera Sanadera uvod je u ekonomsku krizu, dramatične su posljedice za hrvatsku ekonomiju i hrvatsku politiku tog vremena. Kriza u sektor nakladništva ulazi sporije nego u sektore koji su bili vezani uz uvozno-izvozne poslove. Početkom 2010. počinju nestajati bitni hrvatski izdavači te dolazi do rekonfiguracije hrvatskog nakladničkog sektora. (I7)</li> <li>● Kriza u Hrvatskoj počinje u drugoj polovici 2009. godine, a na hrvatsko nakladništvo najjače udara 2010. godine. Knjiga je luksuz koji si ljudi u trenucima krize ne mogu ili ne žele priuštiti. Paralelno, dolazi do naglog širenja i ekspanzije knjižarskih mreža po trgovačkim centrima koja vodi do toga da nakladnici moraju imati veću nakladu pojedinih knjiga da bi distribucija bila kvalitetna, a s druge strane knjige se ne prodaju jer je postojao ograničen broj ljudi koji su si tada knjigu mogli i željeli priuštiti. „Nakon 50 nijansi sive, vi nemate nijedan globalni hit koji će se prodati u desetinama milijuna primjeraka diljem svijeta, samim time i u Hrvatskoj. Nama se događa to da sa drugom krizom dolazi i do sloma kulture hitova.“ (I9)</li> </ul>
<b>K3 – posljedice ekonomske krize</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manja produkcija, manji broj izdanih knjiga, smanjene naklade, propast Algoritma i knjižarskih lanaca, pad potpora izdavanju knjiga, smanjen otkup (I1)</li> <li>● Propast velikih knjižarskih lanaca (pr. Algoritam - Profil - Mozaik), čije je propadanje dovelo do urušavanja distribucijskog lanca. (I5)</li> <li>● 2008. i 2009. nakladnička kuća bilježi rast, tek od 2010-te vidljiv je pad od 9%, koji se nastavio produbljivati sve do</li> </ul>

	<p>2014-te kada je iznosio 43% u odnosu na 2008. Veliki pad prodaje, a knjiga više nije funkcionirala kao relevantan proizvod. Obezvrijedila se uloga knjige, spori hod u plaćanju, nestanak manjih knjižara s tržišta. (I6)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Smanjivanje otkupa knjiga, posebno udžbeničkog dijela. Kriva projekcija da će Hrvatsku kriza obići, ekonomska kriza je na kraju trajala gotovo 10 godina. Nakladnici i knjižari nisu imali dovoljno financija da izdrže taj tijek. Nastaju veliki gubitci i dugovi koji posljedično dovode do stečaja APM-a i Znanja. Većinu preuzima Hoću knjigu. (I8)</li> <li>• Prepolovljeni prihodi, pad broja naslova kao i broja nakladnika. (I10)</li> </ul>
<b>K4 – sektor s najvećim gubitcima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izdavanje novina i dnevnog tiska, znanstvena i stručna knjiga (I1)</li> <li>• Knjižarska mreža je uvijek bila problematična. Knjižarske mreže velikih nakladnika zavlčali su manje nakladnike, uzimali velike rabate, plaćali s odgodama od 6 – 12 mjeseci.</li> <li>• Sektor koji radi nekomercijalna izdanja jer teško ulazi u prodajna mjesta (knjižare). Pojava posljedica trendova iz svijeta, gdje je samo roman postao poželjna književna vrsta, dodatno je otežalo ulazak nekomercijalnih izdanja na tržište. (I5)</li> <li>• Smanjeno tiskanje knjiga, paralelno s tim prodaja i distribucija (I6)</li> <li>• Udžbenički sektor zbog smanjenja otkupa udžbenika na razini države (I8)</li> <li>• Slom knjižarskih mreža zbog neracionalnog širenja. Nemogućnost prodaje, zastoji u plaćanju. Nepostojanje jedinstvene distribucije koja bi smanjila određene troškove. (I9)</li> </ul>
<b>K5 – zapošljavanje u ekonomskoj krizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemogućnost zapošljavanja, a bilo je potrebe (I1)</li> <li>• Smanjivanje broja zaposlenih. Svi počinju raditi sve, zbog čega pati kvaliteta. Više poslova bilo je usmjereno na pojedinca. Pad zaposlenih s 12 na 3. (I5)</li> <li>• Otpuštena jedna osoba i smanjene plaće. (I6)</li> <li>• Nije smanjen broj ljudi. (I8)</li> <li>• Nije bilo smanjivanja ljudi jer nije bilo potrebe. (I10)</li> </ul>
<b>K6 – prepreke i problemi ekonomske krize</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostali bez potpore Ministarstva znanosti i obrazovanja, Ministarstvo kulture ne otkupljuje knjige. Slaba suradnja s knjižarima koji su tad isticali samo svoje knjige, loša vidljivost znanstvene i stručne knjige, smanjena likvidnost, dugi rokovi čekanja (I1)</li> <li>• Distribucija i dostupnost knjige. Nakladnici pronalaze mehanizme kako proizvesti knjigu, ali distribucija stvara problem. Pokušaji pojačavanja prodaje putem promocija knjiga, ali s time se ne održava proizvodnja. Problem distribucije je specifičan jer u Hrvatskoj knjižare drže izdavači koji drže svoje knjige. Nakladnici koji nemaju svoje knjižare su nevidljivi. Propast Vjesnika koji je do tada održavao taj kulturni dio s kritikama, intervjuiima s piscima. (I5)</li> <li>• Loša knjižarska mreža, netransparentno poslovanje partnera, nemogućnost potraživanja vlastitih sredstava. Nepovjerenje autora prema nakladnicima. „Nisu se radili kvalitetni pomaci nego je sve išlo u te očajničke poteze, iz neznanja, zbog nedostatka vizije“ (I6)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijekom 2008. i 2009. dolazi do udara od strane države, pogotovo za nakladnike znanstveno-stručne literature – država povlači mjere te se 2 godine ne financira znanstvena i stručna knjiga. To je bio manjak od 600 – 700 tisuća kuna godišnje, od očekivanih sredstava Ministarstva znanosti. Od 2000. do 2008. Ministarstvo znanosti je financiralo znanstvenu i stručnu knjigu s 20 milijuna kuna, 2008. je potpora iznosila 0 kuna, a 2009. 2 milijuna kuna i 600 – 700 tisuća. Ta potpora je danas (2022.) 12 milijuna kuna, 40% manja nego što je bila 2000-ih godina. (I7)</li> <li>• Da nije bilo krize, brže bi se razvijali. Nisu reducirali cijene ni nakladničke planove. Prodavali su knjige putem vlastite knjižarske mreže i distribucije i to klijentima koji su uredno plaćali. Praćenje novčanog tijeka i sukladno prihodima razvijanje nakladništva i povećanje produkcije. (I8)</li> <li>• Tijekom krize, počinju pripremati novi način poslovanja koji će dovesti do smanjivanja ovisnosti o posrednicima i komisijskoj prodaji kao i o državnim poticajima. AMK duguje velike novce, koji su mogli biti još i veći, ali u jednom trenutku prestaju sa dostavom daljnjih knjiga prema AMK-u. Pokreće se digitalna transformacija nakladničke kuće. Novi ERP sustav, integracija web shopa i digitalnog marketinga. (I9)</li> </ul>
<b>K7 – utjecaj na nakladnička područja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svi nakladnici su u istoj situaciji, no ističe se problematika znanstveno-stručne knjige koja nije vidljiva, ne izlaže se te se publika teško širi (I1)</li> <li>• Podjednak je utjecaj bio na sve, možda nešto manje na slikovnice. Ali jednaki utjecaj na književnost i publicistiku. (I6)</li> <li>• Mjere otkupa udžbenika – ključ uzroka jer su posredno uzrokovale i propast knjižarske mreže. (I8)</li> <li>• Utjecala je na sva nakladnička područja, osim na udžbenički sektor jer je to nešto što se uvijek kupuje. (I10)</li> </ul>
<b>K8 – najpogođeniji dionici nakladničkog poslovanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novinsko izdavaštvo i kupovina dnevnog tiska (I1)</li> <li>• Vidljiv je pad i produkcije i prodaje – refleksi globalnih trendova. Dok je u Europi bio i problem s e-nakladništvom, to se u Hrvatskoj nije dogodilo jer to kod nas nije zaživjelo. Pokušaje otvaranja tržišta e-knjiga imali su teleoperateri, VIP, T-com, bili su preskupi za hrvatsko tržište. (I3)</li> <li>• Najpogođeniji dionik je prodaja, posebice kod nakladnika koji žive isključivo od prodaje. Pogođeni su bili i nakladnici koji nemaju svoje knjižare. (I6)</li> <li>• Zbog povezanosti svih dionika, kriza se prelijevala s jednog segmenta na drugi. Knjižarski je sektor bio prenapuhan i nerealno velik te je najviše i nastradao. Masovna otvaranja knjižara po trgovačkim centrima gdje su najmovi skupi, penali zbog ranijeg izlaska iz prostora još veći. Dok je trajao otkup udžbenika, najmovi su se mogli plaćati. Ukidanjem otkupa, nije više bilo priljeva sredstava kojima se to moglo plaćati. (I8)</li> <li>• Knjižarstvo je najpogođenije zbog platežne moći, ali i zbog mjera otkupa udžbenika koji se tada više nisu kupovali preko knjižara nego izravno preko nakladnika. (I10)</li> </ul>
<b>K9 – odnos malih i velikih nakladnika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manji nakladnici, koji su uspjeli opstati, prošli su bolje zbog manjih mjesečnih troškova (najam, isplate plaća, rashodi, brža komunikacija) (I1)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prije ekonomske krize Hrvatska počinje stvarati svoje tržište knjiga. Potaknuta je bila priča prekogranične razmjene na prostorima jezika koji se ne moraju prevoditi. Postojali su i vanjski fondovi koji su to stimulirali – pr. <i>Book across borders</i>. To je bio pokušaj formiranja većeg tržišta knjiga, no uvjeti su se promijenili u trenutku kada je Hrvatska ušla u Europsku uniju. (I5)</li> <li>● Manji su bili jako pogođeni, mali su i nestali. Što se događalo s velikima nije jasno zbog netransparentnosti poslovanja. (I6)</li> <li>● Jači utjecaj na veća nakladnička tržišta. (I8)</li> <li>● Smatra da je utjecaj bio jači na manjim nakladničkim tržištima, jer veći imaju kapital i tiskare, raspon koji mogu koristiti ako im negdje nešto zakaže. (I10)</li> <li>● „Križa 2008. godine je puno ozbiljnija i to je prava ekonomska kriza koja je ostavila velike posljedice. Veliki su propali u klasičnom smislu jer su bili preveliki. Opet se dogodilo to da su bili predimenzionirani za malo tržište i kada je nastupila kriza i kada je pala prodaja, njima su ostali sustavni troškovi koji se nisu na vrijeme reducirali.“ (I11)</li> </ul>
<b>K10 – promjene u poslovanju</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Online komunikacija zbog smanjivanja rashoda, dodatne promocije, odustajanje od planiranih projekata, pojačana vidljivost i brendiranje (I1)</li> <li>● Kad su ljudi osjetili ekonomsku nesigurnost, počeli su manje kupovati, prihodi nakladnika i knjižara su se smanjili, kao i naklade. (I3)</li> <li>● Pozicija knjige je tad bila bolja nego sada, nakladnici se suočavaju s krizom iako su vlasti govorile da će nas kriza zaobići. Počinju se pojavljivati prve online knjižare, telekomunikacijske kuće (pr. VIPnet) pokušavaju otvoriti svoju online knjižaru, pojavljuje se Superknjižara. Odlazak ljudi iz nakladničkog sektora, smanjivanje prihoda, prostora, propadanje nakladničkih kuća. Dolazi do transfera ljudi iz jedne nakladničke kuće u drugu. Reduciranje nakladničkih planova, manje objavljivanja, država je smanjila potpore i knjige koje otkupljuje. Hrvatsko nakladništvo je specifično i u organizacijskom smislu konzervativno. Teško prihvaća nove mogućnosti, jer nema kapitala. Pokretanje vlastitog web shopa koji je funkcionirao do određene mjere, pokušaj distribuiranja na različite kanale prodaje, bez ovisnosti o drugima. (I5)</li> <li>● S ciljem da opstanu na tržištu, otvaraju novu knjižaru u većem prostoru i paralelno nude i online prodaju. Smanjena proizvodnja. Tada je postojala nekorektna suradnja, gdje se nije znalo kada će biti isplata, a knjige su se prodavale kroz komisijsku prodaju. Slomom lanca Algoritam – Profil – Mozaik tržište se drugačije formiralo. (I6)</li> <li>● Reduciran jedan dio investicija za koje se smatralo da su neučinkovite. Smanjeni troškovi marketinga. (I7)</li> <li>● Racionalizacija u poslovanju. Uštede i aktivnosti, smanjenje prostora. Manji i jeftiniji prostor. (I10)</li> <li>● Promjena smjera prema stručnoj knjizi uspjela je održati poslovanje tijekom krize. Propast tržišta u Hrvatskoj dovela je do jedne vrste čišćenja hrvatskog tržišta. (I11)</li> </ul>
<b>K11 – kriza u Europskoj uniji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nema saznanja (I1)</li> <li>● Primjer Njemačke i Francuske, davali su vaučere od 500 eura za knjižare (I3)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidljive posljedice krize, zatvorene neke od kulturnih knjižara u Frankfurtu i Francuskoj. Najviše se odrazila na male izdavače koji nisu mogli ući u velike distribucije jer nisu imali velike tiraže. Primjerice u Njemačkoj mali izdavači imaju nekoliko fondacija koje im pomažu da realiziraju projekte i zbog toga funkcioniraju. (I5)</li> <li>• Nema konkretnih analiza i podataka, ali su zemlje koje imaju velike jezične bazene poslovale i na prodaji prava diljem svijeta, ne samo tiskanjem i prodajom. Što u Hrvatskoj nije moguće. (I6)</li> <li>• Europa je bila u istom problemu kao i Hrvatska, ali je Europa iz krize izašla brzo. Postojalo je mnogo modela koji su podupirali poduzetnike i doveli do oporavka, što u Hrvatskoj nije bio slučaj. (I8)</li> <li>• Kriza je pogodila svjetsko nakladništvo, ali u tom vremenu vani se veća pozornost pridavala elektroničkoj knjizi. (I10)</li> </ul>
<b>K12 – promjene u poslovanju u odnosu na iskustvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriza nije doživljena kao nešto što će dugo trajati, isto bi poslovali, iako su tad imali malo iskustva (I1)</li> <li>• Malo više prodavati i druge knjige, potruditi se oko mainstreama, problem vlastite isključivosti te nedovoljno „grube“ igre. (I3)</li> <li>• Prestati raditi ovaj posao, jer iracionalni aspekt prevladava kada se bavi knjigom. Nema racionalnih uporišta baviti se proizvodnjom knjige u zemlji koja nema tržište i kulturnu politiku. (I5)</li> <li>• Smanjiti broj zaposlenih, provesti dramatične promjene u nakladničkom segmentu. Korištenje više outsourcinga. Detaljnije i jače analize kod izdavanja knjiga. (I7)</li> <li>• Sve bi ostalo isto jer su i tada poslovali poprilično konzervativno. (I8)</li> <li>• Visoka likvidnost je nešto zbog čega je poslovanje biti uspješno i tijekom kriza. (I11)</li> </ul>
<b>K13 – krizni menadžment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakladnici s tim nisu upoznati. Možda manji dio većih nakladnika koji su imali menadžere iz drugih branši, tipa ekonomija, ali oni nisu imali iskustva u sektoru knjige. „[...] dakle mi nikada nismo dobili neki kvalitetan menadžment, a jednako tako nismo nikada gradili vlastiti.“ (I3)</li> <li>• Tada nitko nije mogao imati nikakav plan. Kada je postalo jasno da kriza dolazi i u Hrvatsku, nitko nije mogao znati u koje segmente će ona ući. (I7)</li> </ul>
<b>K14 – pomoć države</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Država je pokušala nešto financija vraćati nakladnicima, ali ništa značajno. „[...] vučeš neke poteze, jer očekuješ da ti država pomaže. Makar po meni, nije nikada sretna opcija očekivati da ti država rješava probleme. Država treba biti neki push u nekim tvojim razmjerima i varijantama.“ (I3)</li> <li>• Povećao se državni budžet za kulturu. Pokrenuti su natječaji za tipove potpora promotivnih programa u knjižarama. Sredstva su bila premala, dovoljna da se preživi, ali ne da se nešto razvije. (I5)</li> <li>• „Dobivali smo jako malo potpora jer ne možemo doći na red u Ministarstvu kulture. Potpore se daju za književnost i domaću publicistiku.“ (I6)</li> <li>• Vlada uopće nije intervenirala, nego je djelovala destruktivno smanjivanjem sredstava koja su bila namijenjena knjizi. (I7)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Davanja su bila kao i ranije, potpore i otkupi od strane Ministarstva kulture i Ministarstva znanosti. Posebnog modela financiranja jer je kriza nije bilo. (I8)</li> <li>• Dolazi do smanjenja potpora Ministarstva znanosti, prvi puta nakon 12 godina. Vidljiv pad izdavanja stručnih i znanstvenih knjiga u ukupnom omjeru izdavanja knjiga. (I9)</li> <li>• Ukidanje potpora za znanstvene i stručne knjige (I10)</li> </ul>
--	--

Tablica 31. Pregled odgovora ispitanika na pitanja o krizi u nakladništvu prouzročenoj ekonomskom krizom

### 6.5.5.3. TREĆA KRIZA – PANDEMIJA UZROKOVANA COVID-19 VIRUSOM

Pandemija uzrokovana COVID-19 virusom koja se u svijetu pojavljuje krajem 2019. godine, a u Republici Hrvatskoj početkom 2020. godine, bila je tema trećeg dijela intervjua. Na pitanja koja se odnose na treću promatranu krizu, odgovaralo je devet ispitanika (I1, I3, I4, I5, I6, I8, I9, I10, I11) a ukupno je bilo postavljeno 21 pitanje. Ispitanik I4 jedini je ispitanik koji je odgovarao samo za krizu uzrokovanu pandemijom COVID-19 virusa, a radno mjesto I4 je urednik u nakladničkoj kući. Radna iskustva tijekom krize uzrokovane pandemijom COVID-19 virusa nisu posebno opisana budući da je riječ o nakladnicima koji su opisali svoja radna mjesta za potrebe prve ili druge krize. Važno je napomenuti kako se postojeća radna mjesta nisu mijenjala.

Kada promišljaju o COVID-19 krizi općenito (L5), nakladnici i knjižari se slažu da je poslovanje premješteno u online okružje što je suzilo prostor djelovanja i vidljivosti. Nije bilo promocija, okupljanja ni festivala. Navode da nije bilo žive cirkulacije za knjigu koja je živi aspekt kulture. Pandemija uzrokovana COVID-19 virusom imala je najveći utjecaj na male i mikro nakladnike. Srednji nakladnici imali su mogućnost prodaje kroz relativno jake web trgovine i ulaganja u digitalni marketing, što je za male ili mikro nakladnike bilo mnogo teže (I1, I5, I9)

Pandemija uzrokovana COVID-19 virusom izazvala je iznimno velike promjene u poslovanju (L6) što potvrđuje i slaganje u odgovorima ispitanika (I1, I4, I5, I6, I8, I9, I10, I11). Svi su, kako je navedeno, istaknuli da je glavna promjena bila prelazak na online poslovanje, što je funkcioniralo u većini slučajeva, uz neke iznimke koje će biti spomenute u nastavku. Specifičnosti u samom poslovanju pojedinih nakladnika i knjižara detaljnije su objašnjene kroz pojedina osobna iskustva. Ispitanik I1 navodi kako se radilo od kuće i kako su brojni projekti modificirani s ciljem prelaska na virtualna događanja. Najčešći problemi odnosili su se na poteškoće s poštom (ulazak jedne osobe u poslovnicu, čekanje). Isti ispitanik smatra da je sam

prelazak na online poslovanje bio vrlo jednostavan jer je njegova tvrtka mali kolektiv što navodi kao prednost. Ispitanik I4 također ističe potpuni prelazak na online poslovanje. Zaposlenici su se brzo prilagodili novim uvjetima pa je zabilježen i porast broja novih naslova, porast naklada i prodaje. Da bi rad od kuće bio lakši, zaposlenici su bili umreženi internim programima. Tijekom potpunog zatvaranja nastavljen je razvoj digitalnih platformi i krenulo se prema digitalizaciji jednog dijela proizvodnje. U poslovanju su uvedene promjene u planiranju – sada se nastojalo planirati 15 – 16 mjeseci unaprijed. Posebna pozornost dana je udžbeničkom programu koji je obogaćen digitalnim sadržajima na čemu se nastavilo aktivno raditi (I4).

Najveći fokus u poslovanju bio je orijentiranje na online prodaju kao i na elektronička izdanja (I5). Ispitanik I6 ističe da je evidentiran porast poslovanja web shopa za 400%. Također, primjer malog kolektiva istaknut je kao pozitivan, jer se u spomenutom razdoblju pokazala sklonost pomaganju kolegama, mogućnost obavljanja posla za kolegu, brza edukacija i opća kolegijalnost. Ispitanik I8 također navodi da je prodaja putem web-knjižara porasla 3 do 4 puta u odnosu na prethodne godine. Zbog toga njegova tvrtka kupuje veliki distributivni centar da bi web knjižara imala mogućnost razvoja. Kako bi se poštovale sve mjere Vlade Republike Hrvatske i Hrvatskog epidemiološkog zavoda, radilo se u tri smjene da se zaposlenici ne bi susretali. Dakle, vrijeme lockdowna bilo je korišteno za preseljenje na bolju lokaciju, preuređenje knjižara i otvaranje distribucijskog centra. Rad od kuće ponegdje je utjecao na smanjenje broja naslova (I10), dok ispitanik (I11) govori o prebacivanju prodaje na postojeći web shop čime je zadržan kontinuitet poslovanja tijekom lockdowna i što je u skladu s prethodnim odgovorima ispitanika.

Za ispitanika I9 promjene u poslovanju bile su jednostavne: zbog postojanja dobre informatičke podloge, poslovanje je prebačeno na Cloud. Zaposlenici su bili podijeljeni u grupe, gdje je jedan dio zaposlenika radio od kuće, a drugi dio dijelom iz ureda (iznimke kod poslovanja tijekom pandemije, kao i u ranijem slučaju kod navoda ispitanika I8). Prakticirao se hibridni način rada: „Taj dio hibridnog rada mislim da će on ostati kao trajna stvar. [...] kada govorimo o urednicima, lektorima, dakle jednom dijelu ljudi nije potrebno dolaziti svakodnevno na posao“ (I9).

Tematika zapošljavanja u kriznim je razdobljima (L1) uvijek važna. No kada je riječ o krizi uzrokovanoj pandemijom COVID-19 virusa, samo je jedan ispitanik (I6) otpustio dvoje ljudi. Zanimljivost je da do otpuštanja nije došlo zbog financijskih smanjivanja troškova, nego zbog samih zaposlenika koji su odbijali rad online te se nisu željeli prilagoditi novonastalim

promjenama. Ispitanik I1 navodi da su u njegovoj tvrtki zaposlene dvije nove osobe jer se smatralo da u krizi treba ulagati. Kao razlog takvom mišljenju navodi upravo iskustvo stečeno tijekom prethodne, ekonomske krize. Kod ostalih ispitanika nije bilo promjena u broju zaposlenika tijekom promatrane krize (I4, I5, I10, I11).

Uz navedene, ispitanici su naveli brojne druge prepreke i probleme (L2) s kojima su se susretali tijekom pandemije, a posebice tijekom lockdowna. Ispitanik I1 navodi su golemi problemi bili otkazivanje sajмова i poteškoće s distribucijom te da su zbog dugog čekanja na naplatu morali raskinuti nekoliko dugogodišnjih suradnji. Otkazivanje svih važnih svjetskih i domaćih sajмова knjiga direktno je utjecalo na izdavačke planove, na prodaju i na opće poslovanje u knjižarstvu budući da su knjižare tijekom lockdowna bile zatvorene. Kao značajni problemi ističu se i prekidi u nabavi i transportu na globalnoj razini koji su utjecali na cjelokupno poslovanje. Nemogućnost održavanja promocija te nedostatak socijalnog kontakta utjecao je na zaposlenike i kupce. Prema ispitaniku I4, to je utjecalo na razvoj svijesti da se u takvim posebnim trenucima bez tehnologije ne bi moglo ni komunicirati ni uopće poslovati.

Probleme je stvarala i organizacija online prodaje tiskanih knjiga, preciznije pakiranje i slanje prodanih knjiga poštom. Na snazi je bilo ograničeno radno vrijeme poštanskih ureda, a zbog epidemioloških mjera, vrlo malo ljudi je moglo biti unutar poštanskog ureda u isto vrijeme. Slanje knjiga poštom oduzimalo je mnogo vremena, a online prodaja se sve više i više povećavala (I5). Problem su stvarale i narudžbe drugih dobavljača. Skladišta koja distribuiraju knjige otvarala su se jednom tjedno. Sve navedeno dovelo je do sporosti cijelog procesa (I7). Ispitanici navode da su na česte radne promjene utjecale i preporuke epidemiologa koje su se mijenjale svakih 14 dana, a katkad i češće. Da bi posao funkcionirao, bilo je potrebno nabaviti računala za sve zaposlenike, podijeliti ih u nekoliko grupa da se na radnom mjestu se ne bi susretali i sl. Postojao je strah od bolesti i nemogućnosti obavljanja posla (I8, I10). Zanimljiva je opservacija jednog ispitanika koji smatra da se, budući da su mjere dugo trajale i da se sve više nakladnika okretalo online poslovanju i prodaji putem web shopa, pojavila puno veća konkurencija na Internetu nego što je bilo prije pandemije uzrokovane COVID-19 virusom (I7). Pandemija uzrokovana COVID-19 virusom pogodila je različite dionike nakladničkog poslovanja (L7), no prema odgovorima ispitanika, vidljivo je da ipak nisu svi bili jednako pogođeni. Ispitanik I1 navodi da su najpogođeniji dionici bili tisak i izdavanje novina, a ispitanik I10 navodi da je to ipak bila promidžba. No, da su knjižare ipak dionik nakladničkog poslovanja koji je bio najpogođeniji, slažu se ispitanici I4, I5, I6, I8 i I9. Knjižare su 40 dana



bile zatvorene, a nakon otvaranja radile su sa skraćenim radnim vremenom te s ograničenjima broja kupaca koji su dozvoljeni u isto vrijeme u zatvorenom prostoru. No, samo zatvaranje knjižara dovelo je do porasta prodaje na web shopovima (I4). Nakon lockdowna, teško je bilo vratiti kupce nazad u knjižare. Knjižare su u Republici Hrvatskoj imale najveći gubitak jer kod nas ne postoji dionik u lancu knjiga, a da se bavi isključivo distribucijom (I6). “[...] podjednako smo snosili taj teret mi koji smo s jedne strane imali knjige, imali smo skladišta, puna knjiga, a nismo ih mogli distribuirati u knjižare koje su bile zatvorene.” (I6) Osim knjižara, i drugi su poslovni segmenti bili u problemima, a posebice distribucija, prodaja, vidljivost i promocija (I10). Ukidanjem lockdowna ti su dionici nakladničkog poslovanja i dalje radili minimalno (I5). Sajmovi knjiga koji nisu funkcionirali na uobičajeni način direktno su utjecali na prihode nakladnika, posebice malih i mikro nakladnika (I9).

Tijekom intervjua razgovaralo se i o utjecaju krize na nakladnički sektor u Europskoj uniji (L3). Za ispitanika I10 to nije bio primarni fokus tijekom krize, a povremeno je praćena kriza u Europskoj uniji čitanjem članaka. Ostali ispitanici (I1, I3, I4, I5, I6 i I8) smatraju da je u Europskoj uniji bilo mnogo više ulaganja u kulturni i kreativni sektor. U Francuskoj je COVID-19 kriza dovela do porasta čitanja iako su ondje uvedene drastične epidemiološke mjere i policijski sat te je nakladništvo, zbog obustave distribucije, bilo paralizirano. Nadalje, ispitanici navode da je prema njihovim saznanjima Velika Britanija tek nedavno počela funkcionirati i poslovati kao u vrijeme prije pandemije te da je dugi period rada od kuće prouzročio mnogo otkaza.<sup>28</sup> Ispitanici smatraju da je kriza podjednako utjecala i na zemlje Europske unije, posebice ondje gdje su zatvaranja trajala duže nego u Republici Hrvatskoj.

Potpore Vlade Republike Hrvatske<sup>29</sup> (L8) tijekom krize hrvatskom gospodarstvu i poduzetništvu uvedene su relativno brzo nakon proglašenja lockdowna, 19. ožujka 2020. godine. Svi su ispitanici iskazali pozitivne stavove u vezi potpora te istaknuli načine na koji su ih koristili. Korišteni su natječaji za javne potrebe u kulturi i javni poziv za digitalnu prilagodbu.

---

<sup>28</sup> Zbog jasnoće i preciznosti odgovora ispitanika kada tumače saznanja o problematici unutar Europske unije tijekom pandemije, ključno je istaknuti kako su se intervjui provodili u razdoblju od svibnja do srpnja 2022. godine.

<sup>29</sup> S ciljem gospodarskog oporavka, Vlada RH je na sjednici održanoj 23. travnja 2020. godine donijela Zaključak kojim su prihvaćene *Mjere za pokretanje gospodarskih i drugih djelatnosti i aktivnosti u uvjetima proglašene epidemije bolesti COVID-19 uzrokovane virusom SARS-CoV-2*.

„Mjere za pokretanje gospodarskih i drugih djelatnosti i aktivnosti u uvjetima proglašene epidemije bolesti COVID-19 uzrokovane virusom SARS-CoV-2.“ n.d. Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske i ravnateljstvo Civilne zaštite. Pristupljeno: 3. travnja 2023.

[https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF\\_ZA%20WEB/Bro%C5%A1ura-COVID2.pdf](https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Bro%C5%A1ura-COVID2.pdf)

Nadalje, Vlada Republike Hrvatske i Hamag Bicro<sup>30</sup> dali su jamstva za sve tekuće troškove, a Hrvatski zavod za zapošljavanje osigurao je potpore za zapošljavanje (I1). Ispitanik I4 navodi korištenje subvencija za zaposlene te pohvaljuje otkup knjiga koji u ovoj krizi nije prekinut. Ispitanik I5 potpore naziva injekcijama koje su pomagale, ali su bile uvjetovane prometom. Ispitanik I6 navodi da je njegova tvrtka na temelju potpora podigla kredit koji je omogućio nastavak normalnog poslovanja nakladničke kuće. Bez spomenutih potpora, nakladnici smatraju da bi godina bila poslovno loša; smatraju i da su potpore pomogle pri očuvanju radnih mjesta (I8, I9, I10). Zaključno, ispitanik I11 navodi kako je ovo prva kriza u kojoj se Vlada Republike Hrvatske postavila partnerski i osigurala financijska sredstva za pomoć. Smatra da su to vidljive prednosti ulaska u Europsku uniju.

Prema mišljenjima ispitanika COVID-19 kriza imala je tri ključne posljedice na nakladništvo i knjižarstvo (L9): socijalno distanciranje, poremećaje logističkih lanaca i online prodaju. Posljedični strah od novih kriza navodi samo jedan ispitanik (I4). Zbog epidemioloških mjera uvedeno je socijalno distanciranje te ukidanje svih javnih okupljanja. Dio okupljanja, kada je bilo moguće, održano je online. Brojni online sadržaji bili su besplatni, pa ispitanik I1 smatra da su se ljudi naučili da im je sve dostupno online i da je usto besplatno. Pojedini ispitanici smatraju da je kriza imala vrlo velik utjecaj na opći kontekst književnog života. Ljudi su izgubili potrebu dolaženja na književna događanja i obilaženja knjižara (I5). Knjiga je u krizi izgubila kontakt s čitalačkom publikom koji je nenadoknativ te se stvorio strah ljudi od dolazaka u zatvorene prostore, a samim time i u knjižare (I10). Poremećaji logističkih lanaca opskrbe prouzročili su veliko povećanje troškova prijevoza. Troškovi prijevoza i papira, kada je riječ o Kini, porasli su 10 puta. Uvoz ljepenke je drastično porastao, a dio europske industrije prestao je s uvozom iz Kine i počeo nabavljati ljepenke unutar Europe. Dio europskih proizvođača papira napustio je proizvodnju istog te prešao na proizvodnju industrijske ambalaže, što je dovelo do nestašice papira za potrebe unutar Europe (I7). Naposljetku, jedan od ispitanika smatrao je da će se posljedice ove krize osjetiti tek naknadno: „Najveća posljedica krize je da kriza tek dolazi. Kriza se tek sad osjeća u pravom smislu riječi.” (I4)

---

<sup>30</sup> Hamag Bicro je hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije nastala 2014. godine spajanjem Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investicije i Poslovno-inovacijske agencije Republike Hrvatske. Svrha spajanja jest strateško kreiranje jedinstvenog sustava koji poduzetnicima pruža podršku kroz sve razvojne faze njihovog poslovanja.

„Hamag Bicro – O nama.“ n.d. Hamag Bicro. Pristupljeno: 3. travnja 2023.

<https://hamagbicro.hr/o-nama/>

Ispitanik I6 smatra da je kriza pozitivno utjecala kada je riječ o privikavanju na brzo donošenje odluka i poslovnu prilagodbu, te da je tadašnje vrijeme bilo pogodno samo za kratkoročne planove (I6). Ispitanik I8 pak smatra da se pandemija uzrokovana COVID-19 virusom ne treba nazivati krizom, već okolnošću kojoj se moralo prilagoditi.

Kada je riječ o kriznom menadžmentu i primjeni istog u nakladničkom poslovanju (L10) odgovori ispitanika se razlikuju. Nakladnici nisu upoznati s revizijom ranjivosti te smatraju da je krizni menadžment dio svakodnevnog poslovanja gdje je brza prilagodba ključna (I1). Dio ispitanika je segmente kriznog menadžmenta radio djelomično i to kroz analizu poslovanja (I4) ili samo onoliko koliko je bilo potrebno za izradu projekcija kako dalje i to na temelju završnog računa računovodstva (I5). Ispitanik I10 smatra da je poslovanje nakladnika u Republici Hrvatskoj donekle preživljavanje: „Nakladništvo u Hrvatskoj je krizno menadžeriranje od početka do kraja.” Specifičnost tumačenja odgovora ispitanika o kriznom menadžmentu je u tome što većina ispitanika ističe svjesnost o postojanju kriza u hrvatskom nakladništvu, ali navode da ne primjenjuju postupke kriznog menadžmenta, kao što su izrada kriznog plana, revizija ranjivosti, odnosi s javnošću i slično. Izostanak kriznog menadžmenta može se protumačiti činjenicom da u nakladničkom sektoru ne rade ekonomisti kojima bi isti bio područje užeg bavljenja. Povremeno se radi na SWOT analizama, ali detaljnije analize od te se ne rade. Na tragu spomenutih SWOT analiza, hrvatskim nakladnicima bilo bi važnije primjenjivati modele revizije ranjivosti. Modeli revizije ranjivosti, detaljnije objašnjeni u poglavlju 4. *Upravljanja u nakladništvu tijekom kriznih razdoblja*, jesu najteži dio posla, ali su troškovno najučinkovitiji način za predviđanje vrsta kriza.

*Imali smo toliko različitih problema gdje nismo pomišljali planirati krizni menadžment. Imaš sto različitih situacija koje prvi puta proživljavaš i možda nigdje ni u jednoj knjizi iz ekonomije ne piše kako se ponijeti u takvoj situaciji. (I6)*

Ispitanik I9 navodi kako svake godine rade tri plana prodaje. Nakladnički plan kojeg se mora držati zbog ugovornih obveza, optimistični plan i pesimistični plan. Planovi se razrađuju po prodajnim kanalima koji se dijele na knjižnice, knjižare i direktnu prodaju na vlastitom web shopu. Određuju se prodajni ciljevi, optimalni i pesimistični. Svaka knjiga prolazi kroz isti proces gdje se kontroliraju proizvodni troškovi knjige kao i potencijalna zarada po svakom prodajnom kanalu. Rade se edukacije za djelatnike, planovi za dobivanje inozemnih i domaćih potpora. U nakladničku kuću uveden je ISO standard te vanjska analiza kroz *Europsku banku za obnovu i razvoj*. Prate profitabilnost i koriste mogućnosti kriznih komunikacija koje održavaju kroz tjedne i mjesečne sastanke sa zaposlenicima.

Na temelju iskustva s krizom (L4), ispitanici su nadalje iznijeli mišljenja o tome koje bi se promjene u poslovanje mogle uvesti da bi se kriza lakše prebrodila. Ispitanik I1 smatra da više rada treba usmjeriti na povećanje vidljivost tvrtke, knjiga i događanja. Također, smatra da bi sve programe trebalo raditi tako da ih je moguće izvesti u bilo kojem obliku (elektroničkom i tiskanom) te da unutar nakladničke kuće treba pojačati sektor dječje knjige s odvojenom bibliotekom i web stranicom. Ispitanik ima vrlo pozitivan stav o mogućnostima korištenja društvenih mreža. Ispitanik I4 navodi da se svim promjenama prilagođavalo u hodu jer ih nije bilo moguće planirati unaprijed. Stava je da bi u sličnim situacijama jednako poslovali i primjenjivali slične strategije. Ispitanik I5 smatra da se u kriznim razdobljima ne može ništa spriječiti, samo se može bolje snalaziti. Navodi da nije bilo moguće ništa planirati jer se nije znalo kakve će epidemiološke mjere biti aktivne.

*Teško će netko reći da je reagirao najbolje. Ljudi koji su nam držali stožer,<sup>31</sup> od danas do sutra su sami sebi skakali u usta. [...] Sad bi reagirali brže, možda i ne bolje. Nisam siguran da bi htio raditi projekciju krize jer mi stalno živimo i radimo u krizi. [...] Ako ovaj sektor propadne, nitko neće primijetiti. (I5)*

Ispitanik I7 smatra da je u takvim situacijama nužno biti oprezan, a u nakladničkom sektoru tada ne treba ići u prevelik broj naslova. Iskustvo je donijelo nova znanja koja bi bila usmjerena na kreativnost u smislu preživljavanja kao i težnji prema izvrsnosti (I6). S obzirom na prakticiranje opreznog i promišljenog stila poslovanja, ispitanik I8 ističe sljedeće:

*Išli smo s velikim oprezom na poteškoće na koje smo nailazili, ali nismo sami sebi radili probleme u smislu da smo išli brže nego što smo trebali, da smo otvarali knjižare s velikim brojem kvadrata, da smo jedne godine objavili 40 knjiga, a iduće 140. Išli smo prirodnim putem lagano. To možda nije najbolji put, ali je naš put i naš model koji funkcionira. (I8)*

---

<sup>31</sup> Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske (Stožer CZ RH) je stručno, operativno i koordinativno tijelo koje provodi mjere i aktivnosti civilne zaštite u izvanrednim događajima, u cilju zaštite života i zdravlja građana. Stožer je zajedno s Kriznim stožerom Ministarstva zdravstva, sukladno pripremljenom protokolu, prema preporukama vodećih međunarodnih zdravstvenih organizacija, od početka pojave epidemije provodio sve potrebne mjere kako bi se rizik prijenosa bolesti sveo na najmanju moguću mjeru.

„Mjere za pokretanje gospodarskih i drugih djelatnosti i aktivnosti u uvjetima proglašene epidemije bolesti COVID-19 uzrokovane virusom SARS-CoV-2.“ n.d. Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske i ravnateljstvo Civilne zaštite. Pristupljeno: 3. travnja 2023.

[https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%20C5%A0TITA/PDF\\_ZA%20WEB/Bro%C5%A1ura-COVID2.pdf](https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%20C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Bro%C5%A1ura-COVID2.pdf)

Ispitanik I9 navodi da je hrvatsko nakladništvo vrlo specifično te da nije profitabilna djelatnost jer tržište ima svoja ograničenja (ekonomska, obrazovna, broj čitatelja i sl.). Ispitanik smatra da u kriznim razdobljima treba paziti da padovi ne budu prejak, već amortizirani.

*Ne mislim da smo mi u stalnoj krizi, nego da je to jednostavno takva vrsta posla na takvom tržištu i toga se mora biti svjestan kada se ulazi u ovaj posao, na svim razinama. [...] U tom ekonomskom smislu smo jako mali, ali smo užasno važni u kulturološkom smislu, tako da je zapravo relativno neproporcionalan naš udio u javnosti, s obzirom na našu ekonomsku snagu. (I9)*

Zaključno, sukus promišljanja ispitanika vezanih uz problematiku krize uzrokovane pandemijom COVID-19 virusa, donosi Tablica 32.. Tablica je, kao i prethodne, rađena na temelju transkripata provedenih intervjua. Temeljem osobnih stavova i iskustava ispitanika, zaključuje se da je pandemija imala značajan utjecaj na nakladničku industriju u Republici Hrvatskoj. Pandemija je donijela različite izazove s kojima su se suočili nakladnici i knjižari. Prelazak na online prodaju za neke je bio pozitivan jer su nakladnici imali koristi od ulaganja u digitalne platforme i programe, dok je za druge (posebice manje nakladnike) značio nove poteškoće zbog nemogućnosti ulaganja u vlastite digitalne platforme i programe čime bi mogli konkurirati većim nakladnicima. Negativan utjecaj na prodaju i vidljivost imalo je i otkazivanje sajмова knjiga te ograničenje rada knjižara i drugih poduzeća. Međutim, nakladnička industrija u ovoj je krizi ipak pokazala otpornost i prilagodljivost, uz pojavu pozitivnih pomaka, poput povećanog ulaganja u digitalne sadržaje i razvijanja osjećaja zajedništva i suradnje među dionicima. Mišljenja o utjecaju krize na književnu kulturu ili korištenje državnih potpora među ispitanicima su varirala.

<b>L – 3. kriza</b>	
<b>L1 – zapošljavanje u COVID-19 krizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zaposlene dvije nove osobe jer u vrijeme krize treba ulagati u zaposlenike, što govori iskustvo nakon druge krize (I1)</li> <li>● U zadnje tri godine imaju 300 zaposlenih i to je stalan broj. U krizi nije bilo otpuštanja niti smanjivanja broja zaposlenih jer za to nije bilo potrebe, održana je profitabilnost (I4)</li> <li>● Nije bilo zapošljavanja, mali broj zaposlenika – troje. (I5)</li> <li>● Otpušteno dvoje ljudi zbog odbijanja rada online i promjena u radu. (I6)</li> <li>● Nije bilo promjena u broju zaposlenika. (I10)</li> <li>● Nije bilo promjena u broju zaposlenika. (I11)</li> </ul>
<b>L2 – prepreke i problemi COVID-19 krize</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Raskidanje suradnje zbog dugog čekanja na naplatu. Nedostatak sajмова i distribucija (I1)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Otkazivanje svih važnih svjetskih i domaćih sajмова knjiga. Otkazivanje je direktno utjecalo na izdavački plan kao i na buduće izdavačke planove. Utjecalo je i na prodaju te knjižarski lanac jer su knjižare bile zatvorene. Prekidi u nabavi i transportu na globalnoj razini su utjecali na rad, ali se ipak bilježio rast broja naslova i prodaje. Nedostatak socijalnog kontakta, bez tehnologije ne bi mogli komunicirati niti poslovati. Nemogućnost održavanja promocija. (I4)</li> <li>● Organiziranje online prodaje. Pakiranje i slanje prodanih knjiga. Ograničeno radno vrijeme pošte i slično. Uvođenje potvrda za ulazak u pošte. (I5)</li> <li>● Narudžbe od drugih dobavljača, pakiranje i slanje putem web shopa. Skladišta koja distribuiraju knjige bila su zatvorena, otvarala su se samo jedan dan u tjednu. Spori hod u cijelom procesu. (I6)</li> <li>● U roku od 5 mjeseci, pandemija je stvorila puno veću konkurenciju. Svi nakladnici i knjižari okreću se online poslovanju. (I7)</li> <li>● Modeli rada su se stalno mijenjali. Nabava računala za sve zaposlenike kako bi mogli raditi. Podjela rada na nekoliko grupa kako se ne bi susretali. (I8)</li> <li>● Uvijek je netko radio, ali je postojao strah od bolesti i nemogućnosti da se obavlja posao. (I10)</li> </ul>
<b>L3 – kriza u Europskoj uniji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Puno više ulaganja u kulturni i kreativni sektor (I1)</li> <li>● U Francuskoj je COVID kriza dovela do porasta čitanja (I3)</li> <li>● Velika Britanija je tek nedavno počela raditi normalno, radili su cijelo vrijeme online. (I4)</li> <li>● Iskustvo iz Pariza, nakladnička kuća – imali su drastične mjere, policijski sat. Nakladništvo je bilo paralizirano, nisu imali distribuciju. (I5)</li> <li>● Jako puno otkaza, jako dug period rada od kuće. (I6)</li> <li>● Smatra da je kriza jednako utjecala i na zemlje EU, pogotovo u zemljama gdje su zatvaranja trajala puno dulje nego u Hrvatskoj. (I8)</li> <li>● Praćenje krize u EU kroz čitanje članaka, ali to nije bio primarni fokus tijekom krize. (I10)</li> </ul>
<b>L4 – promjene u poslovanju u odnosu na iskustvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Puno više rada za manje rezultata, povećana vidljivost tvrtke, knjige i događanja. Raditi sve programe na način da ih je moguće izvesti u bilo kojem obliku, pojačana dječja knjiga s odvojenom bibliotekom i web stranicom, korištenje društvenih mreža (I1)</li> <li>● Osim knjižara zatvorenih mjesec dana, knjižni sektor je prošao dobro u odnosu na druge sektore u Hrvatskoj, ali i u svijetu. (I3)</li> <li>● Svim promjenama prilagođavali su se u hodu, jer se nije moglo ništa planirati unaprijed te bi</li> </ul>

	<p>tako i dalje poslovali, kad bi morali. Primjena sličnih strategija. (14)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ne možete ništa spriječiti, samo se bolje snalaziti. Nije bilo moguće ništa planirati jer se nije znalo kakve će mjere biti aktivne. „Teško će netko reći da je reagirao najbolje, jer nitko nije znao što je najbolje. Ljudi koji su nam držali stožer, od danas do sutra su sami sebi skakali u usta. [...] Sad bi reagirali brže, možda i ne bolje. Nisam siguran da bi htio raditi projekciju krize jer mi stalno živimo i radimo u krizi. [...] Ako ovaj sektor propadne, nitko neće primijetiti.“ (15)</li> <li>● Iskustvo je donijelo nova znanja i sigurno ne bi nestali. Usmjeravanje kreativnosti u smjeru preživljavanja i težnja prema izvrsnosti. (16)</li> <li>● Pokušati održati stabilnost tvrtke na svim razinama. Biti oprezan, ne ići u prevelik broj naslova (17)</li> <li>● Napravili bi sve isto, jer prakticira se oprezan i promišljen stil poslovanja. „Išli smo s velikim oprezom na poteškoće na koje smo nailazili, ali nismo sami sebi radili probleme u smislu da smo išli brže nego što smo trebali, da smo otvarali knjižare sa velikim brojem kvadrata, da smo jedne godine objavili 40 knjiga, a iduće 140. Išli smo prirodnim putem lagano. To možda nije najbolji put, ali je naš put i naš model koji funkcionira.“ (18)</li> <li>● Nakladništvo na ovom tržištu nikada neće biti profitabilna djelatnost. Hrvatsko tržište ima svoja ograničenja (ekonomska, obrazovna, broj čitatelja). Kriza je tu, ali treba paziti da padovi ne budu prejak, već amortizirani. „Ne mislim da smo mi u stalnoj krizi, nego da je to jednostavno takva vrsta posla na takvom tržištu i toga se mora biti svjestan kada se ulazi u ovaj posao, na svim razinama.“ Mijenjali bi izbor platformi na kojima se radi te smanjivali rizike kod neplaćanja. „U tom ekonomskom smislu smo jako mali, ali smo užasno važni u kulturološkom smislu, tako da je zapravo relativno neproporcionalan naš udio u javnosti, s obzirom na našu ekonomsku snagu.“ (19)</li> </ul>
<p><b>L5 – COVID-19 kriza općenito</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prebacivanje poslovanja na online, online sajmovi knjiga (11)</li> <li>● Sužen prostor za stvaranje vidljivosti, nije bilo promocija, okupljanja, festivala. Nije bilo žive cirkulacije za knjigu koja je živi aspekt kulture. (15)</li> <li>● Najveći utjecaj je bio na male i mikro nakladnike. Srednji nakladnici imaju mogućnost relativno jakih web shopova, ulaganja u digitalni marketing, što je malom ili mikro nakladniku teško za odraditi. (19)</li> </ul>

<p><b>L6 – promjene u poslovanju</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rad od kuće, problemi s poštom, modifikacija projekata i prelazak na virtualna događanja, prednost malog kolektiva koji je jednostavno prešao na rad online (I1)</li> <li>● Potpuni prelazak na rad online. Svi segmenti procesa nastanka knjige su bili online i radilo se od kuće. Brzo su se prilagodili novim uvjetima poslovanja te bilježe rast broja naslova, porast naklada i porast prodaje. Zaposlenici su bili umreženi interno s računalima. Nastaviti i dalje razvijati digitalnu platformu te krenuti prema digitalizaciji jednog dijela produkcije. Promjene u planiranju – planira se 15 – 16 mjeseci unaprijed. Udžbenički program obogaćen je digitalnim sadržajima i na tome se konstantno radi. (I4)</li> <li>● Orijentiranje na online prodaju pa čak i na e-book izdanja. Rad od kuće, dopisivanje sa suradnicima.(I5)</li> <li>● Prebacivanje poslovanja online. Porast poslovanja web shopa za 400%. Prednost malog poduzeća je sklonost pomaganju kolegama, ulazak u tuđi posao, brza edukacija, kolegijalnost. (I6)</li> <li>● Potpuni prelazak na poslovanje putem postojeće web-knjižare. Prodaja je tada porasla 3 – 4 puta više u odnosu na prethodne godine. Zbog toga, kupuje se veliki distributivni centar kako bi web knjižara imala mogućnost razvoja. Zaposlenici su radili u 3 smjene kako se ne bi susretali. Korisnicima se svidio način kupovine knjiga putem weba. Vrijeme lockdowna iskorišteno za preseljenje na bolju lokaciju, preuređivanje knjižara i otvaranje distribucijskog centra. (I8)</li> <li>● Promjene u poslovanju tekle su jednostavno. Postojanje dobre informatičke podloge, poslovanje prebačeno u Cloud. Jedan dio zaposlenika radio je od kuće, drugi dio dijelom iz ureda – hibridni način rada. „Taj dio hibridnog rada mislim da će on ostati kao trajna stvar. [...] kada govorimo o urednicima, lektorima, dakle jednom dijelu ljudi nije potrebno dolaziti svakodnevno na posao.“ (I9)</li> <li>● Rad od kuće, smanjen broj naslova. (I10)</li> <li>● Poslovanje prebačeno na postojeći web shop koji je održao kontinuitet poslovanja tijekom lockdowna. (I11)</li> </ul>
<p><b>L7 – najpogodiji dionici nakladničkog poslovanja</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tisak i izdavanje novina (I1)</li> <li>● Knjižare koje su 40 dana bile zatvorene, a ostatak vremena su radile sa skraćenim radnim vremenom. Zatvaranje knjižara dovelo je do rasta prodaje na web shopovima. (I4)</li> <li>● Zatvaranje knjižara koje su zatvorene prije nego kafići. Gotovo svi aspekti proizvodnje bili su problematični, posebice distribucija, prodaja i promocija. Čak i kad se ukinuo lockdown, to je radilo minimalno. (I5)</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fizičke knjižare jer su bile zatvorene. Teško je bilo dovesti ljude ponovno u knjižare. One su imale najveći gubitak jer u Hrvatskoj ne postoji dionik u lancu knjiga da postoje samo isključivo distributeri. „[...] podjednako smo snosili taj teret mi koji smo s jedne strane imali knjige, imali smo skladišta, puna knjiga, a nismo ih mogli distribuirati u knjižare koje su bile zatvorene.“ (I6)</li> <li>● Svi modeli su bili pogođeni, a posebice fizičke knjižare jer su bile zatvorene. Web knjižare su rasle i nadomjestile gubitak zatvaranja fizičkih knjižara. Nakladnički sektor je bio pogođen jer su se smanjivale produkcije knjiga. (I8)</li> <li>● Knjižare koje u trenutcima lockdowna nisu radile. Vidljivi padovi u direktnoj prodaji na promocijama knjiga, s obzirom da je bio ograničen broj ljudi koji su mogli doći, a i ljudi su se odvikli od dolaženja na promocije knjiga. Sajmovi knjiga nisu funkcionirali što je direktno utjecalo na prihode nakladnika, posebno kod manjih i mikro nakladnika. (I9)</li> <li>● Dio koji se odnosi na vidljivost i promidžbu. (I10)</li> </ul>
<p><b>L8 – potpora RH tijekom COVID-19 krize</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dobra reakcija Vlade, natječaji za javne potrebe u kulturi, javni poziv za digitalnu prilagodbu, Vlada, Ministarstvo kulture i Hamag Bicro dali su jamstva za sve tekuće troškove, HZZ potpore za zapošljavanje (I1)</li> <li>● Subvencije za zaposlene i otkup knjiga koji se nije prekinuo. (I4)</li> <li>● Država je davala injekcije koje su pomagale, ali su bile uvjetovane prometom. Raspisana dva natječaja za poticanje aktivnosti, to su bili natječaji Poduzetništva u kulturi koji su bili fokusirani na pandemijski utjecaj. (I5)</li> <li>● Podignut kredit i korištena potpora države. (I6)</li> <li>● Korištene potpore dva mjeseca bez kojih bi godina bila loša. (I8)</li> <li>● Potpore su pomogle u očuvanju radnih mjesta. Što je vrlo bitno jer u nakladništvu je potrebno dugo vremena da se ljude nauči poslu. (I9)</li> <li>● Koristili su mjere potpore koje je Vlada dala gospodarskim subjektima. (I10)</li> <li>● Prvi puta da se vlada RH postavila partnerski i dala novac kao pomoć. Tu se vide prednosti ulaska u EU. Koristili su minimalne naknade za djelatnike. (I11)</li> </ul>
<p><b>L9 – posljedice COVID-19 krize</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Socijalno distanciranje, navika ljudi da je tijekom krize sve bilo dostupno online i besplatno (I1)</li> <li>● „Najveća posljedica krize je da kriza tek dolazi. Kriza se tek sad osjeća u pravom smislu.“ (I4)</li> <li>● Još veće odmicanje ljudi od potrebe da dolaze na sadržaje koji se bave književnošću i da koriste knjižare. (I5)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Negativne posljedice su se odrazile na prodaju u određenom razdoblju, na ponašanje kupaca, nepovjerenje među ljudima. Pozitivne posljedice su brzo funkcioniranje, donošenje brzih odluka, vrijeme je bilo samo za kratkoročne planove. (I6)</li> <li>● Zbog poremećaja logističkih lanaca opskrbe došlo je do velikih troškova prijevoza. Preciznije, troškovi prijevoza i papira, koji su se oslanjali na Kinu, porasli su 10 puta. Uvoz ljepenki je drastično porastao, jer dolazi iz Kine tako da je dio europske industrije prestao to uvoziti iz Kine i počeo nabavljati unutar Europe. Dio europskih proizvođača papira napustio je proizvodnju istog te prešao na proizvodnju industrijskih stvari, što je dovelo do nestašice papira za potrebe unutar Europe. (I7)</li> <li>● COVID-19 nije kriza, već okolnost kojoj se mora prilagoditi. Nije bilo sajmova knjiga. (I8)</li> <li>● Smanjen broj odlazaka na međunarodne sajmove knjiga. (I9)</li> <li>● Knjizi je oduzet kontakt s čitalačkom publikom koji je nenadoknadiv. Prelazak poslovanja online, strah ljudi od dolazaka u knjižaru. (I10)</li> </ul>
<p><b>L10 – krizni menadžment</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nisu upoznati s revizijom ranjivosti, smatraju da je krizni menadžment dio svakodnevnog poslovanja, brza prilagodba je ključna (I1)</li> <li>● Analiza rezultata poslovanja (I4)</li> <li>● Samo onoliko koliko je bilo potrebno za izradu projekcija kako dalje i to na temelju završnog računa koje napravi računovodstvo. (I5)</li> <li>● „Imali smo toliko različitih problema gdje nismo pomišljali planirati krizni menadžment. Imaš sto različitih situacija koje prvi puta proživljavaš i možda nigdje ni u jednoj knjizi iz ekonomije ne piše kako se ponijeti u takvoj situaciji.“ Nemamo zaposlenog ni jednog ekonomista. Iskustvo je stvorilo znanje iz ekonomije. Rad na SWOT analizama, ali ne detaljne analize. (I6)</li> <li>● Svake godine rade se tri plana prodaje. Nakladnički plan kojeg se mora držati zbog ugovornih obveza, optimistični plan i pesimistični plan. Planovi se razrađuju po prodajnim kanalima, koji se dijele na knjižnice, knjižare i direktnu prodaju na vlastitom web shopu. Određuju se prodajni ciljevi, optimalni i pesimistični. Ista stvar se radi za svaku knjigu gdje se kontroliraju proizvodni troškovi knjige kao i potencijalna zarada po svakom kanalu. Rade se edukacije za djelatnike, planovi za dobivanje inozemnih i domaćih potpora. Uvođenje ISO standarda, vanjska analiza kroz europsku banku za obnovu i razvoj. Praćenje profitabilnosti i krizne komunikacije. Tjedni i mjesečni sastanci sa zaposlenicima. (I9)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Nakladništvo u Hrvatskoj je krizno menadžeriranje od početka do kraja.“ Poslovanje je povezano s filozofijom o preživljavanju. (I10)</li> </ul>
--	---

Tablica 32. Pregled odgovora ispitanika na pitanja o krizi prouzročenoj pandemijom COVID-19 virusa

#### **6.5.5.4. DODATNE KRIZNE SITUACIJE U HRVATSKOM NAKLADNIŠTVU**

Tijekom polustrukturiranog intervjua ispitanici su navodili i opisivali dodatne krizne situacije koje su se pojavljivale na hrvatskom nakladničkom tržištu u proteklih 30 godina. S obzirom da se navodi nekoliko različitih razdoblja i situacija, svaka je krizna situacija opisana u zasebnom potpoglavlju. Riječ je o kriznim situacijama koja u istraživačkim pitanjima nisu spomenuta ispitanicima, već su ih oni sami apostrofirali kao teme i probleme s kojima se hrvatsko nakladništvo suočavalo. Drugim riječima, riječ je o uvidu koji dolazi iz same struke, te mu se stoga mora pristupiti iznimno ozbiljno, jer upućuje kako na specifičnosti hrvatskog nakladništva u odnosu na globalno, tako i na posljedice koje globalne krize ostavljaju na malom tržištu (pr. slom knjižarskog lanca).

##### **6.5.5.4.1. POTRES U ZAGREBU**

Za vrijeme trajanja pandemije uzrokovane COVID-19 krizom, glavni grad Republike Hrvatske, Zagreb, pogodio je 22. ožujka 2020. godine potres magnitude  $M=5.5$  prema Richteru. Nakon glavnog, uslijedio je niz naknadnih potresa. („O zagrebačkim potresima.“, n.d. Prirodoslovno-matematički fakultet u Zagrebu. Pristupljeno: 24. listopada 2022. ) Snažni potres,  $M=6.4$ , koji je 29. prosinca 2020. godine pogodio područje Gline, Petrinje i Siska, ostavio je nove posljedice i na zagrebačkom području. Zabilježena su dodatna oštećenja zgrada. Ispitanici I1 i I4, istaknuli su potrese kao okolnost koja je dodatno pogoršala uvjete rada tijekom COVID-19 pandemije. Ističu da je nakon potresa dio Zagreba bio blokiran što je dovelo do nemogućnosti odlaska na posao; istaknuli su i oštećenja zgrada u kojima rade zbog čega odlazak u ured nije bio moguć.

##### **6.5.5.4.2. SPORAZUM O JEDINSTVENOJ CIJENI KNJIGE**

Tijekom razgovora o ekonomskoj krizi iz 2008. godine, spomenuta je problematika uvođenja *Sporazuma o jedinstvenoj cijeni knjige*. Ističu se dva suprotna stajališta.

*Sporazum o jedinstvenoj cijeni knjige* potpisali su Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa i Hrvatska gospodarska komora – Zajednica nakladnika i knjižara. Sporazum je potpisan 2006. godine s ciljem osiguravanja što bolje dostupnosti knjige hrvatskoj javnosti. Primjenjuje se od 1. travnja 2007. godine. Na temelju Sporazuma poduzete su mjere koje trebaju pridonijeti: „uređenju tržišta knjiga kao kulturnog dobra i knjižnih izdanja u bilo kojem obliku, sprječavanju nelojalne utakmice u prometu knjige, stvaranju jedinstvenih temeljnih tržišnih uvjeta za širenje prodajne mreže, kao i postizanju veće dostupnosti široke ponude nakladničkih proizvoda krajnjim kupcima pod istim uvjetima.“ („Sporazum o jedinstvenoj cijeni knjige.“ n.d. Ministarstvo kulture. Pristupljeno: 24. listopada 2022.) „Svrha Sporazuma o jedinstvenoj cijeni knjige je snižavanje cijene, povećanja dostupnosti knjige svim krajnjim kupcima i izjednačavanja položaja svih kupaca knjiga tako da im se omogući kupnja knjige po istoj cijeni, bez obzira na mjesto, vrijeme i način kupnje, decentralizacija distribucije knjige te unapređenje tržišne mreže knjiga.“ („Sporazum o jedinstvenoj cijeni knjige.“ n.d. Ministarstvo kulture. Pristupljeno: 24. listopada 2022.)

O samom Sporazumu o jedinstvenoj cijeni knjige pisao je i Nenad Bartolčić na portalu *Moderna vremena*.

*„Sasvim je očito da mnogima odgovara višegodišnja praksa manipuliranja cijenama knjiga, kad više nitko nije znao prodati knjigu ukoliko je ne stavi na neki popust pa makar se radilo i o knjizi koja je tek jučer izašla iz tiskare. Takva praksa dovela je do nereda i nelojalne konkurencije na tržištu.“* (Bartolčić, 2007. „Sporazum o jedinstvenoj cijeni knjige.“ *Moderna vremena*. Objavljeno: 13. travnja 2007.)

Dvoje ispitanika spomenuli su problematiku *Sporazuma o jedinstvenoj cijeni knjige*. Ispitanik II smatra da Sporazum nije pošten jer nakladnici dio posla obavljaju i kroz kulturnu djelatnost, neprofitno. Navodi da je Sporazumom propisano da se godinu dana nakon što je knjiga objavljena ista ne smije prodati na popustu većem od 10% u knjižarama i 20% na sajmovima knjiga. Smatra da ni u jednom poslovanju ne postoji takva odredba te da je ovdje proizvođaču zabranjeno upravljati cijenom<sup>32</sup> svog proizvoda. Kao pozitivno navodi povezanost

---

<sup>32</sup> Usporedbe radi, u Velikoj Britaniji, je od 1900. godine postojao *Net Book Agreement* koji je 1997. godine ukinut. Sporazum je utvrđivao minimalnu cijenu za knjige, kako bi se zaštitili mali prodavači knjiga od konkurencije velikih lanaca knjižara. Sporazum je ukinut zbog pritiska od strane velikih lanaca knjižara i supermarketa, koji su željeli prodavati knjige po nižim cijenama. Ukidanje sporazuma, dovelo je do povećane konkurencije u industriji knjiga, ali je imalo i negativne posljedice za manje prodavače knjiga, koji su se teže mogli natjecati s velikim lancima knjižara.

Jordison, Sam. 2010. „Time to bring back the net book agreement?“ *The Guardian*. Objavljeno: 17. lipnja 2010. <https://www.theguardian.com/books/booksblog/2010/jun/17/net-book-agreement-publishing>

Sporazuma s otkupom knjiga Ministarstva kulture – tko se ne pridržava odredbi Sporazuma nema prava na otkup. S druge strane, ispitanik I3 smatra da je Sporazum jedini način da se, po uzoru na neke europske zemlje, spriječe problemi koji su se događali. Kao primjer navodi nakladnika koji proizvede skupu knjigu, znajući da će država otkupiti tu knjigu, a istovremeno u knjižarama obara cijenu, uz razne sezonske i sajamske rasprodaje.

#### **6.5.5.4.3. DIGITALNA REVOLUCIJA I PROMJENE U HRVATSKOJ NAKON 2000. GODINE**

Iako se o utjecaju digitalne tehnologije u svjetskom nakladništvu počelo govoriti u devedesetim godinama 20. stoljeća, u hrvatskom nakladništvu promjene su uvelike kasnile, što se može objasniti društveno-političkim promjenama kroz koje je Republika Hrvatska tijekom tog razdoblja prolazila. Promjene postaju vidljive nakon 2000., o čemu su više govorili ispitanici I2 i I7. Nakon 2000. raste kvaliteta offsetne tiskarske tehnologije. Sve se više koriste višebojni strojevi, a tiskare uvode kontrolu kvalitete tiska. Uvode se sustavi mjerenja koji se kasnije razvijaju u sustave in-line mjerenja, linearizacije i kalibracije te sustave intenzivne izrade kolornih profila. PDF<sup>33</sup> postaje standard komunikacije te se počinju primjenjivati CIP3 sustavi<sup>34</sup>. Pojavljuju se sustavi digitalnog tiska gdje dominiraju tehnologije elektrofotografije i InkJet tehnologija. Pojavljuje se i koncept tiska na zahtjev koji je osnovna prednost digitalnog tiskarstva. U Republici Hrvatskoj nije se koristio tisak na zahtjev, već je korišten digitalni tisak za potrebe manjih naklada (SRDP<sup>35</sup>). O navedenom piše i Thompson te navodi kako je napretkom tehnologije krajem devedesetih i početkom 2000-ih godina na tržištu došlo do pojave usluga SRDP i POD (tisak na zahtjev). SRDP koristi digitalne printere za proizvodnju malih količina knjiga (do 300 – 400 primjeraka). SRDP funkcionira s istim distribucijskim modelom kao i offsetno tiskane knjige, s razlikom što se knjige tiskaju digitalno, a količine su manje. (Thompson 2012, 324) Ispitanik I2 smatra da su e-knjige, portali i globalni marketing suprotni poticanju čitalačkih navika. Ispitanik I7 dodaje kako je evidentan prestanak tiskanja

---

<sup>33</sup> PDF – Portable document format.

<sup>34</sup> CIP3 sustavi (engl. International Cooperation for Integration of Prepress, press and post press) je sustav za integraciju procesa u pripremi tiska. To je standard koji omogućuje razmjenu podataka između računalnih sustava u različitim fazama pripreme tiska, kao što su dizajniranje, priprema ploča i tiskanje. Omogućuje automatizaciju procesa tiska, smanjuje vrijeme potrebno za pripremu tiska i povećava preciznost. Fowler, Steve. 2016. „CIP3 and CIP4 explained.“ Print Calibration Services. Objavljeno: 30. ožujka 2016. <https://www.printcalibrationservices.co.uk/cip3-and-cip4-explained/>

<sup>35</sup> SRDP (engl. Short-run digital printing)

enciklopedija i rječnika, koji su digitalizirani te ubačeni u pretraživače i pametne telefone. Oba ispitanika, što je zanimljivo, još uvijek imaju negativan stav prema elektroničkom nakladništvu. Ispitanik I9 neutralno navodi da u razdoblju nakon 2000. Republika Hrvatska počinje nadoknađivati propušteno iz vremena 1990-ih te počinje hvatati korak s trendovima informatizacije.

#### **6.5.5.4. HRVATSKA KNJIŽARSKA MREŽA I CENTRALIZACIJA HRVATSKE**

Tijekom intervjua često se govorilo o problematici hrvatske knjižarske mreže te postojanju vrlo malo nezavisnih knjižara na području Republike Hrvatske. O spomenutoj problematici Nenad Bartolčić na portalu Moderna vremena piše:

*„Nedostatak kvalitetne knjižarske mreže, svojevrsnih malih trgovačko-kulturoloških punktova knjige, ali ne koncentriranih samo u Zagrebu, Rijeci, Splitu... (favoriziranje samo onog dijela stanovništva koje živi u nekoliko najvećih gradskih središta na uštrb svih ostalih nije korektno!) doveo je do toga da se iz vida potpuno izgubio cijeli niz kulturološki značajnih izdanja bez čije je prisutnosti i dostupnosti transformacija Hrvatske u toliko spominjano „društvo znanja“ praktično nemoguća.“ (Bartolčić, 2007. „Sporazum o jedinstvenoj cijeni knjige.“ Moderna vremena. Objavljeno: 13. travnja 2007.)*

Uzeir Husković, vlasnik izdavačke kuće „Hena com“, također je govorio o problematici knjižarske mreže:

*„Distribucija knjiga u Hrvatskoj definirana je kroz dva osnovna kanala: knjižarsku mrežu i mrežu gradskih knjižnica. Knjižarska mreža pretežno pripada nakladničkim knjižarama što je prvi i najvažniji problem, Osim što se u ponudi i strukturi takvih knjižara apriori ističu samo njihova vlastita izdanja, one su postale neredovite platiše i veliki dužnici izdavačima.“ (Palibrk, 2015. „Strmoglav pad naklada: Kiosk izdavaštvo napokon je kolabiralo.“ Novi list. Objavljeno: 6. prosinca 2015.)*

Ispitanici se uvelike slažu s navedenim mišljenjima. Ispitanik I8 ističe da najveći problem hrvatskog tržišta, a samim time i hrvatskog nakladništva pa naposljetku i hrvatske knjižarske mreže, kreće od toga da je sjedište 95% hrvatskih nakladnika u Zagrebu. Ministarstvo kulture i Ministarstvo znanosti su također u Zagrebu, a oni su najveći kupci i podupiratelji knjiga u Republici Hrvatskoj. Napominje da velika većina nakladnika 80% prihoda koje ima ostvaruje zahvaljujući Ministarstvu kulture. Podudarnost s navedenim mišljenjem vidljiva je i kod ispitanika I11 koji navodi da u Republici Hrvatskoj nezavisno knjižarstvo nikada nije zaživjelo. Smatra da su ministarstva favorizirala izdavače koji su bili dominantni i stvarali svoje knjižarske mreže. Kao veliki problem ističe preveliku koncentraciju nakladnika i knjižara u

Zagrebu i navodi da su svi pokušaji otvaranja nezavisnih knjižara diljem Republike Hrvatske propali.

O problematici nezavisnih knjižara u Republici Hrvatskoj govorili su i ispitanici I3, I5 i I8. Ispitanik I8 govori da u europskim zemljama nakladništvo funkcionira kao trodioba vlasti: nakladnik, knjižar i distributer. U Republici Hrvatskoj distributer nikada nije zaživio te posljedično hrvatski nakladnici postaju i knjižari. Taj model se afirmirao i ukorijenio u Republici Hrvatskoj te je prostor za distributere naposljetku nestao. Ispitanik I3 smatra da se vremenom većina knjižarske mreže vezala uz nakladničke kuće koje grade svoje prodajne lance, što je dovelo do nelojalne konkurencije. Nakladnik je, tako, u svojoj knjižari nudio popuste koje mali knjižari nisu mogli pratiti. Tijekom 2000-e godine novi ministar kulture, Antun Vujić, dao je potpore nakladničkom sektoru, ali je zanemario knjižare. Ispitanik I5 mišljenja je da su knjižare pretvorene u trgovine gdje se prodaje više igračaka nego knjiga. Ističe važnost knjižara kao kulturoloških mjesta koja se bave prodajom znanja i kulture, a ne igračaka. Smatra da je problem distribucije u Republici Hrvatskoj specifičan, jer su knjižare u vlasništvu nakladnika koji protežiraju svoje knjige. Smatra da su nakladnici koji nemaju svoje knjižare nevidljivi.

#### **6.5.5.4.5. KIOSK PRODAJA I KNJIGA UZ NOVINE**

Prodaja knjiga na kioscima uz novine u Republici Hrvatskoj pojavljuje se 2004. godine, na tragu europskih trendova. O novom trendu tada pišu i domaći mediji. Članak „Koliko je popularna suvremena hrvatska književnost?“ Nenada Bartolčića, govori kako je 2004. godine knjiga Veljka Barbierija *Epitaf carskog gurmana* tiskana u 200 000 primjeraka i podijeljena čitateljima „Večernjeg lista“. Do tada, nijedna knjiga u Republici Hrvatskoj nije bila tiskana u toj nakladi, a ni podijeljena besplatno. Nakon toga, „Večernji list“ nastavlja s hrvatskim izdanjima te tiska roman *Povratak Filipa Latinovicza* Miroslava Krleža, te ga prodaje po cijeni od 24,00 kune. Prije „Večernjeg lista“, s navedenim trendom kreće „Jutarnji list“, koji uz novine za 29,00 kuna prodaje roman Umberta Eca *Ime ruže*. (Bartolčić, 2022. „Koliko je popularna suvremena hrvatska književnost?“ Express. Objavljeno: 15. veljače 2022.) Prodaju knjiga uz novine komentirao je i Uzeir Husković.

*„Kiosk-prodaja iznikla iz kiosk-izdavaštva napokon je kolabirala te je, po mom dubokom uvjerenju, glavni nosilac problema hrvatskog nakladništva koji traju već desetak godina. Kiosk-izdavaštvo, koje se od dobrodošle promidžbe knjiga i književnosti u samo nekoliko godina prometnulo u obezvrjeđivanje knjige kao kulturnog proizvoda, time je i*

*umanjilo istinsku želju čitatelja da knjigu kupi i pročita.“ (Palibrk, 2015. „Strmoglav pad naklada: Kiosk izdavaštvo napokon je kolabiralo.“ Novi list. Objavljeno: 6. prosinca 2015.)*

Kiosk prodaju su kao veliki problem hrvatskog nakladništva apostrofirali i ispitanici I3, I5, I6, I7, I9 i I11. Ispitanik I3 smatra da su tektonski poremećaji hrvatskog nakladništva krenuli kada su „Jutarnji list“ i „Večernji list“, po uzoru na europske medije, počeli uvoziti trend knjiga uz novine. Iznosi kako su prvi primjerci knjiga bili besplatni, a ostali su se prodavali po cijeni od 19,99 ili 20,99 kuna.<sup>36</sup> „Jutarnji list“ krenuo je prvi s knjigom *Ime ruže*, koja je tiskana u 150.000 primjeraka. „Večernji list“ je tiskao domaće autore. Ljudi su kupovali knjige uz novine jer su cijene bile niske. Knjižare po tim cijenama nisu mogle prodavati knjige ulaze u problem likvidnosti jer prodaju sve manje knjiga. Ljudi stvaraju naviku kupovanja jeftinih knjiga suspektnih prijevoda. Kroz taj trend „Jutarnji list“ uvodi i dodatak novinama rubriku *Bestseller*. Ispitanik I5 smatra da su loši prijevodi i loši tvrdi uvezi srušili psihološku granicu kod kupaca, a nakladnici i knjižari su u njihovim očima postali kradljivci jer knjigu naplaćuju po 100,00 kuna.

*Podijelili su 200.000 Umberta Eca i hvalili se s time. Dakle, desetak izdanja Umberta Eca u bivšoj Jugoslaviji, sva izdanja koja su se pojavila, nisu prešla, u trenutku kada je ta knjiga recentna, 100.000 – sva izdanja. A ovi štampaju u jednom trenutku 200.000 i podijele to kao marketinški materijal. (I5)*

Ispitanik I6 kao posljedice kiosk nakladništva navodi pad prodaje knjiga, slabiju posjećenost knjižarama te činjenicu da se dio nakladnika okreće kiosk izdavaštvu. „Mi nismo u tome sudjelovali jer smo smatrali da je to preveliko obezvrjeđivanje knjiga. Kiosk nije mjesto za prodaju knjiga.“ (I6)

---

<sup>36</sup> Spomenute razlike u cijeni pojavljuju se jer je Jutarnji list imao različite biblioteke, čije su cijene bile različite. Cijene s početka poglavlja, o kojima govori Bartolčić su točne i odnose se na prve biblioteke Jutarnjeg lista i Večernjeg lista. Ispitanik I3 iznosi druge cijene, koje se odnose na iduće biblioteke spomenutih novina. U prilog tome govore i sljedeće poveznice:

„U 16 mjeseci prodali smo 65 milijuna knjiga.“ Večernji list. Objavljeno: 3. travnja 2023.

<https://www.vecernji.hr/u-16-mjeseci-prodali-smo-65-milijuna-knjiga-808755>

„Knjige kojima se vrijedi vratiti.“ Jutarnji list. Objavljeno: 4. ožujka 2008.

<https://www.jutarnji.hr/naslovnica/knjige-kojima-se-vrijedi-vratiti-3870873> URL: „Jutarnji list predstavio novu biblioteku „Lektira – popularni klasici“.“ Index.hr. Objavljeno: 22. srpnja 2004.

<https://www.index.hr/vijesti/clanak/jutarnji-list-predstavio-novu-biblioteku-lektira-popularni-klasici/214271.aspx>



Za ispitanika I7 knjiga uz novine je projekt koji je dugoročno ostavio loše posljedice na percepciju cijene knjiga. Smatra da je Republika Hrvatska mali jezični bazen gdje je poznato da se ne mogu postizati visoke naklade. Ispitanik I11 smatra da je kiosk nakladništvo bilo novina s obzirom na prateće agresivne reklame i zvučne naslove, ali da je direktno utjecalo na nezavisne knjižare koji su počele gubiti tržište.

Naposljetku, ispitanik I9 smatra da je kiosk prodaja u stvari prva kriza koja direktno utječe na nakladništvo. Stava je da je posljedica pad prodaje knjiga „klasičnih“ nakladnika, a najveći utjecaj kiosk prodaja je imala na percepciju cijena knjiga.

#### **6.5.5.4.6. OTKUP UDŽBENIKA**

O problematici otkupa udžbenika govorili su ispitanici I3, I5, I7, I8, I9. Otkup udžbenika imao je izniman utjecaj na cjelokupni nakladnički sektor, no zbog njega je došlo do ozbiljnih poremećaja, a tijekom ekonomske krizi otkup se na razini države ukida kao i potpore znanstvenoj knjizi (I9). Otkup udžbenika započinje 2006. godine te traje tri do četiri godine. Prema riječima ispitanika I7, na kupovinu udžbenika za osnovne i srednje škole od strane države potrošeno je milijardu i 500.000 tisuća kuna. Udžbenici su često završavali u starom papiru jer se udžbenički sadržaj konstantno mijenja. Od trenutka kada država postaje kupac, udžbenici poskupljuju. Pojavljuju se novi udžbenici kao i dodaci udžbenicima kojih ranije nije bilo. Iako u ekonomskoj krizi država ukida otkup i smanjuje potpore (što je spomenuto u ranijim poglavljima), 2014. godine otkup nastavlja grad Zagreb. Zbog mjera otkupa nakladnici udžbenika postaju dominantni i zahvaljujući tome dolazi do stvaranja knjižarskih mreža i nakladničkih programa koji nisu bili ekonomski realni (I7). Ispitanik I3 navodi da je otkup udžbenika direktno utjecao na knjižare, jer one u postupku nisu sudjelovale uslijed čega su im smanjeni prihodi. S većinom navedenih stavova slaže se i ispitanik I8, koji iznosi kako se stvaranjem takvog modela iznos u proračunu za otkup udžbenika na godišnjoj razini povećavao za 10%. No, kada se mjera otkupa udžbenika svela na realnu mjeru i na kraju ukinula, nastao je problem. Većina nakladnika udžbenika financirala se iz otkupa, a ukidanje je npr. dovelo i do kraha knjižarskog lanca „Algoritam – Profil – Mozaik“. Ispitanik I5 kritički se osvrće na praksu otkupa: „Tada je jako česta bila mantra o tržištu knjiga. O tome kako se sve moralo prepustiti tržištu i tako dalje, to je bila čista izmišljotina. Nije tržište kad vam država otkupi udžbenike.“ (I5)

#### 6.5.5.4.7. SLOM APM-A (ALGORITAM – PROFIL – MOZAIK)

Vijest o tome da je jedan od najvećih hrvatskih nakladnika „Algoritam“ i najveći lanac knjižara „Algoritam – Profil – Mozaik“ pred propašću, sredinom svibnja 2017. godine, uzburkala je hrvatsku javnost. O propasti i stečaju govorili su mnogi hrvatski nakladnici i portali, poput Modernih vremena<sup>37</sup> gdje je o tome pisao Nenad Bartolčić. Slom „Algoritma“ započinje aktiviranjem zadužnica od strane tvrtki „RAM3“ i „Focus“, nakon čeka zadužnice aktiviraju i drugi dobavljači zbog duga od četrdesetak milijuna kuna. Nakon toga, slijedi izvanredna inventura u svim knjižarama lanca. Mnogi izdavači zabranjuju svaku daljnju prodaju svojih knjiga. (Mazzocco, 2017. „Algoritam propada, novi ulagač nudi novac i želi dovesti Starbucks uz knjižare“. Index.hr. Objavljeno: 11. svibnja 2017.)

Tadašnji predsjednik *Zajednice nakladnika i knjižara*, Mišo Nejašmić, iznosi sljedeće:

*„Već u prvih 15 dana nakon blokade knjižarskog lanca Algoritam multimedijalna knjižara (AMK) bilo nam je jasno da će biti ovakav ishod. Psihološki smo se cijelo vrijeme pripremali na to da od isplate dugova neće biti ništa, da je AMK puka ljuštura kroz koju se događao biznis.“* (Barbarić, 2017. „Propast Algoritma MK: Što će biti s izdavačima?“ T-portal. Objavljeno: 27. rujna 2017.)

Kao stečajna upraviteljica imenovana je Iva Petanjek, koja u izvješću kao stečajni razlog navodi prezaduženost i predlaže da se nad „Algoritmom MK“ otvori i istovremeno zaključi stečajni postupak. Ukupni dug spomenutog knjižarskog lanca procijenjen je na više desetaka tisuća kuna, a najveća dugovanja ostala su prema izdavačima. (Barbarić, 2017. „Propast Algoritma MK: Što će biti s izdavačima?“ T-portal. Objavljeno: 27. rujna 2017.)

Hrvatski urednik i publicist koji je radio i kao urednik u „Algoritmu“, Kruno Lokotar, komentirao je propast tvrtke ovako:

*„Posljedice kolapsa osjetit će svi u lancu: knjižari, nakladnici, pisci, urednici. Proračun Ministarstva kulture iznosi svega 0,49% ukupnog proračuna, od čega na otkup knjiga za knjižnice, potpore nakladnicima, autorima i za književne manifestacije otpada svega oko 4% ili 25 promila ukupnog proračuna.“* (Romic, 2017. „Krah Algoritma: propast ili prilika za bolje knjige?“ DW Global Media. Objavljeno: 16. svibnja 2017.)

Urednik riječkog „ExLibrisa“, Zoran Grozdanov smatrao je da se tadašnji sustav raspada te da će propast „Algoritma“ prouzročiti tektonske poremećaje u nakladništvu. No, smatrao je također da će to omogućiti izgradnju novog sustava na pametnijim temeljima.

---

<sup>37</sup> Vidi članak: *Blokada knjižarskog lanca Algoritam Mozaik knjiga – uvod u krah koncepta nakladničkog knjižarstva?*

URL: <https://mvinfo.hr/clanak/blokada-knjižarskog-lanca-algoritam-mozaik-knjiga-uvod-u-krah-koncepta-nakladnickog-knjižarstva> (2023-04-03)

Ključne probleme vidi u činjenici što najveće knjižarske lance u Republici Hrvatskoj – „V.B.Z.“, „Profil“, „Algoritam“, „Školska knjiga“ – drže ili su držali nakladnici. (Romac, 2017. „Krah Algoritma: propast ili prilika za bolje knjige?“ DW Global Media. Objavljeno: 16. svibnja 2017.)

*„To u praksi znači da će većinu polica knjižara zauzimati knjige tih nakladnika. Knjige malih izdavača, koje su ujedno i najbolji i najpotrebniji izdavači u nekoj kulturi, biti će smještene na periferiji knjižare, tamo gdje ih ni prodavač/ica neće znati pronaći. Količina znanja, novca i truda koja malim izdavačima treba da prevedu i objave zahtjevnija djela humanističkog područja daleko nadmašuje trud i znanje koje u svoje knjige ulažu izdavački koji idu za masovnim ukusom.“ (Romac, 2017. „Krah Algoritma: propast ili prilika za bolje knjige?“ DW Global Media. Objavljeno: 16. svibnja 2017.)*

O propasti „Algoritma“ govorili su i ispitanici tijekom intervjua iznoseći vlastita iskustva o posljedicama istog. Ispitanik I8 iznosi kako je propast „Algoritma“ za njega, bila iznenađenje tek toliko što se, s obzirom na sve što se tada događalo, nije dogodila i ranije. Ukidanjem mjera otkupa udžbenika<sup>38</sup> počinje kraj lanaca koji su u to vrijeme imali knjižare u velikim i skupim prostorima diljem Republike Hrvatske. „Algoritam“ je rastao na bestsellerima kao što je Harry Potter, a „Mozaik“ i „Profil“ na udžbenicima. Kada je mjera otkupa udžbenika ukinuta, „Profil“ i „Mozaik“ zatvaraju većinu knjižara u Republici Hrvatskoj te se spajaju u jednu nakladničku kuću. Nakon toga, „Algoritam“ preuzima više od 51% nove tvrtke koja je nastala spajanjem „Profila“ i „Mozaika“. Najveći problem bile su knjižare koje su poslovale s velikim gubitcima. Ispitanik I11 iznosi kako se „Algoritam“ otvorio i rastao od devedesetih. Prvi su krenuli s uvozom strane knjige u Republici Hrvatskoj. Imali su dobre odabire naslova, kao što je Harry Potter. Smatra da im je pozitivna strana bila spremnost na rizike te prepoznavanje prilika koje drugi nisu uočavali. Propast tog lanca uzdrmla je cijelo hrvatsko tržište što je dovelo do toga da je „Profil“ u tim trenucima morao prodati dio koji se bavi udžbenicima, a „Mozaik“ je kao dio „Mladinske knjige“ dijelio sudbinu matične tvrtke. „Profil knjiga“ danas posluje pod novim imenom, kao mala izdavačka kuća, dok je „Mladinsku knjigu“ u Sloveniji kupio veliki financijski fond koji ih je time spasio i u Republici Hrvatskoj.

#### **6.5.5.4.8. ULAZAK REPUBLIKE HRVATSKE U EUROPSKU UNIJU**

Republika Hrvatska postala je 1. srpnja 2013. godine punopravna članica Europske unije. Tijekom pristupnih pregovora doneseni su zakoni i odluke kojima se definiraju

---

<sup>38</sup> Vidi poglavlje: 6.5.5.4.6. Otkup udžbenika

nadležnosti i obaveze različitih institucija i tijela državne uprave. („Hrvatska i Europska unija.“ n.d. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova. Pristupljeno: 27. listopada 2022.)

Izdavački je sektor unutar Europske unije jedna od najvećih kulturnih industrija, gdje se tržišna vrijednost procjenjuje na 36 – 38 milijardi eura. Glavna problematika europskog tržišta knjiga su jezična i geografska rascjepkanost tržišta i dominacija knjiga tiskanih na engleskom jeziku. Književnost većine europskih zemalja rijetko se prevodi na druge jezike te zbog toga mnogi čitatelji nemaju pristup raznolikosti europske književnosti. („Knjige i izdavaštvo.“ n.d. Europska komisija. Pristupljeno: 27. listopada 2022.)

Ispitanici I7 i I9 su tijekom intervjua spomenuli probleme koji su se pojavili tijekom 2013. godine, kada je Republika Hrvatska pristupila Europskoj uniji. Do sredine 2013. godine na knjigu je primjenjivana nulta stopa PDV-a. Početna ideja je bila da PDV na knjigu iznosi 10%, no snažnim lobiranjem nakladnika smanjen je na 5%. Prema ispitaniku I7 to je loše utjecalo na nakladnički sektor jer od 1999. godine, kada je ukinut PDV na knjigu od 22% pa sve do 2013. godine, hrvatsko nakladništvo je postizalo „povijesno najbolje rezultate“. Iz mišljenja ispitanika I7 proizlazi da je nakladnički sektor bio izuzetno uspješan u razdoblju bez PDV-a (riječ je o razdoblju od 1999. do 2013. godine), bez obzira što kraj tog razdoblja karakterizira ekonomska kriza, koja je po svim pokazateljima negativno utjecala na nakladništvo, što je uvelike kontradiktorno i vjerojatno se može protumačiti revoltom ispitanika zbog uvođenja PDV-a na knjigu.

Ispitanik I9 smatra da je kriza u nakladništvu dodatno ojačala uvođenjem PDV-a od 5% na knjigu, u vrijeme dok je u Republici Hrvatskoj još uvijek trajala ekonomska kriza. Smatra da od svih kulturnih industrija nakladništvo najviše vraća u državni proračun. Uvođenje PDV-a na knjigu prouzročilo je smanjenje broja tiskanih knjiga te se stvorio začarani krug – manji broj novih knjiga značio je i manju prodaju. „Na uloženu kunu, to je više do 8 kuna nazad.“ (I9) Citat se odnosi na povrat ulaganja u nakladništvo, gdje se prema mišljenju ispitanika svaka kuna uložena u nakladništvo vraća u državni proračun u obliku poreza, ali i dodatnog prihoda od prodaje knjiga. Ispitanik želi naglasiti da je nakladništvo vrijedna industrija s visokom stopom povrata na ulaganja.

#### **6.5.5.4.9. NADOLAZEĆE KRIZE**

Pandemija uzrokovana COVID-19 virusom i potpuna zatvaranja diljem svijeta prouzročili su velike probleme koji su izravno utjecali na opskrbne lance i prijevoz te su

uzrokovali kašnjenja i velika poskupljenja sirovina i materijala. Iako pandemija uzrokovana COVID-19 još uvijek službeno nije gotova, na europskoj, ali i svjetskoj razini, pojavio se novi problem – ruski napad na Ukrajinu koji je počeo 24. veljače 2022. godine i kojemu se ne vidi kraj. Mnogi stručnjaci smatraju kako su pandemija i rat otkrili sve loše strane globalizacije. Rat u Ukrajini izazvao je globalni poremećaj na tržištu energenata, koje je već bilo suočeno s posljedicama pandemije, te se svijet počinje suočavati s nestašicom hrane i s inflacijom. O spomenutom govori i članak „Ukraine war has stoked global food crisis that could last years, says UN“. Članak govori o globalnoj krizi hrane koja bi, prema UN-u, mogla trajati godinama. Sukob je doveo do značajnog smanjenja poljoprivredne proizvodnje u Ukrajini, a utjecaj se proširio i na druge dijelove svijeta budući da Ukrajina ima važnu ulogu u izvozu žitarica i uljarica. (Farrer, 2022. „Ukraine war has stoked global food crisis that could last years, says UN.“ The Guardian. Objavljeno: 19. svibnja 2022.)

Članak „Food prices soaring in developing world amid Ukraine crisis, World Bank finds“ prikazuje izvješće Svjetske banke o rastu cijena hrane u svijetu zbog krize u Ukrajini. Porast cijena žitarica, šećera i drugih sirovina utjecao je na rast inflacije u mnogim zemljama. (Inman, 2022. „Food prices soaring in developing world amid Ukraine crisis, World Bank finds.“ The Guardian. Objavljeno: 1. kolovoza 2022.)

Utjecaj pandemije i rata, vidljiv je i u nakladničkom sektoru kroz porast cijena papira, transporta i energenata. O tome je stavove iznijelo više ispitanika (I3, I4, I5, I7, I8). Navode da cijena tiska raste, papir je poskupio i pitanje je hoće li svima biti dostupan. Veliki izdavači mogu pratiti rast cijena, ali malima je teško i oni nemaju pregovaračke pozicije. Knjige će prema ispitaniku I3 vjerojatno poskupiti, što će za nakladnike biti opasnije od COVID-19 virusa, jer će troškovi biti veći, a publika štedljivija. Ispitanik I4, iznosi da je vidljiv pad prodaje i da se predviđa pad od 10% u 2022. godini. Kao uzrok navodi rast cijena transporta i papira. Iznosi kako prema *Publishers Weekly-u* i *Bookseller-u*, dolazi do *burn out-a* ljudi u izdavaštvu i brojnih otkaza. Za dobar primjer navodi nakladničku kuću *Bloomsbury* koja planira zaposliti 200 ljudi da bi pomogli postojećoj radnoj snazi. Pandemija i rat poremetili su rokove i dostavu papira. Planovi se sada rade znatno unaprijed, što je dovelo do povećanja radnog vremena. Cijene papira porasle su na globalnoj razini, a samo u posljednjih godinu dana od 80 do 100%. Za planiranje tiska je prije bilo dovoljno 60 dana, a sada se planira 15 – 16 mjeseci unaprijed.

*Prije pandemije, kontejner je koštao 3000 američkih dolara, na vrhuncu pandemije između 16.000 i 18.000, a danas je između 10.000 i 11.000 američkih dolara. Papir se sada nabavlja licitiranjem, kupuje ga onaj tko da više što utječe na proizvodnju i cijenu. (I4)*

Ispitanik I5 problematizira potpore Ministarstva kulture koje su ostale iste kao i prethodnih godina, a svi se suočavaju s drastičnim poskupljenjima i inflacijom. Smatra da će brojna poskupljenja prouzročiti povećanje troškova proizvodnje knjige između 80% i 100%, a novac koji daje država ostaje isti. Ispitanik navodi da su potpore nekim nakladnicima od velikog značaja jer bez njih ne bi mogli poslovati.

Ispitanik I7 iznosi da je 24. veljače 2022. godine bio, u negativnom smislu, rekordan dan u odnosu na kupnju knjiga. Kupnja je stala. Taj dan je Rusija napala Ukrajinu. Spomenuti događaj uspoređuje s danom potresa u Zagrebu, ali tada se tržište brzo opravilo, a sada se ne oporavlja. Prema ispitaniku zabilježen je pad prodaje od 20% u mjesec dana, a oporavak se ne nazire. Smatra da je pred nama najveća kriza dosad jer nikada nije došlo do ovako velikog poskupljenja u tako kratkom vremenu. S tim se slaže i ispitanik I8, koji najpogubnijom vidi krizu koja tek dolazi. Mišljenja je da bi inflacija i poskupljenje cijena papira mogli dovesti do tržišne dominacije e-knjiga.

Tijekom polustrukturiranog intervjua ispitanici su opisali dodatne krizne situacije na hrvatskom nakladničkom tržištu u posljednjih 30 godina. U analizi svaka je krizna situacija opisana u zasebnom poglavlju. Tablica 33. daje uvid u detaljnije odgovore ispitanika, rađene na temelju transkripcija intervjua. Ove krizne situacije nisu bile spomenute u istraživačkim pitanjima, ali su ih sami ispitanici istaknuli kao teme i probleme s kojima se hrvatsko nakladništvo suočava.

<b>H – dodatne informacije/problematika</b>	
<b>H1 – potres u Zagrebu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blokiran dio grada, nemogućnost odlaska na posao, urušene zgrade (I1)</li> <li>• Oštećena zgrada, nemogućnost rada u njoj (I4)</li> </ul>
<b>H2 – Sporazum o jedinstvenoj cijeni knjige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stupio na snagu 2008. godine, smatra se nepoštenim jer nakladnici dio posla obavljaju i kroz kulturnu djelatnost, neprofitno. Godinu dana nakon što je knjiga objavljena, ne smije se dati popust veći od 10% u knjižarama i 20% na sajmovima. Ni u jednom poslovanju ne postoji takva odredba, ovdje je proizvođaču zabranjeno upravljati svojom cijenom. Pridržavanje Sporazuma povezano je s otkupom Ministarstva kulture, tko se ne pridržava neće ući u program otkupa. (I1)</li> <li>• Sporazum je bio jedini način da se po uzoru na neke europske zemlje spriječi probleme koji su se događali. Kao primjer navodi nakladnika koji proizvede skupu knjigu jer zna da će država otkupiti tu knjigu, a istovremeno u knjižarama obara cijenu, uz razne sajamske rasprodaje. (I3)</li> </ul>
<b>H3 – globalna digitalna revolucija 2000.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Napredak u kvaliteti ofsetne tiskarske tehnologije, pojavljuju se i više koriste višebojni strojevi, tiskare uvode kontrolu kvalitete tiska,</li> </ul>

	<p>sustave mjerenja koji se kasnije razvijaju u sustave in-line mjerenja, sustave linearizacije i kalibracije, sustave intenzivne izrade kolornih profila, PDF postaje standard komunikacije, počinju se primjenjivati CIP3 sustavi. Pojavljuju se i ozbiljniji sustavi digitalnog tiskarstva, dominiraju tehnologije elektrofotografije i InkJet tehnologija, pojava termina <i>print on demand</i> – osnovna prednost digitalnog tiskarstva. Zbog velikih razlika u cijeni obojenja digitalni tisak nije racionalno rješenje u nakladama većim od 100 primjeraka. E-knjige, portali i globalni marketing suprotni su poticanju čitalačkih navika te su u RH počeli utjecati na krizu početkom 2000. (I2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prestanak tiskanja enciklopedija i rječnika, koji su digitalizirani te ubačeni u pretraživače i pametne telefone. (I7)</li> <li>● Tek početkom 21. stoljeća, u Hrvatskoj se počinje stvarati nešto što bi se moglo nazvati tržištem knjiga. Ministar kulture postaje Antun Vujić, a Branko Čegec pomoćnik za knjigu. Problem je bio previše registriranih nakladničkih kuća, propale velike nakladničke kuće. U tim trenucima, država daje novac u nakladnički sektor se broj otvorenih knjižara udvostručuje. Pokreće se otkup knjiga – <i>Potpore za izdavanje knjiga i izdavaštvo</i>. (I5)</li> <li>● Tek 2000.-te Hrvatska nadoknađuje propušteno iz '90.-ih i hvata korak s trendovima informatizacije. (I9)</li> <li>● Zlatne godine za hrvatsko nakladništvo. Dolazi do velike ekspanzije. Prevodi se Tolkien, 7 nastavaka Harrya Pottera, Dan Brown... Pad PDV-a na 5%. Iako su to bile zlatne godine, paralelno su bile i najkritičnije jer je došlo do ekspanzija širenja nakladničkih knjižara. U tim trenucima Osijek je imao 12 knjižara, primjerice. Svi su radili na isti način po istom modelu. To je dovelo do kraha nezavisnih knjižara koji popuste nakladničkih knjižara nisu mogli pratiti. (I11)</li> </ul>
<p><b>H4 – hrvatska knjižarska mreža i centralizacija Hrvatske</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● S vremenom, većina knjižarske mreže veže se uz nakladničke kuće koje grade svoje nakladničke lance. To dovodi do neloyalne konkurencije. Nakladnik nudi u svojoj knjižari popuste koje mali knjižari ne mogu pratiti. Tijekom 2000. dolazi do promjene vlasti, ministar Vujić daje novce u branšu, ali isključivo u izdavački sektor, zanemarujući knjižare. (I3)</li> <li>● Knjižare su pretvorene u trgovine, prodaju više igračaka nego knjiga. Knjižare su kulturološka mjesta koja se bave prodajom znanja i kulture, ne igračaka. Problem distribucije je specifičan jer u Hrvatskoj knjižare drže izdavači koji ondje protežiraju svoje knjige. Nakladnici koji nemaju knjižare su nevidljivi. (I5)</li> <li>● U europskim sustavima nakladništvo funkcionira kao trodioba vlasti: nakladnik, knjižar i distributer. U Hrvatskoj distributer nikada nije zaživio. Zbog toga su hrvatski nakladnici morali postati i knjižari. Taj model se afirmirao i ukorijenio kod nas te više nije bilo prostora za distributera. (I8)</li> <li>● U Hrvatskoj nezavisno knjižarstvo nikada nije zaživjelo. Ministarstva su favorizirala izdavače koji su bili dominantni i stvarali svoje knjižarske mreže. Prevelika koncentracija nakladnika i knjižara u Zagrebu. Postojali su pokušaji diljem Hrvatske i otvarale su se nezavisne knjižare, ali su sve propale. (I11)</li> <li>● 95% nakladnika je u Zagrebu. Ministarstvo kulture i Ministarstvo znanosti su u Zagrebu, a to su najveći kupci i financijeri knjiga u Hrvatskoj. Velika većina nakladnika 80% prihoda koje ima, ostvarila je preko Ministarstva kulture. Zbog toga je u Hrvatskoj teško razvijati tržište. (I8)</li> </ul>

<p><b>H5 – Kiosk nakladništvo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tektonski poremećaji u nakladništvu pojavljuju se kada hrvatski mediji, Jutarnji list i Večernji list, po uzoru na europske medije, uvoze trend <i>knjige uz novine</i>. Prvi primjerci su bili besplatni, a ostali su se prodavali po cijeni od 19,99, 20,99 i sl. Jutarnji list je krenuo s romanom <i>Ime ruže</i>, koji je tiskan u 150.000 primjeraka. Večernji list je tiskao domaće autore. Ljudi su kupovali jer su knjige bile jeftine, a tu su gubile knjižare koje po tim cijenama knjige nisu mogle prodavati. Knjižare ulaze u problem likvidnosti jer prodaju sve manje knjiga. Ljudi kupuju jeftine knjige sa suspektnim prijevodima. Kroz taj trend, Jutarnji list uvodi i dodatak novinama <i>Bestseller</i>. (I3)</li> <li>● Loši prijevodi, loši tvrdi uvezi, srušili su psihološku granicu kod kupaca „Podijelili su 200 000 Umberta Eca i hvalili se s time. Dakle, desetak izdanja Umberta Eca u bivšoj Jugoslaviji, sva izdanja koja su se pojavila, nisu prešla, u trenutku kad je ta knjiga recentna, 100 000 – sva izdanja. A ovi štampaju u jednom trenutku 200 000 i podijele to kao marketinški materijal.“ Nakladnici i knjižari, u očima kupaca, postaju kradljivci jer naplaćuju knjigu 100,00 kuna. (I5)</li> <li>● Prodaja knjiga pada, knjižare nitko ne posjećuje, dio nakladnika okreće se kiosk izdavaštvu. Mi nismo u tome sudjelovali jer smo smatrali da je to preveliko obezvređivanje knjiga. Kiosk nije mjesto za prodaju knjiga. (I6)</li> <li>● Knjiga uz novine je projekt koji je dugoročno ostavio loše posljedice na percepciju cijene knjiga. Hrvatska je mali jezični bazen gdje je poznato da ne možemo postizati visoke tiraže. (I7)</li> <li>● Prva kriza koja direktno utječe na nakladništvo. Prvi kreće Jutarnji list. Večernji list kreće s konkurentskom bibliotekom, ali s hrvatskim naslovima. Kao posljedica toga, dolazi do manjeg pada prodaje klasičnih nakladnika. Najveći utjecaj je bio na percepciju cijene knjiga. (I9)</li> <li>● Kao pojava bili su nešto novo s agresivnim reklamama i interesantnim naslovima. Pojava kiosk nakladništva direktno je utjecala na nezavisne knjižare koji su počeli gubiti tržište. (I11)</li> </ul>
<p><b>H6 – otkup udžbenika</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Problem koji je direktno utjecao i na knjižare. Knjižare su u tim otkupima izostale, nije bilo prihoda, nije se stvarala publika. Kašnjenje u plaćanju, opterećivanje nakladnika s još većim rabatima. (I3)</li> <li>● Tijekom tih nekoliko godina koliko je država otkupljivala udžbenike, troškovi otkupa udžbenika su porasli nekoliko puta. Iz toga se razvijaju dvije velike nakladničke kuće: Školska knjiga i Profil. „Tada je jako česta bila mantra o tržištu knjiga, o tome kako se sve moralo prepustiti tržištu i tako dalje, to je bila čista izmišljotina. Nije tržište kad vam država otkupi udžbenike.“ Dolaskom Jadranke Kosor na vlast, ukida se državni otkup za udžbenike. Gradonačelnik Bandić nastavlja taj isti otkup za grad Zagreb. (I5)</li> <li>● Otkup udžbenika je imao izuzetno bitan utjecaj na razvoj cjelokupnog nakladničkog sektora. Kupovinom udžbenika od strane države došlo je do ozbiljnih poremećaja, koji su se s vremenom amortizirali te u ekonomskoj krizi, konačno, i ukinuli. U tom razdoblju, od 3 – 4 godine, Hrvatska je potrošila milijardu i pol tisuća kuna kupujući udžbenike za osnovne škole. Udžbenici su često završavali u starom papiru jer su u tom periodu konstantno mijenjali sadržaje. Od trenutka kada država postaje kupac, udžbenici poskupljuju. Pojavljuje se puno više udžbenika i dodataka udžbenicima nego što ih je bilo ranije. U ekonomskoj krizi, država ukida otkup udžbenika, ali 2014. godine, za grad Zagreb, otkup nastavlja gradonačelnik Bandić. Zbog toga nakladnici udžbenika postaju dominantni i zahvaljujući tome</li> </ul>



	<p>dolazi do stvaranja knjižarskih mreža i nakladničkih programa koji nisu bili ekonomski realni. (I7)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministrica prosvjete, Ljilja Vokić, započinje s otkupom udžbenika na razini države. Stvaranjem tog modela otkupa, svake godine bi se iznos u proračunu za otkup povećavao, u prosjeku, za 10%. Kada se mjera otkupa udžbenika svela na realnu mjeru i na kraju ukinula, nastao je problem. Većina nakladnika se financirala iz otkupa udžbenika. Naposljetku, to dovodi do kraha lanaca APM-a. (I8)</li> <li>• Otkup udžbenika je vrijeme kada su se enormni novci davali u sektor udžbeničkog nakladništva. To je najveći iznos novca koji je ikada uložen u hrvatsko nakladništvo te se dijelio na nekoliko nakladničkih kuća. Te nakladničke kuće tada masovno otvaraju knjižare. U jednom trenutku, Ministarstvo znanosti ukida otkup udžbenika, ali i potpore znanstvenoj knjizi. (I9)</li> </ul>
<p><b>H7 – slom Algoritma i lanca APM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odlaskom u predstečaj, a zatim u stečaj, ostaju u gubitku od 2 milijuna kuna. (I7)</li> <li>• Priča s Nevenom Antičevićem i propašću Algoritma iznenađuje kako se i prije nije dogodila. Bio je odličan urednik, nije mu se slučajno dogodio uspjeh kao ni propast, ali je bio preveliki zanesenjak. Ukidanjem mjera otkupa udžbenika, počinje kraj lanca APM-a koji su u to vrijeme imali knjižare u velikim i skupim prostorima diljem Hrvatske. Algoritam je rastao na bestselerima, kao što je Harry Potter, a Mozaik i Profil na udžbenicima. Kada je mjera otkupa ukinuta, Profil i Mozaik zatvaraju većinu knjižara u Hrvatskoj te se spajaju u jednu nakladničku kuću. Nakon toga, Algoritam preuzima više od 51% nove tvrtke koja je nastala spajanjem Profila i Mozaika. Najveći problem bile su knjižare koje su poslovale s velikim gubitcima. (I8)</li> <li>• Kriza 2017. godine dovodi do bankrota Agrokora, a u sklopu njih – Tisak Media, te bankrot lanca Algoritam multimedijalne knjižare. Spomenuta knjižara nastala je spajanjem Profila, Mozaika i Algoritma. Tvrtke ostaju dužne velike novce i državi i drugim nakladnicima i knjižarima. (I9)</li> <li>• Algoritam se otvorio i rastao na primjeru devedesetih. Krenuli su s uvozom strane knjige u Hrvatskoj. Imali su dobre odabire naslova, kao što je Harry Potter. Bili su spremni na rizike i prepoznavali su neke druge stvari. Propast tog lanca uzdrmala je cijelo hrvatsko tržište. Profil je u tim trenucima morao prodati dio koji se bavi udžbenicima, a danas posluju kao mala izdavačka kuća Profil knjiga. Mozaik je imao drugu vrstu krize jer su oni ekspozitura Mladinske knjige. U Sloveniji ih je kupio veliki financijski svjetski fond koji ih je time spasio i u Hrvatskoj. (I11)</li> </ul>
<p><b>H8 – ulazak Hrvatske u Europsku uniju</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijekom 2013. godine, Hrvatska se priprema za ulazak u Europsku uniju te dolazi do promjene stope PDV-a. Do sredine 2013. godine, knjiga je bila u nultoj stopi PDV-a. Početna ideja je bila da PDV na knjigu bude 10%, no snažnim lobiranjem nakladnika, PDV je smanjen na 5%. To loše utječe na nakladnički sektor. Od 1999. godine, kada je ukinut PDV od 22% pa sve do 2013. godine, hrvatsko nakladništvo postizalo je povijesno najbolje rezultate. To je bila renesansa hrvatskog nakladništva. (I7)</li> <li>• Ekonomska kriza u Hrvatskoj i dalje traje, a u nakladništvu kulminira uvođenjem PDV-a od 5% na knjigu. Od svih kulturnih industrija, nakladništvo daje najviše nazad u proračun. „Na uloženu kunu, to je više od 8 kuna nazad.“ Zbog uvođenja PDV-a, u nakladništvu je dovelo do toga da se tiskalo još manji broj knjiga. Stvoren je začarani krug – manji broj novih knjiga na tržištu, manje se kupuje. (I9)</li> </ul>

<p><b>H9 – nadolazeće krize</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cijena tiska raste, papir je poskupio, pitanje je hoće li svima biti dostupan. Veliki izdavači to mogu pratiti, ali mali nemaju pregovaračku poziciju. Knjige će vjerojatno poskupiti, dolazi opasnije doba od COVID-19 krize gdje će troškovi biti veći i publika će biti štedljivija (I3)</li> <li>● Bilježi se pad i predviđa se pad od 10% u 2022. godini. Porasla je cijena transporta i papira. Prema Publishers weekly-u i Bookselleru, došlo je do <i>burn out-a</i> ljudi u izdavaštvu kao i trenda velikih otkaza. Bloomsbury zapošljava novih 200 ljudi kako bi pomogli ljudima koji tamo već rade. Poremetili su se rokovi, dostava papira, sve se mora planirati znatno unaprijed pa se i radno vrijeme povećalo. Cijene papira su porasle na globalnoj razini, u posljednjih godinu dana, od 80 – 100%. Planiranje koje je bilo 60 dana za tisak, sada se planira 15 – 16 mjeseci unaprijed. Prije pandemije, kontejner je koštao 3000 američkih dolara, na vrhuncu pandemije između 16.000 i 18.000, a danas je između 10.000 i 11.000 američkih dolara. Papir se sada nabavlja na način da se licitira, kupuje ga onaj tko da više – utjecaj na proizvodnju i cijenu. (I4)</li> <li>● Potpore Ministarstva kulture ostale su iste kao i prethodnih godina, a cijene papire su narasle između 60% i 200%. Što dovodi do toga da će se troškovi proizvodnje knjige povećati između 80% i 100%, a novac je ostao isti. Potpore nekim nakladnicima mnogo znače jer bez njih ne bi preživjeli, ali nema dovoljno razvijenih mehanizama koji bi obuhvatili sve segmente koji čine život knjige. (I5)</li> <li>● 24. 2. 2022. je bio, u negativnom smislu, rekordan dan u odnosu na kupnju knjiga. Kupnja je stala. Slična stvar se dogodila kada je bio potres u Zagrebu. Tad se tržište brzo opravilo, sada se ne oporavlja. Pad prodaje je 20% u tih mjesec dana. Ovo što se sada događa, postat će najveća kriza jer nikada nije došlo do ovako velikog poskupljenja u tako kratkom vremenu. (I7)</li> <li>● Najpogubnija kriza koja dolazi. Inflacija i poskupljenje cijena papira moglo bi dovesti do toga da prevlada e-knjiga. (I8)</li> </ul>
-------------------------------------	--

Tablica 33. Pregled odgovora ispitanika o dodatnim informacijama/problematici

Na temelju mišljenja ispitanika navedenih u ovom poglavlju, upotpunjena je slika hrvatskog nakladništva u proteklih tridesetak godina. Mora se zaključiti da je hrvatsko nakladništvo prolazilo kroz niz kriznih situacija koje nisu bile predviđene istraživačkim pitanjima, ali su ih ispitanici istaknuli kao probleme s kojima se suočavali u svom poslovanju. Stoga problemi navedeni u ovom poglavlju i jesu konkretni problemi hrvatskih nakladnika.

### 6.5.6. PRAĆENJE I ANALIZA MEDIJA TIJEKOM PANDEMIJE UZROKOVANE COVID-19 VIRUSOM

Treći dio provedenog istraživanja temeljilo se na praćenju i analizi medija tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom. Riječ je o iznimno važnom dijelu istraživanja budući da su druga znanstvena istraživanja koja bi pratila nakladništvo u vrijeme pandemije još uvijek rijetka. Također, ovaj dio istraživanja usmjeren je na globalni utjecaj pandemije na nakladništvo, čime se željela postići komparativna perspektiva i omogućiti, kada je riječ o krizi prouzročenoj COVID-19 pandemijom, usporedba hrvatskog i globalnog nakladničkog tržišta. Mediji koji su se sustavno pratili tijekom 2020. godine su sljedeći:

1. *Publishing Perspectives*,
2. *Scholarly Kitchen*,
3. *Publishers Weekly*.

*Publishers Perspectives* je online poslovni časopis koji se bavi trendovima, ljudima i tvrtkama u svjetskoj nakladničkoj i knjižarskoj industriji. („About Publishing Perspectives.“ n.d. Publishing Perspectives. Pristupljeno: 14. studenoga 2022.)

*The Scholarly Kitchen* je neovisni blog nastao s ciljem prikupljanja i objedinjavanja različitih mišljenja, komentara i ideja, a primarno se bavi znanstvenom komunikacijom i akademskim nakladništvom. („About SSP's The Scholarly Kitchen.“ n.d. Scholarly Kitchen. Pristupljeno: 14. studenoga 2022.)

*Publishers Weekly* je fokusiran na međunarodno nakladničko poslovanje, riječ je o multimedijalnoj platformi s vijestima koje pokrivaju sve segmente nakladničkog poslovanja. („About Publishers Weekly.“ n.d. Publishers Weekly. Pristupljeno: 14. studenoga 2022.)

U pregledu objavljenih sadržaja obuhvaćeni su svi članci koji su tematikom obuhvaćali pojmove *nakladništva*, *pandemije*, *COVID-19 virusa* i *poslovanja*. Obuhvaćeno je vremensko razdoblje od veljače do prosinca 2020. godine. Kako bi pregled najvažnijih stavki i problematike o kojoj se pisalo bio što jasniji, pregled objavljenih sadržaja podijeljen je prema mjesecima. U pregledu je uključeno ukupno 224 poveznica, od toga 78 poveznica s mrežne stranice *Publishing Perspectives*, 19 poveznica s mrežne stranice *Scholarly Kitchen* te 127 poveznica s mrežne stranice *Publishers Weekly*. Popis poveznica nalazi se u *13. Prilozima – Prilog 4. Popis poveznica korištenih za sadržajnu analizu tijekom pandemije*.

### 6.5.6.1. SADRŽAJNA ANALIZA MEDIJSKIH OBJAVA O STANJU U NAKLADNIŠTVU I KNJIŽARSTVU TIJEKOM 2020. GODINE

U nastavku poglavlja dan je pregled sadržaja o kojima su navedeni mediji pisali organiziran kronološki prema mjesecima. Također, citirane su brojne izjave koje izravno i jasno svjedoče u kakvom se stanju svijet knjige nalazio tijekom 2020. godine.

Veljača 2020.:

- odgođen je 57. dječji sajam knjige u Bologni zbog širenja pandemije COVID-19
- Londonski sajam knjiga ne predviđa odgađanje
- Direktorica nakladnika dječje knjige *Nosy Crow*, Kate Wilson, navodi:  
*Većina naših poslova dolazi iz Bologne i Frankfurta. Naši poslovni planovi organizirani su prema datumima sajmova knjiga. Velika većina naših dogovora na sajmovima knjiga je s ljudima s kojima surađujemo, i očekujemo da ćemo moći ostati s njima u kontaktu preko poziva, elektroničke pošte i kroz promjenu datuma putovanja na ključna područja. (Anderson, 2020. „Coronavirus Follow-Up: London Remains a Go; Publishers, Agents Uncertain About Bologna.“ *Publishing Perspectives*. Objavljeno: 25. veljače 2020.)*

Ožujak 2020.:

- Amazon Publishing's odustaje od sudjelovanja na sajmu knjiga u Londonu te na zabavi povodom londonskog sajma knjiga
- Macmillan, Simon & Schuster i Ingram, HarperCollins i Hachette Book Group odustaju od sudjelovanja na sajmu knjiga u Londonu
- Pariški sajam knjiga *Salon du Livre de Paris* otkazan je zbog širenja pandemije  
*Kao što je javljano, u svjetskoj nakladničkoj industriji, briga nije ograničena samo na zdravlje i sigurnost zaposlenika, nego i na odgovornost i troškove za potencijalne slučajeve zatvaranja ili karantena. [...] Ako dođe do naglog porasta zaraženih slučajeva i vlasti odluče odobriti zatvaranje granica, tko će platiti troškove zadržavanja nakladnika i literarnih agenata u karantenama? (Anderson, 2020. „Coronavirus: Amazon Exits London Book Fair, as Do US Macmillan, Hachette Sales, and HarperCollins; Livre Paris Is Canceled.“ *Publishing Perspectives*. Objavljeno: 2. ožujka 2020.)*
- Stefano Mauri, predsjednik druge najveće nakladničke kuće u Italiji, Gruppo editoriale Mauri Spagnol, odjavljuje da i oni odustaju od sudjelovanja na londonskom sajmu knjiga
- otkazan je sajam knjiga u Leipzigu kao preventivna mjera s ciljem smanjivanja širenja virusa
- francuska nakladnička grupacija Hachette Livre otkazuje sudjelovanje na sajmu knjiga u Londonu
- Penguin Random House otkazuje sudjelovanje na sajmu knjiga u Londonu
- Markus Dohle, svjetski direktor komunikacija Penguin Random House-a, navodi:

*Londonski sajam knjiga je važan događaj u globalnom nakladničkom kalendaru, ali obzirom na brzo širenje korona virusa, Penguin Random House je donio tešku odluku da se povuče iz sajma u najboljem interesu za zdravlje i dobro svojih zaposlenika, autora i partnera. (Anderson, 2020. „Coronavirus: Penguin Random House Pulls Out of London Book Fair.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 3. ožujka 2020.)*

- Pan Macmillan donosi odluku o nesudjelovanju na londonskom sajmu knjiga
  - Reed Exhibitions odustaje od sudjelovanja na sajmu knjiga u Londonu
  - talijanske kreativne industrije upozoravaju na poražavajuće rezultate u kreativnim industrijama. Innocenzo Cipolletta, predsjednika Confindustria Italian Culture, iznosi da mjere zatvaranja i otkazivanja kulturnih sadržaja donose značajnu ekonomsku štetu. Iznosi da je prodaja knjiga pala za 25%, a da je u područjima Italije gdje je najveća stopa zaraženih, prodaja knjiga pala za 70%
  - početkom ožujka održan je sajam knjiga u Bruxellesu, jedan od rijetkih koji nije odgođen ili otkazan
  - Simon & Schuster otkazuje sudjelovanje na sajmu dječjih knjiga u Bologni
  - Ujedinjeni Arapski Emirati odgodili su međunarodni sajam knjiga u Abu Dhabiju
  - otkazan je sajam knjiga u Londonu, samo šest dana prije početka
  - Penguin Random House otkazuje sudjelovanje na sajmu dječje knjige u Bologni
  - otkazan je sajam dječje knjige u Bologni
  - odgođen je sajam knjiga u Madridu
  - otkazan je IPA međunarodni nakladnički kongres
  - prebacivanje poslovanja u potpunosti na rad online ili rad od kuće; primjeri: Simon & Schuster (obvezan rad od kuće), Penguin Random House (mogućnost rada od kuće), Macmillan (obvezan rad od kuće)
- Kao što je rečeno ranije, nakladništvo je sretno što je u vrijeme pandemije jedno od rijetkih poslovanja koje može sve svoje poslove prebaciti online ili na rad od kuće. (Anderson, 2020. „Coronavirus and Publishing's Workforce: Early Shifts to Remote Operations.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 17. ožujka 2020.)*
- Amazon objavljuje da privremeno uvodi prioritet nad medicinskim priborom i ostalim prioritetnim proizvodima koji dolaze u njihova skladišta kako bi ih mogli brže zaprimati i slati dalje potrošačima. Knjige, kao i ostali njihovi proizvodi, nisu prioritet.
  - Odgođen je međunarodni sajam knjiga u Torinu
  - Ricardo Franco Levi, predsjednik AIE (Associazione Italiana Editori) navodi: *Zatvaranje knjižara nije jedina ozbiljna šteta našem sektoru. Danas, borimo se i s otkazivanjem i odgodama nacionalnih i međunarodnih sajmova knjiga i okupljanja. Riskiramo krug pada potrošnje koji je praćen smanjenjem rezervacija i tiskanja. To će se pretvoriti u pad čitanja, a već sada smo na razinama za uzbunu. (Anderson, 2020. „Coronavirus: Spanish and Italian Book Industries Sound the Alarm.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 18. ožujka 2020.)*
  - Penguin Random House donosi odluku o nesudjelovanju na BookExpo u New Yorku
  - BookExpo u New Yorku je odgođen
  - Dva velika svjetska tržišta engleskog govornog područja, putem udruženja nakladnika, pokušavaju dati doprinos u podršci poslovanju nakladnika. Publishers Association (PA) u Londonu postavlja mrežnu stranicu s informacijama i izvorima fokusiranima isključivo na vodiče za poslovanje u nakladništvu. Mrežna stranica povezuje nakladnike s vladom.

- Američko udruženje nakladnika, Association of American Publishers (AAP) katalogiziralo je sve što američki nakladnici i školski sektori rade. Maria A. Pallante (predsjednica AAP) navodi: *Sada kada je pandemija ugrozila i prekinula naše živote na neočekivan način, cilj nakladništva je jasniji nego ikada. Nakladnici ističu svoju odgovornost prema javnosti. (Anderson, 2020. „Industry Resource Lists: Publishers' Responses Amid the Coronavirus Pandemic.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 23. ožujka 2020.)*
- Europska i međunarodna udruga knjižara (EIBF) poziva vlade diljem svijeta na podršku i zaštitu knjižara koje su zbog epidemioloških mjera zatvorene. Dio iz EIBF-ove poruke glasi: *Zbog nastavka širenja COVID-19 pandemije diljem svijeta, mnoge zemlje uvode drastične mjere kako bi se pandemija suzbila. U zemljama poput Italije, Francuske, Njemačke i Belgije, sve trgovine koje nisu neophodne za život, pa i knjižare, su zatvorene. Mjera zatvaranja knjižara je prijatna za financijsku stabilnost mnogih poslovanja unutar nakladničke industrije. (Anderson, 2020. „Coronavirus: European Federation Backs Booksellers; Hay Reaches 79,000 pounds.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 24. ožujka 2020.)*
- CCC (Copyright Clearance Center) nastavlja širiti popis nakladnika koji daju licence za posebnu uporabu sadržaja zaštićenog autorskim pravom tijekom pandemije
- Confindustria Cultura Italia (ICC), udruženje kreativnih industrija Italije, iznosi brojne probleme u kreativnoj industriji. U 2020. godini je objavljeno 18.600 manje knjiga nego što je bilo planirano, što znači da 39.3 milijuna rukopisa neće biti tiskano a 2.500 naslova prevedeno. Udruženje je zatražilo hitni fond za nakladništvo kao i dodatne financijske injekcije za pomoć zaposlenicima u nakladničkom sektoru
- različita svjetska udruženja nakladnika rade na tome da stabiliziraju gubitke u nakladničkom sektoru. Na tragu toga, reagira IPA. *Mnogi dijelovi industrije žele znati, bez obzira jesu li dio kulture ili nakladništva, hoće li biti podržani od strane nacionalnih financijskih fondova. [...] Zatvaranje knjižara, otkazivanje sajмова knjiga i općenito neizvjesnost, stavlja mnogo dijelova nakladničkog poslovanja pod veliki pritisak, gdje mnogi nakladnici računaju na ekonomsku pomoć svojih zemalja kako bi uspjeli preživjeti krizu uzrokovanu pandemijom. (Anderson, 2020. „Coronavirus Industry Resource Lists: IPA Focuses on Policy, Support.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 30. ožujka 2020.)*
- PubWest je trgovinska organizacija neovisnih nakladnika, tiskara, urednika, grafičkih urednika i ostalih u Oregonu. Predstavljaju više od 230 nakladnika te su uputili otvoreno pismo Amazonu, na tragu njihove odluke da uvode prioritet na određene proizvode. Zatražili su od Amazona da preispita i proširi odluku s ciljem prepoznavanja osnovnih ljudskih potreba kao što je potreba za informacijom, posebice u doba pandemije.
- Francusko nakladničko tržište nalazi se u teškoj financijskoj situaciji, jer se donose odluke o isplati plaća i isplatama koje se razlikuju ovisno o vrsti knjižara i nakladnika. Vrsta se primarno određuje prema veličini knjižare ili nakladničke kuće te ovisi o tome je li riječ o neovisnom poduzetništvu.

Travanj 2020.:

- Dječji sajam knjige u Bologni, iako je otkazan, nudi online prodaju nakladnicima i literarnim agentima bez naknade

- Europsko udruženje nakladnika poslalo je otvoreno pismo ministrima kulture unutar Europske unije.  
Rudy Vanschoonbeek navodi:  
*Novi naslovi su otkazani s dramatičnim posljedicama za autore, urednike, prevoditelje i lektore. Većina knjižara je zatvorena. Knjižari pronalaze pametna rješenja kako dostaviti knjige te prodaja online raste, ali to nije ni približno rezultatima koji se ostvaruju putem direktne prodaje u knjižarama. [...] Nakladnički sektor je pretrpio kumulativni gubitak od 25% od očekivanog prometa u 2020. (Anderson, 2020. „Federation of European Publishers: How Terribly Our Sector Has Been Hit.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 7. travnja 2020.)*
- Otkazan je BookExpo 2020 u New Yorku
- Ublažavanje mjera u Italiji dovodi do otvaranja knjižara, no talijansko udruženje nakladnika smatra da je knjižarama potrebna i financijska pomoć države
- Vlada Ujedinjenog Kraljevstva ukinula je PDV od 20% na digitalne publikacije kako bi e-knjige postale jeftinije i dostupnije građanima
- Španjolski nakladnici obrazovnih materijala ističu povećanje vlastitih kapaciteta tijekom pandemije
- Talijansko udruženje nakladnika traži od države financijsku pomoć usmjerenu prema nakladnicima, knjižnicama i knjižarima
- Nakladnici Ujedinjenog Kraljevstva traže pomoć države zbog zabrinutosti oko buduće solventnosti kao posljedice prekida lanaca opskrbe
- U Njemačkoj je prodaja knjiga u mekom uvezu pala za 47.3%. Knjižare se ponovno otvaraju i pokušavaju ostvariti profit.

#### Svibanj 2020.:

- Otkazivanja, odgode i ostale prilagodbe nekih europskih knjižnih sajmova mogle bi pogoditi više od 6.500 izlagača u 2020. godini
- Francusko udruženje nakladnika objavljuje prvo izvješće vezano uz pandemiju provedeno na uzorku od 250 nakladničkih kuća.  
*Četvrtina francuskih nakladnika očekuje pad veći od 40% od predviđenog u 2020. Svaki peti nakladnik se prijavio za potporu države iz Nacionalnog fonda za solidarnost. Smanjenje planirane aktivnosti je prijavilo 72% nakladnika. Nakladnici su otkazali ili odgodili 18% novih izdanja koja su predvidjeli za 2020. Povećanje od 30% na prodaji e-knjiga. (Anderson, 2020. „France's Publishers Survey the Coronavirus' Damage: 72 Percent Plan Cutbacks.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 19. svibnja 2020.)*
- 41% poljskih nakladnika izjavilo je da su imali pad u prodaji, u rasponu od 30 do 70% u usporedbi s istim razdobljem prije pandemije. Jedna četvrtina nakladnika uspjela je prebaciti poslovanje i zaposlenike na rad od kuće, dok 43% to nije uspjelo u potpunosti. 34% je bilo prisiljeno smanjivati plaće.
- U prva 4 mjeseca 2020. godine, 47% Talijana kupovalo je knjige online iako je Italija tržište u kojem se knjige prvenstveno kupuju u knjižarama te istraživači smatraju da bi pandemija mogla dugoročno promijeniti potrošačke navike

#### Lipanj 2020.:

- Kako bi povećale svoju vidljivost, internacionalne knjižare u Parizu pokreću vlastita udruženja

- 77% malih talijanskih tiskara je pred propadanjem zbog pandemije
- Objavljeni su rezultati istraživanja pod naslovom *The Economic Impact of COVID-19 on Writers and Translators in the European Book Sector 2020*
- Objavljeni su statistički podaci o poslovanju nakladnika na američkom tržištu (Anderson, 2020. „Coronavirus Update: AAP StatShot Shows US Book Market in May.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 13. srpnja 2020.)

Srpanj 2020.:

- Objavljeni su statistički podaci o poslovanju nakladnika na španjolskom tržištu. Tržište knjiga u Španjolskoj ima gubitke od oko 800 milijuna eura na domaćem tržištu knjiga, dok na međunarodnom tržištu knjiga broje gubitke od oko 200 milijuna eura. Podaci pokazuju da su se čitalačke navike tijekom pandemije povećale, da se više knjiga kupuje online, ali da tiskana knjiga i dalje ima prednost nad digitalnom knjigom.
- Objavljeno je izvješće o poslovanju nakladnika na kineskom tržištu. Prema podacima, fizička prodaja pala je za 47.36% u odnosu na 2019. godinu, dok je prodaja putem Interneta porasla za 6.74%

Kolovoz 2020.:

- Objavljeni su podaci njemačkog istraživanja *Bookwire* koje vodi R. Wischenbart. Istraživanje je bilo fokusirano na pitanje je li pandemija ubrzala prilagodbu čitatelja digitalnim sadržajima.

Rujan 2020.:

- Tržište knjiga u Latviji, Litvi i Estoniji počinje se nakon ljeta 2020. godine oporavljati te je vidljiv porast prodaje kao i porast knjižne produkcije.

Listopad 2020.:

- Francuska udruženja traže od države da knjižare budu otvorene tijekom uvođenja novih mjera zaključavanja, pozivajući se na primjere Švicarske, Njemačke i Belgije.

Studeni 2020.:

- IPA istražuje utjecaj korona virusa na međunarodno tržište knjiga.

### **6.5.6.2. SADRŽAJNA ANALIZA OBJAVA U MEDIJIMA**

Tablica 34. donosi pregled sadržajne analiza objava u medijima. U tablici su prikazane najčešće teme koje su se u analiziranim medijima pojavljivale tijekom praćenog razdoblja (veljača – studeni 2020. godine). Riječ je o sljedećim temama: otkazivanje sajмова knjiga, otkazivanje nakladničkih kongresa, online poslovanje ili rad od kuće, potreba za državnim



potporama, zatvaranje knjižara, neovisna udruženja pomažu nakladnicima, ublažavanje mjera, pad prodaje, dostupnost e-sadržaja i ažurirana izvješća o pandemiji.

TEMA:	BROJ OBJAVA:	MJESEC OBJAVE (2020. godina):
Otkazivanje sajмова knjiga	4	veljača
	18	ožujak
	4	travanj
Otkazivanje nakladničkih kongresa	3	ožujak
Online poslovanje ili rad od kuće	9	ožujak
	4	travanj
	7	rujan
Potreba za državnim potporama	5	ožujak
	5	travanj
	6	svibanj
	1	srpanj
Zatvaranje knjižara	2	ožujak
	3	svibanj
	6	lipanj
	2	srpanj
	1	prosinac
Neovisna udruženja pomažu nakladnicima	4	ožujak
	7	travanj
	2	svibanj
Ublažavanje mjera	4	travanj
Pad prodaje	3	ožujak
	3	travanj
	4	svibanj
	3	lipanj
	4	srpanj
	6	listopad
	3	studen
	4	prosinac
Dostupnost e-sadržaja	6	ožujak
	5	svibanj
	3	lipanj
Ažurirana izvješća o pandemiji	5	ožujak
	2	travanj
	3	svibanj
	4	lipanj
	4	listopad
	5	studen

Tablica 34. Sadržajna analiza objava u medijima

Iz podataka navedenih u *Tablici 34.*, vidljive su promjene u temama objava od početka do kraja 2020. godine. Početak godine, kao i pandemije, obilježio je veći broj objava tematski vezanih uz otkazivanje sajмова knjiga, a najveći broj objava vidljiv je upravo u ožujku 2020. godine. Broj objava o otkazivanju nakladničkih kongresa također je najveći u ožujku. Kada je

riječ o online poslovanja ili radu od kuće, najveći broj objava vidljiv je u ožujku, potom u travnju s manjim brojem objava te ponovno u rujnu. Teme iz rujna donose iskustva nakon nekoliko mjeseci rada od kuće u online okruženju. Iskazivanje potreba za državnim potporama najčešće se pojavljuju u ožujku, travnju i svibnju. Zatvaranje knjižara tema je koja je praćena od početka pandemije u medijima, no vrhunac dostiže u lipnju, kada je o spomenutoj problematici bilo najviše govora. Pomoć neovisnih udruženja nakladnika tema je koja je obilježila ožujak, a najveći broj objava vidljiv je u travnju. Ublažavanje mjera spominje se u objavama tijekom travnja, budući da je u tom razdoblju u pojedinim državama došlo do popuštanja epidemioloških mjera. Pad prodaje tema je o kojoj se pisalo tijekom cijele godine, s najvećim brojem objava u listopadu. O dostupnosti e-sadržaja tijekom pandemije pisalo se cijele godine, dok su se ažurirana izvješća o utjecaju pandemiji pojavljivala od 2 do 5 puta mjesečno.

Može se stoga zaključiti da su se teme objava u medijima tijekom 2020. mijenjale. Početkom godine dominirale su teme vezane uz otkazivanje sajмова knjiga i nakladničkih kongresa te potreba za državnim potporama. Sredinom godine, najčešća je tema zatvaranja knjižara, dok je krajem godine najviše pažnje bilo posvećeno padu prodaje. Tijekom cijele godine pratila se tema dostupnosti e-sadržaja i ažuriranih izvještaja o pandemiji. Tema online poslovanja ili rada od kuće također je bila često zastupljena, s naglaskom na ožujak i rujan. Važne teme u određenim razdobljima godine bile su i pomoći neovisnih udruženja nakladnika kao i ublažavanje mjera. Teme objava u medijima odražavale su aktualna događanja i situaciju u svijetu, iz čega je razvidno kako se tijekom 2020. godine mijenjao fokus na probleme prouzročene pandemijom koja je obilježila tu godinu.

## 7. SAŽETAK DOSADAŠNJIH SPOZNAJA ISTRAŽIVAČKOG DIJELA

Istraživački dio disertacije sastojao se od analize dostupnih statističkih podataka, polustrukturiranog intervjua i analize medijskih natpisa o COVID-19 pandemiji. Statistički podaci istraženi su za 108 hrvatskih nakladnika prema popisu Zajednice nakladnika i knjižara iz 2021. Poslovanje je analizirano za sve tri promatrane krize na temelju podataka *Državnog zavoda za statistiku*, *Digitalne komore pri Hrvatskoj gospodarskoj komori* te portala *Info.BIZ* pri *Financijskoj agenciji*. U drugom dijelu proveden je polustrukturirani intervjua s 11 ispitanika iz nakladničkog i knjižarskog sektora, a istraživanje je također obuhvatilo sve tri krize. U trećem dijelu sadržajno su analizirane objave na tri portala koja se bave tematikama knjige i nakladništva, a ta je analiza bila usmjerena na treću, COVID-19 krizu, budući da o njoj za sada ima najmanje statističkih podataka i istraživačkih prinosa.

### 7.1. REZULTATI ANALIZE DOSTUPNIH STATISTIČKIH PODATAKA

Zaposlenost u nakladničkom sektoru u Republici Hrvatskoj analizirana je prema dostupnim podacima *Državnog zavoda za statistiku*. Budući da su nakon 2008. godine uvijek zasebno uz poslovni sektor navedeni podaci o zaposlenosti žena, omogućena je i analiza zaposlenosti prema spolu. Tijekom 1990-ih zaposlenost na razini Republike Hrvatske se pratila prema spolu, ali ne i prema sektoru. Ključno istraživačko ograničenje prilikom analize podataka *Državnog zavoda za statistiku* je Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NKD). Tijekom promatranih trideset godina, nakladnički sektor u Republici Hrvatskoj promijenio je tri razreda NKD-a te zbog toga brojevi podaci o zaposlenosti u nakladničkom sektoru nisu usporedivi. Na početku devedesetih godina 20. stoljeća nakladnički sektor se nalazio u razredu *Obrazovanje i kultura*, podrazred *Kultura, umjetnost i informacije*, gdje ostaje sve do 1996. godine. Od 1997. do 2008. godine nakladnički je sektor u razredu *D – Prerađivačka industrija*, podrazred *D22 – Izdavačka i tiskarska djelatnost te umnažanje snimljenih zapisa*. Unutar razreda, nalazilo se još 23 podrazreda. Od 2009. godine, novom promjenom NKD-a, sektor nakladništva je u razredu *J – Informacije i komunikacije*, podrazred *J58 – Izdavačke djelatnosti*. Navedene promjene razreda onemogućuju dugoročnu usporedbu zaposlenosti u nakladničkom sektoru jer razredi u kojima su područje nalazilo do 2008. godine s nakladništvom u stvari ni na

koji način nisu povezani. Primjerice, u jednom se trenutku nakladništvo nalazilo u razredima koji su obuhvaćali i drvenu industriju. Stoga se mora zaključiti da se iz statističkih podataka *Državnog zavoda za statistiku* može dobiti tek nepotpuna slika zaposlenosti u hrvatskom nakladništvu. Usporedba je moguća tek nakon posljednje promjene NKD-a, kada je nakladništvo smješteno u razred i podrazred gdje prirodno pripada.

Iz podataka se općenito može zaključiti da zaposlenost u Republici Hrvatskoj nakon 1992. godine pada, kako na državnoj razini tako i u nakladničkom sektoru. Negativan trend nastavio se sve do sredine 1990-ih, kada je vidljivo povećanje zaposlenih i na razini države i u nakladničkom sektoru. Iako je broj zaposlenosti rastao, nije se vratio na brojke s početka devedesetih. Primjerice, podrazred u kojem se nalazio i nakladnički sektor imao je 1990. godine 21 874 zaposlena (najveća brojka tijekom 90-ih), a 1996. godine, koja se smatra godinom oporavka, imao je 18 204 zaposlena. Najmanji broj zaposlenih u tom podrazredu zabilježen je 1994. godine, kada je iznosio 16 251.

Na početku ekonomske krize, 2008. godine, Republika Hrvatska imala je 1 231 988 zaposlenih, od čega su 560 156 bile žene. Podrazred *D22 – Izdavačka i tiskarska djelatnost te umnažanje snimljenih zapisa* imao je 14 675 zaposlenih, od čega 7 153 žena. Pad zaposlenosti počinje već 2009. godine i nastavlja se do 2011. Krajem 2011. godine u Republici Hrvatskoj bilo je 1 138 472 zaposlenih, od čega 531 072 žena. Negativan trend vidljiv je u i nakladničkom sektoru, no točno analizirati prijelaz iz 2008. u 2009. godinu nije moguće jer tada dolazi do spomenute promjene NKD-a te nakladnički sektor mijenja razred i podrazred. Pad broja zaposlenih u nakladničkom sektoru nastavlja se do 2011. godine, kada je u njemu 6 097 zaposlenih, od čega su 3 171 bile žene. Iz navedenih je podataka razvidno da je ekonomska kriza utjecala i na pad ukupne zaposlenosti u Republici Hrvatskoj i na pad zaposlenosti u nakladništvu.

Tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom ponovno je razvidan blagi pad broja zaposlenih i na razini Republike Hrvatske i u nakladničkom sektoru. Ukupan broj zaposlenih u Republici Hrvatskoj 2019. godine iznosio je 1 543 091, od čega su 724 549 bile žene, dok se 2020. smanjio na 1 525 052, od čega su 714 794 bile žene. U nakladničkom sektoru vidljiva je ista tendencija, pad s 4 758 zaposlenih, od čega su 2 554 bile žene tijekom 2019. godine na 4 460, od čega su 2 399 bile žene u 2020. godini. Iz tih se podataka može zaključiti da je ukupan broj zaposlenih u Republici Hrvatskoj pao za oko 1,17% u 2020. godini u odnosu na prethodnu godinu. Također, uočava se i smanjenje broja zaposlenih u nakladničkom sektoru

u istom razdoblju, s padom od oko 6,8%. Riječ je o vrlo malom smanjenju, o čemu u prilog govore i ispitanici koji su naveli kako tijekom pandemije nije bilo otpuštanja zaposlenika, osim u jednom primjeru, no tamo je navedeno kako su zaposlenici otpušteni zbog odbijanja rada online i uvođenja promjena u radu.

Broj poslovnih subjekata u vrijeme ekonomske krize te inozemni prihod i uvoz za vrijeme COVID-19 pandemije analizirani su prema podacima Digitalne komore Hrvatske gospodarske komore. Navedene aktivnosti nije bilo moguće analizirati za razdoblje devedesetih godina budući da službe koje su u tom razdoblju prikupljale podatke više ne postoje, a njihovi arhivi nisu dostupni javnosti.

Sukladno *Zakonu o računovodstvu* poduzetnici se razvrstavaju na male, srednje i velike poduzetnike ovisno o pokazateljima utvrđenima na „[...] zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji. Mali poduzetnici su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od tri uvjeta: ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna, prihod 60.000.000,00 kuna i prosječan broj radnika 50“. „Srednji poduzetnici su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od tri uvjeta: ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna, prihod 300.000.000,00 kuna i prosječan broj radnika 250. Veliki poduzetnici su oni koji prelaze najmanje dva od ta tri uvjeta.“ („Veličina poduzetnika.“ Unija. Objavljeno: 23. rujna 2021. )

Tijekom razdoblja ekonomske krize prikupljali su se podaci koji se nalaze u internim bazama podataka za djelatnike Hrvatske gospodarske komore. Dio podataka je ustupljen za potrebe istraživačkog dijela ove disertacije te je na temelju njih napravljena analiza iz koje je vidljivo da je tijekom trajanja ekonomske krize u Republici Hrvatskoj došlo do laganog rasta broja malih i srednjih nakladničkih tvrtki i pada broja velikih nakladničkih tvrtki.

Kada je riječ o analizi poslovnih aktivnosti za vrijeme pandemije uzrokovane COVID-19 virusom analiziran je inozemni prihod za 2019. i 2020. godinu te uvoz za 2019. i 2020. godinu. Za dio nakladnika koji su obuhvaćeni istraživanjem nema podataka te se zaključuje da Hrvatska gospodarska komora ne obrađuje podatke poslovnih subjekata koji su registrirani kao obrtnici, obrtnici dohodaši, udruge, ostalo ili se financiraju iz državnog proračuna. U analizi spomenutih aktivnosti, tijekom 2019. godine 32 nakladničke kuće nisu ostvarile inozemni prihod, a tijekom 2020. njih 34. Kada je riječ o analizi uvoza, u 2019. godini 49 nakladničkih kuća se nije bavilo uvozom, a u 2020. njih 48. Najveće inozemne prihode ostvarile su nakladničke kuće koje se ne bave nakladništvom knjiga, već je riječ o medijskim kućama općenito. Slijede ih tržišni nakladnici dječje literature te specijalizirani nakladnici školskih

udžbenika. Kada se usporede 2019. i 2020. vidljivo je da većih promjena nema. U analizi prihoda ostvarenih na temelju uvoza u 2019. i 2020. godine također nema značajnih promjena, a najveći uvoz ostvaruju nakladnici koji su specijalizirani za udžbenike. Podaci temeljeni na analizi prihoda usporedivi su s navodima ispitanika tijekom intervjua. Ispitanici su potvrdili da pandemija uzrokovana COVID-19 virusom nije značajno utjecala na poslovanje u nakladništvu. Podaci Financijske agencije dostupni na platformi Info.BIZ omogućuju samo analizu za razdoblje krize uzrokovane COVID-19 virusom budući da se poslovni subjekti ondje prate tek od 2018. godine. Analizirani podaci odnose se na tip subjekta, godinu njegova osnivanja, broj zaposlenih, prihod, dobit/gubitak i mjesečne plaće. Prema tipu subjekta, najveći broj nakladnika registriran je kao društvo s ograničenom odgovornošću (79 nakladnika), zatim kao obrtnici dohodaši (10 nakladnika), šest nakladničkih kuća registrirano je kao financiranje iz proračuna, a kao dioničko društvo registrirane su 4 nakladničke kuće. Dvije nakladničke kuće registrirane su kao obrtnici, dvije kao udruga, jedna kao zadruga, a jedna je uvedena pod ostalo. Prema godini osnivanja, najstarija nakladnička kuća u Republici Hrvatskoj je „Školska knjiga“, osnovana 1973. godine. Godinu dana kasnije osnovana je „Medicinska naklada“. Najviše nakladničkih kuća osnovano je 1990. godine (njih 14), tijekom 1992. i 1993. osnovano ih je sedam, 1991. i 2002. po šest, a 1997. i 2009. njih 5. Tijekom ostalih godina osnovano je manje od 5 nakladnika po godini.

Analizom podataka broja zaposlenih utvrđeno je da je prosječan broj zaposlenika 30. Najveći broj zaposlenih imala je „Hanza media“ 2020. godine, njih 739. Važno je istaknuti kako je „Hanza media“ medijska kuća, a ne primarno nakladnik knjiga. Riječ je o novinskom nakladniku, koji i inače prednjače kada je riječ o broju zaposlenih. Među nakladnicima koji se primarno bave objavljivanjem knjiga, najviše zaposlenih imaju „Školska knjiga“ (345), „Profil Klett“ (118), „Alfa“ (109), „Mozaik“ (69) i „V.B.Z.“ (65). Daljnjom analizom podataka utvrđeno je da nije moguće analizirati ustrojstvo radnih mjesta, kao ni odnos zaposlenih muškaraca i žena u nakladničkom sektoru. Prema podacima koji prikazuju mjesečne plaće, vidljivo je da najveću mjesečnu plaću isplaćuje „Egmont“ čije je poslovanje fokusirano na tržišno nakladništvo s fokusom na dječju knjigu. Prosječna plaća u hrvatskom nakladničkom sektoru iznosila je 541.91 EUR<sup>39</sup>.

Analiza ostvarenih prihoda pokazuje da najveće povećanje prihoda u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu ima „Školska knjiga“ (+10.89%), nakladnik specijaliziran za

---

<sup>39</sup> Prema fiksnom tečaju konverzije – 541.91 EUR iznosi 4083 HRK.

udžbenike. Najveći gubitak ima medijska kuća „Večernji list“, -18.95%. U analizi se ističu nakladnička kuća „Znanje“ koja je 2020. godine ostvarila dobit od 7.11 milijuna kuna što je povećanje od 73.38% u odnosu na 2019. godinu i „Narodne novine“ koje su tijekom 2020. godine ostvarile dobit od 1.55 milijuna kuna, što je gubitak od 73.30% u odnosu na 2019. godinu.

Analiziranje poslovanja hrvatskog nakladništva tijekom 1990-ih omogućila su i dostupna izvješća o obavljenoj reviziji i privatizaciji. S obzirom na državno-pravne promjene kroz koje je Republika Hrvatska prolazila te na stvaranje novog tržišta početkom devedesetih, tvrtke su prošle procese pretvorbe i privatizacije. Analiza osam dostupnih izvještaja o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije u tvrtkama koje su se bavile nakladničkim poslovima pokazala je da šest poduzeća nije uspješno prošlo postupak pretvorbe i privatizacije te da su samo dva poduzeća nastavila poslovanje nakon pretvorbe. Riječ je o „Gradskoj tiskari Osijek“ koja je kroz razvojni program ostvarila zadane ciljeve te povećala plasman i o „Školskoj knjizi“ gdje je postupak pretvorbe i privatizacije obavljen u skladu s odredbama Zakona te je društvo nastavilo poslovati s dobitkom.

## **7.2. REZULTATI ANALIZE POLUSTRUKTURIRANOG INTERVJUA**

Kvalitativnom istraživačkom metodom polustrukturiranog intervjua ispitana su iskustva i stavovi 11 stručnjaka s područja nakladništva i knjižarstva o poslovanju tijekom kriznih razdoblja. Uz tri navedene krize, ispitanici su identificirali niz dodatnih kriznih situacija koje su uvelike utjecale na hrvatsko nakladništvo tijekom proteklih 30-ak godina.

Prva tematska cjelina intervjua bila je fokusirana na disrupciju u nakladništvu devedesetih godina 20. stoljeća u Republici Hrvatskoj. Prema stavovima ispitanika razvidno je da su promjene u nakladništvu u to doba bile prouzročene državno-pravnim promjenama u Republici Hrvatskoj, a ne implementacijom informacijsko-komunikacijskih tehnologija u nakladničko poslovanje, što se tada događalo u nakladničkim tvrtkama diljem svijeta, o čemu svjedoče brojne objavljene analize i istraživanja. Primjerice, rasprava C. J. Armstronga i R. Lonsdalea o utjecaju elektroničkih udžbenika i znanstvenih monografija na širi nakladnički ekosustav objavljena je već 1998., što svjedoči o podmakloj fazi implementacije IT tehnologija u nakladničko poslovanje na britanskom tržištu. (Armstrong i Lonsdale 1998)

Raspad bivše države, stvaranje Republike Hrvatske, Domovinski rat, ukidanje državnog vlasništva nad tvrtkama, pretvorba i privatizacija na različite su načine utjecali na nakladništvo. Utjecaji su razvidni u privatizaciji nekadašnjih državnih poduzeća, smanjenju prodaje zbog smanjenja jezičnog bazena, slaboj kupovnoj moći građana i slično. Mnogi nakladnici da bi opstali šire poslovanje na knjižarstvo. Implementacija informacijsko-komunikacijskih tehnologija tijekom 1990-ih bila je tek u povojima, a vidljivija postaje tek krajem devedesetih godina.

Ispitanici su se posebice fokusirali na problematiku pretvorbe i privatizacije zbog koje su mnoge tadašnje nakladničke kuće propale. Ključno je da je tijekom 1990-ih, usporedno s ratnim i poslijeratnim razdobljem, u Republici Hrvatskoj vladala i ekonomska kriza i hiperinflacija. Značajan udar na nakladnike bilo je i uvođenje PDV-a od 22% na knjige, koji je do kraja devedesetih ukinut. Ispitanici ističu da su najveći problemi toga razdoblja bili nelikvidnost i opća kultura neplaćanja.

Ujednačenost odgovora vidljiva je i kod promišljanja o tome koja su nakladnička područja i koje su dionice nakladničkog lanca bile najizloženije krizi. Kada je riječ o područjima, smatraju da su najpogođeniji bili mali izdavači nekomercijalne knjige. S obzirom na dionice nakladničkog lanca, smatraju da se distribucija i prodaja, nakon propasti velikih nakladničkih kuća iz razdoblja bivše države, nikada nisu oporavile. Kada je riječ o veličini nakladničke tvrtke, ispitanici smatraju da su veliki nakladnici imali više znanja i iskustva pa su lakše prošli kroz krizu, ali da su istodobno bili i uzrok krizama jer su diktirali uvjete na tržištu. Manji su nakladnici bili brži i agilniji, ali sa smanjenim opsegom poslovanja. Državne potpore nakladnicima koje su mogle poboljšati stanje pojavljuju se tek od sredine devedesetih godina, ali one nisu uključivale knjižare.

Ispitanici smatraju da na krizu 1990-ih nisu mogli utjecati niti se pripremiti budući da je ona bila izazvana izvan nakladničkog sektora te se samo odrazila i na njih. Ispitanici također smatraju da su u to doba pretvorbe, privatizacije i stvaranja novog tržišta knjiga odnosi loše posloženi što se osjeti i danas – zbog nedostataka iz devedesetih nakladnici idu iz krize u krizu.

Druga tema intervjua bila je ekonomska kriza koja je počela 2008. godine. Ispitanici imaju različita iskustva temeljena na događanjima u vremenu krize. Dio ispitanika posljedice ekonomske krize počinje osjećati krajem 2009. godine kada dolazi do općeg pada kupovne moći stanovništva, pa slijedom toga i do pada prodaje knjiga. Smanjuju se potpore i otkupi knjiga, pada broj zaposlenih te posljedično dolazi i do propasti manjih nakladnika. Iako kriza



pogađa nakladničko tržište, u Republici Hrvatskoj se po trgovačkim centrima naglo šire knjižarske mreže, što završava stečajem „Algoritma“. Ispitanici zaključuju da je ekonomska kriza ostavila tri glavne posljedice: prepolovljene prihode, pad broja objavljenih naslova te pad broja nakladnika. Najveći gubitnik ekonomske krize je knjižarska mreža koja je doživjela slom zbog neracionalnog širenja. Dio ispitanika smatra da su sektori tiskarstva i distribucije također trpjeli značajne posljedice ekonomske krize. Smatraju da su postojali pokušaji da se prodaja pojača organiziranjem promocija knjiga, ali da to nije pomoglo održavanju kontinuiteta prodaje. Veliki udar na nakladnički sektor bilo je i ukidanje svih državnih potpora, što se posebice odrazilo na nakladnike znanstvene i stručne knjige. Država ukida sve mjere te dvije godine (2010. – 2011.) nije podupirala objavljivanje znanstvene i stručne knjige. Kada je riječ o nakladničkim područjima, ispitanici smatraju da je ekonomska kriza najmanje utjecala na dječju knjigu, a znatno više na književnost i publicistiku. Smatraju da udžbenički sektor nije bio ugrožen jer se udžbenici kupuju bez obzira na krizu, a ističu da su mjere otkupa udžbenika ključ za razumijevanje problema koji je posredno uzrokovao i propast knjižarske mreže. Ekonomska kriza je u nakladničkom sektoru obuhvatila sve dionike nakladničkog lanca, a najvidljivija je u padu proizvodnje i prodaje. Bez obzira na različite stavove oko odnosa malih i velikih nakladnika u Republici Hrvatskoj tijekom ekonomske krize, ispitanici se slažu da je ključ problema nepostojanje pravog nakladničkog tržišta u Republici Hrvatskoj.

Ispitanici smatraju da je kriza pogodila i europsko nakladništvo, ali da su europske zemlje imale spremne modele potpore poduzetnicima što je ubrzalo oporavak, a što u Republici Hrvatskoj nije bio slučaj. Ističu da primjerice Njemačka za male nakladnike ima nekoliko fondacija pomoću kojih se mogu realizirati projekti i uspješno poslovati. Kada je pak riječ o pomoći institucija Republike Hrvatske nakladničkom sektoru tijekom ekonomske krize ispitanici ističu da je većina mjera bila ukinuta, a da je manji dio koji je preostao bio uvelike financijski smanjen. Posebnih modela potpore, po uzoru na europska tržišta, nije bilo.

Stavovi o krizi uzrokovanoj COVID-19 pandemijom pokazuje da se svi ispitanici slažu da je prebacivanje poslovanja online dovelo do općeg smanjenja vidljivosti nakladničkog poslovanja, pri čemu ponajprije misle na otkazivanje sajмова, knjiških promocija i sličnih događanja. Smatraju da je pandemija snažno utjecala na male i mikro nakladnike, dok su ostali imali bolje mogućnosti online prodaje i ulaganja u digitalni marketing. Svi se osvrću na velike promjene u poslovanju koje su utjecale na rad svih nakladnika. Bilo je potrebno modificirati mnoge projekte koji su zahtijevali prelazak na virtualna događanja, svi segmenti uređivanja i

proizvodnje knjige rađeni su online, rokovi su produženi. Online prodaja tijekom *lockdown-a* je djelomično nadomjestila prodaju fizičkih knjižara, ali ne u potpunosti. Među problemima ispitanici također navode otkazivanja sajмова knjiga, teškoće s distribucijom i naplatom, prekide u nabavi i transportu kao globalni problem koji je utjecao na rad hrvatskih nakladnika i sl. Radne rutine često su se mijenjale jer su ovisile o epidemiološkim preporukama i mjerama. Ispitanici se slažu da su epidemiološkim mjerama najviše bile pogođene knjižare, koje su tijekom *lockdown-a* bile potpuno zatvorene. Osim knjižara, smatraju da su i ostale dionice nakladničkog lanca bile u teškoćama, posebice distribucija, prodaja i promocija. Dio ispitanika je pratio što se događa na europskom tržištu tijekom pandemije te navodi kako je u Europskoj uniji bilo mnogo više ulaganja u kreativni i kulturni sektor. Navode i oprečne primjere, poput Velike Britanije, gdje se tek nedavno počelo raditi bez epidemioloških mjera. Smatraju da je kriza utjecala na sve zemlje Europske unije, a posebice na one gdje su zatvaranja i epidemiološke mjere trajale duže nego u Republici Hrvatskoj.

Potpore institucija Republike Hrvatske hrvatskom gospodarstvu i poduzetništvu koje su izostale tijekom ekonomske krize tijekom pandemije su se pojavile relativno brzo. Ispitanici su iskazali pozitivne stavove o potporama. Vlada Republike Hrvatske i Hamag Bicro dali su jamstva za sve tekuće troškove, a Hrvatski zavod za zapošljavanje davao je potpore za zapošljavanje i subvencije za zaposlene. Otkup knjiga na razini države se nije prekinuo, raspisivani su i drugi pozivi za potpore programima u kulturi. Ispitanici smatraju da su navedene potpore bile injekcije koje su pomagale, bez kojih bi poslovanje bilo vrlo teško te bi posljedično dovelo do otpuštanja zaposlenika. Ističu kako je ovo prva kriza u kojoj se Vlada Republike Hrvatske postavila partnerski i poduzetnicima pružila financijsku potporu. Aspekti pandemije koji su uvijek posebno naglašeni su socijalno distanciranje, poremećaji logističkih lanaca te rast online prodaje. Ispitanici upozoravaju i na nove, nadolazeće krize koje povezuju s poremećajima logističkih lanaca i povećanjem troškova prijevoza i papira.

Tijekom intervjua istaknute su i brojne druge krizne situacije na hrvatskom nakladničkom tržištu u proteklih 30 godina. Riječ je o sljedećim događajima i situacijama: potresu u Zagrebu 2020. godine, *Sporazumu o jedinstvenoj cijeni knjige* iz 2006. godine, digitalnoj revoluciji i promjenama u Republici Hrvatskoj 2000-ih godina, hrvatskom fenomenu knjižara i centralizaciji Republike Hrvatske, pojavi kiosk prodaje i prodaje knjiga uz novine, otkupu udžbenika na razini države, slomu „Algoritma“ i lanca „Algoritam – Profil – Mozaik“, ulasku Republike Hrvatske u Europsku uniju te nadolazećim krizama.

Potres u Zagrebu u ožujku 2020. godine dogodio se tijekom pandemije uvelike pogoršavajući ionako složene uvjete poslovanja. Mnoge su zgrade oštećene, u njima se nije moglo raditi, a posljedice potresa osjećaju se i danas.

Pojedini su ispitanici tijekom razgovora spominjali *Sporazum o jedinstvenoj cijeni knjige*, no razvidno je da se ne slažu oko njegova utjecaja. S jedne strane, smatra se da Sporazum nije pošten jer nakladnici svoj posao obavljaju i kroz kulturnu djelatnost (a ne samo prodaju knjiga), te da se ni u jednom poslovanju proizvođaču ne zabranjuje slobodno formiranje cijena. S druge strane, Sporazum se smatra jedinim načinom da se spriječe problemi poput, primjerice, neujednačenih cijena i neprimjerenih sajamskih rasprodaja.

Digitalna revolucija globalno je utjecaja na nakladničko poslovanje u devedesetim godinama, no kao što je ranije objašnjeno, u hrvatski nakladnički prostor dolazi tek 2000-ih. Raste kvaliteta offsetnog tiska, PDF postaje standard komunikacije, primijenjen je CIP3 sustav. U to se vrijeme diljem Hrvatske udvostručuje broj otvorenih knjižara. Pokreće se program otkupa knjiga za narodne knjižnice te, prema mišljenju pojedinih ispitanika, Republika Hrvatska počinje nadoknađivati propušteno iz razdoblja devedesetih te hvatati korak s trendovima. Ispitanici to razdoblje, od 2000-ih do 2008. godine, nazivaju *zlatnim godinama hrvatskog nakladništva*. No pokazat će se i da su to bile najkritičnije godine jer su se naglo širile nakladničke knjižare što je posljedično dovelo do kraha nezavisnih knjižara koje nisu mogle pratiti popuste nakladničkih knjižara.

Problematika odnosa nakladničkih i nezavisnih knjižara otvara teme hrvatskog fenomena knjižara i problem centralizacije poslovanja. Ispitanici smatraju da je golemi problem hrvatskog nakladničkog tržišta, a time i hrvatske knjižarske mreže, to što je sjedište 95% hrvatskih nakladnika u Zagrebu, dok je većina pokušaja otvaranja nezavisnih knjižara u ostalim dijelovima Hrvatske propala. Nadalje, smatraju da velika većina nakladnika 80% prihoda ostvaruje zahvaljujući Ministarstvu kulture. Prihodi koje nakladnici imaju nisu realni. Smatraju da ministarstva favoriziraju velike nakladnike koji posjeduju knjižarske mreže. Posljedično, hrvatsko nakladničko tržište funkcionira na modelu nakladnik-knjižar, bez distributera, a nakladnici koji nemaju svoje knjižare su nevidljivi.

Trend *kiosk nakladništva* pojavljuje se u Republici Hrvatskoj 2004. godine, na tragu europskih trendova. Ispitanici smatraju da je taj trend na hrvatskom tržištu obezvrijedio knjigu zbog loših prijevoda i uveza i da je ostavio dugoročno loše posljedice na percepciju cijena knjiga. Kiosk nakladništvo izravno je utjecalo na knjižare koje su počele gubiti tržište.

U intervjuima je često spominjana problematika otkupa udžbenika na razini države. Riječ je o mjeri koja je započela prije ekonomske krize, i kroz koju su velike količine novaca davane sektoru udžbeničkog nakladništva. Tijekom ekonomske krize, otkup se ukida. Otkup udžbenika bio je problem koji je negativno utjecao na knjižare koje su zbog njega ostale bez knjižarskog rabata.

Loše stanje u hrvatskom nakladništvu obilježila je i propast nakladničke kuće „Algoritam“ kao i lanca „Algoritam – Profil – Mozaik“. „Algoritam“ je uspješno poslovao, otvarajući velike knjižare na popularnim lokacijama diljem Republike Hrvatske, što je ukazivalo na pozitivnu perspektivu. No, s padom prodaje i smanjenjem broja bestselera u ponudi prihodi su se smanjili, a nemogućnost plaćanja najmova u trgovačkim centrima završava stečajem tvrtke. Situacija je imala negativne posljedice za cijelo hrvatsko nakladničko tržište, posebice na male nakladnike i neovisne knjižare. Nakon propasti „Algoritma“ ostali su dugovi prema svim dionicima u lancu knjige.

U vrijeme dok još traje ekonomska kriza, Republika Hrvatska postaje članica Europske unije. Do tada, na knjigu je primjenjivana nulta stopa PDV-a, a ulaskom u Europsku uniju podiže se na 5%. Prema ispitanicima porez je loše utjecalo na nakladnički sektor, ističu da se od 1999. do 2013. godine, zbog nulte stope PDV-a, postizalo dobre rezultate. Iako ispitanici ističu da su dobre rezultate postizali tijekom razdoblja nulte stope PDV-a, važno je istaknuti kako to nije jedini faktor koji utječe na poslovanje i izazove s kojima se nakladnički sektor suočavao. Tumačenja ispitanika o dobrom razdoblju hrvatskog nakladništva tijekom nulte stope PDV-a, kontradiktorno je s ostalim odgovorima i iskustvima koja su navedena tijekom razgovora o ekonomskoj krizi.

Naposljetku, tijekom razgovora izneseno je i mišljenje da se nakladništvo nalazi pred velikom novom krizom, koja je prouzročena kako COVID-19 pandemijom, tako i ratnim stanjem u Ukrajini. Oboje je uzrokovalo globalne poremećaje na tržištu energenata i inflaciju što direktno utječe i na nakladničko poslovanje. Cijena tiska se povećala, česte su nestašice papira i sl. Ispitanici smatraju da će takvo stanje znatno utjecati na prodaju knjiga jer statistički podaci ukazuju na negativne trendove.

### 7.2.1. ISKUSTVA ISPITANIKA O KRIZNOM MENADŽMENTU

Poslovanje u kriznim razdobljima nužno nameće pitanje implementacije kriznog menadžmenta radi učinkovitijeg uočavanja problema s jedne, te lakšeg i bržeg oporavka s druge strane. Posebice bi bilo za očekivati da će se o kriznom menadžmentu promišljati u situaciji kontinuiranih susljednih kriza, kao što je slučaj s poslovanjem hrvatskih nakladnika. Uostalom, sami su ispitanici tijekom razgovora često ponavljali rečenice poput „mi stalno živimo i radimo u krizi“.

Odgovori ispitanika, kada je riječ o prve dvije krize, upućuju na to da hrvatski nakladnici nisu upoznati s praksom i koncepcijama kao što su krizni menadžment, krizno komuniciranje ili stvaranje kriznih planova. Ispitanici su stava da se u kriznim razdobljima poput ovih nije moglo znati u koje će sve segmente poslovanja kriza ući i da se stoga krizama nije moglo upravljati.

I kada je riječ o prakticiranju i poznavanju kriznog menadžmenta tijekom COVID 19 pandemije odgovori se ne razlikuju uvelike. Prakticiranja kriznog menadžmenta nije bilo. Ispitanici smatraju da to nije bilo moguće jer su se epidemiološke mjere često mijenjale pa su samim time utjecale na poslovanje. Jedan ispitanik je naveo kako su radili SWOT analize te započeli s izradama različitih planova prodaje na godišnjoj razini (s tri različite razine realizacije). Navedeno je mišljenje da je odlika poslovanja u COVID 19 krizi bilo brzo snalaženje i brza prilagodba svim promjenama. Ali i ovdje pojedini ispitanici ističu problematiku hrvatskog tržišta knjiga gdje, kako navode, konstantno žive i rade u kriznim razdobljima.

Navedeni komentar ukazuje na nedostatak poznavanja i prakticiranja kriznog menadžmenta u poslovanju hrvatskih nakladnika, što je problematično s obzirom na tvrdnje da se poslovanje odvija u kontekstu stalnih kriza. Na temelju razgovora s ispitanicima, jasna je potreba za razvijanjem i prakticiranjem kriznog menadžmenta u poslovanju hrvatskih nakladnika. Literatura koja govori o kriznom menadžmentu precizira vrste krize pa je tako disrupcija u nakladništvu prikradajuća kriza, a ekonomska i COVID-19 kriza su sporogoruće krize. Prema tipu kriznih situacija, disrupciju u nakladništvu i ekonomsku krizu smatramo gospodarskom i poslovnom krizom, dok je COVID-19 prirodna kriza. Pravovremeno provođenje mjera kriznog menadžmenta moglo je utjecati na smanjenje negativnih posljedica kriza. Primjerice, sporogoruće krize, poput ekonomske i COVID-19 krize, su krize koje dolaze

s prethodnim upozorenjem i na početku ne uzrokuju stvarnu štetu. Da su hrvatski nakladnici tada bili upoznati s načinima implementacije kriznog menadžmenta, mogli su prepoznati znakove sporogorućih kriza te izmijeniti i/ili reducirati poslovne planove na vrijeme.

U kriznim situacijama, ključna je i komunikacija te odnosi s javnošću. Tijekom kriznih razdoblja ključni su odnosi s unutarnjim javnostima koji trebaju biti dvosmjerni budući da je komunikacija među suradnicima ključna. Takvo krizno komuniciranje vidljivo je tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom kada su uvedene velike promjene u radu – rad od kuće ili rad u smjenama – no ispitanici takav dogovor među zaposlenicima ne promatraju kao krizno komuniciranje. Nadalje, u teorijskom dijelu radnje, govorilo se i o fazama životnog ciklusa kriznih modela, preciznije o Finkovom modelu. Finkov model lako se može iskoristiti kao osnovni okvir za nacrt razvoja krize te daljnje praćenje razvoja poslovanja.

Istraživanje jasno ukazuje na nedostatke u poznavanju i prakticiranju kriznog menadžmenta u poslovanju hrvatskih nakladnika. Ispitanici su smatrali da se u kriznim situacijama poput prve dvije krize nije moglo znati u koje će sve segmente poslovanja kriza ući, pa se stoga krizni menadžment nije niti mogao primijeniti. Međutim, krizni menadžment je važan alat u upravljanju krizama, a pravovremeno provođenje mjera kriznog menadžmenta moglo je umanjiti negativne posljedice kriza.

### **7.3. REZULTATI SADRŽAJNE ANALIZE NAKLADNIČKIH PORTALA**

Praćenje i analiza medija tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom zadnji je dio istraživanja, a provedeno je ponajprije da bi se u nedostatku objavljenih istraživanja i statističkih podataka jasnije shvatio utjecaj pandemije na nakladništvo na globalnoj razini. Praćenje i analiza odabranih medija (*Publishing Perspectives*, *Scholarly Kitchen*, *Publishers Weekly*) tijekom 2020. godine dalo je pregled najznačajnijih događanja u svijetu nakladništva pod utjecajem pandemije. Usporedbom događanja na svjetskoj razini s onima u hrvatskom nakladništvu postaje jasno da velikih razlika nema. Globalno nakladničko tržište postepeno je odgađalo, a zatim i otkazivalo sajmove knjiga i sve planirane događaje. Nakladničko je poslovanje u cijelosti premješteno u online okružje, radilo se od kuće. Mnoga udruženja nakladnika i knjižara pokušavala su zaštititi knjižare od zatvaranja jer je lockdown prouzročio pad kupnje knjiga u knjižarama. Poslovanje mnogih nakladnika ovisilo je o financijskoj pomoći

države. Od jeseni 2020. godine vidljiv je oporavak tržišta knjiga u zemljama koje su počele ukidati epidemiološke mjere, dok su u nekim državama i krajem 2020. godine na snazi su bile stroge mjere zatvaranja i distanciranja.

## 8. RASPRAVA

Nakladništvo je poslovni sektor s dvojakom, gospodarskom i kulturnom funkcijom. Nakladnici posluju i prihode kao i svi drugi poslovni subjekti, ali kroz poslovanje pridonose i očuvanju kulturne baštine i kulture čitanja. Budući da je nakladnički sektor dio gospodarskog sektora, svako krizno razdoblje direktno i/ili indirektno utječe na njegovo poslovanje. Budući pak da je nakladnički sektor usko povezan s kulturnom politikom države, kriza u nakladništvu nikada nije samo gospodarska kriza, nego se mora shvatiti mnogo šire, kao kriza koja nužno negativno utječe na kulturni život uopće.

Ako su školski udžbenici nakladnički proizvodi, ako se smatra da znanstvena komunikacija primarno počiva na nakladničkim publikacijama, ako su slikovnice – a opet je riječ o nakladničkim proizvodima – važan element socijalizacije i razvoja djeteta, ako su književnost, publicistika, leksikografija i ostali žanrovi važni za razvoj nekog društva, ako nakladnici uopće ulažu u i razvijaju autorsku kreativnost, onda je kriza nakladništva uvijek i kriza svih segmenata nekog društva.<sup>40</sup>

Hrvatsko je nakladničko tržište, kada ga se usporedi s globalnim nakladništvom, vrlo specifično i stoga istraživački iznimno izazovno i zanimljivo. Državno-pravne promjene tijekom 1990-ih kada je to tržište stvoreno i uvjeti koji su tada vladali uvjetovali su njegovo daljnje formiranje tijekom sljedećih 30-ak godina.

Disertacija *Poslovanje nakladnika u kriznim razdobljima: hrvatsko nakladništvo od 1990. do 2020.* kroz istraživanje kriznih razdoblja ujedno apostrofira i ključne probleme s kojima se to tržište, tijekom svog formiranja, susretalo.

U teorijskom pregledu korištena je literatura renomiranih autora iz područja nakladničkih studija, dok je za praćenje nakladničkih trendova iznimno važno bilo pratiti brojne portale iz svijeta nakladništva. Teorijska poglavlja obrađuju teme poput dosadašnjih relevantnih spoznaja o nakladništvu i njegovu utjecaju na društvo, životnom ciklusu knjige, kriznom menadžmentu te kriznim razdobljima u nakladništvu. Usporedbom rezultata istraživanja s prezentiranim teorijskim spoznajama postaje razvidno da su krize imale golem utjecaj na nakladništvo općenito i na pojedine dionike nakladničkog poslovanja. Rezultati istraživanja

---

<sup>40</sup> Više o utjecaju nakladništva na društvo, pisano je u poglavlju 2.1. Nakladništvo: pojam i kontekst.



ukazali su i na nevoljkost hrvatskih nakladnika za primjenu kriznog menadžmenta, što je vjerojatno imalo dodatan negativan utjecaj na poslovanje tijekom kriznih razdoblja.

Kada je riječ o kriznim razdobljima, ona se nisu podjednako reflektirala na globalnom i hrvatskom nakladničkom tržištu. Primjerice, digitalna je disrupcija u nakladništvu devedesetih godina imala značajan utjecaj na velika nakladnička tržišta, no ne i na hrvatsko, koje tada prolazi kroz državno-političku krizu tijekom koje se tek stvara novo nakladničko tržište. Uvođenje digitalnih tehnologija stoga na hrvatskom nakladničkom tržištu kasni desetak godina. Tijekom globalne ekonomske krize u Hrvatskoj se javlja nekoliko dodatnih kriznih situacija vezanih uz nakladnički sektor. Tek je posljednja kriza, ona uzrokovana pandemijom COVID-19 virusom, imala globalni utjecaj i podjednako se odrazila na globalna kao i na hrvatsko nakladničko tržište.

Sumirajući rezultate provedenog istraživanja s obzirom na postavljene hipoteze, može se reći da su **četiri hipoteze potvrđene, a jedna hipoteza je djelomično potvrđena.**

H1: U kriznim situacijama, najteže su pogođene faze distribucije, marketinga i prodaje.

#### **Hipoteza H1 je potvrđena.**

Hipoteza je postavljena uz pretpostavke da su navedene faze najizloženije različitim izvanjskim čimbenicima te da ih stoga nakladnik u najmanjoj mjeri može kontrolirati. Krize će, pretpostavilo se, najjače pogoditi one dionice poslovanja na koje tvrtka najmanje može utjecati. Da bi se jasno utvrdile sve dionice nakladničkog poslovanja u teorijskom je dijelu radnje prezentirano nekoliko modela, od kojih je ovdje najinformativniji Thompsonov nakladnički lanac. Istraživanje je pokazalo da faze distribucije, marketinga i prodaje jesu pogođene u kriznim situacijama, ali da krizne situacije utječu i na sve ostale dionice poslovanja. Ako se primjerice kao model uzme Darntonov komunikacijski krug, iz financijskih pokazatelja nakladničkog poslovanja vidljivo je da su krize utjecale na sve stavke (autora, nakladnika, tiskara, dobavljača, knjižara i čitatelja). Usporedba utjecaja kriza s modelom Adamsa i Barkera pokazuje da su krizna razdoblja imala utjecaj na nakladnikovu odluku o objavljivanju, proizvodnji i distribuciji. Faza recepcije je također pod utjecajem tržišnih kriza budući da nakladnik na temelju povratnih informacija odlučuje o daljnjoj sudbini knjige. I s obzirom na Bhaskarov i Wilsonov model, može se reći da se kriza uvijek pretače s jednog dionika na drugog. Najoptimalniji model za propitivanje utjecaja kriza na pojedine faze nakladničkog poslovanja je nakladnički lanac Johna B. Thompsona, jednostavno stoga što je najdetaljniji. U nastavku je

u obliku tablice prezentirano kako su, slijedom provedenog istraživanja, pojedine krize utjecale na različite dionice Thompsonovog nakladničkog lanca.

Dionik u nakladničkom lancu	Kriza digitalne disrupcije		Ekonomska kriza	COVID 19 kriza
Autor (stvaranje sadržaja)	Istraživanjem nije utvrđen utjecaj krize na status autora.		Istraživanjem nije utvrđen utjecaj krize na status autora.	Istraživanjem nije utvrđen utjecaj krize na status autora.
Književni agent	Nema podataka		Nema podataka	Nema podataka
Nakladnik (stjecanje i razvoj sadržaja; kontrola kvalitete)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesi pretvorbe i privatizacije</li> <li>• Nema institucionalnih potpora</li> <li>• Stvaranje novog nakladničkog tržišta</li> <li>• Nelikvidnost</li> </ul>	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smanjivanje i ukidanje institucionalnih potpora</li> <li>• Propadanje manjih nakladnika</li> <li>• Slaba suradnja s knjižarima</li> </ul>	Potpora države tijekom pandemije
Urednici (jezični, stručni, grafičko-likovni) i redaktori	Smanjenje broja zaposlenika		Smanjenje broja zaposlenika	Rad od kuće/online
Tiskara	Nema podataka		Smanjeno tiskanje	Rast troškova papira i ljepenki
Prodaja i marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijske devijacije</li> <li>• Kašnjenje strukturnih promjena prema digitalizaciji i marketingu</li> </ul>		Pad produkcije, prodaje i distribucije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otkazivanje sajмова i promocija</li> <li>• Fokus na online prodaju</li> <li>• Pad fizičke prodaje</li> </ul>
Skladištenje i distribucija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smanjen broj knjižara</li> <li>• Nemogućnost uvoza knjiga iz bivših republika</li> <li>• Stvaranje novih distribucijskih mreža zbog urušene knjižarske mreže</li> </ul>	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepostojanje jedinstvene distribucije</li> <li>• Pad prodaje i distribucije</li> <li>• Smanjena likvidnost i dugi rokovi čekanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus na distribuciju poštom / dostavu</li> <li>• Kašnjenje u distribuciji i transportu (zatvorena skladišta)</li> </ul>
Korisnici i čitatelji	Smanjena kupovna moć		Smanjena kupovna moć	Smanjena kupovna moć, lockdown i restriktivne mjere, mogućnost kupovine online.

Tablica 35. Utjecaj kriza na dionice Thompsonovog nakladničkog lanca

Na temelju *Tablice 35.* vidljivo je da su krizna razdoblja imala najveći utjecaj na prodaju, marketing i distribuciju i to u sve tri promatrane krize. No, vidljiv je utjecaj kriza i na preostale dionice Thompsonovog nakladničkog lanca (primjerice na samog nakladnika,

zaposlenike te korisnike i čitatelje). Iako je dakle utjecaj kriza vidljiv na sve dionike nakladničkog lanca (utjecaj kriza na autore ovim se istraživanjem nije mogao utvrditi), utjecaj na prodaju, marketing i distribuciju prema svim je pokazateljima najjači, stoga se H1 prihvaća. H2: Različite krize različito utječu na različita nakladnička područja u Republici Hrvatskoj.

### Hipoteza H2 je prihvaćena.

Najpotpunije informacije temeljem kojih se hipoteza 2 može prihvatiti ili odbaciti dali su ispitanici tijekom intervjua, budući da su spominjali položaj različitih nakladničkih područja. Nadalje, na položaj nakladničkih područja lijepo upućuju podaci Financijske agencije, budući da je logično zaključiti da broj zaposlenih, prihodi i prosječna plaća dobro upućuju na položaj područja kojim se odnosni nakladnik dominantno bavi. U sljedećoj tablici navedena su sva nakladnička područja koja su ispitanici izrijekom spomenuli, a potom su navedene reference o njihovu položaju tijekom analiziranih kriza.

Nakladničko područje	Kriza digitalne disrupcije	Ekonomska kriza	COVID 19 kriza
Školski udžbenici	Zahtjevi nakladnika prema državi da počne otkupljivati udžbenike	Ukidanje mjere otkupa udžbenika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nakladnici s najviše zaposlenih (Školska knjiga, Znanje, Profil Klett, Alfa)</li> <li>Najveći ostvareni prihodi i dobiti u 2020. s povećanjem u odnosu na 2019. godinu</li> </ul>
Znanstvena knjiga	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nema potpora</li> <li>Smanjen prostor za poslovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ukidanje potpora</li> <li>Pad broja naslova</li> <li>Najveći gubitci</li> <li>Teško ulazi u prodajna mjesta</li> <li>Loša vidljivost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loša vidljivost</li> <li>Pad broja naslova</li> </ul>
Slikovnice	Nema potpora	Bolji položaj u odnosu na ostala tržišna područja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bolji položaj u odnosu na ostala tržišna područja</li> <li>Najveće plaće u 2020.</li> <li>Gubitak prihoda u odnosu na 2019.</li> </ul>
Književnost	Objavljivanje niza novih biblioteka s novim prijevodima	Loš utjecaj krize	Bolji položaj u odnosu na ostala tržišna područja
Publicistika	Objavljivanje niza novih biblioteka s novim prijevodima	Loš utjecaj krize	Bolji položaj u odnosu na ostala tržišna područja
Novine	Nema podataka	Sektor s najvećim gubitcima (financijski pokazatelji nisu dostupni)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pad prihoda u odnosu na 2019. godinu</li> <li>Gubitak u odnosu na 2019. godinu</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakladnici s najviše zaposlenih (Hanza media, Narodne novine, Večernji list)</li> <li>• Najveće plaće u 2020.</li> </ul>
--	--	--	---

Tablica 36. Utjecaj promatranih kriza na nakladnička područja

Hipoteza se prihvaća jer je iz analiziranih podataka jasno da različite krize različito utječu na različita nakladnička područja. Primjerice, tijekom ekonomske krize dolazi do ukidanja mjera otkupa udžbenika na razini države što nakladnike školskih udžbenika stavlja u nepovoljan položaj. S druge strane, tijekom pandemije uzrokovane COVID-19 virusom, vidljivo je da su upravo nakladnici školskih udžbenika oni koji zapošljavaju najveći broj ljudi te da su ostvarili najveće prihode i dobiti u 2020. godini. Znanstvena knjiga je u lošem položaju tijekom svih promatranih kriza budući da nije vidljiva i da ima malu publiku. Slikovnice tijekom prve krize nisu obuhvaćene državnim potporama, ali su tijekom ekonomske krize i COVID-19 krize u boljem položaju u odnosu na ostala tržišna područja. Ističe se tvrtka „Egmont“, koja tijekom COVID-19 krize ima najveće plaće, ali i gubitak prihoda u odnosu na 2019. godinu. Kada je riječ o književnosti i publicistici, tijekom prve krize pokreću se nove biblioteke s novim prijevodima, ali tijekom ekonomske krize, zbog slabljenja kupovne moći građana, prodaja pada ili stagnira.

Novinski nakladnici, iako su imali najveće plaće i najviše zaposlenih tijekom 2020. godine i COVID-19 krize, istodobno su imali i velike gubitke i pad prihoda u odnosu na 2019. godinu. Novinski nakladnici spominju se i kao veliki gubitnici ekonomske krize, pa se može zaključiti da padom kupovne moći građana pada i prodaja novina. Poslovanje novinskih nakladnika tijekom devedesetih godina nije bilo moguće pratiti zbog nedostupnosti podataka.

H3: Krizne situacija teže pogađaju tržišno nego specijalizirano nakladništvo u Republici Hrvatskoj.

### **Hipoteza H3 je djelomično potvrđena.**

Hipoteza H3 istraživanjem je djelomično potvrđena budući da financijski pokazatelji kao i intervjui s hrvatskim nakladnicima ukazuju da su krize imale veći utjecaj na tržišno nego na dijelove specijaliziranog nakladništva, dok su pak dijelovi potonjeg podjednako trpjeli tijekom kriznih razdoblja kao i tržišno nakladništvo. Padom kupovne moći građana kao i uslijed ekonomske nestabilnosti dolazi do pada prodaje knjiga tržišnih nakladnika, dok specijalizirani

nakladnici nastavljaju poslovanje budući da, primjerice, sektor obrazovanja uvijek funkcionira. No, i specijalizirano nakladništvo, primjerice znanstvena literatura, pokazuje negativne trendove u kriznim razdobljima, o čemu je bilo riječi kod objašnjenja uz prethodnu hipotezu. Drugim riječima, iako je udžbeničko nakladništvo bilo dominantno tijekom većine promatranog razdoblja zbog većih financija, regulativa i sigurnog tržišta, specijaliziranom nakladništvu kao cjelini ipak je smanjen prostor djelovanja što je utjecalo na poslovanje, distribuciju i prodaju. U tom se kontekstu ističu mišljenja da su znanstvena i stručna izdanja bila najpogođenija padom kupovne moći građana. Usto, riječ je o literaturi s malim tržištem, koja teško ulazi u knjižare i pronalazi publiku.

H4: Hrvatski su nakladnici bili pogođeniji krizom 1990-ih godina od onih na usporednim tržištima.

**Hipoteza H4 je potvrđena.**

Istraživanje je pokazalo da je kriza devedesetih godina izvor ključnih problema hrvatskog nakladničkog tržišta koji, prema ispitanicima, traju i danas. Procesi pretvorbe i privatizacije nisu bili odrađeni u skladu jasnim kriterijima tranzicije. Na usporednim tržištima tada dolazi do nagle implementacije informacijsko-komunikacijske tehnologije u nakladničko poslovanje, no na hrvatskom tržištu tada se odvijaju opisane državno-političke promjene te slijedom toga, hrvatski nakladnici tek desetak godina poslije počinju s implementacijom informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovanje. Stoga, u odnosu na usporedna tržišta, uvelike kasne s trendovima modernizacije proizvodnje. Usto, tijekom devedesetih godina nije bilo državnih potpora nakladništvu, a hrvatsko knjiško tržište tek se stvaralo. Nakladnici se suočavaju s manjim tržištem, organizacijskim devijacijama te kašnjenjem strukturnih promjena.

H5: Nakladničko poslovanje hrvatskih nakladnika ne uključuje krizni menadžment.

**Hipoteza H5 je potvrđena.**

Posljednja hipoteza H5 temeljena je na pretpostavci da hrvatski nakladnici u svom poslovanju ne uključuju krizni menadžment. Na temelju intervjua provedenog s hrvatskim nakladnicima, hipoteza je potvrđena. Hrvatski nakladnici istaknuli su izostanak kriznog menadžmenta iz poslovanja budući da s navedenim ili nisu upoznati ili smatraju da je kriza u hrvatskom nakladništvu konstanta. Problematika je vidljiva i u profilima zaposlenika, jer hrvatski nakladnici nemaju predviđena radna mjesta za ekonomiste kojima bi se bavili kriznim

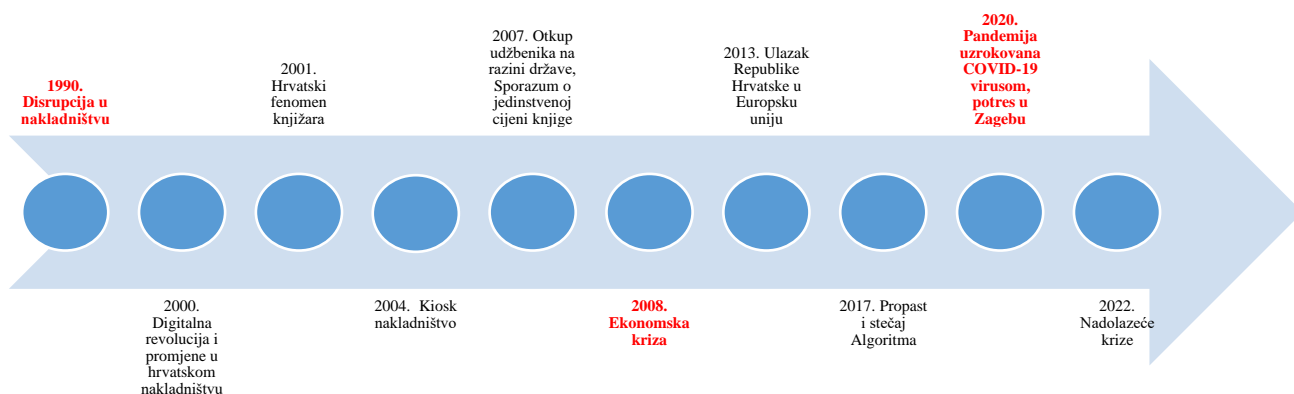
menadžmentom. Vrlo mali broj ispitanika spomenuo je krizni menadžment te neke od mjera koje prakticiraju, ali koje ne obuhvaćaju cjelokupni proces kriznog menadžmenta već pojedine segmente koje nakladnici obavljaju ovisno o kriznim razdobljima (primjerice: SWOT analize, promjene nakladničkih planova i sl.). Hrvatski nakladnici oslanjaju se na umijeće snalaženja u kriznim razdobljima. Iako su, uz tri velike krize, i sami uočili niz dodatnih kriznih situacija, niti razvijaju niti primjenjuju krizni menadžment u svojem poslovanju.

Prihvatanjem, odnosno djelomičnim prihvatanjem hipoteza, dani su i odgovori na postavljena istraživačka pitanja. Ovdje se mora spomenuti da se, kada je riječ o trećem istraživačkom pitanju (Jesu li velika i mala tržišta podjednako izložena utjecaju kriznih razdoblja?), potpuni i pouzdani odgovor može dati tek u svezi s COVID 19 krizom, budući da je analiza podataka Financijske agencije i odgovora ispitanika usporediva s analizom portala s nakladničkim sadržajima. Komparacija pokazuje da su u vrijeme COVID 19 pandemije hrvatsko i globalno tržište prolazili kroz iste probleme i da su nakladničke tvrtke na svim tržištima bile u usporedivim prilikama. Za prijašnja krizna razdoblja pouzdan odgovor nije moguće dati, osim što je uočljivo da je na malom, hrvatskom tržištu ekonomska kriza trajala duže nego na većim europskim tržištima, i da su državne institucije na većim tržištima potporama ubrzale oporavak poduzetnika od krize.

## 9. ZAKLJUČAK

Sažimljući ključne rezultate istraživanja može se zaključiti da su tri krizna razdoblja uvelike utjecala ne samo na poslovanje, nego i na formiranje hrvatskog nakladničkog sektora. Uz njih, to je formiranje obilježilo još nekoliko kriznih situacija koje sami ispitanici ističu kao ključne probleme s kojima su se u proteklih 20-ak godina susretali. Navedene su krizne situacije kronološki prikazane na Slici 7. Tri velike globalne krize oko kojih je organizirano istraživanje označene su crvenom bojom, a krizne situacije koje su istaknuli ispitanici intervjuja navedene su uz pripadajuće godine.

Slika 7. Vremenska crta kriznih razdoblja hrvatskog nakladništva



Prema dostupnim spoznajama, istraživanje koje bi komparativno analiziralo utjecaj triju opisanih kriznih razdoblja na hrvatsko nakladništvo do sada nije provedeno. Provedeno istraživanje rezultira spoznajama o utjecaju kriza na hrvatsko nakladništvo, ali i o stanju nakladničkih kuća tijekom kriza. Uvid u stanje hrvatskog nakladničkog tržišta koje daje ova doktorska disertacija omogućuje svim zainteresiranim dionicima daljnje promišljanje o temeljnim spoznajama o stanju hrvatskog nakladništva koji su tijekom istraživanja definirani. Riječ je o sljedećim spoznajama:

1. Među ispitanicima je razvidno suglasje da hrvatsko knjiško tržište nije adekvatno uređeno.
2. Krize hrvatskog nakladništva utječu na sve dionike u životnom ciklusu knjige.
3. Najveće prihode u Republici Hrvatskoj ostvaruju nakladničke kuće koje su nakladnici udžbenika.
4. U Republici Hrvatskoj nakladničko i knjižarsko poslovanje centralizirano je u Zagrebu.
5. Knjižarska mreža u Republici Hrvatskoj uglavnom se sastoji od nakladničkih knjižara. Broj neovisnih knjižara je zanemariv.
6. Ljudi iz struke uglavnom nisu uključeni u donošenje odluka vezanih uz potpore i financiranje knjiga i/ili rada nakladnika.
7. Potpore i financije nadležnih ministarstava ne prate financijske pokazatelje o povećanju cijena koje direktno utječu na konačnu cijenu knjiga.
8. Prodaja knjiga i broja čitatelja padaju iz godine u godinu.
9. Nema sustavnog i detaljnog praćenja poslovanja hrvatskih nakladnika i knjižara.
10. Krize utječu na sve segmente nakladničkog poslovanja, a ponajviše na faze distribucije, marketinga i prodaje.
11. Sva su nakladnička područja u Republici Hrvatskoj pogođena krizama, pošteđeno je jedino udžbeničko nakladništvo.
12. Krizna razdoblja utječu i na velike i na male nakladnike.
13. Hrvatski nakladnici ne mijenjaju načine poslovanja nakon kriza jer smatraju da su krize razdoblja za koja se ne može pripremiti.
14. Profesionalno i znanstveno bavljenje nakladništvom u Republici Hrvatskoj nikada nije bilo povezano.

Tijekom provedenih istraživanja iskristalizirali su se još neki opći podaci o hrvatskom nakladništvu koji se ne odnose samo na krizna razdoblja. Utvrđeno je primjerice kako je državna uprava percipirala nakladnički sektor premještajući ga iz razreda *Obrazovanje i kultura* u razred *Prerađivačka industrija* i naposljetku u razredu *Informacije i komunikacije*. Dok posljednja promjena uvelike zrcali opći trend povezivanja kulturnih industrija s informacijskim društvom kao takvim, povezivanje nakladništva s *Prerađivačkom industrijom* 1997. godine potvrđuje stav ispitanika o lošem ozračju u kojem se hrvatsko nakladništvo u tom razdoblju nalazilo. Jednako tako, prikazane su i brojke poslovnih subjekata koji su registrirani kao



nakladnici i naveden je njihov organizacijski oblik. Prikazana je i dinamika osnivanja nakladničkih kuća u Republici Hrvatskoj, iz koje je razvidno da je hrvatski nakladnički krajobraz uglavnom formiran 1990-ih. U naznakama, na temelju nekoliko dostupnih dokumenata, pokazano je i kako su nakladnici prolazili kroz procese pretvorbe i privatizacije. Utvrđena je prosječna plaća u hrvatskom nakladništvu i prosječan broj zaposlenika. Znakovito, specijalizirani nakladnici školskih udžbenika najveći su poslodavci među hrvatskim nakladnicima.

Provedbom polustrukturiranog intervjua u ovoj su radnji zabilježena vrlo vrijedna iskustva i mišljenja aktivnih sudionika analiziranih događanja, što je samo po sebi vrijedan prinos. Ispitanici su uvelike doprinijeli razumijevanju ključnih procesa poput pretvorbe i privatizacije, državno-pravnih promjena na početku 1990-ih, zakašnjele implementacije informacijsko-komunikacijskih tehnologija, državnih intervencija u poslovanje hrvatskih nakladnika i sl. Ponajvažnije, ispitanici su samostalno definirali ključne probleme hrvatskog nakladništva tijekom 30-ak godina, što izravno upućuje na uvjete poslovanje kroz koje su prolazili. Stoga se zaključno može reći, kada je riječ o znanstvenom doprinosu, da je ova doktorska disertacija i maleni prinos povijesti hrvatskog nakladništva nakon osamostaljenja Republike Hrvatske općenito.

## 10. POPIS KORIŠTENIH IZVORA I LITERATURE

1. „About Publishing Perspectives.“ n.d. Publishing Perspectives. Pristupljeno: 14. studenoga 2022.  
<https://publishingperspectives.com/about/>
2. About Publishers Weekly.“ n.d.Publishers Weekly. Pristupljeno: 14. studenoga 2022.  
<https://www.publishersweekly.com/pw/corp/aboutus.html>
3. „About SSP's The Scholarly Kitchen.“ n.d. Scholarly Kitchen. Pristupljeno: 14. studenoga 2022.  
<https://scholarlykitchen.sspnet.org/about/>
4. Adams, Thomas R. i Nicolas Barker.1993. *A potencie of life: books in society*. London: The British Library
5. Anderson, Porter. 2020. „Coronavirus: Amazon Exits London Book Fair, as Do US Macmillan, Hachette Sales, and HarperCollins; Livre Paris Is Canceled.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 2. ožujka 2020.  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-london-book-fair-macmillan-hachette-harpercollins-covid19-paris-salon-leipzig-fair/>
6. Anderson, Porter. 2020. „Coronavirus: European Federation Backs Booksellers; Hay Reaches 79,000 pounds.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 24. ožujka 2020.  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-eibf-issues-appeal-for-booksellers-wales-hay-festival-reaches-79000/>
7. Anderson, Porter. 2020. „Coronavirus Follow-Up: London Remains a Go; Publishers, Agents Uncertain About Bologna.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 25. veljače 2020.  
<https://publishingperspectives.com/2020/02/covid19-follow-publishers-exhibitors-agents-wait-worry-bologna-postponement-coronavirus/>
8. Anderson, Porter. 2020. „Coronavirus Industry Resource Lists: IPA Focuses on Policy, Support.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 30. ožujka 2020.  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-industry-resource-lists-ipa-focuses-on-governmental-support-covid19/>
9. Anderson, Porter. 2020. „Coronavirus and Publishing's Workforce: Early Shifts to Remote Operations.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 17. ožujka 2020.  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/publishing-workforce-early-shift-to-remote-operations-coronavirus-pandemic/>
10. Anderson, Porter. 2020. „Coronavirus: Penguin Random House Pulls Out of London Book Fair.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 3. ožujka 2020.

- <https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-penguin-random-house-global-pulls-out-of-london-book-fair/>
11. Anderson, Porter. 2020. „Coronavirus: Spanish and Italian Book Industries Sound the Alarm.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 18. ožujka 2020.  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-spanish-and-italian-industries-sound-their-markets-alarms-covid19/>
  12. Anderson, Porter. 2020. „Coronavirus Update: AAP StatShot Shows US Book Market in May.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 13. srpnja 2020.  
<https://publishingperspectives.com/2020/07/aap-statshot-for-may-2020-returns-down-as-well-as-sales-covid19/>
  13. Anderson, Porter. 2020. „Federation of European Publishers: How Terribly Our Sector Has Been Hit.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 7. travnja 2020.  
<https://publishingperspectives.com/2020/04/federation-of-european-publishers-how-terribly-our-sector-has-been-hit-covid19/>
  14. Anderson, Porter. 2020. „France's Publishers Survey the Coronavirus' Damage: 72 Percent Plan Cutbacks.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 19. svibnja 2020.  
<https://publishingperspectives.com/2020/05/france-publishers-survey-the-damage-from-the-coronavirus-sudden-stop-of-business-covid19/>
  15. Anderson, Porter. 2020. „Industry Resource Lists: Publishers' Responses Amid the Coronavirus Pandemic.“ Publishing Perspectives. Objavljeno: 23. ožujka 2020.  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/uk-publishers-association-us-association-american-publishers-resource-pages-covid19/>
  16. Armstrong, Chris i Ray Lonsdale. 1998. *The publishing of electronic scholarly monographs and textbooks*. London: Library Information Technology Centre.  
<http://www.ukoln.ac.uk/dlis/models/studies/elec-pub/elec-pub.htm> (Pristupljeno: 10. prosinca 2022.)
  17. Barbarić, Tina. 2017. „Propast Algoritma MK: Što će biti s izdavačima?“ T-portal. Objavljeno: 27. rujna 2017.  
<https://www.tportal.hr/kultura/clanak/propast-algoritma-mk-sto-ce-bit-s-izdavacima-koga-god-da-pitate-cut-cete-tuznu-pricu-20170927>
  18. Bartolčić, Nenad. 2022. „Koliko je popularna suvremena hrvatska književnost?“ Express. Objavljeno: 15. veljače 2022.  
<https://express.24sata.hr/kultura/koliko-je-popularna-suvremena-hrvatska-knjizevnost-25639>
  19. Bartolčić, Nenad. 2020. „Matija Fojs: Nakladnici bi se trebali baviti nakladnom, a knjižari prodajom njihove naklade.“ Moderna vremena. Objavljeno: 10. lipnja 2020.  
<https://mvinfo.hr/clanak/matija-fojs-nakladnici-bi-se-trebali-baviti-nakladom-a-knjizari-prodajom-njihove-naklade>

20. Bartolčić, Nenad. 2007. „Sporazum o jedinstvenoj cijeni knjige.“ Moderna vremena. Objavljeno: 13. travnja 2007.  
<https://mvinfo.hr/clanak/sporazum-o-jedinstvenoj-cijeni-knjige>
21. Bartolčić, Nenad. 2017. „Blokada knjižarskog lanca Algoritam Mozaik knjiga – uvod u krah koncepta nakladničkog knjižarstva?“ Moderna vremena. Objavljeno: 11. svibnja 2017.  
<https://mvinfo.hr/clanak/blokada-knjizarskog-lanca-algoritam-mozaik-knjiga-uvod-u-krah-koncepta-nakladnickog-knjizarstva>
22. Bartolčić, Nenad. 2015. „Hrvatska knjiga – kako spriječiti povratak u 90-te?“ Moderna vremena. Objavljeno: 10. ožujka 2015.  
<https://mvinfo.hr/clanak/hrvatska-knjiga-kako-sprijeciti-povratak-u-90-te>
23. Bartolčić, Nenad, Sanja Goldstein, Simona Goldstein, Marina Kralj Vidačak, Seid Serdaerović, Gordana Farkaš – Sfeci. 2013. *Knjiga u fokusu: potpora kreativnoj industriji – stručna analiza I preporuke za uređenje tržišta knjiga i širenje kulture čitanja u RH*. Zagreb: Knjižni blok – Inicijativa za knjigu
24. Benić, Đuro. 2012. „Ekonomska kriza u Europi i hrvatsko gospodarstvo.“ *Ekonomski misao i praksa* XXVI, 2, 847-854  
<https://hrcak.srce.hr/file/138638> (Pristupljeno: 3. travnja 2023.)
25. Bergstrom, Annika, Lars Høglund, Elena Maceviciute, Skans Kersti Nilsson, Birgitta Wallin, i Thomas D. Wilson. 2017. *Books on Screens. Players in the Swedish E-book Market*. Gothenburg: Nordicom.  
<https://www.nordicom.gu.se/en/publikationer/books-screens> (Pristupljeno: 1. studenoga 2021.)
26. Bernstein, Jay. 2020. *Vodič za menadžere: Krizni menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o.
27. Bhaskar, Michael. 2013. *The Content Machine: towards a theory of publishing from the printing press to the digital network*. London: Anthem Press.
28. Bhaskar, Michael i Angus Phillips. 2019. „Introduction.“ U *The Oxford Handbook of Publishing*, uredili Angus Phillips i Michael Bhaskar, 1-17. London: Oxford University Press.
29. „Book Publishing“, n.d. Reference for Business, Pristupljeno: 20. studenoga 2022.  
<https://www.referenceforbusiness.com/industries/Printing-Publishing-Allied/Book-Publishing.html> (2022-11-20)
30. Carpenter, Novella. 2009. „Book publishers, R.I.P.?/ In this bad economy, it's tougher than ever to sell books.“ SFGATE.com Objavljeno: 24. veljače 2009.  
<https://www.sfgate.com/business/article/Book-publishers-R-I-P-In-this-bad-economy-2481695.php>

31. Clark, Giles, i Angus Phillips. 2017. *O nakladništvu iznutra*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada i Filozofski fakultet u Osijeku.
32. Darnton, Robert. 1982. „What is the History of Books?“ *Daedalus*, 111 (3), 65-83
33. Davis Cross, Mai'a K.i Xinru, Ma. 2015. „EU crises and integrational panic: the role of the media.“ *Journal of European Public Policy* 22 (8), 1053-1070  
DOI: 10.1080/13501763.2014.984748
34. „Digitalna komora“, n.d., Hrvatska gospodarska komora. Pristupljeno: 1. veljače 2021.  
<https://digitalnakomora.hr/home>
35. Drmić, Nikola i Stjepan Dujmić 2014. „Uloga državne revizije u kontroli postupaka i rezultata pretvorbe i privatizacije i utjecaj državne revizije na upravljanje javnim poduzećima u Republici Hrvatskoj“ Seminarski rad. Sveučilište u Osijeku.
36. Državni zavod za intelektualno vlasništvo. n.d. „Bernska konvencija 1886. neslužbeni prijevod.“ Pristupljeno: 24. srpnja 2020.  
[http://www.dziv.hr/files/File/zakonodavstvo/medjunarodni/Bernska\\_konvencija.pdf](http://www.dziv.hr/files/File/zakonodavstvo/medjunarodni/Bernska_konvencija.pdf)
37. „Državni zavod za statistiku.“, n.d. Državni zavod za statistiku. Pristupljeno: 25. siječnja 2021.  
[https://www.dzs.hr/Hrv/about\\_us/about\\_us.htm](https://www.dzs.hr/Hrv/about_us/about_us.htm)
38. „Državni ured za reviziju.“, n.d. Državni ured za reviziju. Pristupljeno: 4. ožujka 2021.  
<https://www.revizija.hr/izvjesca/10?t=1&godinaID=786&page=2>
39. Enciklopedija.hr. 2021. s.v. „Dioničko društvo.“ Mrežno izdanje. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Pristupljeno: 16. veljače 2022.  
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=15293>
40. Enciklopedija.hr. 2021. s.v. „Wall Street.“ Mrežno izdanje. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Pristupljeno: 26. studenoga 2020.  
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=65793>
41. Escarpit, Robert. 1972. *Revolucija knjige*. Zagreb: Prosvjeta.
42. Farrer, Martin. 2022. „Ukraine war has stoked global food crisis that could last years, says UN.“ *The Guardian*. Objavljeno: 19. svibnja 2022.  
<https://www.theguardian.com/world/2022/may/19/ukraine-war-has-stoked-global-food-crisis-that-could-last-years-says-un>
43. „Financijska agencija.“, n.d. FINA. Pristupljeno: 22. veljače 2021.  
<https://www.fina.hr/tko-smo>
44. Flood, Alison. 2020. „London book fair cancelled over coronavirus fears, amid growing anger.“ *The Guardian*. Objavljeno: 4. ožujka 2020.  
<https://www.theguardian.com/books/2020/mar/04/london-book-fair-cancelled-over-coronavirus-fears-amid-growing-anger>

45. Flood, Alison. 2008. „Publishing suffers its first casualties of the recession.“ *The Guardian*. Objavljeno: 5. prosinca 2008.  
<https://www.theguardian.com/books/booksblog/2008/dec/05/publishing-recession>
46. Fowler, Steve. 2016. „CIP3 and CIP4 explained.“ *Print Calibration Services*. Objavljeno: 30. ožujka 2016.  
<https://www.printcalibrationservices.co.uk/cip3-and-cip4-explained/>
47. Gary, David. 2013. „Summary of Adams and Barker, "A New Model for the Study of the Book"“ *Wordpress*. Objavljeno: 5. veljače 2013.  
<https://davidjgary.wordpress.com/2013/02/05/summary-of-adams-and-barker-a-new-model-for-the-study-of-the-book/>
48. „Global Book Publishers Market 2020-2030.“ *Business wire*. Objavljeno: 25. svibnja 2020.  
[https://www.researchandmarkets.com/reports/5022380/book-publishers-global-market-report-2020-30?utm\\_source=dynamic&utm\\_medium=BW&utm\\_code=d8j95b&utm\\_campaign=1393608+-+Global+Book+Publishers+Market+2020-2030%3a+COVID-19+Impact+and+Recovery&utm\\_exec=joca220bwd](https://www.researchandmarkets.com/reports/5022380/book-publishers-global-market-report-2020-30?utm_source=dynamic&utm_medium=BW&utm_code=d8j95b&utm_campaign=1393608+-+Global+Book+Publishers+Market+2020-2030%3a+COVID-19+Impact+and+Recovery&utm_exec=joca220bwd)
49. Greco, Albert N. 2019. „Economics of publishing.“ U *The Oxford Handbook of Publishing*, uredili Angus Phillips i Michael Bhaskar, 166-187. London: Oxford University Press.
50. Gregurek, Miroslav. 2001. „Stupanj i učinci privatizacije u Hrvatskoj.“ *Ekonomski prehled* 52 (1-2), 155-188  
<https://hrcak.srce.hr/28706> (Pristupljeno: 4. ožujka 2021.)
51. „Hamag Bicro – O nama.“ n.d. Hamag Bicro. Pristupljeno: 3. travnja 2023.  
<https://hamagbicro.hr/o-nama/>
52. Hebrang Grgić, Ivana. 2018. *Kratka povijest knjižnica i nakladnika*. Zagreb: Naklada Ljevak.
53. Hesmondhalgh, David. 2019. *The Cultural Industries: fourth edition*. London: SAG
54. HINA. 2020. „Kronologija koronakrize u Hrvatskoj: U samo nekoliko mjeseci uzdrmala je gospodarstvo.“ *Večernji list*. Objavljeno: 31. svibnja 2020.  
<https://www.vecernji.hr/vijesti/kronologija-koronakrize-u-hrvatskoj-uvertira-u-recesiju-1406370>
55. HINA. 2020. „Križa u jednom od industrijskih sektora: Petina tvrtki razmatra zatvaranje.“ *Poslovni.hr*. Objavljeno: 28. travnja 2020.  
<https://www.poslovni.hr/domace/križa-u-jednom-od-industrijskih-sektora-petina-tvrtki-razmatra-zatvaranje-4228933>

56. Horvat, Filip i Zoran Velagić. 2020. „Supply-Side Model of Academic Publishing in Croatia.“ *Knygotyra* 75, 66-91  
<https://www.journals.vu.lt/knygotyra/article/view/15900>
57. „Hrvatska gospodarska komora – o nama.“ n.d. Hrvatska gospodarska komora. Pristupljeno: 1. veljače 2021.  
<https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/onama>
58. „Hrvatska i Europska unija.“ n.d. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova. Pristupljeno: 27. listopada 2022.  
<https://mvep.gov.hr/informacije-za-gradjane-244593/pristup-informacijama/hrvatska-i-europska-unija/22974>
59. Hrvatska narodna banka. 2020. „Financijska stabilnost“. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Pristupljeno: 26. siječnja 2021.  
<https://www.hnb.hr/documents/20182/3393533/h-fs-21.pdf/c28f38eb-4789-ce51-bb7a-e95144e00187>
60. „Hoću knjigu.“ n.d. Hoću knjigu. Pristupljeno: 7. kolovoza 2020.  
<https://www.hocuknjigu.hr/>
61. Inman, Phillip. 2022. „Food prices soaring in developing world amid Ukraine crisis, World Bank finds.“ *The Guardian*. Objavljeno: 1. kolovoza 2022.  
<https://www.theguardian.com/business/2022/aug/01/food-prices-soar-across-world-amid-ukraine-crisis-world-bank-finds>
62. Jelušić, Srećko. 2012. *Ogledi o nakladništvu*. Zagreb: Naklada Ljevak.
63. Jordison, Sam. 2010. „Time to bring back the net book agreement?“ *The Guardian*. Objavljeno: 17. lipnja 2010.  
<https://www.theguardian.com/books/booksblog/2010/jun/17/net-book-agreement-publishing>
64. „Još jedna manifestacija žrtva korone: Prvi put od 1977. otkazan i Interliber.“ n.d. *Dnevnik.hr*. Pristupljeno: 3. studenoga 2020.  
<https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/interliber-2020-otkazan-zbog-koronavirusa---626516.html>
65. Jovanovich, Peter. 2009. „Publishing in Hard Times.“ *Publishing Research Quarterly*, 25 (2): 67-72  
DOI: 10.1007/s12109-009-9116-0
66. Jugo, Damir. 2017. *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga.
67. Jurčić, Ljubo. 2017. „Svjetsko gospodarstvo deset godina nakon početka krize.“ *Ekonomski pregled*, 68 (6): 655-685

68. „Jutarnji list predstavio novu biblioteku „Lektira – popularni klasici“.“ Index.hr. Objavljeno: 22. srpnja 2004.  
<https://www.index.hr/vijesti/clanak/jutarnji-list-predstavio-novu-biblioteku-lektira-popularni-klasici/214271.aspx>
69. Kachka, Boris. 2008. „Have We Reached the End of Book Publishing As We Know It?“ New York magazine. Objavljeno: 12. rujan 2008.  
<https://nymag.com/news/media/50279/>
70. Katunarić, Sandra Viktorija. 2011. „Propast izdavaštva i poplava šunda.“ Dugi rat. Objavljeno: 17. veljače 2011. Pristupljeno: 24. srpnja 2020.  
<https://www.dugirat.com/novosti/76-gospodarstvo/13026-propast-izdavatva-i-poplava-unda-v15-13026>
71. Kesić, Tanja. 2003. *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio d.o.o.
72. „Knjiga svuda i svima – O projektu.“ n.d. Knjiga svuda i svima. Pristupljeno: 14. ožujka 2023.  
<https://knjigasvimaisvuda.znk.hr/o-projektu>
73. „Knjige i izdavaštvo.“ n.d. Europska komisija. Pristupljeno: 27. listopada 2022.  
<https://culture.ec.europa.eu/hr/cultural-and-creative-sectors/books-and-publishing>
74. „Knjige kojima se vrijedi vratiti.“ Jutarnji list. Objavljeno: 4. ožujka 2008.  
<https://www.jutarnji.hr/naslovnica/knjige-kojima-se-vrijedi-vratiti-3870873>
75. „Knjižni blok.“ n.d. Knjižni blok. Pristupljeno: 25. rujna 2020.  
<http://www.knjizniblok.hr/#>
76. Kovač, Miha. 2004. „Patterns and Trends in European Book Production and Consumption: Some Initial Observations.“ *Javnost – The Public*, 11 (4): 21-36  
DOI: 10.1080/13183222.2004.11008865
77. Kovač, Miha i Arunas Gudiničius. 2020. „Publishing under COVID-19 in small book markets: an interim report.“ *Knygotyra*, (75): 17-37  
DOI: <https://doi.org/10.15388/Knygotyra.2020.75.71>
78. Kovač, Miha i Ruedriger Wischenbart. 2019. „Globalization and Publishing.“ U *The Oxford Handbook of Publishing*, uredili Angus Phillips i Michael Bhaskar, 208-224. London: Oxford University Press
79. Majcen Marinić, Mihaela. 2011. „Knjiga u Hrvatskoj – masovni medij?“ U *Uvod u medije*, uredila Zrinjka Peruško, 41-65. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk; Hrvatsko sociološko društvo.
80. Mandić, Davor. 2019. „Novo izdanje Interlibera: “Stanje u nakladništvu je stabilizirano.” Novi list. Objavljeno: 13. studenoga 2019.



<https://www.novolist.hr/ostalo/kultura/knjizevnost/novo-izdanje-interlibera-stanje-u-nakladnistvu-je-stabilizirano/>

81. Marković, Branimir. 1998. „Uvođenje nulte stope PDV-a i njena konkretna primjena u praksi.“ *Ekonomski vjesnik*, XI (1-2): 71-77
82. Martin, Henri Jean. 1994. *The History and Power of Writing*. Chicago; London: The University of Chicago Press
83. Mavričić – Korošec, Zorana. 2019. „Obrt dohodaš i poduzeće – porezne razlike“. Burza portal. Objavljeno: 30. rujna 2019.  
<https://burza.com.hr/portal/obrt-dohodas-i-poduzece-porezne-razlike/13125>
84. Mazzocco, Vojislav. 2017. „Algoritam propada, novi ulagač nudi novac i želi dovesti Starbucks uz knjižare“. Index.hr. Objavljeno: 11. svibnja 2017.  
<https://www.index.hr/vijesti/clanak/algoritam-propada-novi-ulagac-nudi-novac-i-zeli-dovesti-starbucks-uz-knjizare/969282.aspx>
85. Maxwell, John. 2019. „Publishing and Technology.“ U *The Oxford Handbook of Publishing*, uredili Angus Phillips i Michael Bhaskar, 328-342. London: Oxford University Press
86. Mihanović, Zoran i Ivana Markotić. 2016. „Marketing u nakladništvu – navike čitanja i kupnje knjiga sveučilišne studentske populacije.“ *Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku*, 3,3: 135-158  
<https://hrcak.srce.hr/169961>
87. „Ministarstvo kulture najavilo mjere zbog krize u nakladništvu“ Nacional. Objavljeno: 30. svibnja 2017.  
<https://www.nacional.hr/ministarstvo-kulture-najavilo-mjere-zbog-krize-u-nakladnistvu/>
88. „Mjere za pokretanje gospodarskih i drugih djelatnosti i aktivnosti u uvjetima proglašene epidemije bolesti COVID-19 uzrokovane virusom SARS-CoV-2.“ n.d. Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske i ravnateljstvo Civilne zaštite. Pristupljeno: 3. travnja 2023.  
[https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF\\_ZA%20WEB/Bro%C5%A1ura-COVID2.pdf](https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Bro%C5%A1ura-COVID2.pdf)
89. Norris, Kathleen. 2010. „Small Press Publishing in the Nineties.“ *Poets and Writers*. Objavljeno: 5. srpnja 2010.  
[https://www.pw.org/content/small\\_press\\_publishing\\_in\\_the\\_nineties?article\\_page=1](https://www.pw.org/content/small_press_publishing_in_the_nineties?article_page=1)
90. „O zagrebačkim potresima.“, n.d. Prirodoslovno-matematički fakultet u Zagrebu. Pristupljeno: 24. listopada 2022.  
[https://www.pmf.unizg.hr/geof/seizmoloska\\_sluzba/o\\_zagrebackom\\_potresu\\_2020#](https://www.pmf.unizg.hr/geof/seizmoloska_sluzba/o_zagrebackom_potresu_2020#)

91. Oberman Peterka, Sunčica, Nenad Bartolčić, Simona Goldstein, Sanja Petrušić Goldstein, Gordana Farkaš Sfeci, Marina Kralj Vidačak, Seid Serdarević, i Ivan Šorajc. 2013. *Stvaranje pretpostavki za uređenje tržišta knjiga i širenje kulture čitanja u Republici Hrvatskoj*. CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva i Knjižni blok Inicijativa za knjigu, Zagreb.
92. „Odgodaen Sajam knjiga i autora – Sa(n)jam knjige u Istri.“ Časopis Kvaka. Objavljeno: 30. studenoga 2020.  
<https://www.casopiskvaka.com.hr/2020/11/odgoen-sajam-knjiga-i-autora-sanjam.html>
93. Palibrk, Duška. 2015. „Strmoglav pad naklada: Kiosk izdavaštvo napokon je kolabiralo.“ *Novi list*. Objavljeno: 6. prosinca 2015.  
[https://www.novolist.hr/ostalo/kultura/knjizevnost/strmoglav-pad-naklada-kiosk-izdavastvo-napokon-je-kolabiralo/?meta\\_refresh=true](https://www.novolist.hr/ostalo/kultura/knjizevnost/strmoglav-pad-naklada-kiosk-izdavastvo-napokon-je-kolabiralo/?meta_refresh=true)
94. Perić, Renata, Ljubica Kordić, i Vedran Mesarić. 2014. „The role of taxation during the financial crisis 2008-2013: selected issues.“ *Pravni vjesnik* 30 (1): 115-133
95. Peruško, Zrinjka. 2011. „Što su mediji?“ U *Uvod u medije*, uredila Zrinjka Peruško, 15-41. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk; Hrvatsko sociološko društvo
96. Petak, Zdravko. 2010. „Suvremena ekonomska kriza i izazovi javnog upravljanja.“ *Politička misao* 47 (4): 38-49  
<https://hrcak.srce.hr/66488>
97. Phillips, Angus. 2019. „Publishing and Corporate social Responsibility.“ U *The Oxford Handbook of Publishing*, uredili Angus Phillips i Michael Bhaskar, 148-161. London: Oxford University Press.
98. Phillips, Angus. 2017. „Have We Passed Peak Book? The Uncoupling of Book Sales from Economic Growth.“ *Pub Res Q*.  
DOI: 10.1007/s12109-017-9527-2
99. „Polustrukturirani intervju.“ n.d. Hrvatsko strukovno nazivlje. Pristupljeno: 30. rujna 2022.  
<https://struna.ihjj.hr/naziv/polustrukturirani-intervju/25250/>
100. „Popis tijela javne vlasti.“ n.d. Narodne novine. Pristupljeno: 22. veljače 2021.  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004\\_10\\_146\\_2559.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004_10_146_2559.html)
101. „Pravilnik o središnjem katalogu službenih dokumenata Republike Hrvatske.“ n.d. Narodne novine. Pristupljeno: 22. veljače 2021.  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_11\\_124\\_2356.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_11_124_2356.html)

102. „Publishers around the world have reacted quickly to support homeschooling parents and open access to research around COVID-19.“ n.d. The International Publishers Association. Pristupljeno: 30. studenoga 2021.  
<https://www.internationalpublishers.org/covid-19-reaction>
103. Radalj, Miro. 2016. *Knjiga i nakladništvo u odnosima s javnošću*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
104. Razvojna agencija Daruvar. 2020. „Razlika između pravnih oblika tvrtki: obrt, j.d.o.o. i d.o.o., što otvoriti?“ Razvojna agencija Daruvar. Objavljeno: 10. kolovoza 2020.  
<https://rada.hr/razlika-između-pravnih-oblika-tvrtki-obrt-j-d-o-o-i-d-o-o-sto-otvoriti/>
105. Romac, Denis. 2017. „Krah Algoritma: propast ili prilika za bolje knjige?“ DW Global Media. Objavljeno: 16. svibnja 2017.  
<https://www.dw.com/hr/krah-algoritma-propast-ili-prilika-za-bolje-knjige/a-38854903>
106. Scolari, Carlos Alberto. 2019. „Networks: From Text to Hypertext, from Publishing to Sharing, from Single Author to Collaborative Production.“ U *The Oxford Handbook of Publishing*, uredili Angus Phillips i Michael Bhaskar, 128-144. London: Oxford University Press.
107. Serdarević, Seid. 2012. „Krizna izdavaštva u Hrvatskoj i u svijetu.“ Matica Hrvatska. Objavljeno: 1. studenoga 2012.  
<https://www.matica.hr/vijenac/487/Krizna%20izdavaštva%20u%20Hrvatskoj%20i%20u%20svijetu/>
108. Sharma, Soumitra. 2010. „Ekonomska kriza i kriza ekonomske znanosti: uvodno predavanje.“ *Acta turistica*, 22 (1): 8-36
109. Sillipigni Connaway, Lynn, i Ronald R. Powell. 2010. *Basic Research Methods for Librarians*. England: Oxford.
110. „Sporazum o jedinstvenoj cijeni knjige.“ n.d. Ministarstvo kulture. Pristupljeno: 24. listopada 2022.  
<https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/novosti/SPORAZUM%20O%20JEDINSTVENOJ%20CIJENI%20KNJIGE.pdf>
111. Steiner, Ann. 2017. „The Global Book: Micropublishing, Conglomerate Production, and Digital Market Structures.“ *Pub Res Q*. DOI: 10.1007/s12109-017-9558-8
112. „Što je ERP sustav? Kratka povijest i načini implementacije.“, n.d. Omega software. Pristupljeno: 3. travnja 2023.  
<https://www.omega-software.hr/sto-je-erp-sustav/>

113. Thompson, John Brookshire. 2005. *Books in the digital age: The Transformation of Academic and Higher Education Publishing in Britain and the United States*. Cambridge: Polity Press.
114. Thompson, John Brookshire. 2021. *Book wars: the Digital Revolution in Publishing*. Cambridge: Polity Press.
115. Thompson, John Brookshire. 2012. *Merchants of culture: The Publishing Business in the Twenty-First Century*. New York City: A Plume Book.
116. Tomašević, Nives. 2015. *Kreativna industrija i nakladništvo*. Zagreb: Naklada Ljevak.
117. „U 16 mjeseci prodali smo 65 milijuna knjiga.“ Večernji list. Objavljeno: 3. travnja 2023.  
<https://www.vecernji.hr/u-16-mjeseci-prodali-smo-65-milijuna-knjiga-808755>
118. „Uzdrmani svijet: Poskupljenja i nestašice kao posljedice pandemije i rata.“ Total info. Objavljeno: 5. svibnja 2022.  
<https://totalinfo.hr/uzdrmani-svijet-poskupljenja-i-nestasicsice-kao-posljedice-pandemije-i-rata/>
119. Velagić, Zoran. 2013. *Uvod u nakladništvo*. Osijek: Filozofski fakultet.
120. Velagić, Zoran. 2013. *Uvod u nakladništvo: drugo, prerađeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Sveučilišna naklada.
121. Velagić, Zoran. 2022. „Društvo i nakladništvo: posredovanje knjige u prvim desetljećima 21. stoljeća.“ *Anafora IX* (1): 1-24
122. Velagić, Zoran, Blanka Bunjevac, i Martina Jošavac. 2012. „Struktura financijskih potpora nakladničkoj djelatnosti baštinskih ustanova.“ U *15. seminar Arhivi, knjižnice, muzeji: mogućnost suradnje u okruženju globalne informacijske infrastrukture: zbornik radova*. 23.11.2011. – 25.11.2011. Poreč. Hrvatska. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo: 212-228
123. „Veličina poduzetnika.“ Unija. Objavljeno: 23. rujna 2021.  
<https://unija.com/hr/velicina-poduzetnika/>
124. Wilson, Tom. 2013. „The e-book phenomenon: a disruptive technology.“ *Libellarium* 6 (1-2): 3-12

125. Wischenbart, Ruedriger. „Global eBook and Digital Consumer Book Barometer.“ n.d. Wischenbart. Pristupljeno: 3. travnja 2022.  
[www.global-ebook.com](http://www.global-ebook.com)
126. „What is a Model?“ n.d. Starting Point Teaching Geoscience. Pristupljeno: 27. veljače 2023.  
<https://serc.carleton.edu/introgeo/models/WhatIsAModel.html>
127. „Working in Children’s Books and the Recession of 2008-09“. n.d. Underdown. Pristupljeno: 20. studenoga 2022.  
<https://www.underdown.org/the-economy.htm>
128. „Zajednica nakladnika i knjižara.“ n.d. Hrvatski nakladnici i knjižari. Pristupljeno: 21. siječnja 2021.  
<https://zkn.hr/hrvatski-nakladnici/>
129. „Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća.“ 1991. Narodne novine. Objavljeno: 22. travnja 1991.  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1991\\_04\\_19\\_590.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1991_04_19_590.html)
130. „Zakon o privatizaciji.“ 1996. Narodne novine. Objavljeno: 11. ožujka 1996.  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/1996\\_03\\_21\\_392.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/1996_03_21_392.html)

## 11. SAŽETAK RADA I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Nakladništvo od svojih početaka zanimljivo je područje djelovanja zbog svoje dvojake funkcije: kulturne i gospodarske. Kako je društvo napredovalo, kroz različite tehnološke promjene i informacijsko – komunikacijske tehnologije, tako je napredovalo i nakladništvo usvajajući suvremene trendove u svoje poslovanje. No, obzirom da je nakladništvo i gospodarska djelatnost, njihovo poslovanje obilježeno je i kriznim razdobljima. Doktorska disertacija donosi pregled literature stranih i domaćih recentnih autora iz područja nakladništva vezanih uz problematiku kriznih razdoblja nakladništva, s naglaskom na hrvatsko nakladništvo i tri promatrane krize. Krize koje doktorska disertacija istražuje i analizira jesu disrupcija u nakladništvu 1990.-ih godina, ekonomska kriza 2008. godine te kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 virusa.

U istraživačkom dijelu radnje, koje je podijeljeno u nekoliko faza istraživanja, promatrano je i analizirano financijsko poslovanje hrvatskih nakladnika u promatranim krizama. Popis hrvatskih nakladnika preuzet je s mrežnih stranica *Zajednice nakladnika i knjižara* 2021. godine te je uključivao 108 hrvatskih nakladnika i knjižara. Financijsko poslovanje nakladnika i knjižara praćeno je putem *Državnog zavoda za statistiku, Digitalne platforme pri Hrvatskoj gospodarskoj komori* te putem platforme *Info.BIZ* koja posluje u okviru *Financijske agencije*. Kako bi analiza kriznih razdoblja bila detaljnija, analizirana su i *Izješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije* koja su direktno bila povezana s nakladničkim sektorom. Daljnja analiza vezana je uz praćenje Internet portala koji prate promjene u nakladništvu na svjetskoj razini, pa je tako praćenje uključilo cijelu 2020. godinu dok je pandemija uzrokovana COVID-19 virusom bila u punom jeku. Nadalje, u istraživačkom radu je korištena i kvalitativna istraživačka metoda polustrukturiranog intervjua. Polustrukturiranim intervjuom obuhvaćeno je 11 ispitanika koji su u hrvatskom nakladničkom sektoru prisutni već dugi niz godina.

Podaci prikupljeni istraživanjem potvrdili su utjecaj kriznih razdoblja na ne samo poslovanje, nego i na formiranje hrvatskog nakladničkog sektora. Formiranje nakladničkog sektora obilježilo je i još nekoliko kriznih situacija koje su sami ispitanici istaknuli kao ključne probleme.

Korisnost i primjenjivost istraživanja vidljiva je utoliko što je ova doktorska disertacija jedina koja je obuhvatila razdoblje od 1990. do 2020. godine s fokusom na hrvatsko nakladništvo i njihovo poslovanje unutar kriznih razdoblja. Nadalje, doktorska disertacija

donosi zaključke o stanju hrvatskog nakladničkog tržišta kao i ključne točke problematike s kojima se danas nosi nakladništvo u Republici Hrvatskoj. Ključni problemi mogu biti smjernica budućim istraživanjima, ali i nakladnicima i znanstvenicima koji žele raditi na promjenama koje su nužne hrvatskom nakladništvu.

**Ključne riječi:** krizna razdoblja, Republika Hrvatska, nakladništvo, disrupcija, ekonomska kriza, pandemija COVID-19

## 12. SAŽETAK RADA I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU

From its early days, the publishing business was very interesting to study because it had two functions: cultural and economic. As our society made great progress, through different technological changes and information-communication technologies, publishing itself made its progress adopting contemporary trends into their business. Considering that the publishing business is an economical activity, its business activity was also marked with times of crises. This doctoral dissertation presents a review of literature from foreign and domestic authors from the publishing field in correlation with problems during the times of crises. The focus is on Croatian publishing and three observed crises. The following research focuses on the following crises that are analyzed in depth: disruption in publishing during the 1990s, the economic crisis in 2008 and the crisis caused by COVID-19 virus pandemic.

The research part of the doctoral dissertation was divided into a few phases. Each phase was observed and analyzed with financial indicators that are related with the publishing activity of Croatian publishers during the observed crises. The list of Croatian publishers was downloaded from the website of Croatian community of publishers and booksellers in 2021. The list consists of 108 Croatian publishers and booksellers.

The business activity of publishers and booksellers was observed through the Croatian Bureau of Statistics, Digital Platform that analyzes data for Croatian Chamber of Economy and through a platform called Info.Biz that is property of the Financial Agency. For the purpose of a more detailed analysis, this doctoral dissertation also included reports about revisions related to conversion and privatization directly connected with the publishing sector. Additionally, analysis included tracking online blogs and portals that mainly track changes in the publishing sector. The analysis also focused on 2020, when the COVID-19 pandemic was in full swing. In the research part of the dissertation, qualitative research methods of restructured interviews were used. 11 respondents, who were part of the Croatian publishing sector for a very long time, took part in the interview. The data collected by this research showed that the global crisis influenced the Croatian publishing sector, but also that the first crisis in the Republic of Croatia was not caused by the global crisis, but rather the result of state legal changes that were happening at the time. Bad transitions and changes in business subjects by conversion and privatization made the Croatian publishing sector unstable. The unstable publishing sector left consequences that are still felt today. The already weak publishing sector was additionally



weakened by the economic crisis and the smaller Croatian crisis in the publishing sector. The Croatian publishing sector had many falls and negative trends in every crisis, especially when it came to small publishing houses and independent bookstores. The pandemic caused by the COVID-19 virus made business for Croatian publishers even harder, especially on a global level. On a global level, the pandemic caused many disorders in correlation with distribution and supply chains. Consequently, that caused a price increase (paper and printing).

The usage and applicability of this research are that this is the first doctoral dissertation that analyzes the period from 1990 until 2020 with a focus on the Croatian publishing sector and its business activity during times of crisis. The doctoral dissertation brings conclusions about the Croatian publishing sector and key points highlighting the main problems in the sector. Key points can be used as guidelines for future research, and also for publishers and scientists who are willing to work on changes that are necessary for the Croatian publishing sector.

Key words: times of crisis, The Republic of Croatia, publishing sector, disruption, economic crisis, pandemic COVID-19

## 13. PRILOZI

### Prilog 1. Tablica 4. Pitanja za intervju – prva kriza

1. Molim Vas da se ukratko predstavite i opišete dosadašnje radno iskustvo.
2. Opišite Vaše radno iskustvo u nakladničkom sektoru.
3. Smatrate li da je nakladnički sektor pripremljen na potencijalne krize? Molim da odgovor obrazložite.
4. Tema razgovora je disrupcija nakladništva 90-ih godina 20. stoljeća zbog implementacije digitalnih tehnologija u nakladničko poslovanje kao i zbog tržišne globalizacije. Na kojem radnom mjestu u nakladništvu ste tada radili?
5. Kako je spomenuta kriza promijenila poslovanje nakladnika i utjecala na promjene u nakladništvu?
6. Molim Vas da opišete promjene u radnom tijeku.
7. Prema Vašem mišljenju, kako su se tada hrvatski nakladnici snašli s implementacijom i prezentacijom novih medija (e-sadržaj)?
8. Koliki su utjecaj na postojeću krizu 90-ih godina imale i državno-pravne promjene u Republici Hrvatskoj?
9. Koliko je proces pretvorbe i privatizacije utjecao na rad nakladničkih kuća? Je li spomenuti proces prouzročio promjene? Molim obrazložite odgovor.
10. Jeste li nakon krize mijenjali način poslovanja? Na koji način/zašto niste?
11. Prema Vašem iskustvu, je li kriza podjednako utjecala i na velika i na mala tržišta?
12. Prema Vašem iskustvu, koje nakladničko područje je kriza najviše pogodila?
13. Na koje segmente nakladničkog poslovanja je kriza najviše utjecala? Koji su bili najizloženiji?
14. Koji segment nakladničkog poslovanja je bio najpogođeniji?
15. Kako je razvoj tehnologije utjecao na promjene u proizvodnji i na ljudske resurse?
16. Jeste li nakon krize analizirali posljedice koje je kriza ostavila na organizaciju? Ako jeste, kakve su posljedice bile? Što ste zaključili? Ako niste, zašto niste?
17. Jeste li radili ocjenu realiziranih aktivnosti tijekom krize? Molim obrazložite odgovor.
18. Jeste li upoznati s revizijom ranjivosti? Je li spomenuta rađena nakon krize 90-ih godina? Molim obrazložite odgovor.
19. Da se sada opet susretete s takvom krizom, kako bi postupili? Što bi mijenjali i kako bi ste se postavili u odnosu na iskustvo iz 90-ih godina?

Tablica 4. Pitanja za intervju – prva kriza

### Prilog 2. Tablica 5. Pitanja za intervju – druga kriza

1. Molim Vas da se ukratko predstavite i opišete dosadašnje radno iskustvo.
2. Opišite Vaše radno iskustvo u nakladničkom sektoru.
3. Smatrate li da je nakladnički sektor pripremljen na potencijalne krize? Molim da odgovor obrazložite.
4. Tema razgovora je ekonomska kriza 2008. godine koja je imala globalni utjecaj. Na kojem radnom mjestu u nakladništvu ste tada radili?
5. Kako je spomenuta kriza promijenila rad nakladnika i utjecala na promjene u nakladništvu?
6. Molim Vas da opišete promjene u radnom tijeku.

7. Prema Vašem mišljenju, koje su najveće posljedice te krize u nakladničkom sektoru?
8. Koje nakladničko područje je imalo najveće gubitke? Molim obrazložite odgovor.
9. Početkom ekonomske krize smatra se pad burze na Wall Street-u 2008. godine. Prema nekim istraživanjima, u Europi i Hrvatskoj se posljedice počinju primjećivati nešto kasnije. Prema Vašem mišljenju, kada se ekonomska kriza najviše osjetila u hrvatskom nakladništvu?
10. Kako je spomenuta kriza utjecala na rad nakladnika?
11. Je li Vlada Republike Hrvatske davala poticaje, potpore i/ili pomoć nakladnicima? Molim vas obrazložite kako, kakve su to bile potpore/poticaji, jesu li spomenuti pomogli nakladnicima ili ne.
12. Kako je ekonomska kriza utjecala na broj zaposlenika u nakladničkom sektoru?
13. Molim Vas da navedete i objasnite najveće prepreke i probleme s kojima ste se tada susretali.
14. Koje nakladničko područje je bilo najviše pogođeno?
15. Koji segment nakladničkog poslovanja je bio najviše izložen ekonomskoj krizi?
16. Prema Vašem mišljenju, kako je ekonomska kriza utjecala na mala i velika nakladnička tržišta?
17. Jeste li nakon krize mijenjali način poslovanja?
18. Imate li saznanja kako su druge zemlje Europske unije tada rješavale krizu u nakladničkom sektoru?
19. Jeste li imali plan za upravljanje krizom? Ako jeste, tko je sudjelovao u njegovoj izradi? Ako niste, zašto?
20. Jeste li upoznati s revizijom ranjivosti? Jeste li ju provodili? Ako niste, je li spomenuta izrađena nakon ekonomske krize?
21. Jeste li nakon krize analizirali posljedice koje je krizna situacija ostavila na nakladničko poslovanje?
22. Je li provedena ocjena realiziranih aktivnosti tijekom krize?
23. Da se sada opet susretnete s takvom krizom, kako bi postupili? Što bi mijenjali i kako bi ste se postavili u odnosu na iskustvo iz 2008. godine?

Tablica 5. Pitanja za intervju – druga kriza

### Prilog 3. Tablica 6. Pitanja za intervju – treća kriza

1. Molim Vas da se ukratko predstavite i opišete dosadašnje radno iskustvo.
2. Opišite Vaše radno iskustvo u nakladničkom sektoru.
3. Smatrate li da je nakladnički sektor pripremljen na potencijalne krize? Molim da odgovor obrazložite.
4. Tema razgovora je kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 virusa u razdoblju od 2019. do 2020. godine. Kako je pandemija utjecala i promijenila rad nakladnika?
5. Molim Vas da opišete promjene u radnom tijeku.
6. Koje segmente nakladničkog poslovanja je kriza najviše pogodila?
7. Na koji način su institucije Republike Hrvatske pomogle nakladničkom sektoru tijekom pandemije?
8. Koji segment nakladničkog poslovanja je bio najpogođeniji spomenutom krizom?
9. Što bi istaknuli kao najveće posljedice krize?
10. Kako je spomenuta kriza utjecala na broj zaposlenika u nakladničkom sektoru?
11. S kojim preprekama i problemima ste se susretali tijekom pandemije?

12. Kako je tijekom <i>lockdowna</i> u ožujku i travnju 2020. godine funkcioniralo nakladništvo? Koji dijelovi poslovanja su bili prebačeni online, koji nisu i zašto? Kako je bio organiziran rad cijelog nakladničkog sektora?
13. Je li tijekom <i>lockdowna</i> svaki zaposlenik znao koji mu je posao i kako ga raditi, ukoliko je radio od kuće?
14. Nakon <i>lockdowna</i> , jeste li razmišljali o izradi kriznog plana za slučaj novog <i>lockdowna</i> ?
15. Na temelju iskustva ove krize, jeste li razmišljali kako spriječiti novu krizu u nakladničkom poslovanju?
16. Imate li saznanja kako su druge zemlje Europske unije rješavale krizu u nakladničkom sektoru tada?
17. Jeste li imali plan za upravljanje krizom? Ako jeste, tko je sudjelovao u izradi? Ako niste, iz kojih razloga?
18. Jeste li upoznati s revizijom ranjivosti? Jeste li ju provodili? Ako niste, je li spomenuta izrađena nakon ekonomske krize?
19. Jeste li nakon krize analizirali posljedice koje je ona ostavila na nakladničko poslovanje?
20. Je li provedena ocjena realiziranih aktivnosti tijekom krize?
21. Da se sada opet susretnete s takvom krizom, kako bi postupili? Što bi mijenjali i kako biste se postavili u odnosu na iskustvo iz 2020. godine?

Tablica 6. Pitanja za intervju – treća kriza

#### Prilog 4. Popis poveznica korištenih za sadržajnu analizu tijekom pandemije

<https://publishingperspectives.com/2020/02/covid19-postponement-2020-bologna-childrens-book-fair-to-may-from-march-april/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/02/covid19-follow-publishers-exhibitors-agents-wait-worry-bologna-postponement-coronavirus/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/02/the-coronavirus-and-bologna-manager-elena-pasoli-on-the-upheaval/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-london-book-fair-macmillan-hachette-harpercollins-covid19-paris-salon-leipzig-fair/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/milan-italy-stefano-mauri-world-publishing-shows-london-book-fair-coronavirus-covid19/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-leipzig-book-fair-is-cancelled-london-still-on-hachette-livre-and-canongate-out/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-penguin-random-house-global-pulls-out-of-london-book-fair/> \*\*\*  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-london-book-fair-is-canceled/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-entire-italian-cultural-industry-under-pressure-book-publishers-association-covid19/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-the-brussels-book-fair-is-open-for-business/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-reedpop-postpones-emerald-city-simon-exits-bologna-sbsw-cancels-abu-dhabi-postpones/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-london-book-screen-weeks-opener-canceled-also-sharjah-childrens-festival-publisher-anniversary/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-prh-worldwide-exits-bologna-amazon-nyc-work-at-home-hay-festival-wales-still-on/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-canada-kobo-joins-mondadori-providing-free-ebooks-italy-lockdown/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-quick-publishing-event-updates-march-11-2020/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-quick-publishing-events-updates-march-12-covid19/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/publishing-perspectives-2020-spring-magazine-coronavirus-covid19-crisis-editorial/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-madrid-fair-bisg-bogota-tunis-new-zealand-publishers-events-covid19-march-13/>  
<https://publishingperspectives.com/2020/03/publica-free-services-for-publishing-events-facing-cancellation-coronavirus-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-sharjah-world-book-capital-canada-tech-forum-march-16-covid-19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/ipa-and-norwegian-publishers-association-cancel-lillehammer-world-congress-2020/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/publishing-workforce-early-shift-to-remote-operations-coronavirus-pandemic/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-macmillan-penguin-random-house-ease-library-digital-book-programs/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-publishing-amazon-deprioritizes-books-torino-english-pen-march-18-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-spanish-and-italian-industries-sound-their-markets-alarms-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-penguin-random-house-withdraws-from-bookexpo-and-bookcon-2020/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/margaret-heffernan-author-uncharted-days-our-addiction-to-prediction-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/bookexpo-2020-moves-to-july-22-to-26-in-new-york-city-coronavirus-update-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-worklife-dioptra-rights-department-goes-remote-in-greece-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-update-uk-rathbones-folio-tweets-awards-show-singapore-childrens-fest-postpones-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/weekend-controversy-the-waterstones-coronavirus-dilemma-uk-bookselling-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/uk-publishers-association-us-association-american-publishers-resource-pages-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/more-coronavirus-industry-resource-lists-home-education/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-eibf-issues-appeal-for-booksellers-wales-hay-festival-reaches-79000/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/publishers-sign-onto-new-coronavirus-education-continuity-license-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/china-bestsellers-february-2020-a-market-stilled-by-contagion-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-international-booker-shortlist-womens-fictions-delay-fane-productions-rathbones-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-canadian-publishers-and-access-copyright-open-read-aloud-exception-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-italy-creative-industries-on-their-last-legs-confindustria-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-industry-resource-lists-ipa-focuses-on-governmental-support-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/coronavirus-us-pubwest-appeals-to-amazon-for-relief-on-fees-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/03/publishing-amid-frances-coronavirus-lockdown-we-dont-want-to-panic-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/04/coronavirus-international-prize-program-changes-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/04/coronavirus-bolognafiere-announces-an-online-rights-trading-option/>

<https://publishingperspectives.com/2020/04/coronavirus-worklife-on-cyprus-plus-in-california-2-seas-agency-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/04/coronavirus-updates-us-based-proquest-offers-free-essential-coverage/>

<https://publishingperspectives.com/2020/04/federation-of-european-publishers-how-terribly-our-sector-has-been-hit-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/04/coronavirus-updates-bookexpo-and-bookcon-cancel-their-2020-dates-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/04/coronavirus-worklife-italys-bookstores-can-reopen-brazilian-publishers-ramp-up-promotions-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/04/coronavirus-germany-is-to-follow-italy-in-potential-bookstore-openings-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/04/coronavirus-update-the-uk-scraps-its-20-percent-vat-on-digital-books-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/04/coronavirus-worklife-at-home-in-germany-the-uk-and-the-states-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/04/coronavirus-spain-cites-250-percent-boost-to-education-publishers-platforms-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/04/coronavirus-updates-italian-publishers-join-libraries-and-booksellers-in-appeal-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/04/uk-publishers-association-makes-a-five-point-list-of-demands-government-aid-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/05/coronavirus-impact-germany-booktores-first-reopenings-borsenblatt-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/05/coronavirus-impact-europes-aldus-report-reveals-book-fair-changes/>

<https://publishingperspectives.com/2020/05/france-publishers-survey-the-damage-from-the-coronavirus-sudden-stop-of-business-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/05/coronavirus-poland-stages-its-first-digital-book-fair-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/05/italian-publishers-coronavirus-update-134-million-euros-lost-in-four-months-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/06/richard-charkin-ten-publishing-things-that-will-never-be-the-same-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/06/coronavirus-impact-italy-publishers-keep-the-pressure-on-the-conte-government-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/06/coronavirus-impact-international-bookshops-in-paris-form-a-union-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/06/coronavirus-impact-77-percent-of-italys-small-presses-may-close-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/07/coronavirus-impact-spain-publishers-open-a-two-front-strategy-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/06/authors-in-the-coronavirus-crisis-the-european-writers-council-report-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/07/aap-statshot-for-may-2020-returns-down-as-well-as-sales-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/07/spain-publishers-release-study-on-coronavirus-pandemic-reading-patterns-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/07/us-book-market-npd-sees-a-31-percent-jump-in-ebook-sales-in-april-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/07/coronavirus-statistics-npd-sees-us-unit-sales-up-in-q2-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/07/in-europe-efforts-at-pandemic-relief-for-publishing-and-other-creative-industries/>

<https://publishingperspectives.com/2020/07/china-book-retail-market-down-9-29-percent-in-first-half-of-2020-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/07/uk-book-industry-publishers-call-for-aid-reporting-2019s-success-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/08/bookwire-issues-coronavirus-impact-barometer-for-germany-austria-switzerland-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/10/publishers-in-the-baltics-differing-assessments-for-a-pandemic-recovery-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/11/france-creative-and-italian-publishers-speak-out-on-lockdowns-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2020/11/surveying-the-coronavirus-impact-on-the-book-business-at-international-scale-covid19/>

<https://publishingperspectives.com/2021/01/npd-2020-was-the-us-markets-best-selling-year-for-print-in-a-decade-covid19/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/03/11/making-a-plan-when-planning-is-impossible/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/03/13/what-does-exponential-growth-mean/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/03/17/building-your-remote-workforce/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/05/14/talking-about-and-maybe-even-selling-books-in-a-pandemic/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/05/13/guest-post-pandemic-reveals-broader-audiences-for-science-and-carves-out-new-all-digital-publishing-opportunities/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/05/12/the-scholarly-kitchen-mid-year-in-a-very-strange-year/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/05/05/forecasting-us-higher-education-market-primer/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/04/28/what-will-we-learn-about-scholarly-publishing-as-a-result-of-covid-19/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/10/19/are-publishers-learning/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/09/02/guest-post-what-are-academic-book-publishers-for-part-2/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/09/01/guest-post-what-are-academic-book-publishers-for-part-1/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2021/01/05/pandemic-perspectives-updating-talking-about-and-maybe-even-selling-books-in-a-pandemic/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/12/22/guest-post-publishing-in-a-pandemic-5-factors-limiting-scholarly-research/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/12/15/not-for-profit-publishing-today/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/12/09/academic-library-budgets-fall-2020/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/11/19/guest-post-scientific-output-in-the-year-of-covid/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2020/10/26/guest-post-making-the-most-out-of-virtual-events-the-publisher-as-vendor/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2021/05/04/experiences-behind-the-data-making-human-sense-of-pandemic-usage-reports/>

<https://scholarlykitchen.sspnet.org/2021/03/24/how-has-covid-19-affected-research-funding-publishing-and-library-budgets-or-finding-3the-truth-in-the-gap-between-perception-and-reality/>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/international-book-news/article/83037-childrens-books-in-china-2020-looking-ahead.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-book-news/article/83006-eye-on-middle-grade-spring-2020.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/82865-indies-launch-gofundme-campaigns-to-survive-coronavirus-shutdown.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/85218-2020-in-the-book-biz-was-a-year-unlike-any-other.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/84201-licensing-hotline-august-2020.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/84851-licensing-hotline-november-2020.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/authors/pw-select/article/84216-the-big-indie-books-of-fall-2020.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-book-news/article/83600-rights-report-week-of-june-15-2020.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/84966-scholastic-book-fairs-revamps-with-new-options-in-pandemic-era.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/new-titles/adult-announcements/article/84042-history-lessons-backlist-backbones-2020.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-book-news/article/83212-debut-childrens-books-and-authors-affected-by-the-coronavirus.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/83518-pandemic-progress-report.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/83138-working-from-home.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/83173-two-used-book-chains-start-to-reopen.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/82760-powell-s-closes-for-eight-weeks-as-laid-off-employees-fire-back.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/comics/article/84672-post-pandemic-comics-idw-s-new-publisher-looks-ahead.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/82560-what-the-new-coronavirus-means-for-publishing.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-authors/article/83270-q-a-with-kelly-yang.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/83016-agents-weigh-whether-to-submit-projects-during-the-pandemic.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/83529-what-it-s-like-to-be-a-frontline-bookseller-during-a-pandemic.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/84170-a-look-at-new-bookstores.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/Frankfurt-Book-Fair/article/84370-frankfurt-2020-a-virtual-experiment.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/83520-pandemic-best-practices.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/82724-how-kids-lit-is-responding-to-the-coronavirus.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bea/article/85035-booksellers-say-bookexpo-demise-is-no-surprise.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/people/article/83340-carolyn-reidy-s-rich-legacy.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/trade-shows-events/article/82087-select-book-conferences-fairs-and-festivals-in-2020.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/international-book-news/article/84552-canadian-publishing-2020-a-year-of-introspection.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/new-titles/childrens-announcements/article/83883-children-s-booksellers-plan-for-an-uncertain-fall.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/new-titles/religion-listings/article/83391-titles-for-troubled-times.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/82995-licensing-hotline-april-2020.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/83224-virtual-author-events-are-the-next-big-thing.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/Frankfurt-Book-Fair/article/83245-frankfurt-s-boos-promises-a-reinvented-book-fair.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/authors/pw-select/article/83390-a-coronavirus-game-plan-for-indie-authors.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/libraries/article/83929-internet-archive-to-publishers-drop-needless-copyright-lawsuit-and-work-with-us.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/columns-and-blogs/soapbox/article/82668-10-ways-to-support-your-indie-bookstore-through-coronavirus-and-beyond.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/82767-ingram-vows-to-defend-industry-through-crisis.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/awards-and-prizes/article/83164-global-connectedness-in-trying-times-spotlight-on-the-sheikh-zayed-book-award.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/83961-pandemic-success-highlights-rockridge-press-s-data-driven-strategy.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/authors/pw-select/article/83949-post-pandemic-publishing-for-indie-authors.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/trade-shows/article/84527-bookselling-activism-during-the-pandemic.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/83158-ccny-s-publishing-certificate-program-faces-the-pandemic.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/columns-and-blogs/soapbox/article/83402-can-there-be-book-deals-without-meals.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-authors/article/83078-children-s-books-and-authors-affected-by-the-coronavirus-april-16-2020.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/84053-some-big-publishers-find-ways-to-cope.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/84389-preparing-for-the-post-sargent-era.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/83299-booksellers-look-to-curb-side-pickup-and-online-sales-not-in-store-customers.html>



<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/83884-powell-s-bookstores-remain-closed-owner-concerned.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/84883-california-publishers-offer-hope-and-inspiration.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/trade-shows-events/article/82702-west-coast-literary-events-go-online.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/83829-print-units-post-surprising-increase-in-first-half-of-2020.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/Frankfurt-Book-Fair/article/83550-frankfurt-updates-exhibitors-on-changes.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/84593-a-surprisingly-strong-year-of-book-sales-continues.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/libraries/article/83898-penguin-random-house-extends-open-license-for-online-readings-through-2020.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/83295-2020-childrens-book-week-recap.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/83324-the-bookcoin-a-new-way-to-buy-children-s-books-in-italy.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/Frankfurt-Book-Fair/article/84280-frankfurt-cancels-physical-fair-goes-all-virtual.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/82723-mcnally-jackson-powell-s-lay-off-400-booksellers.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/82864-coastal-regional-bookstore-associations-offer-additional-help.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/83723-print-sales-enjoy-an-unexpected-high.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/84790-2020-childrens-book-week-wraps-with-fall-celebration.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/83094-as-the-pandemic-rages-reedpop-looks-toward-2021.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/financial-reporting/article/83775-pandemic-takes-a-toll-on-industry-stocks.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/london-book-fair/article/82570-london-book-fair-will-still-go-ahead.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/Frankfurt-Book-Fair/article/85094-frankfurt-book-fair-new-york-is-closing.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/authors/pw-select/article/83702-the-gift-of-time-and-space.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/82857-the-coronavirus-takes-its-toll-on-publishing.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/libraries/article/82687-in-wake-of-pandemic-the-2020-texas-library-association-annual-conference-moves-online.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/authors/pw-select/article/84817-the-gift-of-time.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/columns-and-blogs/soapbox/article/83876-how-to-survive-a-pandemic-according-to-an-academic-publisher.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/84223-a-new-moment-for-black-bookstores.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/84882-california-booksellers-and-publishers-remain-united.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/85015-holiday-book-sales-so-far-so-good.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/82525-publishers-agents-scramble-to-reschedule-bologna.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/83588-bookstores-go-it-alone-in-reopening.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/financial-reporting/article/83983-quarto-sales-fell-17-in-first-half-of-2020.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/financial-reporting/article/82989-print-units-rose-6-9-last-week.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/financial-reporting/article/84524-book-biz-stocks-sink-in-third-quarter.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/82734-more-bookstore-layoffs-as-pandemic-worsens.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/financial-reporting/article/83348-publisher-sales-fell-8-4-in-march.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/financial-reporting/article/83168-industry-sales-up-3-5-in-first-two-months-of-20.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/82512-bologna-book-fair-moves-to-may-due-to-coronavirus.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/new-titles/adult-announcements/article/85011-work-interrupted-business-personal-finance-books-2020-20201.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/columns-and-blogs/soapbox/article/83075-publishing-needs-to-face-its-ableism-problem.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/83481-social-justice-resources-for-the-book-business.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/international-book-news/article/83924-europe-s-pandemic-sales-slide-quantified.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/83225-booksellers-face-difficult-decisions-when-reopening-stores.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/Frankfurt-Book-Fair/article/84599-frankfurt-opens-virtual-book-fair.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/83897-may-bookstore-sales-took-another-tumble.html>

<https://www.publishersweekly.com/9781982149703>

<https://www.publishersweekly.com/9781644210932>

<https://www.publishersweekly.com/9781635576887>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/84325-wildfires-taking-toll-on-booksellers-publishers.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/83161-the-pandemic-is-changing-book-buying-patterns.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/financial-reporting/article/83993-amazon-online-sales-soared-in-q2.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/Frankfurt-Book-Fair/article/84890-changes-coming-to-the-frankfurt-book-fair.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-book-news/article/83202-children-s-books-and-authors-affected-by-the-coronavirus.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/82853-pubwest-to-amazon-publishing-needs-your-help.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/84468-bookstores-need-more-than-hope-they-need-sales-and-soon.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/libraries/article/83153-ala-announces-virtual-option-for-canceled-annual-conference.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/london-book-fair/article/82585-london-book-fair-canceled.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/trade-shows-events/article/84924-how-do-we-market-books-now.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/85189-for-publishing-in-a-pandemic-there-s-no-place-like-home.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/83147-publishing-organizations-urge-public-to-support-bookstores.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/82735-coronavirus-updates-impact-on-children-s-books.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/new-titles/adult-announcements/article/83116-business-books-and-the-coronavirus-business-books-2020.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/84197-stores-making-covid-19-independent-bookstore-day-adjustments.html>

<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/84169-learning-from-covid.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/83654-indie-publishers-cope-with-covid.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/83587-independent-publishing-in-a-post-covid-world.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/digital/content-and-e-books/article/85165-pondering-a-post-covid-world-for-educational-publishing.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/82953-bookselling-in-the-age-of-covid-19-how-kids-bookstores-support-literacy-and-each-other-in-a-time-of-crisis.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/83285-prh-ups-digital-efforts-in-the-covid-era.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/84864-harvard-book-store-closes-temporarily-due-to-employee-covid-infection.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/83721-small-presses-cope-during-covid-19-part-ii.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/83521-in-the-field-stopping-the-covid-slide.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/financial-reporting/article/83359-bloomsbury-hoping-digital-gains-will-soften-covid-19-impacts.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/religion/article/82769-paraclete-postpones-two-books-amid-covid-19-disruptions.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/83030-bookselling-in-the-age-of-covid-19-promoting-literacy-going-social-and-bundling-up.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/83177-bookselling-in-the-age-of-covid-19-shipping-tips-book-boxes-and-giving-back.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/82873-going-big-during-covid-19-how-bookstores-are-connecting-with-customers.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/83098-what-book-orgs-are-doing-to-help-the-biz-through-covid-19.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/85151-making-children-s-books-in-the-covid-19-era.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/trade-shows-events/article/83011-bisg-examines-publishing-supply-chain-after-covid-19.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/84087-changing-jobs-in-the-age-of-covid-19.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/childrens-industry-news/article/83178-bookselling-in-the-age-of-covid-19.html>  
<https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/83749-booksellers-in-covid-19-hotspots-exercise-caution.html>

## **Prilog 5. Popis tablica**

Tablica 1. Vrste i definicije krize

Tablica 2. Vrste kriza i tipovi kriznih situacija

Tablica 3. Mitovi o konglomeratima prema Thompsonu.

Tablica 4. Pitanja za intervju – prva kriza

Tablica 5. Pitanja za intervju – druga kriza

Tablica 6. Pitanja za intervju – treća kriza

Tablica 7. Popis hrvatskih nakladnika s primarnim nakladničkim područjima

Tablica 8. Prikaz nakladničkih kuća u svojstvu tipa subjekta, godine osnivanja i broja zaposlenih.

Tablica 9. Najveći ostvareni prihodi u 2020. te prihod u odnosu na 2019.

Tablica 10. Dobit/gubitak nakladnika u 2020. u usporedbi s dobiti/gubitkom 2019.

- Tablica 11. Prikaz broja zaposlenih u 2020. godini u usporedbi s 2019. godinom
- Tablica 12. Prikaz mjesečnih plaća te usporedba plaća u odnosu na 2019. godinu.
- Tablica 13. Zaposlenost u Republici Hrvatskoj i nakladničkom sektoru 1990-ih godina
- Tablica 14. Zaposlenost u Republici Hrvatskoj i nakladničkom sektoru – ekonomska kriza i promjena NKD-a
- Tablica 15. Zaposlenost u Republici Hrvatskoj i nakladničkom sektoru u razdoblju pandemije
- Tablica 16. Broj nakladničkih tvrtki tijekom ekonomske krize
- Tablica 17. Popis hrvatskih nakladničkih kuća po kriteriju najvećeg ostvarenog inozemnog prihoda za 2018., 2019. i 2020. godinu.
- Tablica 18. Popis hrvatskih nakladničkih kuća po kriteriju najvećeg ostvarenog uvoza za 2018., 2019. i 2020. godinu
- Tablica 19. Popis nakladnika bez inozemnog prihoda u 2019. i 2020. godini
- Tablica 20. Popis nakladnika bez prihoda iz uvoza u 2019. i 2020. godini
- Tablica 21. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – August Šenoa, Zagreb
- Tablica 22. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Gradska tiskara, Osijek
- Tablica 23. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Informator, Zagreb
- Tablica 24. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Mladost, Zagreb
- Tablica 25. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Muzička naklada, Zagreb
- Tablica 26. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Školska knjiga, Zagreb
- Tablica 27. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Vjesnik, Zagreb
- Tablica 28. Analiza izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije – Zavod za školsku opremu, Zagreb
- Tablica 29. Pregled odgovora ispitanika na pitanja o krizi prouzročenoj digitalnom disrupcijom
- Tablica 30. Pregled odgovora ispitanika na pitanja o krizi u nakladništvu prouzročenoj ekonomskom krizom
- Tablica 31. Pregled odgovora ispitanika na pitanja o krizi prouzročenoj pandemijom COVID-19 virusa
- Tablica 32. Pregled odgovora ispitanika o dodatnim informacijama/problematici
- Tablica 33. Sadržajna analiza objava u medijima
- Tablica 34. Utjecaj kriza na dionice Thompsonovog nakladničkog lanca

## **Prilog 6. Popis slikovnih prikaza**

- Slika 1. Darntonov komunikacijski krug
- Slika 2. Adams – Barkerov model
- Slika 3. Pojednostavljeni model M. Bhaskara
- Slika 4. Thompsonov nakladnički lanac
- Slika 5. Wilsonov model
- Slika 6. Prikaz kodiranja sadržajne analize
- Slika 7. Vremenska crta kriznih razdoblja hrvatskog nakladništva

## 14. ŽIVOTOPIS AUTORA

Ines Hocenski, rođ. Kuharić, rođena je 19. kolovoza 1989. godine u Osijeku. U Osijeku završava *Osnovnu školu Jagode Truhelke* 2005. godine. Iste godine, upisuje srednju školu *Isusovačku klasičnu gimnaziju s pravom javnosti u Osijeku*. Srednju školu završava 2008. godine kada upisuje preddiplomski studij *Informatologije* na *Filozofskom fakultetu* u Osijeku. Tema završnog rada bila je *Komparativna analiza hrvatskih zakona o autorskim pravima od 1846. do 1946.* pod mentorstvom prof. dr. sc. Zorana Velagića. Diplomski studij *Informatologije* na *Filozofskom fakultetu* u Osijeku upisuje 2011. godine, koji završava 2013. godine, obranom diplomskog rada *Ključne koncepcije autorskog prava u hrvatskim zakonima od 1846. do 2007. godine* pod mentorstvom prof. dr. sc. Zorana Velagića. Tijekom 2013. godine upisuje, pri *Filozofskom fakultetu* u Osijeku, program pedagoško – psihološko – didaktičko – metodičke izobrazbe (PPDMI) koji završava iste godine. Od svibnja 2014. godine do rujna 2014. godine radi kao stručna suradnica prorektorice za nastavu i studente pri *Rektoratu Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku*. Od rujna 2014. godine radi kao asistentica na *Odsjeku za informacijske znanosti Filozofskog fakulteta u Osijeku* kao zamjena, a od travnja 2015. godine kao asistentica na *Katedri za knjigu i nakladništvo* na *Odsjeku za informacijske znanosti Filozofskog fakulteta* u Osijeku, pod mentorstvom prof. dr. sc. Zorana Velagića. Kolegiji na kojima aktivno izvodi seminare i vježbe su: *Stjecanje i uređivanje rukopisa, Upravljanje u nakladništvu, Marketing u nakladništvu i knjižarstvu, Struktura nakladničkih područja, Suvremeni nakladnički konteksti i Industrije kreativnih sadržaja*. Poslijediplomski sveučilišni studij *Društvo znanja i prijenos informacija* pri *Sveučilištu u Zadru* upisuje u ožujku 2016. godine.

Područje znanstvenog interesa usmjereno je na suvremeno nakladništvo, problematiku autorskog prava, krizna razdoblja nakladništva te industrije kreativnih sadržaja. Autorica je 11 znanstvenih radova. Aktivno je sudjelovala na međunarodnim konferencijama poput LIDA-e 2016. (Zadar), By the Book7 2022. (Pariz, Francuska), International Conference on Publishing Trends and Contexts (Zadar, 2015. i Zagreb, 2016.), ASIS&T European Workshop (Osijek, 2015.), međunarodni znanstveni simpozij *Gospodarstvo istočne Hrvatske: vizija i razvoj* (Osijek, 2012., 2015., 2016., 2017.) te na Bobcatsss konferenciji (Osijek, 2019.). Sudjelovala je na projektu *Aktivna mirovina* koji se provodio od strane Matice umirovljenika grada Osijeka. Projekt se financirao od strane Ministarstva rada i mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike te Europske unije iz Europskog socijalnog fonda.

Udana je i majka dvoje djece rođenih 2017. i 2019. godine.

