

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra bohemistiky

Magisterská diplomová práce

**Proměna malých nakladatelství po akvirování velkými
nakladatelskými domy (na příkladu Fragmentu a Brány)**

*Transformation of small publishing houses after the acquisition of large
publishing houses (on the example of Fragment and Brána publishing
houses)*

Bc. Lenka Pražáková

Ediční a nakladatelská praxe

Vedoucí práce: Mgr. Lenka Pořízková, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní všechny použité zdroje.

V Olomouci dne 29. června 2023

.....

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Lence Pořízkové, Ph.D., za odborné vedení, cenné připomínky a čas, který mi věnovala. Také tímto děkuji za trpělivost, podporu a pochopení svému muži, rodině a přátelům. Děkuji i všem respondentům.

Obsah

Úvod	6
1 Nakladatelská scéna v České republice	7
1.1 Monopolizace českého knižního trhu.....	8
1.1.1 Nakladatelství	9
1.1.2 Distribuce a knihkupectví	10
1.2 Akvizice v nakladatelském pojetí.....	16
1.3 Akvizice v České republice a v zahraničí	17
1.3.2 Nejčastější důvody akvizic	19
2 Principy fungování malého nakladatelství a velkého nakladatelského domu	21
2.1 Tvorba edičního plánu	21
2.2 Rozpočet	24
2.3 Povaha redakční práce	26
2.4 Knižní festivaly a veletrhy	28
2.6 Marketingová strategie	29
2.7 Distribuce.....	31
3 Albatros Media (AM), a. s.	34
3.1 Akviziční činnost společnosti Albatros Media	35
3.2 Nakladatelství Fragment	42
3.2.1 Úvod.....	42
3.2.2 Okolnosti akvizice	43
3.2.3 Personální změny	43
3.2.4 Žánry	44
3.2.5 Ediční plán	45
3.2.6 Shrnutí	55
4 Euromedia Group (EMG), a. s.	57
4.1 Akviziční činnost společnosti Euromedia Group	57
4.2 Nakladatelství Brána.....	59
4.2.1 Úvod	59
4.2.2 Okolnosti akvizice	59
4.2.3 Personální změny	60
4.2.4 Žánry	60
4.2.5 Ediční plán	60

4.2.6 Shrnutí	67
Závěr	69
Seznam zkratk.....	72
Anotace	73
Resumé.....	74
Seznam zdrojů	75

Úvod

Postupující monopolizace všech složek knižního trhu je v českém prostředí stále aktuálnějším tématem. V posledních deseti letech proběhlo několik významných akvizic malých nakladatelských subjektů velkými nakladatelskými domy, které u nás představují Albatros Media, Euromedia Group, Grada Publishing a ještě donedávna i Mladá fronta (její knižní divize je teď součástí AM).

V této diplomové práci se pokusíme na příkladu dvou nakladatelství porovnat odlišné směřování v rámci jednotlivých nakladatelských skupin. Motivem pro napsání práce bylo osobní působení v nakladatelství XYZ, patřící pod AM, a v malém nakladatelství Dokořán a pozorování jejich fungování, které se zdálo natolik odlišné, že bylo těžké si představit, jak by mohlo malé smíchovské nakladatelství obstát v mediálním koncernu, jakým je právě Albatros Media, tedy v prostředí svými interními postupy a procesy velmi specifickém.

V první části se zabýváme centralizací jednotlivých složek knižního trhu a srovnáním s knižním trhem v zahraničí. Dále pak popisujeme principy fungování malého nakladatelství a velkého nakladatelského subjektu.

K samotné analýze byla zvolena dvě nakladatelství spadající pod dva velké nakladatelské domy.¹ Práce se primárně soustředí na ediční plány, jako výchozí bod zkoumání byl stanoven moment akvizice, přičemž sledujeme časové rozpětí šesti let, tří let před akvizicí a tří let po ní. Abychom mohly vynášet obecnější soudy, zjištěné skutečnosti mezi sebou porovnáváme a ověřujeme na dalších subjektech, které jsou součástí zkoumaných nakladatelských skupin.

¹ Fragment a jeho zaměstnanec jsem měla možnost poznat při práci v AM, s Bránou/Liregem jsem krátce spolupracovala.

1 Nakladatelská scéna v České republice

Jak uvádí Vladimír Pistorius v publikaci *Jak se dělá kniha*: „Nakladatelská scéna v ČR se během posledních třiceti let zcela zásadně proměnila.“² S tím nelze nesouhlasit. Asi netřeba zmiňovat, že přelomovým bodem byl rok 1989. Změna spočívala v nárůstu počtu nakladatelů, proměně jejich vlastnictví (rozmach soukromého podnikání), edičních plánů, žánrů apod.

I v novodobé historii českého knižního trhu však můžeme spatřit několik důležitých mezníků – kupříkladu nástup digitálních knih po roce 2010 či lockdown v roce 2020, kdy podle zprávy SČKN klesl obrat knihkupců o 15–30 procent a rovněž klesl počet knižních novinek.³

Na českém trhu je každý rok vydáno průměrně 13–15⁴ tisíc titulů, z toho přibližně dvě třetiny jsou knihy domácí produkce a třetinu tvoří tzv. importní tituly.⁵

K 1. 12. 2022 bylo podle výroční zprávy SČKN⁶ registrováno přibližně 8100 nakladatelů, z nichž aktivních je přibližně třetina. To je oproti roku 1989, kdy bylo aktivních 40 nakladatelství, a všechna státní, veliký obrat.⁷ Vezmeme-li však v úvahu to, kolik nakladatelů je aktivních a kolik z toho zahrnují velké nakladatelské domy, zjistíme, že pod Albatros Media patří 18⁸ značek⁹, pod označením Euromedia Group najdeme 12¹⁰ značek¹¹ a pod hlavičkou Grada Publishing se ukrývá 6¹² značek, to je dohromady 36 značek patřících pod tři velké nakladatelské domy. Grada Publishing se však z tohoto výčtu, co se týče akviziční politiky, poněkud vymyká, jelikož si většinu značek vytvořila sama a jediným nakladatelstvím získaným akvizicí v roce 2019¹³ je Metafora. Dalším velkým knižním hráčem, který ročně vydával podobné množství titulů jako skupina EMG, byla Mladá fronta, ta se však na konci roku 2020 po rozhodnutí soudu v Českých Budějovicích ocitla v konkurzním řízení.

² PISTORIUS, Vladimír. *Jak se dělá kniha: příručka pro nakladatele*. Příbram: Pistorius & Olšanská, 2011.

³ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2020/2021* [online]. SČKN, 2021 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

⁴ V roce 2021 to bylo 14 200 viz TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2021/2022* [online]. SČKN, 2022. [cit. 2023-06-18] Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

⁵ Tamtéž.

⁶ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2021/2022* [online]. SČKN, 2022. [cit. 2023-06-18] Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

⁷ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2020/2021* [online]. SČKN, 2021. [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

⁸ Albatros, Cooboo, Fragment, Egmont, Edika, Kniha Zlín (od 1. 4. 2019 spolu s původním interním nakladatelstvím Plus), Motto, Domino, XYZ, CPress, Computer Press, BizBooks, Management Press, Mladá fronta, B4U Publishing, Vyšehrad, Panteon, Valer.

⁹ Do tohoto počtu nezahrnujeme selfpublishingovou službu Pointa, partnerský projekt Edice České televize, obchod s tištěnými i elektronickými knihami Palmknihy a vydavatelství audioknih Voxi.

¹⁰ Ikar, Pikola, Kalibr, Universum, Laser, YOLI, Témbr, Odeon, Pragma, Esence, Listen, Brána.

¹¹ Do tohoto počtu nezahrnujeme distribuční síť, Knižní klub a internetové obchody Booktook.cz a Dobré Knihy.

¹² Grada, Cosmopolis, Bambook, Alferia, Metafora, Bookport.

¹³ *Nakladatelství Metafora* [online]. [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://www.metafora.cz>.

S pohledávkami za celkem 400 milionů Kč se ozvalo celkem 40 věřitelů. Nakladatelství se už delší čas potýkalo s problémy, autoři vypovídali licenční smlouvy a z nakladatelství odcházeli zaměstnanci, divize Knihy přitom ročně vydala cca 250 titulů. Knižní divizi nakonec v únoru 2021 jako sedmnácté nakladatelství za 14 milionů Kč koupila skupina AM, původní cena v insolvenčním řízení však byla o 4 miliony vyšší.¹⁴ Uvedené tři nakladatelské domy dávají dohromady pouze 1,3¹⁵ procenta celkového počtu nakladatelů.

1.1 Monopolizace českého knižního trhu

V posledních letech dochází ke sdružování jednotlivých složek knižního trhu, a to jak nakladatelství, tak distribuce a knihkupectví.

Britský sociolog médií John B. Thompson¹⁶, který se od roku 1999 doposud věnuje výzkumu různých aspektů angloamerického literárního pole, v souvislosti s knižními koncerny a jejich začleňováním do širších struktur mediálního a kulturního průmyslu píše o dvou základních modelech jejich vnitřní organizace a jednání – centralizovaném a spolkovém.

Oba modely jsou platné v souvislosti s koncentrací horizontální (skupování dalších nakladatelství), vertikální (skupování dalších subjektů knižního řetězce – knihkupectví, distribuce atd.) či obousměrnou. V případě centralizovaného modelu je rozšiřování podniku uskutečňováno za účelem zvyšování zisku – je-li ediční politika dílčího článku koncernu v rozporu s imperativem peněz, obvykle musí jít stranou. V případě spolkového modelu je rovnováha mezi profitem a tvůrčí svobodou knižních pracovníků pečlivě vyvažována.¹⁷

¹⁴ HODKOVÁ, Zuzana. Albatros kupuje nakladatelství Mladá fronta, za knižní divizi dá 14 milionů [online]. 9. 2. 2021 [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: seznamzpravy.cz nebo ČTK. Knižní divizi Mladé fronty koupila firma Albatros Media. Za vydavatelství v konkurzu zaplatila 14 milionů. Hospodářské noviny [online]. 9. 2. 2021 [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz>.¹⁵ Toto číslo vychází z počtu aktivních nakladatelů podle SČKN v roce 2021 v porovnání s počtem nakladatelů spadajících pod tři velké nakladatelské subjekty.

¹⁵ Toto číslo vychází z počtu aktivních nakladatelů podle SČKN v roce 2021 v porovnání s počtem nakladatelů spadajících pod tři velké nakladatelské subjekty.

¹⁶ John Thompson je profesorem sociologie na univerzitě Cambridge a emeritním členem Jesus College, dostupné z: <https://www.jesus.cam.ac.uk/people/john-thompson>, cit. 13. 6. 2023. V roce 2010 publikoval studii s názvem *Merchants of Culture: The Publishing Business in the Twenty-First Century*, což je rozsáhlá empirická studie týkající se vydavatelského průmyslu a je založena na téměř třech stech rozhovorech s jednotlivými aktéry vydavatelského průmyslu z korporací i nezávislých nakladatelství, přičemž se zaměřuje na americký a britský trh. Tuto studii recenzoval Stig Hjarvard a je dostupná z: <file:///C:/Users/Lenka/Downloads/ReviewofJohnBThompsonsMerchantsofCulture-byStigHjarvard.pdf>, cit. 13. 6. 2023.

¹⁷ KIRKOSOVÁ, Kateřina. *Klid pod křídly Albatrosu*. H7O – host 7 dní online [online]. 22. 3. 2018 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: h7o.cz.

1.1.1 Nakladatelství

Český trh je mnohem méně monopolizován, než je tomu v západních zemích, ačkoli se v posledním desetiletí objevuje výraznější tendence ke skupování menších nakladatelství většími. Zatímco v řadě evropských zemí byl v roce 2013¹⁸ podíl pěti nejsilnějších nakladatelů na celkové knižní produkci cca 70 %¹⁹, u nás to v roce 2021 bylo cca 14,56 %²⁰, která si rozdělují především tři největší nakladatelské skupiny: Albatros Media (AM), Euromedia Group (EMG) a Grada Publishing (GP). Co se týče vydávání knih, to je většinou soustředěno do velkých měst, především do Prahy, následované Brnem, Ostravou a Olomoucí. Můžeme tedy pozorovat rovněž centralizaci geografickou.

Nejstarší nakladatelskou značkou společnosti Euromedia je od roku 1992 Knižní klub, k němuž postupně přibyla další nakladatelství: v roce 1999 nakladatelství Odeon, o rok později Ikar a v roce 2004 ještě nakladatelství Universum. Nakladatelství Albatros bylo založeno v roce 1949, v roce 2008 vznikla mediální společnost Albatros Media (AM), která se v roce 2009 stala jeho nástupcem.²¹ AM je v současnosti největším nakladatelským domem sdružujícím pod sebou 18 samostatných nakladatelství, z nichž některé vznikly z potřeby rozšířit portfolio skupiny o tituly pro dospívající a dospělé čtenáře, konkrétně se mezi lety 2009–2010 jednalo o založení dalších nakladatelských subjektů CooBoo a Plus, další přibýly akvizicemi. První z nich byla v roce 2010 akvizice brněnského nakladatelství ComputerPress, následována Mottem a XYZ. Postupující konsolidace knižního trhu byla v roce 2014 potvrzena tím, když skupina AM koupila nakladatelství B4U Publishing, Management Press a koncem roku také tehdy páté největší nakladatelství Fragment, EMG v tomto roce založila vlastní značku pro young adult literaturu YOLI.

V roce 2016 EMG rozšířila svou síť nakladatelských značek o další dvě, a to konkrétně v roce 2016 o vlastní značku Esence a akvírované nakladatelství Pragma, AM v témže roce posílila své postavení na trhu v segmentu dětských knih koupí nakladatelství Egmont a rovněž v segmentu e-knih koupí eReadingu a Palmknih. O rok později EMG založila vlastní značku Pikola, zatímco AM koupila Knihu Zlín. Skupina Grada Publishing mezitím rozšiřovala svoje portfolio o vlastní značky. Nejvýraznějším rokem, co se týče skupování nakladatelství a slučování firem, byl rok 2018. „Výrazným rysem změn v nakladatelském prostředí ČR je v poslední době především akviziční činnost velkých subjektů, která vede ke vzniku velkých

¹⁸ Novější údaje k dispozici nemáme.

¹⁹ Podle zprávy SČKN z přelomu let 2012/2013 je to 72 % ve Finsku, 75 % v Nizozemsku a 78 % ve Francii.

²⁰ Toto je procento vypočteno z počtu titulů vydaných podle SČKN v roce 2021 a počtu titulů, které v tom roce vydaly celkem AM, EMG a GP.

²¹ *Kdo jsme*. Albatros Media [online]. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.albatrosmedia.cz>.

uskupení. Cestou akvizic se letos vydala i Grada Publishing, která koupila nakladatelství Metafora.²² AM ve stejném roce koupila Vyšehrad a Panteon, zatímco součástí EMG se stala nakladatelství Listen, Laser a Brána, původní značka Knižní klub pak začala v tomto roce používat název Kalibr.²³ V roce 2019 přibylo do portfolia AM nakladatelství Domino, AM se zároveň stala jeho distributorem, kterým byla předtím EMG, došlo také se sloučením e-shopů ze segmentu e-knih eReading a PalmKnihy a v říjnu byla vytvořena nová značka pro audioknihy Voci. Ani EMG však ve vydávání audioknih nezůstala pozadu a ve stejném roce založila značku Témbr. Z toho se dá usuzovat, že se EMG, co se týče trendů a rozšiřování firmy, snaží vyrovnat svému největšímu konkurentovi. Rok 2020 byl pro český knižní trh z důvodu pandemie extrémně náročný, proto se žádná změna neodehrála. Rok 2021 byl ve znamení akvizice divize Kniha nakladatelství Mladá fronta skupinou AM. O rok později pak do stejné skupiny přibylo ještě nakladatelství Garamond. V dubnu 2023 se Albatros rozrostl o podíly ve firmách Yabirtnh a Elibro, zaměřující se na zahraniční literaturu, hudební nosiče a antikvariátní prodej.²⁴

V posledních letech se však monopolizace trhu netýká pouze nakladatelů velkých, nýbrž i nakladatelů malých. Důkazem toho je vznik asociace malých nakladatelů a knihkupců Amanak. Projekt vznikl v roce 2022, je navázaný na platformu Knihex a stojí za ním Anna Štičková a Veronika Benešová Hudečková. Produktem asociace je katalog Amanak, online nástroj, jehož cílem je propojovat jednotlivé složky knižního trhu – nakladatele, knihkupce a čtenáře – a usnadnit komunikaci mezi nimi navzájem, pomáhat překonat bariéry a usilovat o rovné a spravedlivé podmínky.²⁵

1.1.2 Distribuce a knihkupectví

➤ Distribuční sítě

Mezi největší společnosti zajišťující distribuci téměř kompletní produkce nakladatelů patří dlouhodobě Euromedia Group²⁶, Kosmas²⁷, PEMIC Books²⁸ a Pavel Dobrovský – BETA. Ty

²² TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2017/2018* [online]. SČKN, 2018. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

²³ Tamtéž.

²⁴ HODKOVÁ, Zuzana. *Trh s knihami klesá, Albatros posiluje. Nakoupil podíly ve dvou firmách*. Seznamzpravy [online]. 3. 5. 2023 [cit. 2023-06-27]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz>.

²⁵ *Amanak* [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://amanak.cz>.

²⁶ Má ve své vlastní distribuci knihy nakladatelské skupiny Euromedia Group a ve výhradní distribuci knihy některých dalších nakladatelství (v roce 2012 tam spadalo ještě Domino, ale to po odkoupení AM začalo též spadat pod jejich distribuci, totéž se stalo v roce 2013 s nakladatelstvím Panteon).

²⁷ Má ve výhradní distribuci knihy nakladatelství Argo, Paseka, Prostor, Torst (dříve ještě Garamond, ale od té doby, co patří pod AM, už tomu tak není).

²⁸ Má ve výhradní distribuci Ottovo nakladatelství.

se v průběhu posledních deseti let snaží získat stále větší pozici na trhu, pro nějž je čím dál charakterističtější propojování nakladatelské, velkoobchodní a maloobchodní činnosti, včetně internetového prodeje.²⁹

Euromedia je největší knižní velkoobchod a prostřednictvím firmy Knižní holding je propojena s knihkupeckým řetězcem Luxor (v září 2017 koupila společnost EMG ze skupiny Rockaway síť 26 knihkupectví Neoluxor, a rozšířila tak svůj vliv v oblasti kamenných poboček), ale také vlastní velkoobchodní a maloobchodní síť Bookretail, která provozuje internetové knihkupectví Booktook (dříve Levneucebnice.cz), a distributora cizojazyčných knih Folio. Svou pozici posílila také akvizicí již zavedených obchodních značek (Rebo) nebo zásobováním prodejen jako Tesco. Maloobchodní prodej koncovým zákazníkům provozuje přes prodejní kanál Knižní klub.

Jednou z největších sítí knihkupectví, ale také nejnavštěvovanějším knižním e-shopem, který nabízí knihy, audioknihy i e-knihy, je Kosmas. Zajišťuje výhradní distribuci nakladatelství Argo, Prostor, Torst, Alpha Book, Malvern, Volvox Globator a Zeď, ve výhradní distribuci má též audioknihy nakladatelství Tympanum.

PEMIC Books je nevýhradním distributorem několika nakladatelství a výhradním distributorem Ottova nakladatelství, ale též produkce vlastního nakladatelství Bookmedia. Zajišťuje dodávky do sítě Albert a zásobuje např. e-shop Alza.cz, vlastní několik kamenných knihkupectví, prostřednictvím společnosti Booknet je společnost propojena s maloobchodním řetězcem Knihcentrum.cz se stejnojmenným e-shopem a kromě toho provozuje Audiotéku (má v ní 50% vlastnický podíl), největšího prodejce audioknih.

Společnost BETA Dobrovský zajišťuje distribuci vlastního nakladatelství Beta a vlastní maloobchodní síť nakladatelství.

Největším distributorem a prodejcem zahraniční cizojazyčné literatury je společnost Megabooks, která provozuje vlastní síť knihkupectví Oxford Bookshop (v 7 velkých městech: Praze, Plzni, Brně, Ostravě, Olomouci, Hradci Králové a Českých Budějovicích), dvě specializovaná knihkupectví, vlastní e-shop a také dodává literaturu vzdělávacím institucím.³⁰

²⁹ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2018/2019* [online]. SČKN, 2019 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

³⁰ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2017/2018* [online]. SČKN, 2018 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

Co se týče dalších distributorů, v roce 2012 svoji činnosti ukončila firma Šabata a Šabata, v roce 2013 vznikla společnost Seqoy, která se zaměřuje na distribuci žánru sci-fi a fantasy, od roku 2015 je v exekuci knižní distribuce Bohemia. V témže roce ukončil Nakladatelský servis maloobchodní prodej a některé jeho výhradní dodavatele převzal Kosmas, ale své postavení v oblasti velkoobchodní distribuce rozšířil o nový B2B model.

Dva ze tří největších nakladatelských domů, Albatros Media (v roce 2016 spustila vlastní systém pro optimalizaci zásobování Distri, provozuje také e-shop s e-knihami a audioknihami Palmknihy.cz) a Grada Publishing, si zajišťují vlastní distribuci své produkce. Postupem let však začínají nabízet distribuci také menším nakladatelským subjektům. V roce 2020 AM začala dodávat tituly nakladatelství Point, MOBA či Meander³¹, Grada Publishing pak ve své online knihovně Bookport nabízí i knihy značek, jako jsou Jota, Portál, Práh, Host atd.³²

➤ Kamenné maloobchodní sítě

Úbytek malých knihkupectví v centrech měst stále pokračuje, což je dáno zvyšujícími se nároky čtenářů na širší sortimentu, prostředí a další služby, může to být dáno i rozšiřující se sítí e-shopů se slevovými akcemi, které malý knihkupec není schopen nabídnout, a namísto nich vznikají velké knihkupecké sítě a knižní domy, kterým nejsou malá knihkupectví, navzdory (některými čtenáři oceňovanému) osobnímu přístupu a úzké specializaci, schopna konkurovat.³³

V roce 2012 Euromedia Group prodala celou svoji maloobchodní síť Bux společnosti Neoluxor, což z ní učinilo nejsilnější maloobchodní síť.³⁴ Kamenná knihkupectví firem Kanzelsberger a Kosmas se zaměřují na budování poboček mimo hlavní město, zatímco Dobrovský buduje pobočky v obchodních centrech. V roce 2013 jsou knihy součástí nabídky většiny hypermarketů a došlo k ukončení maloobchodní sítě Librex (z důvodu platební neschopnosti), přičemž část z jejích 21 prodejen převzala maloobchodní síť Kniha centrum (patřící distribuci PEMIC) a část provozují její bývalí zaměstnanci jako nezávislá knihkupectví. Síť Kanzelsberger pokračuje v budování sítě v obchodních centrech nejen v Praze a posiluje

³¹ Jako další neobvyklou tendenci můžeme zmínit, že nakladatelství Meander má dokonce své vlastní knihkupectví, což také nebývá zvykem, viz PÁNKOVÁ, Marie. *Nakladatelství Meander otevřelo designové knihkupectví, najdete tu kouzelné knížky i program pro děti*. Czech Design [online]. 20. 12. 2018 [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz>.

³² TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2016/2017* [online]. SČKN, 2017 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

³³ ZAVŘELOVÁ, Monika. *Český knižní trh roste, ale ubývá malých knihkupectví*. iDnes [online]. 2. 12. 2016 [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz>.

³⁴ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2012/2013* [online]. SČKN, 2013 [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

své postavení akvizicí firmy Barvič a Novotný (zrušila však jeho e-shop), která měla dvě prodejny v centru Brna, počtem poboček je největší. Neoluxor v roce 2014 převzal 37 prodejen sítě Levné knihy. Firma Dobrovský se zaměřuje na budování knihkupectví v obchodních centrech, v roce 2013 také převzala maloobchodní síť Nava a stává se nesilnějším konkurentem sítě Neoluxor.³⁵ V roce 2015 svoji činnost ukončuje maloobchodní síť N.S. Centrum. Maloobchodní síť Kosmas se soustředí nejen na pobočky v obchodních centrech, ale odkupuje také pobočky od nezávislých nakladatelů.

V roce 2016 dochází i nadále k poklesu počtu nezávislých nakladatelů, což je způsobeno jejich odchodem do důchodu a tím, že nemají pokračovatele, ale důvodem je i rostoucí podíl online prodejců, expanze knihkupeckých sítí, ale také zavedení plánované evidence tržeb. V roce 2019 dokonce Martin Vopěnka řekl, že za posledních pět let „přišla Česká republika o 130 nezávislých knihkupectví“, dalších 35 pak bylo převzato knihkupeckými sítěmi.³⁶ V roce 2022 je v České republice 570 kamenných knihkupectví a z toho 50 % je součástí maloobchodních řetězců.

Kvůli pandemii a lockdownům se velká část knihkupectví dostala do složité ekonomické situace. Nejvíce se to dotklo knihkupectví v obchodních centrech. Nastal problém v zásobování a vracení expedovaných zásilek zpět na sklady. Kamenná knihkupectví fungovala pouze jako výdejny a jejich tržby byly malé, proto se někteří knihkupci uchýlili k alternativním metodám, například knihkupectví Meander své knihy k zákazníkům dodávalo přes rozvážkovou službu Wolt. Emma Hanzlíková z výše zmíněného knihkupectví popisuje situaci, kdy malá knihkupectví bojují o přežití: „Chybí u nás podpora takového podnikání. Ve Francii například dostávají právě ony menší knižní projekty dotace od státu, aby to teď mohly přežít.“³⁷ Pokračující pandemická situace a zhoršující se ekonomická situace pouze urychlily trvalé uzavření některých malých kamenných knihkupectví, což nadále posílilo knižní e-shopy, kterým se dařilo mít až dvojnásobný obrát.³⁸

³⁵ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. Zpráva o českém knižním trhu 2012/2013 [online]. SČKN, 2013 [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

³⁶ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. Zpráva o českém knižním trhu 2018/2019 [online]. SČKN, 2019 [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

³⁷ NOSKOVÁ, Anna. *Dětské knihy v zákrutách Malé Strany. Meander tu otevírá osobitý svět fantazie*. Forbes [online]. 13. 11. 2021 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://forbes.cz>.

³⁸ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. Zpráva o českém knižním trhu 2020/2021 [online]. SČKN, 2021 [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

➤ Internetový prodej a knižní second-hand

Co se týče internetového prodeje, výrazné zastoupení mají e-shopy knižních distributorů. V roce 2012 patřily mezi nejvýznamnější kosmas.cz, bux.cz, spadající pod Euromedia Group, a neoluxor.cz. Ve stejném roce také vstoupily na trh dva nové subjekty – Martinus spustil českou pobočku svého slovenského webu a maloobchodní prodejce Kanzelsberger spustil své internetové knihkupectví Dumknihy.cz. Nejnavštěvovanějším internetovým knihkupectvím však dlouhodobě zůstává Kosmas. Dalšími velkými hráči jsou e-shopy knihcentrum.cz knižního distributora PEMIC Books a KnihyDobrovsky.cz knižního řetězce Dobrovský, který byl spuštěn v červenci 2013. Od roku 2014 dochází k neustálému posilování postavení internetových obchodů, které provozují distribuce³⁹, maloobchody⁴⁰, ale také provozovatelé bez vazby na distribuci či kamennou síť⁴¹. Martinus, který na trh vstoupil v roce 2012, se posunul do první pětky nejnavštěvovanějších e-shopů. Ve stejném roce pak byla stěžejní adaptabilita e-shopů na zobrazování na mobilních zařízeních, ale také rozšíření nabídky o e-knihy.⁴²

Podíl internetových obchodů se v roce 2015 zastavil na stabilních 25 %⁴³, Megaknihy.cz se hned po Kosmasu staly druhým nejnavštěvovanějším internetovým obchodem a významný nárůst návštěvnosti zaznamenaly i Knihy Dobrovský. Tyto dva subjekty tak sesadily z prvních příček Bux a Neoluxor a na těchto příčkách se držely i v letech následujících. V roce 2016 byl podíl online knih stále významnější součástí knižního trhu a společnosti provozující e-shopy investovaly do rozšiřování odběrných míst pro své zásilky. V roce 2017 a následně i v roce 2018 došlo k některým změnám: Neoluxor.cz změnil název na Luxor.cz a došlo ke sjednocení kamenných knihkupectví pod značkami Neoluxor, Neopalladium a Neoluxor Books pod jednu značku Luxor, Levneucebnice.cz jsou od té doby nově provozovány pod jménem Booktook.cz, Bux.cz přešel pod Mall.cz (ale partnerský obchod zde zajišťuje Luxor.cz). Pozici nejnavštěvovanějšího e-shopu s knihami udržel Kosmas.cz, na druhém místě skončil Dobrovský a až za ním Megaknihy. Podíl internetových knihkupectví na celkovém obratu knižní sítě stále stoupá, a to v následujících letech hlavně v souvislosti s covidem a uzavřením kamenných poboček.⁴⁴

³⁹ Kosmas.cz, Bux.cz, Knihcentrum.cz.

⁴⁰ KnihyDobrovsky.cz, Dumknihy.cz, Luxor.cz.

⁴¹ Martinus.cz, Megaknihy.cz.

⁴² TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2013/2014* [online]. SČKN, 2014 [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

⁴³ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2015/2016* [online]. SČKN, 2016 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

⁴⁴ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2017/2018* [online]. SČKN, 2018 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

Podle posledních zpráv se však na českém knižním trhu objevuje další významná tendence, a to podpora e-shopových antikvariátů typu Reknihy, Knihobot, Knihovrátek atd. František Mala, generální ředitel Euromedia Group, pod kterou spadá síť knihkupectví Luxor, již dříve uvedl, že lidé na knihách šetří: „Více si vybírají a vyhledávají různé akce, jejich ochota utracet za knihy je nižší.“⁴⁵

Na jaře 2022 Knihobot oznámil spolupráci s Levnými knihami, která se nadále rozšiřuje. Zákazníci tak nově od ledna 2023 mohou na všech pobočkách Levných knih podávat knihy k výkupu pro Knihobot. „Model je výhodný pro oba partnery a ve výsledku potvrzuje, že myšlenka spolupracujícího knihkupectví a second handu je správná,“ uvedl již dříve Lukáš Gilánik, generální ředitel Levných knih.⁴⁶

Podle zpráv ze 3. května tohoto roku Albatros rozšiřuje své aktivity na trhu koupí podílů ve dvou firmách za desítky milionů (ačkoli konkrétní cena nebyla zveřejněna), konkrétně získal 90% podíl ve firmě Yabirinth a třetinový podíl ve firmě Elibro. Yabirinth se od roku 2015 zaměřuje na cizojazyčnou literaturu a hudební a filmové nosiče, působí pak kromě České republiky také na Slovensku, v Rakousku, Maďarsku a Rumunsku, Elibro provozuje portály pro výkup a prodej použitých knih a portál s digitálními audioknihami. Václav Kadlec k tomu řekl, že tím skupina AM posiluje na trhu cizojazyčných knih a zároveň drží trend s tzv. „secondhandovým trhem“ (cirkulární ekonomikou knih). „Když se podívám na knižní trh v České republice, zaznamenáváme tři nové trendy. Jedním z nich je, že roste prodej cizojazyčné literatury, druhým je vracení přečtených knih do oběhu, což může souviset i s tím, že roste cena nových knih. Třetím trendem je pak čtení v digitální podobě,“ říká Kadlec. Dále k tomu řekl, že jejich plány souvisí s tím, že klesá prodej knih, což může souviset s inflací a stoupající cenou, ale také oblibou e-shopových antikvariátů, expanzí na zahraniční trhy pak zdůvodnil tím, že jsou v souladu s dlouhodobými tendencemi posílení exportu jejich produkce.⁴⁷

Dalším takovým trendem a současně jakousi formou slučování sil může být nedávno oznámená spolupráce mezi online prodejcem potravin společností Rohlík.cz a digitálním antikvariátem Knihobot.cz. Od května tak budou mít zákazníci Rohlíku možnost předat

⁴⁵ ZÍTKO, Tomáš. *Krise sblíží. Knihobot rozšířil spolupráci s Levnými knihami, výkup umožní na všech pobočkách*. Hospodářské noviny [online]. *Economia*, 16. 1. 2023 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: [archiv.ln.cz](https://www.archiv.ln.cz).

⁴⁶ ZÍTKO, Tomáš. *Krise sblíží. Knihobot rozšířil spolupráci s Levnými knihami, výkup umožní na všech pobočkách*. Hospodářské noviny [online]. *Economia*, 16. 1. 2023 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: [archiv.ln.cz](https://www.archiv.ln.cz).

⁴⁷ HODKOVÁ, Zuzana. *Trh s knihami klesá, Albatros posiluje. Nakoupil podíly ve dvou firmách*. Seznamzpravy [online]. 3. 5. 2023 [cit. 2023-05-18]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz>.

kurýrům při převzetí nákupu nepotřebné knihy a prodat je prostřednictvím Knihobotu, Rohlík pak veškerý výtěžek věnuje charitativním organizacím. „Cílem Rohlíku je neustále hledat nové cesty, jak zlepšovat každodenní život zákazníkům, zlepšovat ekologičnost svého provozu a pomáhat tam, kde je to potřeba,“ říká o projektu CEO Rohlíku Martin Beháň.⁴⁸ Tato informace je v době psaní práce čerstvá a zatím tedy nevíme, jak bude fungovat a kam se vyvine. Zakladatel ReKnih Tadeáš Kula k tomu dodává, že vstup takto velkého hráče na trh použitých knih je důkazem, že: „... v našem odvětví je velký potenciál, který zůstává využitý jen zčásti.“ Tento trend kvituje i zakladatel Knihobotu: „Je pozitivní, že všem velkým knižním hráčům začíná záležet na tom, co se s knihami děje i poté, když je opustí. Věříme tomu, že nové a použité knihy si nemusí konkurovat. Spolupráce zvýší flexibilitu trhu, což ocení hlavně čtenáři.“⁴⁹

1.2 Akvizice v nakladatelském pojetí

Co se týče knižního segmentu, máme primárně pojem „akvizice“ spojený s knihovnami, tedy s doplňováním knižního fondu. Jedná se o nejběžnější způsob získávání dokumentů do knihoven (povinné výtisky, nákup, dar, výměna), který má na starosti akviziční pracovník. Ten v souladu s preferovaným profilováním knihovny, tedy akviziční politikou, sestavuje akviziční plán, akviziční rozpočet atd.⁵⁰

My se ale od tohoto pojetí odchýlíme a budeme mluvit o akvizicích nakladatelství, tedy koupí jednoho menšího subjektu jiným, velkým, a to včetně zaměstnanců, edičních plánů i know-how.

V roce 2019 řekl v rozhovoru pro *e15* bývalý ředitel knižních divízií Euromedia Group a Mladá fronta Jiří Kolečko, že: „... knižní trh čekají další akvizice [...] určitě příští léta přinesou další posílení podílů velkých nakladatelů na trhu,“⁵¹ a měl pravdu. Všechny velké nakladatelské domy rozvíjejí už několik let rozsáhlou akviziční politiku, aby si rozšířily své portfolio na knižním trhu nákupem nakladatelství s úspěšnými tituly, s předpokladem vydávání dalších úspěšných (a ekonomicky výnosných) titulů. Jdou tak cestou zahraničních tendencí, kde

⁴⁸ BĚLOHLÁVKOVÁ, Veronika. *Pošli knihu přes Rohlík. Knihobot spojil síly s online prodejcem potravin.* iDnes [online]. 17. 5. 2023 [cit. 2023-05-18]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz>.

⁴⁹ MANČAŘ, Michal. *Nakladatelství Albatros buduje konkurenci Knihobotu a Reknih. Kupuje online antikvariát i prodejce vinyli.* CzechCrunch [online]. 3. 5. 2023 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://cc.cz>.

⁵⁰ NAVRÁTILOVÁ, Eliška. *Současné trendy a problémy v akvizici knih.* Brno, 2013. Bakalářská práce. Masarykova univerzita.

⁵¹ KULT, Štěpán. *Knižní trh čekají v budoucnu další akvizice, říká odborník Kolečko.* E15 [online]. 1. 11. 2019 [cit. 2022-10-20]. Dostupné z: <https://www.e15.cz>.

často několik velkých hráčů pokrývá nadpoloviční většinu vydavatelů na trhu, což je oproti malým nakladatelům zvýhodňuje a zviditelňuje např. na e-shopových platformách a v kamenných knihkupectvích. Tato tendence je kontinuální a zdá se, že nevyhnutelná, a to jak pro nakladatelství, tak pro knihkupce.

Václav Kadlec, generální ředitel AM, k tomu napsal: „Je pravděpodobné, že určitá koncentrace bude na trhu i v budoucích letech pokračovat, a to jak na nakladatelské, tak na knihkupecké straně, protože shodný vývoj zažívají trhy všude na světě. Není však pochyb o tom, že v ČR i nadále bude existovat velmi rozmanitá konkurence stovek nezávislých vydavatelů.“⁵² Podle článku „Konsolidace nakladatelských domů, minulost a současnost“ (*The consolidation of publishing houses, past and present*)⁵³ vydaného na konci roku 2021 je však klíčovou otázkou, jaký stupeň autonomie si je každý dotčený subjekt schopen v rámci velkého domu zachovat.

Podle článku Kateřiny Kirkosové je možné usuzovat, že v současných podmínkách mediálního a kulturního průmyslu fungují nakladatelské značky, které se stanou součástí velkých nakladatelských domů, podobně jako dříve edice. Nakladatelství mají určený směr produkce, takže se nemusí snažit vyhovět literárním módám, ekonomické zázemí, a především klid na knihy.⁵⁴

1. 3 Akvizice v České republice a v zahraničí

Slučování firem není nic nového, už v roce 1977 se v *The New York Times* objevil článek o „horečce slučování“. V anglo-americkém prostředí je tato praxe běžná cca od šedesátých let. Jak píše John Thompson v knize *Book Wars: The Digital Revolution in Publishing*, rozsah velkých vydavatelských korporací jim umožňuje nabízet autorům vysoké zálohy a rozsáhlou marketingovou a redakční podporu. Pravdou je také to, že větší vydavatelé mají silnější pozici při vyjednávání s distributory a knihkupci.

USA má, co se týče akvizičních procesů na knižním trhu, nejbohatší zkušenosti a nejdelší historii. Proběhlo tam několik akvizičních vln, a to už od devadesátých let 19. století.⁵⁵ V Evropě se akviziční politika začala více rozvíjet až od poloviny osmdesátých let 20. století,

⁵² E-mailová korespondence s Václavem Kadlecem, 30. 5. 2023.

⁵³ *The Consolidation of Publishing Houses, Past and present* [online]. 2023, 8. 12. 2021 [cit. 2022-10-19]. Dostupné z: <https://www.authorsalliance.org>.

⁵⁴ KIRKOSOVÁ, Kateřina. *Klid pod křídly Albatrosu*. H7O – host 7 dní online [online]. 22. 3. 2018 [cit. 2023-06-27]. Dostupné z: h7o.cz.

⁵⁵ HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice: proces nákupu a prodeje firem*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2016. s. 16–18.

tedy téměř o sto let později. Výjimkou je knižní trh britský, který se některými mechanismy, včetně tradice akvizic, blíží tomu americkému.⁵⁶ Jako největší nakladatelské domy můžeme jmenovat: Hachette, HarperCollins, Simon & Schuster, Penguin Random House a Holtzbrinck Publishing Group.

Vezměme si za příklad jednu z největších nakladatelských společností Penguin Random House (do roku 2013 Penguin House – 2013), která byla založena 1. července roku 2013 sloučením Penguin Group (ale už Penguin Group byla v roce 1996 fúze nakladatelství Penguin Books USA a Putnam Berkley Group⁵⁷) a Random House a zahrnuje dnes více než 300 nezávislých nakladatelských značek po celém světě. Její sídlo je v New Yorku, ale působí ve více než 20 zemích na 6 kontinentech.⁵⁸ Její koupě firmy Simon a Schuster v roce 2020 za 2 miliardy dolarů vyvolala kontroverze, ačkoli fúze jsou na tomto poli běžné už více než padesát let.

➤ Kauza Simon and Schuster

Akvizice této firmy v roce 2020 vzbudila značné ohlasy a pochybnosti ohledně toho, „jak moc už je moc“. V článku „The US government is trying to stop the merger of two of the world’s biggest publishers – but will it help authors?“ (*Americká vláda se snaží zastavit propojení mezi dvěma největšími vydavateli – ale pomůže to autorům?*) se píše o koupi vydavatelského gigantu Simon and Schuster, což zaujalo americkou administrativu natolik, že ministerstvo spravedlnosti podalo antimonopolní žalobu s argumentem, že fúze sníží autorské zálohy, bude mít za následek méně vydaných knih a sníží rozmanitost pro spotřebitele. Vydavatelé a jejich právníci argumentovali tím, že fúze povede k efektivitě a k lepším nabídkám pro více autorů, ale také poslouží jako konkurence Amazonu. Počet velkých amerických vydavatelů se tak měl snížit z pěti na čtyři.⁵⁹ Soud dal nakonec v říjnu 2022 za pravdu antimonopolnímu úřadu a akvizici zamítl s odůvodněním ochrany hospodářské soutěže a zachování rozmanitosti a kvality knižního trhu.⁶⁰

V České republice je v porovnání se zahraničními akvizicemi tento přístup zatím poměrně novátorský. Důvodem je samozřejmě historické pozadí, kdy se v devadesátých letech minulého

⁵⁶ Tamtéž, s. 19.

⁵⁷ *Penguin Group* [online]. [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: <https://www.penguin.com>.

⁵⁸ *Penguin Random House* [online]. [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: <https://www.penguinrandomhouse.com>.

⁵⁹ BROWN, Matt. *The US government is trying to stop the merger of two of the world’s biggest publishers – but will it help authors?*. The Conversation [online]. 10. 8. 2022 [cit. 2022-10-20]. Dostupné z: <https://theconversation.com>.

⁶⁰ *Justice Department Obtains Permanent Injunction Blocking Penguin Random House’s Proposed Acquisition of Simon & Schuster: Decision Protects Authors and Promotes Diversity and Quality of Top-Selling Books*. Office of public affairs [online]. 31. 10. 2022 [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.justice.gov>.

století rozmohlo soukromé podnikání, pak nastoupila privatizace, později se některé z firem dostaly do ekonomických či personálních problémů, což následně iniciovalo jejich akvirování firmami většími a úspěšnějšími. V posledních letech se však k této tendenci, kdy knižní produkce vychází pod značkou některého z velkých nakladatelských domů, pomalu, ale jistě přibližujeme. Čím se však Česká republika relativně vymyká, je spojení nakladatelských značek a distribučních sítí, za všechny můžeme jmenovat například nakladatelství Argo a distribuční síť Kosmas. V zahraničí jako velký distributor funguje Amazon, který provozuje patnáct nakladatelských značek.⁶¹

1.3.2 Nejčastější důvody akvizic

Vyjdeme-li z publikace Jiřího Hlaváče a jeho obecného pojetí fúzí a akvizic, můžeme mezi hlavní motivy zahrnout:

- a) zjednodušení vlastnických struktur,
- b) zjednodušení administrativy i snížení nákladů na administrativu,
- c) organizační problémy,
- d) generační změny,⁶²
- e) zvýšení podílu na trhu,
- f) proniknutí na nové trhy, do nových teritorií,
- g) realizace „výhodné koupě“ (pokud je cílová společnost nebo její vlastník v dočasných problémech),
- h) získání nehmotného majetku (technologie, licence, zařízení nebo know-how),
- i) získání výjimečných zaměstnanců, týmu,
- j) eliminování konkurence.⁶³

Co se týče akvizic na knižním trhu, domnívám se, že rozhodujícími motivy jsou převážně eliminace konkurence a zvýšení podílu na trhu, tedy růst (ne však organickou, nýbrž externí cestou). O konkurenci mluví Nataša Vaňková, dlouholetá zaměstnankyně Fragmentu: „Fragment byl jedničkou na trhu⁶⁴ a dlouhé roky jsme konkurovali právě AM a značce Albatros. Poté, co se majitelé Fragmentu rozhodli společnost prodat, stali jsme se součástí AM. Tím jsme

⁶¹ STASZEK, Zdeněk. *Ostré lokty a dobrý zvuk: komentář*. H7O – host 7 dní online [online]. 17. 1. 2019 [cit. 2023-05-20]. Dostupné z: <http://www.h7o.cz>.

⁶² HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice: proces nákupu a prodeje firem*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2016. s. 9.

⁶³ Tamtéž, s. 124.

⁶⁴ Vydával hlavně dětskou literaturu.

na trhu, v segmentu dětských knih, prakticky bez konkurence.“⁶⁵ Tím spíše, že AM dva roky po akvizici Fragmentu koupila ještě další nakladatelství vydávající dětské knihy, Egmont.

Václav Kadlec, generální ředitel AM, v několika rozhovorech uvedl, že „... jsme rádi, že můžeme pod křídla Albatros Media zařadit další renomovanou značku českého knižního trhu [...] těšíme se, že se naše portfolio rozroste i o velmi zajímavou produkci...“⁶⁶ Z jeho slov vyplývá, že jedním z významných důvodů pro akvizici je rozšiřování portfolia nakladatelského domu již zavedenými, úspěšnými tituly známého nakladatelství a navázání na tuto linii úspěšnosti vydáváním dalších titulů od stejných autorů či vydávání sérií na pokračování. Jako další důvod můžeme uvést, že akvizice existujícího nakladatelství (externí růst) na rozdíl od budování vlastní značky (organický růst)⁶⁷ „umožní vstoupit do zvoleného segmentu rychle, získat skokově silnější pozici, získat existující brand a navázat na existující portfolio titulů a licencí“⁶⁸. Z toho vyplývá, že dalším motivem pro akvizici může být rychlý růst, a tedy rychlejší návratnost investice, než je tomu u růstu organického, který bývá zpravidla pomalejší.⁶⁹

⁶⁵ VAŇKOVÁ, Nataša. *Papírová kniha vs e-kniha*. Albatros Media [online]. 20. 9. 2019 [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz>.

⁶⁶ Skupina Albatros Media koupila knižní nakladatelství Garamond. Minuta N [online]. 28. 6. 2022 [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://denikn.cz>.

⁶⁷ DOSTÁLOVÁ, Caroline. *Fúze a akvizice v kontextu vývoje české ekonomiky*. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

⁶⁸ E-mailová komunikace s Václavem Kadlecem, 30. 5 2023.

⁶⁹ DOSTÁLOVÁ, Caroline. *Fúze a akvizice v kontextu vývoje české ekonomiky*. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

2 Principy fungování malého nakladatelství a velkého nakladatelského domu⁷⁰

Jak uvádí Markéta Hejkalová: „Ještě po roce 2000 jsem si myslela, že je celkem jedno, jak jsme velcí – všichni jsme byli tak trochu malí. Dnes máme velké nakladatelské skupiny Albatros Media a Euromedia, které získávají další nakladatele, mají mnohem větší propagační sílu i snazší vstup do médií. S tím, kdo nabízí tři sta knih ročně, se jedná jinak než s tím, kdo nabízí dvě. A platí to v distribuci, v knihkupectvích, u propagačních akcí. Centralizace zkrátka hraje také v téhle oblasti podstatnou roli.“⁷¹

2.1 Tvorba edičního plánu

Vladimír Pistorius v jednom rozhovoru řekl, že pro český knižní trh jsou důležitá malá i velká nakladatelství, a zdůvodnil to takto: „... existují velká nakladatelství, jejichž produkce je zcela či z velké míry plevelná. Ale existují i taková, bez kterých si dnes dobrou českou knižní produkci nelze představit. A na druhé straně – bezduché knížky vydává i řada malých nakladatelů.“⁷² Barbora Baronová z nakladatelství wo-men naproti tomu říká: „Malí nakladatelé jsou blázni. Často vědí přesně, co vydat, aby vydělali hodně peněz. Problém prostě je, že to vydat nechtějí, protože je to nezajímá.“ Její slova potvrzuje Veronika Benešová Hudečková z nakladatelství werzone, která vydává čínskou moderní literaturu navzdory tomu, že osloví jen úzkou skupinu čtenářů.⁷³

Podle Susan Hawthorne⁷⁴ a jejího manifestu bibliodiverzity by měl být knižní trh rozmanitý, ať už pro zachování neutrality na knižním trhu, nebo pro zdravou konkurenci a vzájemnou soutěživost mezi jednotlivými nakladateli. A o to se má postarat především žánrová různorodost. Žánrů však není neomezené množství a na českém knižním trhu existuje

⁷⁰ Na základě vlastní pracovní zkušenosti v nakladatelství XYZ (AM) v roce 2016 a Dokořán v roce 2015, a také dotazníkových šetření mezi různými nakladatelskými subjekty.

⁷¹ PALÁN, Aleš. „S nakladatelem, který nabízí 300 knih ročně, jedná distributori jinak než s tím, kdo vydává dvě,“ říká Markéta Hejkalová. HN.cz: Víkend [online]. 9. 10. 2022 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://vikend.hn.cz>.

⁷² LUKAVEC, Jan. *Vůči knížkám pěstují volnou lásku: rozhovor*. iLiteratura.cz [online]. 21. 6. 2020 [cit. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.iliteratura.cz>.

⁷³ BENEŠOVÁ HUDEČKOVÁ, Veronika. *Jak dostat knihu ke čtenáři*. H7O – host 7 dní online [online]. 12. 1. 2022 [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <http://www.h7o.cz>.

⁷⁴ HAWTHORNE, Susan. *Bibliodiverzita: Manifest nezávislé nakladatelky*. Praha: wo-men, 2018.

relativně mnoho nakladatelství (cca 2700 aktivních podle SČKN⁷⁵), v nichž ročně vychází cca 15 000 nových titulů, což představuje 41 na den. Pro čtenářskou orientaci je toto prostředí velmi náročné. Pokud bychom vydělili počet obyvatel České republiky počtem titulů, které u nás ročně vyjdou, dostaneme 0,6 knihy na osobu, což je z hlediska mezinárodního srovnání průměrné číslo. Český knižní trh tedy není z hlediska počtu titulů přehlcený, nicméně i tak je pro zdejší nakladatele poměrně náročné nacházet „tržní niky“ a definovat tituly, které zaujmou čtenáře a bude je možné vydat v tak vysokém nákladu, aby vytvořily zisk. Ještě obtížnější je vytvářet dlouhodobě ziskové knižní projekty (tzv. dojně krávy), které pomáhají stabilizovat ekonomickou bilanci nakladatelství. A často je to v kompetenci samotných redaktorů (v případě malých nakladatelů) nebo literárních agentů (v případě velkých nakladatelských domů).

Ediční plán nakladatelství Dokořán čítá ročně přibližně třicet⁷⁶ titulů. Jedná převážně o překladovou literaturu, přičemž práva na vydání zajišťuje Zdeněk Kárník, výběrově pak nakladatelství spolupracuje s českými autory, jako je např. Václav Cílek.⁷⁷ Některé tituly Dokořán vydává v koedici společně s nakladatelstvími Jaroslava Jiskrová – Máj, se kterým sdílí reportážní tituly převážně polských autorů (jejich nejvýznamnějším počinem je kniha Gottland od Mariusze Szczygela, která se dočkala více než dvaceti dotisků, ačkoli podle slov Zdeňka Kárníka zrovna u této knihy takový ohlas neočekávali, a dokonce si na ni brali dotaci, od té doby už od stejného autora vydali několik dalších knih), a Argo, s nímž mají společné edice Aliter a Zip.⁷⁸ „Pokud jde o Aliter, značný ohlas měly vždy tituly Stephena Hawkinga a další díla o kosmologii a kvantové fyzice. Mezi čtenáři je také velký zájem o matematiku, některé z našich knih o matematice se staly skutečnými bestsellery,“ vypočítává Kárník. „Z edice ZIP mohu uvést například [...] českého popularizátora Jaroslava Petra *Desatero smyslu*⁷⁹“,“ dodává.⁸⁰ V roce 2015 nakladatelství vydalo knihu společně s nakladatelstvím Academia, občas také spolupracují s univerzitami, např. s Karlovou univerzitou (2012, 2008), Masarykovou univerzitou (2017, 2020, 2022) či s Ostravskou univerzitou (2014). Titulů vydaných ve spolupráci s ostatními subjekty je vždy přibližně třetina z celkového počtu.

⁷⁵ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2021/2022* [online]. SČKN, 2022 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

⁷⁶ Jedná se o průměrný výpočet za posledních pět let.

⁷⁷ LUKAVEC, Jan. *S naším národem to asi nebude tak špatné, jak se občas zdá*. iLiteratura.cz [online]. 27. 9. 2020 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.iliteratura.cz>.

⁷⁸ S oběma nakladatelstvími Dokořán spolupracuje prakticky od začátku, tedy od roku 2002.

⁷⁹ Tento titul získal v roce 2021 Magnésii Literu za naučnou literaturu.

⁸⁰ ČTK. *Nakladatelství Dokořán slaví dvacetiny, chce vydávat velká jména vědy*. Aktuálně.cz [online]. 21. 4. 2021 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz>.

Ediční plán vzniká tak, že Zdeněk Kárník celý rok sbírá nabídky od všech agentur, zkoumá na převážně anglických prodejních serverech informace o vydáních a prodejnosti, z toho vypracuje sérii třiceti až padesáti nabídek, na redakční radě to prodiskutuje s kolegy a poté začíná jednání o autorských právech. Nápady na nové knihy si nakladatelství vozí také z veletrhu ve Frankfurtu nad Mohanem. Chodí mu také množství rukopisných nabídek, ale jen málokdy z toho vyjde úspěšný titul, výjimkou je již výše zmíněná kniha *Desatero smyslů* profesora Jaroslava Petra, která získala Magnesii Literu za naučnou literaturu. Občas ale Dokořán zamítne tituly, které se pak ukážou jako úspěšné.⁸¹

XYZ ročně vydá přibližně osmdesát⁸² knih, z nichž přibližně polovina jsou tituly původní a druhou polovinu tvoří tituly překladové. Tvorba edičního plánu závisí na redaktorech a programovém řediteli, kteří tituly aktivně vyhledávají, a to jak prostřednictvím Amazonu, na serverech literárních agentů, sledováním zahraničních cen (jednotlivá nakladatelství pak oslovují a vyjednávají s nimi licenci, to vše pod záštitou celofiremního právníka, se kterým vše konzultují), tak prostřednictvím e-mailových nabídek od agentur, ale s novými tituly přicházejí také tzv. literární scouti, kteří jsou součástí nakladatelských domů. Konkrétně Albatros Media má manažerku zahraničních práv Andreu Stratilovou. Ta má za úkol ukázky titulů přečíst, posoudit a případně předložit konkrétní redakci jako návrh k posouzení, a když se návrh líbí, vyjednává licenční podmínky. Každý takový titul se pak musí předběžně zkalkulovat a předložit na redakční poradě ke schválení. Sama Andrea o své práci říká: „Pracuji především pro dospělé fiction redakce, kterých máme 5. Když dané nakladatelství řekne, že doporučovaná knížka se jim líbí, hodí se jim do edičního plánu a schválíme si ji na redakční radě, vyjednáám licenční podmínky – za jaké peníze koupíme licenci na danou knížku. Tím vlastně moje práce končí a hledám a čtu dál. Moje práce je tedy hlavně o hledání, o čtení a o licitování.“⁸³

Výhodou velkých nakladatelských domů je také to, že jednotlivé redakce mezi sebou mohou nápady sdílet, a když se nehodí do portfolia jednoho, mohou se využít jinde. Nese to s sebou i nevýhody – když má o jeden titul zájem více značek, výsledek je ale tentýž – přináší to profit (v ideálním případě) do celého nakladatelského konglomerátu. Co se týče českých autorů, nakladatelství vyhodnocuje jejich potenciál a samo je oslovuje s nabídkou napsání

⁸¹ KROC, Vladimír. *Pokud někdo tvrdí, že pozná, který titul bude dobrý, lže, nebo má vmuknutí, usuzuje nakladatel*. Český rozhlas Plus: Hovory [online]. 17. 9. 2021 [cit. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz>.

⁸² Jedná se o průměrný výpočet za posledních pět let.

⁸³ STRATILOVÁ, Andrea. *Od vysněné práce k práci snů: rozhovory*. Albatros Media [online]. 27. 1. 2021 [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: <https://www.knihy.nasbavi.cz>.

knihy, většinou to má na starost programový ředitel a původní majitel nakladatelství Petr Tychtl. Tituly vzešlé z nevyžádaných rukopisů jsou téměř nulové.

XYZ spolupracuje se 3–4 grafiky externími, kteří pro něj jak sázejí knihy, tak tvoří obálky. Své vlastní DTP oddělení má v rámci AM pouze Fragment, vlastní technické a výtvarné redaktory pak pouze Albatros. DTP oddělení Fragmentu se však postupně rozšířilo, momentálně zaměstnává dvanáct lidí a zprostředkovává sazby a grafické činnosti pro celou společnost AM.⁸⁴

2.2 Rozpočet

„(Malí) nakladatelé – stejně jako další živnostníci – jsou zvyklí žít se sami. Kromě grantů (často spíše symbolických) na podporu vydání kvalitních knih po státu nic nechtějí. Nemají tisíce zaměstnanců, ale řadě lidí dávají pravidelně práci, a tím jim zajišťují živobytí,“ domnívá se Hejkalová.⁸⁵

Jaroslav Tvrdoň z nakladatelství Rubato k tomu dodává: „Malému nakladateli jde vždycky o finanční zázemí a podporu, kterou pro svůj podnik získá, hlavně od státu. Přežít se dá, nemusí to skončit krachem. Záleží samozřejmě na tematické šíři, počtu vydaných titulů, marketingu. Ale nabírat zaměstnance, budovat výrobní aparát a honit bestsellery, to pro nás nemá smysl. Radši zvolníme a ponecháme si radost z každé vydané knihy. Tak se dá existovat ještě dlouho.“ Rubato běžně vydává knihy v nákladu šest až osm set kusů, výjimečně patnáct set. „Pokud se knize daří, prodá se do roka polovina nákladu, zbytek pak do šesti let. Ale to platí mezi malými nakladateli obecně,“ doplňuje Tvrdoň.⁸⁶

Někdy stačí jeden autor a jedna kniha, aby uživila celé nakladatelství. Poznat bestseller⁸⁷ však není v záplavě titulů a bojů o zahraniční práva jednoduché, ačkoli můžeme uvést několik příkladů, kdy se to povedlo. Ať už Romanu Schmidtovi (Panteon) se *Stoletým staříkem*, Milanu Gelnarovi (Argo) s knihami Dana Browna nebo Ondřeji Müllerovi (Albatros) s knihami o mladém čarodějovi Harry Potterovi, který se stále drží na předních příčkách prodejnosti⁸⁸.

⁸⁴ VAŇKOVÁ, Nataša. *Papírová kniha vs e-kniha*. Albatros Media [online]. 20. 9. 2019 [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz>.

⁸⁵ HEJKALOVÁ, Markéta. *Malí a velcí srdcaři: komentář*. H7O – host 7 dní online [online]. 2. 4. 2020 [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <http://www.h7o.cz>.

⁸⁶ KOPÁČ, Radim. *Máme radost z každé vydané knihy, říká zakladatel nakladatelství Rubato*. Lidové noviny [online]. 27. 8. 2018 [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.lidovky.cz>.

⁸⁷ Za bestseller je v našem prostředí označován titul, kterého se prodalo 10 000 ks a víc.

⁸⁸ HLOUŠKOVÁ, Lenka. *Nakladatel Ondřej Müller: Nejprodávanější? U nás stále Harry Potter*. Novinky.cz [online]. 12. 5. 2023 [cit. 2023-06-13]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz>.

Zdeněk Kárník z Dokořanu říká, že odhad úspěšnosti titulu se stanovuje těžko. Mezi tituly, které je uživí, řadí knihy geologa Václava Cílka. Prodej jeho knih činí zhruba 1/5 jejich obratu. „Václav Cílek je výborný autor, napíše knížku od přední desky po zadní, doprovodí ji obrázky, které zařadí [...] připraví knížku kompletně na klíč, že se dá už jenom graficky upravit.“ Občas Dokořán zkouší vydat komerční tituly, které by mu mohly saturovat ztráty titulů méně výdělečných, ale nikdy to nedopadlo dobře, protože to od něj pravděpodobně jeho čtenáři nečekali. Majitelé nakladatelství však mají štěstí, že konkurence v žánru literatury faktu není velká, podle slov Kárníka vydávají přibližně polovinu titulů z tohoto segmentu.⁸⁹

V XYZ se běžný titul obvykle tiskne v nákladu 1 500 ks, titul se středním knižním potenciálem pak v nákladu 3000 ks a očekávaný bestseller v nákladu 5 000 ks a výše. Nakladatelství vydalo trilogii *Padesát odstínů*, první díl se však do nakladatelství dostal zvláštní oklikou od překladatelky, která si jej přeložila tzv. do šuplíku. Jak ale říká Petr Tychtl, bývalý majitel a současný programový ředitel nakladatelství XYZ, i přes zdánlivě nezajímavý titul už před vydáním kolem knihy existovala silná cílová skupina, proto se rozhodl ji vydat. „Nebyl to můj styl, přečetl jsem sotva patnáct stránek. Ale zaujalo mě to jako fenomén. Ta webová komunita a spousta nadšených žen kolem, to bylo neskutečné,“ vysvětluje Tychtl, proč tenkrát Zdenec Liškové odepsal. A doplňuje, že v tom, jak poznat, která kniha bude úspěšná, často hraje roli intuice.⁹⁰ To, že spolu s nakladatelstvím kupují i práva na bestseller, prý nevěděli ani majitelé AM Jaroslav a Silke Horákoví: „Vůbec jsme netušili, že dostáváme do rukou takový trhák, vlastně jsme k němu přišli omylem,“ vypráví Horák, a potvrzuje tak slova původního majitele XYZ, že odhadnout úspěšnost titulu je alchymie. Nicméně skupina Albatros Media na tomto titulu vydělala během tří let přes 100 milionů korun, první roky dělal prodej této knihy 15 % obratu celé společnosti a prodalo se 600 tisíc výtisků.⁹¹ V roce 2016 pak na tento úspěch navázal *Grey* (další díl pokračující série *Padesát odstínů*, tentokrát z pohledu muže) nebo thriller francouzského spisovatele Bernarda Miniera.

⁸⁹ KROC, Vladimír. *Pokud někdo tvrdí, že pozná, který titul bude dobrý, lže, nebo má vmuknutí, usuzuje nakladatel*. Český rozhlas Plus: Hovory [online]. 17. 9. 2021 [cit. 2023-06-13]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz>.

⁹⁰ VLČKOVÁ, Zuzana. *Poznat bestseller není jednoduché*. Český rozhlas Plus [online]. 25. 12. 2014 [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz>.

⁹¹ DRESSELOVÁ, Jana. *Erotika prý nefunguje. Pravda o tom, jak se Padesát odstínů šedi dostalo do Česka*. Forbes [online]. 15. 3. 2015 [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://forbes.cz>.

2.3 Povaha redakční práce

Podle Stanislava Hudského to vypadá v „klasické redakci“ největších nakladatelských domů následovně: „Klasická redakce se skládá ze šéfredaktora, literárních či odborných redaktorů (příp. editorů), výtvarných redaktorů, technických redaktorů (nezaměňovat s pojmem odborný redaktor, který má na starosti třeba technickou literaturu), korektorů, grafiků a lektorů. Mnohé z těchto činností bývají zajišťovány externě.“ Dodává však: „Tato struktura, jak jsme ji popsali výše, platí však jen pro největší nakladatelské domy, které v Čechách spočítáte na prstech jedné ruky (například specialista na odborné knihy Grada, která má v nakladatelské části přibližně padesát stálých zaměstnanců). Drtivá většina nakladatelství má jen několik stálých zaměstnanců [...] výjimkou nejsou ani nakladatelství, tvořená jedním či dvěma lidmi. Na veškerou ostatní práci si najímají externisty.“⁹²

To potvrzuje Bára Baronová z nakladatelství wo-men, jejíž nakladatelství tvoří jen ona a externisté: „Výhoda malých nakladatelů je, že děláme pár knih ročně a pracujeme pomalu.“⁹³

Redakci Dokořánu tvoří vystudovaný matematik Zdeněk Kárník ml., který má na starost zahraniční práva, a bohemista Marek Pečenka, který se stará o odbyt a marketing, oba původně pracovali sedm let v nakladatelství Libri a jsou zároveň zakladateli nakladatelství. Dále šéfredaktorka, redaktorka, marketingová manažerka, technický redaktor, tajemnice a fakturantka, celkem tedy osm lidí. Nakladatelství vydalo za poslední tři roky v průměru 27 titulů, což vychází na 13,5 knihy na jednu redaktorku. Oba majitelé zároveň korigují překlady a Zdeněk Kárník občas knihy překládá. S externisty nakladatelství spolupracuje spíše výjimečně, nejčastěji s grafiky a ilustrátory. Jak mi řekl Tomáš Schwarzbacher Zeman, bývalý grafik: „Měl jsem na starosti většinu sazeb a některé obálky, na některé řady měl však Dokořán historicky dané grafiky, kteří dělali všechny obálky, aby měly jednotný design.“⁹⁴

Redakce XYZ se skládá z pěti členů, čtyř redaktorek a programového ředitele, který je pověřený vedením redakce. Nakladatelství XYZ vydalo za poslední tři roky v průměru 70 titulů ročně, to vychází v přepočtu 17,5 knihy ročně na jednu redaktorku, tedy 3 týdny na jednu knihu.

⁹² HUDSKÝ, Stanislav. Jak napsat dobrou knihu: jak fungují nakladatelství. *Spisovatelskelisty.cz* [online]. 8. 11. 2010 [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://www.spisovatelskelisty.cz>.

⁹³ PÁNKOVÁ, Marie. Rozhodla jsem se nepropadat panice, říká majitelka nezávislého nakladatelství, které se soustředí na knihy o ženách, Bára Baronová. *Czech Design* [online]. 29. 4. 2020 [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz>.

⁹⁴ E-mailová komunikace s Tomášem Schwarzbacherem Zemanem, 25. 6. 2023.

Redaktorky zde fungují spíše jako manažerky, které organizují práci grafiků a externích redaktorů/korektorů, jsou tedy jakýmsi zastřešujícím článkem celého procesu vzniku knihy. Neexistuje zde funkce tzv. odpovědného redaktora. Redaktorky zadávají knihy k redakci a korektuře externím spolupracovníkům a sami pak jejich korektury procházejí, sjednocují a komunikují s grafiky ohledně zanášení korektur, vizuální podoby obálek, komunikují s autory apod. Mají také na starost vyhledávání nových titulů, jejich kalkulaci na pondělní nakladatelskou radu a jsou odpovědné za hladký průběh celého procesu tvorby knihy. Se spoustou dílčích kroků jim však pomáhají další oddělení, ať už s marketingovou propagací a PR, nákupem licencí, smlouvami a dohodami pro externí spolupracovníky nebo se schvalováním rozpočtu a obálky.

Tomáš Dimter, šéfredaktor Mladé Fronty ve skupině AM, k tomu dodává: „Co se týče spolupráce s jinými odděleními, tak vydávání knih je komplexní proces, do kterého vstupují všechna oddělení, byť se přímo nepodílejí na výrobě knihy, ale jsou podstatná pro fungování celého systému. A tady funguje spolupráce příkladně. Intenzivněji spolupracujeme s výrobou a smluvně právním oddělením, kterým občas kvůli nám vstávají hrůzou vlasy na hlavě, ale kolegové z těchto oddělení jsou obrněni mimořádnou mírou tolerance a pochopení.“⁹⁵

Martina Rybičková, redaktorka BizBooks ve skupině AM, popisuje svou práci takto: „V podstatě jde o hledání námětu na knížku, o čem by mohla být, co by mohlo čtenáře zajímat, i hledání zajímavých osobností, autorů, kteří mají co říct. Následuje komunikace s autorem, ladění textů a jejich zpracování. Nakonec dáváme knížce finální podobu ve spolupráci s grafiky a ilustrátory. To vše tak, aby byl spokojený autor i čtenář.“⁹⁶

Rozdílné fungování mezi nezávislým nakladatelem a velkým nakladatelským domem je nejvíce patrné v délce schvalovacích procesů, tedy čím větší společnost, tím větší prodlevy, jelikož vše musí projít přes několik oddělení. Jak říká Nataša Vaňková, vedoucí grafického a DTP studia: „Společnost vykazuje jisté známky takového ‚korporátního onemocnění‘. To znamená delší schvalovací procesy. V menší firmě o dvou majitelích byl jakýkoli proces jednodušší a rychlejší. V naší společnosti máme majitele, vedení, představenstvo. Je nás více než tři sta zaměstnanců v několika městech. Na schválení operativních požadavků, ať už

⁹⁵ DIMTER, Tomáš. Mladá fronta: Bez vášně to nejde. *Albatros Media* [online]. 1. 6. 2022 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz>.

⁹⁶ RYBIČKOVÁ, Martina. V naší profesi se nedá stagnovat. *Albatros Media* [online]. 31. 3. 2020 [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz>.

směrem nahoru nebo směrem dolů, musíme déle čekat. Ale to samozřejmě souvisí s tím, jak se firma rozrostla.“⁹⁷

2.4 Knižní festivaly a veletrhy

V České republice každoročně⁹⁸ probíhá několik knižních veletrhů. Mezi ty největší patří mezinárodní knižní veletrh a literární festival Svět knihy, pořádaný⁹⁹ Svazem českých knihkupců a nakladatelů v květnovém termínu v pražských Holešovicích, a Podzimní knižní veletrh, který je zároveň nejstarším českým knižním veletrhem, pořádaný nakladatelstvím Hejkal od roku 1991 v říjnovém termínu v Havlíčkově Brodě. Havlíčkobrodského festivalu se účastní přibližně 160 vystavovatelů. V podzimním termínu se však od roku 2018 koná také Svět knihy Plzeň, kterého se během dvou dní účastní přibližně 60 vystavovatelů, zatímco toho pražského kolem 400. Všechny zmiňované veletrhy mají také doprovodné akce, jakými jsou výstavy, autogramiády, besedy s autory a překladateli či odborné přednášky a semináře.¹⁰⁰

Ačkoli velké knižní veletrhy jsou otevřené všem, některé z domácích knižních veletrhů se netají tím, že se zaměřují spíše na malé nezávislé nakladatele. Takovými jsou např. Knihex, pražský knižní jarmark, který rok od roku mění svá působiště, naposledy se konal v prostorech kasáren Karlín, od roku 2020 pak také Bookfest, knižní festival pořádaný Cechem malých nakladatelů¹⁰¹, který se koná čtyřikrát do roka, naposledy v Praze (2x), v Českých Budějovicích a v Plzni, s účastí přibližně 40 vystavovatelů.

Z festivalů pořádaných v mimopražských regionech můžeme jmenovat Tabook, s podtitulem festival nezávislých nakladatelů, pořádaný každoročně v Táboře, který se však konal naposledy v roce 2021¹⁰², olomoucký¹⁰³ Litr, veletrh autorských a uměleckých publikací vydávaných nezávislými nakladateli nebo samonákladem, nebo Knižní festival Ostrava (do roku 2019 pod názvem Ostravský knižní veletrh).¹⁰⁴ Pak jsou tu ještě tzv. minifestivaly, které si nakladatelské domy mohou pořádat samy. Jedním z nich je Humbook¹⁰⁵ – největší veletrh na

⁹⁷ VAŇKOVÁ, Nataša. Papiřová kniha vs e-kniha. *Albatros Media* [online]. 20. 9. 2019 [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz>.

⁹⁸ S výjimkou covidových let 2020 a 2021, kdy se v roce 2020 pražský Svět knihy nekonal a namísto něj se konal festival v září v Plzni, v roce 2021 se Svět knihy sice konal v Praze, ale v posunutém zářijovém termínu.

⁹⁹ V roce 2023 se konal již. 28. ročník.

¹⁰⁰ *Svět knihy* [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.svetknihy.cz>.

¹⁰¹ Vznikl v roce 2020.

¹⁰² *Tabook* [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.tabook.cz>.

¹⁰³ Předtím se konal v Brně.

¹⁰⁴ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2019/2020* [online]. SČKN, 2020 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

¹⁰⁵ *Humbook* [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.humbook.cz>.

podporu young adult literatury ve střední Evropě, pořádaný značkou Coobook, spadající pod AM.

Zaměstnanci Dokořanu se každoročně účastní veletrhu Svět knihy a v souvislosti s ním plánují autogramiády a besedy s autory, překladateli, redaktory či ilustrátory. Dříve navštěvovali ještě tábořský a havlíčkovobrodský festival nebo veletrh ve Frankfurtu nad Mohanem. V letošním roce se pak účastnili Branického knižního malotrhu¹⁰⁶ ¹⁰⁷.

Redaktoři z AM se na veletrhu Svět knihy sami prodeje na stáncích neúčastní, stánek má celý nakladatelský dům AM, ne jednotlivá nakladatelství. Všechno zajišťuje oddělení marketingu, které si zve hosty, pořádá autogramiády, vyhlašuje soutěže, kde pak někteří vybraní redaktoři předávají ceny, diskutují, účastní se besed a autogramiád apod. Redaktoři dětské literatury navštěvují každoročně veletrh v Boloni, redaktoři dospělé literatury pak jezdí na knižní veletrh ve Frankfurtu nad Mohanem a v Londýně, v posledních letech tam s nimi jezdí také manažerka zahraničních práv Andrea Stratilová.

2.6 Marketingová strategie

Markéta Hejkalová, pořadatelka veletrhu v Havlíčkově Brodě, říká o distribuci a možnostech propagace následující: „... má to ale jednu podmínku: potřebujete se o knize dozvědět. A to není jednoduché, protože informací je spíše mnoho a zejména pro menší nakladatele je stále obtížnější proniknout na viditelná místa do knihkupectví i na portály knižních e-shopů, o médiích nemluvě.“¹⁰⁸

„Čtenářskou základnu je třeba si budovat,“ podotýká ředitel nakladatelství Euromedia Group Antonín Kočí. „Určitě v tom pomáhá i marketing. Jestliže nějaké nakladatelství na jednoho autora dlouhodobě sází a pracuje s ním, může jeho úspěch částečně odpracovat a spokojeni jsou pak všichni – autor, nakladatel i čtenáři.“¹⁰⁹

¹⁰⁶ Branický knižní malotrh [online]. [cit. 2023-06-13]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz>.

¹⁰⁷ E-mailová komunikace s Magdalenou Rudolovou, tajemnicí nakladatelství Dokořán, 23. 6. 2023.

¹⁰⁸ PALÁN, Aleš. „S nakladatelem, který nabízí 300 knih ročně, jednáji distributoři jinak než s tím, kdo vydává dvě,“ říká Markéta Hejkalová. *HN.cz: Víkend* [online]. 9. 10. 2022 [cit. 2023-06-13]. Dostupné z: <https://vikend.hn.cz>.

¹⁰⁹ WILKOVÁ, Scarlett. Jak uspět na českém knižním trhu. Záleží na obálce, funguje snaha se odlišit. *iDnes* [online]. 1. 5. 2022 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz>.

Propagaci v Dokořánu má na starost Magdalena Rudolová, která mi sdělila, že nakladatelství příliš velký rozpočet na propagaci nemá, proto využívá hlavně neplacené formy. Mezi placené formy spadá tištěná inzerce v časopisech KNIHCENTRUM Revue, měsíčník Knižní noviny (Kosmas), čtrnáctideník Knižní novinky (SČKN), Magazín Knihkupec a Magazín LUXOR nebo propagace vybraných titulů ve spolupráci s externí PR manažerkou Denisou Novotnou. Informace o všech knižních novinkách a akcích rozesílá přes mailing list. Recenzní výtisky (knihu, příp. pdf, obálku, fotku nebo ilustrace) pak posílá těm, kteří si o ně zažádají (např. A2, ČT Art, ČRo Plus, iliteratura, Klub knihomolů, Kultura21, Medias Res, Plav, Prima ZOOM, Reflex, Respekt, Vesmír atd.), někdy také dává knihy do soutěží. Křty vzhledem k převaze překladových titulů pořádá spíše výjimečně (hlavně na Světu knihy).¹¹⁰

Marketingové oddělení AM má v týmu experty na sociální sítě, PR, komunikaci s blogery, online i eventy, také vytváří vlastní komunikační platformy (Humbook¹¹¹ či Knihozem¹¹²), aby mohlo snáz komunikovat se čtenáři. Ředitelkou marketingového oddělení je Kateřina Obadalová, ta kdysi pracovala ve Fragmentu a dnes vede přibližně deset manažerů.¹¹³ Každý z brand manažerů má na starost 1–2 nakladatelství. Schůzka ohledně nápadů na propagaci probíhá jednou týdně v redakci. V AM se knihy dělí na 3 kategorie (A, B, C) podle předpokládané komerční úspěšnosti.

Velkou roli v propagaci knih hrají sociální sítě. Dokořán nejčastěji využívá své webové stránky, Facebook a od roku 2022 nově také Instagram.¹¹⁴ Albatros Media využívá stejné sítě jako Dokořán, propaguje tituly na výše zmíněných platformách celé společnosti a pak jednotlivě také na platformách každého nakladatelství zvlášť. Navíc má AM také svůj YouTube kanál. O sociální sítě se v AM stará Olga Zbranek Biernátová, která původně pracovala pro Knihu Zlín.¹¹⁵

Některá nakladatelství se vyznačují spoluprací s knižními influencery, kteří svým sledujícím sdělují, co stojí za přečtení. Jednou z nich je Lucie Zelinková, která spolupracuje s EMG a na Instagramu vystupuje jako „luciezal“. Ta mi o fungování marketingového oddělení

¹¹⁰ E-mailová komunikace s Magdalenou Rudolovou, tajemnicí nakladatelství Dokořán, 23. 6. 2023.

¹¹¹ Humbook je platforma, která zastřešuje vše kolem YA literatury a sdružuje její čtenáře.

¹¹² Knihozem vznikla jako platforma, která má čtenářům pomoci zorientovat se v záplavě dětských knih.

¹¹³ *Jak pracujeme v marketingu*. Albatros Media [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz>.

¹¹⁴ E-mailová komunikace s Magdalenou Rudolovou, tajemnicí redakce nakladatelství Dokořán, 23. 6. 2023.

¹¹⁵ WILKOVÁ, Scarlett. *Jak uspět na českém knižním trhu. Záleží na obálce, funguje snaha se odlišit*. iDnes [online]. 1. 5. 2022 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz>.

EMG prozradila, že v něm pracuje přibližně 12 lidí a brand manažeři mají, podobně jako v AM, na starost vždy 1–2 nakladatelství.¹¹⁶

2. 7 Distribuce

„S nakladatelem, který nabízí 300 knih ročně, jednají distributoři jinak než s tím, kdo vydává dvě,“ říká Markéta Hejkalová z nakladatelství Hejkal.¹¹⁷ Podle ní takováto situace „vede k úvahám, zda by se knihy nedaly distribuovat jinak: levněji pro nakladatele (tj. s menším než padesátiprocentním rabatem) a spolehlivěji pro knihkupce, aby se ani malí knihkupci v malých městech nemuseli bát, že se k nim žádaný titul nedostane.“¹¹⁸

Zatímco velké nakladatelské domy (AM, EMG i GP) si často knihy distribuují samy (EMG vlastní celou distribuční a maloobchodní síť Luxor), nezávislí nakladatelé velmi často spolupracují se všemi distributory napříč Českou republikou i Slovenskem a podle typu produkce pak spolupracují ještě s dalšími kanály, nebo mají výhradní smlouvu s některou z distribučních sítí (viz Kosmas a Argo).

Karolina Voňková, zakladatelka nakladatelství Lipník, která vydává převážně komiksy, v roce 2015 řekla, že jako distribuční kanál „... využíváme Seqoy, což je firma zaměřená primárně právě na komiksy a žánrovou literaturu. Do některých pražských knihkupectví dodáváme knihy osobně, což je u malých nakladatelů běžná praxe. Zpočátku jsme zkoušeli i větší distribuční firmy jako Kosmas, ale to hned zkrace zkrachovalo na finanční nepřijatelnosti. Kosmas například chtěl ve své marži kompenzovat i to, že nejsme plátcí DPH. Zdá se, že malý nakladatel je čím dál víc vytlačován na okraj zájmu. Z knihkupectví mizí knihy, které vybočují z mainstreamu, a knihkupci se v závislosti na nabídce distributorů i zájmu čtenářů zaměřují především na výdělečné tituly a rezignují na pestrost sortimentu a jeho kvalitu. Navíc mají distribuční firmy tendenci od knihkupců stahovat knihy, které už samy nechtějí mít v nabídce, protože se prodávají pomalu, takže knihkupec si je buď musí koupit, nebo v knihkupectví

¹¹⁶ E-mailová komunikace s Lucií Zelinkovou, knižní influencerkou a bývalou ředitelkou online marketingu Euromedia Group, 31. 5. 2023.

¹¹⁷ PALÁN, Aleš. „S nakladatelem, který nabízí 300 knih ročně, jednají distributoři jinak než s tím, kdo vydává dvě,“ říká Markéta Hejkalová. HN.cz: Víkend [online]. 9. 10. 2022 [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://vikend.hn.cz>.

¹¹⁸ HEJKALOVÁ, Markéta. *Malí a velcí srdcaři: komentář*. H7O – host 7 dní online [online]. 2. 4. 2020 [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <http://www.h7o.cz>.

nebudou. To je absurdní, protože mnohé z našich knih se průběžně prodávají roky. Tahle pnutí logicky vedou k nivelizaci a ochuzení trhu.“¹¹⁹

Voňková od roku 2011 pořádá festival malých nakladatelů Knihex, na jehož webu od roku 2014 funguje e-shop, který nabízí knihy malých nakladatelů. V nabídce je zatím cca dvacet nakladatelů, kterým Karolina nabídla marži 20 % a zároveň jejich knihy nabízí se slevou, aby byla schopná konkurovat knihkupeckým sítím, jakou je např. právě Kosmas. V roce 2022 vznikl Amanak (Asociace malých knihkupců a nakladatelů)¹²⁰, online nástroj navazující na platformu Knihex, který propojuje jednotlivé nezávislé subjekty knižního trhu – nakladatele, knihkupce, distributory a recenzenty, je financován z fondů EHP.¹²¹

Nakladatelství Dokořán spolupracuje s Euromedia Group, Kosmasem, Pavlem Dobrovským – BETA a PEMIC books, na Slovensku pak ještě s Inform lib, Karavelou a Partner Technic.¹²² Občas se dohodne na výhradní distribuci konkrétního titulu, např. knihy Václava Cílka distribuuje výhradně PEMIC.¹²³ Stejně tak nakladatelství dětských knih Pierot spolupracuje s výše uvedenými českými i slovenskými kanály, ale také knihy distribuuje samo do škol.¹²⁴

Albatros Media má vlastní distribuční síť a funguje také jako distributor také pro další nezávislá nakladatelství. „V knihkupectvích je obrovský přetlak. Knihkupci vystavují jen tituly, u kterých si nakladatelství zaplatila místa. Jde o knihy, jimž nakladatel věří, dává jim prioritu a dělá na ně marketingovou kampaň. Ty ostatní končí v regálech, takže hrozí, že zapadnou. Je to doslova boj o zrno,“ říká Lenka Altrichterová, která v rámci společnosti Albatros Media vede nakladatelství Motto a Domino.¹²⁵

Z toho vyplývá pnutí mezi malými nakladateli, kteří si spolupráci s velkými distribučními sítěmi nemohou dovolit, a distributory, kteří jim nemohou nabídnout lepší podmínky. Jako cesta

¹¹⁹ KOUBA, Karel a Petr JANUŠ. *Malý nakladatel na okraji zájmu: S Karolinou Voňkovou o knižní distribuci*. A2 [online]. 8/2015 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.advojka.cz>.

¹²⁰ Jedná se o profesní organizaci, která chce usilovat o zlepšení podmínek malých nakladatelů, spolupracovat s mezinárodními asociacemi a organizovat akce pro veřejnost i odborné semináře.

¹²¹ *Amanak* [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://amanak.cz>.

¹²² *Nakladatelství Dokořán* [online]. [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.dokoran.cz>

¹²³ E-mailová komunikace s Magdalenou Rudolovou, tajemnicí redakce nakladatelství Dokořán, 23. 6. 2023.

¹²⁴ E-mailová komunikace s Eliškou Fosse, manažerkou zahraničních práv a projektovou manažerkou nakladatelství Pierot, 17. 5. 2023.

¹²⁵ WILKOVÁ, Scarlett. *Jak uspět na českém knižním trhu. Záleží na obálce, funguje snaha se odlišit*. iDnes [online]. 1. 5. 2022 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz>.

se tedy nabízí už zmíněný e-shop pro malé nakladatele, alternativní distribuční kanály zaměřené na specializovanou produkci, jako výše zmíněný Seqoy nebo katalog Amanak, nebo vlastní prodej prostřednictvím e-shopů, což však nemusí být tou nejlepší variantou. Jak je ale vidno, na pulty se dostanou pouze knihy s největší marketingovou podporou a ty méně propagované zapadnou, bez ohledu na velikost nakladatele.

3 Albatros Media (AM), a. s.

Nakladatelství Albatros je největší a nejstarší české nakladatelství, které se soustřeďuje na vydávání knih pro děti a mládež (bylo založeno 15. dubna 1949; do roku 1969 pak působilo pod původním názvem Státní nakladatelství dětské knihy)¹²⁶. Je součástí mediální společnosti Albatros Media, a. s.¹²⁷ Tato mediální akciová společnost vznikla v roce 2008 a od roku 2009 funguje jako nástupnická společnost nakladatelství Albatros. Generálním ředitelem se stal v roce 2012 Václav Kadlec, poté co od léta roku 2011 fungoval na pozici výkonného ředitele společnosti, a nahradil tak Michala Krejčího, který odstoupil na vlastní žádost ze zdravotních důvodů.¹²⁸ V přechodných letech mimo jiné pracoval jako redaktor a poté ředitel nakladatelství Computer Press (předtím fungovalo jako CPress), které se v roce 2010 stalo součástí AM.¹²⁹ Albatros Media má svoje působení nejenom v Praze, ale i v Brně a na Slovensku. Od září 2021 sídlí firma na novém působišti v budově Mayhouse na Pankráci.

V současnosti zastřešuje 18 samostatných nakladatelství (Albatros, B4U Publishing, BizBooks, ComputerPress, Coobook, CPress, Domino, Edika, Egmont, Fragment, Garamond, Kniha Zlín, Management Press, Motto, Panteon, Valer, Vyšehrad a XYZ), vydavatelství Mladá fronta, vydavatelství audioknih Voxi, distribuční síť a prodejce (nově nejen) elektronických knih Palmknihy.cz a eReading. Také vydává knihy v rámci partnerského projektu Edice ČT. Nově má AM podíl také ve firmách Yabirinth a Elibro.¹³⁰

Nakladatelství Coobook vzniklo jako odnož dětské sekce Albatrosu z potřeby mít ve svém portfoliu literaturu pro teenagery, a zaměřuje se tedy hlavně na young adult literaturu, stejně tak z potřeby rozšířit portfolio o dospělou literaturu pro náročnější čtenáře vzniklo nakladatelství Plus, které však 1. dubna 2019 spojilo síly s nakladatelstvím Kniha Zlín a pod touto značkou od té doby společně působí oba redakční týmy.¹³¹

¹²⁶ SLABÝ, K. Z. *Padesátiletá historie nakladatelství Albatros*. Ikaros [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://ikaros.cz>.

¹²⁷ HALADA, Jan. *Encyklopedie českých nakladatelství 1949–2006*. Praha: Libri, 2007.

¹²⁸ ČTK. *Novým ředitelem nakladatelství Albatros Media Václav Kadlec*. Mediář [online]. 20. 4. 2012 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz>.

¹²⁹ *Kariérní příběhy*. Albatros Media [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.albatrosmedia.cz>.

¹³⁰ *Knihy nás baví*. Albatros Media [online]. [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz>.

¹³¹ *Nakladatelství Plus* [online]. 25. 3. 2019 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://www.nakladatelstviplus.cz>.

3. 1 Akviziční činnost společnosti Albatros Media

Strategií Albatrosu je nakupovat menší nakladatelství v oblastech, kde skupina potřebuje posílit. Většinou zachová jak samotné značky, tak jejich ediční nezávislost. Díky velikosti nakladatelského domu si však akvírované značky mohou vyjednat lepší ceny s tiskárnami (to má na starosti technický redaktor společný pro několik nakladatelství), ušetřit na jednotném marketingu nebo si domluvit lepší podmínky pro prodej knih s řetězci knihkupectví.¹³² „Všechny naše akvizice jsou vždy vedené konstruktivními a pozitivními pohnutkami. Nikdy nekupujeme firmu proto, abychom se ‚zbavili konkurence‘. Vždy víme, co daná firma dělá dobře, a máme zájem na její činnosti navázat. Možná také proto všechna akvírovaná nakladatelství pod našimi křídly dlouhodobě rostou. Vždy se snažíme naplnit původnímu majiteli jeho vizi: ptáme se ho, co jej baví nejvíc, co dělá nejraději, v jaké oblasti sám sebe vidí. Pokud jde o majitele, který má zájem u knih zůstat, vždy pro něj vytvoříme roli, v níž si může své sny nadále plnit, a nemusí přitom řešit operativní a administrativní činnosti, které ho od jeho vize naopak odvádějí. Důkazem, že se to daří, je, že dodnes spolupracujeme s celou řadou dřívějších majitelů akvírovaných nakladatelství, například s Romanou Přidalovou, Petrem Tychtlem, Oldřichem Růžičkou, Vladimírem Vernerem nebo Pravomilem Novákem,“¹³³ říká o akvizicích AM Václav Kadlec.

„Aby bylo nakladatelství vhodné pro spojení s Albatros Media, musí zejména být kompatibilní s naším posláním a musí se – jak nakladatelství samotné, tak jeho majitelé – chovat v souladu s hodnotami Albatros Media. Musí mít dobrou pověst mezi čtenáři i mezi autory a spolupracovníky, musí se chovat eticky, musí disponovat kvalitním portfoliem titulů a mít zřetelnou strategii. Jednání jsou vždy individuální a trvají velmi odlišnou dobu – od několika měsíců až po několik let. Podstatné je, že spojení musí dávat smysl oběma stranám, obě strany musí v akvizici vidět pozitivní a smysluplný příběh. Majitelé akvírovaných nakladatelství s námi ve většině případů i po akvizici spolupracují a nadále se podílejí na řízení a úspěších svého nakladatelství. Akvizice jim vyřeší veškeré problémy s činnostmi, které je nebaví nebo na ně nemají prostředky, čas nebo vyjednávací sílu,“¹³⁴ odpověděl mi na otázku,

¹³² MILER, Marek. *Albatros Media kupuje vydavatele detektivek Domino. Největší české vydavatelství se tak blíží pětinovému podílu na trhu.* Hospodářské noviny [online]. 18. 4. 2019 [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz>.

¹³³ KADLEC, Václav. *Knížkami chceme hlavně těšit naše čtenáře.* Albatros Media [online]. 17. 5. 2021 [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz>.

¹³⁴ E-mailová korespondence s Václavem Kadlecem, 30. 5. 2023.

podle jakých kritérií jsou nakladatelství vhodná pro akvizici vybírána a jak dlouho přibližně průměrně probíhají jednání ohledně koupě.

Albatros začal se svou expanzní politikou přibližně v roce 2009, a trvá tedy již více než deset let. Nejprve v roce 2009 založil dvě vlastní nakladatelství, Cooboo a Plus, která měla doplňovat portfolio dětské literatury o young adult tituly a knihy pro dospělé čtenáře. Za současnou proměnou stojí současní majitelé Jaroslav a Silke Horákoví, kteří nakladatelský dům rozšířili a vybudovali z něj aktuálně největšího nakladatelského hráče, jak obratem (cca miliarda Kč ročně), tak počtem titulů (cca 2000 ročně), se 17% podílem na českém knižním trhu.¹³⁵

V čem je budování vlastní značky rozdílné oproti koupi nakladatelství s vlastním portfoliem? Na to mi opět odpověděl Kadlec: „Obě cesty mají své výhody a nevýhody. Budování samostatné značky je běh na delší trať, je nutné řadu let pracovat na jejím etablování na trhu, na její pozici, na jejím zákaznickém vnímání, na druhou stranu je možné pozicovat značku a naplnit ji vydávanou produkcí přesně podle zvolené strategie a záměru. Akvizice existujícího nakladatelství umožní vstoupit do zvoleného segmentu rychle, získat skokově silnější pozici, získat existující brand a navázat na existující portfolio titulů a licencí, na druhou stranu není snadné provádět v zaměření nebo pozici značky zásadní změny.“¹³⁶

První akvizicí skupiny AM byla 30. září 2010 koupě brněnského nakladatelství Computer Press (největší nakladatelství odborné literatury), které podle obchodního rejstříku doposud vlastnila kyperská firma Tetricus Limited a které do roku 2002 fungovalo pod značkou CPress. Michal Krejčí, tehdejší generální ředitel Albatros Media, a. s., k akvizici uvedl: „Získáním Computer Pressu rozšiřujeme zcela zásadně portfolio našich titulů o segment non-fiction, kterému se naše ostatní nakladatelství primárně nevěnují. CPress vzniklo v roce 1994 jako společný projekt pěti českých podnikatelů, jednotliví akcionáři však postupem času své podíly prodali, v roce 2000 investiční společnosti Bancroft, mezi lety 2005–2007 pak společnosti Riverside. V roce 2008 došlo k rozštěpení firmy na dvě divize: časopisecké a internetové aktivity pod značkou Cpress Media (to koupila v roce 2010 mediální skupina Mladá fronta) a knižní vydavatelství pod značkou Computer Press. To vydává převážně odbornou literaturu zaměřenou na informační technologie a digitální fotografie, vydává literaturu zaměřenou na tzv. geeky i naprosté laiky. K úspěšným titulům patří například *Jak myslí Steve Jobs*. Zaměřuje

¹³⁵ MILER, Marek. *Albatros Media kupuje vydavatele detektivek Domino. Největší české vydavatelství se tak blíží pětinovému podílu na trhu*. Hospodářské noviny [online]. 18. 4. 2019 [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz>.

¹³⁶ E-mailová korespondence s Václavem Kadlecem, 30. 5. 2023.

se však i na tituly pro děti a hráče počítačových her, například v sérii *Dobrodružství Minecraftu*.¹³⁷ V roce 2012 pak vyčleněním z ComputerPress vznikla značka BizBooks, která čtenářům přináší inspirativní společenské a reportážní tituly i knihy známých českých osobností a umělců, např. Ladislava Zibury, Jana Krause, Ondřeje Kundry, Karla Kovy Kováře, Margit Slimákové a dalších, dále se pak zaměřuje na ekonomická a společenská témata, kariéru a osobní rozvoj. Dalším dělením v témže roce pak vznikly ještě značky Edika a CPress.

Motto je české nakladatelství, které vydává humoristickou beletrii a romány předních českých spisovatelek, jako jsou např. Halina Pawlovská, Michaela Klevisová, Ivanka Devátá, Barbara Nesvadbová, Markéta Lukášková, Bára Šťastná a Radka Třeštíková, objevuje ale také nové české autorky. Významnou součástí portfolia jsou také severské detektivky a zahraniční thrillery, okrajově se specializuje na knihy o umění a kuchařky. Svou produkcí se zaměřuje převážně na české čtenářky. Založila ho v roce 1990 Romana Přidalová, která nadále působí jako programová ředitelka nakladatelství. Motto se od 22. prosince 2010, kdy AM koupila firmu R+H vlastníci značku, stalo šestým nakladatelstvím skupiny.¹³⁸ Michal Krejčí, tehdejší generální ředitel Albatros Media, a. s., k akvizici uvedl: „Nakladatelství MOTTO bude nadále pod křídly naší skupiny a programovým řízením Ing. Romany Přidalové pokračovat v mnohaleté úspěšné nakladatelské činnosti zaměřené především na kvalitní beletrii nejenom českých autorek a autorů. V budoucnu předpokládáme výrazné zvýšení počtu vydávaných titulů nakladatelství MOTTO spolu s maximálním využitím výrobních, obchodních a marketingových zdrojů skupiny Albatros Media, a. s. pro další zkvalitnění nabídky, způsobů distribuce i obchodních výsledků tohoto již tradičního nakladatelství.“¹³⁹

V říjnu 2011 AM koupila nakladatelství XYZ, v roce 2013 se pak nakladatelství sloučilo s AM, tedy samostatný subjekt jako takový zanikl, ale zůstala značka. „Od té doby se (XYZ) postupně začlenilo do organizační struktury společnosti včetně schvalovacích procesů titulů, výroby a distribuce, proběhl personální audit i postupné přizpůsobování edičních plánů. Plánovaná fúze je završením tohoto procesu, který už fakticky nic nezmění,“ řekla deníku *E15* mluvčí Albatrosu Radka Potměšilová.¹⁴⁰ Václav Kadlec, generální ředitel AM, k tomu dodává: „Dokončení fúze je již jen posledním, ryze formálním krokem déle než rok trvajícím procesu, a neznamena pro fungování společnosti ani pro její obchodní partnery nebo autory žádnou

¹³⁷ *Computer Press*. *Knihy Dobrovský* [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.knihydobrovsky.cz>.

¹³⁸ *Nakladatelství Motto* [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.motto.cz>.

¹³⁹ ŠPICAROVÁ, Dana. *Nakladatelství MOTTO členem skupiny Albatros Media a. s.* ČTK [online]. 29. 12. 2010 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.protext.cz>.

¹⁴⁰ *Nakladatelství XYZ jako firma zanikne, značka zůstane*. *E15.cz* [online]. 7. 6. 2013 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.e15.cz>.

faktickou změnu.“ XYZ na knižním trhu funguje od roku 2004 a vydává především beletrii pro dospělé, autobiografie, autorizované rozhovory, literaturu faktu, historické publikace i výpravné encyklopedie. Mezi jeho nejúspěšnější tituly patří knižní série *Padesát odstínů*. Publikace nakladatelství získaly mnoho cen. Petr Tychtl, zakladatel nakladatelství, dnes působí na pozici programového ředitele.¹⁴¹

V roce 2014 se Albatrosu podařila další akvizice, a to konkrétně nakladatelství Fragment, zaměřující se na literaturu pro děti a mládež. Na konci roku AM získala 100% podíl v tomto nakladatelství, klíčovém pro český i slovenský trh, koupila jak českou, tak slovenskou část. Hlavním záměrem akvizice bylo posílit pozici v oblasti dětské a young adult literatury.

Nakladatelství Egmont se ke skupině AM přidalo v březnu roku 2016, a stalo se tak jejím třináctým nakladatelstvím a zároveň devátou akvizicí. Předmětem akvizice byly knihy, činnosti spojené s vydáváním časopisů byly z akvizice vyloučeny a převedeny do společnosti Egmont Polska. Hlavním záměrem akvizice bylo posílit pozici AM v oblasti dětské a young adult literatury a získat přístup k oblíbeným titulům z portfolia Egmontu, jakými jsou *Ledové království*, *Star Wars* apod. Při jednání o nákupu prý museli dánskou centrálu přesvědčit, aby jim prodala svou lokální dceřinou společnost, ale oni mohli dál užívat její jméno.¹⁴² Generální ředitel Václav Kadlec k tomu řekl: „Vážíme si toho, že se stáváme novým vlastníkem zavedeného, renomovaného nakladatelství Egmont a cítíme silný závazek pokračovat ve vydávání skvělých a populárních titulů z jeho portfolia.¹⁴³ Egmont byl původně pobočkou stejnojmenného dánského nakladatelství a v České republice a na Slovensku působí od roku 1990, od té doby stihl českým čtenářům zprostředkovat oblíbené tituly z dílny Walta Disneyho, *Star Wars* nebo ságu *Stmívání*.¹⁴⁴

Kniha Zlín je nakladatelství fungující od roku 2004 a od května roku 2017 je též součástí největšího nakladatelského domu v ČR Albatros Media. „Hlavním záměrem akvizice je posílení pozice v oblasti beletrie pro dospělé čtenáře. Kniha Zlín se stane čtrnáctým nakladatelstvím skupiny Albatros Media,“ řekla k tomu PR manažerka skupiny Albatros Media Veronika Sonnková.¹⁴⁵ Orientuje se převážně na překladovou literaturu pro náročnější čtenáře, ze zahraničí čtenářům zprostředkovala například knihy Joa Nesbøho, Simona Mawera či

¹⁴¹ *Nakladatelství XYZ* [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.xyz.cz>.

¹⁴² KADLEC, Václav. *Knížkami chceme hlavně těšit naše čtenáře*. Albatros Media [online]. 17. 5. 2021 [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz>.

¹⁴³ SONNKOVÁ, Veronika. *Skupina Albatros Media dokončila akvizici společnosti Egmont ČR* [online]. 14. 6. 2016 [cit. 2023-05-20]. Dostupné z: <https://www.vaseliteratura.cz>.

¹⁴⁴ *Egmont* [online]. [cit. 2023-05-20]. Dostupné z: <https://www.egmont.cz>.

¹⁴⁵ ČTK. *Albatros Media koupila Knihu Zlín, vydavatele Joa Nesbøho*. Novinky.cz [online]. 20. 12. 2016 [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz>.

Michela Fabera, a profiluje se jako nakladatelství s knihami kvalitními nejen po stránce obsahové, ale i jazykové a grafické. Od 1. dubna spojila síly s nakladatelstvím Plus a obě nakladatelství od té doby fungují jako jeden tým pod značkou Kniha Zlín.¹⁴⁶ „Knihu Zlín jsme vždy vnímali jako nesmírně kvalitní, renomované nakladatelství, se skvělým portfoliem, respektovanou značkou a jasně definovanou pozicí na trhu. [...] Velmi si vážíme možnosti stát se novým vlastníkem Knihy Zlín a navázat na dosavadní odvedenou práci tohoto týmu. Ještě víc nás pak těší, že se (zakladatel nakladatelství) Marek Turňa rozhodl s Albatros Media nadále spolupracovat a podílet se na dalším fungování, rozvoji a růstu Knihy Zlín i celé naší skupiny,“ řekl Václav Kadlec, generální ředitel Albatros Media.

V březnu 2018 se po dvanácté akvizici stalo dalším členem AM nakladatelství Vyšehrad. V tomto případě bylo hlavním záměrem posílení pozice v oblasti naučné literatury pro dospělé čtenáře.¹⁴⁷ Vyšehrad, založený roku 1934, je nejstarším českým nakladatelstvím, AM tak nyní vlastní hned dvě nejstarší česká nakladatelství, Vyšehrad a Albatros, založený roku 1949. „Za posledních dvacet pět let se ediční plán nakladatelství významně rozšířil. Kromě zavedených edic vznikla celá řada nových. V současné době vydává Vyšehrad více než osmdesát nových titulů ročně a patří mezi dvacet největších českých nakladatelství. Významně jsme rozšířili náš ediční plán a rozpracovali řadu velkých projektů. Zároveň jsme opakovaně naráželi na omezení, daná velikostí nakladatelství, při financování rostoucí produkce nebo při snaze získat atraktivní překladový titul, o který ale usilovalo více velkých nakladatelů. Silná koncentrace knižního trhu v posledních letech také znemožňuje pokračovat do budoucna s obchodním modelem vlastní distribuce. Z těchto důvodů jsem uvítal nabídku spojení sil se skupinou Albatros Media, které nám umožní těžit ze síly a stability lídra trhu, stejně jako využívat její prodejní a marketingovou sílu. To vše při zachování značky a edičního profilu Vyšehradu,“ říká Pravomil Novák, ředitel nakladatelství Vyšehrad.

Někteří čtenáři Vyšehradu na facebookovém profilu nakladatelství vyslovili přání, že lidé z Albatrosu snad jeho dosavadní tým „nechají pokračovat v práci“. Ředitel skupiny Václav Kadlec opakovaně tvrdí, že Albatros nechce narušovat ediční profily svých sdružených nakladatelství ani prořezávat personální obsazení redakce. Naopak, že jim zajišťuje možnost odfiltrovat nepopulární provozní věci – třeba vymyšlení knižní propagace nebo silové smlouvání s tiskárnami, knihkupeckými řetězci či zahraničními literárními agenty. Pro tyto všechny je totiž podstatnější „řeč peněz“ než „jazyk literatury“. „Snažíme se z Albatros Media

¹⁴⁶ *Kniha Zlín* [online]. [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://www.knihazlin.cz>.

¹⁴⁷ ČTK. *Skupina Albatros Media pokračuje v expanzi. Koupila nakladatelství Vyšehrad*. Parlamentní listy.cz [online]. 16. 3. 2018 [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz>.

budovat silnou, moderní a rostoucí skupinu, která se ale přitom opírá o tradici a dlouhou historii. Velmi si proto vážíme možnosti stát se novým vlastníkem Vyšehradu a navázat na tradici nejstaršího nakladatelství u nás,“ říká Václav Kadlec, generální ředitel společnosti Albatros Media.¹⁴⁸

Třináctou akvizicí skupiny se v roce 2018 stalo nakladatelství Panteon a spolu s ním získala AM práva na úspěšné humoristické romány Jonase Jonassona, švédského autora bestselleru *Stoletý stařík, který vylezl z okna a zmizel*. „Dlouhodobě se snažíme posílit pozici v segmentu fikční literatury pro dospělé čtenáře, v němž chceme nadále vydávat kvalitní tituly a oblíbené autory. Mezi oblíbené i kvalitní příběhy bezpochyby patří skvělé knihy od Jonase Jonassona a já jsem velmi rád, že tento věhlasný autor nyní bude své bestsellery v ČR vydávat v rámci skupiny Albatros Media,“ uvedl Kadlec.¹⁴⁹

Nakladatele detektivních románů Domino koupila skupina Albatros Media od podnikatelky Karin Lednické v dubnu 2019, a opět tak posílila v oblasti literatury pro dospělé čtenáře, o což především v posledních letech usilovala. Domino vydává krimi, společenské romány a romány pro ženy. Kadlec řekl HN, že žánr krimi patří na tuzemském trhu k dlouhodobě nejoblíbenějším a představuje „setrvale rostoucí segment literatury“. Karin Lednická k tomu řekla, že jim to umožní „mnohem efektivnější práci s autory a přinese lepší možnosti pronikání titulů ke čtenářům“.¹⁵⁰

V témže roce se portfolio skupiny rozšířilo i o knižní značku Valer, která vydává unikátní investiční publikace, kulturně, historicky i umělecky hodnotné. Knihy jsou vydávané v ojedinělých limitovaných edicích, precizně (často ručně) zpracované a jsou určeny pro sběratele.¹⁵¹

Podle slov Václava Kadlece nejsložitější akvizicí s nejdelším vyjednáváním byla koupě nakladatelství Mladá fronta, které bylo v insolvenci: „Mladou frontu jsem sledoval dlouhodobě a před tím, než se dostala do potíží vrcholících insolvenčním řízením, šlo o velmi dobré, renomované, dobře fungující nakladatelství vydávající skvělé tituly atraktivních autorů. Ve chvíli, kdy Mladá fronta vešla do insolvence, jsme začali jednat se všemi zúčastněnými subjekty, včetně věřitelů, a po mnoho měsíců jsme se snažili hledat řešení. Dlouho vše vypadalo

¹⁴⁸ ČTK. *Skupina Albatros Media pokračuje v expanzi. Koupila nakladatelství Vyšehrad*. Parlamentní listy.cz [online]. 16. 3. 2018 [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz>.

¹⁴⁹ ČTK. *Albatros Media koupila Panteon a s ním Stoletého staříka*. Deník.cz [online]. 16. 10. 2018 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.denik.cz>.

¹⁵⁰ MILER, Marek. *Albatros Media kupuje vydavatele detektivek Domino. Největší české vydavatelství se tak blíží pětinovému podílu na trhu*. Hospodářské noviny [online]. 18. 4. 2019 [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz>.

¹⁵¹ *Valer Books* [online]. [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: <https://valerbooks.cz>.

beznadějně, insolvenční řízení MF bylo mimořádně komplikované a hrály v něm roli všemožné protichůdné zájmy.¹⁵² Součástí AM se Mladá fronta stala v únoru 2021. Jednání prý bylo komplikované a řízení se protahovalo, zapojení do AM bylo s ohledem na stav nakladatelství v době předání náročné.

Pro knižní nakladatelství Garamond, které vzniklo v roce 1997, byl datem akvizice 1. červenec 2022, skupina AM zároveň převzala všechny jeho související pohledávky a závazky. „Jsme rádi, že se prodávající rozhodl právě pro naši společnost, a že tak můžeme pod křídla Albatros Media zařadit další renomovanou značku českého knižního trhu, jako je právě Garamond, který letos slaví dvacet pět let své existence. Těšíme se, že se naše portfolio rozroste i o velmi zajímavou produkci francouzské, španělské a současné izraelské literatury, na kterou se zaměřuje právě Garamond,“ uvedl Kadlec. Nakladatelství se specializuje na dvojjazyčné knihy, detektivky a komiksy.¹⁵³

Posledními nedávno ohlášenými akvizicemi z 30. dubna 2023 jsou podíly ve firmách Yabirinth (90%) a Elibro (30%), které se zaměřují na prodej zahraniční literatury, hudebních nosičů i antikvariátní prodej v České republice i v zahraničí. Podle Václava Kadlece se tak AM snaží držet krok se současnými trendy, mezi které řadí posilování knižních formátů (audioknihy a digitální knihy), zájem o vracení použitých knih a nárůst popularity cizojazyčné literatury. „Rozvoj našeho působení v audioknihách a obecně v digitálu řešíme jako projekt i interně, u dalších dvou trendů ale momentálně zcela chybíme,“ popsal Kadlec důvody vstupu do Yabyrinthu a Elibra.¹⁵⁴

¹⁵² KADLEC, Václav. *Knižkami chceme hlavně těšit naše čtenáře*. Albatros Media [online]. 17. 5. 2021 [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz>.

¹⁵³ *Skupina Albatros Media koupila knižní nakladatelství Garamond*. Deník N [online]. 28. 6. 2022 [cit. 2023-05-20]. Dostupné z: <https://denikn.cz>.

¹⁵⁴ MANČAŘ, Michal. *Nakladatelství Albatros buduje konkurenci Knihobotu a Reknih. Kupuje online antikvariát i prodejce vinylů*. CzechCrunch [online]. 3. 5. 2023 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://cc.cz>.

3.2 Nakladatelství Fragment

3. 2. 1 Úvod

Nakladatelství Fragment vzniklo v roce 1991 pod názvem Jan Eisler – Fragment a sídlilo na Zbraslavském náměstí a poté v ulici Pujmanové 1220, v roce 2005 byla založena pobočka Vydavatelství Fragment, s. r. o., se sídlem v Bratislavě¹⁵⁵ a od května 2007 funguje jako Nakladatelství Fragment. Dlouhodobě patří k nejvýznamnějším nakladatelům v České republice a od prosince 2014 je součástí mediální skupiny Albatros Media, a. s.

Za dobu svého působení uvedlo nakladatelství Fragment na knižní trh přes 2700 titulů. Každoročně je to přes 200 novinek pro celou rodinu od leporel, přes populárně-naučnou literaturu, beletrii pro všechny věkové skupiny až po odborné tituly a své (nepostradatelné) místo v jejich portfoliu mají také učebnice.

Čtenářům přináší tituly jak od dobře známých či bestsellerových českých a zahraničních autorů (např. Zdeněk Svěrák, Václav Čtvrtek, Zdeněk Miler, Josef Lada, Helena Zmatlíková, Christopher Paolini, Suzanne Collinsová, Rick Riordan, Chris Colfer, Joelle Charbonneau, Leigh Bardugo a další), tak také od mladých nadějných autorů (např. Sandra Vebrová, Lenka Dostálová, Martin Bečan aj.).

Mezi zavedené a široce oblíbené bezpochyby patří tituly „v kostce“, edice kapesních cizojazyčných slovníků a v posledních letech především knihy pro čtenáře žánru young adult. Nejúspěšnějšími tituly nakladatelství jsou aktuálně série Země příběhů, Alea, Magnus Chase, Apollónův pád, Šest vran a Časodějové.¹⁵⁶

Nakladatelství pořádá literární soutěž Hvězda inkoustu, která je každoročně vyhlašována s daným tématem, zúčastnit se můžou všichni starší patnácti let a jejichž dílo ještě nebylo nikde publikováno. Soutěž má na starost redaktor Vojtěch Záleský a vítěz je každoročně vyhlašován na veletrhu Svět knihy. Letos se konal již 8. ročník.

Nakladatelství Fragment také v rámci svých PR aktivit podporuje dětské domovy, ústavy, školy a další instituce, a to převážně ve formě knižních darů. Plní tak zároveň předsevzaté heslo „Vrať me děti ke čtení“. Sponzorské dary putují také na místa konání prospěšných akcí v rámci sociální rehabilitace tělesně a psychicky postižených dětí i dospělých.¹⁵⁷

¹⁵⁵ *Nakladatelství Fragment* [online]. [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: <https://www.fragment.cz>.

¹⁵⁶ Tamtéž.

¹⁵⁷ Tamtéž.

3.2.2 Okolnosti akvizice

Koncem roku 2014 se v médiích objevily zprávy o tom, že Albatros Media koupil během šesti let již sedmého konkurenta, a to Nakladatelství Fragment. Stal se jeho stoprocentním vlastníkem a podle slov ředitele Václava Kadlece „po spojení s Fragmentem se obrat zvětší asi o třetinu ze zhruba 450 milionů korun ročně na zhruba 600 milionů korun a počet vydávaných titulů pak vzroste ještě o něco více než o třetinu.“¹⁵⁸

Akvizicí navíc Albatros Media posílí svou pozici na Slovensku, které je pro něj po Česku nejdůležitějším trhem. Fragment měl totiž také slovenské nakladatelství a stejně jako Albatros Media provozoval jak v Česku, tak i na Slovensku kluby mladých čtenářů.¹⁵⁹

Hodnotu celé transakce nechce Kadlec zveřejnit, podle jeho slov šlo ale o jednu ze dvou největších akvizic v historii Albatrosu (společně s převzetím nakladatelství Computer Press v roce 2010).¹⁶⁰ „Albatros pro nás byl vždy etalonem a vzorem, se kterým jsme se srovnávali, a je pro nás velkým oceněním, že nás vnímal jako nejvýznamnějšího konkurenta. Čtenáři se mohou těšit na to, že jim společně přineseme více zajímavého čtení, radosti i poučení,“ doplňuje Pavel Nýč, ředitel obchodu Fragmentu, který mi v e-mailové korespondenci potvrdil, že „jednání ze strany AM bylo férové“¹⁶¹.¹⁶²

3.2.3 Personální změny

Fragment měl původně 50–70 zaměstnanců.¹⁶³ Nakladatelství se dělilo na úsek obchodu a financí (obchod volný trh, obchod Knižní klub Fragment, účtárna, marketing) a úsek výroby (redakce, výroba, DTP).¹⁶⁴

Oba původní vlastníci nakladatelství Fragment, Jan Eisler a Pavel Nýč, se původně zavázali s Albatros Media nadále spolupracovat. Jak řekl Václav Kadlec: „Velmi si proto vážíme možnosti stát se novým vlastníkem Fragmentu a navázat na jimi odvedenou práci. Ještě

¹⁵⁸ KAIN, Petr. *Albatros spolkl další nakladatelství. Koupí Fragmentu zvýší obrat o třetinu*. Hospodářské noviny [online]. 16. 12. 2014 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz>.

¹⁵⁹ ČTK. *Velký nákup na knižním trhu: Albatros koupil Fragment*. Aktuálně.cz [online]. 16. 12. 2014 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz>.

¹⁶⁰ Tamtéž.

¹⁶¹ E-mailová komunikace s Pavlem Nýčem, původním vlastníkem Fragmentu, 28. 5. 2023.

¹⁶² *Společnost Albatros Media koupila nakladatelství Fragment*. iProspërita [online]. 16. 12. 2014 [cit. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.iprosperita.cz>

¹⁶³ Dotazníkové šetření mezi bývalými zaměstnanci Fragmentu.

¹⁶⁴ E-mailová komunikace s Pavlem Nýčem, původním vlastníkem Fragmentu, 28. 5. 2023.

víc nás pak těší, že oba původní společníci se rozhodli s Albatros Media nadále spolupracovat a podílet se na dalším fungování, rozvoji a růstu Fragmentu i celé naší skupiny.¹⁶⁵

Pavel Nýč (zakladatel a spolumajitel, ve Fragmentu pracoval od roku 1991) s nakladatelstvím krátce (14 měsíců) spolupracoval na pozici ředitele rozvojových projektů, ale po čase odešel na post generálního ředitele knižní sítě Neoluxor. Jan Eisler vystřídal od roku 2014 několik pozic, např. pracoval jako ředitel Audiotéky, ředitel nakladatelství Audiolibrix a v roce 2017 založil AUTREO, vydavatelství audioknih.

Jakub Šedivý vystudoval rusistiku, pracoval na postu redaktora nakladatelství od března 2005 a od ledna 2018 se stal šéfredaktorem. Předtím, krátce po akvizici, byla šéfredaktorkou Fragmentu Karolina Myšková. Část zaměstnanců odešla do konkurenčního nakladatelství Grada Publishing.

Nakladatelství mělo své redaktory, technické redaktory i DTP oddělení, redaktoři četli korektury finálně, předtím se zadávaly externistům. Podle slov PN byly redakční postupy podobné jako před začleněním do AM a změny byly jen částečné.¹⁶⁶ Redakce se nyní skládá z šéfredaktora, výtvarné redaktorky a sedmi literárních redaktorů, z nichž každý má na starost jiné žánry. Co se týče obchodního a účetního oddělení, tam skupina AM zaměstnance Fragmentu nevyužila, jelikož měla své vlastní kapacity.¹⁶⁷

Někteří zaměstnanci, např. Romana Homonická, odpovědná redaktorka VIP autorů a titulů, s nakladatelstvím spolupracovali jen krátce po akvizici, aby dokončili rozpracované projekty¹⁶⁸. U jiných, jako je Soňa Svačinová, koordinátorka propagace, se jen pozměnila náplň práce – ve Fragmentu měla ve své práci zahrnutý marketing i PR, po akvizici už se starala pouze o PR¹⁶⁹. Z toho je zřejmé, že práce ve velkém nakladatelském domě je rozdělena mezi více zaměstnanců s užším zaměřením.

3.2.4 Žánry

Fragment se původně profiloval jako nakladatelství produkující učebnice a knihy pro děti a mládež, v roce 2012 se k tomu přidala systematická produkce pro dospělé. „Zatímco u dětských knih jsou na stejnou rovinu důležitosti kladeny děj a grafické zpracování, v literatuře

¹⁶⁵ *Společnost Albatros Media koupila nakladatelství Fragment.* iProsperita [online]. 16. 12. 2014 [cit. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.iprosperita.cz>.

¹⁶⁶ E-mailová komunikace s Pavlem Nýčem, původním vlastníkem Fragmentu, 28. 5. 2023.

¹⁶⁷ Tamtéž.

¹⁶⁸ Dotazník vyplněný Romanou Homonickou, bývalou redaktorkou VIP autorů a titulů, 31. 5. 2023.

¹⁶⁹ Dotazník vyplněný Soňou Svačinovou, bývalou koordinátorkou propagace, 31. 5. 2023.

pro dospělé rozhoduje příběh. Podle našich zkušeností dospělí čtenáři preferují thrillery, humor, krimi, historické romány, a to především od známých a osvědčených autorů,“ uvedl Nýč. Do roku 2011 vydalo nakladatelství přibližně 150 titulů pro dospělé, z nichž největšími bestsellery byly a stále jsou knihy povídek Zdeňka Svěráka, až od roku 2012 začalo beletrii pro dospělé vydávat cíleně, jak je znatelné i ze zkoumaných edičních plánů.

Z pohledu nakladatele Pavel Nýč příliš odlišností mezi trhem s dětskou a dospělou literaturou nevidí. „Jako prodejce se snažím ve většině případů zaujmout dospělé, protože ti kupují jak knihy pro sebe, tak pro své děti. Hlavně v případě publikací pro nejmenší je potřeba oslovit právě rodiče, kteří rozhodují o koupi. U všech generací je však patrné podléhání trendům, které ovlivňují čtenáře – mezi ně patří filmy, seriály, oblíbené postavy nebo známé osobnosti,“ doplnil.¹⁷⁰

3.2.5 Ediční plán

Fragment, přestože je součástí velkého nakladatelského domu, i nadále vydává svůj ediční plán, který publikuje na webových stránkách, a to od ledna do června (čítal 81 titulů) a od července do prosince, tedy pololetně (občas čtvrtletně) – publikují ho také na Facebooku.

Před akvizicí Fragment vydal ročně cca 220 novinek, z toho 50 % byla tvorba původní a zbylých 50 % tvořily překlady. Původní náklad se pohyboval mezi 2000–2500 kusy. U očekávaných bestsellerů (Zdeněk Svěrák) to mohlo být až 50 000 v prvním nákladu.¹⁷¹

Ze současných edic můžeme jmenovat: Coolinářka, Čtení pro začínající čtenáře, Učebnice a cvičebnice pro 1. (2.) stupeň ZŠ, Příprava na přijímací zkoušky, Pohádky od českých autorů, Pendragon, Hvězda inkoustu (vychází v ní vítězné texty literární soutěže), která vznikla až po akvizici AM, Čtení s poučením, Dyslexie, Dysgrafie, Holčičiny, zápisníky, diáře, Audioknihy.

Co se týče počtu vydaných titulů, jsou zdroje, ze kterých lze vycházet, značně komplikované, můžeme se obrátit na katalog NKP, výroční zprávy SČKN nebo bibliografickou databázi, počty se však v uvedených zdrojích rozcházejí. Odchytky přitom mohou být způsobeny časovou prodlevou a zpožděným dodáváním knih do databází. Já jsem si za relevantní zdroj pro svou analýzu zvolila katalog NKP, tituly jsem procházela jeden po druhém, přičemž jsem rozlišovala první a další vydání a z celkového počtu jsem vyřadila tituly vydané

¹⁷⁰ Nakladatelství Fragment expanduje do beletrie pro dospělé: u čtenářů vedou thrillery a povídky. *Naše Praha* [online]. 14. 11. 2012 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.nasepraha.cz>.

¹⁷¹ E-mailová komunikace s Pavlem Nýčem, původním vlastníkem Fragmentu, 28. 5. 2023.

v jiných jazycích než v češtině (které se v databázi ojediněle nacházely), a také audionahrávky a audioknihy. Z toho můžeme vyčíst následující:

V roce 2011 Fragment vydal 206 titulů, o rok později 209, rok 2013 byl plodný, a Fragment vydal dokonce 261 knih, v roce akvizice to pak bylo 257. Od akvizice počet titulů klesal a v roce 2015 bylo vydáno 186 knih, poté 196 a v roce 2017 pouze 177, už však s výjimkou let 2019 a 2022 nepřekročil 200 titulů, v roce 2022 se počet naopak vyhoupl dokonce na 308 titulů, což ale přičítáme předchozím letům ovlivněným covidovými opatřeními.

Z prvotních záznamů tedy můžeme vyčíst, že po začlenění Fragmentu pod nakladatelskou značku Albatros Media klesla produkce vydaných titulů přibližně o čtvrtinu a tento trend pokračoval i v následujících letech. Podívejme se však na podrobný rozbor, co všechno se kromě počtu vydávaných titulů změnilo:

- **2011:**

- **Skladba titulů:** V roce 2011 Fragment vydal 206 titulů, z toho nejzastoupenějšími jazyky byla angličtina (43) a němčina (26), okrajově pak francouzština (3), italština (1) a ruština (1), překladových titulů tedy bylo celkem 74, domácí tvorba dominovala a tvořila se 132 tituly 64 % původní produkce.

Z celkového počtu titulů bylo 41 knih druhým vydáním, 2 knihy třetí vydání, a jedna kniha dokonce páté vydání, nových knih tedy celkem vyšlo 178.

- **Autoři, ilustrátoři a překladatelé:** Nejvydávanějším autorem byl v tomto roce s počtem 19 titulů Thomas Brezina se svými detektivními povídkami pro děti¹⁷², z dalších zahraničních autorů to pak byla Emily Rodda se svou sérií fantasy knih pod názvem *Bájná země Deltora* a L.J. Smith. Z českých autorů můžeme jmenovat Zdeňka Svěráka, Václava Duška nebo Ivu Marákovou s pracovními sešity pro děti. Co se týče překladatelů, byl výčet následující: 16 překladatelů z angličtiny, 6 z němčiny, 2 z francouzštiny a 1 z ruštiny. Nejvíce překladů z angličtiny můžeme

¹⁷² Knihy Thomas Breziny po celou dobu jeho překlady z němčiny Fragment zadává pouze třem překladatelkám, konkrétně Dagmar Steidlové, Michaele Škultéty a Ivě Hvízdalové. Nejprve se střídali nakladatelé, kteří ho vydávali, byli to jmenovitě G a G, Egmont, bratislavské nakladatelství Mladé letá, Svojtka a Co., a spolu s nakladateli se střídali také překladatelé, respektive překladatelky. V roce 2004 však na jeho knihy získala licenci nakladatelství Fragment a od té doby ho víceméně konstantně (s drobnými výkyvy týkajícími se jednotlivých titulů, které vydali jiní nakladatelé) vydává až dodnes, vydáno bylo cca 200 titulů.

připisovat hlavně Zdíku Duškovi a Evě Brožové, z němčiny pak Dagmar Steidlové, Blance Mizerové, Michaele Škultéty a Ivě Hvízdalové.

V tomto roce Fragment spolupracoval s 19 ilustrátory, jmenovitě s Antonínem Šplíchalem, Ladislavou Pechovou, Hanou Veselou nebo Veronikou Balcarovou, přičemž všichni jmenovaní knihy doprovodili textem i ilustracemi.

- **Žánrová skladba:** Největší zastoupení měly dobrodružné příběhy pro děti Thomase Breziny, které jsou vydávány v různých edicích: Případ pro tebe a Klub Tygrů, Klub záhad, později s podtitulem Klub záhad: napínavé příběhy se superlupou. Knihy Tomase Breziny jsou u nás konstantně vydávány od roku 1995, z toho se dá usuzovat, že se tento autor těší čtenářské oblibě. Dále pak byly v edičním plánu zastoupeny leporela, učebnice, pracovní sešity se samolepkami, dobrodružné příběhy pro děti, fantasy, ale také křížovky, sudoku a luštění pro seniory.
- **Edice:** Podle NKP měl Fragment v tomto roce 41 edic. Za všechny můžeme jmenovat Odkaz, Bystrá hlava, Díla světových klasiků, Čtení pro seniory, Tipy na výlety nebo Knižní edice Blesk, většina z nich ale neměla dlouhého trvání a vyšlo v nich jen několik málo titulů.

Vznikly edice Knižní edice Blesk (vycházela pouze v roce 2011 a vyšlo v ní celkem 8 titulů), Díla světových klasiků (trvala pouze jeden rok a vyšly v ní 3 tituly), Díla českých a světových klasiků (trvala do roku 2015), Klub záhad (trvala do roku 2018), Václav Čtvrtek dětem (do roku 2015), První čtení s poučením (do roku 2014), Básně, říkadla a písničky (vycházela tři roky), Management, Čtení pro seniory nebo Tom Gates.

Naopak edice, které v tomto roce skončily, byly Odkaz (vyšly v ní v tomto roce 4 knihy, ale všechny už byly reedice), Šeková knížka, Poznej zvuky, Klukům vstup stále zakázán, Týna a Pony (vycházela od roku 2003), Roztomilá zvířátka (vycházela pouze tento rok), Fantasy, sci-fi, horory (vycházela tři roky), Upíří ségry (vycházela dva roky).

- **2012:**

- **Skladba titulů:** V tomto roce byl podíl titulů překladových a původních 120 : 89 z celkového počtu 209, od minulého roku tedy domácí tvorba zaznamenala pokles na 42,5 % celkové produkce, oproti minulému roku se jedná o pokles o více než 20 %.

Nejvíce přeložených knih bylo z angličtiny (81), následované němčinou (29), francouzštinou (3) a ruštinou (1), jedna kniha byla dokonce přeložená ze srbštiny a jedna dětská kniha byla vydána jako trilingvní (česky, anglicky a francouzsky), 5 titulů bylo vydáno podle belgického vydání. Knih s označením druhé vydání bylo 27, třetí vydání byla 2. Je tedy znát, že se oproti předešlému roku zvyšuje podíl překladů, především z angličtiny, a to zhruba o polovinu.

- **Autoři, ilustrátoři a překladatelé:** Nejvíce knih pro děti napsali Veronika Čtvrtečková, Helena Rytířová, Veselá Hana nebo Václav Čtvrtek. Mezi nejzastoupenější zahraniční autory patřili Jim Benton, Karen McKombie, Emily Rodda a Thomas Brezina.

Fragment v roce 2012 spolupracoval s 30 překladateli¹⁷³, 20 z nich překládalo z angličtiny a 8 z němčiny, jednu knihu ze srbštiny přeložila Zorka Králová a z francouzštiny Robert Thomas. Nejvíce titulů (z angličtiny) v tomto roce přeložila Lucie Schürerová, konkrétně *Upíří deníky* od L. J. Smith. Objevila se také tendence překladu některých titulů samotnými redaktorkami Fragmentu, např. Terezou Filinovou nebo Ivanou Tolarovou, současnou redaktorkou Fragmentu, která má na starost časopis *Báječná školka a Předškolák*.¹⁷⁴ Tato tendence se však ukázala jako ojedinělá, Ivana Tolarová dnes doprovází svými texty už jen některé obrazové knihy. Jednu knihu přeložil také současný šéfredaktor Albatrosu Petr Eliáš.

Co se týče ilustrátorů, nakladatelství spolupracovalo s 12, nejvíce s Antonínem Šplíchalem, který sám napsal a ilustroval 7 knih, dále pak s Josefem Quisem, který taktéž 3 knihy napsal i ilustroval, a Petrem Koplem.

- **Žánrová skladba:** Žánrově byly nejvíce zastoupeny publikace pro děti (detektivní a fantasy příběhy, pracovní sešity se samolepkami a leporela), učebnice a křížovky, okrajově také autobiografie, humoristická próza, cestopisy a leporela.
- **Edice:** Co se týče edic, vznikla edice *Kronika Cartera Kanea*, *Hororland* (ve které vyšly 2 knihy a která vzápětí zanikla) a *Zločin* (tu potkal stejný osud jako edici předešlou).

¹⁷³ Do tohoto počtu nejsou zahrnuty redaktorky nakladatelství ani Petr Eliáš, ve skutečnosti by tedy byl počet překladatelů 33.

¹⁷⁴ *Nakladatelství Fragment* [online]. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.fragment.cz>

Zanikly edice Humorné manuály (vydáváná od roku 2009, posledním titulem byl Facebook: návod k přežití), Čtení pro seniory (mezi lety 2011–2012 v ní vyšly 3 knihy), další zaniklou edicí byly Dobrodružné výpravy do minulosti (celkem 4 tituly).

- **2013:**

- **Skladba titulů:** Z 261 knih, které v tomto roce Fragment vydal, bylo 148, tedy více než polovina, přeloženo z cizích jazyků. Nejvíce z angličtiny (107) a z němčiny (34), z dalších jazyků (ruština, francouzština) pak bylo přeloženo pouze 7 titulů. Z celkového počtu bylo prvně vydáno 199 titulů, nejvíce reedic bylo z edice Percy Jackson. Některé knihy byly vydány ve spolupráci s Institutem Václava Klause nebo přímo pro firmu Amipa¹⁷⁵ či Levné knihy.

- **Autoři, ilustrátoři a překladatelé:** Nejvíce titulů pro děti z českých autorů napsala Michaela Burdová, učebnice Iva Dostálová, velké zastoupení titulů (hlavně zpěvníků) měl také Zdeněk Svěrák. Mezi nejvíce vydávané zahraniční autory tento rok patřili Ali Cronin, Jim Benton, Thomas Brezina, L.J. Smith a Riordan Rick.

Fragment spolupracoval s 33 překladateli z angličtiny. Jako překladatele, který v roce 2013 přeložil nejvíce titulů, můžeme jmenovat Duška Zdíka, který s Fragmentem spolupracuje od roku 2011 dodnes a přeložil desítky titulů, nejvíce z žánru fantasy, v tomto roce např. *Hunger Games* Suzanne Collins. Z němčiny jsme napočítali 7 překladatelů, přičemž nejvyužívanější překladatelkou byla v tomto roce Michaela Škultéty, která překládá hlavně fantasy romány, dále Dagmar Steidlová, která svou první knihu pro Fragment přeložila v roce 2009 a překládá rovněž dodnes, nejvíce tituly Thomase Breziny nebo povídky o detektivu Klubkovi. Knihy z ruštiny přeložila Martina Pálušová a z francouzštiny Jiří Šmala nebo Zdeněk Roller.

Ze 17 ilustrátorů nejvíce knih (15) ilustroval Antonín Šplíchal.

- **Žánrová skladba:** Ze žánrů stále nejvíce dominovaly publikace pro děti (45,6 %) a leporela, následované publikacemi pro mládež, fantasy romány, učebnicemi, detektivními romány a křížovkami pro seniory. Okrajově pak v produkci najdeme humoristické knihy, autobiografie, příručky a encyklopedie.

¹⁷⁵ Amipa byla založena v roce 2003 a zaměřovala se na přímý prodej, tzv. door-to-door, v roce 2004 založila svůj internetový obchod a o dva roky později rozšířila svoje zaměření o vydavatelskou činnost.

- **Edice:** Co se týče edic, měl jich Fragment stále několik desítek, v tomto roce konkrétně 39. Nové byly v tomto roce edice *Obrazové slovníky* (v dalších letech však nepokračovala), *Young adults* (která trvala až do roku 2016), *Hravé tvoření* (trvala dva roky), pouze 1 titul vyšel v edici *Knihy pro děti s poruchou učení*, rovněž pouhé 2 tituly vyšly v edici *Chyt' si mě*.

Naopak skončila edice *Ze života* (fungovala od roku 2009), o rok později vyšel 1 titul v edici pojmenované *Fakta ze života*, což mohla být edice navazující, ale bohužel nevydržela, rovněž skončila edice *Jdu do toho!* vydávaná od roku 1999, rok 2013 byl posledním rovněž pro edici *Děsivé splnutí*, ve které však vyšly od roku 2012 pouze 2 tituly, po dvou letech a 4 titulech skončila edice *Věřte nevěřte* a stejně tak tomu bylo i u edice *Holky na stopě*, v edici *Zajímavosti a fakta* vyšla pouze 1 kniha.

- **2014 – rok akvizice:**

V roce akvizice vydalo nakladatelství 257 knih.¹⁷⁶

- **2015:**

- **Skladba titulů:** V roce 2015 vydal Fragment už pouze 186 knih, tedy o 71 méně, než bylo vydáno v roce akvizice. Poměr překladů vůči původním českým titulům byl 103 : 83, nejvíce se překládalo z angličtiny (63 titulů), podstatně menší zastoupení měla němčina (28), francouzština (4) a slovenština (4), 4 tituly pro nejmenší byly inspirovány belgickým vydáním. Ze celkového počtu bylo 26 titulů reedicemi.

- **Autoři, ilustrátoři, překladatelé:** Mezi českými autory, kterým v tomto roce vyšla kniha, nemůžeme vynechat Zdeňka Svěráka. Z autorů zahraniční literatury pro děti můžeme uvést anglicky píšící Rebeccu Johnson a Jamie Kelly nebo německy píšící Carolu von Kessel či Dagmar H. Mueller. S 9 tituly nechybí ve výčtu ani Thomas Brezina.

Nejzastoupenější překladatelkou byla Eva Brožová, která v tomto roce přeložila z angličtiny 9 titulů literatury pro děti a mládež. S Fragmentem spolupracuje od roku 2013 a konstantně pro ně překládá dodnes. Pokračovalo také vydávání fantasy románů

¹⁷⁶ Rok akvizice z důvodu těžko definovatelné analýzy a zkreslení dat nerozebíráme.

Letopisy Narnie C.S. Lewise ve 3., brožovaném vydání v překladu Veroniky Volhejnové.

Mezi ilustrátory jsme opět našli známá jména, jako jsou Josef Pospíchal nebo Antonín Šplíchal, kterému v tomto roce Fragment vydal 7 titulů, jichž je autorem i ilustrátorem.

- **Žánrová skladba:** Až do tohoto roku vycházely knihy pro seniory, Fragment vydával převážně křížovky, osmisměrky, sudoku, a to často pro Levné knihy. I nadále také vydával učebnice pro firmu Amipa. Už tu byl ale znatelný příklon k žánru young adult, část z těchto titulů vycházela v edici Young adults (v tomto roce konkrétně 11, z angličtiny i němčiny, všechny v brožovaném vydání).
- **Edice:** Příběhy z edice Detektiv Klubko v tomto roce po šesti letech skončily, stejně tak po šesti letech skončila edice Úžasný svět a po devíti letech i edice Pohádky pro předškoláky, nepokračovaly ani edice Bludiště, Dědovy říkánky, Čarodějky z jezdecké školy, Ela a Mrkvička, Kreslení a móda (v níž vyšel 1 titul), v edici Škola do kapsy vyšly pouze v tomto roce pouze 4 tituly a dál už se s touto edicí nesetkáváme, po dvou letech a 4 titulech skončila rovněž edice Horror school.

Knihy z edice Rockerka Sadie, v níž vycházely romány od Caren McCombie, které už ve Fragmentu jednou vyšly, ale pod jiným názvem, všechny přeložila Petra Klůfová (později Petra Key), ale od roku 2014 začaly vycházet s jinou obálkou, bohužel ani jiné vydání nepomohlo k tomu, aby tato edice vycházela dál.

Edicí, která vznikla v roce 2014 a existuje doteď, je Julinka a její zvířátka, také Příběhy se šťastným koncem jsou vydávány dodnes, od roku 2021 pouze s pozměněným názvem Nové příběhy se šťastným koncem. Vznikla také edice s anglickým názvem Spirit animals, která trvala do roku 2019.

Jak se zdá, byl tento rok spíše ve znamení rušení edic, aniž by vznikaly nové. I tak jich však Fragment má stále velký počet, a to 30, oproti roku 2013 došlo tedy k redukci o 9 edic. Nejvíce knih vyšlo v edici Young adults.

2016:

- **Skladba titulů:** V tomto roce bylo vydáno 196 knih. Z překladů měla největší zastoupení angličtina s 55 tituly a němčina s 39 tituly, z ostatních jazyků byly

zastoupeny francouzština (9), ruština (2), italština a slovenština po 1 titulu, podle belgického vydání byly vydány 2 tituly. Celkový poměr mezi překlady a původními tituly činil 109 : 87 ve prospěch překladů. Většina knih vydaných v tomto roce bylo vydáním prvním, jen něco přes deset titulů (13) bylo výjimkou. Jedna kniha byla vydána speciálně pro maloobchodní distribuci v hypermarketech Albert.

- **Autoři, ilustrátoři a překladatelé:** Z českých autorů píšících dětskou literaturu s největším počtem vydaných titulů můžeme uvést Václava Čtvrťka nebo Martina Vopěnku, nejvíce učebnic napsala Dita Nastoupilová. Co se týče zahraniční literatury, nejvíce titulů bylo vydáno německému autorovi detektivní literatury pro děti Thomasi Brezinovi.

Externích překladatelů mělo nakladatelství v tomto roce téměř pět desítek (46), z čehož většina byla překladateli z angličtiny (26), na druhém místě byly germanisté (13), stejné zastoupení 3 překladatelů měla francouzština a ruština, jediná překladatelka překládala z italštiny. Některé tituly byly přeloženy „in house“ redaktory Fragmentu Karolinou Myškovou (z němčiny) nebo Žofíí Lopatovou (ze slovenštiny), nebo pak programovým ředitelem pro dětská nakladatelství, redaktorem a překladatelem Ondřejem Mullerem.

Jelikož měl Fragment v tomto roce tak razantní počet titulů dětské literatury, není divu, že spolupracoval se dvěma desítkami ilustrátorů, jako jsou Barbora Kyšková, Lucie Sunková, Antonín Šplíchal, Miroslav Růžek nebo Václav Ráž.

- **Žánrová skladba:** Největší žánrové zastoupení měly publikace pro děti a učebnice, a to 75 %, ostatní publikace tvořily učebnice, (fantasy) knihy pro mládež a jen okrajově další žánry.
- **Edice:** Co se týče edic, při badání v katalogu Národní knihovny jsem narazila jen na několik málo oproti letům předešlým, celkem 5, což signalizuje velký úbytek, a zjevně se tedy objevuje již dříve zmíněná tendence, že v rámci velkého nakladatelského domu malá nakladatelství fungují spíše jako edice sama o sobě, není již tedy potřeba je dále dělit.

Z edic v tomto roce ukončených můžeme jmenovat Obrázkové čtení a Učím se číst (pouze 1 titul celkově), po čtyřech letech a 44 vydaných titulech také skončila edice

Young adults. Z těch vzniklých můžeme jmenovat edici Začínáme číst. Pokračující edici pak byl Případ pro tebe a Klub Tygrů, v níž vycházely dobrodružné romány Thomase Breziny.

- **2017:**

- **Skladba titulů:** V tomto roce vyšlo celkem 177 titulů. Překladových bylo celkem 108, přičemž nejvíce se překládalo z angličtiny (79), následované podstatně nižším zastoupením němčiny (17), na třetím místě byla ruština s 5 tituly, francouzština a norština měly shodně po 2 titulech, 1 překlad byl z italštiny a podle belgického vydání byly vydány 2 knihy. Je tedy vidět, že Fragment čím dál více inklinoval k titulům zahraničním, v tomto roce zastoupeným z více než 60 %. Většina vydání bylo prvních, pouze menšina (9 titulů) byla vydána opakovaně. Objevila se také spolupráce s firmami Amipa (pro kterou Fragment vydává učebnice), Albert (dětské knihy) a nově i Ekonom.

- **Autoři, ilustrátoři a překladatelé:** Dětské knihy nejvíce vycházely českým autorkám Kláře Smolíkové a Ivoně Březinové, ze zahraničních pak Lily Small. Co se týče učebnic, jako autory můžeme jmenovat Simonu Špačkovou, Lucii Vélovou, Lucii Víchovou nebo Radka Machatého. Mezi zahraničními autory dobrodružné literatury pro děti opět dominoval Thomas Brezina, zástupci anglicky psané fantasy literatury byli Rick Riordan nebo Joelle Charbonneau.

Externích překladatelů bylo 42, z toho 29 překladatelů z angličtiny, 7 z němčiny, 3 z ruštiny, 2 z italštiny a 1 překladatelka z norštiny. Několik titulů z angličtiny bylo přeloženo „in house“ redaktory, ať už Fragmentu (Žofie Lopatová), či Albatrosu (Petr Eliáš).

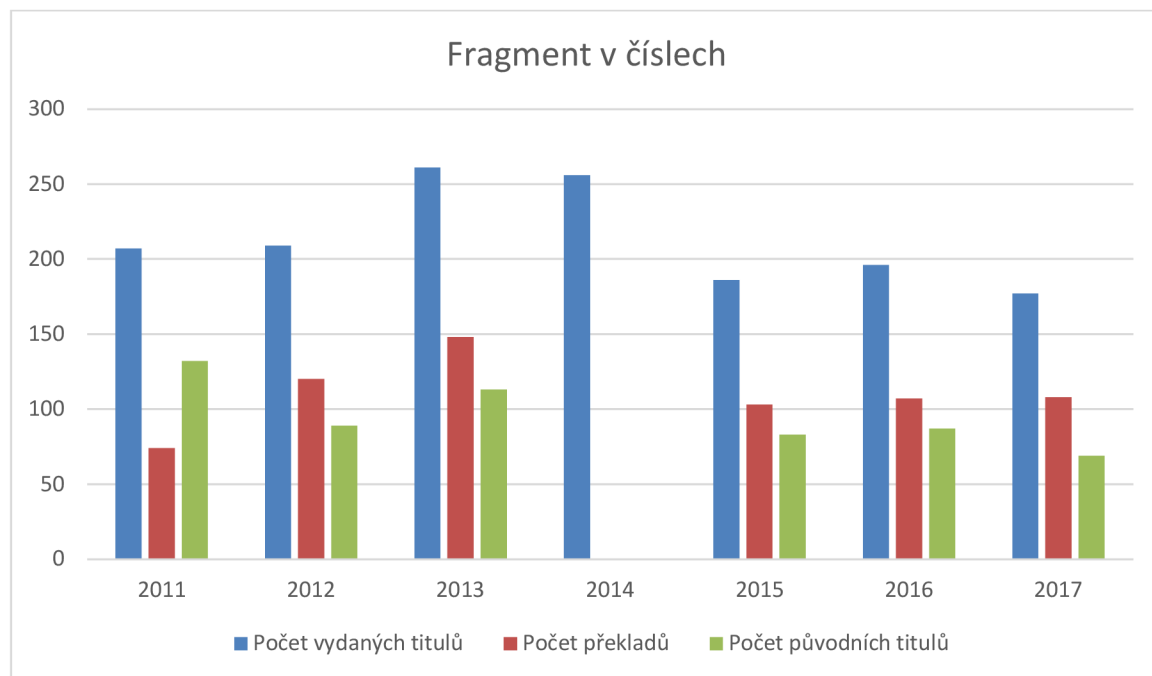
Co se týče ilustrátorů, v tomto roce Fragment spolupracoval s 26, nejvíce s Antonínem Šplíchalem.

- **Žánrová skladba:** Největší zastoupení měly opět publikace pro děti, fantasy romány pro mládež a učebnice.

- **Edice:** Co se týče edic, z předešlých let pokračovaly edice Případ pro tebe a Klub Tygrů, Spirit animals (která skončila v roce 2019), Dětská knihovnička (ve které mezi lety

2016–2019 vyšly 4 knížky pro hypermarket Albert), Tajuplné království (vyšly v ní mezi lety 2016–2017 pouze 4 tituly). Tento rok žádná nová edice nevznikla.

3.2.6 Shrnutí



Graf 1: Počet titulů vydaných nakladatelstvím Fragment mezi lety 2011–2017 vč. srovnání poměru překladových a původních titulů

V uvedeném grafu zřetelně vidíme tendenci ke snižování počtu titulů po akvizici do AM, a to přibližně o třetinu, skokově mezi lety 2014 a 2015 o 71 titulů. V prvním námi sledovaném roce bylo v edičním plánu dokonce obsaženo více titulů původních než překladových, později se tento poměr vyrovnává a v následujících letech už jde vždy o převahu překladů, a to nejvíce z angličtiny. Jak můžeme z grafu vyčíst, v letech 2011 a 2017 vidíme úplně opačnou tendenci, co se týče skladby překladů a původních titulů. Rok 2011 byl jediný, kdy převládá počet původních titulů, v dalších letech překladů narůstá, zatímco počet českých knih se pomalu snižuje. Snižuje se také počet reedic, mezi lety 2011–2013 činil poměr opakovaně vydaných titulů průměrně 19 %, ale mezi lety 2014–2017 už to bylo pouze 9 %.

Nejvíce překladů (a překladatelů) měl Fragment vždy z angličtiny (nejvíce překladů z angličtiny bylo v roce 2013), druhým nejčastěji překládaným jazykem byla němčina, na třetím místě se střídaly francouzština (2011, 2012, 2015 a 2016) a ruština (v letech 2013 a 2017). Ojediněle Fragment vydával překlady z italštiny (2011, 2016 a 2017). Po akvizici začal vydávat také tituly ze slovenštiny, v roce 2015 hned 4. Nejzajímavějšími jazyky v námi sledovaných letech byla srbština (2012) a norština (2017). Mezi dlouhodobé překladaře můžeme zařadit Veroniku Volhejnovou (od roku 1994), Duška Zdíka (2011) nebo Dagmar Steidlovou (2009).

Co se týče žánrové skladby, ta se příliš nezměnila, Fragment stále vydává leporela, učebnice a knížky pro školáky a předškoláky. Z jeho portfolia však v průběhu let vymizely knihy pro seniory, hlavně křížovky, a knihy pro dospělé (které se do portfolia ve větší míře přidaly až v roce 2012¹⁷⁷) a nahradil je žánr young adult.

Nejzásadnější změna se však odehrála v edicích, přičemž první tři roky měl Fragment řádově tři až čtyři desítky edic, ale v následujících letech, hlavně po roce 2015, se jejich počet rapidně snižoval a v roce 2017 už jsme mezi všemi sledovanými tituly mohli najít edice pouze čtyři. To je velmi zásadní zjištění, které svědčí o tom, že nakladatelství jako takové v rámci velkého nakladatelského domu může fungovat jako edice sama. Pokud bychom přihlédli k současné ediční skladbě, má Fragment na webových stránkách uvedeno 12 edic, avšak častěji se v jejich portfoliu skloňuje slovo „série“, většina knih je tedy vydávána v několika sériích. V průběhu let řada edic vznikala a zanikala, většina z nich neměla dlouhého trvání a vyšlo v nich jen několik málo titulů, je tedy celkem pochopitelné, že po akvizici (nejvíce v roce 2016) jich velká většina zanikla.

¹⁷⁷ *Nakladatelství Fragment expanduje do beletrie pro dospělé: u čtenářů vedou thrillery a povídky.* Naše Praha [online]. 14. 11. 2012 [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: <https://www.nasepraha.cz>.

4 Euromedia Group (EMG), a. s.

Euromedia Group, a. s., (dále jen Euromedia) z knižní divize investiční skupiny Rockaway¹⁷⁸,¹⁷⁹ Knižní Holding, a. s., po AM druhý největší subjekt podnikajícím v rámci knižního trhu v České republice i na Slovensku, vznikla v roce 1991. Generálním ředitelem společnosti je od roku 2021 František Malá.¹⁸⁰

Pod Euromedií v současné době spadá 12 nakladatelských značek a ročně vydá přes 800 nových titulů. Zároveň je největším knižním distributorem v republice (jak v segmentu maloobchodního, tak velkoobchodního prodeje), jelikož v roce 2018 došlo k akvizici významné knižní sítě Neoluxor, nyní se svými 37 knihkupectvími fungující pod značkou Luxor. Vlastní e-shop booktook.cz s patnáctiletou historií a kromě toho spolu s akvizicí knihkupectví Luxor převzala e-shop luxor.cz.¹⁸¹

S EMG je spjatý také čtenářský klub Knižní klub, který funguje již více než třicet let a má více než dvě stě tisíc členů, odběratelů knih.

Na svých webových stránkách má pro čtenáře snadno dostupný ediční plán, společný pro všechny značky, který je vydáván každý měsíc. Zaznamenala jsem pouze několik výjimek v pravidelnosti, jako spojení dvou měsíců (speciální vydání v závěru roku 2022, červenec a srpen v roce 2016–2018, vynechání květnového čísla v roce 2017 a březnového a dubnového čísla v roce 2019, taktéž zářijového čísla v roce 2021 atd.)

4.1 Akviziční činnost společnosti Euromedia Group

V roce 2014 prodala německá společnost Bertelsmann společnosti Arraviet knižní dům Euromedia Group (konkrétně Odeon, Ikar a Universum v České republice, na Slovensku pak značky Media Club a Ikar, dále velkoobchodní prodej knih, včetně internetového prodeje www.ebux.cz a www.bux.cz).¹⁸² Odeon navazuje na tradici renomovaného nakladatelství a má několik edic soustředících se na významné české i zahraniční klasiky, Ikar se svou tvorbou orientuje na ženské čtenářky, pod značkou Universum vycházejí encyklopedie, slovníky, atlasy

¹⁷⁸ ČTK. *Havrlant vyplatí Křetinského. Knihkupectví Luxor půjde pod křídla Rockaway.* iDnes.cz [online]. 6. 8. 2021 [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz>.

¹⁷⁹ Rockaway se tak v roce 2021 stala majoritním akcionářem EMG odkoupením padesátiprocentního podílu vydavatelství od společnosti Czech Invest Media.

¹⁸⁰ *Euromedia Group* [online]. [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.euromedia.cz>.

¹⁸¹ Tamtéž.

¹⁸² ČTK. *Bertelsmann prodá české a slovenské vydavatelství Euromedia Group.* Deník.cz [online]. 11. 2. 2014 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.denik.cz>.

a průvodce.¹⁸³ V témže roce pak EMG po velkém úspěchu knihy *Hvězdy nám nepřály* založila značku YOLI pro young adult literaturu.

V roce 2016 se skupina EMG rozšířila o další dvě nakladatelství, a to koupí nakladatelství Pragma a založením vlastní značky Esence. Pragma je známá tituly z oblasti ezoteriky a osobního růstu. Esence byla založena jako nakladatelství zaměřující se na oblast životního stylu.

O rok později, tedy roku 2017, skupina rozšířila své portfolio o dětskou literaturu založením značky Pikola. Je tedy patrné, že se EMG podobně jako AM vydává jak cestou externích akvizic, tak roste organicky v rámci skupiny.

V roce 2017 také firma posílila v oblasti cizojazyčné literatury a e-commerce, když do svého portfolia přidala společnost Folio, zaměřující se na distribuci cizojazyčné literatury na český trh, a společnost Bookretail, která provozovala e-shop levneucebnice.cz (později BookTook.cz). „Euromedia Group rozšířením portfolia reaguje na rostoucí trend přesunu prodeje z kamenných knihkupectví na internet a zároveň získává nový knižní segment,“ zdůvodnila tyto akvizice sama EMG.¹⁸⁴

„Aktivita Albatrosu byla silná, než jsme vstoupili na trh, což je před dvěma lety. My jsme za poslední roky nakoupili hodně, ale oni nakupují už pět let, takže proto to vypadá, že nakoupili více,“ řekl v roce 2018 Josef Žák, marketingový a obchodní šéf. Další akvizice nakladatelských značek nevyklučuje. „Chceme růst i organicky, nebráníme se ale kupovat další nakladatele a do budoucna se to myslím dít bude,“ uzavírá.¹⁸⁵ Z jeho slov je zřejmé, že chtěli uplatnit stejnou strategii jako AM (ale i GP) a rozšiřovat své portfolio nakladatelské produkce oběma způsoby, jak cestou organickou, tak prostřednictvím akvizic. A to se potvrdilo hned další rok.

V létě 2018 EMG zažila největší expanzi a oznámila nákup hned tří nakladatelství, a to konkrétně Brány, Laseru a Listenu, a rozšířila tím svou společnost na vlastnictví 11 nakladatelství.¹⁸⁶ Brána je nakladatelství, které se od roku 1994 věnuje populárně-naučné literatuře a domácí i světové beletrii. Nakladatelství Listen existuje od roku 1996 a zaměřuje se na české autory. Laser je plzeňské nakladatelství vydávající sci-fi, fantasy a horory.

V říjnu roku 2018 byla založena značka Kalibr zaměřující se na vydávání detektivek, thrillerů a krimi. „Jsem rád, že se nám daří zásadně posilovat v divizi nakladatelství, a to jak

¹⁸³ Euromedia Group [online]. [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.euromedia.cz>.

¹⁸⁴ VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. *Euromedia koupila firmy Folio a Bookretail*. MediaGuru [online]. 8. 6. 2017 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz>.

¹⁸⁵ PATOČKOVÁ, Martina. *Na trhu s knihami se točí miliardy. Nakladatelé se spojují, aby obstáli*. iDnes [online]. 17. 12. 2018 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz>.

¹⁸⁶ ČTK. *Euromedia Group koupila tři menší česká nakladatelství, dohromady už jich vlastní 11*. Aktuálně.cz [online]. 1. 8. 2018 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz>.

z pohledu organického, tak i formou akvizic. Tímto dokážeme nabídnout komplexní a kvalitní nabídku knih každému čtenáři,“ uvedl Lukáš Novák ze společnosti Knižní holding.¹⁸⁷ Z jeho slov vyplývá, že jejich rozšiřování bude rozhodně v následujících letech pokračovat, že EMG chce být rovnocenným konkurentem AM jak co do počtu titulů, tak co do šíře ediční nabídky.

Zatím poslední, dvanáctou, akvizicí bylo v roce 2020 nakladatelství Témbr, které se specializuje na audioknihy.¹⁸⁸

Z toho je patrné, že se Euromedia Group snaží v počtu akvizic i vydávaných titulů vyrovnat svému největšímu konkurentovi, kterým je AM, a to nejen nákupem dalších menších nakladatelství, ale také sledováním trendů domácího i zahraničního trhu. A můžeme se jen domnívat, jakou cestou se EMG vydá příště, v portfoliu jí oproti AM chybí jak nakladatelství bibliofilů, tak segment antikvariátních knih.

4.2 Nakladatelství Brána

4.2.1 Úvod

Nakladatelství Brána vzniklo roku 1994. Před akvizicí sídlilo na adrese Jankovcova 938/18A v Holešovicích, Hradešinská 30/1956 na Vinohradech a naposledy v ulici Nad Vinným potokem 4/1148.¹⁸⁹ Od té doby, co se Brána stala součástí velkého nakladatelského domu, nefunguje jejich facebooková stránka a od května letošního roku ani jejich původní webová stránka, informace uvedené na webu Euromedia Group jsou velmi stručné.

4.2.2 Okolnosti akvizice

Nakladatelství se v roce 2018 spolu s dalšími dvěma nakladatelstvími, Laser a Listen, stalo součástí skupiny Euromedia Group. O podrobnostech akvizice je však v médiích v porovnání s akvizicemi Albatros Media málo zpráv. Kontaktovala jsem ředitele EMG i zaměstnance nakladatelství Brána, bohužel neúspěšně.

¹⁸⁷ ČTK. *Nakladatelství Euromedia vyšle do boje proti Albatrosu novou značku Kalibr*. Deník.cz [online]. 15. 10. 2018 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.denik.cz>.

¹⁸⁸ *Euromedia Group* [online]. [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.euromedia.cz>.

¹⁸⁹ *Nakladatelství Brána* [online]. [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: www.brana-knihy.cz. (Webová stránka již nadále nefunguje.)

4.2.3 Personální změny

Dlouholetý šéfredaktor a zakladatel nakladatelství Lukáš Doležal nechtěl být součástí akvizice a založil si vlastní nakladatelství Lirego s podtitulem „nakladatelství, které vám rozumí“. To se profiluje jako rodinné nakladatelství, které se chce autorům věnovat individuálně. Jeho cílem a ambicí do budoucna je vydat ročně cca třicet titulů, mít zavedené především české autory a dávat prostor autorům začínajícím.¹⁹⁰

Další dvě redaktorky v nakladatelství zůstaly a pracují pod značkou nadále. Pozici šéfredaktorky nadále zastává Dana Bryndová. Na pozici PR manažerky je Helena Frantová a obchodní záležitosti pro celou EMG zajišťuje Milan Zpěvák.

4.2.4 Žánry

V Bráně vycházely převážně tituly populárně naučné (dějiny, životopisy a memoáry) a domácí i světová beletrie (historické romány, klasické detektivky, humoristická próza). Před rokem 2018 tvořila součást jejich produkce také dětská literatura.

4.2.5 Ediční plán

Nakladatelství se zaměřovalo především na naučnou historickou literaturu vycházející v edici Historie, literaturu memoárovou spadající do edice Životy a knihy o významných osobnostech v edici Osobnosti. Kromě beletrie (detektivky a prózy známých českých i zahraničních autorů) jsme v jeho portfoliu mohli nalézt také např. literaturu horolezeckou a dále pak překladové a původní tituly v edici Vzdělání.¹⁹¹

Akvizice nakladatelství společností Euromedia Group (EMG) proběhla v roce 2018. Od téhož roku je ediční plán součástí edičního plánu celé nakladatelské skupiny.

V roce 2015 Brána vydala 86 titulů, o rok později 92, tedy nejvíce za sledované období, nejméně před akvizicí, a to 82 titulů, v roce 2017, v roce akvizice, to pak bylo 59 knih. Od akvizice počet titulů klesal, a to následovně: v roce 2019 bylo vydáno 56 knih, poté 50 a v roce 2021 byl počet vydaných titulů 56.

¹⁹⁰ *Nakladatelství Lirego* [online]. [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://www.lirego.cz>.

¹⁹¹ *Nakladatelství Brána* [online]. [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: www.brana-knihy.cz. (Webová stránka již nadále nefunguje.)

Budeme-li sledovat počet titulů a žánrovou skladbu v letech před akvizicí i po ní, můžeme zde, stejně jako v případě Fragmentu, pozorovat tendenci ke snižování počtu vydaných titulů, a to přibližně o třetinu.

Z prvotních záznamů tedy můžeme vyčíst, že po začlenění Brány pod nakladatelskou značku Euromedia Group klesla produkce vydaných titulů přibližně o třetinu a tento trend pokračoval i v následujících letech. Pojďme se však podrobně podívat, co všechno se kromě počtu vydávaných titulů změnilo:

- **2015:**

- **Skladba titulů:** V tomto roce nakladatelství vydalo 84 knih, z celkového počtu byla téměř polovina (39) překladů¹⁹²: 18 z angličtiny, 7 knih ze slovenštiny, 6 knih z francouzštiny, 4 knihy z němčiny, 2 knihy ze švédštiny a po 1 knize z finštiny a dánštiny, převahu měla s 45 tituly vydání původních českých knih. Většina z nich byla prvním vydáním, pouze 2 byly vydání druhé. Jednu knihu Brána vydala v kooperaci s katedrou muzikologie Univerzity Palackého v Olomouci.
- **Autoři, ilustrátoři a překladatelé:** Mezi autory českými vydali nejvíc titulů autoři knih pro děti jako Jan Lebeda a Oldřich Dudek, jako autorku historických a humoristických románů pak můžeme jmenovat Jitku Ludvíkovou, která pro nakladatelství píše od roku 2015. Ze zahraničních spisovatelů nejvíce knih vyšlo anglicky píšícímu Peteru Jamesovi a francouzsky píšící autorce historických románů Juliette Benzoni. Brána spolupracovala s 29 překladateli: 13 překladatelů z angličtiny, 5 ze slovenštiny, 4 z francouzštiny, 3 z němčiny, 2 ze švédštiny a po 1 z ostatních jazyků (finština, dánština). Nejvytíženějšími byli Stanislav Pavlíček (EN), Michal Štoviček (FR) a Olga Dobriková (SK). Významnou ilustrátorkou, objevující se téměř u všech knih pro děti (hlavně u těch o skřítku Medovníčkovi), byla Zdeňka Študlerová, se kterou nakladatelství spolupracovalo už od roku 2011¹⁹³, v tomto roce ilustrovala celkem 7 titulů, druhým ilustrátorem byl Josef Quis se 2 tituly.
- **Žánrová skladba:** Nejvíce (21) Brána vydala románů, druhým nejzastoupenějším žánrem byly s 11 tituly publikace pro děti, podobně na tom, co se týče počtu titulů, byly

¹⁹² Z analýzy počtu překladů (i celkového počtu titulů) jsem vynechala překlady do slovenštiny.

¹⁹³ V roce 2018 byla spolupráce ukončena a od té doby ilustrátorka spolupracuje s různými nakladateli, nejvíce s nakladatelstvími Bambook a Dubicko: INFOA.

detektivky, historické romány a populárně naučné publikace. Ze spíše okrajových žánrů pak můžeme uvést humoristickou prózu, (auto)biografie, fantasy romány, příručky a kuchařky, všechny s počtem méně než 5 publikací.

- **Edice:** Jedinou edicí, ve které byly vydány 4 knihy, byla edice Historický román, ta vznikla v roce 2014. Většina knih z této edice byly překlady, s výjimkou titulů od Jaromíra Jindry, Elišky Jindrové nebo Jana Vyroubala.

- **2016:**

- **Skladba titulů:** V roce 2016 vydalo nakladatelství celkem 92 knih, jednu ve spolupráci s Arcibiskupstvím Praha (*Čeští biskupové a arcibiskupové 973-2016: od Dětmara k Dukovi* od Tomáše Koutka), pouze 5 z toho však bylo vydáním jiným než prvním. Z celkového počtu bylo 38 překladů, převahu (54 titulů) měly publikace českých autorů. Nejvíce knih (19) bylo přeloženo z angličtiny, po 7 knihách bylo přeloženo z francouzštiny a slovenštiny, po 2 titulech z němčiny a dánštiny, a 1 kniha byla dokonce přeložena z japonštiny. Je tedy vidno, že se Brána nevyhýbala, i když okrajově, ani exotickým jazykům.

- **Autoři, ilustrátoři a překladatelé:** V tomto roce měli převahu čeští autoři, z autorů beletrie pro dospělé můžeme jmenovat Jana Bauera, Marcelu Mlynářovou nebo Oldřicha Jurmana, jako autory dětské literatury zmíníme Jana Lebedu, Oldřicha Dudka nebo Jana Žáčka.

Brána spolupracovala s 27 překladateli, nejvíce jich vzhledem k zastoupení překladů bylo z angličtiny, a to 14, 5 z francouzštiny, 4 ze slovenštiny, 2 z dánštiny a 1 z němčiny a z japonštiny. Z angličtiny přeložil nejvíce titulů Stanislav Pavlíček, z francouzštiny Růžena Steklačová a ze slovenštiny Hedvika Mojžíšová. Nakladatelství nejvíce spolupracovalo s ilustrátory Zdeňkou Študlarovou, Josefem Quisem, který byl zároveň autorem příběhů o Detektivu Koumesovi, Oldřichem Dudkem, který svými ilustracemi doprovázel humoristickou prózu, Radovanem Rakusem a Annou Benešovou.

- **Žánrová skladba:** Nejvíce vyšlo publikací pro děti (17), což bylo 18 % celkové produkce Brány, dále pak často vycházely romány (detektivní, historické, humoristické i erotické) a biografie či autobiografie.

➤ **Edice:** Jedinou edicí v tomto roce byl Historický román, v níž bylo vydáno 8 publikací.

• **2017:**

➤ **Skladba titulů:** V tomto roce byl počet titulů s číslem 82 nejnižší za poslední tři roky. Podíl původních a překladových děl byl 50 : 32. Nejpřekládanějším jazykem byl s počtem 18 titulů angličtina následována slovenštinou se 6 překlady, 3 tituly byly přeloženy z dánštiny, 2 knihy byly přeloženy z francouzštiny, zastoupení 1 knihy měla italština, ruština a němčina. Označení první vydání mělo 75 titulů, 7 pak bylo vydáním násobným (druhým, čtvrtým, nebo dokonce šestým). Ukazuje se tak, že počet reedic postupem let stoupal, i když pomalu.

➤ **Autoři, ilustrátoři a překladatelé:** Čeští autoři v produkci převládli. Nejvíce titulů patřilo autorům píšícím knihy pro děti, jako jsou Lan Lebeda nebo Josef Quis, který je zároveň ilustrátorem. Ze zahraničních pak můžeme jmenovat autorku historických románů Barbaru Erskinovou nebo autora detektivních románů Petera Jamese.

Co se týče překladů, spolupracovala Brána celkem s 22 překladateli: se 12 anglisty, 4 překladateli ze slovenštiny, 3 z dánštiny a po 1 z italštiny, francouzštiny, němčiny a ruštiny. Z angličtiny toho nejvíce přeložil Stanislav Pavlíček (překladatel výše zmiňovaného Petera Jamese), ze slovenštiny Hedvika Mojžíšová, Olga Dobriková přeložila po 1 publikaci z němčiny i slovenštiny. V tomto roce Brána spolupracovala celkem s 5 ilustrátory dětských knih, kromě obvyklých jmen (Josef Quis a Zdenka Študlarová) k nim přibýly ještě 3 další ilustrátorky: Patricie Císlerová, Valeria Brůnová a Marie Koželuhová.

➤ **Žánrová skladba:** Nejvíce bylo vydáno knih pro děti, a to 15, na druhém místě pak figurovaly romány, ať už detektivní, historické nebo humoristické, okrajově pak byly vydány biografie, literatura faktu, různé příručky, kuchařky, cestopisy a povídky.

➤ **Edice:** I v tomto roce pokračovala Brána s edicí Historický román, v níž vydala např. tituly Jana Jindry, ale i tituly zahraniční.

- **2018 – rok akvizice:**

V tomto roce bylo vydáno 59 titulů, ve druhé polovině roku už navíc pod hlavičkou Euromedia Group. Z celkového počtu jich bylo 47 vydáno ještě pod značkou Brána a 12 (z toho 4 překlady) už pod hlavičkou Euromedia.¹⁹⁴

- **2019:**

- **Skladba titulů:** Rok 2019 byl signifikantní dalším poklesem v počtu vydaných titulů, a to na 56. Klesl i počet překladů oproti českým titulům, konkrétně v poměru 19 : 37. Nižší byl i počet cizích jazyků, překládalo se pouze ze tří: z angličtiny (11), z němčiny (5) a ze slovenštiny (3). Co naopak stoupl, byl počet reedic, konkrétně na 15, nových titulů tedy bylo celkem 41.

- **Autoři, překladatelé, ilustrátoři:** Co se týče autorů, kromě autorů vydávaných dlouhodobě i před akvizicí, jako jsou Jan Bauer, Jaromír Jindra nebo Marcela Mlynářová, se v portfoliu nakladatelství objevila jména jako Jakub Kohák (se zastoupením 2 titulů) nebo Lukáš Pavlásek. Ze zahraničních autorů byla nejvydávanější anglicky píšící autorka románů Barbara Erskinová v překladu Evy Křístkové.

V tomto roce Brána spolupracovala se 16 překladateli, z toho 9 překládajících z angličtiny, 4 z němčiny a 3 ze slovenštiny, což vychází téměř 1 titul na 1 překladatele v rámci každého jazyka. Lze tedy dovodit, že Brána má široké portfolio překladatelů. Jelikož se Brána úplně vzdala vydávání dětské literatury, nedošlo v tomto roce k žádné spolupráci s ilustrátory.

- **Žánrová skladba:** Zaznamenali jsme úplné vymizení publikací pro děti ve prospěch beletrie pro dospělé. Nejvíce zastoupenými žánry byly romány, nejčastěji historické, biografie a autobiografie, humoristické příběhy, povídky a fejetony.

- **Edice:** V tomto roce vznikla edice Esence, byly v ní však vydány pouze 2 tituly¹⁹⁵, v edici Historický román naopak nebylo vydáno nic. Od tohoto roku se v katalogu NKP

¹⁹⁴ Rok akvizice z důvodu těžko definovatelné analýzy a zkreslení dat nerozebíráme.

¹⁹⁵ Můžeme se pouze domnívat, že je to proto, že se tato edice jmenuje stejně, jako se jmenuje jiné nakladatelství, které se stalo v roce 2016 součástí EMG. Později se ukázalo, že se jednalo o chybu a Brána ve skutečnosti žádnou takovou edici nikdy neměla, jednalo se o nakladatelství Esence, též součástí EMG.

začínala v katalogizačním záznamu objevovat následující poznámka: „vydala Euromedia Group, a. s., v edici (v koedici s nakladatelstvím) Brána“ nebo „v prelimináriích uveden nakladatel: Brána“, „na obálce uveden nakladatel: Brána“, „na hřbetu uvedeno nakladatelství: Brána“. Rovněž pod hlavičkou vydavatele byla uvedena „Euromedia Group“, nikoli Brána. To svědčí o již výše zmiňované tendenci, že nakladatelství akvírovaná velkými nakladatelskými domy začínají poté fungovat samostatně jako edice.

- **2020:**

- **Skladba titulů:** I v tomto roce se setkáváme s pokračujícím trendem úbytku knih, bylo jich vydáno 50, z toho 16 překladů: 8 z angličtiny, 6 z němčiny a po 1 z italštiny a francouzštiny, 34 titulů tedy bylo domácí provenience. Z celkovému počtu knih je 13 jiným vydáním než prvním.

- **Autoři, ilustrátoři a překladatelé:** Byl zde znatelný čím dál větší příklon k autorům českým. Z autorů, kterým v tomto roce vyšlo v Bráně více knih, můžeme jmenovat Evu Běšťákovou, Marcelu Mlynářovou nebo Josefa Fouska, všem po 2 titulech. Dále Brána vydala například autobiografie Tomáše Řepky nebo Marka Ebena.

Co se týče překladatelů, tento rok jich Brána využila celkem 14: 7 anglistů, 5 germanistů, 1 francouzského a 1 italského lingvistu.

- **Žánrová skladba:** Největší žánrové zastoupení měly české romány a povídky, autobiografie, rozhovory a humoristická próza.

- **Edice:** V tomto roce jsem při analýze titulů neobjevila ani jedinou edici. Přetrvává tedy trend z minulého roku, že je název nakladatelství Brána uváděn až druhotně, jako edice Euromedia Group.

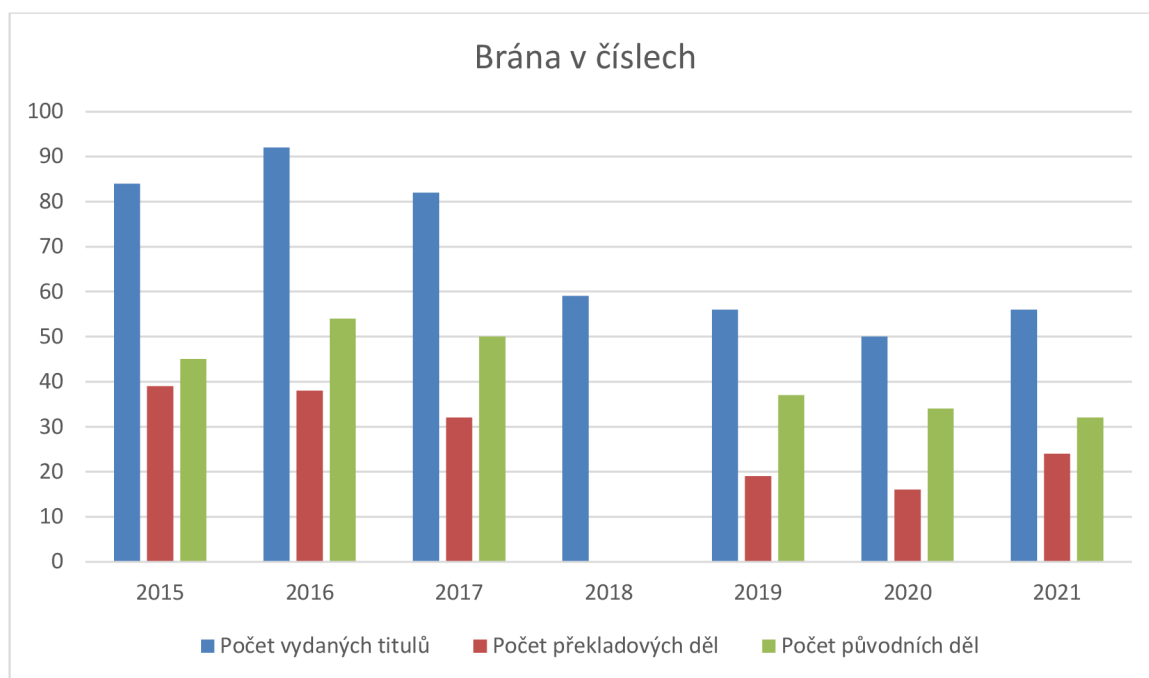
- **2021:**

- **Skladba titulů:** Poslední zkoumaný rok už mohl být ovlivněn covidovými restrikcemi, přesto Brána vydala 56 publikací (z toho 11 jiných vydání než prvních), přičemž 2 z toho se dotkly tématu karantény (*Muž v karanténě* od Petra Vydry a povídkový soubor Hany Hřebejkové *Padesátka v nouzovém stavu: vtipné povídky nejen*

z *karantény*). Překladových titulů bylo celkem 24 a nejpřekládanějším jazykem byla němčina s 12 tituly, 9 knih bylo přeloženo z angličtiny a po 1 publikaci z italštiny, francouzštiny, a dokonce nizozemštiny, české tituly byly zastoupeny 32 knihami.

- **Autoři, ilustrátoři a překladatelé:** Z českých autorů byli nejvíce zastoupeni autor historických románů Jan Bauer a autorka humoristických próz Marcela Mlynářová, ze zahraničních pak německy píšící Dirk Husemann, kterého Brána vydává od roku 2019. Tento rok spolupracovala Brána s 18 překladateli, z nichž 8 překládalo z němčiny, 7 z angličtiny a po 1 z francouzštiny, italštiny a nizozemštiny. Nejvyužívanějším překladatelem z němčiny byl Rudolf Řežábek, který s Bránou spolupracoval již dříve, ale od roku 2019 překládá pravidelně, konkrétně historické romány Dirka Husemanna. Nejvíce titulů z angličtiny přeložila Eva Křístková, která s Bránou rovněž spolupracuje dlouhodobě.
- **Žánrová skladba:** Největší zastoupení měly historické romány spolu s díly (auto)biografickými, následované humoristickou prózou. Menším počtem titulů byly zastoupeny rozhovory, povídky a literatura faktu.
- **Edice:** V tomto roce byla vydána jedna kniha v edici Esence, ale jak se později ukázalo, nejednalo se o edici nakladatelství Brána, ale o nakladatelství Esence, které je též součástí Euromedia Group, a tento záznam je chybou v databázi NKP. Z toho vyplývá, že ani v roce 2021 Brána žádnou edici neměla a ona sama figurovala jako samostatná edice velkého nakladatelského domu.

4.2.6 Shrnutí



Graf č. 2: Počet titulů vydaných nakladatelstvím Brána mezi lety 2015–2021 vč. srovnání poměru překladových a původních titulů

Zatímco v prvním námi sledovaném roce byl počet překladů a původních děl vyrovnaný, dochází v letech následujících k tendenci zvyšování počtu děl původních českých autorů na úkor překladů. Tento rozdíl je pak nejmarkantnější v prvním roce po akvizici, tedy v roce 2019. Zajímavou tendencí, která je opačná, než jsme sledovali u Fragmentu, je zvyšující se počet reedic, který byl mezi lety 2015–2017 průměrně 5,5 %, zatímco v letech následujících po akvizici, tedy mezi lety 2019–2021 se zvýšil dokonce na 24 %.

Jako významnou změnu nelze přehlédnout rapidní snížení počtu vydaných titulů, a to cca o třetinu (35 %), konkrétně v roce 2015 bylo vydáno 87 titulů a v prvním roce poté, co se Brána stala součástí EMG, už je počet titulů 56.

Vzhledem k tomu, že se v letech po akvizici Brána od překladů spíše odkláněla a přikláněla se k vydávání publikací domácích, snižoval se v průběhu let i počet překladatelů. V roce 2015 jich Brána využila 29, v posledním zkoumaném roce to bylo 14.

Co se týče žánrů, v prvních letech v produkci převažovaly romány, autobiografie a publikace pro děti, po akvizici Brána úplně přestala vydávat publikace pro děti ve prospěch literatury pro dospělé. Některé dětské tituly však převzalo nakladatelství Pikola.

Z autorů, kteří pro Bránu stále píšou a kterých se nakladatelství jako svých osvědčených autorů drží, můžeme jmenovat Marcelu Mlynářovou, která píše humoristické romány pro ženy a která jich v Bráně, se kterou spolupracuje od roku 2010, vydala už 17, některé opakovaně (ty vyšly jako druhé vydání v EMG v pozmeněné grafické úpravě – s pozmeněnou obálkou), stále však vycházejí knížky nové.

Co se týče ilustrátorů, po dobu, kdy Brána vydávala dětské tituly, spolupracovala ponejvíce se dvěma ilustrátory, Zdenkou Študlarovou a Josefem Quisem. Změnu jsem zaznamenala u titulů o skřítku Medovníčkovi, u nichž se vyměnila ilustrátorka. Prvních 11 dílů ilustrovala Zdeňka Študlarová, novou ilustrátorkou těchto kreslených pohádek pro děti se stala Veronika Balcarová, která ilustrovala 7 knížek vydaných mezi lety 2019–2023, ovšem v nakladatelství Pikola, nikoli Brána, jelikož Brána ve vydávání dětských titulů nepokračovala. To svědčí o prostupnosti titulů nakladatelství v rámci skupiny Euromedia Group.

Ve sledovaných letech měla Brána pouze edici Historický román, ale po akvizici nejen že žádná edice nevznikla, ale nepokračovalo ani vydávání titulů v této edici. Jak už jsme zmiňovali, vše nasvědčuje tomu, že EMG chápe svá akvírovaná nakladatelství jako samostatné edice.

Závěr

K akvizicím obou nakladatelství byly k dispozici rozličné zdroje, zatímco o každé akvizici AM bylo napsáno několik článků, EMG se téměř k žádné z nich do médií příliš nevyjadřovala.

Co se týče personálních změn, u Albatrosu někteří zaměstnanci Fragmentu a ředitel nakladatelství zůstali a spolupracovali s ním, případně se stali součástí některého z oddělení nakladatelské skupiny a pozměnila se náplň jejich práce, při akvizici Brány zůstaly dvě redaktorky, původní ředitel se rozhodl s EMG nespolupracovat a založil si nakladatelství vlastní.

Podíváme-li se blíže na webové stránky a marketingovou propagaci, je zřejmé, že Fragment funguje jako plnohodnotná součást AM, jelikož se nakladatelství zapojuje do různých marketingových aktivit společných pro jejich žánrovou propagaci. Fragment má svoje vlastní, podrobné webové stránky, svůj Facebook i Instagram a na svých stránkách pravidelně publikuje ediční plán. O nakladatelství Brána se toho příliš nedozvíme, jejich původní webová stránka nefunguje, na společných stránkách pro EMG jsou pouze základní informace, žádný proklik na samostatnou stránku neexistuje, jejich Facebook nefunguje, Instagram nemají a ediční plán je také společný pro celou EMG.

Co se týče původních značek, je třeba uvést, že zatímco katalog NKP jako nakladatele titulů v rámci AM uvádí i nadále Fragment, u Brány už od roku 2018 důsledně najdeme v databázi jako nakladatele pouze Euromedia Group, případně Euromedia, navíc je samotné nakladatelství Brána v poznámce databáze uvedeno jako „edice“.

Výsledky našeho bádání, ve kterém dominuje pokles počtu titulů v obou zkoumaných nakladatelstvích, potvrzuje i zpráva SČKN 2021/2022, která uvádí, že „u produkce tří vůdčích vydavatelských skupin došlo k mírnému poklesu“.¹⁹⁶ U obou nakladatelství přitom došlo ke snížení počtu vydávaných titulů, a to cca o 25–35 %.

Co se týče dalších údajů, u Fragmentu jsme zaznamenali zvyšující se počet překladových titulů, zatímco u Brány opačnou tendenci, tedy rostoucí počet titulů domácích, což se shoduje s údaji uvedenými ve zprávě SČKN z roku 2020/2021, že v roce 2020 byla domácí tvorba zastoupena 62 % titulů.¹⁹⁷ U Brány je to po akvizici mezi lety 2019–2021 průměrně 63,58 %.

¹⁹⁶ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. Zpráva o českém knižním trhu 2021/2022 [online]. SČKN, 2021 [cit. 2023-06-13]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

¹⁹⁷ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. Zpráva o českém knižním trhu 2020/2021 [online]. SČKN, 2021 [cit. 2023-06-13]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

Co se shoduje s údaji ve výroční zprávě (87 %) ¹⁹⁸, je poměr produkce nově vydaných titulů, který u Fragmentu narůstal, a to přibližně o 10 %, zatímco počet reedic se snižoval. V Bráně tomu bylo přesně naopak a počet reedic se od počátku zvýšil přibližně o 20 %. Z výše uvedeného se můžeme domnívat, že zatímco AM svým značkám poskytuje větší finanční zázemí a prostor pro vydávání nových titulů a zkoušení nových autorů, EMG se raději drží osvědčených titulů, jejichž oblíbenost a prodejnost je předvídatelná či stabilní.

U překladových titulů shodně ve všech letech převládala angličtina, což se opět shoduje s údaji ve výroční zprávě ¹⁹⁹: „... v cizojazyčné knižní produkci českých nakladatelských domů znovu výrazně dominovala angličtina, což představuje stejně jako v roce 2019 téměř 4% podíl na celkové knižní produkci České republiky“. V roce 2019 u nás vyšly knihy celkem v 17 jazycích, zatímco jak ve Fragmentu, tak v Bráně se pravidelně překládá z 4–7 cizích jazyků. „Mezi jazyky, z nichž se knihy překládají, tradičně dominuje angličtina s němčinou a slovenštinou. Následují francouzština, španělština, italština, polština a ruština,“ tvrdí zpráva SČKN z roku 2020.

Ať už mluvíme o Bráně nebo o Fragmentu, je vidět, že si obě nakladatelství své autory „hýčkají“ a neztrácejí je. Ani v jednom nakladatelství nedošlo po akvizici k výrazné změně autorů, překladatelů či ilustrátorů. Jediná změna, která se v této souvislosti odehrála, je změna ilustrátorky u dětských knížek, které vydávalo nakladatelství Brána, to však souvisí s tím, že tituly o skřítku Medovníčkovi byly posléze vydávány v nakladatelství Pikola, které oslovilo jinou ilustrátorku.

U obou nakladatelství však došlo k významné proměně v ediční strategii. Zatímco Fragment se z literatury pro seniory přeorientoval na literaturu pro mládež a k dětským knížkám a učebnicím přidal navíc žánr young adult, Brána se vydáváním literatury pro děti úplně vzdala a zaměřila svou produkci na romány pro dospělé, především biografie. Zdá se, že se nakladatelství svým edičním plánem přizpůsobí chybějící produkci velkého domu a na tu se zaměří.

Co se týče edic, zdá se, že zatímco Fragment edice velice omezil, a to ze čtyř desítek na jednu, a zaměřuje se spíše na série, z nakladatelství Brána edice vymizely úplně a samo nakladatelství se stalo edicí Euromedia Group. Svědčí o tom i to, že zatímco Fragment je i nadále uváděn v katalogu NKP jako samostatný nakladatel, Brána je od roku 2019 důsledně uváděna pouze pod hlavičkou Euromedia Group (ojediněle Euromedia).

¹⁹⁸ TUREČKOVÁ, Marcela, ed. Zpráva o českém knižním trhu 2020/2021 [online]. SČKN, 2021 [cit. 2023-06-13]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

¹⁹⁹ Tamtéž.

Z výzkumu dalších subjektů patřících pod oba velké nakladatelské domy vyplynulo, že zatímco u Albatros Media mají všechny značky i nadále svůj ISBN identifikátor, u společnosti Euromedia Group tomu tak není. Všechna akvírovaná nakladatelství skupiny EMG mají od roku akvizice v katalogizačním záznamu ISBN identifikátor společný pro celou společnost.²⁰⁰ Můžeme se tedy domnívat, že zatímco Euromedia Group se snaží posilovat svou značku nakladatelského domu tím, že se identifikuje jako nakladatel jednotlivých titulů spadajících pod různé interní značky, z ediční politiky Albatros Media tato tendence nevyplývá. AM nemá přidělený žádný jednotný ISBN identifikátor a všechny značky mají svůj vlastní. Pravděpodobně tedy staví více na image jednotlivých značek, kterým po akvizici hlavně poskytuje zázemí pro práci a usnadňuje jim některé byrokratické, ekonomické a marketingové procesy. Euromedia Group si naproti tomu akvírované značky více adaptuje a stávají se z nich skutečně „edice“.

Akviziční strategie společnosti Albatros Media se tedy podle výše uvedeného liší od strategie nakladatelské skupiny Euromedia Group. Je nasnadě, že sama akvizice je pro nakladatelství vždy impulsem ke změnám, ať už personálním, edičním či jiným.

²⁰⁰ Výjimku tvoří nakladatelství Odeon a Ikar, která si ponechala identifikátor vlastní.

Seznam zkratek

AM = Albatros Media

EMG = Euromedia Group

GP = Grada Publishing

SČKN = Svaz českých knihkupců a nakladatelů

Anotace

Autor: Lenka Pražáková

Název katedry a fakulty: Filozofická fakulta, katedra bohemistiky

Název diplomové práce: Proměna malých nakladatelství po akvizování velkými nakladatelskými domy (na příkladu Fragmentu a Brány)

Vedoucí práce: Mgr. Lenka Pořízková, Ph.D.

Počet znaků: 156 195

Počet příloh: 0

Počet zdrojů: 104

Klíčová slova: akvizice, centralizace, edice, ediční plán, monopolizace, nakladatelství, nakladatelský dům, proměna

Anotace: Diplomová práce se zabývá proměnou malých nakladatelských subjektů po jejich akvizici do velkých nakladatelských skupin, s primárním zaměřením na ediční plány. K analýze byla vybrána dvě nakladatelství, konkrétně Fragment, spadající pod Albatros Media, a Brána, patřící pod skupinu Euromedia Group. První část práce popisuje monopolizaci u jednotlivých složek českého knižního trhu a srovnání s trhem zahraničním. Dále se zaměřuje na principy fungování malého nakladatelství a nakladatelského domu, s ohledem na osobní zkušenosti. V analytické části je na příkladu dvou nakladatelství začleněných pod dvě největší nakladatelské skupiny v České republice sledován odlišný přístup k ediční politice. Jako výchozí bod metodologie pro výzkum každého nakladatelství byly zvoleny tři roky před akvizicí a tři roky po ní.

Resumé

The thesis deals with the transformation of small publishing entities after their acquisition into large publishing groups, with a primary focus on publishing plans. The first part of the thesis describes the monopolization of individual components of the Czech book market, a comparison with the foreign market and then focuses on the principles of the functioning of a small publishing house and a large publishing group with regard to personal experience. In the analytical part a different approach to publishing policy is followed on the example of two publishing houses incorporated under the two largest publishing groups in the Czech Republic. Three years before and three years after the acquisition were chosen as the starting point of the methodology for the research of each publishing house.

Seznam zdrojů

➤ Knižní zdroje:

HAWTHORNE, Susan. *Bibliodiverzita: manifest nezávislé nakladatelky*. Praha: wo-men, 2018. 94 stran. ISBN 978-80-905239-9-9.

HALADA, Jan. *Encyklopedie českých nakladatelství 1949–2006*. Praha: Libri, 2007. 378 s. ISBN 978-80-7277-165-3.

HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice: proces nákupu a prodeje firem*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2016. 132 stran. ISBN 978-80-245-2159-6.

PISTORIUS, Vladimír. *Jak se dělá kniha: příručka pro nakladatele*. Příbram: Pistorius & Olšanská, 2011. 280 s. ISBN 978-80-87053-50-8.

➤ Lidské zdroje:

Dotazník vyplněný Eliškou Fosse, manažerkou zahraničních práv nakladatelství Pierot.

Dotazník vyplněný Romanou Bartákovou, bývalou redaktorkou VIP autorů a titulů nakladatelství Fragment.

Dotazník vyplněný Soňou Svačinovou, bývalou PR koordinátorkou nakladatelství Fragment.

E-mailová komunikace s knižní influencerkou Lucií Zelinkovou, bývalou ředitelkou online marketingu Euromedia Group.

E-mailová komunikace s Magdalenou Rudolovou, tajemnicí nakladatelství Dokořán.

E-mailová komunikace s Pavlem Nýčem, původním vlastníkem Fragmentu.

E-mailová komunikace s Tomášem Schwarzbacherem Zemanem, bývalým grafikem nakladatelství Dokořán.

E-mailová komunikace s Václavem Kadlecem, generálním ředitelem Albatros Media.

➤ Internetové zdroje:

Amanak [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://amanak.cz>.

BĚLOHLÁVKOVÁ, Veronika. *Pošli knihu přes Rohlík. Knihobot spojil síly s online prodejcem potravin*. iDnes [online]. 17. 5. 2023 [cit. 2023-05-18]. Dostupné z:

https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/rohlik-knihobot-knihy-doprava-projekt-spoluprace.A230517_083818_ekonomika_vebe.

BENEŠOVÁ HUDEČKOVÁ, Veronika. *Jak dostat knihu ke čtenáři*. H7O – host 7 dní online [online]. 12. 1. 2022 [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <http://www.h7o.cz/jak-dostat-knihu-ke-ctenari>.

Branický knižní malotrh [online]. [cit. 2023-06-13]. Dostupné z: <https://www.kudyznudy.cz>.

BROWN, Matt. *The US government is trying to stop the merger of two of the world's biggest publishers – but will it help authors?*. The Conversation [online]. 10. 8. 2022 [cit. 2022-10-20]. Dostupné z: <https://theconversation.com/the-us-government-is-trying-to-stop-the-merger-of-two-of-the-worlds-biggest-publishers-but-will-it-help-authors-188364>.

Computer Press. *Knihy Dobrovský* [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.knihydobrovsky.cz>.

ČTK. *Albatros Media koupila Knihu Zlín, vydavatele Joa Nesboho*. Novinky.cz [online]. 20. 12. 2016 [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-albatros-media-koupila-knihu-zlin-vydavatele-joa-nesboho-40018853>.

ČTK. *Albatros Media koupila Panteon a s ním Stoletého staříka*. Deník.cz [online]. 16. 10. 2018 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/albatros-media-koupila-panteon-a-s-nim-stoleteho-starika-20181016.html>.

ČTK. *Bertelsmann prodá české a slovenské vydavatelství Euromedia Group*. Deník.cz [online]. 11. 2. 2014 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/bertelsmann-proda-ceske-a-slovenske-vydavatelstvi-euromedia-group-20140211.html>.

ČTK. *Euromedia Group koupila tři menší česká nakladatelství, dohromady už jich vlastní 11*. Aktuálně.cz [online]. 1. 8. 2018 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/kultura/literatura/euromedia-group-brana-laser-listen-akvizice-nakladatelstvi/r~ea7772ba957811e89f80ac1f6b220ee8>.

ČTK. *Havrlant vyplatí Křetinského. Knihkupectví Luxor půjde pod křídla Rockaway*. iDnes.cz [online]. 6. 8. 2021 [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/luxor-rockaway-havrlant-czech-media-invest-akvizice-transakce.A210806_145401_ekoakcie_rts.

ČTK. *Knižní divizi Mladé fronty koupila firma Albatros Media. Za vydavatelství v konkurzu zaplatila 14 milionů*. Hospodářské noviny [online]. 9. 2. 2021 [cit. 2023-06-12]. Dostupné z:

<https://byznys.hn.cz/c1-66880350-knizni-divizi-mlade-fronty-koupila-firma-albatros-media-za-vydavatelstvi-v-konkurzu-zaplatila-14-milionu>.

ČTK. *Nakladatelství Dokořán slaví dvacetiny, chce vydávat velká jména vědy*. Aktuálně.cz [online]. 21. 4. 2021 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/kultura/literatura/nakladatelstvi-dokoran-slavi-dvacetiny-karnik-pecenka/r~14190960a29811ebb234ac1f6b220ee8>.

ČTK. *Nakladatelství Euromedia vyšle do boje proti Albatrosu novou značku Kalibr*. Deník.cz [online]. 15. 10. 2018 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/nakladatelstvi-euromedia-vysle-do-boje-proti-albatrosu-novou-znackou-kalibr-20181015.html>.

ČTK. *Novým ředitelem nakladatelství Albatros Media Václav Kadlec*. Mediář [online]. 20. 4. 2012 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/novym-reditelem-nakladatelstvi-albatros-media-vaclav-kadlec>.

ČTK. *Skupina Albatros Media pokračuje v expanzi. Koupila nakladatelství Vyšehrad*. Parlamentní listy.cz [online]. 16. 3. 2018 [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Skupina-Albatros-Media-pokracuje-v-expanzi-Koupila-nakladatelstvi-Vysehrad-528281>.

ČTK. *Velký nákup na knižním trhu: Albatros koupil Fragment*. Aktuálně.cz [online]. 16. 12. 2014 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/velky-nakup-na-kniznim-trhu-albatros-koupil-fragment/r~c82a60c8850011e49fc3002590604f2e>.

DIMTER, Tomáš. *Mladá fronta: Bez vášně to nejde: rozhovory*. Albatros Media [online]. 1. 6. 2022 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz/mlada-fronta-bez-vasne-to-nejde>.

DOSTÁLOVÁ, Caroline. *Fúze a akvizice v kontextu vývoje české ekonomiky*. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

DRESSELOVÁ, Jana. *Erotika prý nefunguje. Pravda o tom, jak se Padesát odstínů šedi dostalo do Česka*. Forbes [online]. 15. 3. 2015 [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://forbes.cz/erotika-pry-nefunguje-pravda-o-tom-jak-se-padesat-odstinu-sedi-dostalo-do-ceska>.

Egmont [online]. [cit. 2023-05-20]. Dostupné z: <https://www.egmont.cz>.

Euromedia Group [online]. [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.euromedia.cz>.

HEJKALOVÁ, Markéta. *Malí a velcí srdcaři*: komentář. H7O — host 7 dní online [online]. 2. 4. 2020 [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <http://www.h7o.cz/mali-a-velci-srdcari>.

HLOUŠKOVÁ, Lenka. *Nakladatel Ondřej Müller: Nejprodávanější? U nás stále Harry Potter*. Novinky.cz [online]. 12. 5. 2023 [cit. 2023-06-13]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/kultura-nakladatel-ondrej-muller-nejprodavanejsi-u-nas-stale-harry-potter-40431342>.

HODKOVÁ, Zuzana. *Albatros kupuje nakladatelství Mladá fronta, za knižní divizi dá 14 milionů* [online]. 9. 2. 2021 [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/albatros-kupuje-nakladatelstvi-mlada-fronta-za-knizni-divizi-da-14-milionu-141425>.

HODKOVÁ, Zuzana. *Trh s knihami klesá, Albatros posiluje. Nakoupil podíly ve dvou firmách*. Seznamzpravy [online]. 3. 5. 2023 [cit. 2023-05-18]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-firmy-trh-s-knhami-klesa-albatros-posiluje-nakoupil-podily-ve-dvou-firmach-230252>.

HUDSKÝ, Stanislav. *Jak napsat dobrou knihu: jak fungují nakladatelství*. Spisovatelskelisty.cz [online]. 8. 11. 2010 [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://www.spisovatelskelisty.cz/jak-napsat-dobrou-knihu/jak-funguji-nakladatelstvi>.

Humbook [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.humbook.cz>.

Jak pracujeme v marketingu. Albatros Media [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz/marketaci>.

Justice Department Obtains Permanent Injunction Blocking Penguin Random House's Proposed Acquisition of Simon & Schuster: Decision Protects Authors and Promotes Diversity and Quality of Top-Selling Books. Office of public affairs [online]. 31. 10. 2022 [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.justice.gov/opa/pr/justice-department-obtains-permanent-injunction-blocking-penguin-random-house-s-proposed>.

KADLEC, Václav. *Knížkami chceme hlavně těšit naše čtenáře*. Albatros Media [online]. 17. 5. 2021 [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz/knizkami-chceme-hlavnetesit-nase-ctenare>.

KAIN, Petr. *Albatros spolkl další nakladatelství. Koupi Fragmentu zvýší obrát o třetinu*. Hospodářské noviny [online]. 16. 12. 2014 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z:

<https://archiv.hn.cz/c1-63266380-albatros-spolkl-dalsi-nakladatelstvi-koupi-fragmentu-zvysi-obrat-o-tretinu>.

Kariérní příběhy. Albatros Media [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.albatrosmedia.cz/c/karierni-pribehy>.

Kdo jsme. Albatros Media [online]. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.albatrosmedia.cz/c/o-nas>.

KIRKOSOVÁ, Kateřina. *Klid pod křídly Albatrosu*. H7O – host 7 dní online [online]. 22. 3. 2018 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <http://www.h7o.cz/klid-kridly-albatrosu>.

Kniha Zlín [online]. [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://www.knihazlin.cz>.

Knihy nás baví. Albatros Media [online]. [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz>.

KOPÁČ, Radim. *Máme radost z každé vydané knihy, říká zakladatel nakladatelství Rubato*. Lidové noviny [online]. 27. 8. 2018 [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/orientace/kultura/radost-z-kazde-vydane-knihy.A180824_165304_ln_kultura_krku?zdroj=LN_vybava_lidovky.

KOUBA, Karel a Petr JANUŠ. *Malý nakladatel na okraji zájmu: S Karolinou Voňkovou o knižní distribuci*. A2 [online]. [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://www.advojka.cz/archiv/2015/8/maly-nakladatel-na-okraji-zajmu>.

KROC, Vladimír. *Pokud někdo tvrdí, že pozná, který titul bude dobrý, lže, nebo má vnuknutí, usuzuje nakladatel*. Český rozhlas Plus: Hovory [online]. 17. 9. 2021 [cit. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/pokud-nekdo-tvrdi-ze-pozna-ktery-titul-bude-dobry-lze-nebo-ma-vnuknuti-usuzuje-8577484>.

KULT, Štěpán. *Knižní trh čekají v budoucnu další akvizice, říká odborník Kolečko*. E15 [online]. 1. 11. 2019 [cit. 2022-10-20]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/rozhovory/knizni-trh-cekaji-v-budoucnu-dalsi-akvizice-rika-odbornik-kolecko-1363496>.

LUKAVEC, Jan. *S naším národem to asi nebude tak špatné, jak se občas zdá*. iLiteratura.cz [online]. 27. 9. 2020 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.iliteratura.cz/clanek/43467-nakladatelstvi-dokoran>.

LUKAVEC, Jan. *Vůči knížkám pěstuji volnou lásku: rozhovor*. iLiteratura.cz [online]. 21. 6. 2020 [cit. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.iliteratura.cz/clanek/43125-nakladatelstvi-pistorius-a-olsanska>.

MANČAŘ, Michal. *Nakladatelství Albatros buduje konkurenci Knihobotu a Reknih. Kupuje online antikvariát i prodejce vinylů*. CzechCrunch [online]. 3. 5. 2023 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://cc.cz/nakladatelstvi-albatros-buduje-konkurenci-knihobotu-a-reknih-kupuje-online-antikvariati-i-prodejce-vinylu>.

MILER, Marek. *Albatros Media kupuje nakladatelství Panteon a s ním získává i práva na Stoletého staříka*. Hospodářské noviny [online]. 16. 10. 2018 [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66292100-albatros-media-kupuje-nakladatelstvi-panteon-a-s-nim-ziskava-i-prava-na-stoleteho-starika>.

MILER, Marek. *Albatros Media kupuje vydavatele detektivek Domino. Největší české vydavatelství se tak blíží pětinovému podílu na trhu*. Hospodářské noviny [online]. 18. 4. 2019 [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66556970-albatros-media-kupuje-vedavatele-detektivek-domino>.

Nakladatelství Brána [online]. [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: www.brana-knihy.cz.²⁰¹

Nakladatelství Fragment [online]. [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: <https://www.fragment.cz>.

Nakladatelství Fragment expanduje do beletrie pro dospělé: u čtenářů vedou thrillery a povídky. Naše Praha [online]. 14. 11. 2012 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.nasepraha.cz/nakladatelstvi-fragment-expanduje-do-beletrie-pro-dospele-u-ctenaru-vedou-thrillery-a-povidky>.

Nakladatelství Lirego [online]. [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://www.lirego.cz>.

Nakladatelství Metafora [online]. [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://www.www.metafora.cz>.

Nakladatelství Motto [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.motto.cz>.

Nakladatelství Plus [online]. [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://www.nakladatelstviplus.cz>.

Nakladatelství XYZ [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.xyz.cz>.

²⁰¹ Webová stránka již nadále nefunguje.

Nakladatelství XYZ jako firma zanikne, značka zůstane. E15.cz [online]. 7. 6. 2013 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/nakladatelstvi-xyz-jako-firma-zanikne-znacka-zustane-995758>.

NAVRÁTILOVÁ, Eliška. *Současné trendy a problémy v akvizici knih*. Brno, 2013. Bakalářská práce. Masarykova univerzita.

NOSKOVÁ, Anna. *Dětské knihy v zákrutách Malé Strany. Meander tu otevírá osobitý svět fantazie*. Forbes [online]. 13. 11. 2021 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://forbes.cz/detske-knihy-v-zakrutach-male-strany-meander-tu-otevira-osobity-svet-fantazie>.

PALÁN, Aleš. „S nakladatelem, který nabízí 300 knih ročně, jednají distributoři jinak než s tím, kdo vydává dvě,“ říká Markéta Hejkalová. HN.cz: Vikend [online]. 9. 10. 2022 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: <https://vikend.hn.cz/c1-67122530-bdquo-s-nakladatelem-ktery-nabizi-300-knih-rocne-jednaji-distributori-jinak-nez-s-tim-kdo-vydava-dve-ldquo-rika-marketa-hejkalova>.

PÁNKOVÁ, Marie. *Nakladatelství Meander otevřelo designové knihkupectví, najdete tu kouzelné knížky i program pro děti*. Czech Design [online]. 20. 12. 2018 [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/nakladatelstvi-meander-otevrel-designove-knihkupectvi-najdete-tu-kouzelne-knizky-i-program-pro-deti>.

PÁNKOVÁ, Marie. *Rozhodla jsem se nepropadat panice, říká majitelka nezávislého nakladatelství, které se soustředí na knihy o ženách, Bára Baronová*. Czech Design [online]. 29. 4. 2020 [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/rozhodla-jsem-se-nepropadat-panice-rika-majitelka-nezavisleho-nakladatelstvi-ktere-se-soustredi-na-knihy-o-zenach-bara-baronova>.

PATOČKOVÁ, Martina. *Na trhu s knihami se točí miliardy. Nakladatelé se spojují, aby obstáli*. iDnes [online]. 17. 12. 2018 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/trh-knihy-nakladatele-spojeni.A181216_210521_ekonomika_bur.

Penguin Group [online]. [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: <https://www.penguin.com>.

Penguin Random House [online]. [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: <https://www.penguinrandomhouse.com>.

RYBIČKOVÁ, Martina. *V naší profesi se nedá stagnovat: rozhovory*. Albatros Media [online]. 31. 3. 2020 [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz/v-nasi-profesi-se-neda-stagnovat>.

Skupina Albatros Media koupila knižní nakladatelství Garamond. Deník N [online]. 28. 6. 2022 [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://denikn.cz/minuta/909755/>.

SLABÝ, K. Z. *Padesátiletá historie nakladatelství Albatros*. Ikaros [online]. [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://ikaros.cz/padesatileta-historie-nakladatelstvi-albatros>.

SONNKOVÁ, Veronika. *Skupina Albatros Media dokončila akvizici společnosti Egmont ČR*. Vaše literatura [online]. 14. 6. 2016 [cit. 2023-05-20]. Dostupné z: https://www.vaseliteratura.cz/images/stories/tiskove_zpravy/1609/11PP.pdf.

Společnost Albatros Media koupila nakladatelství Fragment. iProsperita [online]. 16. 12. 2014 [cit. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.iprosperita.cz/firmy/5430-spolecnost-albatros-media-koupila-nakladatelstvi-fragment>.

STASZEK, Zdeněk. *Ostré lokty a dobrý zvuk: komentář*. H7O – host 7 dní online [online]. 17. 1. 2019 [cit. 2023-05-20]. Dostupné z: <http://www.h7o.cz/ostre-lokty-dobry-zvuk>.

STRATILOVÁ, Andrea. *Od vysněné práce k práci snů: rozhovory*. Albatros Media [online]. 27. 1. 2021 [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz/od-vysnene-prace-k-praci-snu>.

Svět knihy [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.svetknihy.cz>.

Svět knihy Plzeň 2021 [online]. [cit. 2023-06-13]. Dostupné z: <https://www.svetknihy.cz/plzen2021>.

ŠPICAROVÁ, Dana. *Nakladatelství MOTTO členem skupiny Albatros Media a. s. ČTK* [online]. 29. 12. 2010 [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.protext.cz/zprava.php?id=13248>.

Tabook [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.tabook.cz>.

The Consolidation of Publishing Houses, Past and present [online]. 8. 12. 2021 [cit. 2022-10-19]. Dostupné z: <https://www.authorsalliance.org/2021/12/08/the-consolidation-of-publishing-houses-past-and-present>.

TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2012/2013* [online]. SČKN, 2013 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2013/2014* [online]. SČKN, 2014 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2014/2015* [online]. SČKN, 2015 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2015/2016* [online]. SČKN, 2016 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2016/2017* [online]. SČKN, 2017 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2017/2018* [online]. SČKN, 2018 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2018/2019* [online]. SČKN, 2019 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2019/2020* [online]. SČKN, 2020 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2020/2021* [online]. SČKN, 2021 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

TUREČKOVÁ, Marcela, ed. *Zpráva o českém knižním trhu 2021/2022* [online]. SČKN, 2022 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/zpravy-o-ceskem-kniznim-trhu>.

Valer Books [online]. [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: <https://valerbooks.cz>.

VAŇKOVÁ, Nataša. *Papírová kniha vs e-kniha: rozhovory*. Albatros Media [online]. 20. 9. 2019 [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz/papirova-kniha-vs-e-kniha>.

VLČKOVÁ, Zuzana. *Poznat bestseller není jednoduché*. Český rozhlas Plus [online]. 25. 12. 2014 [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/poznat-bestseller-neni-jednoduche-7733317>.

VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. *Euromedia koupila firmy Folio a Bookretail*. MediaGuru [online]. 8. 6. 2017 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/06/euromedia-koupila-firmy-folio-a-bookretail>.

WILKOVÁ, Scarlett. *Jak uspět na českém knižním trhu. Záleží na obálce, funguje snaha se odlišit*. iDnes [online]. 1. 5. 2022 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z:

https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/kniha-spisovatel-knihkupectvi-obalka-nakladatelstvi.A220427_090759_ekonomika_wes.

ZAVŘELOVÁ, Monika. *Český knižní trh roste, ale ubývá malých knihkupectví*. iDnes [online]. 2. 12. 2016 [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/kultura/literatura/cesky-knizni-trh-2015-2016.A161202_091215_literatura_kiz.

ZÍTKO, Tomáš. *Krize sbližuje. Knihobot rozšířil spolupráci s Levnými knihami, výkup umožní na všech pobočkách*. Hospodářské noviny [online]. Economia, 16. 1. 2023 [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67159720-krize-sblizuje-knihobot-rozsiril-spolupraci-s-levnymi-knihami-vykup-umozni-na-vsech-pobockach-v-cesku>.