

# UPRAVLJANJE KREATIVNIM PODUZEĆIMA - GLAZBENA INDUSTRIJA

---

**Ugrina, Josipa**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:754259>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-11**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Preddiplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**JOSIPA UGRINA**

**ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE KREATIVNIM PODUZEĆIMA –  
GLAZBENA INDUSTRIJA**

Split, rujan 2023.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Preddiplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**Predmet:** Menadžment

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Josipa Ugrina

**Naslov rada:** Upravljanje kreativnim poduzećima - glazbena industrija

**Mentor:** mr. sc. Anita Krolo Crvelin, viši predavač

Split, rujan 2023.

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. KREATIVNA PODUZEĆA I KREATIVNE INDUSTRIJE.....</b>	<b>5</b>
2.1. STVARANJE EKONOMSKE VRIJEDNOSTI U KREATIVNIM PODUZEĆIMA.....	9
2.2. VRIJEDNOSNI LANAC OPĆENITO I MENADŽMENT U VRIJEDNOSNOM LANCU .....	10
2.3. PRILAGODBA VRIJEDNOSNOG LANCA U MEDIJSKIM INDUSTRIJAMA.....	12
2.3.1. <i>Specifičnost proizvodnje dobara u medijskim industrijama</i> .....	15
2.3.2. <i>Specifičnost distribucije dobara u medijskim industrijama</i> .....	17
2.3.3. <i>Menadžment u medijskim industrijama</i> .....	17
2.4. VRIJEDNOSNA PRODAVAONICA.....	19
2.5. VRIJEDNOSNA MREŽA.....	20
2.6. VRIJEDNOSNI LANAC U GLAZBENOJ INDUSTRIJI.....	21
<b>3. GLAZBENA INDUSTRIJA .....</b>	<b>25</b>
<b>4. INTELKTUALNO VLASNIŠTVO I PRAVA GLAZBENIKA .....</b>	<b>29</b>
4.1. AUTORSKA PRAVA .....	32
4.2. SRODNA PRAVA - PRAVA IZVOĐAČA.....	34
4.3. PROIZVOĐAČI FONOGRAMA I NJIHOVA PRAVA .....	35
4.4. POSLOVANJE NEOVISNIH PROIZVOĐAČA FONOGRAMA (DISKOGRFSKIH KUĆA).....	38
4.4.1. <i>Poslovni slučaj - Imperia d.o.o. - neovisni proizvođač fonograma</i> .....	40
4.4.2. <i>Uloga i usluge glazbenog nakladnika</i> .....	42
4.4.3. <i>Organizacije za kolektivno ostvarivanje prava</i> .....	46
<b>5. UPRAVLJANJE KARIJEROM GLAZBENIKA BEZ VLASTITE DISKOGRFSKE KUĆE .....</b>	<b>52</b>
5.1. PLANIRANJE, ORGANIZIRANJE, VOĐENJE I KONTROLA KARIJERE GLAZBENIKA.....	53
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>56</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>58</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>61</b>

# UPRAVLJANJE KREATIVNIM PODUZEĆIMA - GLAZBENA INDUSTRIJA

## SAŽETAK

Menadžment kao profesija sadrži oblike i načine upravljanja poduzećem koje obavlja neku gospodarsku djelatnost. Svako poduzeće ima dijelove koji se trebaju organizirati, voditi i kontrolirati od strane stručnih osoba. U svim područjima gospodarstva, menadžment je od ključne važnosti od najranijeg djelovanja i nastanka tvrtke, te nadalje u svim fazama životnog ciklusa poduzeća.

Specifičnost pojedinih sektora gospodarstva ogleda se u proizvodima i uslugama koje taj sektor nudi iz čega proizlaze specifičnosti upravljanja poduzećima pojedinog sektora. Kreativne industrije sadrže poduzeća koja stvaraju proizvode i usluge na potpuno nov način ili kao nadogradnju na nešto postojeće. Glazbena industrija kao dio tog kvartarnog (kulturni dio) i tercijarnog sektora (dio vezan uz trgovinu/prodaju sadržaja) gospodarstva napredovala je u zadnjih pet desetljeća više nego ikada. Upravljanje glazbenom karijerom pojedinca podrazumijeva vođenje niza aktivnosti uz prava intelektualnog vlasništva, dogovaranje nastupa, distribuciju fizičkih nosača zvuka i sl. U novije vrijeme potonjem su se pridodali novi oblici poslovanja poput online distribucije i marketinga za promociju i prodaju glazbenog sadržaja. Stoga je važno istaknuti i proučiti načine upravljanja poduzećima u glazbenoj industriji.

**Ključne riječi:** upravljanje kreativnim poduzećima, glazbena industrija, menadžment

# MANAGEMENT OF CREATIVE ENTERPRISES - MUSIC INDUSTRY

## SUMMARY

Management as a profession encompasses forms and methods of running a business engaged in economic activities. Every company consists of different components that need to be organized, led and controlled by skilled individuals. In all areas of the economy, management is crucial starting with the earliest stages of establishing a company, and throughout all phases of a company's lifecycles.

The specificity of individual sectors of the economy is reflected in the products and services offered by that sector. These products and services in turn give rise to specificities in managing companies within particular sector. Creative industries consist of companies that create products and services in a new way or as an upgrade to something that already exists. The music industry, as part of this quaternary or cultural sector and tertiary or content - related/trade sales sector, has progressed more than it ever has in the last five decades. Alongside the fundamental management of someone's music career (including intellectual property rights, negotiation of performances, and physical sound carrier distribution), new forms of business distribution and marketing for the promotion and sale of music content have emerged. Therefore, it is important to highlight and study the methods of managing companies in the music industry.

**Key words:** managing creative companies, the music industry, management

## 1. UVOD

Gotovo u svakom dijelu gospodarstva potiče se kreativnost pa se tako dobivaju nova rješenja za različite poslovne probleme, neovisno čime se koje poduzeće bavi. No, kreativne industrije konkretno kao zaseban segment ekonomskog razvoja pojedine države imaju kao izvor prihoda kreativnost i talente pojedinaca. Nadareni pojedinci stvaraju vrijednosti i radna mjesta koristeći svoje vještine i znanja kroz proizvodnju dobara koja su posebna zbog svog izvorišta, ali i načina korištenja tih dobara od strane krajnjih korisnika.

Ovaj rad je podijeljen na četiri dijela u kojima se logičkim slijedom istražuje i opisuje kako menadžment kreativnih poduzeća, s naglaskom na poduzećima u glazbenoj industriji kao dijelu kreativnih industrija, pristupa i treba pristupati karakterističnoj problematici svog poslovanja.

U prvom dijelu rada se govori koje su važnosti, posebnosti, zanimljivosti kreativnih poduzeća potom kreativnih industrija općenito. Bitno se ističe koje industrije pripadaju kreativnom dijelu gospodarstva te na koji se način stvara ekonomska vrijednost u takvim industrijama, stavljajući naglasak na medijske industrije i glazbenu industriju kao segment medija.

Drugi dio rada sačinjava presjek glazbene industrije i pojašnjenje glavnih činitelja koji su nužni za poslovanje tih gospodarskih sustava.

Treći dio rada pojašnjava pojam i važnosti intelektualnog vlasništva i autorskih i drugih prava te kako i na koji način je upravo to izvor zarade, koje pravne prepreke se trebaju savladati i uz pomoć kojih subjekata da bi neki umjetnik imao koristi od svog intelektualnog vlasništva pretvorenog u proizvod za masu. Upravo je upravljanje pravima intelektualnog vlasništva glazbenika glavni dio upravljanja glazbenim proizvodom umjetnika s čim je usko povezana digitalna distribucija sadržaja. Prethodne dvije istaknute radnje su, nakon proizvodnje umjetničkog djela, najvažniji dijelovi upravljanja karijerom glazbenika jer tek nakon toga slijede poslovi menadžmenta turneje, događaja, marketinga itd. Digitalna distribucija sadržaja je uvelike olakšala poslove menadžmenta.

Četvrti dio rada objašnjava koje poslove menadžment obavlja kod upravljanja karijerom umjetnika koji nemaju vlastitu diskografsku kuću i koji započinju karijeru. To se može odnositi na izvođače pojedince ili na skupine umjetnika (bendove). Kompleksnost upravljanja

daljnjim radnjama nakon što se stvori i distribuira glazba povećava se ovisno o kojem izvođaču/izvođačima se radi, kakvoj vrsti glazbe, vrsti publike, lokaciji samih izvođača itd.

Ovaj rad, dakle, bavi se pitanjima koja nisu česta tema opće teorije menadžmenta. Međutim, to ne ograničava da se, ako je glazbena industrija dio gospodarstva kao i svaki drugi, objasni način na koji se upravlja karijerama umjetnika posebno uzimajući u obzir značajan doprinos koji ovaj sektor industrije ima u ukupnom gospodarstvu.

Važno je također imati na umu da proizvodi koje ova industrija plasira na tržište imaju višedimenzionalne vrijednosti za razliku od dobara široke potrošnje koja se koriste za svakodnevni život. Radi se i o emocijama koje na poseban način vežu krajnje korisnike i proizvođače odnosno umjetnike, pogotovo u glazbi koja je sredstvo komunikacije i socijalizacije. Stoga se ovaj rad fokusira na pojedince i/ili organizacije koji brinu da sve vrijednosti kreativnih proizvoda u najboljem svjetlu i u realnom vremenu dođu do željene publike kao sredstvo komunikacije i socijalizacije, ne isključujući pritom zaradu od istih.

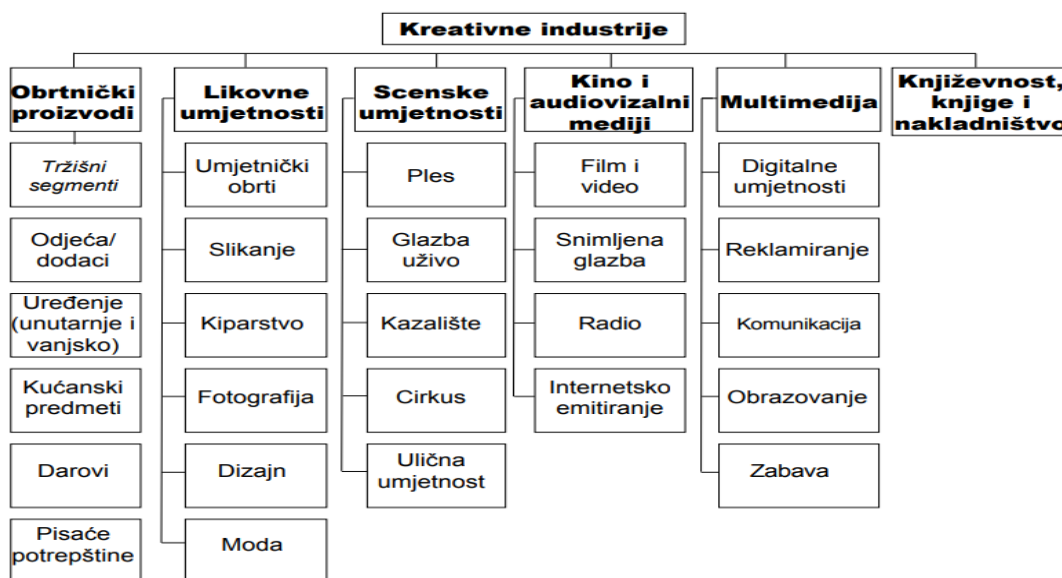


## 2. KREATIVNA PODUZEĆA I KREATIVNE INDUSTRIJE

Kreativnost se prema enciklopedija.hr definira kao sposobnost stvaranja jedinstvenoga i novoga rješenja, ideje ili proizvoda kod kojih rezultati moraju biti originalni i statistički rijetki.<sup>1</sup> Nastavno na definiciju koja u sebi nosi tijek kreativnog procesa, iz svega navedenog se razvio kreativni (kulturni) sektor gospodarstva kojeg odlikuju posebne vrste poduzeća koja proizvode nove proizvode ili nadopunjuju postojeće na poseban način. Potrebno je razlikovati konkretno kreativni sektor koji u sebi sadrži kreativna poduzeća od radosti kreacije koja se kao takva provlači kroz sve gospodarske sektore u obliku novih ideja i rješenja.

„Kreativna poduzeća mogu se definirati kao subjekti čije je izvorište kreativnost, vještina i talent pojedinca koja imaju potencijal za stvaranje bogatstva i radnih mjesta kroz stvaranje i iskorištavanje intelektualnog vlasništva“.<sup>2</sup> Ako se po definiciji kreativnih poduzeća da zaključiti jedinstvenost istih, onda je sintagma kreativnih industrija širi pojam koji obuhvaća sva kreativna poduzeća koja se razlikuju ovisno o kojem se specifičnom proizvodu radi. Prema knjizi koju izdaje WIPO (engl. World Intellectual Property Organization) naglašava se

Slika 1 - Raščlamba kreativnih industrija



Izvor: WIPO (2004) National Studies on Assessing the Economic Contribution of Copyright - Based Industries, WIPO, Copyright Industries: Report No. 1

<sup>1</sup> kreativnost. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=33832> [13.4.2023.]

<sup>2</sup> Greffe, X. (2014) *Upravljanje kreativnim poduzećima*. Naslov originala: *Managing Creative Enterprises Creative Industries - Booklet No. 3*. Zagreb: Državni zavod za intelektualno vlasništvo; str.10.

da ove industrije temelj imaju u znanju te su spoj stvaralačkog talenta i napredne tehnologije.<sup>3</sup>

Za ove industrije najvažniji element jest intelektualno vlasništvo koje imaju pojedinci koji su posebni upravo po daru da umiju stvarati umjetničke proizvode. Vrlo važna komponenta ovih industrija, nadovezujući se na činjenicu da su spoj stvaralačkog talenta i napredne tehnologije, jest to da su ove industrije, točnije poduzeća unutar njih, **medij** odnosno posrednici između umjetnika (proizvođača kreativnih proizvoda) i krajnjih korisnika. One dakle prenose nešto više od same uporabne vrijednosti običnih proizvoda koji su nužni za svakodnevni život. One su međusobno povezane i nisu isključive jer u svakom pojedinom segmentu industrija prikazanih slikom 1 postoji nadopuna nekim dijelom druge industrije (npr. glazbena industrija uključuje i likovne umjetnosti, fotografiju, scenske umjetnosti, nastupe, internetsko emitiranje, radio itd.). Obrtnički proizvodi su isključeni iz pripadanja medijima. To je posebna vrsta analiziranja autorskih i drugih prava jer se samo po određenim uvjetima obrtnički proizvodi mogu smatrati umjetničkim proizvodima.

Prema hrvatskom jezičnom portalu, medij je sredstvo i (usmeni, pismeni) način iskazivanja čega, sredstvo komunikacije i prenošenja informacija.<sup>4</sup> S druge strane, postoji i šira definicija medija osim one koja se veže uz podrijetlo riječi i korijen značenja riječi.

„U komunikološkim znanostima, novinarstvu i medijskoj ekonomiji drži se da su mediji tehnički pojam. Stoga se mediji mogu shvatiti kao tehnička sredstva ili instrumenti koji su nužni za širenje informacija.“<sup>5</sup>

„Mediji obuhvaćaju sva ciljno usmjerena tehnička sredstva ili instrumente za nabavu informacija u tiskanom, vizualnom ili audio obliku, kao i organizacijske i institucionalne subjekte koji stoje iza njih, a koji generiraju i pružaju te informacije. Informacije su usmjerene, na tradicionalan način, širokoj i javnoj publici.“<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Ibidem, str. 11.

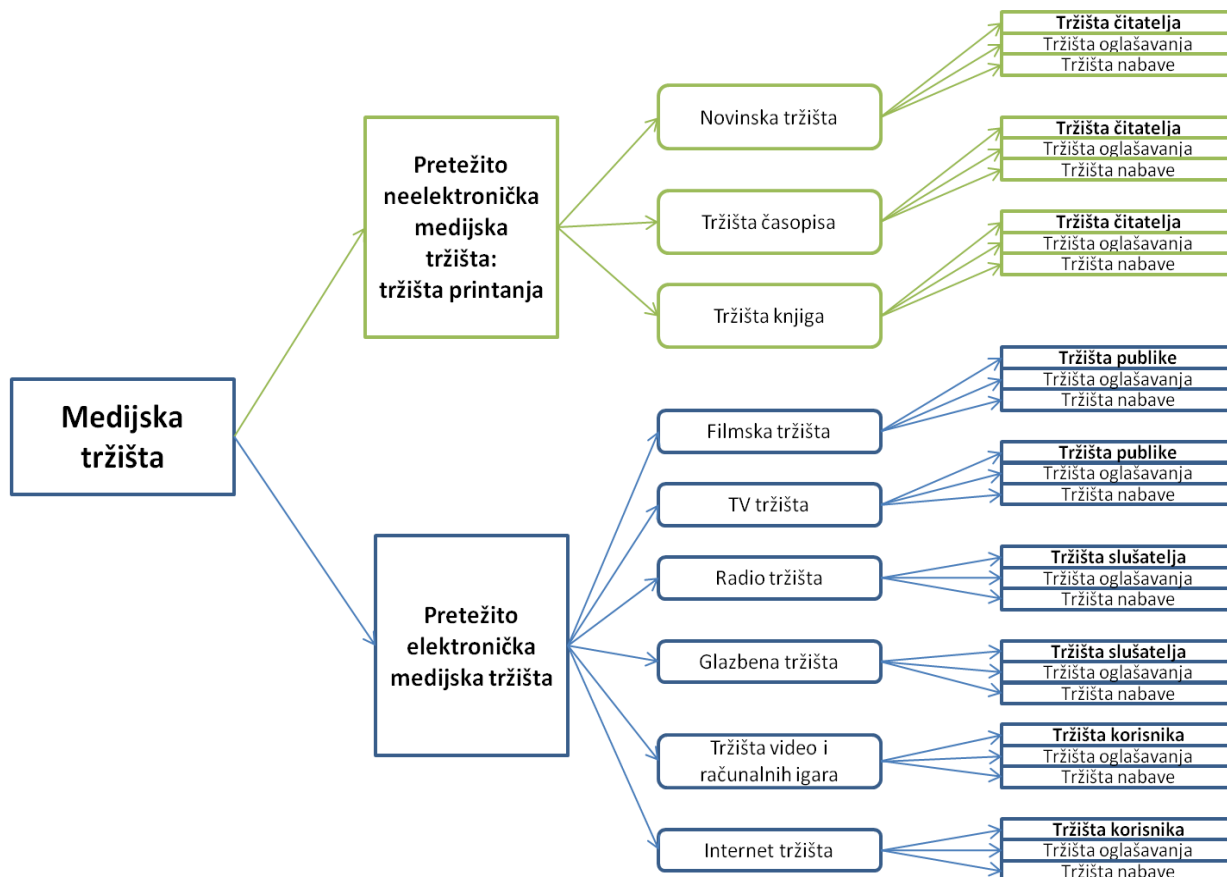
<sup>4</sup> Hrvatski jezični portal [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=e1tiXRk%3D&keyword=medij](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=e1tiXRk%3D&keyword=medij) [13.4.2023.]

<sup>5</sup> Wirtz, B. W. (2014) Media Management: Strategy, Business Models and Case Studies. Second Edition. Speyer: Springer, str. 8.

<sup>6</sup> Ibidem, prema: Wirtz, B. W. (2007). Medienbetriebe. In R. Köhler, H. U. Küpper, & A. Pfungsten (Eds.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (pp. 1182–1195). Stuttgart: Poeschel.

Ako mediji obuhvaćaju poslovne subjekte onda ti subjekti tvore medijske industrije i medijska tržišta na kojima se uz nove tehnologije stvara ekonomska vrijednost. Kreativna poduzeća koja za proizvod imaju medij opskrbljuju specifična medijska tržišta između kojih postoji podjela na neelektronička medijska tržišta i na pretežito elektronička medijska tržišta.<sup>7</sup>

Slika 2 - Prikaz medijskih tržišta



Izvor: izrada autorice (prema: Wirtz, B. W. (2011) str. 29.)

<sup>7</sup> Wirtz, B. W. (2011) Media and Internet Management. Wisbaden: Gabler Verlag Wiesbaden, str. 29.

U promatranju ovih tržišta jasno je da se radi o prisutnosti više organizacija koje nude određen medijski sadržaj široj javnosti i drugim povezanim tržištima (oglašivačka tržišta) ili ga nabavljaju s drugih tržišta (tržišta nabave sadržaja). U širu javnost kod ovih tržišta ubrajaju se potrošači odnosno čitatelji, publika, slušatelji ili korisnici ovisi o kakvom proizvodu se radi. U medijskim industrijama općenito krajnji korisnici se nazivaju primateljima (sadržaja).

„U medijskim znanostima potrošači su nazivaju se "primatelji". Slika pokazuje da se poslovna tržišta na strani potrošača prvenstveno razlikuju prema vrsti medija i načinu unošenja sadržaja kojeg primatelji konzumiraju. (npr. kao čitatelji ili slušatelji).“<sup>8</sup>

Tržišta prikazana slikom 2 nisu jednoznačna već su sačinjena od više međusobno ovisnih organizacija i/ili pojedinaca uz oglašivačka poduzeća koje tvore kreativni medijski sektor kao takav. Odnosi između tih subjekata u medijskim industrijama bit će opisan u poglavlju vrijednosnog lanca medijskih industrija. Također, za bolje shvaćanje odnosa između subjekata medijskih industrija važno je istaknuti da su proizvodi ovih tržišta usluge i/ili opipljiva dobra odnosno kombinacija obiju navedenih stavki.

„(..) sva poduzeća koja svojim primateljima i/ili tržištima oglašavanja pružaju informativne ili zabavne sadržaje dio su medijskog sektora. Općenito se takvim smatraju oni mediji koji imaju jednog pošiljatelja i veliki broj primatelja (komunikacija jedan prema više)“<sup>9</sup>

Stoga se upravljanje poslovanjem poduzeća u ovim industrijama razlikuje od upravljanja poduzećima koja masovno proizvode fizičke proizvode za razne potrebe. Veći izvor bogatstva u ovim industrijama se krije u zadovoljenju neesencijalnih potreba krajnjih korisnika. Te potrebe su potreba za informacijama, komunikacijom i zabavom. Kako bi te potrebe bile zadovoljene, jedan od glavnih alata za to je postala digitalna distribucija sadržaja koja se veže uz nove tehnologije.

Kreativne industrije i poduzeća unutar njih su uvelike ovisne o digitalnim inovacijama te je stoga nužno razjasniti proces stvaranja ekonomske vrijednosti koja generira poslove menadžmenta i čini ih različitim od menadžmenta proizvodnih poduzeća masovne proizvodnje.

---

<sup>8</sup> Wirtz, B. W. (2014) Media Management: Strategy, Business Models and Case Studies, str. 23.

<sup>9</sup> Wirtz, B. W. (2014) op. cit., str. 9.

## 2.1. Stvaranje ekonomske vrijednosti u kreativnim poduzećima

Svako poduzeće posluje s isključivim razlogom stvaranja profita i blagostanja. Bez obzira kojom se poslovnom djelatnošću poduzeće bavi, menadžment je dužan upravljati svim značajkama u procesu stvaranja profita. Jedan od zadataka menadžmenta je isplanirati strategije poslovanja te ih organizirati usklađujući te strategije s kranjim potrebama ciljnog tržišta poduzeća. No prije nego se objasne poslovi i odgovornosti menadžmenta u glazbenoj industriji kao dijelu kreativnih industrija, objasnit će se logike koje su temelj stvaranja ekonomske vrijednosti u kreativnim poduzećima.

Ekonomska vrijednost (engl. *economic value*) se temelji na sposobnosti pojedinog imovinskog oblika odnosno poduzeća kao cjeline da u budućnosti osigura tijekom čistih novčanih tokova nakon oporezivanja svom vlasniku, odnosno vlasnicima. Ti se novčani tokovi mogu ostvarivati zaradama od poslovanja, ugovornim plaćanjima ili na temelju djelomične ili potpune likvidacije imovine, odnosno poduzeća.<sup>10</sup> Kreativna poduzeća ne opstaju ako intelektualno vlasništvo pojedinaca ne pretvore u ekonomsku korist i iz tog razloga postoji više načina stvaranja ekonomske vrijednosti u kreativnim (medijskim) poduzećima odnosno industrijama.

Prema Greffeu postoje tri vrijednosne logike kao temelji stvaranja ekonomske vrijednosti u kreativnim poduzećima:

- vrijednosni lanac
- vrijednosna prodavaonica
- vrijednosna mreža<sup>11</sup>

Za potrebe razumijevanja raspona poslova ovih poduzeća, a time i njihova menadžmenta, prikazat će se i detaljnije objasniti vrijednosni lanac općenito, zatim prilagodba vrijednosnog lanca u medijskim industrijama i uloga menadžmenta u medijskim industrijama. Potom će se ukratko pojasniti vrijednosna prodavaonica i vrijednosna mreža te u kojoj mjeri se ove tri logike isprepliću u medijskim industrijama zbog boljeg shvaćanja poslova menadžmenta. Prije detaljnije analize menadžmenta u glazbenoj industriji, opisać će se aktivnosti lanca vrijednosti u istoj kao temelj za razumijevanje poslova menadžmenta. Kao nastavak opisa

---

<sup>10</sup> fandom.com [https://efosekonomskipojmovi.fandom.com/hr/wiki/Ekonomska\\_vrijednost](https://efosekonomskipojmovi.fandom.com/hr/wiki/Ekonomska_vrijednost) [17.4.2023]

<sup>11</sup> Greffe, X., op. cit., str. 27.

upravljanja kreativnim poduzećima i ujedno središnji dio rada biti će uloga i funkcije menadžmenta u glazbenoj industriji odnosno u poduzećima unutar nje.

## **2.2. Vrijednosni lanac općenito i menadžment u vrijednosnom lancu**

Analiza vrijednosnog lanca ili lanca vrijednosti pripada domeni strateškog menadžmenta, točnije analizi interne okoline u procesu strateškog menadžmenta. Vrijednosni lanac je jedna od tehnika utvrđivanja triju glavnih faktora strateških sposobnosti: resursa, kompetencija poduzeća, ravnoteže resursa i aktivnosti u pojedinim jedinicama poduzeća.

„Johnson i Scholes upućuju da strateška sposobnosti ovisi o tri glavna faktora:

- raspoloživosti resursa
- kompetencijama s kojima poduzeće slijedi svoje aktivnosti
- ravnoteži resursa, aktivnostima i poslovnim jedinicama u poduzeću

Da bi se utvrdila ta tri faktora, razvijen je niz metoda i tehnika od kojih se ovdje upućuje na:

(1) analizu resursa, (2) analizu kompetencija, (3) analizu lanca vrijednosti i (4) analizu performansi poduzeća.“<sup>12</sup>

Analizu lanca vrijednosti uveo je Michael E. Porter prikazujući aktivnosti poduzeća i proučavajući njihovu povezanost u stvaranju konkurentne prednosti.

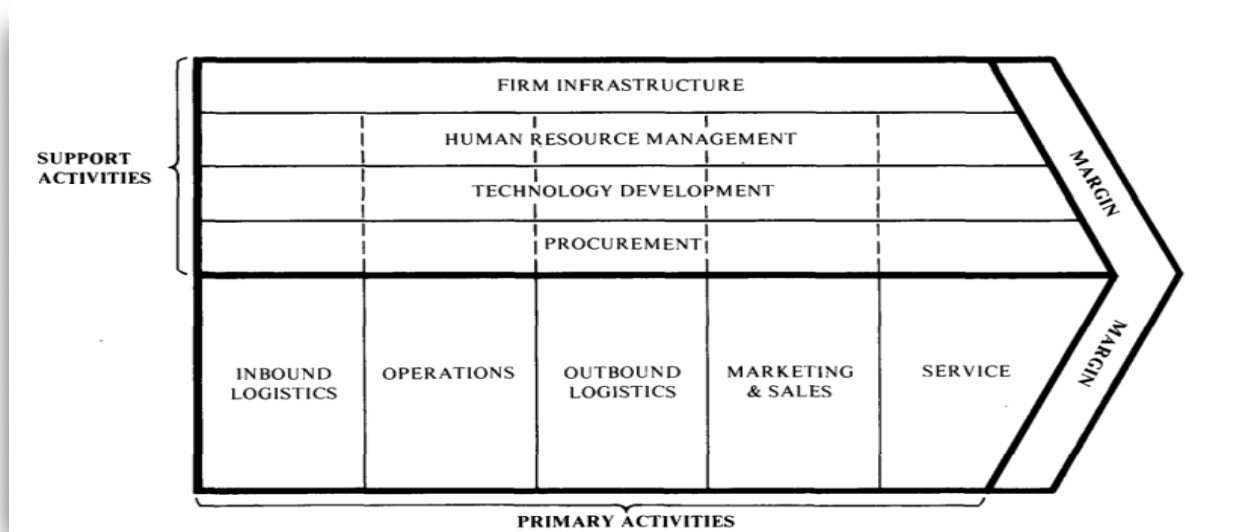
„Za analizu izvora konkurentne prednosti neophodan je sustavan način ispitivanja svih aktivnosti koje poduzeće obavlja i kako one međusobno djeluju. U ovom poglavlju predstavljam lanac vrijednosti kao osnovni alat za to. Lanac vrijednosti rastavlja poduzeće na njegove strateški relevantne aktivnosti kako bi se razumjelo ponašanje troškova te postojeći i potencijalni izvori diferencijacije.“<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta: Strategija i strateško planiranje: Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija, str. 115.

<sup>13</sup> Porter, M. E., (1985) Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction. Chapter 2: The Value Chain and Competitive Advantage. New York: The Free Press, str. 33.

Slika 3 . Prikaz osnovnog vrijednosnog lanca



Izvor: Porter, M. E. (1985), str. 37.

Kroz aktivnosti lanca vrijednosti, poduzeća nastoje stvoriti vrijednost za sebe tj. organizaciju stvarajući dodatnu vrijednost proizvoda za svoje kupce. U ekonomskoj terminologiji vrijednost proizvoda je iznos sredstava koji je kupac spreman dati u zamjenu određeni proizvod. Činjenica je da težnja ka stvaranju veće vrijednosti za kupca povećava konkurentsku prednost organizacije budući da obogaćujući i poboljšavajući ponudu organizacija zadržava postojeće kupce što rezultira njihovom većom lojalnosti. Porter je vrijednosni lanac opisao kroz dijelove, prvo odvajajući aktivnosti lanca od marže.

„Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost, a sastoji se od vrijednosnih aktivnosti i marže. Vrijednosne aktivnosti su fizički i tehnološki različite aktivnosti koje tvrtka obavlja (...) Marža je razlika između ukupne vrijednosti i ukupnog troška obavljanja vrijednosnih aktivnosti. Svaka vrijednosna aktivnost koristi kupljene inpute, ljudske resurse (rad i menadžment) i neki oblik tehnologije za obavljanje svoje funkcije. Svaka vrijednosna aktivnost također koristi i stvara informacije, kao što su podaci o kupcu (unos narudžbe), parametri izvedbe (testiranje) i statistički podaci i sl. Vrijednosne aktivnosti također mogu stvoriti financijsku imovinu kao što su zalihe i potraživanja, ili obveze kao što su obveze prema dobavljačima(...)“<sup>14</sup>

Aktivnosti vrijednosnog lanca s prikazane slikom 3 podijeljene su u dvije skupine utemeljene na lancima proizvodnih poduzeća fizičkih proizvoda. (...) Porter je primijenio ideju

<sup>14</sup> Ibidem, str. 38.

računovodstvene prakse obračuna dodatne vrijednosti na proizvod putem individualnih etapa u procesu proizvodnje na aktivnosti poduzeća kao cjeline, dokazujući da je to neophodno za odvojeno ispitivanje svake od aktivnosti kako bi se detektirali izvori konkurentskih prednosti. Nastavno na prethodno, aktivnosti vrijednosnog lanca dijele se u dvije grupe:

- 1) primarne aktivnosti - odnose se na proizvodnju ili isporuku usluga „inbound logistics“ (rukovanje materijalom, skladištenje, kontrola zaliha), operacije (obrada, pakiranje) i „outbound logistics“ (skladištenje finalnog proizvoda, procesiranje narudžbi, distribucija), marketing i prodaja (ostvaruju kupčevo znanje o proizvodu) te servis (instalacije, poduke, popravci i sl.)
- 2) aktivnosti potpore - uključuju infrastrukturu poduzeća (organizacijska struktura, strateško planiranje, sustave financijske kontrole i kontrole kvalitete), menadžment ljudskih resursa (regrutiranje, poduka, razvoj) te razvoj tehnologije i nabavljanje (...) <sup>15</sup>

Svako poduzeće bi trebalo kontinuirano analizirati i unapređivati navedene aktivnosti ukoliko želi stvarati ekonomsku vrijednost i konkurentsku prednost. Poduzeća u različitim omjerima daju na važnosti pojedinim aktivnostima u lancu, ovisi čime se bave, što proizvode i kakve usluge nude. Generalno gledajući, lanac vrijednosti je proces kojim se stvara dodatna vrijednost proizvodu i/ili usluzi nekog poduzeća na njemu jedinstven način. Taj proces se može odnositi na samu organizaciju i na to kako menadžment i zaposlenici umiju stvoriti dodatnu vrijednost. Također se može odnositi i na konkretnu industriju u kojoj poduzeće posluje, uzimajući pritom u obzir vrijednosne lance konkurenata i drugih poslovnih subjekata u okolini poduzeća.

### **2.3. Prilagodba vrijednosnog lanca u medijskim industrijama**

Dragocjenost Porterovog lanca vrijednosti je u tome što bez obzira na to što je analiziran na aktivnostima proizvodnih poduzeća i njihovim tipičnim aktivnostima, on se može prilagoditi drugim poduzećima i industrijama s potpuno različitim proizvodima, kao što su, između ostalog, kreativna poduzeća.

Prikaz i objašnjenje vrijednosnog lanca u medijskim industrijama bit će, kao što je objašnjeno u prethodnom potpoglavlju, alat kojim će se pojasniti koji sve subjekti djeluju unutar medijskih industrija. Poduzeća unutar medijskih industrija se razlikuju prvotno po vrsti

---

<sup>15</sup> Buble, M., op. cit., str. 118.



proizvoda kojeg stvaraju, institucionalnom obliku poslovanja, organizaciji, načinima poslovanja (pružanje usluga ili proizvodnja) i sl.. U sklopu prikaza lanca vrijednosti objasnit će se u čemu se krije posebnost proizvodnje i distribucije proizvoda u medijskim industrijama te kako i u kojoj mjeri se aktivnosti vrijednosnog lanca isprepliću unutar samih poduzeća u medijskim industrijama te između poduzeća u medijskim industrijama.

Naime, kreativna poduzeća i industrije se sastoje od niza međusobno povezanih poslovnih subjekata. Medijski sektor je jako širok i kompleksan da bi se vrijednosni lanac svih aktera tog sektora mogao opisati pojedinačno u nekoliko stranica. Stoga je Porterov lanac vrijednosti prilagođen medijskim industrijama, a opis djelovanja nekih od poslovnih subjekata unutar medijskih industrija (glazbene industrije) bit će temom kasnijih poglavlja.

„Suvremena medijska industrija nastaje tek digitalizacijom proizvodnje što joj je omogućilo distribuciju sadržaja na više različitih platformi.“<sup>16</sup>

„Postindustrijska proizvodnja zamagljuje precizno definirane granice između proizvodnje roba i usluga. Digitalizacijom proizvodnje i distribucijom proizvoda na više različitih platformi, sadržaj koji proizvodi medijska industrija istovremeno je i fizički proizvod, ali i usluga. Značaj i vrijednost porterovog lanca vrijednosti upravo je u njegovoj upotrebljivosti i nakon proteka vremena od više desetljeća.“<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Lozić, J. (2017) Lanac vrijednosti u medijskoj industriji: Prilagođavanje lanca vrijednosti u postindustrijskom razdoblju. Zbornik Sveučilišta Libertas, Svezak I. - II. - Broj 1. - 2.. Zagreb: Libertas međunarodno sveučilište, str. 71. - 96., str. 75.

<sup>17</sup> Ibidem, str. 71.

Izvor: izrada autorice (prema: Wirtz, B. W. (2014.) str. 55., preuzeto iz: Wirtz, B. W. (2000). *Medien- und Internet management (1st ed.)* Wiesbaden: Gabler)

Slika 4 - Vrijednosni lanac u medijskim industrijama općenito



Ova prilagodba vrijednosnog lanca prikazuje proces nabave, stvaranja i distribucije sadržaja općenito u medijskim industrijama (autor je za primjer uzeo novine i časopise te filmove). Za svaku pojedinu medijsku industriju postoje akteri i radnje koji su karakteristični za krajnji proizvod koji je izvor zarade. Također, nisu sva poduzeća koja sudjeluju u stvaranju vrijednosti medijskih proizvoda kreativna (npr. nakladnici, maloprodavači medijskih proizvoda, maloprodavači instrumenata, video igrice, agencije za oglašavanje i sl.) Ona jesu dio vrijednosnog lanca ali dodatnu vrijednost stvaraju isključivo prodajom i distribucijom proizvedenih medijskih sadržaja ili oglašavanjem istih. Neovisno o kojem medijskom sadržaju se radi, evidentno je da sve ove radnje ne obavlja jedna organizacija za sebe nego se poduzeća unutar ovog lanca povezuju i ovise jedna o drugima. Nastavno na prethodni citat, ako medijske industrije daju na tržište sadržaj koji je istovremeno proizvod i usluga onda integracija svih aktivnosti vrijednosnog lanca pruža integraciju aktivnosti u užem i širem smislu.

**U prvom, užem smislu,** unutar pojedinih organizacija medijskih industrija, aktivnosti su zapravo integrirane, budući da se radi o proizvodnji dobara koja imaju veću nematerijalnu vrijednost i distribuiraju se u većini slučajeva na nematerijalan način (npr. glazbeni sadržaj stvoren iz intelektualnog vlasništva umjetnika u digitalnoj distribuciji - streaming i download). Najjednostavniji opis ovakve situacije je kada umjetnik ima vlastiti Youtube kanal te preko njega distribuira svoj sadržaj. Primjer ovakve distribucije javlja se kada distribucija ide preko posrednika ali je i dalje nematerijalna, a i sam proizvod je nematerijalne prirode.

Pritom se javlja logični splet okolnosti u kojem se proizvodne aktivnosti te one koje njima prethode i slijede neizbježno povezuju.

**Gledajući u širem smislu** čitavih medijskih industrija, sve te industrije se spajaju oviseći jedna o drugoj. Sam glazbeni sadržaj, da bi se u potpunosti prenio publici sadrži umjetnosti fotografije, audiovizualnih zapisa, scenskih umjetnosti (nastupi), internetskog emitiranja, radija, reklamiranja, digitalnih umjetnosti općenito itd. Dakle sve su aktivnosti u medijskim industrijama vrlo usko povezane i jako važne da bi sve funkcioniralo.

### 2.3.1. Specifičnost proizvodnje dobara u medijskim industrijama

Na slici 4, aktivnosti vrijednosnog lanca su jasno definirane. Međutim, one kao takve ne sadrže samo jednu radnju nego više njih i na taj se način preklapaju dok se realiziraju. Ako je temeljna zadaća medijske industrije prijenos nekih sadržaja, ti sadržaji su u svom početnom stanju nematerijalni, imaju veću nematerijalnu vrijednost jer za stvaranje takvih proizvoda ključno je umijeće stvaranja umjetničkih proizvoda. Štoviše, proizvodi u medijskim industrijama imaju specifične karakteristike što je dodatno pridonosi njihovoj kompleksnosti gledajući proizvodnju, distribuciju i vrednovanje tih proizvoda.

Ključno je istaknuti je da su proizvodi medijskih industrija kombinirana dobra jer imaju prihode od prodaje i oglašavanja. Također su javna dobra jer ih može koristiti bilo tko i bilo kada zahvaljujući globalizaciji i digitalne distribucije sadržaja.

Navedeno se može naći u radovima autora Wirtz, B. (2014.) koji ističe kako su tipične karakteristike javnih dobara su neisključivost potrošnje i nesuparništvo u potrošnji. Neisključivost potrošnje odnosi se na to da nijednom primatelju ne može biti onemogućeno korištenje javnog dobra. Stoga, upotreba dobra ne može podlijegati naknadi. Druga značajka, nesuparništvo u potrošnji, odnosi se na činjenicu da potrošnja od strane pojedinog primatelja ne ograničava potrošnje preostalih primatelja.<sup>18</sup>

Treća karakteristika medijskih proizvoda jest da su ona usluge. Wirtz to objašnjava ovako: „U trenutku proizvodnje mediji su u skladu sa sastavnim karakteristikama usluga. Dakle, mediji su u velikoj mjeri nematerijalna dobra. Na primjer, u izvedba glazbenog djela potrebni su glasovi i zvukovi koji se stvaraju točno u trenutku izvedbe. Glazbenici i instrumenti koji

---

<sup>18</sup> Wirtz, B. W. (2014) op. cit., str. 28.

sudjeluju u predstavljanju su materijalna i kadrovska sredstva koja su neophodna za sastavljanje „usluge glazbe”.<sup>19</sup>

Četvrta karakteristika proizvoda medijskih industrija jest da su ona vrijedna dobra. U tom smislu u opis te karakteristike ovih proizvoda ulazi činjenica da poneka dobra medijskih industrija nemaju toliku potražnju u odnosu na njihovu nematerijalnu vrijednost. (npr. knjige i filmovi određenih tematika).

Slika 5 - Karakteristike proizvoda medijskih industrija



Izvor: izrada autorice (prema: Wirtz, B. W. (2014), str. 33.)

Općenito promatrajući medijski proizvodi su zaista u svom prvotnom obliku nematerijalne prirode i kao takvi se i distribuiraju primateljima sadržaja. To je najvažnija karakteristika proizvoda ovih industrija. Činjenica da neki proizvod sadrži inpute i/ili outpute nematerijalne prirode, povlači za sobom njihovu zaštitu (npr. zaštita autorskih i drugih prava), ovisno o kojoj medijskoj industriji je riječ.

“(…)Proučavajući lanac vrijednosti, analizira se nabava sadržaja, njegova obrada, pakiranje i distribucija na tržište. Usporedo s aktivnostima obrade i distribucije gotovih sadržaja, provode se aktivnosti povezane s marketinškim poslovnim procesima.(…) Proizvodnja medijskog sadržaja ima različitu strukturu dodane vrijednosti proizvoda od fizičkih proizvoda robe široke potrošnje. Proizvod medijske industrije podrazumijeva proizvodnju sadržaja s puno

<sup>19</sup> Ibidem, str. 29.

većim udjelom nematerijalne vrijednosti u komparaciji s fizičkim proizvodima. Uz to, proizvod medijske industrije sastoji se od puno većeg udjela znanja, autorskih prava i uslužnih sadržaja od fizičkog proizvoda.(...)”<sup>20</sup>

Također, ako je input u ovim industrijama više nematerijalne vrijednosti, onda je i korist za krajnjeg korisnika sadržaja nematerijalne vrijednosti. Upravo se u tome i krije veći izvor bogatstva u ovim industrijama jer se potrošači/korisnici vežu za proizvode emocionalno i uvijek im se mogu vratiti zahvaljujući konstantnoj distribuciji odnosno dostupnosti sadržaja medijskih industrija.

### 2.3.2. Specifičnost distribucije dobara u medijskim industrijama

Jedna od razlika lanca vrijednosti u medijskim industrijama neminovno se veže uz već više puta spomenutu digitalizaciju distribucije sadržaja.

„(...) razlika između prodaje fizičkih proizvoda robe široke potrošnje i proizvoda medijske industrije očrtava se u kanalima prodaje. Proizvodi medijske industrije su, u svom najvećem dijelu, više nematerijalne prirode te je potreban medijator koji će te proizvode prenijeti, kroz posebne kanale prodaje, prema krajnjim korisnicima (...)“<sup>21</sup>

Sve aktivnosti lanca vrijednosti evidentno se spajaju i/ili isprepliću u medijskim industrijama. U svemu tome važnu ulogu ima menadžment koji nastupa u različitim stadijima vrijednosnog lanca pojedine medijske industrije. U sljedećem poglavlju će se ukratko opisati uloga menadžmenta u medijskim industrijama općenito, a potom slijedi analiza glazbene industrije i vrijednosnog lanca unutar nje i njenih aktera.

### 2.3.3. Menadžment u medijskim industrijama

Osvrćući se na integraciju aktivnosti vrijednosnog lanca u širem smislu, iako sva ta poduzeća surađuju da bi se sadržaj prenio do primatelja, ta poduzeća i međusobno konkuriraju. To je posebna tema problematike medijskih industrija, a ono što je važno kod prilagodbe vrijednosnog lanca medijskim industrijama je uloga menadžmenta.

Ono što poduzeća unutar medijskih industrija izmjenjuju je ulazni sadržaj (nabava sadržaja, intelektualno vlasništvo, informacije, podaci), novac, zainteresiranost za sadržaj od strane

---

<sup>20</sup> Lozić, J. (2017) Lanac vrijednosti u medijskoj industriji: Prilagođavanje lanca vrijednosti u postindustrijskom razdoblju. Zbornik Sveučilišta Libertas. Zagreb: Libertas međunarodno sveučilište, str. 77.

<sup>21</sup> Ibidem, str. 78.

primatelja, oglašavačke aktivnosti. Navedeno je potrebno organizirati i voditi da se proces lanca vrijednosti održi za svaki sljedeći novi sadržaj koji se planira proizvesti. U nekim segmentima medijskih industrija menadžment može i ne mora sudjelovati u proizvodnji sadržaja. U nekima je ključan od samog početka pa do omogućavanja pristupa sadržaju, a u nekim organizacijama odgovornost menadžmenta kreće tek kada se nematerijalni proizvod plasira na tržište. Ovdje se za usporedbu može uzeti primjer novina gdje je važno od početka upravljanje stvaranjem sadržaja od strane glavnih urednika i drugih upravitelja sadržaja tih medija. S druge strane, kod stvaranja glazbenih sadržaja tj. pjesama menadžment vrlo rijetko ima važnu ulogu u stvaranju proizvoda. To se može dogoditi kada je potrebno pronaći neke nove autore za izvođača i sl, o čemu će biti više riječi sljedećim poglavljima.

Kada je objašnjeno na koji način se stvara vrijednost proizvoda medijskih industrija, stvaranjem te vrijednosti i upravljanjem procesima stvaranja i distribucije važnu ulogu, uz umjetnike stvaratelje sadržaja, ima menadžment. Referenca na Bublin prikaz razina menadžmenta, gdje također glavne funkcije menadžmenta (planiranje, organiziranje, vođenje, kadrovanje i kontrola) ostaju uvijek prisutne. Glavne funkcije menadžmenta nisu nestale, već su prilagođene na vrlo zanimljive načine jer se radi o jako zanimljivim proizvodima specifična sadržaja.

Sve aktivnosti vrijednosnog lanca su ukomponirane ovisno o potrebama novog proizvoda koji ima postati stvaran iz nečijeg intelektualnog vlasništva. Glavna uloga menadžmenta je smisliti kroz koje sve kanale proizvod treba stići do krajnjih korisnika i pratiti reakcije korisnika na sadržaj da bi se na temelju toga stvorili novi poslovni planovi u komunikaciji s umjetnikom i kolegama koji rade na izradi sadržaja. Utjecaj menadžmenta na kvalitetu sadržaja može biti od veće ili manje važnosti, što opet ovisi o sadržaju. Ipak, kvaliteta je u principu uvijek subjektivan dojam pa je menadžmentu u medijskim industrijama ograničeno djelovanje na kvalitetu sadržaja i naravno, opet ovisi u kojem stadiju proizvodnje i distribucije sadržaja menadžment počinje djelovati. Ono što je sigurno je da menadžment ne može utjecati na kvalitetu nečijeg intelektualnog vlasništva ili točnosti informacija koje se trebaju prenijeti široj javnosti. Za usporedbu proizvodnih poduzeća, menadžment može utjecati na kvalitetu inputa koji će se rabiti u proizvodnji nekih proizvoda (npr. nabava drva za proizvodnju namještaja). U svakom slučaju, upravo ovo je jedna od specifičnosti menadžmenta u medijskim industrijama i za svaku medijsku industriju poslovi menadžmenta postaju zasebna doktrina i predmet proučavanja.

(...) Izražena specifičnost medijske industrije jest upravo u tome što se sve primarne aktivnosti vrijednosnog lanca mogu promatrati kao zasebne cjeline koje obogaćuju poslovni model. Aktivnosti nabave sadržaja, obrade sadržaja, produkcije sadržaja te pakiranje i distribucije zahtijevaju potpunu infrastrukturu organizacije, profesionalnu nabavku, upravljanje ljudskim resursima tehnološki razvoj i inovacije.(...)”<sup>22</sup>

Nastavno na posljednju rečenicu citata, raznolikost i specifičnost proizvoda svih medijskih industrija dovodi do zaključka da u svakoj medijskoj industriji i u poduzećima unutar pojedine industrije, postoji veća ili manja potreba za nekom od iznad navedenih aktivnosti i radnji koje ulaze u sadržaj poslova menadžmenta općenito.

#### **2.4. Vrijednosna prodavaonica**

Uz vrijednosni lanac dva načina za stvaranje ekonomske vrijednosti u kreativnim odnosno medijskim industrijama su vrijednosna prodavaonica i vrijednosna mreža. Iako postoje razlike u ovim načinima stvaranja vrijednosti, one se konstantno isprepliću, pogotovo u glazbenoj industriji.

„U vrijednosnoj prodavaonici glavno središte interesa je rješavanje prethodno nepoznatog ili neriješenog problema za klijenta. Za razliku od vrijednosnog lanca, vrijednost se ovdje nalazi ne samo u rješenju kao takvom – odnosno rezultatu – **nego također i u pojedincima koji dođu do rješenja i načinu na koji su do njega došli.** Budući da su novost i inovacija temeljna načela, učinkovitost ove vrijednosne logike ovisi poglavito o posebnim značajkama ljudskih resursa. Stoga će upravljanje ovim posebnim talentima biti odlučujući čimbenik za stvaranje vrijednosti.“<sup>23</sup>

Generalno promatrajući vrijednosna prodavaonica se fokusira na pojedinca, bilo to kao stvaratelja sadržaja ili kao korisnika sadržaja i dio je vrijednosnog lanca. U svakoj medijskoj industriji postoje pojedinci na početku stvaranja proizvoda i tijekom procesa aktivnosti vrijednosnog lanca. Ovisno o kojoj medijskoj industriji je riječ, upravljanje talentima pojedinaca može biti više ili manje važno. Najbolja usporedba važnosti vrijednosne prodavaonice i upravljanja talentima pojedinaca je usporedba proizvodnje vijesti (novine) i proizvodnje zabavnih i edukativnih sadržaja poput filmova, video igrice ili glazbe.

---

<sup>22</sup> Ibidem, str. 78.

<sup>23</sup> Greffe, X. (2014) Upravljanje kreativnim poduzećima. Naslov originala: Managing Creative Enterprises Creative Industries - Booklet No. 3, str. 29.

Kod proizvodnje novina jako je važno kojeg istraživačkog novinara će novinska kompanija zaposliti, važne su njegove kompetencije i tu ulogu ima odjel ljudskih resursa za pronalaženje dobrih novinara koji će biti stvaratelji sadržaja za zadovoljenje potreba krajnjih korisnika informacija. S druge strane, pri stvaranju filmova, glazbe ili video igrica pojedinci imaju urođene ali i razvijene talente za stvaranje filmova, glazbe i video igrica. Oni do rješenja za zadovoljenje potreba krajnjih korisnika dolaze doslovno oslušujući svoje intelektualno vlasništvo i pretvarajući ga u nekakav sadržaj koji će biti koristan krajnjim korisnicima ali i njima samima. To pretvaranje intelektualnog vlasništva u sadržaj nadovezuje se na ovaj dio „razvijanja talenata“ odnosno na konstantnom unaprjeđivanju znanja i vještina potrebnih za stvaranje filmova, glazbe ili video igrica. Naravno da i novinari mogu uvijek unaprjeđivati svoja znanja i vještine, no u novinarskoj profesiji ipak je potrebno nekakvo više obrazovanje, dok kod glazbe i filma pojedinci se rađaju s talentima koje ne moraju nužno razvijati formalnim obrazovanjem kao što je slučaj kod novinara.

Upravljanje ovim talentima može biti posao menadžmenta u jednom dijelu vrijednosnog lanca gdje su važniji pojedinci od organizacija. No, tu se opet nastavljaju i spajaju aktivnosti vrijednosnog lanca u suradnji s većim i/ili manjim poduzećima unutar svake medijske industrije. Zanimljiv princip preklapanja vrijednosnog lanca i vrijednosne prodavaonice izražen je upravo u glazbenoj industriji.

## **2.5. Vrijednosna mreža**

Kao treći način stvaranja ekonomske vrijednosti u kreativnim industrijama javlja se vrijednosna mreža.

„Temelji vrijednosne mreže su povezivanje ljudi ili organizacija, a olakšavanje tog povezivanja je temelj stvaranja vrijednosti. Ovdje je broj potrošača vrlo važan jer, što je veći njihov broj, to je veća korisnost mreže.“<sup>24</sup>

Već u poglavlju gdje je opisano prilagođavanje vrijednosnog lanca medijskim industrijama naglašena je integracija aktivnosti vrijednosnog lanca. Ta teza se može usko povezati s vrijednosnom mrežom. U medijskim industrijama vrijednosna mreža se treba stvarati prvo među akterima koji stvaraju i distribuiraju sadržaj i tu je menadžment ključan, a u isto vrijeme se isprepliće dio elemenata vrijednosne prodavaonice i vrijednosne mreže u smislu povezivanja samih izvođača sa svojom publikom ili proizvođača sadržaja sa svojim krajnjim

---

<sup>24</sup> Ibidem, str. 31.



korisnicima informacija (npr. netko može imati omiljenog novinara i vrlo rado će ga slušati i pratiti gdje god može). Greffe to opisuje ovako:

„(...) Kreativna poduzeća mogu poprimiti dimenziju vrijednosne mreže sukladno prirodi kreativnog proizvoda u kojem se radi. To se može opravdati kao učinak mode u slučaju određenih kulturnih proizvoda (snobovski učinak ili učinak pridruživanja većini). To znači da se broj potrošača njihovih proizvoda povećava ili smanjuje u usporedbi s ukupnim brojem postojećih potrošača. Ova logika vrijednosne mreže dobila je veću važnost s razvojem interneta, što je dalo tehnološki temelj konceptu mreže (a ne samo psihološki). Interaktivne video igre dobar su primjer koji opisuje ovu logiku (...)“<sup>25</sup>

Gledajući primjer hrvatske glazbene scene i rap/trap glazbe koja je postala hit, ova teorija je očita dakle i u glazbenoj industriji, a ne samo u video igricama kao jednom od medija koje Greffe spominje. Neizbježno je primijetiti u kojem omjeru se isprepliću sve tri vrijednosne logike. Navedeno se iznimno očituje u glazbenoj industriji. Greffe još naglašava i to da su kreativna poduzeća najbliža vrijednosnoj prodavaonici jer se proizvode iskustvena dobra pomoću kojih se stvaratelji dobara i publika povezuju na specifičan način.

Može se primijetiti i da se kreativna poduzeća u medijskim industrijama vežu uz logiku vrijednosnog lanca kao industrije te uz logiku vrijednosne prodavaonice kao umjetnosti.

U sljedećem potpoglavlju opisat će se kako poduzeća i pojedinci unutar glazbene industrije djeluju i po kojim principima teče upravljanje poslovanjem između pojedinaca i kreativnih poduzeća te industrije.

## **2.6. Vrijednosni lanac u glazbenoj industriji**

U vrijednosnom lancu glazbene industrije postoje sudionici koji su međusobno povezani kao i u drugim medijskim industrijama. Ono što je bitno kod lanca vrijednosti u ovoj industriji je u kojem dijelu lanca se stvara najveća ekonomska vrijednost. Teško je to odrediti za čitavu glazbenu industriju generalno, to opet ovisi o vrsti glazbe, žanru, producentima, izvođačima i sl.

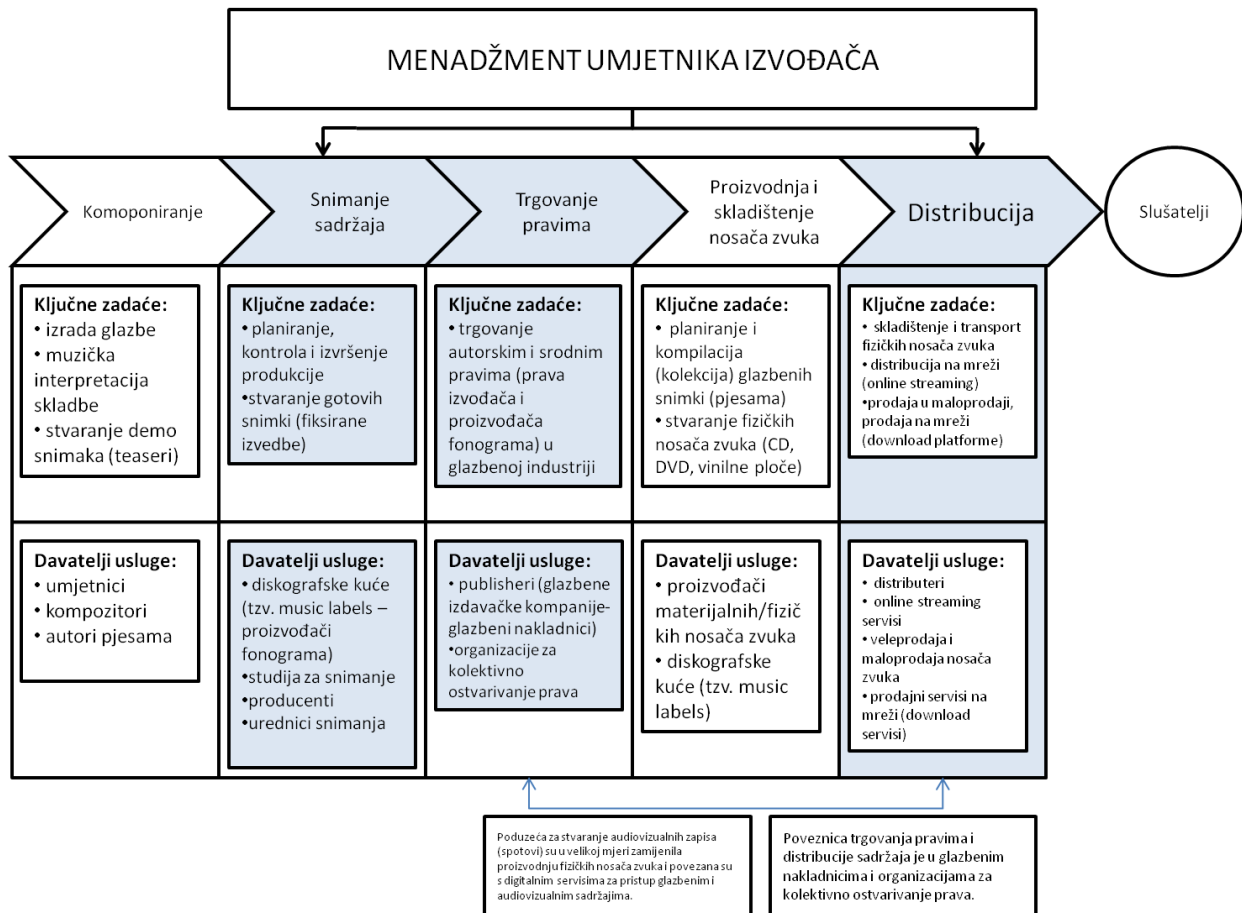
Ova industrija naravno ima dodirnih točaka s vrijednosnim lancem medijskih industrija koji je ranije prikazan. On se načelno sastoji od pet dijelova od kojih svaki sadrži pojedince i/ili poduzeća koji su povezani unutar pojedinog dijela i kao dijelovi međusobno. Slika 6 prikazuje

---

<sup>25</sup> Ibidem, str. 33.

te dijelove. Slika se odnosi na stvaranje proizvoda (glazbenog sadržaja) za jednog izvođača. Taj sadržaj može biti pjesma (single) ili album. Za objašnjenje poslova i funkcija menadžmenta najjednostavniji primjer je baš na izvođačima u glazbenoj industriji. Iako svaki od dijelova lanca može imati svoj menadžment, u nastavku rada fokus će biti na autorima i izvođačima kao pojedincima i diskografskim kućama kao organizacijama u današnjoj pop kulturi.

Slika 6 - Vrijednosni lanac u glazbenoj industriji



Izvor: izrada autorice (prema: Lozić, J. (2017) str. 88., izvor originala: Wirtz, B. W. (2011) str. 359.)

Za objašnjenje stvaranja vrijednosti, uloge menadžmenta i toga gdje počinju konkretni poslovi menadžmenta u ovoj industriji, potrebno je krenuti promatranjem prikazanih stupaca pojedinačno.

U komponiranju glazbe sudjeluju umjetnici pojedinci koji imaju glazbeno obrazovanje ili su sami uvježbali stvaranje glazbe. Najčešće oni djeluju kao samostalni umjetnici kroz samostalnu djelatnost i stvaraju pjesme (glazbu i/ili tekstove) za izvođače po dogovoru i

ovisno o kojem žanru i podvrsti žanra se radi. Oni mogu imati svoj menadžment, odnosno agenciju ili jednu osobu koja će im dogovarati za koga i pod kojim uvjetima će stvarati pjesme. Navedeno nije tematika kojom se bavi ovaj radi, ali postoji i ta opcija vođenja poslovanja od strane menadžmenta. U ovom dijelu lanca postoji ona nematerijalna vrijednost koja tek ima postati prototipom konačnog proizvoda.

Snimanje sadržaja se može odvijati u studiju autora, ali to ne mora uvijek biti slučaj. U praksi je često slučaj da sami izvođači imaju vlastite diskografske kuće registrirane kao trgovačka društva u sklopu kojih imaju vlastiti studio. Mogu imati svoje zaposlenike koji mogu biti autori i producenti u studiju, mogu imati zaposlene samo producente, mogu sami izvođači biti autori i producenti i može biti kombinacija svega navedenog. To ovisi o osobnim odnosima tih pojedinaca i njihovim međusobnim dogovorima. Inače se jako malo zna o tim ugovornim odnosima, pa je u fokusu ovog rada više eksterno poslovno komuniciranje tj. ono između poduzeća unutar vrijednosnog lanca. Konačno, u mnogim slučajevima, posebice u Hrvatskoj, umjetnici su ujedno i menadžeri vlastitih diskografskih kuća. Iako im se u tom slučaju pripisuje menadžerska uloga, oni ne sudjeluju u aktivnostima kao što su dogovaranje nastupa i svih drugih stavki koje slijede nakon što se pjesma ili album stvori. Zato angažiraju menadžera (obično to bude jedna osoba ili agencija koja nudi usluge menadžmenta u glazbenoj industriji) koja u suradnji s vlasnicima izdavačkih kuća (to može biti i izvođač) radi na aktivnostima koje slijede po stvaranju proizvoda. Te osobe i/ili agencije za menadžment nisu prikazane u slijedu aktivnosti vrijednosnog lanca. One se nalaze tu negdje između, uvijek drugačije raspoređene za svakog izvođača ali su od velike važnosti za umjetnikov komercijalni uspjeh.

Dodatna vrijednost se u ovom dijelu lanca stvara u studiju gdje glavnu ulogu imaju producenti i sami izvođači koji će iznijeti cijeli sadržaj do kraja. Ovdje se sadržaj (pjesma) uređuje i može se reći da se u ovom dijelu vrijednosnog lanca stvara komercijalni uspjeh pjesme.

(...)Također se ističe da kod formiranja lanca vrijednosti u glazbenoj industriji, posebnu ulogu imaju i glazbeni producenti koji utječu na formiranje ukusa publike i stvaranje novih glazbenih trendova. (...)<sup>26</sup>

Kod pop kulture odnosno rap i trap glazbe koja je postala hit zadnjih desetak godina, najvažnija stvar da se pjesma proda što bolje i da se što više puta preslušava. Tomu pridonose

---

<sup>26</sup> Lozić, J. (2017) op. cit., str. 89. (prema: Tschmuck, P. (2012) Creativity and Innovation in Music Industry. Springer, str. 262.)

producenti koji u suradnji s autorima, izvođačima (ili oni sami kao autori) stvarajući matrice koje su u glazbenoj teoriji lako probavljive i za širu publiku vrlo lako pamtljive i jednostavno privlače publiku bez potrebe za propitkivanjem kvalitete same pjesme.

Središnji stupac slike 6 je dio lanca vrijednosti gdje je praktički najveća pozornost jer se tu nalazi glavni izvor zarade. Ako nisu riješena sva pitanja oko autorskih, izvođačkih prava te prava proizvođača fonograma, nema zarade jer nema konačnog proizvoda u javnosti bez toga i time nema zarade od naknada za pridržana prava. U tom dijelu lanca se opet nekom drugom prepušta djelomično upravljanje utemeljeno na ugovoru između umjetnika pojedinaca i određenog glazbenog nakladnika (publisher) te članstvom u nekoj od organizacija za kolektivno ostvarivanje prava.

Istaknuti dio distribucije sadržaja je usko povezan s dva središnja istaknuta dijela pa će to biti važnija tema u daljnjem tekstu. To je već spomenuta digitalna distribucija sadržaja gdje menadžment i vlasnici diskografskih kuća imaju ulogu dogovaranja poslova s drugim poduzećima (s glazbenim nakladnicima i organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava - engl. CMO<sup>27</sup>) koja kasnije dalje dogovaraju distribuciju sa sljedećim posrednicima na čije se proizvode (web servise, aplikacije, društvene mreže) sadržaj postavlja. (Youtube, Spotify, Deezer, iTunes kao najvažniji).

Četvrti neistaknuti dio vrijednosnog lanca koji se odnosi na proizvodnju fizičkih nosača zvuka bio je u prošlosti jedan od najvažnijih poslova menadžmenta. U današnjoj modernizaciji glazbene industrije to je manje važno. U dosta slučajeva se ploče i CD-ovi proizvode radi sentimentalne vrijednosti i to ima veze sa spomenutom vrijednosnom prodavaonicom i vrijednosnom mrežom. Praksa proizvodnje fizičkih nosača zvuka raširena je još u inozemstvu, dok na hrvatskoj i regionalnoj glazbenoj sceni, koja će biti primjer za ovaj rad, nije baš prečesta situacija da izvođači proizvode masovno fizičke nosače zvuka sa svojim pjesmama. Zato je važnija postala digitalna distribucija uz audio, audiovizualne prijenose sadržaja i pristupanje i skidanje (download) sadržaja na pametnim uređajima. Pretpostavka je da bi ovaj dio lanca mogla zamijeniti proizvodnja audiovizualnih zapisa koji jesu neizbježan dio glazbenikovog sadržaja koji se stvori u studiju. Tu se također javljaju organizacije koje se bave uređivanjem fotografija i videozapisa, opet posebna poduzeća koja su nužna u poslovnom komuniciranju menadžmenta umjetnika. Povezivanje kreativnih industrija iz prvog poglavlja ovog rada ovdje je evidentno.

---

<sup>27</sup> Collective Management Organization

### 3. GLAZBENA INDUSTRIJA

U poglavlju prilagodbe vrijednosnog lanca glazbenoj industriji prikazani su sudionici tog lanca koji stvaraju glazbene sadržaje koje potom putem posrednika prodaju i distribuiraju krajnjim korisnicima. Ovo bi bio opis glazbene industrije u najkraćim crtama.

U tom lancu sve te aktivnosti odnosno usluge mogu nuditi pojedinci (samostalni umjetnici) i/ili organizacije. U svakom dijelu lanca je karakterističan način nuđenja usluga. Npr. za komponiranje su najčešće vezani pojedinci autori, a za menadžment koji često kreće tek od dijela snimanja, može biti situacija da sve radi pojedinac u sklopu organizacije (diskografske kuće) uz direktore diskografske kuće ili može sve raditi jedna posebna agencija odnosno organizacija za menadžment u glazbenoj industriji koja zastupa umjetnike pojedince u odnosima s drugim poduzećima u industriji.

Međutim, većina odnosa unutar glazbene industrije temelji se na ugovorima između različitih subjekata. Vrijedi spomenuti i poslovno komuniciranje koje je isto dio poslova menadžmenta. U slučaju glazbene industrije više se koristi **eksterno poslovno komuniciranje**, nego interno. Najčešće tu nema potrebe za različitim financijskim stimulacijama, sastancima i sl. Najviše se komunikacije odvija između poslovnih subjekata kao takvih; menadžera, diskografskih kuća i glazbenih nakladnika i/ili pojedinaca.

Da bi se bolje razumjeli poslovi menadžmenta u glazbenoj industriji, važno je interpretirati koje su to osobe i organizacije u glazbenoj industriji predmeti ugovora o suradnjama i glavni nositelji proizvodnje i distribucije glazbenih sadržaja. Budući da će se kronološkim slijedom nastanka glazbenog sadržaja najtočnije predočiti ovi pojmovi, onda će se za potrebe razumijevanja glazbene industrije redom definirati tko su i što su;

**Autori**– fizičke ili pravne osobe koje stvaraju djelo. Mogu biti tvorci glazbene skladbe, aranžmana za pojedine instrumente, stihova ili kombinacije svega navedenog. U nekim zemljama interpretatori stihova također se mogu kvalificirati kao autori.

**Djelo** – rezultat rada autora. Bilo kakva autorova glazbena kreacija, uključujući glazbenu skladbu i/ili stihove, i/ili glazbeni aranžman (za pojedine instrumente u skladbi).

**Izvođači** – osobe koje sviraju, pjevaju i/ili plešu odnosno izvode neko djelo u studiju ili uživo.

**Izvedba** – rezultat rada izvođača, način na koji je nešto izrečeno i napravljeno.

**Producent** – osoba koja vodi i nadzire snimanje skladbe (zvuka) u studiju.

**Pjesma** – cjelovita snimka izvedbe djela koja se sastoji od više dijelova ukomponiranih da bi se stvorila završena pjesma.

**Snimka** – fiksirana odnosno snimljena izvedba, audiozapis (u pravnom kontekstu se naziva fonogram).

**Produkcijaska tvrtka** - poduzeća za proizvodnju, najčešće glazbenih, audio snimaka. Može nuditi umjetniku ugovor o snimanju, izrađuje i naplaćuje snimke, a zatim ih licencira drugim proizvođačima fonograma ili distributerima.<sup>28</sup>

**Proizvođač fonograma** - poslovni subjekt koji je nositelj srodnih prava na snimci i koji tu snimku iskorištava oglašavanjem, promidžbom i njezinom distribucijom radi prodaje u javnosti, koji se ponekad naziva i diskografska kuća. Proizvođač fonograma može biti produkcijska tvrtka.

Dvije prethodne definicije su u praksi zapravo diskografska kuća. Pojam diskografske kuće će se rabiti do kraja rada radi jasnoće i jednostavnosti izraza odnosno da se ne miješaju izrazi produkcijske tvrtke i proizvođača fonograma. Iako jest pravni naziv proizvođač fonograma točniji, diskografska kuća je naziv koji se puno više rabi.

**Glazbeni nakladnik (publisher)** - organizacija čiji je cilj iskorištavanje i upravljanje autorovim pravima nad djelima kako bi se ostvario najveći mogući prihod. Ovo su najvažniji akteri u digitalnoj distribuciji sadržaja. Kasnije će se objasniti poslovni odnos njih i umjetnika kojim upravlja sam umjetnik kao vlasnik svoje diskografske kuće te odnos nakladnika i menadžmenta umjetnika pojedinca koji nema vlastitu diskografsku kuću. Smatraju se organizacijom za ostvarivanje individualnih prava umjetnika.

Glazbeni nakladnik, odnosno publisher je osoba ili trgovačko društvo kojoe na temelju potpisanog ugovora s autorima upravlja njegovim djelima u svrhu ostvarivanja najvećdg mogućeg prihoda za autora. Glazbeni nakladnici zaduženi su između ostalog za pregovaranje za djela autora kako bi autor primio što veću moguću naknadu za

---

<sup>28</sup> Stopps, D. (2015) Kako živjeti od glazbe: Definicije. Zagreb: Državni zavod za intelektualno vlasništvo, str. 195. - 210.

određenu vrstu korištenja. Potom i za davanje dopuštenja za izdavanje licenci za prava mehaničke reprodukcije, izdavanje sinkronizacijskih licenci i upravljanje prodajom tiskane glazbe. Kada je riječ o kreativnoj strani rada glazbenih nakladnika, oni su aktivni sudionici u poticanju suradnji umjetnika te predlaganju pjesama svojih autora različitim glazbenicima i izdavačkim kućama. Oni se brinu oko onog komercijalnog djela nečijeg kreativnog rada. Publisheri isto tako prikupljaju neke prihode u ime i za račun autora, a bave se kontrolom i prikupljanjem individualnih prava autora koja se odnose na pojedinačno korištenje autorskog djela. Rade sav posao koji donosi novac, ali koji prosječan glazbenik sam niti može, a često niti želi sam obavljati.<sup>29</sup>

Naravno da glazbeni nakladnici ne nastupaju sami od sebe te dogovor s njima mora biti postignut u ime umjetnika koji svoje glazbene sadržaje izdaje preko diskografske kuće, bila ona u njegovom vlasništvu ili ne.

**Organizacije za kolektivno ostvarivanje prava -** „U slučaju korištenja velikog broja autorskih djela i predmeta zaštite srodnih prava, koja nisu unaprijed određena (primjerice, kod javnih izvedaba, emitiranja i reemitiranja putem radija ili televizije ili drugog priopćavanja javnosti nescenskih glazbenih djela ili zvučno snimljenih glazbenih izvedaba na fonogramu), ne postoji mogućnost da korisnik djela stupa u kontakt s autorima, odnosno subjektima zaštite srodnih prava pojedinačno niti da sklapa pojedinačne autorske ugovore ili ugovore o korištenju izvedbe za svako pojedino djelo. U takvim slučajevima odgovarajući ugovor može se sklopiti putem

organizacije za kolektivno ostvarivanje prava koja zastupa autore odnosno nositelje srodnih prava.<sup>30</sup>

**Agencije za menadžment i menadžeri pojedinci** – organizacije i pojedinci koji nude usluge vođenja poslovanja u smislu trgovanja autorskim i izvođačkim pravima umjetnika, kasnije i odnosa s javnošću, turneja, organiziranja festivala i sl. Poslovi menadžmenta se mogu razlikovati ovisno o tome radi li se o autoru, izvođaču pojedincu, izvođaču bendu

---

<sup>29</sup> Jagatić, D. (2020) Iako glazbeni publisheri rade sav posao za glazbenika, kod nas je to nepoznat pojam. <https://www.nacional.hr/iako-glazbeni-publisheri-rade-sav-posao-za-glazbenika-kod-nas-je-to-nepoznat-pojam/> [30.5.2023.]

<sup>30</sup> Državni zavod za intelektualno vlasništvo: O intelektualnom vlasništvu: Autorsko pravo i srodna prava: Ostvarivanje autorskih i srodnih prava: Kolektivno ostvarivanje prava. <https://www.dziv.hr/hr/intelektualno-vlasnistvo/autorsko-pravo/ostvarivanje/kolektivno/> [5.6.2023.]

(skupina više glazbenika) i ovisno o tome koliko su navedene osobe poznate javnosti, gdje se nalaze, tko im je publika, kakvu glazbu stvaraju, itd. Menadžeri pojedinci mogu i ne moraju biti zaposlenici diskografske kuće, bilo da je ona neovisni proizvođač fonograma ili ne. U nekim razmatranjima ove problematike i sami glazbeni nakladnici vode računa uz autorska prava, i o srodnim pravima umjetnika što i jest točno. No opet, sam glazbenik ne može ili jednostavno ne želi obavljati sav posao koji stoji iza prihoda od prodaje svojih glazbenih sadržaja, te se odlučuje na angažiranje menadžera ili agencije za usluge menadžmenta u glazbi da pregovara i dogovara poslovanje s glazbenim nakladnicima i drugima u njegovo ime i za njegov račun. I ovaj odnos je utemeljen na ugovoru.

**Glazbeno izdavaštvo** - izdavačka djelatnost glazbene produkcije, proizvodnje i/ili distribucije fonograma - nosača zvuka i slike, najčešće za reproduciranje glazbe. Ovaj pojam je vezan uz diskografske kuće i zapravo su diskografske kuće ujedno i izdavači glazbenog sadržaja. Ovaj pojam se odnosi više na četvrti dio vrijednosnog lanca glazbene industrije koji je povezan s proizvodnjom fizičkih nosača zvuka (CD - ovi, vinilne ploče). U modernizaciji glazbene industrije ovaj pojam je postao manje važan i ne odlučuju se svi umjetnici na proizvodnju fizičkih nosača zvuka. Prije pojave glazbenih nakladnika kao organizacija za online distribuciju sadržaja, dok nije bila raširena digitalna distribucija, glazbeni izdavači su bili jedan od glavnih izvođačevih partnera s kojima je glavnu riječ imao menadžment izvođača, a obavljali su i poslove proizvodnje fizičkih nosača zvuka, što danas još neke diskografske kuće rade.

**Online servisi za glazbu** – IT tvrtke koje nude usluge posredovanja između autora i izvođača te krajnjih korisnika sadržaja ekonomijom pristupa i skidanja (streaming and download) (Youtube, Spotify, Deezer, Soundcloud, Dropbox, iTunes, Google Play Music i sl.)

Važno je naglasiti da autor i izvođač mogu biti jedna te ista osoba. Ukoliko samostalni umjetnik napiše tekst i glazbu (ili samo tekst ili glazbu), on time postaje autor pjesme i/ili teksta i stječe isključiva autorska i izvođačka prava na svoj umjetnički uradak.

U najužem smislu ovo su najvažniji subjekti glazbene industrije između kojih se sklapaju ugovori o suradnjama. Postoje mnogobrojni akteri koji upotpunjuju proizvodnju, distribuciju i konzumiranje glazbenih sadržaja, no zbog kompleksnosti njihovih odnosa ovaj rad se njima neće baviti jer bi potonje zahtijevalo dublju i složeniju analizu.



„U svom radu autor Antoni Popčević (2015) detaljno analizira glavne dionike u glazbenoj industriji. Tako navodi da među brojnim organizacijama i pojedincima koji su glavni pokretači glazbene industrije možemo ubrajati sljedeće sudionike: glazbenike – umjetnike koji stvaraju i izvode glazbu; tvrtke i profesionalce koji stvaraju i prodaju snimljene glazbene uratke (npr. producenti, glazbeni studiji, diskografske kuće, trgovine i online glazbene trgovine, organizacijske kampanje); oni koji prezentiraju, promoviraju i oglašavaju glazbu (booking agenti, promotori, glazbene dvorane, roadcrew ili „posada“ koja pomaže po turnejama); profesionalci koji pomažu glazbenicima u svojim glazbenim karijerama (talent menadžeri, umjetnici, poslovni menadžeri, odvjetnici zabave); svi oni koji emitiraju glazbu (satelitska televizija, internet, radio); nadalje, novinari, obrazovatelji, glazbeni proizvođači instrumenta itd.“<sup>31</sup>

Autor ovog teksta jest spomenuo iste aktere koji se spominju u ovom poglavlju, no zbog sažetosti i konciznosti, posljednjim citatom su predstavljeni drugi važni čimbenici glazbene industrije koji spadaju u širu analizu iste.

Prije nego se u teoriji i primjerom iz prakse objasni što podrazumijeva upravljanje kreativnim poduzećem (diskografskom kućom) u vrijednosnom lancu za glazbenika izvođača, iznimno je važno istaknuti i definirati pojmove nematerijalne imovine i prava koja se javljaju u glazbenoj industriji. Ovi pojmovi predstavljaju osnovu za ostvarivanje i stjecanje svih prihoda kao i razumijevanje ukupne problematike poslovanja u glazbenoj industriji.

#### **4. INTELEKTUALNO VLASNIŠTVO I PRAVA GLAZBENIKA**

Intelektualno vlasništvo je pojam koji se upotrebljava u svim kreativnim industrijama, a njegova podjela uključuje i industrijsko vlasništvo.

„Intelektualno vlasništvo (IV) odnosi se na prava koja slijede iz intelektualne aktivnosti u područjima industrija, znanosti, književnosti i umjetnosti. Zemlje imaju zakone o zaštiti IV-a zbog dva glavna razloga: kako bi nagradili tvorce i promicali kreativnost i njezino širenje radi ekonomskog i društvenog razvoja.

Intelektualno vlasništvo se može podijeliti u dvije grane:

---

<sup>31</sup> Mitrović, B. (2018) Utjecaj digitalnog marketinga na promjene u glazbenoj industriji. Diplomski rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku, str. 30.

- Industrijsko vlasništvo koje uključuje izume, industrijske dizajne, žigove, uslužne žigove, topografije integriranih sklopova, komercijalne nazive i zemljopisne oznake (oznake zemljopisnog podrijetla i oznake izvornosti)
- Autorsko pravo koje uključuje književna i umjetnička djela i štiti autore protiv osoba koje „kopiraju“. Dakle, autor ima posebna prava koja samo on može ostvarivati, kao što su pravo reproduciranja djela, pravo usprotiviti se deformiranju, sakaćenju i sličnoj izmjeni djela u izvorniku, pravo distribuiranja kopija i javnog izvođenja, pravo radiodifuzijskog emitiranja, pravo prijevoda, itd.“<sup>32</sup>

Intelektualno vlasništvo je međunarodno prihvaćen skupni naziv za subjektivna prava na intelektualnim tvorevinama kao nematerijalnim dobrima. Intelektualno vlasništvo obuhvaća: autorsko pravo i srodna mu prava (pravo umjetnika izvođača, pravo proizvođača fonograma, pravo proizvođača filmova – videograma, pravo organizacija za radiodifuziju, pravo određenih izdanja i pravo tvoraca baza podataka kao tzv. pravo *sui generis*). Obuhvaća i industrijsko vlasništvo (patenti, žigovi, uzorci i modeli, oznake zemljopisnoga podrijetla, zaštita tajnih informacija, *know-how*, topografije integriranih sklopova, kontrola prakse suprotne tržišnom natjecanju). Uz pojam intelektualnoga vlasništva veže se i pojam komercijalnoga, trgovačkoga vlasništva, koji nije sasvim jasno određen, ali obuhvaća barem neka od prava što pripadaju skupini prava intelektualnoga vlasništva. Premda pojam intelektualnoga vlasništva sadrži u sebi i pojam vlasništva, treba razlikovati vlasništvo na stvari od intelektualnoga vlasništva na nematerijalnim dobrima.“<sup>33</sup>

Također se u proćuavanju ove tematike naglašava da postoji važna razlika između autorskog prava i patenta. Razlika se oćituje u tome št autorsko pravo štiti oblik u kojem je neka ideja izražena, dok s druge strane patenti štite samu ideju odnosno izum.

U glazbenoj industriji se od ove podjele koristi, naravno, autorsko pravo no osim tih prava koje ima autor nekog djela, postoje i prava izvođaća i srodna prava koje definira Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima. Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima obuhvaća široko područje primjene, a za ovaj rad najbitniji dijelovi spomenutog zakona su prava autora na njihovim djelima, prava umjetnika izvođaća na njihovim izvedbama i pravo proizvođaća fonograma na njihovim fonogramima te dio zakona koji definira kako se ta prava ostvaruju.

<sup>32</sup> Greffe, X. (2014) op. cit. str. 14. - 15.

<sup>33</sup> intelektualno vlasništvo. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27599> [4.6.2023.]

„Tradicionalno pojam „autorsko pravo“ odnosi se na djela autora, dok se prava izvođača, proizvođača fonograma i radiodifuzijske organizacije obično nazivaju „srodnim pravima“ ili „susjednim pravima“, no sve su to oblici intelektualnog vlasništva.“<sup>34</sup>

Zbog jasnijeg shvaćanja navedenih pojmova, potrebno je detaljnije raščlaniti autorska prava potom srodna prava. Razlog tomu jest što su autorska prava postoje puno dulje nego izvođačka prava. Naime, autorsko pravo postoji od kada se neko glazbeno djelo moglo zapisati u notnom obliku na papiru, ali nije bilo definirano nikakvim ugovorima i konvencijama sve do 19. stoljeća. Prvo spominjanje notnog zapisa veže se uz Guida d'Arezza, glazbenog teoretičara iz 11. stoljeća koji je utemeljitelj suvremenog notnog zapisa. Dakle autori su puno prije nastanka čitave glazbene industrije zapisivali svoja djela zato je autorsko pravo puno snažnije i starije od srodnih prava. S druge strane, srodna prava odnosno prava izvođača spominju se od druge polovine 20. stoljeća (Rimska konvencija 1961.). Razlog tomu jest što je tek 1877. izumljena prva naprava za snimanje izvedbi čime je omogućeno fiksiranje izvedbi i tim činom se počela razvijati glazbena industrija kao takva. Desetljećima kasnije, kada se glazba počela masovno proizvoditi počelo se voditi računa o pravima izvođača i pravednoj naknadi za njihove izvedbe.

---

<sup>34</sup> Stopps, D. (2015) op. cit. str. 26.

#### **4.1. Autorska prava**

Shodno prethodnim definicijama i konstatacijama, autorsko pravo se odnosi na svakoga tko ima prava na nekom umjetničkom ili drugom djelu.

Hrvatski zakon o autorskoim i srodnim pravima objašnjava postojanje jednog autora, više autora, koautora, koautora audiovizualnih djela i autore doprinosa audiovizualnom djelu kao najvažnije aktere u autorskim pravima.

Koautori su osobe koje su ravnopravni autori nekog djela te imaju zajedničko autorsko pravo na stvorenom djelu. Zakon u daljnjem tekstu uređuje prava ovih sudionika, no sam dogovor oko raspodjele dobiti od prava ovisi o ugovoru koji se sklopi između ovih pojedinaca i/ili organizacija koje prate djelo kada ono iziđe u javnost (glazbeni nakladnici i organizacije za kolektivno ostvarivanje prava). To je dio poslova menadžmenta iz prvog stupca vrijednosnog lanca glazbene industrije te zahtjeva detaljnu analizu odnosa i prava ovih subjekata. U najkraćem prikazu autora, potrebno je istaknuti koja to prava oni nose koja su ujedno temelj njihove zarade. Ovo je područje upravljanja jednim dijelom nematerijalne vrijednosti. Prava su nematerijalna imovina i daju pojedincima mogućnost da svoje talente i vještine uredno i pravedno naplate. Ti poslovi se povjeravaju menadžerima koji pregovaraju s glazbenim nakladnicima jer sami umjetnici nisu u mogućnosti voditi svaki dio svoje glazbene karijere. U slučaju koji će se razmotriti kasnije u radu, upravljanje autorskim i srodnim pravima može biti vođeno od strane samih izvođača koji imaju vlastitu diskografsku kuću (neovisni proizvođači fonograma). Situacija takva da se uvijek pregovara s glazbenim nakladnicima, samo što kod neovisnih proizvođača fonograma, ako je vlasnik umjetnik, on ima puno veću pregovaračku moć nego kada ima ugovor s nekom drugom diskografskom kućom (proizvođačem fonograma).

Tzv. domaća scena ima dodirnih točaka sa svjetskom jer da bi se započelo poslovanje u glazbenoj industriji svi zakoni koji uređuju te radnje podređeni su uredbama direktiva EU-a i konvencijama u organizaciji Svjetske organizacije za intelektualno vlasništvo (WIPO) i Svjetske trgovinske organizacije (WTO).

Sadržaj prava autora ima osnovnu podjelu na moralna i imovinska prava. Oba su jednako važna za samog autora a utemeljena su na dvama sustavima prava koja potječu iz Francuske (civilno pravo) i Engleske (običajno pravo). Prema hrvatskom zakonu moralna prava obuhvaćaju pravo prve objave, pravo na priznanje autorstva, pravo na poštivanje autorskog

djela, pravo na poštivanje časti i ugleda autora, pravo opoziva. Ova prava ne donose konkretnu zaradu autorima, no vrlo su važna zbog dokazivanja originalnosti djela.

Imovinska prava ovaj zakon definira kroz pravo na umnožavanje djela, pravo na distribuiranje (stavljanje u promet), iznajmljivanje i javnu posudbu djela, pravo slijeđenja, pravo priopćavanja autorskog djela javnosti. Sva ova prava imaju svoje podvrste odnosno djelove koji su izvor zarade autoru/autorima. Članci od broja 33 do broja 54 detaljno opisuju sva prava autora. No, budući da je i hrvatski zakon izrađen prema Bernskoj konvenciji i WCT-u (engl. WIPO Copyright Treating), Stopps je ove dijelove skratio na devet glavnih točaka koje idu kronološkim slijedom nastanka djela s kratkim objašnjenima.

1. pravo reproduciranja i umnožavanja (pravo izrade više primjeraka djela)
2. pravo stavljanja u promet (pravo izdavati i stavljati na raspolaganje javnosti primjerke djela)
3. pravo iznajmljivanja (pravo dopustiti komercijalno iznajmljivanje primjeraka djela javnosti). (U izuzetnim slučajevima može se primijeniti drukčiji sustav)
4. pravo priopćavanja javnosti (pravo dopustiti bilo kakvo priopćavanje javnosti putem žica ili bez žica, uključujući „stavljanje na raspolaganje javnosti djela na način da svatko može pristupiti tim djelima s mjesta i u vrijeme koje pojedinačno odabere“). Citirani izraz „stavljanje na raspolaganje javnosti“ odnosi se na priopćavanje na zahtjev, koje je se interaktivno odvija preko Interneta, kao što je preuzimanje i interaktivni streaming.
5. pravo radiodifuzijskog emitiranja (podvrsta „priopćavanja javnosti“)
6. pravo na prijevod
7. pravo na prilagodbe i prerade djela
8. pravo izvedbe djela u javnosti (pravo javnog izvođenja djela - još jedna podvrsta „priopćavanja javnosti“)
9. moralna prava (već spomenuta ranije u poglavlju)<sup>35</sup>

Ova prava su izvor zarade autoru koji može biti i izvođač svog djela pa kasnije može biti nositelji srodnih prava odnosno prava izvođača koja će biti objašnjena na sljedećim stranicama. Autor je nositelj ovih prava što znači da ih on kao vlasnik može licencirati i ustupati drugim fizičkim ili pravnim osobama ali pod ugovornom obvezom i na temelju toga

---

<sup>35</sup> Stopps, D. (2015) op. cit. str. 30

ima pravo na naknadu za navedena prava koja mu pripadaju po zakonu. Tu nastupa posao menadžmenta koji u dogovoru s umjetnikom pregovara s trećim stranama, ili sam autor (ako je izvođač vlastitog djela i vlasnik diskografske kuće) pregovara s trećim stranama kao umjetnik pojedinac te kao direktor vlastite tvrtke.

Važno je istaknuti da ova pravna terminologija još donosi objašnjenja je li autorsko pravo nasljeđivo i ako jest, pod kojim uvjetima jest nasljeđivo, vremenska ograničenja autorskog prava, no ovaj završni rad ne obrađuje tu tematiku. Ono što je bitno za menadžment glazbenika je kako se ovim pravima upravlja u pravnom i trgovinskom prometu koji je dio komercijalnog uspjeha glazbenika.

#### **4.2. Srodna prava - prava izvođača**

U definicijama pojmova glazbene industrije objašnjeno je tko su i što rade izvođači te proizvođači fonograma (diskografske kuće). Oni su kao subjekti glazbene industrije, budući da se radi o nematerijalnim proizvodima, nositelji prava i obveza, a njihova prava se razlikuju u tome na što se pravo odnosi. **Kod autora se pravo odnosi na djelo, kod izvođača na izvedbu, a kod proizvođača fonograma na snimku.** Iako se često u praksi događa da jedna osoba nosi prava na djelo i na snimku (fiksiranu izvedbu), ponekad istoj osobi pripadaju prava proizvođača fonograma ako ima neovisnu diskografsku kuću (odnosno ako je neovisni proizvođač fonograma). U tom slučaju prava pripadaju proizvođaču fonograma kao pravnoj osobi jer se radi o tvrtki, ali prihvodi ih istoj osobi koja je autor i izvođač fiksirane izvedbe (snimke) koja je u vlasništvu diskografske kuće.

Navedeno za izvođača također predstavlja izvor zarade, a oni u ovom kontekstu postaju i sami proizvođači kao osobe sa svojim umjetničkim ili osobnim imenom koji izvode svoje proizvode (pjesme) nudeći usluge nastupa i dostupnosti svojih snimki široj javnosti. Menadžment u svemu tome mora voditi računa da umjetnik izvođač bude nagrađen odnosno adekvatno plaćen za sva svoja prava koja ima na djelu i/ili na snimci.

Sadržaj prava izvođača je isti kao kod autorskih prava, a on se dijeli na moralna i imovinska prava. Moralna prava obuhvaćaju, prema već citiranom zakonu, pravo na priznanje umjetnika izvođača, pravo na poštovanje umjetničke izvedbe i pravo na poštovanje časti i ugleda umjetnika izvođača.

Imovinska prava izvođača su u nekim dijelovima ista kao i kod imovinskih prava autora, samo što je predmet na kojem se pravo ostvaruje izvedba i snimka tj. fiksirana izvedba

izvođača (fonogram). Prema Zakonu o autorskim pravima i srodnim pravima izvođač ima pravo na umnožavanje, distribuiranje, iznajmljivanje i javnu posudbu svoje fiksirane izvedbe, pravo priopćavanja umjetničke izvedbe javnosti. Pravo priopćavanja umjetničke izvedbe javnosti Stopps je objasnio na sljedeći način.

„Prema WPPT-u, izvođači imaju sljedeća isključiva prava (uz iznimku točke 5. koja se odnosi na pravičnu naknadu) na svojim snimkama ako su ispunjene pretpostavke o državljanstvu/lokaciji iz članka 3. WPPT-a. (...)

Pravo stavljanja na raspolaganje jest pravo dopustiti stavljanje na raspolaganje javnosti svake izvedbe fiksirane na fonogram, putem žica ili bez žica, na način da fiksiranoj izvedbi svatko može pristupiti s mjesta i u vrijeme koje pojedinačno odabere. Ovo pravo odnosi se na priopćavanje javnosti na zahtjev, koje je interaktivno i odvija se preko Interneta.“<sup>36</sup>

Razlika isključivih prava i prava na naknadu za djela i izvedbe je sljedeća;

isključiva prava autor, izvođač ili proizvođač fonograma stječe stvaranjem umjetničkog djela, izvedbe ili snimke. Pravo na naknadu nije isključivo pravo jer ne nastupa nastankom umjetničkog djela, izvedbe ili snimke, već nastaje kada se umjetničko djelo priopći javnosti, iskorištavajući pritom pravo priopćavanja javnosti autorskog djela odnosno pravo stavljanja na raspolaganje javnosti svake izvedbe ili snimke (fiksirane izvedbe).

Kako se isplaćuje spomenuta naknada te pod kojim uvjetima u ugovoru i s kojim strankama, posao je menadžmenta umjetnika ili direktora neovisne diskografske kuće koji je autor i izvođač glazbenog sadržaja. Da bi menadžer, a i vlasnici diskografskih kuća znali što treba raditi s intelektualnim vlasništvom, nužno je da poznaju sve pravne izraze i pojmove te zakone koji uređuju prava umjetnika te Zakon o obveznim odnosima u državi u kojoj umjetnik posluje. U vrijednosnom lancu glazbene industrije temelj za odnose su ugovori.

### **4.3. Proizvođači fonograma i njihova prava**

Proizvođači fonograma se mogu uzeti kao središnje organizacije u glazbenoj industriji. Njih se može promatrati kao kreativna poduzeća koja stvaraju glazbene sadržaje uz pomoć pojedinaca i drugih organizacija te djelomično upravljaju pravima autora i izvođača. Oni izdaju odnosno objavljuju pjesme umjetnika, bilo to digitalno ili kroz proizvodnju fizičkih nosača zvuka. Postoji podjela proizvođača fonograma na tzv. „velike“ proizvođače koji

---

<sup>36</sup> Stopps, D. (2015) op. cit. str. 31.

djeluju na svjetskoj razini i na nezavisne proizvođače fonograma koji su sve više prisutni na glazbenim tržištima. U terminologiji na engleskom jeziku ove prve su poznate kao „*major labels*“, a potonje su poznate kao „*indie labels*“ (independent labels).

„Prema autoru Škori, M. (2017), do kraja osamdesetih godina prošlog stoljeća svjetskom glazbenom industrijom dominiralo je šest velikih kompanija:

Electric & Musical Industries Ltd. (EMI), Columbia Broadcasting System (CBS), Bertelsmann Music Group (BMG), PolyGram, Warner Bros. - Elektra -Atlantic (WEA) i Music Corporation of America (MCA). Nakon što je Sony kupio CBS 1987. godine (od 1991. godine je to Sony Music), a PolyGram i MCA udruživanjem stvorili Universal Music Group, godinu dana kasnije, u devedesetima je glazbeno industrijom vladala Velika petorka (tzv. Big five). Već 2004. godine Sony Music kupuje BMG, a nakon Universalove akvizicije EMI-a, svjetskom glazbeno industrijom "vlada" velika trojka. (Universal Music Group, Sony Music Entertainment, Warner Music Group).“<sup>37</sup>

Ova tri glavna proizvođača fonograma tj. diskografske kuće utječu na trendove u glazbenoj industriji i najčešće nude novim mladim umjetnicima ono što nezavisne diskografske kuće ne mogu ponuditi jer ne posjeduju toliku moć i raspon podataka i informacija. Na području Hrvatske i regije u prošlosti su ovakvu, donekle sličnu ulogu imale diskografske kuće koje su promjenom pravnih sustava promjenile nazive. Radi se o „Croatia Records“ diskografskoj kući koja je nekoć nosila ime Jugoton i djeluje na području Hrvatske te zastupa velik broj hrvatskih i regionalnih izvođača.

Shodno tomu, proizvođači fonograma, bili oni nezavisni ili veliki kao navedeni primjeri, oni su nositelji nekakvih prava te su isto zaštićeni Zakonom o autorskom pravu i srodnim pravima u RH.

„Proizvođačem fonograma smatra se onaj čije je ime odnosno naziv redovito označen kao nositelj prava proizvođača fonograma na primjercima fonograma, dok se ne dokaže suprotno.“<sup>38</sup>

Razlika prava autora i izvođača i prava proizvođača fonograma je u tome da proizvođači fonograma nemaju moralna prava jer nisu pojedinci nego organizacije, te u tome da

---

<sup>37</sup> Mitrović, B. (2018) op. cit. str. 28.

<sup>38</sup> Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima NN 111/21, čl. 141.



proizvođači fonograma imaju prava na snimkama (fiksiranim izvedbama) koje su u njihovom vlasništvu.

Prema Stoppsu, proizvođači fonograma imaju isključiva prava na svojim snimkama ako su ispunjeni uvjeti o državljanstvu odnosno lokaciji iz WPPT-a.

„Isključiva prava su pravo dopustiti ili zabraniti određenu radnju, kao što je izrada primjeraka djela ili snimke, te nositelju prava daju potpunu kontrolu (...)“<sup>39</sup> Nastavno na to, oni mogu u svojem vlasništvu imati i imaju djela i snimke različitih autora i izvođača te mogu raspolagati pravima na to, ovisno o ugovoru koji je sklopljen između tih pojedinaca i proizvođača fonograma. Ovakva situacija je u principu povezana s velikim proizvođačima fonograma i u pregovorima s tim „divovima“ neizbježno važnu ulogu ima menadžment umjetnika. U ovim situacijama, kada izvođač potpiše ugovor s nekim proizvođačem fonograma (diskografskom kućom) oni sklapaju **ugovor o licenciji**, a može postojati i **ustupanje prava**.

Ugovor o licenciji predstavlja dozvolu koju vlasnik umjetničkog djela daje drugoj fizičkoj ili pravnoj osobi za proizvodnju odgovarajućeg kreativnog proizvoda. To je dakle ovlaštenje koje davatelj licencije daje primatelju licencije da djelo ili fiksiranu izvedbu (snimku) koristi na način i sukladno uvjetima o kojima su se međusobno sporazumjeli.<sup>40</sup> Ovim ugovorom davatelj licencije praktički samo iznajmljuje svoje djelo ili izvedbu jer on ovim ugovorom ostaje nositeljem prava za cijelo vrijeme trajanja prava (autorska prava traju 70 godina od smrti autora, dok prava izvođača traju 70 godina od stvaranja prve fiksirane izvedbe, u Hrvatskoj je to 50 godina) osim ako ugovorom nije drugačije dogovoreno, a kod ustupanja autor i/ili izvođač prenosi sva prava na drugu ugovornu stranu (najčešće diskografsku koja nije u njegovom vlasništvu). Licencija je svakako poželjnija opcija i više se koristi u praksi.

U svakom slučaju, poslovanje na način da autor i/ili izvođač nema vlastitu neovisnu diskografsku kuću je dosta kompliciranije jer nema potpunu kontrolu nad svim pravima i najčešće licencira ili ustupa svoja prava nekoj diskografskoj kući za koju se odluči. To donosi njemu određene prednosti, veću bazu obožavatelja, više financijske potpore za početak karijere, više informacija o tržištima i sl. No, opet je dosta ograničavajuće za autora i/ili izvođača da surađuje s velikom diskografskom kućom (proizvođačem fonograma) jer na kraju prihodi od ostvarene prodaje pjesme se podijele na više nositelja prava i sam umjetnik bude manje plaćen nego što je možda zaslužio. Zato će se u nastavku rada opisati i analizirati

---

<sup>39</sup> Stopps, D. (2015) op. cit. str. 33.

<sup>40</sup> Greffe, X. (2014) op. cit. str. 46.

upravljanje neovisnim proizvođačima fonograma tj. diskografskim kućama čiji su vlasnici najčešće sami izvođači te su nositelji autorskih i srodnih prava. Njihovo poslovanje se temelji na ugovornim odnosima s nakladnicima i na članstvu i ugovorima s organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava, na suradnji s neovisnim proizvođačima audiovizualnih zapisa i na distribuciji sadržaja putem digitalnih online servisa za pristup i skidanje glazbe.

#### **4.4. Poslovanje neovisnih proizvođača fonograma (diskografskih kuća)**

Promatrajući vrijednosni lanac glazbene industrije i subjekte koji u njoj djeluju te gledajući opisana prava, u središte poslovanja u glazbenoj industriji mogu se staviti proizvođači fonograma (diskografske kuće/music labels), glazbeni nakladnici (publisheri) i organizacije za kolektivno ostvarivanje prava. Bez dogovora između ovih subjekata i naravno, bez umjetnika (autora/izvođača) čija su prava u središtu, nema daljnjih suradnji s drugim subjektima vrijednosnog lanca glazbene industrije. Upravo se ovdje nalazi dio upravljanja poslovanjem s jednim oblikom nematerijalne imovine koja je zapravo pravna terminologija. Ovo je također jako osjetljivo područje jer se isprepliću pravni sustavi različitih država, a opet se sve većinom regulira putem svjetskih organizacija radi standardizacije poslovanja u digitalnoj transformaciji glazbene industrije i globalizaciji općenito.

Osnivanje vlastite diskografske kuće od strane samog autora koji je ujedno i izvođač svojih djela, podliježe jednakim protokolima i koracima kao osnivanje bilo koje druge tvrtke u nekoj drugoj djelatnosti, a sve u skladu s pravnim poretkom države u kojoj primarno posluje odnosno u kojoj ima sjedište. Umjetnik, dakle autor/izvođač je ujedno i poduzetnik koji o institucionalom obliku tvrtke, imenu, izgradnji tima te o sastavljanju poslovnog plana odlučuje sam ili u suradnji s kolegom izvođačem, svojim menadžerom kojeg je prethodno angažirao (prije osnivanja diskografske kuće). Nakon što se odrade osnovne radnje koje su nužne u svakoj industriji i za osnivanje svakog poduzeća, slijede specifične radnje vezane za glazbene nakladnike, organizacije za kolektivno ostvarivanje prava i organizacije odnosno tvrtke za digitalnu distribuciju sadržaja.

Svi ti odnosi su utemeljeni na ugovorima, a konkretna osoba menadžera umjetnika (autora/izvođača) koji je poduzetnik može se pojaviti, kao što je prije navedeno, prije osnivanja diskografske kuće i može ostati u partnerstvu (booking manager, drugi ugovori o djelu) ili kao suvlasnik diskografske kuće (što se rijetko događa u praksi). Važno je istaknuti da osoba menadžera ne mora sudjelovati u pregovorima s glazbenim nakladnicima i organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava prije sklapanja ugovora s istima, ako nije

direktor tvrtke ili ako nije u upravi tvrtke koja je u vlasništvu samog umjetnika. To ovisi o dogovoru između pojedinaca.

Menadžer koji upravlja karijerom individualnog umjetnika najčešće se javlja u situacijama kada umjetnik ne osniva samostalnu diskografsku kuću već je za njega i u njegovo ime potrebno pregovarati i ugovarati posloves drugim proizvođačima fonograma odnosno diskografskim kućama, glazbenim nakladnicima i organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava. S druge strane, kada sam izvođač osniva svoju diskografsku kuću, obično tu glavnu riječ imaju sami direktori koji su u isto vrijeme umjetnici i poduzetnici.

U slučaju osnivanja vlastite diskografske kuće od strane umjetnika koji je autor i izvođač, osnivač snosi sva prava kao autor i kao izvođač, a njegova tvrtka nosi prava proizvođača fonograma. U ovoj situaciji se ostvaruju značajniji prihodi nego da postoji ugovor s nekim drugim većim proizvođačem fonograma koji uvijek traže jako stroge i po umjetnika često nepovoljnije zahtjeve.

„Za ovakve diskografske kuće čest je i naziv DIY (eng. Do It Yourself), što označava određeni prkos, bunt i želju da se željeni uspjeh postigne zajedničkim, samostalnim radom, bez uplitanja velikih kuća i krupnog kapitala. Najčešće su osnovane od strane glazbenika i članova sastava s ciljem promocije vlastite glazbe, ali i promocije potencijalnih mladih glazbenika.“<sup>41</sup>

Naravno da ovakva organizacija treba imati i računovodstvo, poslovni bankovni račun, pravne savjetnike i sl., ali najvažnija stvar je kojeg nakladnika (publisher) će sam umjetnik/poduzetnik odabrati i koju organizaciju za kolektivno ostvarivanje prava. To je ujedno posebnost poslovanja u glazbenoj industriji jer se nekom drugom poslovnom partneru daje da upravlja distribucijom proizvoda (glazbenog sadržaja) te raspodjelom prihoda koji se ostvaruju korištenjem odnosno konzumacijom proizvoda glazbenog sadržaja od krajnjih korisnika.

Situacija poslovanja privatnom neovisnom diskografskom kućom opisat će se na primjeru diskografske kuće Imperia d.o.o. iz Sarajeva koja djeluje po tim nazivom od 2019. godine. Kroz objašnjavanje kako poslovanje teče i koje sve ugovore treba potpisati vlasnik diskografske kuće koji je ujedno i umjetnik (autor/izvođač) neizvstavno će se opisati koje su uloge i poslovi glazbenih nakladnika i organizacija za kolektivno ostvarivanje prava. Sve ove

---

<sup>41</sup> Mitrović, B. (2018) op. cit. str. 31.

organizacije su dio vrijednosnog lanca glazbene industrije, a svaka u svojoj ulozi čini glazbeni sadržaj potpunim i dostupnim široj javnosti tj. slušateljima. Ostvarivanje imovinskih prava pojedinaca i proizvođača fonograma uvijek se odvija uz pomoć glazbenih nakladnika i organizacija za kolektivno ostvarivanje prava. Razlike upravljanja poslovnim dijelom nečije glazbene karijere nalaze se u tome je li umjetnik ima samostalnu diskografsku kuću ili potpisuje ugovor za neku diskografsku kuću, bila ona velika ili neovisna kuća

#### 4.4.1. Poslovni slučaj - Imperia d.o.o. - neovisni proizvođač fonograma

Imperia d.o.o. je diskografska kuća iz Sarajeva koja pod tim nazivom posluje od 2019. godine. Nastala je zajedničkom inicijativom bosanskohercegovačkih repera Jasmina Fazlića (Jala Brat) i Amara Hodžića (Buba Corelli) nakon dugogodišnjeg stvaranja pjesama i suradnje s reperima iz BiH i regije.<sup>42</sup> Imperia d.o.o. je izvrstan primjer uspješnog poslovanja i vođenja diskografske kuće iz regionalnog područja, a ovaj dvojac je uzet za primjer zbog višemilijunskih pregleda na Youtube-u, brojnih nagrada, snimljenih dueta i napisanih hitova i zbog rezultata na Billboardovim ljestvicama u Hrvatskoj i šire. Činjenica je da su ovi ljudi u regiju donijeli novi zvuk i novi žanr, utemeljili ga i dali poticaj i primjer brojnim autorima i izvođačima iz Hrvatske i regije da stvaraju pjesme slične tematike u istom žanru. Izvrsno su pogodili tržišnu nišu, pjesme se slušaju u mlađoj populaciji i vrlo često su slične tematike. Ipak, bez obzira na sadržaj pjesama, činjenica jest da posluju uspješno, a pregledi i stream-ovi su i dalje u milijunskim brojkama.

Nadalje, Imperia d.o.o. kao diskografska kuća u vlasništvu je gore navedenih dvaju autora i izvođača. Nakon što su se odlučili osnovati vlastito poduzeće za izradu, snimanje i objavljivanje glazbenih sadržaja, poslovanje je uvjetovano potpisivanjem ugovora s glazbenim nakladnikom jer u protivnom biznis neće ostvarivati željene rezultate. Svatko, naravno, otvara vlastitu tvrtku s razlogom ostvarivanja profita. Situacija kod Imperije je takva da su vlasnici poduzeća nositelji autorskih i izvođačkih prava, te njihova tvrtka ima sva prava proizvođača fonograma. U jednu ruku je poslovanje njima kao autorima i izvođačima olakšano jer se ne trebaju voditi time koji bi, da su potpisali ugovor za neku diskografsku kuću, ta kuća uzimala postotak od prodaje glazbenih sadržaja. Vlasnici odnosno nositelji su svih prava i upravo zbog toga je to jedna od prednosti ovog principa poslovanja. Nositelji su autorskih i izvođačkih prava za one pjesme koje napišu sami, a diskografska kuća odnosno

---

<sup>42</sup> bisnode.ba - Imperia d.o.o. - Osnovni podaci. <https://search.bisnode.ba/ba/356930/imperia-d-o-o-sarajevo/> [12.6.2023.]

Imperia kao proizvođač fonograma je nositelj prava na snimkama koje proizvedu. (srodna prava).

„(...) Prednost osnivanja vlastite diskografske kuće je u tome da su prihodi po jedinici znatno veći kod fizičke prodaje i/ili digitalnih preuzimanja i streaminga nego u slučaju da umjetnik ima ugovor s konvencionalnim proizvođačem fonograma. Umjesto primanja tantijema od možda 15 - 20% od veleprodajne cijene po nosaču zvuka, umjetnik će primati 100%. Svi troškovi proizvodnje, pakiranja, marketinga i distribucije moraju se odbiti od ovih 100%, ali neto prihodi po jedinici bi trebali biti veći nego u slučaju ugovora s velikim proizvođačem fonograma. Druga prednost je da će umjetnik imati kontrolu nad svojim pravima. Vanjski proizvođač fonograma obično bi zahtijevao da se njemu ustupe autorska prava za cijelo vrijeme njihovog zakonskog trajanja, što varira ovisno u kojoj zemlji je ugovor potpisan. (...)“<sup>43</sup>

Imperia osim glavnih izvođača koji su direktori ima i druge izvođače kojima objavljuje i stvara pjesme. Više je producenata koji rade na doradi i oblikovanju pjesama. No središnja stvar za upravljanje poslovanjem jest glazbeni nakladnik. Imperia kao glazbenog nakladnika ima tvrtku EMDC Network koja je nakladnik velikom broju regionalnih autora i izvođača i koja surađuje s drugim umjetnicima pojedincima i diskografskim kućama u regiji. (Dino Merlin, Grupa Magazin, Šaban Šaulić, Lapsus Bend itd.)

**Slika 7 - Prikaz podataka o pjesmi na Youtube-u. Izvođači: Jala Brat i Buba Corelli**

© IMPERIA by EMDC Network  
Distributed by: EMDC ®

- EMDC Network: <http://emdcnetwork.com>  
(YouTube MCN, Digitalni marketing i all-round usluge)
- EMDC Music: <http://emdcmusic.com>  
(Platforma za distribuciju muzike)
- EMDC Publishing: <http://emdcpublishing.com>  
(Licence za covere i zastupanje autorskih prava)
- Instagram: [https://instagram.com/emdc\\_network](https://instagram.com/emdc_network)

Glazba

PJESMA LaMelo

IZVODAČ

LICENCE  
EMDC Network (u ime diskografske kuće IMPERIA); EMDC Publishing i društva za glazbena prava (1)

[Nabavite YouTube Premium](#)

Glazba >

**IMPERIA**  
1,77 mil. pretplatnika

Videozapisi    O kanalu

Izvor: <https://www.youtube.com/watch?v=aoE6dSiZN7E>

<sup>43</sup> Stopps, D. (2015) op. cit. str. 89.

Činjenica jest da glazbeni nakladnik ostvaruje individualna prava autora, no u digitalnoj distribuciji sadržaja mora se označiti u ime koje diskografske kuće se to ostvaruje jer autor/izvođač svoje pjesme treba objaviti preko diskografske kuće (u ovom slučaju je to vlastita diskografska kuća umjetnika koji je autor i izvođač).

Nakon što vlasnici Imperije u suradnji s producentima i drugim kolegama stvore glazbeni sadržaj za sebe i izvedu ga, daljnje poslove distribucije sadržaja obavlja EMDC Network. Naravno da se na glazbeni sadržaj misli na potpuni glazbeni sadržaj (audiovizualni), a u tom aspektu poslovanja za Imperiu postoje partneri koji izrađuju audiovizualne sadržaje (spotove) - npr. Komitet d.o.o. kao jedan od partnera.

Nakladnički ugovor se sklapa uvijek između umjetnika (autora/izbođača) i glazbenih nakladnika, samo po različitim uvjetima i ovisno o internom dogovoru koji nije dostupan javnosti. Ono što se može iščitati iz javnih informacija je za što su zaduženi glazbeni nakladnici pa tako dakle predstoji objašnjenje što EMDC Network radi u ime Imperije i koje sve usluge nudi.

„Pojam publishing u doslovnom prijevodu znači izdavaštvo, nakladništvo, publikacija. Muzički publisheri nemaju puno veze s klasičnim izdavaštvom, već se u osnovi radi o pravnim osobama ovlaštenim i zaduženim za tržišno ili komercijalno raspolaganje autorskim djelom. Publisheri se bave i prikupljanjem naknada za autore po osnovu prava koja se ne ostvaruju na kolektivan način, već ih autor ostvaruje individualno. Publisheri autorima i/ili nositeljima prava na djelu pružaju usluge iz svoje oblasti poslovanja, a zauzvrat imaju udio na određenim djelima.“<sup>44</sup>

#### 4.4.2. Uloga i usluge glazbenog nakladnika

Ugovorom između umjetnika i glazbenog nakladnika, umjetnik ostvaruje prihode od prava na svojim djela. Glazbeni nakladnici su zaduženi za ostvarivanje individualnih prava umjetnika.

Od prije navedenih prava autora, u ovom dijelu poslovanja najvažnija su pravo priopćavanja javnosti odnosno pravo stavljanja na raspolaganje javnosti. Radi se o istom pravu samo što se pravo priopćavanja javnosti odnosi na autorska djela, a pravo stavljanja na raspolaganje javnosti se odnosi na izvedbe i snimke. Prava koja su još važna u ovom dijelu su pravo

---

<sup>44</sup> EMDC Network. Službena internet stranica <https://www.emdcpublishing.com/> [12.6.2023.]

mehaničke reprodukcije i pravo javnog izvođenja djela i snimki. Sva ova prava i druge bitne stavke dio su nakladničkog ugovora kojeg Stopps opisuje na sljedeći način.

„Nakladnik i autor će obično potpisati ugovor temeljem kojeg će nakladnik, u pravilu, imati obvezu platiti jednokratni predujam autoru, a autor će se obvezati nakladniku na razdoblje od nekoliko godina ili za određeni broj albuma. U pravilu će nakladnik isključivo upravljati djelima koje autor stvori za vrijeme trajanja nakladničkog ugovora, s time da će obično imati obvezu na tržištu pokušati ugovoriti nove uporabe i stvoriti nove prilike za ostvarivanje prihoda od djela autora, kao što su obrade, audiovizualne uporabe, izdavanje notnog zapisa i slično. (...) Ako autor potpiše ugovor s nakladnikom, može očekivati tantijeme<sup>45</sup> za prava mehaničke reprodukcije i prava javnog izvođenja, ali i druge prihode budući da će nakladnik pokušati ugovoriti i nove uporabe djela autora. U zamjenu za predujam i za te usluge, nakladnik će htjeti veći udio negoli je slučaj kada autor prima prihode izravno od organizacije za kolektivno ostvarivanje prava.“<sup>46</sup>

Ugovorom između umjetnika i glazbenog nakladnika određuje se trajanje ugovora, opciju (trenutak kada nakladnik ima pravo odlučiti hoće li produljiti ugovor ili ne), razdoblje važenja prava (razdoblje u kojem nakladnik ima pravo prikupljati nakladničke prihode za djela koja kontrolira tijekom važenja ugovora), tantijeme (za već spomenuta prava), temelj izračuna tantijema, minimalna obveza (minimalni broj djela koja se moraju objaviti u svakom opcijskom razdoblju - može se odnositi na pjesme ili albume), predujmovi (jednokratni iznosi koji se nakladnicima vraćaju iz tantijema) i teritorij (zemljopisno područje u kojem je nakladnik ovlašten prikupljati nakladničke prihode - može biti cijeli svijet - najčešće - ili može biti ograničen na određene zemlje ili kontinente).<sup>47</sup>

EMDC Network koji je glazbeni nakladnik velikom broju regionalnih autora i izvođača, nudi usluge distribucije glazbenog sadržaja te licenciranja djela za svaku daljnju uporabu.

„EMDC Network je baš zato razvio tzv. "Cover licensing" platformu, pomoću koje izaberete djelo najpopularnijih glazbenih autora na Balkanu, kroz sistem pretrage ili na Vašu inicijativu, te u par jednostavnih koraka kroz vrste licence i plaćanja, dođete do svih *potrebnih*

---

<sup>45</sup> tantijema (franc. tantième, od tant < lat. tantus: toliki, toliko), ugovorena naknada koju davatelj licence određenoga prava industrijskog vlasništva dobiva od primatelja licence za vrijeme trajanja ugovora o licenci. Također i naknada koja se daje autorima od prihoda stečenih izvođenjem autorskih djela. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=60413> [12.6.2023.]

<sup>46</sup> Stopps, D. (2015) op. cit. str. 107.

<sup>47</sup> Stopps, D. (2015) op. cit. str. 108.

dokumenata za legalno korištenje autorskog djela, kao i distribuciju istog. Iz EMDC-a pozivaju da se prije svega poštuje rad autora iz cijele regije, te da potom svi uživamo u novim izvedbama njihovih muzičkih djela. Ističu i da će ova platforma postati još jedan stabilan izvor primanja domaćih autora - uz želju da svi legalno koriste njihova djela.<sup>48</sup>

Ovaj dio poslova glazbenog nakladnika je izrazito važan za zaštitu autorskih djela i moralna prava autora. U svakom slučaju, ovo je jedan od poslova odnosno dužnosti koje glazbeni nakladnik nudi autorima kao zaštitu za njihova djela. Važno je naglasiti da kada je sklopljen nakladnički ugovor, autor ostaje nositelj svih svojih prava te ih ne ustupa glazbenom nakladniku. On ih licencira te daje mogućnost nakladniku da ih dalje licencira trećim stranama te se na temelju toga ostvaruju prihodi za autora potom i za samog nakladnika. Iz toga se javlja poveznica s organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava gdje je važno istaknuti razlike tih organizacija i glazbenih nakladnika. Iako su im poslovi i obveze slični, postoje razlike u upravljanju pravima i odnosu između umjetnika i ovih dvaju subjekata.

Nadalje, Stopps je ističe glavne dužnosti glazbenih nakladnika kroz osam točaka. Između ostalog, uz pregovaranje i organiziranje izdavanja licenci za djela autora i brigu za najveću moguću naknadu, uz ugovaranje „obrada“ autorskih djela, upravljane prodajom tiskane glazbe i digitalnih notnih zapisa, izdavanje i ugovaranje „sinkronizacijskih licenci“ (djela se sinkroniziraju sa slikama na TV oglasima i sl.) glazbeni nakladnici imaju obvezu suradnje s organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava. Te obveze su sljedeće:

- izdavanje ili davanje dopuštenja za izdavanje licenci za prava mehaničke reprodukcije proizvođačima fonograma koji žele koristiti djelo autora na snimci i to rade putem organizacija za kolektivno ostvarivanje prava
- ispravno prijavljivanje svih djela autora odgovarajućim organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava javnog izvođenja i prava mehaničke reprodukcije
- prikupljanje gore navedenih prihoda u ime i za račun autora u svim dijelovima teritorija. Ako je teritorij cijeli svijet, nakladnik će imati urede ili podnakladnike u svakom dijelu teritorija (to je upravljanje poslovanjem glazbenih nakladnika, šira tematika od srži ovog rada)

---

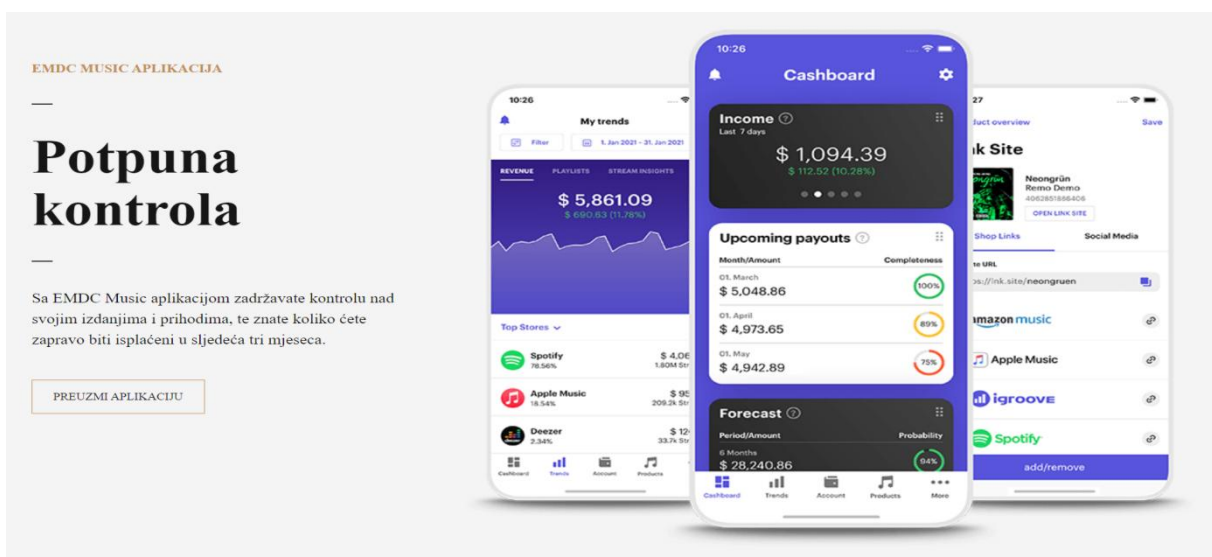
<sup>48</sup> Jovanović, A. (2022) Muzička Cover revolucija: EMDC Network predstavio inovativnu platformu za legalno objavljivanje obrada pesama. <https://www.telegraf.rs/pop-i-kultura/muzika/3592166-muzicka-cover-revolucija-emdc-network-predstavio-inovativnu-platformu-za-legalno-objavljivanje-obrada-pesama> [13.6.2023.]



ili može prikupljati prihode izravno od lokalne organizacije za kolektivno ostvarivanje prava u određenom dijelu teritorija.

O poveznicama i razlikama glazbenih nakladnika i organizacija za kolektivno ostvarivanje prava slijedi više u sljedećem potpoglavlju. Za kraj opisa poslova i obveza glazbenih nakladnika, naravno da je obveza nakladnika izvješćivati autora i isplaćivati mu tantijeme. EMDC Network je za taj dio obveza također smislio moderno digitalizirano rješenje. Radi se o EMDC Music aplikaciji gdje autori i izvođači koje zastupa EMDC Network imaju potpunu

Slika 8- EMDC Network aplikacija za glazbenike



Izvor: EMDC Network <https://em.sany.co/>

kontrolu nad prihodima te informacije o stanju slušanja njihove glazbe na online streaming servisima.

Odgovor na pitanje kako svi digitalni streaming servisi prikupljaju novac i kako ih isplaćuju podliježe financijskoj analizi samih servisa i analizi upravljanja poslovanja samih servisa koji su dio IT sektora. Ono što je za umjetnika najvažnije je da poslovanje funkcionira te da su svi pravni postupci uredno napravljeni i da se poštuju njegova prava. Sve ostalo je prepušteno partnerima iz prikazanog vrijednosnog lanca glazbene industrije, a za vlasnika diskografske kuće i njegovog menadžera najvažnije je da se prihodi ostvaruju od što većeg broja pregleda i stream-ova na svim platformama gdje nakladnik distribuira sadržaj, u dogovoru s umjetnikom

vlasnikom diskografske kuće i/ili umjetnikovim menadžerom (kada umjetnik nema vlastitu diskografsku kuću).

#### 4.4.3. Organizacije za kolektivno ostvarivanje prava

Ove organizacije su dio glazbene karijere umjetnika imao on vlastitu diskografsku kuću ili ne. Radi se o organizacijama koje funkcioniraju na članstvima autora, izvođača, proizvođača fonograma i glazbenih nakladnika. Stvorene su s ciljem da umjetnici budu ispravno i pošteno plaćeni za svoj rad i intelektualno vlasništvo kada se djela i izvedbe odnosno snimke koriste u javnosti.

„Prije izuma gramofona i radija, situacija za izvođače bila je dosta jednostavna. Izvođač bi izvodio uživo ako bi mu odgovarali uvjeti izvedbe. Izvođač je imao potpunu kontrolu nad svojim pravima, odnosno imao je ljudsko pravo nastupati ili ne. Pojavom prvih snimki ili „fiksiranih izvedbi“, cijelo se okruženje promijenilo. Opet je postalo nepraktično da izvođač daje dopuštenje svaki put kada netko želi puštati snimku u javnosti, pa je bilo potrebno osmisliti sustav u kojemu bi određena organizacija nadzirala i prikupljala novac u ime izvođača i drugih osoba koje su bili nositelji prava na snimci. Takve organizacije za kolektivno ostvarivanje prava poznate su kao „organizacije za kolektivno ostvarivanje susjednih prava“ ili točnije „organizacije za kolektivno ostvarivanje srodnih prava“.<sup>49</sup>

Postoje organizacije za kolektivno ostvarivanje autorskih prava, organizacije za kolektivno ostvarivanje srodnih prava tj. prava izvođača i proizvođača fonograma. Prava koja se ostvaruju odnosno na temelju kojih se ostvaruju prihodi su prava javnog priopćavanja djela (autorsko pravo), prava stavljanja na raspolaganje javnosti (srodna prava) te prava mehaničke reprodukcije. Neke od najpoznatijih u svijetu su Broadcast Music Incorporated (engl. BMI), American Association of Composers, Authors and Publishers (engl. ASCAP) i Society of European Stage Authors and Composers (engl. SESAC) kao one za kolektivno ostvarivanje autorskih prava. Postoje također i organizacije koje prihode prikupljaju samo za proizvođače fonograma ili isključivo za izvođače ( npr. fra. ADAMI i SPEDIDAM u Fransuckoj).

Postoji i CMO organizacija pod skraćenim nazivom PRO (engl. Performance Rights Organization). To je vrsta organizacije za kolektivno upravljanje koja se posebno fokusira na upravljanje i licenciranje prava na izvođenje glazbenih djela.

---

<sup>49</sup> Stopps, D. (2015) op. cit. str. 50.

Organizacija PRO dodjeljuje licence različitim subjektima koji javno izvode glazbu, kao što su radijski i televizijski emiteri, glazbena mjesta, platforme za streaming, restorani i drugi objekti. Ove licence dopuštaju javno izvođenje glazbenih djela s repertoara CMO-a.

Ustrojstvo i način poslovanja ovih organizacija je opet nova doktrina i predmet analiziranja. Ono što je bitno jest što ove organizacije rade za umjetnika koji je autor i izvođač te kako ostvaruju prava proizvođača fonograma. Postoji velik broj organizacija za kolektivno ostvarivanje prava u svim državama svijeta, a za autora je bitno da se učlani u organizaciju koja ostvaruje prava javnog izvođenja djela i prava mehaničke reprodukcije. Također, budući da autorska prava može ostvarivati i sam glazbeni nakladnik, nije uvijek nužno učlanjivanje u spomenute organizacije za kolektivno ostvarivanje autorskih prava. Ipak, postoje situacije gdje su autori i uz vlastitog nakladnika, članovi neke organizacije za kolektivno ostvarivanje autorskih prava.

Autor se učlanjuje u CMO u svojoj zemlji koja zasigurno ima ugovorne odnose sa drugim organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava pa će zasigurno biti pošteno isplaćen za svoje intelektualno vlasništvo, gdje god se djelo izvodilo i slušalo.

S druge strane, organizacije za kolektivno ostvarivanje srodnih prava sigurno su jako važna točka u umjetnikovoj karijeri. Jako važna stavka je i ispravno prijavljivanje djela organizaciji za ostvarivanje autorskih ili srodnih prava. Nadalje, posao organizacija za kolektivno ostvarivanje prava je, u najkraćim crtama, licenciranje djela, izvedbi i snimki prema trećim stranama (streaming platformama) jer je to jedini način da se glazbeni sadržaj legalno daje u javnost i da se od njega zarađuje. Kako točno funkcionira poslovanje ovih organizacija zahtijeva detaljnu analizu poslovanja istih. Za vlasnike Imperie i njihovog glazbenog nakladnika, važno je da su djela i izvedbe odnosno snimke prijavljene kod odabrane organizacije za kolektivno ostvarivanje prava.

Sve organizacije za kolektivno ostvarivanje prava imaju svoje baze podataka koje se sastoje od prijavljenih djela i izvedbi odnosno snimki i to je njihova najvažnija imovina. Temeljem toga ostvaruju prava svih sudionika na snimci (autora, izvođača, proizvođača fonograma) ovisno za koja prava je organizacija zadužena.

Međutim, autor/izvođač i diskografska kuća (proizvođač fonograma) može ne prijaviti djelo organizaciji za kolektivno ostvarivanje prava zato što se i same organizacije naplaćuju iz prikupljenih tantijema koji pripadaju umjetniku i njegovom nakladniku. To je poslovna

odluka koja ovisi o tome koliku zaradu umjetnik želi imati za svaku pjesmu ili album koji planira objaviti. Budući da organizacije za kolektivno ostvarivanje prava djeluju i imaju ovlasti na određenim zemljopisnim područjima, prijava djela kod tih organizacija omogućava prikupljanje prihoda sa svih teritorija svijeta gdje se djelo sluša ili izvodi u javnosti putem žica ili bez žica (pravo priopćavanja javnosti autorskog djela i pravo stavljanja na raspolaganje javnosti izvedbe i snimki).

Dakle poslovna odluka hoće li se djelo prijaviti određenim organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava poslovna je odluka donešena između umjetnika i njegovog nakladnika te diskografske kuće koja objavljuje pjesmu ili album u ime autora (u slučaju Imperije sva prava idu istim osobama odnosno vlasnicima Imperije, gdje god da se djela prijave).

**Slika 9 - Primjer prijave pjesme kod određenih organizacija za kolektivno ostvarivanje prava**

Glazba

PJESMA Noc

IZVOĐAČ Jala Brat & Hava

LICENCE  
EMDC Network (u ime diskografske kuće IMPERIA); EMDC Publishing,  
LatinAutorPerf, BMI - Broadcast Music Inc., LatinAutor i društva za glazbena prava  
(6)

[Nabavite YouTube Premium](#)

 Glazba >

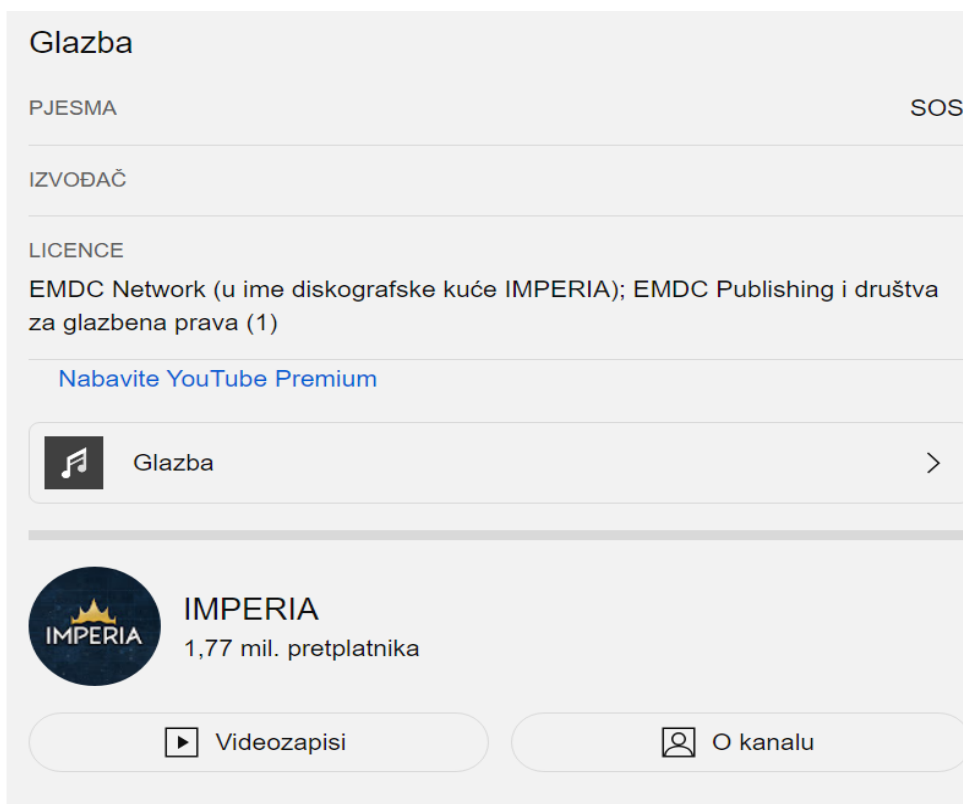
 **IMPERIA**  
1,77 mil. pretplatnika

 Videozapisi  O kanalu

Izvor: Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=GrwRMSozywg>

Kod situacije kada ovakvi nazivi organizacija ne pišu u opisu Youtube video uradaka gdje se nalaze podaci o pjesmi i licence, onda sva prava ostvaruje i prikuplja naknade autorov glazbeni nakladnik. To je opet poslovna odluka o tome hoće li pjesma biti uvrštena u bazu podataka određenih organizacija za kolektivno ostvarivanje prava. Tantijeme može prikupljati i glazbeni nakladnik umjetnika, ali samo na području na kojem on djeluje te eventualno uz pomoć subpublisherera odnosno podnakladnika, ako su isti spomenuti u podacima o pjesmi. Iznos tantijema ovisi o broju pregleda i preslušavanja na servisima. Servisi imaju svoje tarife isplaćivanja tantijema, ovisi o njihovim ugovorima i ponudama. Umjetnicima je uvijek u interesu da pjesma ostvari što više pregleda i da se presluša na svim online streaming servisima, a odluku koju pjesmu će prijaviti nekoj CMO donose, u ovom slučaju, vlasnici Imperije, ovisno tko je surađivao s njima na pjesmi.

**Slika 10 - Primjer gdje glazbeni nakladnik prikuplja tantijeme bez prijave djela /izvedbe organizaciji za kolektivno ostvarivanje prava**



Glazba

PJESMA SOS


---

IZVOĐAČ


---



LIGENCE  
EMDC Network (u ime diskografske kuće IMPERIA); EMDC Publishing i društva za glazbena prava (1)

[Nabavite YouTube Premium](#)

 Glazba >

---

 **IMPERIA**  
1,77 mil. pretplatnika

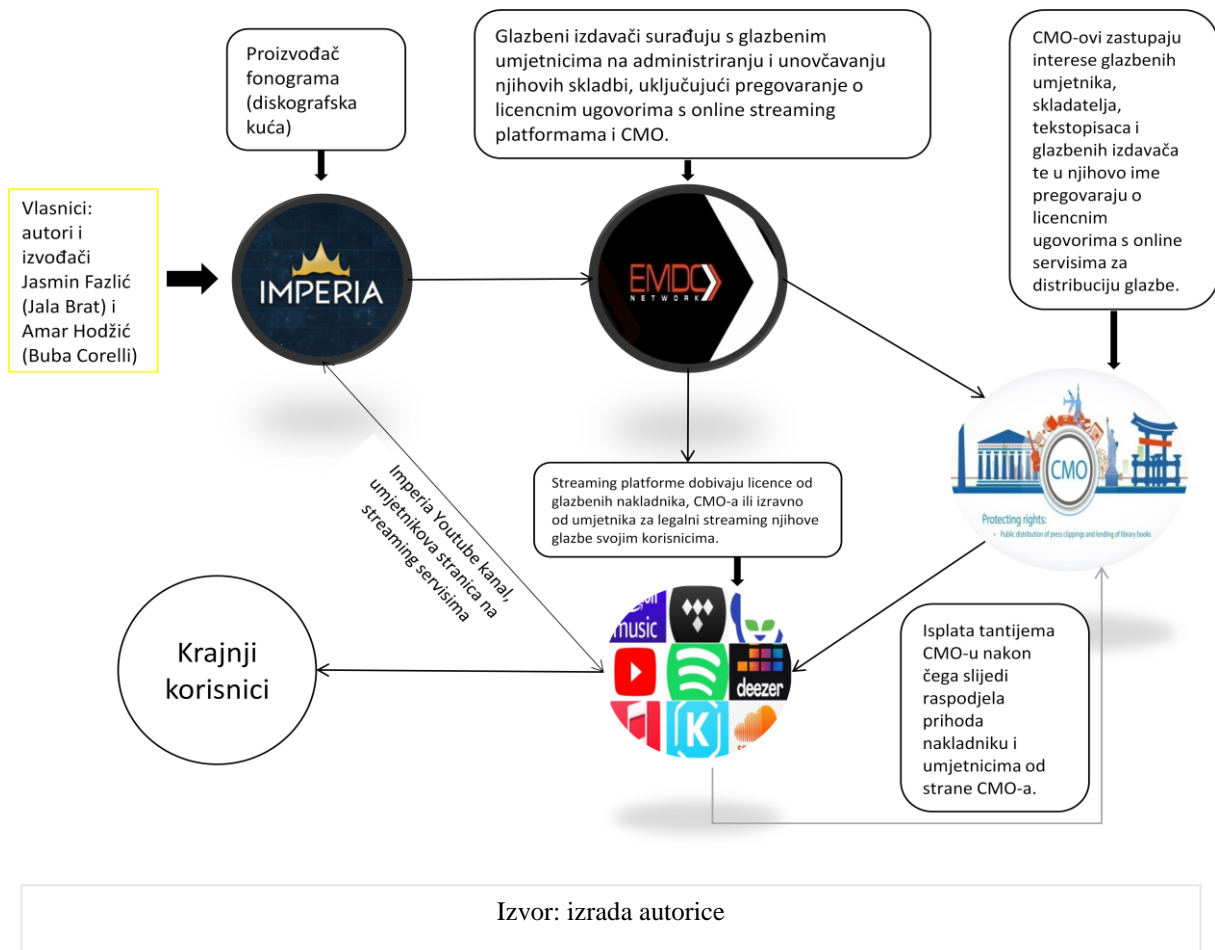
 Videozapisi  O kanalu

Izvor: <https://www.youtube.com/watch?v=DUSFVvHKof0>

Ako se radi o stranim suradnicima na pjesmi, onda se pjesma u međusobnom dogovoru između pojedinaca, prijavljuje odabranim organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava. „Ako umjetnik ima svoju vlastitu diskografsku kuću ili je njezin suvlasnik sa svojim menadžerom, naravno da može prikupljati i prihode od izvođačkih prava javnog izvođenja snimke zvuka i prihode proizvođača fonograma. U tom slučaju, vrlo je važno da sve snimke ispravno prijavi odgovarajućim organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava i kao izvođač, i kao proizvođač fonograma.“<sup>50</sup>

Sve navedeno dio je upravljanja poslovanjem jedne diskografske kuće odnosno karijere umjetnika koji je autor i izvođač glazbenog sadržaja. Na sljedećoj slici je prikazan lanac funkcioniranja poslovanja između umjetnika glazbenika, njegove diskografske kuće, glazbenog nakladnika, organizacije za kolektivno ostvarivanje prava i online servisa za distribuciju glazbe.

Slika 11 - Shematski prikaz trgovanja pravima glazbenika



<sup>50</sup> Stopps, D. (2015) op. cit. str. 64.

Ovaj prikaz dio je vrijednosnog lanca glazbene industrije i poveznica je središnjeg stupca (trgovanje pravima) i posljednjeg stupca (distribucija sadržaja). Činjenica jest da sve kreće od pojedinaca preko diskografskih kuća, no za zaradu od proizvoda intelektualnog vlasništva je najvažniji središnji i posljednji stupac vrijednosnog lanca. Ova shema prikazuje dio poslovanja u vrijednosnom lancu glazbene industrije na primjeru privatne diskografske kuće u vlasništvu autora i izvođača određenog stila odnosno žanra glazbe. Digitalna distribucija sadržaja je dosta pojednostavnila poslovanje glazbeniku jer se puno stvari prepušta partnerima uz uzajamno povjerenje i dugogodišnja partnerstva. Za potpunu distribuciju glazbenog sadržaja neophodni dio su i kreativna poduzeća za izradu audiovizualnih sadržaja, društvene mreže i svi drugi alati koji su bitni da bi glazbenik zadobio širu publiku i da bi bio poznatiji javnosti. Nakon što je glazbeni sadržaj (pjesma ili album) postao dostupan javnosti, ostaje upravljanje nastupima uživo koji su velik izvor prihoda izvođačima, bili oni autori vlastitih pjesama ili ne.


„Novi kanali distribucije (Internet, Mobile) i nove tehnologije i usluge (Internet Radio, Streaming), dovele su i do porasta prihoda od licenciranja glazbe, koji su se u istom razdoblju udvostručili. Fokus izvođača se ipak, zbog smanjenja prihoda od prodaje i manjih naknada koje plaćaju streaming usluge u odnosu na tradicionalne distributere, te mogućnosti da nastupe dogovaraju izvan ugovora s glazbenim kućama, prebacio na prihode od nastupa uživo, koji su u digitalnoj eri postali navažniji izvor prihoda glazbenih umjetnika.“<sup>51</sup>

U tom kontekstu, u primjeru Imperije, Jala Brat i Buba Corelli imaju booking menadžera koji im dogovara nastupe i sve uvjete vezane uz to. Poslovi booking menadžera, iako nije jedan od vlasnika Imperije, jesu, uz dogovaranje nastupa također promocija umjetnika na društvenim mrežama, a sam menadžer ne zastupa samo njih, već i druge regionalne izvođače. Njegov posao kao menadžera za nastupe opet je nova tematika za detaljniju analizu njegove uloge i dogovora sa svojim klijentima koje zastupa.

---

<sup>51</sup> Drnić, M. (2021) Digitalna transformacija glazbene industrije. Završni specijalistički rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 39.

## Slika 12 - Prikaz podataka na Youtube kanalu Imperije

Opis	Statistika
IMPERIA: <a href="http://emdc.yt/imperia">http://emdc.yt/imperia</a>	Korisnik se pridružio 13. pro 2006.
Contact for audio and video recordings usage : <a href="mailto:legal@emdcnetwork.com">legal@emdcnetwork.com</a> Publishing contact for song covers and adaptations : <a href="mailto:copyright@imperia.ba">copyright@imperia.ba</a>	3.619.218.486 pregleda
Contact for Distribution, Product placements, Partnerships E-mail: <a href="mailto:imperia@emdcnetwork.com">imperia@emdcnetwork.com</a>	
Booking: Mersad Kucanin +387 61 664 839	
YouTube Partner with: EMDC Network <a href="http://www.emdcnetwork.com">http://www.emdcnetwork.com</a> <a href="mailto:info@emdcnetwork.com">info@emdcnetwork.com</a>	

Izvor: Youtube <https://www.youtube.com/@BubaCorelliJalaBratOfficial/about>

Poslovanje kod Imperije je pojednostavljeno iz razloga što izvođači imaju vlastitu diskografsku kuću i time imaju veću pregovaračku moć u pregovorima s nakladnikom, organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava i drugima. Reputacija koju je dvojac iz prikazanog primjera ima rezultat je dugogodišnjeg rada koji je okrunjen osnivanjem vlastitog poduzeća kojim sami upravljaju, a svi rezultati pokazuju da je upravljanje uspješno, originalno i kreativno.

## 5. UPRAVLJANJE KARIJEROM GLAZBENIKA BEZ VLASTITE DISKOGRAFSKE KUĆE

U ovom poglavlju će se ukratko opisati što sve menadžer ili agencija za menadžment jednog samostalnog umjetnika treba odraditi kada umjetnik nema vlastitu diskografsku kuću. To je česta situacija u glazbenoj industriji kod umjetnika koji tek počinju s karijerom i potrebna im je pomoć da bi svoj potencijal bolje razvili i prenijeli javnosti te imali koristi od toga.

U situaciji kada umjetnik autor i izvođač svojeg djela nema vlastitu diskografsku kuću, on u početku radi samostalno te mu Youtube i drugi online servisi za distribuciju glazbe omogućuju postavljanje glazbenog sadržaja u vlastito ime. Najčešće se sam umjetnik promovira putem društvenih mreža i svojih kolega s kojima stvara pjesme. Kada dođe vrijeme da se umjetnik odluči više pojavljivati u javnosti i kada zna da treba ići korak dalje u karijeri, angažirat će menadžera ili agenciju za menadžment u glazbenoj industriji koja će mu pomoći u tome a zauzvrat će tražiti određeni postotak od prodaje glazbenih sadržaja.



Ovaj odnos utemeljen je na ugovoru o djelu koji može biti kratki ugovor (do šest mjeseci) i detaljni ugovor koji se sklapa nakon isteka kratkog ugovora ukoliko su obje strane zadovoljne rezultatima poslovanja. Ugovor određuje prava i obveze obje strane, a između ostalog, menadžerov posao je prvotno pomoći mladom umjetniku za kojeg proizvođača fonograma (diskografsku kuću) bi trebao potpisati ugovor, s kojim nakladnikom bi trebao sklopiti ugovor te u koju organizaciju za kolektivno ostvarivanje prava bi se trebao učlaniti. U svemu tome glavne pregovore vodi menadžment, ovisno o dogovoru s umjetnikom i ovisno o odredbama ugovora kojeg su sklopili. Ukoliko umjetnik i menadžer vide priliku za osnivanje vlastite diskografske kuće, onda poslovanje teče kao kod Imperije, a to je da je sam umjetnik koji je autor i izvođač pjesama nositelj autorskih i izvođačkih prava, a diskografska kuća je nositelj svih prava proizvođača fonograma. No, ipak je češća situacija da se malo tko odluči odmah osnovati vlastitu diskografsku kuću za snimanje i izdavanje pjesama, pa se nastoji što bolje pregovarati u ime umjetnika od strane angažiranog menadžera.

### **5.1. Planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola karijere glazbenika**

Menadžer glazbenika mora dobro isplanirati što želi postići s izvođačem. Kako bi to napravio mora istražiti konkurenciju u mreži informacija koje nudi Internet. Pri svemu tome treba biti kreativan i nekonvencionalan da bi pripremio teren izvođaču. Time on ima mogućnost vidjeti kako je neki drugi glazbenik snimio, promovirao i distribuirao svoj proizvod i koji je krajnji rezultat te konkurencije. U ovom poslu je neminovno **umrežavanje** odnosno kontakti sa što više ljudi iz industrije. Važno je da dobar menadžer komunicira s ostalim menadžerima ili izvođačima koji su već izgradili svoj imidž i imaju dobru reputaciju na tržištu. Umrežavanje podrazumijeva stvaranje suradnje sa diskografskim kućama, glazbenim nakladnicima, promotorima, novinarima, osobama koje se bave digitalnim marketingom i organizacijama za kolektivno ostvarivanje prava, između ostalih. Treba biti sposoban i odvažan u rješavanju bilo kakvih problema koji se nađu u umjetnikovoj karijeri. Neophodno je bez ustručavanja stvarati nove prilike i širiti perspektive pogotovo u ovako dinamičnom poslu.

Nakon što izvođač stvori bazu obožavatelja menadžerov posao je isplanirati kako se približiti toj publici i kako stvoriti i distribuirati taj proizvod u širu javnost. Planira i povezivanje s glazbenim nakladnicima i brendiranje umjetnika. Prije planiranja suradnji i nastupa, prvo što bi trebao isplanirati glazbenikov menadžer je rad s diskografskim kućama odnosno

proizvođačima fonograma. Treba isplanirati kako potaknuti zanimanje za izvođača od proizvođača fonograma i pregovaranje o uvjetima diskografske kuće.

Organiziranje svih navedenih stavki ključno je da bi glazbenik imao koristi od svega što mu predstoji za odraditi. To se odnosi na već spomenuto pregovaranje s diskografskim kućama i nakladnicima. Menadžer može organizirati i tim koji će se u početku sastojati od najužih suradnika umjetnika (producenti, drugi autori i sl.). Nakon toga slijedi vođenje samog tima i eksterno vođenje poslovanja glazbenika.

Vođenje podrazumijeva koordinaciju do sada navedenih poslova i konstantno eksponiranje glazbenika javnosti. Tu se javlja pojam internog vođenja odnosno vođenja tima i eksternog vođenja odnosno vođenja čitave umjetnikove karijere. Vođenje je najsloženija funkcija, a svrha joj je utjecati na ljude kako bi pridonijeli zajedničkom cilju. Ljude iz tima treba motivirati da rade intenzivno, spremno i pouzdano i upravo je menadžer taj pokretač koji mora izvući najbolje iz čitavog tima, a posebno iz glazbenika ako dođe u upitnu situaciju. Papirologija je nešto što menadžer ne može izbjeći kada vodi nečiju karijeru. Pregled ugovora, proračuna i ostalih pravnih i financijskih dokumenata najčešći su oblici papirologije o kojima menadžer mora voditi računa, a kasnije može zatražiti pomoć od pravnika ili računovođa i sl. Menadžer koji bolje poznaje industriju nego možda sam izvođač od neizmjerne je važnosti za praćenje svih troškova i prihoda umjetnika.

Preventivno kontroliranje umjetnikove karijere uspostavlja se rano u tijeku planiranja i ona uvijek osigurava postizanje ciljeva. Kontrolom povratnih informacija menadžer mjeri uspješnost glazbenikove karijere i ukazuje na pozitivna i negativna odstupanja od početnog plana. Na temelju toga u smislu ove industrije menadžer zajedno s umjetnikom može odlučiti promijeniti diskografsku kuću, načine pisanja pjesama, komunikaciju s obožavateljima itd. Ovaj oblik menadžmenta poznat je kao A&R Management (Artist and Repertoire Management) u prijevodu bi značilo umjetnik i repertoar menadžer. Njegova uloga je predstavljena na sljedeći način:

„A&R menadžeri obično ne troše puno vremena na istraživanje ili pronalaženje obećavajućih novih umjetnika, jer dobivaju kontakte i preporuke od timova A&R predstavnika, također poznatih kao lovci na talente. Umjesto toga, A&R menadžeri posvećuju svoje vrijeme i pažnju pregovaranju i potpisivanju ugovora s umjetnicima, osvajanju resursa i potpore unutar diskografske kuće ili izdavača te općenito upravljanju njihovim karijerama. Velik dio

njihovog rada vrti se oko planiranja i izrade strategije za poboljšanje karijera umjetnika, upravljanja politikom odjela i njegovanja vanjskih veza s menadžerima, producentima, redateljima glazbenih spotova, glazbenim novinarima, glazbenim supervizorima i drugim potencijalnim izvorima suradnje, smjernica ili izlaganja.“<sup>52</sup>

U svakom slučaju, upravljanje karijerom i poslovnim dijelom glazbene karijere umjetnika koji nema vlastitu diskografsku kuću malo je kompliciranije i zahtijeva puno napora od strane menadžmenta umjetnika. Za glazbenika je nužno da je originalan, zanimljiv i da je dosljedan u svom glazbenom izražaju i izvedbama, a menadžerov posao je „prodati“ ime umjetnika i njegov repertoar što bolje da se ostvare što bolji prihodi od glazbenih sadržaja. Ovaj odnos utemeljen je na jakom povjerenju između subjekata (umjetnika i menadžera ili agencije za menadžment) te je nužno uzajamno poštovanje i zajednički nastup prema organizacijama koje djeluju unutar glazbene industrije.

---

<sup>52</sup> Berklee College of Music: What does an A&R Manager do? <https://www.berklee.edu/careers/roles/ar-coordinator> [14.6.2023.]

## 6. ZAKLJUČAK

Kreativne industrije su jako važan dio gospodarske slike neke države, a one kao takve pripadaju kulturnom i medijskom sektoru, odnosno sektorima koji nisu međusobno isključivi, već su usko povezani. Poslovi unutar kreativnih industrija generiraju poslove u drugim industrijama te na taj način pridonose ukupnom gospodarskom razvoju. Iako svako poduzeće u bilo kojoj industriji jest kreativno jer uvijek stvara nešto novo, kreativna poduzeća konkretno su specifična poduzeća kojima je najvažniji proizvod intelektualno vlasništvo pojedinaca te umijeće stvaranja umjetničkih proizvoda u različitim oblicima, nakon čega ti proizvodi postaju medij i prenose višedimenzionalne vrijednosti.

Stvaranje vrijednosti u kreativnim industrijama jest proces koji se događa kroz lanac vrijednosti uključujući pritom vrijednosnu prodavaonicu i vrijednosnu mrežu kao neisključive dijelove vrijednosnog lanca.

Promatrajući menadžment i upravljanje poslovanjem s proizvodima koji imaju nematerijalne vrijednosti i koji su sami najčešće nematerijalni (iznimke novina, časopisa, video igrice), menadžment ne može utjecati na kvalitetu tih proizvoda jer su tu najvažnija znanja i vještine umjetnika pojedinaca. Nadareni pojedinci uz pomoć drugih pojedinaca i organizacija u vrijednosnom lancu stvaraju i distribuiraju svoje proizvode. Posao je menadžmenta voditi računa o svim radnjama koje slijede nakon što se stvori neki umjetnički proizvod odnosno medijski sadržaj, praćenje i vođenje toka tih proizvoda od umjetnika do krajnjih korisnika, te briga o pravednoj isplati pripadajućih prihoda umjetniku.

Glazbena industrija sadrži subjekte koji su jako usko povezani u svakom dijelu stvaranja i distribucije glazbenog sadržaja. Poslovanje se jako promijenilo digitalizacijom gospodarstva i veću važnost su, pored fizičke distribucije nosača zvuka, dobili online streaming servisi za audio i audiovizualne sadržaje.

Upravljanje poslovanjem u glazbenoj industriji može se odnositi na upravljanje poslovanjem umjetnika pojedinca ili upravljanje poslovanjem konkretnim poduzećem koje se bavi proizvodnjom glazbenih sadržaja (fonograma). Kod primjera upravljanja poduzećem u glazbenoj industriji upravljanje se, u stvaranju i nastajanju tvrtke, ne razlikuje previše od početničkih koraka u poduzećima bilo koje druge industrije.

Kao središnja poduzeća u glazbenoj industriji uzimaju se diskografske kuće (proizvođači fonograma) koje u sebi sadrže umjetnike pojedince (autore, izvođače, producente) na kome i temelje proizvodnju, a distribuciju i prodaju stvorenih glazbenih sadržaja diskografske kuće dogovaraju s drugim organizacijama unutar vrijednosnog lanca glazbene industrije. Tu se nalazi glavna razlika poslovanja ove industrije u odnosu na druge industrije, a glazbeni nakladnici i organizacije za kolektivno ostvarivanje prava su najvažniji partneri u eksternom poslovnom komuniciranju vlasnika diskografskih kuća ili menadžera umjetnika pojedinca koji nema vlastitu diskografsku kuću. Ovdje se nalazi velik broj posrednika preko kojih glazbeni sadržaj mora proći da bi krajnji korisnici mogli nesmetano konzumirati glazbene sadržaje. Prikupljanje naknada i prihoda od tih korisnika prepušteno je poslovnim partnerima na temelju ugovornih odnosa između organizacija i pojedinaca unutar glazbene industrije.

Iako je glazbena industrija koncept koji se može analizirati u puno širem smislu, ovaj rad je predočio najvažnije elemente poslovanja u karijeri glazbenog umjetnika. Naravno da su uvijek u središtu sami umjetnici, no njihov potencijal i trud se ne mogu ekonomski ostvariti bez upravljanja poslovnim dijelom njihove karijere. Poslovanje je jako zanimljivo i postaje zasebna doktrina proučavanja, a modernizaciji i digitalizaciji gospodarskih sustava zaozbiljno je podvrgnuta i glazbena industrija.

## LITERATURA

### Knjige

1. Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta: Strategija i strateško planiranje: Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija
2. Greffe, X. (2014) Upravljanje kreativnim poduzećima. Naslov originala: Managing Creative Enterprises Creative Industries - Booklet No. 3. Zagreb: Državni zavod za intelektualno vlasništvo
3. Porter, M. E., (1985) Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction. Chapter 2: The Value Chain and Competitive Advantage. New York: The Free Press
4. Stopps, D. (2015) Kako živjeti od glazbe. Zagreb: Državni zavod za intelektualno vlasništvo.
5. WIPO (2004.), National Studies on Assessing the Economic Contribution of Copyright - Based Industries, WIPO, Copyright Industries: Report No. 1
6. Wirtz, B. W. (2011) Media and Internet Management. Wisbaden: Gabler Verlag Wiesbaden
7. Wirtz, B. W. (2014) Media Management: Strategy, Business Models and Case Studies. Second Edition. Speyer: Springer

### Zbornici, znanstveni i stručni radovi

1. Drnić, M. (2021) Digitalna transformacija glazbene industrije. Završni specijalistički rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
2. Lozić, J. (2017) Lanac vrijednosti u medijskoj industriji: Prilagođavanje lanca vrijednosti u postindustrijskom razdoblju. Zbornik Sveučilišta Libertas, Svezak I. - II. - Broj 1. - 2.. Zagreb: Libertas međunarodno sveučilište, str. 71. - 96
3. Mitrović, B. (2018) Utjecaj digitalnog marketinga na promjene u glazbenoj industriji. Diplomski rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku

## Internet izvori

1. Berklee College of Music: What does an A&R Manager do?  
<https://www.berklee.edu/careers/roles/ar-coordinator> [14.6.2023.]
2. bisnode.ba - Imperia d.o.o. - Osnovni podaci.  
<https://search.bisnode.ba/ba/356930/imperia-d-o-o-sarajevo/> [12.6.2023.]
3. Državni zavod za intelektualno vlasništvo: O intelektualnom vlasništvu: Autorsko pravo i srodna prava: Ostvarivanje autorskih i srodnih prava: Kolektivno ostvarivanje prava.  
<https://www.dziv.hr/hr/intelektualno-vlasnistvo/autorsko-pravo/ostvarivanje/kolektivno/> [5.6.2023.]
4. Državni zavod za intelektualno vlasništvo: Ostvarivanje autorskog i srodnih prava: Individualno ostvarivanje prava.  
<https://www.dziv.hr/hr/intelektualno-vlasnistvo/autorsko-pravo/ostvarivanje/individualno/> [12.6.2023.]
5. EMDC Network. Službena internet stranica <https://www.emdcpublishing.com/> [12.6.2023.]
6. fandom.com  
[https://efosekonomskipojmovi.fandom.com/hr/wiki/Ekonomska\\_vrijednost](https://efosekonomskipojmovi.fandom.com/hr/wiki/Ekonomska_vrijednost) [17.4.2023]
7. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021.  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=60413> [12.6.2023.]
8. Hrvatski jezični portal  
[https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=e1tiXRk%3D&keyword=medij](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=e1tiXRk%3D&keyword=medij) [13.4.2023.]
9. <https://www.kontekst.io/hrvatski>
10. intelektualno vlasništvo. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27599> [4.6.2023.]

11. kreativnost. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=33832> [13.4.2023.]
12. Youtube <https://www.youtube.com/@BubaCorelliJalaBratOfficial/about>
13. Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=aoE6dSiZN7E>
14. Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=DUSFVvHKofo>
15. Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=GrwRMSozywg>

## Članci

1. Jagatić, D. (2020) Iako glazbeni publisheri rade sav posao za glazbenika, kod nas je to nepoznat pojam. <https://www.nacional.hr/iako-glazbeni-publisheri-rade-sav-posao-za-glazbenika-kod-nas-je-to-nepoznat-pojam/> [30.5.2023.]
2. Jovanović, A. (2022) Muzička Cover revolucija: EMDC Network predstavio inovativnu platformu za legalno objavljivanje obrada pesama. <https://www.telegraf.rs/pop-i-kultura/muzika/3592166-muzicka-cover-revolucija-emdc-network-predstavio-inovativnu-platformu-za-legalno-objavljivanje-obrada-pesama> [13.6.2023.]

## Zakonski propisi

Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima, Narodne novine 111/21



## POPIS SLIKA

SLIKA 1 - RAŠČLAMBA KREATIVNIH INDUSTRIJA .....	5
SLIKA 2 - PRIKAZ MEDIJSKIH TRŽIŠTA.....	7
SLIKA 3 . PRIKAZ OSNOVNOG VRIJEDNOSNOG LANCA .....	11
SLIKA 4 - VRIJEDNOSNI LANAC U MEDIJSKIM INDUSTRIJAMA OPĆENITO .....	14
SLIKA 5 - KARAKTERISTIKE PROIZVODA MEDIJSKIH INDUSTRIJA .....	16
SLIKA 6 - VRIJEDNOSNI LANAC U GLAZBENOJ INDUSTRIJI.....	22
SLIKA 7 - PRIKAZ PODATAKA O PJESMI NA YOUTUBE-U. IZVOĐAČI: JALA BRAT I BUBA CORELLI.....	41
SLIKA 8- EMDC NETWORK APLIKACIJA ZA GLAZBENIKE .....	45
SLIKA 9 - PRIMJER PRIJAVE PJESME KOD ODREĐENIH ORGANIZACIJA ZA KOLEKTIVNO OSTVARIVANJE PRAVA .....	48
SLIKA 10 - PRIMJER GDJE GLAZBENI NAKLADNIK PRIKUPLJA TANTIJE BEZ PRIJAVE DJELA /IZVEDBE ORGANIZACIJI ZA KOLEKTIVNO OSTVARIVANJE PRAVA .....	49
SLIKA 11 - SHEMATSKI PRIKAZ TRGOVANJA PRAVIMA GLAZBENIKA.....	50
SLIKA 12 - PRIKAZ PODATAKA NA YOUTUBE KANALU IMPERIJE.....	52