

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA DIVADELNÍCH, FILMOVÝCH A MEDIÁLNÍCH**  
**STUDIÍ**

**2015**

**Jan Rejžek**

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Bakalářská práce

# **Produkční firma endorfilm s.r.o. na pozadí české kinematografie**

**The production company endorfilm s.r.o. on the background of  
Czech cinematography**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Jan Rejžek

**Katedra divadelních a filmových studií**

Vedoucí práce: **Mgr. Petr Bilík, Ph.D.**

Studijní program: Teorie a dějiny dramatických umění

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma *Produkční firma endorfilm s.r.o. na pozadí české kinematografie* vypracoval samostatně za použití uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum

.....

Podpis

## **Anotace**

Autor práce se zabývá vymezením dominantních institucí české kinematografie a možnostem, které mohou nezávislé produkční subjekty využívat. Autor se dále zabývá legislativou týkající se činnosti producenta a kontextualizuje pojem *mód produkce*. Autor komentuje různé formy podpory, rozestavení institucí v české kinematografii a jejich postoj k aktivitám producentů.

V případové studii týkající se firmy endorfilm je rozebíráno postavení firmy ve vztahu k dominantním institucím. V průběhu případové studie autor pojednává o producentových signifikantních aktivitách, rozebírá portfolio filmů (produktů). Autor převážně čerpá informací z dotazníku zpracovaného pro účely této studie a rozhovoru s producentem a majitelem firmy Jiřím Konečným.

## **Abstract**

The author focuses on determinative conditions in czech cinematography and it's institutions in order to describe possibilities of existence of independent production firms. Author analyze the term „independence“ from various point's of view according to the common czech production terminology and comments on the term ‚mode of production‘ that is considered as historically unstable. Another topics are forms of funding and the consideration of producer's activities of funds.

In case study we focused on the samll independent firm endorfilm s.r.o. We analyze it's relation to the dominant film related institutions. The study also focuses on the company's significant production activities such as the development of a screeplay, funding and portfolio management. I examine the funding schemes of endorfilm's portfolio of films (products); and I comment on these schemes utilizing the terminology of Gomery as well as information gathered from a questionnaire and interview with producer Jiri Konecny, the head of company.

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu práce, Petru Bilíkovi, za dodávání impulsů vedoucích k zájmu o českou kinematografii, které mě motivovaly k napsání této studie. Dále děkuji Janu Černíkovi za připomínkování práce a rozšiřování obzorů v teorii filmu, i dalším pedagogům Katedry divadelních a filmových studií. Chtěl bych také poděkovat Jiřímu Konečnému za možnost nahlédnout do fungování firmy endorfilm a za jeho chuť sdílet své poznatky a zkušenosti pro potřeby této práce. Samozřejmě děkuji své rodině za podporu ve studiu.

## Obsah

1. Úvod.....	8
1.1. Vyhodnocení literatury a pramenů.....	12
1.2. Metodologie a teze.....	14
1.3. Filmová tvorba: náročná, nezávislá, nízkorozpočtová.....	16
2. Česká kinematografie.....	20
2.1. Kořeny současného stavu.....	23
2.2. Český filmový průmysl.....	24
2.3. Dominantní formy podpory a možnosti financování.....	25
2.4. Minoritní formy podpory.....	25
2.5. Hlavní hráči české kinematografie.....	26
2.6. Podpůrné organizace.....	30
2.7. Sociální aspekty ve filmovém průmyslu.....	31
2.8. Vztahy institucí v současné kinematografii.....	33
3. Producent.....	37
3.1. Producent? Financier? Filmový podnikatel?.....	38
3.2. Producent optikou APA a FAMU.....	39
3.3. Kinematografie jako síť možností.....	42
3.4. Mód produkce vs. Mód producentství.....	43
3.5. Malé produkce a jejich zařazení.....	47
4. Nezávislá produkční firmy endrofilm s.r.o.....	49
4.1. Historie firmy.....	49
4.2. Organizační struktura firmy.....	51
4.3. Typologie projektů.....	53
4.4. Firemní strategie.....	57
4.5. Festivalová politika.....	59
4.6. Tvorba rozpočtu a využití donátorů.....	61
4.7. Aspekty promítající se do módu produkce.....	64

4.8. Mód produkce s ohledem na původ látky .....	66
5. Závěr.....	67
6. Seznam použité literatury a pramenů .....	70
7. Příloha č.1 .....	76

Klíčová slova:

Produkce, producent, filmový projekt, film, produkt, mód produkce, nezávislá produkce

Keywords:

Production, producer, film project, independent production, mode of production

## 1. Úvod

Cílem diplomové bakalářské práce na téma Produkční firma endorfilm s.r.o. na pozadí české kinematografie je vyzkoumat možnosti výroby filmového díla v podmínkách současné české kinematografie a porovnat je s modelem fungování jedné konkrétní produkční společnosti. Dané téma jsme se rozhodli zpracovat, neboť nás zajímala pozice producenta, která je dále pojímána jako tvůrčí článek na pomezí tvůrčí a podnikatelské aktivity. S ohledem na tento aspekt budeme dále problematizovat definice této profese, skutečnou náplň producentovy práce v praxi a vymezení jeho kompetencí vůči různým kinematografickým institucím.

V práci se budeme zabývat tím, jak je ze zákona definována práce filmových producentů, jak je způsob práce producenta definován institucemi a nastínit v jakých aspektech se historicky proměňuje. Předpokladem studie je přesvědčení, že právě produkce může být zásadním problematickým místem fungování filmového průmyslu, na jehož konci mohou být nespokojení diváci, prázdná kina a špatně fungující oběh kulturních významů. Ve studii je dále tematizován pojem *mód produkce*, který obsahuje výsledný vektor všech filmařských činností. Dále se pokusíme ukotvit pozici producenta v rámci modelu současné české kinematografie.

Problematickostí této studie tkví v nedostatku literatury, která se by se věnovala například typologii produkčních subjektů či specifickým výroby filmů ve Střední Evropě. I pro nedostatek stávající literatury jsme se rozhodli věnovat dostupným a tematicky zaměřeným dokumentům z dominantních kinematografických institucí. Jedná se například o dokumenty Ministerstva kultury či skripta Jaromíra Kallisty pro výuku produkce na FAMU, které představují jednu z interpretací možností fungování české kinematografie v různých etapách historie. Ke zkoumání těchto pojmů nás přiměla jistá neurčitost v pojmání problematiky a neexistence odborné nebo výukové literatury, která by rozlišovala produkci (jako výrobu a její zákonitosti) od producentství (socio-kulturně-ekonomického chování).

Ke zkoumání jedné konkrétní firmy nás přivedla otázka, za jakých okolností a v jakém prostředí se vlastně produkční firma (nezávislá či jiná) vyskytuje, jakým chováním se vyznačuje a jaká organizační struktura je pro ni typická. Pokusíme se dále zařadit produkční firmu endorfilm s.r.o. do typologie kinematografických subjektů, které něco spojuje a určíli bychom tyto prvky: *filmy* (jakožto produkty) a jejich genetické vlastnosti ukotvené v dostupných pramenech a jiných



dokumentech, *filmové pracovníky* či *filmaře* jakožto články organizované struktury a způsob vzniku produktů (filmů). Dále se rovněž zaměříme na *mód produkce* nejen z hlediska materiální výroby, ale vezmeme pod úvahu taktéž i film jakožto *symbolický produkt*, který je výslednicí střetu tvůrců, institucí a producentů.

V této práci se pokusíme zmapovat síť institucí tvořících profesionální prostředí české filmové výroby, nastínit možné interakce směřující k ovlivnění podoby audiovizuálních děl ze strany vládních či evropsko-unijních orgánů. Na příkladu firmy endorfilm s.r.o. bychom chtěli poukázat na mediační profesi producenta, jehož náplň práce je dle nás flexibilním a historicky proměnlivým typem, na němž je možné ilustrovat ekonomické, sociální a kulturní změny v odvětví rozkročeném mezi uměleckou a obchodní aktivitou.

Filmový průmysl je v pohybu a každou vteřinu vznikají nová díla, která zároveň mění estetická pravidla. Probíhá i evoluce dílčích procesů filmového průmyslu. Tyto procesy však probíhají současně a projevují se v konkrétních znacích, které jsou signifikantní pro více vědních oborů současně. Můžeme je tedy analyzovat aparátem jednoho vědního oboru? Můžeme analyzovat filmový průmysl bez znalosti estetiky, či zkoumat filmovou estetiku bez znalosti ekonomie, sociologie či právní legislativy? „*Jak z hlediska strukturálního, tak vývojového je zřejmé, že v případě filmu žije komerční aspekt v symbióze s uměleckým, vlastně nad ním často převládá.*“<sup>1</sup> Otázky po tom v jakém vztahu setrvávají aspekty ekonomické a umělecké nás přivedly k dokumentům týkajících se legislativy, pravidel trhu a reflexí možností, jakými lze dosáhnout vzniku filmového díla.

Výroba filmů je neodmyslitelně spjata s financováním, které pak vychází z konkrétních podmínek oběhu financí v audiovizi, státní podpory, návštěvností kinematografických zařízení, spolufinancování televizními stanicemi či mecenášstvím. Dále se zapojuje produkční stimul ze strany komerční- reklamní a klipové tvorby a případně ovlivněním produkční kultury ze strany zahraničních produkcí a dalších subjektů, o jejichž vlivu budeme pojednávat dále. Film pak vnímáme jakožto výsledek střetu estetických (potřeby tvořit určitým způsobem) a dobově podmíněných ekonomicko-sociálních vlivů. S ohledem na vymezení produktů kulturních průmyslů je film pojímán jakožto *symbolický produkt* a rovněž,

---

<sup>1</sup> CASETTI, Francesco: *Filmové teorie 1945-1990*. 7. vydání. Praha: Nakladatelství AMU. 2009. 408 s. ISBN P78-80-7331-143-8.

s ohledem na aplikaci tezí o kreativních průmyslech, jako produkt *znalostní ekonomiky*.

Ke studiu současné české produkční kultury z výše zmíněných hledisek nás motivuje především komplexní neuchopitelnost české audiovizuální výroby. Naši motivací ke studování zvoleného tématu je tendence zaplnit holá místa ve zcela aktuální historii a poznat konkrétní činitele současné filmařské kultury. Dílčí motivací pak může být i přesvědčení, že nahlížení současné české kinematografie z hlediska produkčních firem by mohlo vést k přehlednému a důslednému vnímání jednotlivých filmů.

Produkční firma endorfilm s.r.o. se prezentuje jako *nezávislá produkční společnost*. Zajímalo nás tedy jakým způsobem může být produkční společnost nezávislá a jak je možné, že firma je *nezávislá*, když je podle dostupných materiálů velmi aktivní v získávání státní filmové podpory a tedy minimálně závislá na státu? Zdá se, že tento pojem trpí jistou významovou neurčitostí a jedním z našich badatelských záměrů je popsat výklad tohoto termínu v pojetí zainteresovaných institucí.

Kromě společnosti endorfilm s.r.o. se podobně prezentují i firmy Produkce Třeštíková. Dále například též průkopnická firma z let po sametové revoluci Space Films, tedy firma, která se podílela na produkci velmi úspěšných filmů devadesátých let jako například *Tankový prapor*, *Šakalí léta* či *Báječná léta pod psa*.<sup>22</sup> Jako nezávislá audiovizuální produkční společnost se pak profiluje firma *Bio Art Production* s.r.o. Ostatní produkční firmy, které se organizují v organizaci Asociace Producentů v Audiovizi tento pojem pro záštitu svých aktivit nevyužívají, i přestože tuto kategorii mohou naplňovat.

Jednou z motivací tohoto výzkumu je nalézt podmínky za jakých mohou vznikat *umělecky náročná díla*. Jejich vznik je možný za předpokladu regulace komerčního vlivu a kalkulu. Z tohoto důvodu jsme si vybrali i firmu endorfilm s.r.o., jejíž filmografii považujeme za *divácky náročnou*. Přesto je tato firma velmi úspěšná (viz případová studie) v získávání podpory od českých i evropských institucí a daří se jí produkovat díla, která by se s ohledem k dále zmiňované definici dala označovat jako *kulturně náročná kinematografická díla*. Státní fond pro kinematografii podobná díla definuje takto:

---

<sup>22</sup> Space films. *Úvodní strážka*. [online] [citováno 10.3.2015] Dostupné z WWW: <<http://www.space-films.cz/>>.

„Kulturně náročným kinematografickým dílem/projektem je pro účely Statutu dílo/projekt, jehož šance na ekonomický úspěch jsou omezené z důvodu jeho experimentální povahy, vysoce uměleckého nebo technického řešení nebo jeho umělecky náročné povahy, přičemž výroba nebo vytvoření takového díla nebo realizace projektu je však žádoucí pro jeho kulturní hodnotu, přestože je složité zajistit jeho financování z jiných zdrojů právě pro jeho kulturní náročnost; z důvodu náročného financování jsou tato díla/projekty zpravidla nízkorozpočtovými. Nízkorozpočtovým kinematografickým dílem se rozumí takové dílo, jehož náklady na realizaci nepřesahují průměrné náklady na výrobu českého kinematografického díla v daném roce, jak je určí Rada.“<sup>3</sup>

O současném stavu nekonečného procesu transformace celého odvětví a jeho obecné struktury se Petr Szczepanik ve své studii *The State-socialist Mode of Production and the Political History of Production Culture* vyjadřuje takto: „Mediální průmysly ve střední Evropě stále bojují s neschopností vyrovnat se s přechodem ze státem kontrolované ekonomie a jejich organizačních struktur. I vzhledem k jejich minoritní geopolitické pozici také nebyli schopni vyvinout mezinárodně obstojné strategie.“<sup>4</sup>

Tuto paradoxní situaci vnímáme jakožto kompromis vycházející z historického vývoje, kdy po roce 1989 a postupné privatizaci kinematografie nastalo období redefinice kinematografie. Hybatelem dění však již nebylo uspořádání státních orgánů, ale spíše nutnost filmařů vytvořit si vlastní podmínky pro vývoj a výrobu filmů v tržních podmínkách a nástupu zahraničních subjektů v oblasti produkce i distribuce. „Kyvadlo společenského vědomí se po éře zmrtnělého normalizačního klidu na práci přechýlilo v obou státech do opačného extrému trvalé excitace, živě se postupně stupňující neurvalostí politického zápolení a mediálního soupeření.“<sup>5</sup> Najednou zde totiž scházel ochranný štít státu, který by filmařům dával existenční jistotu i přes komerční neúspěch filmu. Znovu

<sup>3</sup> Fond kinematografie. 2013. *Průvodce kvalitního žadatele*. [online]. [cit. 26. 3. 2015]. Dostupné z WWW: < <http://www.fondkinematografie.cz/assets/media/files/vyzvy/pruvodce-kvalitniho-zadatele.pdf> >

<sup>4</sup> „The media industries of East-Central Europe are still struggling to respond to the dissolution of the state-controlled economy and its organizational structures, and to their marginal geopolitical position, and have been unable to develop internationally competitive strategies.“ SZCZEPANIK, Petr, VONDREAU, Patrick: *Behind the screen: Inside European production cultures*. Palgrave Macmillan, 2013. s. 56

<sup>5</sup> LUKEŠ, Jan: *Diagnózy času: Český a slovenský poválečný film*. Slovart. 2013. s.220

se konstitovala funkce producenta, která během let státem řízené výroby ztratila svou původní - spíše podnikatelskou úlohu. Z tohoto ohledu přikládáme úloze producenta významnou roli v modelu kinematografie a jeví se nám jakožto smysluplné pojmenovávat cesty a možnosti této profese.

## 1.1 Vyhodnocení literatury a pramenů

V naší práci budeme vycházet ze studií produkčních kultur ve sborníku *Behind the Screen*, konkrétně z historiografické práce Petra Szczepanika mapující mód produkce ve státem kontrolované české kinematografii mezi lety 1945-1989 z toho důvodu, abychom dosáhli historické návaznosti k současné produkční kultuře v českém filmovém průmyslu. Rovněž budeme do jisté míry aplikovat teze Philipa Drakea, který se zaměřuje na dekonstrukci kreativních průmyslů, a to především ve Velké Británii. Jeho studie využíváme k zpodobnění současného kontextu přemýšlení nejen o filmovém průmyslu, jenž je předmětem státních omezení a různých ideologických a ekonomických přístupů. Studie *Deconstructing Creative Industries*<sup>6</sup> nás přivedla ke studiu vládních nařízení, zákonu o kinematografii a ekonomicko-kulturně-sociálních studií, které si Vláda ČR nechala zpracovat, a jež byla též nutnou legislativní podmínkou (ve vztahu k EU) pro přijetí nového zákona o kinematografii.

Dále jsme se pro náš výzkum rozhodli využít studie Chrise Biltona *The New Adhocracy: Strategy, Risk and the Small Creative Firm*<sup>7</sup>, která nastiňuje existenci malých, nezávislých a tzv. pseudo - nezávislých subjektů především v anglickém prostředí. Bilton udává některé aspekty zkoumatelné i v naší případové studii - postavení malé firmy vůči dominantním subjektům, strategie nezávislých produkcí a jejich vědomé postavení v konkrétním kreativním (v našem případě filmovém) průmyslu. Biltonova studie vychází z pojmání „nového“ diskurzu tzv. kreativních průmyslů, které na konci druhého tisíciletí začaly být vnímány vládami jakožto průmysly ve specifickém ekonomickém postavení vůči ostatnímu průmyslu a jejich pojetí se dále nese v duchu tzv. *knowledge economy*. Studii jsme do našeho

---

<sup>6</sup> DRAKE, Phillip. *Deconstructing Creative Industries*. In. SZCZEPANIK, Petr, VONDREAU, Patrick: *Behind the screen: Inside European production cultures*. Palgrave Macmillan, 2013. s. 108

<sup>7</sup> BILTON, Chris. *The new adhocracy: Strategy, risk and the small creative firm*. University of Warwick. 1999.

metodologického aparátu zařadili i pro jistou korelaci s pojímanými texty ze sborníku *Behind The Screen*, především pro tendenci kategorizovat *malé produkce* a pojmenovat možnosti, důvody a způsoby jejich existence.

Gomeryho studie *Za novou ekonomikou médií* sice vychází z pozorování americké kinematografie, ale pojednává o obecných principech oběhu filmových děl v rámci tržního hospodářství. Z toho důvodu se nabízí využít jeho kategorií k vytvoření modelu české kinematografie.

Za velmi důležitou považujeme diplomovou práci Zorana Jiřího *Specifika podnikání ve filmové produkci*<sup>8</sup>, která se do velké míry zabývá pracovně-právními vztahy v oblasti audiovizu, ekonomickou problematikou a úskalími v tomto odvětví. Tuto práci využíváme z důvodu využití ekonomicko-právní terminologie, a také pro kontextualizaci našeho výzkumu s parametry podnikatelského uvažování. Práce se dále zabývá především právními limity filmové produkce, autorskému právu a problematikou filmových licencí. Autor pak zkoumá některé aspekty ekonomiky filmových projektů, ujednání o honorářích a ve větší míře pak možnostem při financování kinematografického díla.

Pro doplňující komparaci o smýšlení nad tradicí filmové výroby a obecněji ekonomiky či hospodářství využíváme Havelkovy publikace *Čs. Filmové hospodářství*, jež zastupují velmi soustředěný a prakticky zaměřený vhled do problematiky ekonomického uvažování, vytváření institucí a rozložení vlivu ve filmové výrobě. Využíváme především teze z prvního dílu, který se zabývá dobou zestátnování filmového průmyslu.

Havelka nastiňuje určitý ideální model fungování budoucí zestátněné kinematografie a způsobu jejího organizování: „*Zásadními prvky takové organizace jsou správní autonomie, hospodářské soustředění a nezávislost, v oblasti společenského dohledu pak přímý styk s veřejnou správou. Byl proto především uplatňován požadavek hospodářského soustředění při současném zřízení autonomních ekonomických celků pod dohledem státní správy, včleněných do státního kulturního a ekonomického plánování.*“<sup>9</sup> Jedná se o představy budoucí koncepce zestátněného filmu, jejíž kořeny sahají do let protektorátních.

---

<sup>8</sup> JÍŘA, Zoran. *Specifika podnikání ve filmové produkci*. Diplomová práce, Fakulta podnikohospodářská VŠE Praha. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2013.

<sup>9</sup> HAVELKA, Jiří. *Čs. Filmové hospodářství 1945-50*. 1. vyd. Praha. Český filmový ústav, 1970. 478s.

Hlavními prameny studie jsou jednak materiály z archivu společnosti endorfilm s.r.o. Materiály pro verifikaci informací jsou dále *Zprávy o české kinematografii z let 2004-2011*, *Filmové ročenky z let 2004 -2014*, *České projekty podpořené MEDIA 2004-2012* či dostupné výsledky rozhodování *Státního fondu pro podporu a rozvoj České kinematografie* tedy dnešní Státního fondu pro kinematografii. Dalšími doplňujícími zdroji zejména o podobě současné české kinematografie jsou Zákon o kinematografii a studie zpracované pro Ministerstvo kultury, například *Strategie konkurenceschopnosti českého filmového průmyslu* a nebo *Studie ekonomického vlivu filmového průmyslu*.

Pro účely této studie byl zpracován tematizovaný rozhovor vedený se zakladatelem a hlavním producentem firmy Jiřím Konečným a dále dotazník vyplňovaný na základě materiálů poskytnutých firmou. Dalšími zdroji informací o fungování a vyprodukované tvorbě firmy endorfilm jsou články a rozhovory periodických i neperiodických publikacích.

Pro kontextualizaci vnímání proměn kinematografie z pozic filmových historiků dále doplňujeme text o citace Jan Lukeše a Jaroslava Sedláčka, jejichž *Diagnózy času* a *Rozmarná léta českého filmu* dění v české filmové produkci do jisté míry reflektují, což nám umožní pojednávaná témata zařadit do širších souvislostí.

## **1.2. Metodologie a teze**

Ve této práci se pokusíme určit model české kinematografie a nastínit pozadí vývoje audiovizuálního díla ve firmě endorfilm s.r.o. na základní ose vývoj (*development*) - produkce (*výroba*) - distribuce (*exploatace*), tedy *mód produkce*. Ten je symptomatickým dobovým fenoménem a konstituuje se z aktuálních poměrů legislativy a institucionálního zázemí, což se dále odráží do způsobu vzniku filmu ve všech aspektech. Za předpokladu, že současný stav kinematografie je odrazem tradic výroby a dobových estetických dohod mezi tvůrci a diváky. Je ale také odrazem smýšlením o kinematografii vůdčích osobností (*filmových pracovníků*) v zainteresovaných institucích nebo firmách. Vzhledem k tematizaci postavení producenta ve vývoji filmového projektu se pak budeme soustředit na jeho úlohu v tomto procesu.

V této studii vycházíme z pojmů Davida Bordwella z publikace *Umění filmu* týkající se *módu produkce*. Tedy např. studiová produkce, nezávislá produkce, DIY apod, jenž nám umožní vymezení základních odlišujících aspektů filmových produkcí. Ty pak dále budeme zkoumat v jejich případné variace v rámci českého produkčního prostředí. O těchto pojmech budeme taktéž pojednávat i v rámci komparací terminologie využívané Petr Szczepanikem a dalšími autory ve sborníku *Behind the screen*, který se zabývá produkčními kulturami v evropských kinematografiích. Konkrétní definované aspekty pak využijeme při provádění případové studie ve firmě endorfilm s.r.o., a jejich naplňování budeme zkoumat na základě zkoumání interních dokumentů této firmy a procesů stojících za vývojem filmů ve všech jeho fázích.

Pro určení výchozího modelu české kinematografie využijeme kategorie, které zavádí Douglas Gomery ve své práci *Za novou ekonomikou médií*<sup>10</sup>: „*V otázce výkonnosti se střetávají ideologie a tvorba významů s hollywoodskými korporacemi. Dávám přednost takovému modelu ekonomické analýzy médií, který bude nejen řešit otázky, kdo vlastní média (ekonomická struktura) a jak tyto korporace vydělávají peníze (chování médií), ale který se též bude zabývat tím, jak se těmto médiím daří (výkonnost průmyslu).*“ Ve své práci pak definuje tyto pojmy: *základní podmínky (basic conditions) průmyslu, hlavní hráč (structure)*, dále pak *conduct* jakožto *chování, řízené touto strukturou* a nakonec pojem *performance* jakožto soubor otázek směřujících k výkonnosti průmyslu.

Gomeryho náhled na fungování mediálního trhu hodláme využít ke zohlednění tržních mechanismů, které v české kinematografii tvoří jistý oběh produktů (filmů) či jiných audiovizuálních děl, a který by umožnil popsat český audiovizuální trh jakožto specifický systém oběhu kinematografických děl ovlivňovaný politickými, sociálními a ekonomickými faktory.

K zakotvení firmy endorfilm s.r.o. na poli českého filmového průmyslu využíváme zmíněné Biltonovy studie, ve které se na základě případové studie anglické produkční firmy Goldcrest stanovují určitá kritéria pro vymezení malých, *nezávislých* či tzv. *pseudonezávislých* firem vůči oněm *velkým hráčům*. Bilton zde pojímá témata hierarchie společnosti, hospodářské strategie v určitém kulturním

---

<sup>10</sup> GOMERY, Douglas: *Za novou ekonomikou médií*. Illuminace. č. 4, (2006,) s. 5-16. Praha: Národní filmový archiv. 2006. Praha. ISSN: 0862-397X 18.

oběhu- tedy například strukturu portfolií (všech audiovizuálních formátů (jako reklamy, klipy, virály etc.) a servisních služeb pro filmový průmysl (post-produkce, management, distribuce). Dále se věnuje možným strategickým problémům ve směřování malých produkcí. Strategie firem v kulturním průmyslu se obecně odlišuje na základě obsahu portfolií firem a způsobu participace či kooperace na konkrétních projektech. Pro zkoumání produkční strategie se autor rozhodl zkoumat formou strukturovaného dotazníku tyto aspekty jednotlivých filmových projektů ve firmě endorfilm s.r.o.:

- Výrobce filmu a koproducenty
- Rozpočet filmu a dohledatelné zisky
- Procentuální zastoupení zdrojů rozpočtu a původ financí
- Počet účastí na festivalech a ocenění
- Prodejní teritoria a způsoby distribuce
- Žánr, stopáž a formát filmové kopie
- Pořadí filmu v režisérově filmografii

Pro potřeby této práce jsme se rozhodli zpracovat rozhovor s Jiřím Konečným. Rozhovor byl veden na základě několika předchozích setkání, na základě kterých se autorovi vygenerovala základní tématická pole. Tento rozhovor byl proveden na základě pravidel pro rozhovor vyplývajících z publikace *Naslouchat hlasům paměti* autorů Vaňka, Mückeho a Pelikánové<sup>11</sup> a uskutečnil se na základě několika předchozích setkání, kdy jsme si vytyčili základní okruh témat. Rozhovor byl tedy veden v těchto bodech:

- Zdroje námětů a jejich zpracování
- Konstrukce filmového projektu
- Komentáře ke vzniku konkrétních děl
- Zapojování tvůrčích článků- režiséra, scénáristy
- Okruh tvůrců
- Zapojování finančních institucí
- Standardní průběh filmového projektu

---

<sup>11</sup> VANĚK, Miroslav, MÜCKE, Pavel, PELIKÁNOVÁ, Hana. *Naslouchat hlasům paměti: teoretické a praktické aspekty orální historie*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2007. 224 s. ISBN 978-80-7285-089-1.



- Vznik a produkční pozadí konkrétních filmů

Na základě této metodologie a zvolených pramenů si zpracujeme profil společnosti z hlediska obchodního modelu a způsobu jeho praktického fungování. Dále se zaměříme na typologii projektů, pokusíme se nastínit dominantní znaky filmů a ty budeme dále kontextualizovat s vyjádřeními získanými v rozhovoru. Motivací pro zvolený způsob pojmání jedné produkční firmy a jejího dominantního producenta je tato teze Phillipa Drakea, se kterou se autor této práce plně ztotožňuje: „*Estetické soudy nemohou být vyřčeny na základě empirických přístupů (...)* Kdokoliv se rozhodne přistoupit k empirickému výzkumu v rámci dějin umění, bude muset pochopit způsob produkce uměleckého díla. Toto je nedosažitelné bez schopnosti zhodnocení těchto produkcí.“<sup>12</sup> Pokusíme se tedy určit si základní mapu české kinematografie a obrazně si na ní určíme souřadnice jedné produkční firmy a zjistit možnosti produkce filmových děl v jedné konkrétní *produkcí*.

### 1.3. Filmová tvorba: náročná, nezávislá, nízkorozpočtová

„*Naším úkolem nemůže být pak nic jiného než poznat onu určitou povahu vztahů mezi námi a předmětem, předmětů mezi sebou, předmětů s prostředím, vztahů částí předmětů mezi sebou, abychom zjistili, za jakých podmínek vyvolávají tyto vztahy vztah estetický.*“<sup>13</sup>

Nezávislost v produkci je podle naší vlastní definice vědomé upozadění běžných produkčních východisek za účelem hledání unikátního uměleckého řešení, přičemž jsou tvůrčí potřeby určujícím faktorem při volbě *módu produkce*. David Bordwell vymezuje nezávislou produkci vůči studiové, a to především v aspektech organizace filmového štábu. Studiové produkce z jeho ohledu dbají na důsledné rozlišení aktivit jednotlivých profesí z důvodu jejich efektivity a možnosti soustředit

---

<sup>12</sup>„An aesthetic evaluation cannot be arrived at with the means afforded by an empirical approach (... ) whoever wishes to do empirical research in the history of art must be able to „understand“ artistic productions. This, obviously enough, is inconceivable without the capacity for evaluating them.“ DRAKE, Phillip. *Deconstructing creative industries*. In: SZCZEPANIK, Petr, VONDREAU, Patrick: *Behind the screen: Inside European production cultures*. Palgrave Macmillan, 2013. 276 s.

<sup>13</sup> ŠINDELÁŘ, Dušan: *Smysl věcí*. 228 s. Praha: Nakladatelství československých výtvarných umělců, 1963. s. 15.)

se na rozvoj dané profese ve filmovém projektu. Samozřejmostí je, že studiové produkce mají pro své nároky příslušné rozpočty a můžou si diverzifikaci filmařských aktivit dovolit. Nezávislost pak spatřuje v zastávání několika filmových profesí (například režisér, scénárista, kameraman a stříhač) jednou osobou za účelem podřízení jednotlivých tvůrčích úkonů konkrétnímu autorskému pojetí či z prostého důvodu nedostatku financí.

Bordwellovo rozlišení je samozřejmě ovlivněno podobou americké kinematografie, která je mnoho dekad formována především dominantními hollywoodskými korporacemi, přičemž ty mimohollywoodské jsou z tohoto ohledu vlastně nezávislé. Existenci nezávislých subjektů napříč kontinenty popsali v šedesátých letech sociologové filmu Mitry s Friedmanem takto: „*Ve Francii, Anglii a dokonce i v USA ve stínu velkých firem vzájemně více méně svázaných, existuje oblast nezávislých producentů a individuálních podniků. Pravda, objektivní existenční možnosti nezávislé produkce nejsou naprosto separované od nekonečného vývoje koncentrace na širších socio-ekonomických skutečnostech, projevujících se v jednotlivých národních zákonodárstvích, jež se více méně účinně snaží podporovat střední podnikání.*“<sup>14</sup> Pozice nezávislé produkce je tak spojována se stínovou zónou v pozadí velkých produkčních společností, pro které dle Biltona funguje jakožto experimentální zóna a zdroj kultivované a případně dostupné pracovní síly.

Postavení nezávislých subjektů vůči dominantním na základě vzájemné potřeby shrnuje Bilton takto: „*Když se velké firmy začali soustředit na segment distribuce, nutnost spolehnout se na „nezávislý“ sektor začala stoupat.*“<sup>15</sup> Z tohoto ohledu se tedy jedná o jakési koprodukční soužití, kdy hlavní hráči určují distribuční toky a s nimi zřejmě i divácké trendy. Nezávislé firmy jsou pak brány jako samozřejmé ‚partnerské‘ subjekty, na které dominantní instituce delegují například pouze výrobu filmu či obecně ‚dodání obsahů‘, ale zůstávají vlastníky práv, čímž se vyhýbají nenadálým výdajům a velké části zodpovědnosti, jedná o jistou formu tzv. outsourcingu. Bilton dodává: „*Tím, že (velké firmy pozn. aut.) se staly vlastníky práv, staly se schopnějšími v kontrole trhu a naučily se vydělat na*

---

<sup>14</sup> FRIEDMAN, Georges, MITRY, Jean. *Sociologie filmu*. In. BENEŠOVÁ, Marie. *Film a divák*. Praha: Filmový ústav, 1967. s. 4-21.

<sup>15</sup> „As the major companies become increasingly concerned with distribution, their reliance on an informal or ‚independent‘ producing sector becomes more pronounced.“ BILTON, Chris. *The new adhocracy: Strategy, risk and the small creative firm*. University of Warwick. 1999. s. 17.

*úspěšném produktu napříč různými trhy.*<sup>16</sup> Tato poznámka nás v další části textu přivádí k vymezení malých produkcí vůči velkým na základě analýzy jejich portfolia a nabízených kinematografických služeb. Pojem nezávislosti může mít různé výklady, ale v případě filmových produkcí je zákonem definován ve vztahu k televizním institucím a na základě generování zisku:

„Za nezávislého výrobce se považuje právnická osoba nebo fyzická osoba, která není provozovatelem televizního vysílání, ani není s provozovatelem televizního vysílání majetkově propojena nebo jejíž dodávky děl pro jednoho provozovatele televizního vysílání nepřesáhnou v průběhu 3 let 90% její celkové výroby.“<sup>17</sup>

Nejedná se tedy v pojetí zákona o obsahovou či politickou nezávislost, ale o vypočitatelnou míru ekonomické závislosti na televizních stanicích. Bohužel zde nemůžeme mluvit přímo o nezávislosti ideové, o punkáčských filmech nebo odstřiženém od byrokratických procesů. Naším úkolem je spíše popsat procesy, které se váží k jejich vědomé kinematografické činnosti, jež umožňuje vznik filmu.

---

<sup>16</sup> „By owning the rights to products they are able to control the market and capitalise on successful products in a range of different markets.“ BILTON, s. 23.

<sup>17</sup> RRTV. *Zákon č. 231/2001*. [online] [citováno 20.3. 2015] Dostupné z WWW: <<http://www.rrtv.cz/cz/static/cim-se-ridime/stavajici-pravni-predpisy/tuzemske-pravni-predpisy.htm>>.

## 2. Česká kinematografie

### 2.1. Kořeny současného stavu

V této kapitole se budeme zabývat tím, jakými způsoby jimiž je možné zafinancovat film v rámci české kinematografie. Chtěli bychom zde poukázat na to, že vyrobit profesionální film znamená jistou konfrontaci s danými institucemi a společenským uspořádáním. Zákonná pravidla uvnitř filmového průmyslu vnímáme jako výsledek společenského konsenzu v odvětví, které pro své konečné výstupy (konkrétní filmová díla) může snadno ztratit kredibilitu u vládnoucích struktur. Ty pak mohou výrazně určovat pravidla vzniku nových děl a tím mohou v důsledku limitovat jejich společenský dopad, existenční situaci filmových pracovníků a dále jinak likvidovat zavedené kulturní oběhy.

*„Českým kinematografickým dilem je české audiovizuální dílo, které je též kinematografickým dilem,“<sup>18</sup>*

České republika je výrobě filmů nakloněna, a to ze zákona. Je důležité si uvědomit, že film je do jisté míry národním bohatstvím - filmy se nejčastěji rozlišují podle země, v nichž sídlí jejich produkční firmy. *„Nakonec zařazení státu do konceptu národního filmu je nepopíratelné a jeho vliv na podobnu kinematografie je vcelku formativní - ať již negativně či pozitivně (nejčastěji cestou stimulace či restrikce...)“<sup>19</sup>* Zákon o kinematografii je zřejmě výsledkem dialogu mezi vládnoucími složkami a filmařskou obcí. Nejčastěji diskutovaným sporem mezi převažující ideologií a filmaři je to, zda by česká společnost měla přímo podporovat výrobu filmů.

---

<sup>18</sup> Vláda ČR. Zákon 496/2012 § 2 Sb. o audiovizuálních dílech a podpoře kinematografie a o změně některých zákonů (zákon o audiovizu) ze dne 26. října 2012. [online] [Citováno 25.2. 2015] Dostupné z WWW: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-496>>

<sup>19</sup> „After all, the state’s inclusion in the very concept of „national cinema“ is unquestionable, and it’s involvment in national cinema is indeed formative- either in positive sence, or negatively (by way of ether stimulation, or restriction...)“ KLIMEŠ, Ivan. National Cinema in a Transnational Context. *Illumace*, č.4, 2013, s. 27-40. ISSN 0862-3974

Spor, do něhož mimo jiné před přijetím nového zákona o kinematografii z roku 2012 ostře vstoupil tehdejší český prezident Václav Klaus, když argumentoval své veto vůči nové podobě zákona o kinematografii privilegovaností filmu vzhledem k ostatním uměleckým formám a průmyslovým odvětvím.<sup>20</sup> Jím reprezentovaný názor na průmyslové a kulturní postavení filmu je dále problematizován ve vztahu k podobě zákona. Současný zákon, resp. jeho část o finanční podpoře, je tedy výslednicí sporu, jehož názorové póly byly ve studii *Strategie konkurenceschopnosti českého filmového průmyslu* vytyčeny takto:

- „varianta 0 - nepodporovat filmový průmysl vůbec
- varianta 1 - zavedení podpory filmovému průmyslu formou obsaženou v návrhu Programu podpory filmového průmyslu připraveném Ministerstvem kultury ČR (včetně ekonomického odůvodnění, proč není možné poskytovat, resp. dotace, filmovému průmyslu ze Státního fondu na podporu a rozvoj české kinematografie
- varianta 2 - zavedení podpory filmového průmyslu formou poplatků z vybraných aktivit v oblasti filmového a audiovizuálního průmyslu (tato varianta je do dokumentu doplněna pouze pro úplnost, neboť byla vyřazena na základě výsledků hodnocení dopadů regulace).“<sup>21</sup>

Český filmový průmysl však nefunguje jen na základě výroby a oběhu českých kinematografických děl, ale také výrobě a oběhu děl zahraničních, a to i nefilmových - nejčastěji reklamy, porna, sportovních přenosů a dalších formátů dostupných přes VOD. Konkurenceschopnost (ve smyslu *performance*) naší filmařské produkce je zpochybňována již na domácím trhu, kdy je tvrdě konfrontována se zahraniční distribucí standardizovaného a efektivně zaměřeného typu spojenou s dominancí multiplexů a notebooků jako dominantních odbytišť. Zúžení, jenž reprezentoval Klausův pohled, však skýtalo pohled pouze na tu část

---

<sup>20</sup> SLÍŽEK, David: *Prezident Klaus vetoval zákon o podpoře kinematografie, který měl přinést poplatky za filmy na internetu*. [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/prezident-klaus-vetoval-zakon-o-podpore-kinematografie-ktery-mel-prinest-poplatky-za-filmy-na-internetu/>>

<sup>21</sup> MKČR. 2013. *Strategie konkurenceschopnosti českého filmového průmyslu* [online]. [Citováno 27.8. 2014.] Dostupné z WWW: <[http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Strategie-konkurenceschopnosti-ceskeho-filmoveho-prumyslu-2011---2016\\_1.pdf](http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Strategie-konkurenceschopnosti-ceskeho-filmoveho-prumyslu-2011---2016_1.pdf)>.

filmového průmyslu, která je dotována bez návratnosti na diváckých tržbách či pomyslné kulturní vratnosti. Především je však podobné názorové východisko podle našeho názoru nesprávným dovozením ostatních dopadů filmové tvorby. Přípomínky jen omezují jen podporu českých filmů a ne na stimul celého odvětví a využití aspektů jako multiplikační efekt daňového zvýhodnění pro zahraniční produkce i ty české.

Studie *Strategie konkurenceschopnosti českého filmového průmyslu* varuje před ztrátou konkurenčního potenciálu vůči zemím jako jsou Maďarsko, Německo či Velká Británie. Velká Británie na základě dokumentu *Creative Industries Mapping Document* již dávno rozvinula rozsáhlou podporu kreativních průmyslů jakožto souputníka celkových proměn oběhu financí a služeb v digitální sféře, šířeji pojímanou jako *knowledge economy*. „*Kreativa a obecně kultura, jejíž složky jsou principiálně spjaté s vysokým uměním (high arts), musejí být s měnícími se technologickými změnami neustále redefinovány.*“<sup>22</sup> Je tedy argumentačně velmi nelogické, že nejdiskutovanějším tématem je podpora v podstatě minoritních segmentů, který se navíc váže k rozvoji veřejnosti. Jejich financování z veřejných prostředků by mělo být samozřejmostí, jež by se měla odvíjet od strukturovaného pohledu na oběh a interakci kulturních statků. Toto v důsledku vytváří výslednou podobu současné institucionalizované národní kultury. I tyto aspekty určují podmínky ve smyslu *conduct* a ovlivňují prostředí vzniku nových kulturních průmyslů či inovací stávajících.

## 2.2 Český filmový průmysl

Kreativní či mediální průmysly, za jejichž podmnožinu filmový trh považujeme, doznal značné změny ve své struktuře. Za posledních 25 let vznikla cela řada nových televizních kanálů (TV Nova, Prima, Óčko, Tv Barrandov) a nových mediálních odbytíšť, které mají s filmovou tvorbou větší či menší množství pojítek.

Způsob výroby se odvíjí od množství financí, které je schopen producent či produkční firma shromáždit. To souvisí s praktickou podobou současného módu

---

<sup>22</sup> DRAKE, Phillip: Deconstructing Creative Industries. In. SZCZEPANIK, Petr, VONDREAU, Patrick: *Behind the screen: Inside European production cultures*. Palgrave Macmillan, 2013. s. 67

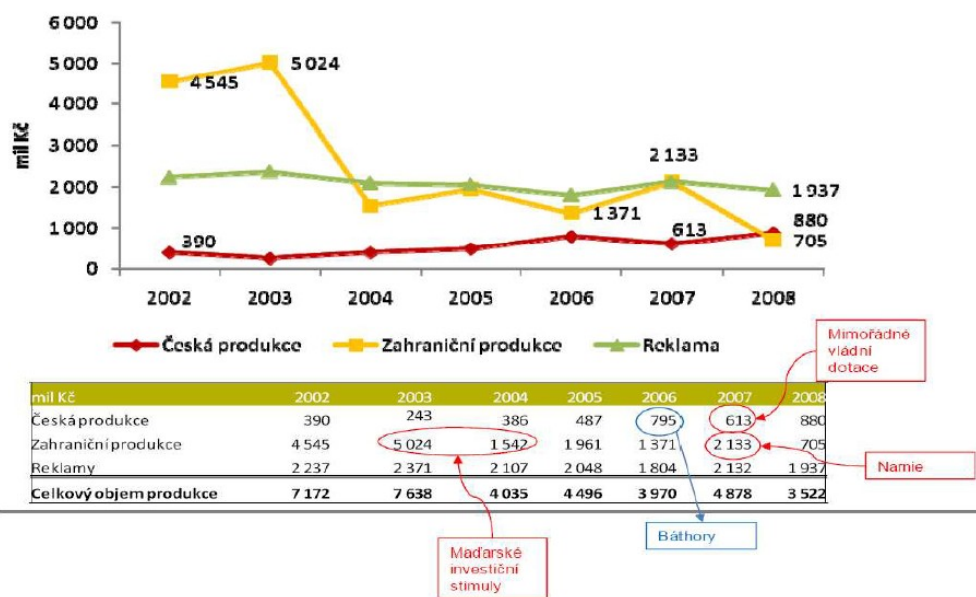
produkce. Hovoříme-li o zestátněné kinematografii, pak je patrné, že objem financí ve Státním film byl podřízen centrálním ekonomickým výsledkům. V konečném důsledku se však operovalo s jedním obrovským rozpočtem, který se alokoval mezi jednotlivé projekty skrze výrobní jednotky či kolektivy. V současné kinematografii je několik možností financování a jak vyplývá z případové studie, volba těchto možností do jisté míry určuje několik základních aspektů módu produkce. Konstrukce filmového projektu a jeho další modulace se odvíjí na základě zvolených možností financování. Objem kapitálu v českém filmovém (resp. audiovizuálním) průmyslu od roku 2004 kolísá okolo hranice 4,5 mld. ročně, přičemž česká produkce je z hlediska objemu výroby zastává minoritní podíl:

*„Každoroční bilance hospodářských výsledků členů APA ukázala významný nárůst filmové produkce v České republice – oproti roku 2012 se zvýšil obrat českých produkčních společností sdružených v APA z 4, 075 mld Kč na více než 5 mld Kč, což znamená 23% růst. Nejvíce, z 1,564 mld Kč na 2,84 mld Kč, tedy o 82%, vzrostl obrat produkčních společností, které se podílejí na zahraničních koprodukcích a dodávají služby zejména zahraničním filmovým produkcím. Tato částka i při konzervativním odhadu znamená zahraniční investici do české ekonomiky ve výši 4 mld Kč. Vláda tento týden navýšila rozpočet Státního fondu kinematografie na filmové pobídky na rok 2014 na 800 mil Kč. Filmové pobídky by tak v tomto roce měly přinést zahraniční investici ve výši až 6 mld Kč. Přispělo k tomu zejména navýšení rozpočtu kapitoly Státního fondu kinematografie na filmové pobídky z 300 mil. Kč v roce 2012 na 500 mil. Kč v roce 2013.“<sup>23</sup>*

---

<sup>23</sup> APA. Tisková zpráva APA. [Citováno dne 12. 8. 2014] Dostupné z WWW <<http://apa.webrevolution.cz/cz/prispevky>>.

Tabulka 3 - Struktura produkce v České republice<sup>16</sup>



(Zdroj tabulky<sup>24</sup>)

### 2.3. Formy podpory či možnosti financování

Níže uvedené instituce vnímáme jako *hlavní hráče* podle Gomeryho modelu. Tyto subjekty určují chování (*conduct*) producentů a produkčních firem na filmovém trhu. Postavení zmíněných celků vnímáme jako výraz domluvy mezi filmařskou obcí a vládnoucími strukturami či těmi hlavními hráči.

#### Státní fond pro kinematografii

Z hlediska vložených financí dominantní úlohu naplňuje *Státní fond pro kinematografii* (dřívější Státní fond České republiky pro podporu a rozvoj kinematografie), který disponoval v roce 2013 prostředky ve výši 300 mil. korun, o rok dříve 170 mil. Základní podmínky, jež se od systému podpory a pobídek odvíjejí, jsou zároveň existenční podmínkou pro fungování velké části produkčních společností a výroby samotných děl. Chování ČT či Fondu a jejich vůli korelovat své chování v součinnost s tvůrci, potažmo nezávislými institucemi jako Asociace producentů v audiovizí či FITES a v širším smyslu s celou filmařskou obcí, pak

<sup>24</sup> MKČR. *Strategie konkurenceschopnosti českého filmového průmyslu* [online]. [Citováno 12. 8. 2014]. Dostupné z WWW <[http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Strategie-konkurenceschopnosti-ceskeho-filmoveho-prumyslu-2011---2016\\_1.pdf](http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Strategie-konkurenceschopnosti-ceskeho-filmoveho-prumyslu-2011---2016_1.pdf)>.



vytváří určité fungování trhu a limitů, které jsou z jednotlivých pozic vytyčeny. Zde je také možné sledovat pozadí současné české produkční kultury. Podmínky pro podporu určují jako chování tvůrců (obsahové nároky na vznik děl) tak na producenty (realizační aspekty). Fond tedy dává možnost vzniku filmových děl, ale přesně určuje pravidla jak a jakým způsobem tato díla vznikají budou.

## **MEDIA**

Tento fond disponoval mezi lety 2007 - 2013 částkou 755 mil. EUR a jeho podpora se rozděluje do oblastí vývoje, produkce a distribuce. Přidruženými aktivitami fondu je vzdělávání tvůrců, producentů a kin. „*Program MEDIA Desku je pro české producenty zajímavý zejména v oblasti Podpory producentů – VÝVOJ (Podpora producentů a scénářistické přípravy audiovizuálních děl). O podporu může žádat každá nezávislá evropská produkční společnost, jejíž hlavní činností je produkce audiovizuálních děl.*“<sup>25</sup> Fond MEDIA je jednou z nejdominantnějších institucí v celém evropském regionu a z výše zmíněných data jej vnímám jakožto jednoho z *hlavních hráčů*. Využitím tohoto fondu se producent v podstatě zavazuje k obsahovým limitům díla, které by mělo směřovat k celoevropské srozumitelnosti.

## **Eurimages**

Fond Eurimages je podobně jako fond Media organizován Evropskou unií za účelem šíření a podpory evropského kulturního dědictví. Tento fond disponuje asi 20 miliony EUR na rok pro všechny evropské kinematografie. Tyto finance dále putují na podporu koprodukcí, distribuci, podporu kin a alternativních způsobů promítání. Česko do Fondu přispívá každoročně částkou cca. 300 tis. EUR a obvykle jsou české produkce získat zhruba 250 tisíc EUR.

## **2.4. Minoritní formy podpory**

### **Podpora obcí, krajů**

Podpora se může odehrávat v rámci věcného plnění a promítat se do rozpočtů jako ušetřený vklad. Poskytne-li město či konkrétní samosprávný subjekt své lokace zdarma - například za účelem zviditelnění města a pro možný efekt

---

<sup>25</sup> KONEČNÝ, Lubomír. *Český producent a aspekty mezinárodní koprodukce a distribuce*. Magisterská práce. Filmová a televizní fakulta, FAMU, Praha. 2012. str. 32

filmové turistiky. Tento způsob podpory tak může mít dílčí estetické dopady na vznik filmového díla, negativně i pozitivně pro obě strany.

### **Crowdfunding**

Jedná se o formu podpory, kdy se uživatelé internetu vlastně stávají investory filmu. V případě menších projektů se může stát, že zafinancují vznik celého díla a dostávají svůj vklad díky nabídnutým benefitům, například volné lístky, DVD a jiné merchandisingové produkty spojené s dílem. Jedná se o segment, který postupně stimuluje vznik nízkonákladových filmů a sami potenciální diváci umožňují jeho vznik. Mezi nejznámější servery patří kickstarter.com, hithit.cz, indiegogo.com a další. Tradičně zmiňované aspekty této formy podpory jsou aktivní účast diváků na produkci, benefity plynoucí z příspěvku jakožto merchandise projektu a jistý druh komunikace o povaze vznikajícího díla.

**Minimální garance** jsou finanční stimuly produkcím ze strany distributorů a jsou spojeny s aktivním zájmem vyhledávat a předkupovat filmy s komerčním potenciálem. Nejznámějšími českými distributory jsou Falcon, Bioscop, CinemArt, Bonton, Warner Bros. či A-Company cz, či v devadesátých letech Space Films.

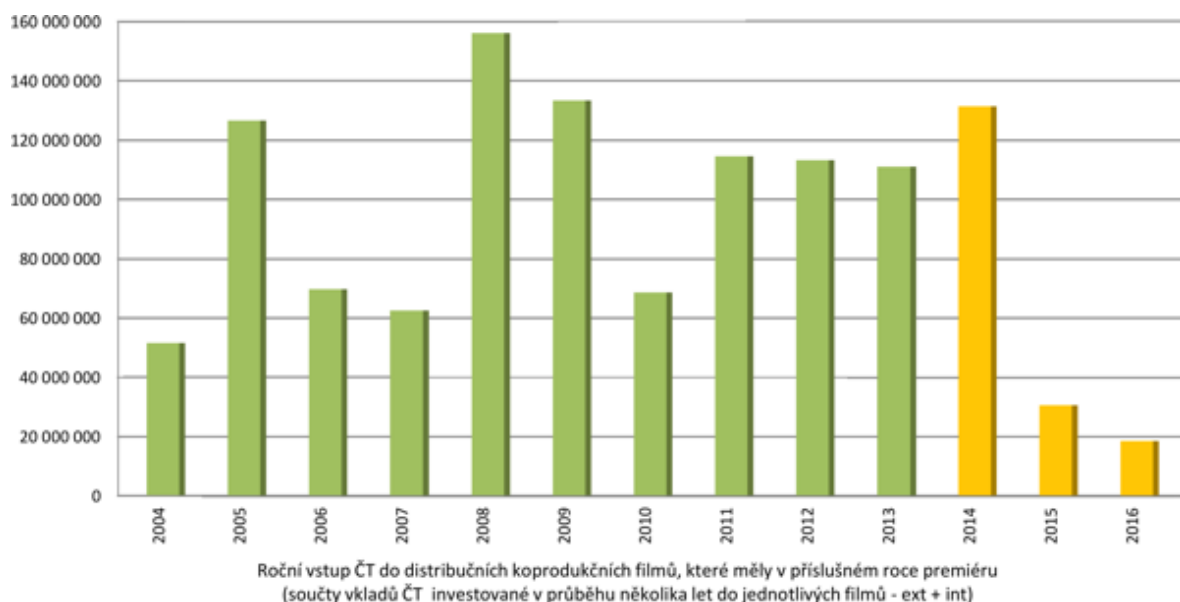
**Investice** soukromého subjektu, která může být i vlastním vkladem producenta například z úspor, prodejů apod. Může se lišit její povaha, jsou do ni zahrnutelné i mecenášské dary.

## **2.5. Hlavní hráči české kinematografie**

### **Česká televize**

Dominantním producentským subjektem ve smyslu *conduct*, tedy doslova dirigentem trhu a v poslední době nejvýrazněji koproducentem, je Česká televize. Ta z výše zmíněných Gomeryho hledisek možná splňuje definici hlavního hráče v českém filmovém průmyslu. Česká televize se s investicí do vlastní produkce asi 2,4 miliardy korun dá považovat za jediný „velký“ produkční subjekt v české kinematografii. Investice ČT a z ní plynoucí dohled nad externí výrobou se pohybuje okolo 100 mil. korun. ČT je největším producentem a koproducentem českých hraných filmů i dokumentů, a je zároveň i největším kupcem práv k

obsahům. Koprodukce televizi zajišťuje přísun nových filmů i saturaci programu alternativními formáty.



(Zdroj<sup>26</sup>)

Dominantními vyjednávači české filmářské obce se zdají být **nezávislí producenti**, kteří jsou *Zákonem o televizním a rozhlasovém vysílání (231/2001 Sb.)* definováni takto: „*Za nezávislého výrobce se považuje právnická osoba nebo fyzická osoba, která není provozovatelem televizního vysílání, ani není s provozovatelem televizního vysílání majetkově propojena nebo jejíž dodávky děl pro jednoho provozovatele televizního vysílání nepřesáhnou v průběhu 3 let 90 % její celkové výroby.*“<sup>27</sup> S existencí této profese je tak zákonem počítáno, byť není samozřejmou profesí na základě stanov jakékoliv instituce.

ČT je v českém filmovém průmyslu největším „zákazníkem“ a objednavatelem obsahu u nezávislých producentů v ČR a funkce těchto subjektů je vlastně symbiotická: „*Obecně platí, že vysílatel je zákazníkem a vývoj a výroba mu dodávají co nejlepší obsah. Z části má v tomto vztahu zákazník jasnou nebo alespoň*

<sup>26</sup> MKČR. *Strategie konkurenceschopnosti českého filmového průmyslu* [online]. [Citováno 12. 8. 2014]. Dostupné z WWW <[http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Strategie-konkurenceschopnosti-ceskeho-filmoveho-prumyslu-2011---2016\\_1.pdf](http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Strategie-konkurenceschopnosti-ceskeho-filmoveho-prumyslu-2011---2016_1.pdf)>.

<sup>27</sup> RRTV. 2015. *Tuzemské právní předpisy*. [Citováno 20.3. 2015] Dostupné z WWW: <<http://www.rrtv.cz/cz/static/cim-se-ridime/stavajici-pravni-predpisy/pdf/231-2001.pdf>>

*přibližnou představu, co vlastně chce a jak s tím bude nakládat.*“<sup>28</sup> Koproducentská role pak ČT umožňuje zasahovat do projektů či je ze své pozice ovlivňovat. Pro účely vyhledávání a zadávání audiovizuálního obsahu byla ze strany ČT v roce 2012 zřízena pozice kreativního producenta: „*Kreativní producenti v České televizi kromě toho, že se snaží dodávat co nejlepší objednaný obsah, mají za úkol přicházet s vlastními návrhy, nabízet nové formáty, vyvíjet projekty, které jsou buď zcela nové a unikátní nebo inovovat stávající pořady.*“<sup>29</sup> Tento typ producenta se však přímo nemusí zapojovat do role organizátora projektu, je spíše tvůrcem zadání a vyjednavatelem mezi nezávislou produkcí a ČT. „*Nabídku filmových projektů předkládají průběžně nezávislí producenti přímo Filmovému centru ČT v Praze a to buď přímo samostatně, nebo ve spolupráci s tvůrčí producentskou skupinou.*“<sup>30</sup>

**Barrandov a.s.** také vystupuje jako specifický hráč na trhu, protože vlastní klíčové ateliéry, fundusy kostýmů a rekvizit, dílny. To společnosti umožňuje využívat své postavení na trhu, kdy disponuje uceleným zázemím a unikátními prostory. Tento fakt firmě umožňuje nabízet velkým množství služeb v produkčním balíku a koprodukovat nejčastěji formou věcného plnění, které se přičítá jako finanční vklad do projektu. Privatizátoři studia Barrandov tak využívají kontinuitu vývoje tohoto celku sahající až do třicátých let dvacátého století.

### **Soukromé televize**

Dalšími velkými hráči, kteří vyplývají již z definice nezávislého producenta, jsou i ostatní v České republice vyrábějící televize. Častým producentem komerčně úspěšných filmů je televize Nova, která se svůj přínos pro český filmový průmysl shrnuje takto: „*Od roku 2005 jsme finančně podpořili 48 českých filmů z celkového počtu 302 snímků, které šly v tomto období do kin a dohromady jsme je tak podpořili více než 400 miliony korun. Filmy navíc nepodporujeme jen finančně, ale poskytujeme jim i jedinečnou marketingovou a PR podporu.*“ Televize Prima údaje o koprodukcích nezveřejňuje. Televize mohou ve filmovém projektu působit v roli investorů či nákupčích budoucích licencí, filmy většinou kromě ČT sami

---

<sup>28</sup> KRUML, Milan. 2013. *Od námětu k vysílání*. Blog projektu FIND. [Citováno 12. 8. 2014] Dostupné z WWW: <<http://filmindustryinternshipproject.blog.respekt.ihned.cz/c1-59626610-od-nametu-k-vysilani>>

<sup>29</sup> Tamtéž.

<sup>30</sup> ČT. *Nabídka filmových projektů*. [Citováno 12. 8. 2014] Dostupné z WWW <<http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/podavani-nametu-a-projektu/pro-producenty/>>

nevyrobějí, spíše tak naplňují roli hráčů na trhu, kteří outsourcují, financují a ve výsledku si drží práva k projektům. Dalším subjektem, který v poslední době ovlivňuje produkci v ČR je americká televize HBO, která například byla dominantním koproducentem původně televizní filmové série *Hořící keř* či dokumentární film *Otázky pana Lásky* produkovaný studovanou firmou endorfilm s.r.o.

## Hollywoodské produkce v ČR

S Hollywoodem a obecně se zahraničním trhem dominující tvorbou spjaté produkce jsou další z hlavních hráčů českého filmového průmyslu. Jejich působení je zaznamenatelné například podle jejich napojení na tzv. vratky ze státního Fondu. Nejznámější společností působící na českém trhu od roku 1992 je společnost *Stillking films*, která zde vyprodukovala filmy jako *XxX*, *Van Helsing* či *Casino Royale*. Dalšími firmami jsou například Etic Films, Sirena Films či Czech Anglo Production, které byly schopné získat díky českému pobídkovému systému mezi lety 2010 -2014 320 miliónů korun.<sup>31</sup> Zahraniční produkce využívají především silného personálního zázemí české kinematografie, ateliéry a lokace. Se zahraničními produkcemi se také váže průmysl audiovizuální reklamy, který tvoří téměř polovinu české audiovizuální produkce. Objem kapitálu v tomto segmentu je po léta vcelku stabilní. Mimo jiné i proto, že se k této tvorbě neváží přímo pobídkové systémy ani jiné formy podpory či daňové zátěže. „*Důležitost této stabilní aktivity jako hnací síly jak české, tak zahraniční zakázkové produkce nesmí být podceňována. Reklamy jsou rozhodujícím uživatelem produkčních a post-produkčních zařízení, služeb, lidí a infrastruktury a ve skutečnosti často platí výrazně vyšší sazby než český film.*“<sup>32</sup>

České vládní orgány by tak měly vnímat filmovou produkci jako multifunkční oblast oběhu nejen veřejných financí, ale i jako platformu

---

<sup>31</sup> Borovan.cz *Nejvíce veřejných peněz proteklo přes filmovou produkci Stillking Films*. [online] [Citováno 15.2.2015] <<http://www.borovan.cz/17531/nejvice-verejnych-penez-proteklo-pres-filmovou-produkci-stillking-films>>

<sup>32</sup> MU. *Studie ekonomického vlivu filmového průmyslu*. [online] [Citováno 25.3.2015] Dostupné z WWW: <[https://is.muni.cz/el/1421/podzim2013/FAV263/Olsberg\\_Studie\\_ekonomickeho\\_vlivu\\_film\\_oveho\\_prumyslu\\_v\\_Ceske\\_republice.pdf](https://is.muni.cz/el/1421/podzim2013/FAV263/Olsberg_Studie_ekonomickeho_vlivu_film_oveho_prumyslu_v_Ceske_republice.pdf)>

k zapojování dalších finančních subjektů. Dále by se měl brát v potaz i historický vztah filmu a společnosti. V době, kdy nadnárodní společnosti silně ovlivňují a využívají potenciál českého filmového průmyslu a v důsledku si tím silně podrobují způsoby produkce českých kinematografických děl, by mělo být pečováno o unikátnost české národní kinematografie a jejích produkčních mechanismů. Stanovisko Vlády ČR je na webových stránkách Ministerstva kultury formulováno takto:

*„Kinematografie se liší od ostatních uměleckých oblastí v několika rovinách. Jednak se v kinematografických dílech – filmech spojuje stránka výtvarná, hudební, literární a interpretační, z hlediska obsahu jsou tato díla zdrojem informací o společnosti, jejím historickém a sociologickém vývoji, v mezinárodním kontextu také o kulturní identitě státu a rozmanitosti jeho obyvatel. Výroba, šíření a uchovávání děl je spojeno s vysokými finančními nároky, a dále kinematografie prochází v posledních letech velkým a neustále se zrychlujícím technickým vývojem. S přihlédnutím k těmto skutečnostem všechny státy, kde je kinematografie rozvinutá, tuto oblast v různé míře, různými způsoby a s využitím různých zdrojů podporují. Rovněž na půdě Evropské unie se v současnosti vede debata o dalším směřování strategií členských států i celé Evropské unie s cílem zvýšit kulturní i ekonomický potenciál tohoto sektoru.“<sup>33</sup>*

Pro evropské rozhodovací orgány je tedy kinematografie významný společensko-ekonomickým činitelem, a tak přijetí nového zákona, který pak zásadně upravuje chod Státního fondu pro kinematografii, zdá se být jistým příklonem k doporučujícím materiálům ze strany EU.

## **2.6. Podpůrné organizace**

Bavíme-li se o konkrétních částech součástkách modu produkce, musíme v tom případě nutně zmínit i organizace a události, které kultivují stav kinematografie z pozic vývoje trhu - jak ekonomického tak tvůrčího.

---

<sup>33</sup> MKČR. 2013. *Koncepce podpory a rozvoje české kinematografie českého filmového průmyslu 2011-2016*. [online]. [Citováno 27.8.2014.] Dostupné z WWW: <<http://www.mkcr.cz/cz/media-a-audiovize/kinematografie/koncepce-podpory-a-rozvoje-ceske-kinematografie-a-filmoveho-prumyslu-2011---2016-79977/>>

## **East Doc Platfrom**

Důležitou roli ve vzniku českých dokumentárních filmů hraje již několik let platforma East Doc Platfrom, která pořádá workshopy pro režiséry a producenty ze zemí východního bloku a spojuje je s distributory, koproducenty a sales managery. Součástí události, jež se koná při Festivalu Jeden svět, je i pitching čili představení projektů zmíněným pozicím formou traileru a prezentace. Na základě tohoto, ale i díky doprovodným akcím či projekcím, se navazují první spolupráce a nákupy. Vyhlášené ceny East Doc Platfrom jsou pak spojeny s finanční částkou na určitou část produkce. Například v letošním roce 2015 získal cenu IDF Development Award film *Afterglow* a finanční odměna činila 7,500,- EUR.<sup>34</sup> Do této situace vstupují i televize HBO se svou HBO European Coproduction Award a ČT se svou Czech TV Postproduction Award. Je zde tedy patrný zájem či naopak tlak na dominantní hráče, aby se podobných aktivit účastnili. Dále se udílí cena spojené s odměnou 1000 EUR s názvem Golden Funnel Award, která je udělována workshopem Ex Oriente Film. Organizátorem celé akce je Institut dokumentárního filmu, instituce financovaná Státní fondem pro kinematografii, programem MEDIA a Ministerstvem kultury ČR.

## **Emerging Producers**

Jedná se o workshop fungující při MFDF v Jihlavě a organizátoři si vytyčili za cíl propojovat evropské a české filmaře s producenty.<sup>35</sup>

## **DOK. Incubator**

Je organizace, která napomáhá vývoji filmů ve fázi výroby. Během akce probíhají workshopy, které vedou k tříbení filmového jazyka a střihu. Výsledkem je prezentace celovečerního dokumentárního filmu na festivalu DOK Leipzig.<sup>36</sup>

## **2.7. Sociální aspekty filmového průmyslu**

---

<sup>34</sup> DOKWEB. *Documentary projects awrded at the fourth East Doc Platfrom* [online] [citováno 23.3.2015] < <http://www.dokweb.net/en/east-doc-platform/news/documentary-projects-awarded-at-the-fourth-east-doc-platform-2661/?>>

<sup>35</sup> MFDF Jihlava. *Emerging producers*. [online] [18.3.2015] Dostupné z WWW: < <http://www.dokument-festival.com/industry/emerging-producers>>

<sup>36</sup>DOK.Incubator. About us. [online] [Citováno 22.3.2015] Dostupné z WWW: < <http://dokincubator.net/frequently-asked-questions/>>

Sociální faktory, spojené s existencí kinematografie, jsou důležitým aspektem vzniku oborových institucí a organizací, jež se ucházejí o svoji pozici v jednáních o filmovém průmyslu. „*Nejsou to jenom tvůrčí a vedoucí produkční pracovníci, kteří se, bez ohledu na věk, mění. Všichni ti lidé za kamerou jsou postaveni před skutečnost, že v tržních podmínkách je film zbožím. Učí se proto chovat tržně. (...) Stálý zaměstnanecký poměr zajišťoval přinejmenším půl roku práce. Lidé se sice necítili existenčně ohroženi, ale nebyli ani motivováni.*“<sup>37</sup> Zaměstnanost filmových pracovníků není příliš diskutovaným tématem a zdá se, že zde v tomto ohledu dokonale platí tržní pravidla. Byť právě i tento aspekt hrál důležitou roli při zestátnování kinematografie, o čemž referuje například Boca Abrahámová, když pojednává vývoj české kinematografie ve filmové ročence z roku 1992 takto:

„*Cílem skupiny filmařů, která připravovala nové uspořádání filmové tvorby a průmyslu, byl takový organizační a ekonomický model, který by odstranil nebezpečí neustále se opakujících konjunkturálních výkyvů, vyvolávaných nejistotou trhu, vyřešil problémy financování a napomáhal rozvoji tvůrčího potenciálu.*“<sup>38</sup>

Můžeme se pak dále ptát do jaké míry tyto parametry naplňuje současná česká kinematografie. Neurčité kvantum práce a z ní následující výkyvy v pracovní aktivitě vedou dnešní produkční firmy k úsporným opatřením<sup>39</sup>, které se projevují krátkodobým najímáním zaměstnanců na konkrétní projekty a kratší časové úseky. Z toho pak vyplývají důsledky zásadní důsledky: filmoví pracovníci jsou nuceni přijímat projekty na základě aktuální nutnosti, přistupovat na nevýhodné podmínky práce či se po vlastní ose etablovat v jiných oborech. Individuální pracovní osudy filmových pracovníků tak mohou být zcela unikátní oproti klasickým zaměstnancům etablovaných středních a velkých firem.

Z naší zkušenosti se náplň práce zaměstnanců ve filmové produkce může proměňovat každý týden a z toho vyplývá skutečnost, že filmový pracovník v současné kinematografii není nikdy zaměstnancem vykonávajícím jednu konkrétní činnost, ale spíše multioborovým nomádem nabízejícím své kreativní penzum. „*I když neplacení zaměstnanci produkcí mají pokrýt výdaje celé své*

---

<sup>37</sup> ABRHÁMOVÁ, Boca Dr. *Český film v roce 1992*. In. Filmová ročenka 1992. Praha: Národní filmový archiv, 1993. s. 9.

<sup>38</sup> ABRHÁMOVÁ, Boca Dr. *Český film v roce 1992*. In. Filmová ročenka 1992. Praha: Národní filmový archiv, 1993. s. 8.

<sup>39</sup> JÍŠA, s. 36.



rodiny, v efektu subvencí své zaměstnavatele výměnou za privilegium pracovat pro ně.<sup>40</sup> O zaměstnanosti ve české kinematografii v české kinematografii se hlouběji věnuje studie *Strategie konkurenceschopnosti českého filmového průmyslu*<sup>41</sup>, která detailně zpracovává zaměstnanost u několika zahraničních filmů a především způsoby finanční alokace zahraničních filmů na konkrétní filmové profese.

Vzhledem k tomu, že se podle § 7 Sb. filmový producent může stát zaměstnavatelem, je nutné stanovit časový plán své práce a zároveň koordinovat činnost výroby pro každý projekt zvlášť. To platí i pro potenciální zaměstnance projektu- herce, osvětlovače, maskéra i další řemeslné či námezdné pracovní síly. „Pracovně-právní vztah zaměstnanec-zaměstnavatel nemusí být vhodný pro všechny situace a vztahy producenta vůči ostatním subjektům, které se jakýmkoliv způsobem na procesu tvorby audiovizuálního díla. (...).

## 2.8. Vztahy institucí v české kinematografii

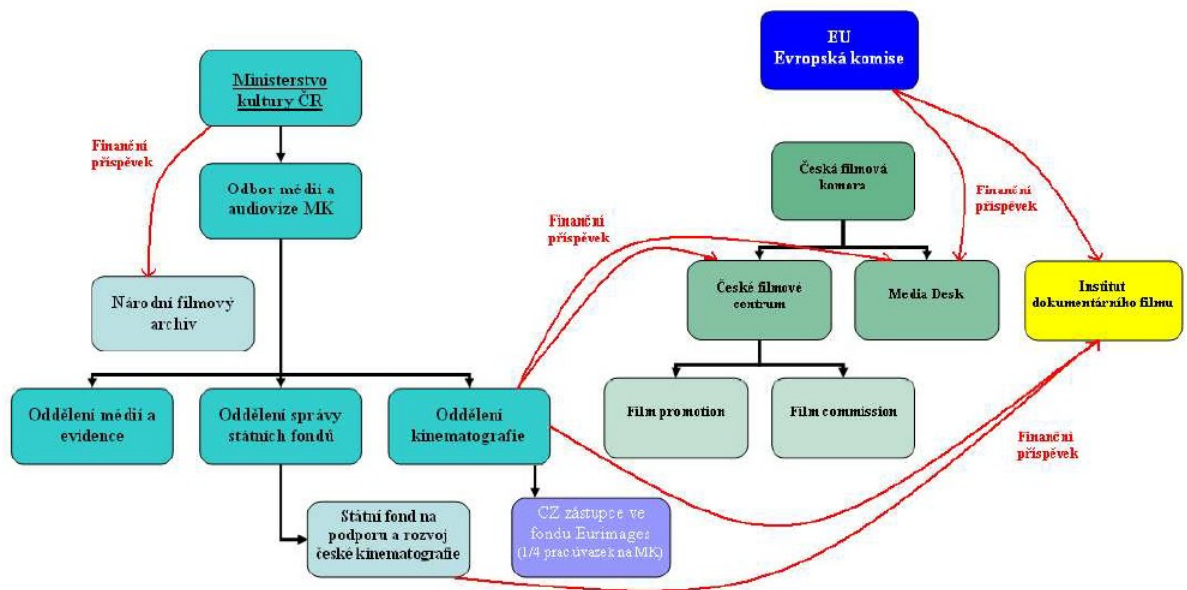
Rozložení institucí, které ovlivňují chod českého filmového průmyslu a mají vliv na produkční kulturu po roce 1989, se zdá být těžko dešifrovatelným prostorem organizací, filmařů - individualit a impulsů. Ministerstvo kultury nechalo zpracovat níže citovanou studii o konkurenceschopnosti českého filmového průmyslu, přičemž oslovilo tyto instituce: Ministerstvo financí, Ministerstvo pro místní rozvoj, CzechInvest, FITES, Asociace českých kameramanů, Asociaci filmových a televizních střihačů, Asociaci pracovníků se zvukem, Asociaci producentů v audiovizu, Mezinárodní odborový svaz pracovníků v kinematografii, Národní filmový archiv, Českou filmovou komoru a dalších asi dvacet subjektů. Tyto subjekty tvoří institucionální síť, jež může nastiňovat celek činitelů působících na podobu české kinematografie, potažmo zákona o kinematografii a obecně produkční kultury.

---

<sup>40</sup> „When unpaid production workers are required to cover all of their family expenses, they are in effect subsidizing their corporate employers for the „privilege“ of working for them for free., DRAKE, Phillip: Deconstructing Creative Industries. In. SZCZEPANIK, Petr, VONDREAU, Patrick: *Behind the screen: Inside European production cultures*. Palgrave Macmillan, 2013. s. 69

<sup>41</sup> MKČR.2012. *Strategie konkurenceschopnosti českého filmového průmyslu 2011-2016*. Nečíslovaná příloha Koncepce podpory a rozvoje české kinematografie 2011 -2016. Dostupné z WWW: < [http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Strategie-konkurenceschopnosti-ceskeho-filmoveho-prumyslu-2011---2016\\_1.pdf](http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Strategie-konkurenceschopnosti-ceskeho-filmoveho-prumyslu-2011---2016_1.pdf) >

Schéma č. 5 – Vztah institucí v oblasti české kinematografie v současnosti



(Zdroj tabulky<sup>42</sup>)

Jedním z možných polí pro analýzu produkčních kultur je organizační struktura české kinematografie, dříve centralizována Ústředním výborem komunistické strany. Dosazení členové strany ovlivňovali rozhodování především z pozic vedoucích výrobních skupin a také v řadách členů dramaturgických rad, přičemž zde mohli zasahovat do způsobu výroby od jejího počátku i do dílčích tvůrčích rozhodnutí, kterými bylo zasahováno do samotného mikrosvětů příběhových postav a určení jejich pohybu v něm. To vše pro zesílení reprezentativního aspektu jednotlivých filmových figur a jejich konektivitu s požadovanou „novou“ společenskou realitou.

Ideologická hlediska se v současnosti projevují nejčastěji skrze téma financování. Obsahová struktura konstruovaná tvůrcem je částečně limitována například nařízenými a podmínkami obsahu ze strany Fondu a do jisté míry pak modifikována producentem. Ideologie se tak ze strany státního aparátu, reprezentovaného dnešním Státním fondem pro kinematografii a jejími Radami pro udělování finanční podpory, odehrává na poli individuálních rozhodnutí jejich

<sup>42</sup> MKČR.2012. *Současné institucionální zajištění české kinematografie*. Příloha 3.2. Koncepce podpory a rozvoje české kinematografie 2011 -2016. Dostupné z WWW: < <http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovizu/kinematografie/Priloha-Koncepce-3-2-Soucasne-institucionalni-zajisteni-ceske-kinematografie.pdf>>

jednotlivých členů.

Rada Fondu pro podporu a rozvoj kinematografie posuzuje při rozhodování o budoucnosti filmového projektu tato kritéria:

*„(2) Rada při hodnocení žádosti o podporu kinematografie posuzuje, s přihlédnutím k expertním analýzám zpracovaným k příslušnému projektu, zejména*

*a) kvalitu projektu,*

*b) přínos projektu k rozvoji a rozmanitosti české a evropské kinematografie,*

*c) kulturní význam projektu pro českou kinematografii,*

*d) ekonomickou realizovatelnost projektu,*

*e) tvůrčí a technickou účast mladých a začínajících filmových profesionálů,*

*f) přínos projektu k ekonomické životaschopnosti a k posílení nezávislosti a identity české kinematografie,*

*g) uměleckou nebo dokumentární hodnotu zpracování národnostní tematiky, je-li projekt na tuto tematiku zaměřen, a*

*h) předchozí práce autora nebo výrobce v případě projektu podle § 31 odst. 1 písm.*

*a) nebo b).“*

(Zdroj<sup>43</sup>)

Z hlediska této práce vnímá autor práce tato kritéria směrodatná především pro producentskou obec, která je vnímána jako profese zastřešující filmový projekt a tedy zodpovědnou za jejich naplňování. S přihlédnutím na Gomeryho hlediska se zde vyjevují požadavky ve smyslu *conduct* či *structure*, kdy producent vnímá

---

<sup>43</sup> Vláda ČR. Zákon 496/2012 § 2 Sb. o audiovizuálních dílech a podpoře kinematografie a o změně některých zákonů (zákon o audiovizu) ze dne 26. října 2012. [online] [Citováno 25.2. 2015] Dostupné z WWW: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-496>> s. 20

rozestavení institucí a dokáže toto prostředí využívat pro realizaci svého plánu, úsudku o kinematografii, jednom filmu. V tomto tkví odlišnost jeho pozice vůči ostatním profesím ať již podnikatelského prostředí či z ostatních uměleckých odvětví.

### 3. Producent

#### 3.1. Producent? Financier? Filmový podnikatel?

*„Role filmového producenta při vzniku autorského díla – filmu je zcela specifická. Na základě pověření Výrobce má Producent rozsáhlé pravomoci ve věci většiny aspektů výroby filmového díla.“<sup>44</sup>*

*„Producent nese odpovědnost za svěřené prostředky.“<sup>45</sup>*

V této kapitole se zaměříme na náplň práce producenta a na to, jakým způsobem je tato pozice definována institucemi. Chtěli bychom zde též uvažovat o kánonu činnosti filmového producenta a specifičnosti jeho práce vůči jiným podnikatelským odvětvím. *„Obdobně jako u projektů z nefilmové branže stojí odpovědnost za zdárnou realizaci takového projektu primárně na bedrech podnikatele či manažera, v případě filmové produkce v této roli účinkuje producent.“<sup>46</sup>* Funkce producenta či nezávislého producenta za tzv. První republiky byla často označována jako funkce financiera či filmového podnikatele. Po roce 1945 zanikla zestátněním filmu a náplň jeho práce byla delegována na nově vznikající výrobní pozice, později označované jako vedoucí výroby anebo člen tvůrčí skupiny se zaměřením na otázky výroby. *„Výrobu od roku 1945 financoval stát, a tak role producenta jako toho, kdo na sebe investici do vzniku filmu bere finanční riziko, kdo opatřuje a koncentruje další finanční zdroje a především kdo často přímo iniciuje vznik příslušného projektu [...] de facto zanikla.“<sup>47</sup>* V dobách konstituující české kinematografie by se za producenta dal označit například zakladatel společnosti Kinofa Antonín Pech, který byl zároveň režisérem. Podobně bychom takto mohli označit Aloise Jalovce a Františka Tichého se společností Illusionfilm a pozdějšího magnáta filmového průmyslu Václava Havla, který založil Lucernafilm, budoucí dominantu české filmového průmyslu.

<sup>44</sup> APA. *Oficiální dokumenty. Definice producenta.* [Citováno dne 12.8.2014] Dostupné z WWW < <http://apa.webrevolution.cz/cz#o-asociaci> >.

<sup>45</sup> KALLISTA, Jaromír: *Filmová produkce.* FAMU. 2010. Dostupné z WWW: < <https://www.famu.cz/docs/> >.

<sup>46</sup> JÍŠA, Zoran. *Specifika podnikání ve filmové produkci.* Diplomová práce, Fakulta podnikohospodářská VŠE Praha. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2013. str. 6

<sup>47</sup> LUKEŠ, Jan: *Diagnózy času: Český a slovenský poválečný film.* Slovart. 2013. s. 256

V době zestátnění české filmové kinematografie se z prvorepublikových podnikatelů a kvalitních praktiků dostává do popředí Karel Feix či Zdeněk Reimann, kteří šéfuji prvním tvůrčím kolektivům a výrobním jednotkám v novém kinematografickém modelu. Szczepanik uvádí změnu v Barrandovských studiích v padesátých letech, kdy se skrze vlivné osobnosti typu Otakara Vávry vytvořilo prostředí, ve kterém „byly učiněny první kroky k relativní autonomii filmové výroby a projevila se ideologie profesionality, umělecké jedinečnosti a skutečného umu, jež se po letech útlumu stali znovu přijatelnými kategoriemi.“<sup>48</sup> Szczepanik zde hovoří o profesní ideologii určitého vztahu k filmu a kinematografii, která nemá být ovlivňována faktory politických rozhodnutí a neformálních vztahů mezi zúčastněnými individualitami a institucemi.

O porevolučním převratu, přes „ilegální“ filmy zpět k producentem zajištěné výrobě filmu referuje například Jan Lukeš takto: „*Lépe se nové realitě přizpůsobily ti mladší, kteří pochopili, že na film si musí najít financieři sami, hůře ti starší, zvláště když se zatím jen ztěžka konstituuje role producenta, který sám dovede využít tvůrčího potenciálu toho kterého umělce a zjednat mu k práci příslušný prostor.*“<sup>49</sup> Nejasnost v termínech ohledně zajištění výroby je zřejmá, přičemž vyplývá, že producent je kdosi zajišťující finanční stránku projektů a možnosti jejich vzniku ve volném hospodářském prostředí. Vracíme se tedy zpátky k podnikatelskému pojetí producenta a můžeme pojednávat o symptomatických znacích tohoto řemesla.

K výrazným porevolučním producentům patří Jaroslav Bouček se společností Buc-Film, Jiří Ježek ve společnosti Space Films, která se prezentuje jakožto první nezávislá produkční společnost po roce 1989. Dalšími výraznými osobnostmi jsou třeba Rudolf Biermann, Jan Svěrák, Jaroslav Kučera a Jaromír Kallista.

Funkce producenta tedy znovu nachází svou pozici v audiovizuálních projektech, která zanikla zestátněním filmu a reformovala se pak do jiných konstrukčních funkcí filmového projektu. V současné době jsou náměty distribuovány po různých trajektoriích producentům, kteří, ať již z individuálních preferencí či z profesní a zkušenostní úvahy nad filmovou látkou, rozhodují o

---

<sup>48</sup> „(...) first steps were taken to rebuild the relative autonomy of the field of film production, and the ideology of professionalism, aesthetic specificity, and artistry that had been suppressed under were once again becoming acceptable.“ SZCZEPANIK, s. 129

<sup>49</sup> LUKEŠ, Jan. Pád, vzestup a nejistota. *Illuminace*, 1998, č. 1, s. 53-83. ISSN 0862-3971.

budoucnosti díla, jeho tvůrčí modulaci a případné výrobě. K dnešním nejvýraznějším producentům patří Čestmír Kopecký (První veřejnoprávní) Pavel Strnad s Kateřinou Černou (Negativ), David Ondříček (Lucky Man Films) nebo Vratislav Šlajer (Bionaut Films). Dění v produkci dokumentárních filmů výrazně saturuje společnost Filipa Remundy a Víta Klusáka Hypermarket films. Dominantním mluvčím producentské obce je pak Asociace producentů v audiovizí, která je jakýmsi think-tankem pro komunikaci producentů mezi sebou a korelaci svých výstupů směrem k Vládě ČR a jiným institucím.

Bavíme-li se o producentovi, je třeba si uvědomit nahlížení na tuto profesi z různých aspektů její činnosti. Základem je zřejmě vůbec zákonná definice producenta, která potvrzuje možnou existenci této funkce. „*Mluvíme-li o „producentovi“ – používáme výraz u nás hovorově běžný – ale nikoliv právně uznávaný. Autorský zákon používá definici „výrobce zvukově obrazových záznamů“.*<sup>50</sup> Jedná se o právní vymezení jeho legislativní činnosti, které je nadále spojeno s ekonomickou aktivitou: „*Ekonomická povaha producentovi aktivity se odehrává v kontextu legislativy konkrétní země, která mimo jiné upravuje pravidla popisující práva a povinnosti těchto jeho aktivit v rámci pravidel hospodářské soutěže.*“<sup>51</sup>

### **3.2. Producent z pohledu APA a FAMU**

Asociace Producentů v Audiovizí definuje práci a roli producenta takto:

*„Jeho přínos ke vzniku filmového díla je během jednotlivých fází výroby charakterizován těmito činnostmi.“*<sup>52</sup>

#### **VÝVOJ PROJEKTU**

- určuje základní koncepci díla nebo se na podílí na jejích vzniku
- určuje materiál (námět), z něhož dílo vychází, a zajišťuje potřebná práva pro jeho další zpracování
- vybírá scénáristu/scenáristy

---

<sup>50</sup> KALLISTA, str. 15

<sup>51</sup> JÍŠA, str. 6

<sup>52</sup> APA. *Oficiální dokumenty: Definice producenta.* [online] [Citováno dne 12.8.2014] Dostupné z WWW < <http://apa.webrevolution.cz/cz#o-asociaci>>.

- řídí a kontroluje zpracování námětu
- zajišťuje prvotní (základní) financování
- Zajišťuje a určuje rozsah případných rešerší archivních materiálů. Předběžně jedná o jejich právech a cenách

#### PŘÍPRAVNÉ PRÁCE

- vybírá režiséra, koproducenta a vedoucího produkce
- na základě konzultací s režisérem vybírá herecké obsazení hlavních rolí
- na základě konzultací s režisérem vybírá výtvarníka, kameramana, střihače
- na základě konzultací s režisérem se podílí na výběru natáčecích lokací
- dohlíží na přípravu rozpočtu výrobních nákladů a na základě konzultací s koproducenty a vedoucím produkce schvaluje konečný rozpočet
- na základě konzultací s režisérem a scénáristou/scenáristy se tvůrčím způsobem podílí na scénáři a schvaluje závěrečnou verzi scénáře
- na základě konzultací s režisérem schvaluje závěrečnou verzi technického scénáře

#### PRODUKCE

- rozhoduje o věcech souvisejících se základními složkami výroby
- průběžně a osobně konzultuje s režisérem a představiteli hlavních rolí
- v součinnosti s režisérem osobně konzultuje s výtvarníkem a návrhářmi kostýmů, masek a účesů
- průběžně dohlíží na práci natáčecího štábu v místě natáčení a na práci celého výrobního štábu
- schvaluje týdenní výkazy nákladů
- sleduje natočený materiál („denní práce“) a osobně v této věci konzultuje s režisérem, a střihačem

#### POSTPRODUKCE

- osobně a na základě konzultací s režisérem se podílí na rozhodování ve věcech vizuálních efektů
- na základě konzultací se režisérem vybírá autora hudby a osobně se ním a s režisérem podílí na komponování a nahrávání hudby



- na základě konzultací se střihačem a v součinnosti s režisérem se podílí na střihu filmu
- na základě konzultací s režisérem a střihačem schvaluje konečný střih filmu
- na základě konzultací s režisérem se podílí na rozhodování ve věcech souvisejících s titulky a optickými triky
- na základě konzultací s kameramanem, režisérem rozhoduje o otázkách souvisejících s první kombinovanou kopií filmu

## MARKETING

- konzultuje v otázkách souvisejících s mediálním plánem, s plánem marketingu a distribuce filmu
- konzultuje v otázkách souvisejících s distribucí filmu na zahraničních trzích“ (Zdroj <sup>53</sup>)

Pojímání producenta ze strany samotné obce můžeme vnímat jako vcelku přínosný krok k teorii jedné profese. Svým způsobem se o to snaží i ostatní filmové profese. Asociace střihačů svými dokumenty o pracovních standardech,<sup>54</sup> ve které mimo jiné zmiňují základní model střihových prací vzhledem k výrobě a post-produkci, přičemž dále jmenují náležitosti standardní střižny a délku trvání jednotlivých fází střihu.

Jaromír Kallista, vedoucí katedry produkce na FAMU a osobnost úzce spjatá s vývojem tohoto profesního oboru, definuje práci producenta a na něj napojených profesí takto:

„*Producent* – (Podle zákona č.121/2000: *výrobce zvukově obrazových záznamů*) fyzická nebo právnická osoba, která na svůj účet zajistí proces výroby a uvádění filmu a která převezme odpovědnost za jeho dokončení. Je držitelem vlastnického práva k filmu.

<sup>53</sup> APA. *Oficiální dokumenty: Definice producenta*. [online] [Citováno dne 12.8.2014] Dostupné z WWW < <http://apa.webrevolution.cz/cz#o-asociaci>>.

<sup>54</sup> Asociace střihačů. *Standardy*. [online] [citováno 20.3.2015] Dostupné z WWW: < <http://www.asociacestrihacu.cz/standardy/>>.

*Výkonný producent* – nebo-li „výrobce“ je fyzická nebo právnická osoba, která má na starosti technickou (organizační) stránku výroby filmu. S produkcí (rozuměj s producentem) ho může spojoval pracovní smlouva nebo smlouva mezi podniky. Jde o subdodavatele odpovědného za splnění smlouvy uzavřené s produkcí.

*Delegovaný producent* (uvádím pro úplnost) – má funkci vedoucího projektu. Zastupuje produkci a ručí za zdárné dokončení díla,<sup>55</sup>

Výše zmíněné pracovní pozice a jejich definice ve struktuře produkční práce pak souvisejí s výrobou, tedy spíše s natáčením a jeho přípravou. Producent je zde pojímán jako osoba zastřešující výrobu filmu a soubor činností se zdá být téměř historicky neměnný. Avšak skutečná náplň producentovy práce tkví v daleko složitějších procesech, které se váží k praktickému fungování kinematografie jako neustále proměnlivého celku. Producent v současné české produkční kultuře připravuje filmový (či audiovizuální) projekt a zapojuje možné donátorské subjekty. Což je případ důsledku jednoho možného *módu produkce* - koprodukce s partnery ze sousedské země, jež umožní shromáždění větší finanční alokace a může podmiňovat obsahovým charakter díla. O podobných aspektech módu produkce se dále zmiňujeme v případové studii.

Nezávislý producent se velmi často projevuje jako iniciátor filmových projektů a zároveň je dále nabízí institucím. Definice náplně práce producenta prochází historicky téměř neustálou proměnou, byť z rozhovoru s Jiřím Konečným vyplynulo, že funkce je spíše konstantní a podobně jako pozice režiséra neměnná, avšak podmínky, legislativa a trendy se proměňují. Nezávislí producenti zastávají též práci organizátorů oborových jednání (skrze APA), na kterých jsou určovány legislativní meze audiovizuální výroby a její ekonomická kritéria. Dále pak zastávají pozici řešitelů grantových žádostí, rozpočtových hledisek konkrétních projektů, vyhledávání tvůrčích pracovníků a obecně talentů. Jsou často prvními soudci námětů, dále je rozvíjejí a posouvají v mezích obsahových náležitostí zainteresovaných institucí, které by se měli dále na projektu podílet.

### **3.4. Kinematografie jako síť možností**

---

<sup>55</sup> KALLISTA, str. 6

Model fungování současné kinematografie se zdá být spíše osobní představou producenta. Jeho působení je vymezeno v legislativní rovině - tedy ona výroba zvukově-obrazových záznamů. V praktické rovině je práce toho či onoho producenta zřejmě velmi odlišná, což se odvíjí od konkrétních preferencí producenta, byrokratických nároků a možností trhu, jehož je producent svévolným uživatelem a zároveň spolutvůrcem. Ideologická podmíněnost se odehrává především v plnění povinností vůči donátorům bez většího dohledu na konkrétní dopady producentovy práce. Ta může být sankcionována pouze ztrátou kredibility vůči filmařské obci či divákům. Přímá sankce za „špatný“ film, byť za nímž může stát neprofesionální přístup k obsahovým i řemeslným procesům výroby, však neexistuje.

Filmová výroba v ČR je tedy systémem, jehož model je tvořen legislativou (Zákonem 496/2012 Sb.), zároveň modulován oborovými institucemi a zmíněnými velkými hráči. Z těchto podmínek vyplývá určité kvantum činností a povinností (Gomeryho *structure*), které musí „produkce“ vykonat pro vytvoření kinematografického díla. Zmíněné téma sankcí se váže pouze k dodržování legislativních náležitostí k zainteresovaným subjektům. Producentská obec se zřejmě stala dominantním mluvčím filmařské obce a jistým ombudsmanem práv filmařů, tvůrců. Nadnesenými slovy Radima Procházky: *„Filmový producent by měl být jakýmsi mluvčím revoluce, vyjednávačem, který zprostředkuje a smíří stanoviska tvůrců a institucí. Ale dělejte současně revolucionáře a vyjednávače se státními úřady a veřejnoprávními médii, případně s úspěšnými soukromými firmami, jejichž největším přáním je zachovat status quo.“*<sup>56</sup> I tato slova v podstatě opodstatňují vymezení malých produkcí vůči velkým hráčům, jež tvoří establishment filmové výroby.

### **3.4. Mód produkce vs. Mód producentský**

---

<sup>56</sup> PROCHÁZKA, Radim. *Revoluce bývají ekonomicky nevýhodné, ale vyplácí se!* [online] [Citováno 13.8. 2014]. Dostupné z WWW <<http://filmindustryinternshipproject.blog.respekt.ihned.cz/c1-62215360-revoluce-byvaji-ekonomicky-nevyhodne-ale-vyplaceji-se>>.

„Filmy třídíme podle toho, jak byly vyrobeny. Rozeznáme dokument od fikčního filmu, poněvadž se liší jejich výrobní fáze.“<sup>57</sup>

Bordwell s Thompsonovou rozlišují módy produkce na studiové produkce a nezávislé. Dále pak na exploatační a DIY produkce. Studiová výroba se odvíjí od pevnější struktury organizace práce a lidských zdrojů a tedy směřuje k rozmělnění tvůrčí aktivity na dílčí úkoly. U nezávislých produkcí sledujeme naopak větší fluktuaci tvůrců mezi filmovými profesemi, kdy autorem filmu může i být jedinec.

Szczepanik ve své práci vyvozuje, že „státní - socialistický mód produkce byl založen na organizovaných výrobních skupinách, jež byly zodpovědné za management kreativní práce. Národní variace tohoto módu spočívala v míře působení těchto skupin, která se odvíjela od rozdílné autority jejich členů. Jejich cílem pak byla mediace mezi vlivem kulturní politiky a každodenní kreativní činností.“<sup>58</sup> Hovoří zde o organizačních skupinách, které formovaly tok kreativní práce za účelem zvýšení efektivity dobové kinematografie. Je zde třeba zmínit diferenciaci pozice producentské a produkční, neboť hledání správného módu produkce nám evokuje spíše hledání a unifikaci základních filmařských přístupů, než přístup k étosu konstrukce filmového projektu ve všech jeho fázích. To je však dáno tím, že filmový projekt v současnosti nevzniká na objednávku státního výrobního pásu, ale za často těžko dešifrovatelných podmínek a motivací nezávislých producentů, televizí a nadnárodních filmových korporací.

Mód produkce takto pojímaný Szczepanikem, se z našeho hlediska pojí spíše s producentstvím než s produkcí, jakožto výrobou. Spojení pojmu politické ekonomie a souboru jistých činností určitého odvětví může být matoucí. Proto vnímáme označení *filmová produkce* v obecné rovině spíše jako terminus technicus používaný pro často mlhavou a bizarní změť činností, jež umožňuje zainteresovaným individualitám či skupinám vytvořit podmínky pro natočení filmu. Z tohoto důvodu je nutné rozlišovat jednotlivých profesí s ohledem na specifika různých filmařských aktivit. Nabízí se rozlišovat *mód producentství* - jako způsob chování producenta v určitém politickém, ekonomickém a společenském prostředí

---

<sup>57</sup> BORDWELL, David, THOMPSON, Kristin: *Film Art.: Úvod do studia formy a stylu*. AMU. 2011. s.56

<sup>58</sup> „State-socialist Mode of production, which was based on the units that were responsible for tactical management of creative labor. National variations of the mode established units with varying degrees of authority in order to mediate between top-down cultural policy and everyday creative practice.“ SZCZEPANIK, str. 48

a *mód produkce*, jakožto souhrn konkrétních praktických činností vedoucí k realizaci představ tvůrců podle typu filmu - například *mód produkce* historického filmu.

Naší otázkou však zůstává pojmenování typických rysů onoho produkčního módu, které by předznamenávalo konkrétní podobu Szcepanikových „*national variations of the mode*“<sup>59</sup>. Tato představa implikuje jisté zákonitosti české filmařiny a případného *českého módu produkce*. Jeho základní rysy by mohly být zkoumány v současné produkční a potažmo producentské kultuře. Pokud bychom se věnovali módu produkce ve smyslu výroby, otázky by z našeho hlediska měly směřovat k variacím s estetickým dopadem - jakým způsobem čeští filmaři pracují s osvětlením, jakým způsobem se v českém filmu obvykle pracuje se zvukem, s mizanscénou, druhým plánem, kostýmy apod. Tedy otázky, které směřují čistě k výrobě zvukově-obrazových záznamů a jejich možných variací, skutečných „*national variations*“.

O rozdílném vnímání pojmu produkce (*production*) svědčí například publikace *Film Production Theory*,<sup>60</sup> v níž jsou Jeanem Pierrem Geuensem kapitoly členěny podle profesních aspektů natáčení: designové práce, osvětlení, herectví atd. Mluví se i o filmových školách, což je k předchozím kategoriím poněkud nesousledné. Je zde však zřejmá snaha postihnout výrobní - tvůrčí náplně práce jednotlivých odvětví filmové výroby. Celá kniha je tak spíše popularizační brožurou s referováním o zmíněných tématech. Jistě má ale svůj účel přinejmenším jako základní příručka amerického filmového nadšence.

Diferenciace práce produkčního a producenta může být zdánlivě jasná, ale míra prolínání těchto profesí se různí a je třeba si uvědomit hranice jejich působnosti. Je to z našeho pohledu dáno historickým vývojem, který mění logiku práce „za kamerou“ a neschopnost určení efektivního rozrůznění pracovní náplně. Ta může být jednou z příčin špatných filmových výstupů. Vědomí diferenciaci těchto profesí je reflektováno Jaromírem Kallistou v jeho skriptech pro výuku produkce na FAMU, který produkčního definuje takto: „*Výkonný producent – neboli „výrobce“ je fyzická nebo právnícká osoba, která má na starosti technickou (organizační) stránku výroby filmu. S produkcí (rozuměj s producentem) ho může spojovat pracovní smlouva nebo smlouva mezi podniky. Jde o subdávatele*

---

<sup>59</sup> SZCZEPANIK, s. 47

<sup>60</sup> GEUENS, Jean Pierre. *Film Production Theory*. Los Angeles. Suny Press, 2000. 308 s.

*odpovědného za splnění smlouvy uzavřené s produkcí.*<sup>61</sup> Zvýrazněná část definici vystihuje ambivalenci v termínech, které procházejí historickým vývojem. Je třeba si také uvědomit, že skripta Jaromíra Karlisty jsou jednou z možných interpretací kinematografie, neustavují koncept, ale spíše určitý standard jednoho módu produkce.

V kinematografii mezi léty 1948 - 1989 se využívaly termíny spojené s tovární výrobou a producent naplňoval nejčastěji pozici vedoucího výroby nebo člena dramaturgické rady se specializací na produkci. Jaromír Kallista shledává naplňování koncepce producentské práce v šedesátých letech takto: *„60. léta – Československý film – ústřední orgán se zvyšující se mírou nezávislost na státu – decentralizace dramaturgie přináší ovoce – vzrostl vliv tvůrčích skupin nejenom na dramaturgickou přípravu ale i na výrobu, značná nezávislost – de facto producentské pojetí.*<sup>62</sup> Funkci vlivu producenta je těžko zaznamenatelná a v určitém dobovém kontextu zcela jistě proměnlivá. V tomto případě se zřejmě jedná o důsledek uvolňování poměrů v kinematografii druhé poloviny šedesátých let, což mohlo umožnit producentství ve své podobě. V pojmání projevů *producentkého pojetí* bychom museli jít hlouběji do pramenů a do historie jednotlivých pracovních osudů individualit, které tuto úlohu naplňovaly. Producent se tak i na základě těchto poznatků jeví jako kdosi, kdo vytváří tvůrčí prostředí a umožňuje vznik filmů dohledem nad posloupností kreativních kroků.

Producent má také úlohu iniciační a tím vlastně tvoří trh i samotné kulturní odvětví. *„Prvotní je producentovo rozhodnutí – záměr čeho chce dosáhnout. Cíle mohou být umělecké nebo komerční (u producenta se nevyklučuje). V každém případě udělat rozvahu o vhodnosti projektu, připravenosti trhu, možné návratnosti. To vše i v případě, že výsledek nebude aspirovat na komerční úspěch a bude sledovat jiné cíle.*<sup>63</sup> Zdá se, že producent v současné české kinematografii má jistou volnost ve výběru látky tím, že nepodléhá kvótám na výrobu určitých filmů. Doporučení na preferovaný typ látek k výrobě ze strany dominantních institucí (nejčastěji Fond) přímo nesouvisí s návratností vložených prostředků. Finance bývají distribuovány jako dotace s podílem na zisku. Pokud film překročí určité zisky, musí produkce odvádět procentní podíl na zisku zpět Fondu.

---

<sup>61</sup> KALLISTA, str. 5

<sup>62</sup> Tamtéž, str.6

<sup>63</sup> Tamtéž, str. 10.

Zde se nabízí uplatnění Gomeryho kategorie zohledňující výkonnost průmyslu (*performance*) a můžeme si v takovém případě položit otázku, jaké faktory jsou s touto kategorií spojeny, a jak by měl být producent odpovědný za jejich naplňování. Podstatným předpokladem je, z jakého společenského paradigmatu kinematografie vychází. Americká kinematografie je v podstatě podřízena tržním kritériím a kritérium *performance* je pro producenta automatickým ve fázi finanční rozvahy. V české kinematografii je možnost vytvořit dílo bez finanční návratnosti. Je to jedno ze specifíků českého filmového průmyslu a souvisí s módem produkce při ohledu na zmíněný aspekt producentů rozvahy.

### 3.5. Malé produkce a jejich zařazení

Kategorizace malých a případně nezávislých produkčních firem se v různých národních kinematografiích liší. I přes to, že metodologický aparát této odborné práce vychází ze studií zabývajících se především anglosaským prostředím, zdají se být teze využitelné i pro český kontext. Z využívaných studií pak vyplývají některé aspekty, které by umožnily kategorizaci. Je to způsob tvorby jejich obchodního portfolia, vstupování do koprodukcí s dominantními institucemi (oblast financování) a analýza využívání možností, které konkrétní národní kinematografie nabízí.

Za dominantní hráče trhu jsme si označili tyto subjekty - *Česká televize*, *Státní fond pro kinematografii*, hollywoodské produkce v ČR, distributory, soukromé televize a Barrandov a.s. Ti se projevují jako dominantní vlastníci práv, charakterizují je široká portfolia produktů a aktivit - oproti menším firmám. Vztah k malým či nezávislým firmám se často naplňuje v mezích outsourcingu - tedy v důsledku delegací vývoje a výroby filmů na jiné subjekty, než jakým je vlastník práv. V jiném terminologickém pojetí se jedná o *dodávání obsahu*. Malé produkce často vystupují jako koproducenti nebo naopak jako výrobci a dominantní firma jako hlavní koproducent.

Z hlediska kategorie *conduct* (chování) tyto instituce vytvářejí možnosti, které mohou producenti či nezávislí producenti využívat. *Mód produkce* na základě jeho pojetí v citované literatuře a na základě vlastního úsudku považujeme za soubor možností, kterými umožňuje kinematografie a filmový trh producentovi využít k realizaci zvolené látky. V případě bývalého státem řízeného filmu byl

hlavní hráč pouze jeden: Československý státní film a proto individuality vykazující znaky producenta (vedoucí výroby či členové tvůrčích skupin) museli operovat v podmínkách této dominantní instituce. V interakci s finančními možnostmi, povinnostmi vůči plánu výroby (x filmů dětských, y filmů detektivních apod.) a vyplynul jejich úsudek v konkrétní *mód produkce*, tedy jakýsi model vývoje a výroby filmového díla ve větší či menší míře vykazující jisté standardní znaky.

Případná studie věnující se kategorizace produkčních firem by mohla pracovat s výše zmiňovanými odlišujícími aspekty produkčních firem. V naší případové studii se budeme zaměřovat na naplnění těchto aspektů v konkrétní firmě a pokusíme se pojmenovat konkrétní znaky jednoho producentského přístupu.



## 4. Nezávislá produkční firma endorfilm s.r.o.

### 4.1. Historie firmy

Produkční firma endorfilm je společností s ručením omezeným ve výrobě audiovizuálních děl a prezentuje se jako společnost nezávislá. Naše otázky v endorfilmu se týkaly například doby vývoje filmů a jejich produkce, a proto se výzkum zaměřil na organizační stránku firmy, vývoj nových látek či typologii projektů. Neboť pojmáme producenta jakožto „tvůrce tvůrčího prostředí“, budeme se blíže zabývat způsoby fungování produkční firmy a dílčím aspektům produkční strategie. Jejím zakladatelem je Jiří Konečný, který je jednatelem firmy a zároveň jediným zaměstnancem. Firma byla založena roku 2004 za účelem výroby hraných a dokumentárních filmů. Producent Jiří Konečný absolvoval katedru produkce na FAMU v roce 2004 a katedru Mezinárodního obchodu na VŠE, přičemž jeho dovzdělávání proběhlo například v rámci programu EAVE a v roce 2008 byl vybrán do programu Producers On The Move při festivalu v Cannes. Celkem se v tomto případě naplňuje Biltonovo pozorování o řízení malých firem: „*Jádrem malé firmy a její organizace je většinou individualita, která se zaslouhuje o její chod ve všech praktických ohledech.*“<sup>64</sup>

Endorfilm se dlouhodobě profiluje jako firma, která z pohledu autora produkuje *divácky náročné* celovečerní filmy, a to hrané i dokumentární. Často se žánry stírají - film *Až do města Aš* kombinuje dokumentární film s hraným, dokument *Eugéniové* zapojuje krátké animované pasáže, film *Sestra* kombinuje animované a hrané pasáže. Žánrová i stylová různorodost je jedním z dominantních aspektů filmografie produkované endorfilmem. Vzhledem k dominantnímu postavení Jiří Konečného mu přikládáme zásluhu nad tímto dramaturgickým rozrůzněním filmového portfolia firmy.

Motivací pro výběr této firmy bylo pro nás zaujetí filmem *Sestra* (2008), který nás zaujal jednak svou nekonvenční estetikou a také zapojením neobvyklých tvůrců, jako je například Martin Čihák, pedagog FAMU a příležitostný filmař a především popularizátor starých technik a přístupů k filmovému natáčení. Zajímaly nás tedy produkční cesty, které umožnily vznik tohoto projektu a producentská

---

<sup>64</sup> „The core of the small creative organisation is usually the drive and commitment of one individua; in fact, for all practical purposes,“ BILTON, str. 19.

úvaha nad prosaditelností budoucího filmu Sestra. Také se nám zde vyjevilo téma, které bychom nazvali *producentickou dramaturgií*.

## 4.2. Organizační struktura firmy

Jedním z rysů větších firem v oboru je jasně daná organizační struktura a kariérní žebříček, který může zaměstnance cíleně motivovat k plnění konkrétních cílů. V případě malé firmy je tomu vcelku jinak, protože zde je obvykle vykonat přesné kvantum práce a producenti jsou si dobře vědomi kolik času jednotlivé pracovní činnosti vyžadují. Z tohoto důvodu je běžné, že agendu spojenou s existencí firmy zastává Jiří Konečný. Ostatní zaměstnanci jsou najímání na konkrétní pracovní úkoly čili je zde patrná externalizace aktivit nebo outsourcingu. V rozhovoru jsme na téma budování hmotného majetku firmy ve smyslu budovat studio či vlastnit kameru, jsme došli k ekonomickému modelu firmy, který ze strategických pozic odpovídá na mnoho aspektů fungování firmy: „*Snažím se raději jít cestou nízkých provozních nákladů- nájmu, výdajů za zaměstnance a snažím se být co nejmenší, abych měl svobodu ve svých aktivitách. To mi umožňuje věnovat se projektům, které nejsou příliš lukrativní. Má to své úskalí v tom, že některé záležitosti fungování kulhají a nejsou tak precizně dořešené.*“<sup>65</sup>

Můžeme se dále ptát, zda-li je firma endorfilm ve své každodennosti podřízena strategii či firemnímu záměru. „*Absencí strategického jádra se malá kreativní firma stává velmi zranitelnou.*“<sup>66</sup> Dodává Bilton, což koresponduje s Konečného vyjádřením o jeho výsadním postavení ve firmě a kontrolou všech procesů. Potvrzuje se zde další Biltonova poznámka, která upozorňuje na podřízení všech činností v malé firmě jedné individualitě, které podléhají jak organizační, strategické i tvůrčí aktivity.<sup>67</sup> Zdá se však, že podobné otázky po pevné hierarchii negenerují jasné odpovědi: filmový průmysl je kolektivní záležitostí a o vyrobený film se již mohou starat další osoby. Například filmy jsou pro festivaly spravovány festival managery: v případě filmů *Příliš mladá noc* a *Až do města Aš* je

---

<sup>65</sup> Tématizovaný rozhovor s Jiřím Konečným pořizený autorem studie Janem Rejžkem dne 26.3.2015 v autě na trase Praha – Bratislava. Celková délka 237 min. Dostupný ve formátu mp3 v osobním archivu autora. Olomouc, 2015.

<sup>66</sup> „The absence of a strategic core leaves the creative micro-business vulnerable.“ BILTON, s. 20.

<sup>67</sup> Tamtéž, s.20

endorfilmem jmenována Uta Guildhuis, v případě filmu *Otázky pana Lásky* je jmenována Barbora Greplová. Zkusíme se dále zaměřit na okruh tvůrců a spolupracovníků firmy.

Spolupracovníci, resp. dodavatelé, kterými jsou v důsledku všechny osoby podílející se na projektu, jsou odměněni honorářem na základě smlouvy o dílo.

Určili jsme si také doslovný termín „klíčové osoby podílející se na vzniku díla“, což jsou především tvůrčí členové štábu jako režisér, střiháč, scénárista či kameraman.

Původně nás zajímala především zaměstnanost jednotlivých projektů či schopnost firmy endorfilm s.r.o. podílet se na stabilizaci pracovního trhu ve filmovém průmyslu. V tomto smyslu je možné avšak velmi náročné dopátrat se interpretovatelných výsledků. Nabízí možnost se možnost vypočítat všechny osoby jmenované v titulcích filmu a určit jejich penzum práce na projektu - například v jednotkách osoba/hodina a určit si podle toho například celkové penzum práce stojící za vývojem a výrobou filmu.

Příprava natáčení se dle vyjádření Jiřího Konečného odehrává standardně a samotná produkce, výroba či akt natáčení podle něj nenesou odlišné aspekty od ostatních produkčních firem. Pokud si připomeneme onen rozpor mezi produkcí a producentstvím, zdá se, že samotná produkce ve smyslu výroby by se neměla lišit od ustáleného profesního kánonu a podléhá logice konkrétních nároků scénáře.

Můžeme si ukázat zaměstnanost na dvou odlišných projektech z podobné doby. Zvolili jsme hraný koprodukční film *Ocas ještěrky* (2009) a *Nesvatbov* (2010). Na základě titulků k filmu si rozlišíme klíčové postavy podílející se na natáčení a všechny ostatní osoby. Za klíčové osoby podílející se na filmu považujeme osoby, které jsme si určili: režisér, scénárista, kameraman, dramaturg, producent, vedoucí produkce, architekt, autor hudby, zvukař. Za širší realizační tým považujeme všechny asistentské a řemeslné pozice: asistenti, stavba, osvětlovači, řidiči, kaskadéři, trikaři. Za širší tým všechny jmenované na pozicích dodatečných služeb filmu, které nepovažujeme za účastné na realizaci projektu jako je právník, účetní, PR.

## **Vztahy producenta a tvůrců**

Uvedeme si základní pořadí klíčových osobností, které jsou zásadní pro filmový projekt a v tomto pravomocném pořadí spolupracují:

Producent → Režisér  
→ Střihač

→ Scénárista

..... *profese podílející se na umělecké podobě projektu*

kamera

zvukař

architekt

autor hudby

tvůrce kostýmů

## Herci

Výkonný producent, produkční, asistenti

..... *profese podílející se na výrobě*

Filmoví pracovníci: osvětlovači, stavba, rekvizitáři, grip, řidiči a další.

Právník

Účetní ..... *profese podílející se na managementu projektu a distribuci*

PR

Festival manager

### Příklady složení štábu

**Ocas ještěrky(2010):** rež. Ivo Trajkov

Rozpočet: 900,755 EUR (cca. 23,419,000,-Kč)

Počet herců: 45 osob

Počet členů v hlavním štábu: 15 osob

P.č. za koprodukcii: ČT 5 (4 produkce +1 dramaturg)/

Kaval films (3 produkce),

i/o post (2 produkce)

Počet členů širšího štábu: 79 osob + desítky dalších (kompars etc.)

Širší realizační tým: 16 osob

**Nesvatbov (2010):** rež. Erika Hníková

Rozpočet: 242,000EUR (cca. 6,292,000,-Kč), výrobce: endorfilm s.r.o.

Počet účinkujících: 9 osob

Počet členů hlavního štábu: 10 osob

Počet členů za koprodukcii: ČT : 3 za produkci + 3 dramaturgie

Un Film: 3 produkce + 1 dramaturg+ 4 nespecifikovaná  
spolupráce

Slovenská televízia: 2 dramaturgie + 2 produkce

i/o post: 3 produkce + 3 kreativní postprodukce

Členové širšího štábu: 5

Externí spolupráce: 5

#### **4.3. Typologie projektů**

Endorfilm vyrobil od svého počátku v roce 11 dokumentárních filmů: *Ženy pro měny, Přízrak svobody 2, Mám ráda nudný život, Nesvatbov, Divadlo Svoboda, Otázky pana Lásky, Jak se tvoří mýtus, Eugéniové* a dokumentární série *Trabantem napříč Afrikou, Trabantem Jižní Amerikou, Trabantem až na konec světa* (12 dílů x 26 minut), která se vyplynula i v celovečerní film *Trabantem až na konec světa*. Endorfilm je výrobcem dalších 4 celovečerních filmů – *Ještě žiju s plácačkou, věšákem a čepicí, Sestra, Ocas ještěrky, Až do města Aš*.

Filmové projekty v případě endorfilmu s.r.o. začínají a vyvíjejí se několika základními cestami. Cesty námětů směrem k producentovi se velmi liší. Jednou ze základních možností producenta je zadání vlastního námětu scénáristovi a jeho vlastní „autorské“ směřování. Další způsobem je převzetí látky ve vyspělejší fázi vývoje. V případě filmu *Ženy pro měny* producent Konečný vstupuje do projektu až

v době postprodukce. Další možností je využít nabídky některé dominantní instituce, což je například projekt *Trabantem až na konec světa*.

*Tabulka č. 1: Filmografie společnosti endorfilm*

Název filmu	Typ	Rozpočet	Dohledatelné zisky ke konci roku 2014	Poč. festivalů/cen	Způsob distribuce	Koproducenti // ČT	Uvedení v Tv// Prodeje do zahraničí	Pořadí filmu režiséra
<b>Stále spolu</b> (2014)	Dokument	2.8 mil. Kč	208 tis. Kč	-	Kino,	*/	-	2.
<b>Trabantem až na konec světa</b> (2010-?)	Dok/ Hybridní	-	-	-	VOD, Tv, DVD	*/Ano	-	1.
<b>Eugéniové</b> (2013)	Dokument	10,25 mil. Kč	188 tis. Kč	9	DCP,	4 (1xČR, 3xSK)/ / Ano	1 SK	25.
<b>Učedníci hudby</b> (2012)	Dokument 52 min.		-			3 (1xFR, 1xČR,1xC H) / Ano		19.
<b>Jak se dělá mýtus</b> (2013)	Dokument	Mín. 0,5 mil. Kč	-	5	DCP,		-	9.*
<b>Otázky pana Lásky</b> (2013)	Dokument		-	11/ 3	Tv, DCP	1 (tv HBO) / Ne	-	5.
<b>Až do města Aš</b> (2012)	Hraný, 82. min	10,55 mil. Kč	373 tis. Kč	49/ 5	DVD, DCP	7 (1xČR, 6xSK) / Ano	2 (SK, GER)	1.
<b>Příliš mladá noc</b> (2012)	Hraný, 62 min., 35 mm	8,89 mil. Kč	563 tis. Kč	34/ 4	35 mm., DVD	4 (2xČR, / Ano	5 (GER, AT, CH, SK, SLO)	1.
<b>Divadlo Svoboda</b>	Dokument	3,56 mil.	231 tis. Kč	15	DCP, DVD	2xČR / ano	4 (SWE,	1.

(2011)		Kč					GB, US, AUS)	
<b>Nesvatbo v</b> (2010)	Dokument	6,2 mil. Kč	754 tis. Kč	37/ 5	VOD, DVD	4 (2xČR, 2xSK) / Ano	2 (FIN, SWE) // 4 (DK, POL, SK, Lat. Amerik a)	4.
<b>Mám ráda nudný život</b> (2009)	Dokument	2,08 mil. Kč	-	13/ 2		4 (1xGER, 3xČR) / Ano	-	3.*
<b>Příznak svobody 2</b> (2009)	Dokument	2,76,- Kč	-	10/ 1	VOD	4 (2xČR, 2xGER) / Ano	-	1.
<b>Ocas ještěrky</b> (2009)	Hraný	23,41 mil. Kč	-	-	Kino,	3 (2xČR, 1xMAK) / Ano	-	6.
<b>Sestra</b> (2008)	Hraný	Min 3,5 mil. Kč	-	7	Kino, DVD	3xČR /Ano	-	1.*
<b>Ještě žiju s čepicí, ...</b> (2005)	Hraný	-	-	-	Tv	-	-	4.
<b>Ženy pro měny</b> (2004)	Dokument	2,09 mil. Kč		20/ 3	DVD, VOD	-	HUN, FIN	1.
Radhošť	Hraný	-	-	-	35mm	-	-	-

*Ženy pro měny (2004), rež. Erika Hníková, střih: Jakub Hejna, producent: Jiří Konečný*

Autorský dokument, který vypovídá o vlivu kosmetického a módního průmyslu, sleduje vzorce chování u několika ženských postav. Režisérka v něm ohledává způsoby, jímž jsou ženy motivovány ke změně svého zevnějšku a jak na strategie nadnárodních korporací snadno přistupují. Film se dostal vcelku záhy do širokého povědomí a získal cenu diváků na MFDF v Jihlavě. Pozadí celého projektu přibližuje Konečný takto: „K filmu jsem přistoupil ve fázi, kdy byl už hotový hrubý střih, který již byl prezentovaný v Jihlavě a získal cenu diváků. Film vznikl v rámci FAMU a přede mnou na něm v pozici produkčních pracovali další lidé. Ale vznikla situace, kdy mi bylo nabídnuto, jestli film nechtěl dotáhnout. Tenkrát nebylo jednoduché dostat film do kina, protože film se dal promítat pouze z pětatřicítky. A udělat kopii bylo stále velmi finančně náročné a existovala bariéra vstupu do kin. Když nebyl dohoda s distributorem, tak se film nemohl v podstatě promítat v kinech. A pro nás to znamenalo vyřešit problém distribuce. Poté se přestříhala druhá verze a ta šla později do kina, i když byla odlišná od té, která vyhrála v Jihlavě. A nakonec to byl první dokumentární film spolu s Tatínkem Jan Svěráka, který se povedlo dostat do distribuce na DVD, což byl v té době vcelku novátorský počín.“<sup>68</sup> Potvrzují to i slova Aleše Danielise ve studii o proměnách české distribuce.<sup>69</sup> V případě filmu *Ženy pro měny* tak lze mluvit o využití technologických proměn, což vedlo ke změně přístup v distribuci dokumentárních filmů, kdy kino - distribuce dokumentárních filmů nebyla do té doby běžná, především pro finanční náročnost výroby filmové kopie.

***Sestra (2008) rež. Vít Pancíř, kamera: Martin Čihák, střih: Adam Brothánek, hudba Psí Vojáci, producent: Jiří Konečný***

Filmová adaptace románu Jáchyma Topola byla několik let chystána Vitem Pancířem a vzešla do filmové podoby až po vstupu Jiřího Konečného do projektu, což dokazují Pancířova slova v rozhovoru pro ČT z roku 2009: „*Před pěti lety se uskutečnila první schůzka s Michalem Bregantem a Filipem Topolem a pak jsem začal obcházet producenty. Nikdo moc nedůvěřoval tomu, že takto lze udělat film. A pak konečně do projektu vstoupil Jirka Konečný.*“ Film je sérií asociací a imaginací,

<sup>68</sup> Rozhovor s Jiřím Konečným.

<sup>69</sup> DANIELIS, Aleš. *Česká filmová distribuce po roce 1989*. Iluminace č. 1, 2007. NFA. Praha.. s. 90.



které se váží k vyprávění hlavní postavy Jakuba, jenž je středobodem vyprávění. Proud jeho myšlení vnímáme skrze voice - over namluvený Filipem Topolem.

Film byl natáčen téměř rok pro zachycené všech ročních období, většinou v úzkém štábu ve složení: režisér, kameraman a asistent kamery, herec. Snímaný byl na 16mm film, což mělo připomínat předrevoluční estetiku 8mm amatérských, či undergroundových filmů. Tvůrci filmové dílo považují za reimaginaci původní předlohy, ze které byli využity básně a čtyři sny. Zapojeny jsou techniky pixilace a vícenásobné expozice, skenování a rozklad filmového políčka. Jiří Konečný k projektu dodává: „*Přestože je Sestra celovečerní film, tak neměla velké nároky na rozpočet a povedlo se nám ji docela dobře pokrýt. Distributor Artcam měl pak velkou chuť jej distribuovat. Čili film, který je nestandardní v autorské výpovědi, formou či způsobem natáčení, tak měl vcelku standardní ošetření ve smyslu zafinancování a nakonec i velkorysé distribuce, kdy běžel dokonce v několika multiplexech a s jistou nenaplněnou ambicí se pokoušel najít širší diváctvo.*“<sup>70</sup> Zajímavá je také skladba donátorů, když svou částkou na dílo přispělo i Hl.m. Praha. Jedná se jeden z mála filmů endofilm, který se financoval jen díky českým institucím.

***Příliš mladá noc (2012), rež. Olmo Omerzu, kamera. Lukáš Milota, střih: Janka Vlčková, producent: Jiří Konečný***

Jedná se o absolventský celovečerní film studenta režie na FAMU Olma Omerzu, o stopáži 62 min. Příběh je jakousi situační analýzou života dvou dospělejších mužů a ženy, kteří se na Nový rok sejdou v panelákovém bytě. Venku osloví dva chlapce, aby jim přinesli láhev vodky a ti jim vyhoví, přičemž se stanou součástí jejich večíрку. Nevinná zápletka á la Françoise Ozon či R.W. Fassbinder, se dále komplikuje s neschopností dospělých postav vzájemné komunikace a žárlení, která se kombinuje se selháním sdělovat svůj vnitřní svět dětským postavám. Ti tak přihlížejí nikam nevedoucím dialogům a snaží se chápat svět dospělých. Film byl natáčen na klasický filmový 35mm pás a je pro něj typické tmavé svícení a zrnitost obrazu. Producent k filmu dodává: „*Dlouhou dobu jsme vyvíjeli jinou látku, která byla o něco větší a ambicióznější. Nakonec jsme se přiklonili k realizaci povídky Bruna Hájka Příliš mladá noc, u čehož jsem byl od*

---

<sup>70</sup> Rozhovor s Jiřím Konečným.

*samotného zrodu. Film byl vcelku dobře zafinancován, ale vzhledem ke stopáži a dalším okolnostem neměl distributora, i proto jsme si mohli dovolit vcelku experimentální formu vyprávění.*<sup>71</sup>

Film získal několik ocenění jak v Čechách (Cena kritiky za objev roku 2012) a nejlepší film na Famufestu, tak na zahraničních festivalech - Nejlepší film na Neisse Film Festival, Nejlepší režie na Voices Film Fest Vologda, zvláštní uvedení na Bradford Film Festival.

**Stále spolu (2014), rež. Eva Tomanová, střih: Krasimira Velitchková, kamera: Tomáš Vojkůvka, Jiří Krejčík, Producent: Jiří Konečný**

Autorský dokument z pojednávající o jedné rodině žijící na svazích Šumavských hor. Režisérka pracuje s časosběrnou dokumentární metodou, kdy s rodinou strávila asi 10 let pozorováním a materiál pro samotný film je použit z posledních dvou let. Film zobrazuje každodenní život rodiny, rozhovory s jejími členy nebo konfrontaci se zaměstnanci společenských institucí - učitelkou či úřednicemi. Film byl nominován do hlavní soutěže festivalu IDFA Amsterdam. V době psaní této práce je distribuována skrze festival Jeden světa.

**Trabantem až na konec světa (2010-?), rež. Dan Přibáň, Dana Zlatohlávková, střih: Adam Brothánek, zvuk: Petr Kapeller**

Projekt je koncipován jako televizní série, která pokračuje a vyplynula i celovečerní film distribuovaný firmou Aerofilms. Podle producenta Konečného je projekt podstatný především z hlediska generování různých formátů na základě společného původního materiálu. Producenty významný je kultivování tématického segmentu cestování, kterým projekt zasahuje do vývoje české televizní tvorby. Zde se uplatňuje určitá produkční strategie a vnímání projektu jakožto rozvojeschopného. Jedním z aspektů je vědomé cílení na určitý segment kinematografie, kterým se mohou měnit jeho pravidla a nabídka formátů. Série je v chodu od roku 2010 a film *Trabantem až na konec světa* byl vyroben v roce 2014.

Jiří Konečný byl k projektu přizván Českou televizí a podle jeho tvrzení bylo jedním z jeho formálních vstupů do projektu oslovení střihače Adama Brothánka a zvukaře Petra Kapellera, kteří měli natočený materiál zpracovat do

---

<sup>71</sup> Rozhovor s Jiřím Konečným.

„filmovějšího“ tvaru a vymanit tak dosavadní formát z jisté sériovosti a sledu nahodilých scén. Do procesu se však stále zapojuje velké množství lidí, včetně jedná z kameramanek a spoluautorky konceptu Dany Zlatohlávkové.

#### 4.4. Firemní strategie

Zkoumání pozadí výroby nás přivádí k normativním otázkám či povinnostem, které by měly produkční firmy naplňovat, a to především ke státem podporované části produkce, jež se z našeho hlediska momentem využití státních financí stává dočasným státním subjektem se státními zaměstnanci a jejich dílo v důsledku veřejným statkem. Konečný na toto téma poznamenal: *„Tady nacházíme další aspekt té nezávislosti, že já jako producent se musím nejvíce zpovídat veřejnosti, protože čerpám veřejné prostředky. A v tomto smyslu jsem docela závislý, nebo pod určitou kontrolou, protože kdyby to byly mé prostředky, tak se k nim můžu chovat mnohem víc svobodně.“* Zde se dostáváme k jakýmsi etickým otázkám výroby filmu, kdy se producent svým úsudkem „trefuje“ do určité roviny kinematografie.

Tím se přibližujeme ke konkrétním námětům, látkám a filmům. Jejich volba určuje trendy a tvůrce s producentem moduluje vhodnost námětu, případného diváka, míru provokativnosti a zapojení kontextu. *„Cílem je vytvořit dobrý film. Dobré audiovizuální dílo a to podle toho, jak si já je představuji. Všechny kroky směřuji tak, aby to bylo co nejlépe možné. V kratší i delší časové rovině, se mohu dostat do stavu, že toho budu schopný.“* Z rozhovoru vyplynulo, že filmy jsou spíše pokusy po svých ideálních myšlenkových předobrazech. Stav filmu není v podstatě definitivní, je to jeho možná míra, která je více či méně recepčně přijatelná.

Toto do jisté míry souvisí portfoliem firmy, které sestává především z filmů označitelných za *art - house* tvorbu, umělecky náročnou, v ekonomických termínech využívaných producentem se jedná o *high - profile* produkty. Můžeme pochybovat, o jak lukrativní činnost se jedná a je vlastně výroba takových filmů možná. Z obecné otázky, ze které můžeme vyčíst základ producentské rozvahy: *„Je třeba si vytvořit určitou pozici, ze které bych byl schopen vyprodukovat ten kvalitní film, který bude mít možnost zasáhnout i masy. A k tomu pro mě vedou dvě cesty: jak to uchopit po stránce tvůrčí- jak najít tu filmovou věc (látku) a vyrobit jí, a pak druhá poloha je, zda-li jsem v pozici, kdy jsem schopný to ekonomicky zajistit.“* V tomto kontextu je třeba zmínit kategorii žádosti pro SF, ve které se projednává

kredit žadatele. Ten je hodnocen na škále od 0 - 10, přičemž se takto expertní analýza vyjadřuje k profesnímu postavení producenta. Schopnost ekonomicky zajistit projekt tak vychází i ze sebevědomí vůči členům SF či MEDIA.

Podstatným aspektem firmy je portfolio jejích produktů, které určuje její postavení na trhu. To dále souvisí s obchodním modelem firmy a způsobem generování zisku. Endorfilm nenabízí reklamní ani jiné propagační služby. V portfoliu se nesetkáme ani s nabídkou servisních služeb pro zahraniční produkce. Dva jmenované segmenty přitom skýtají největší množství kapitálu v rámci českého filmového průmyslu. „*Mohl bych mít jiný model fungování a mohl bych třeba nějakým projektem vydělat větší prostředky a ty pak vložit do výroby radikálnějšího projektu. Ale podle mě to není dlouhodobě udržitelný model, protože si myslím, že člověk časem ztratí cit pro to, co vlastně chce dělat.*“ Vidíme zde tedy tendenci a i víru k určitému směřování kinematografie. Zároveň zde vyplývá otázka po typologii producentů, neboť Jiří Konečný svým přístupem reprezentuje jednu z možností fungování české kinematografie.

#### **4.5. Festivalová politika**

Při zkoumání výkonnosti (performance) si musíme určit, zda-li do hodnocení výstupů filmové výroby nepatří i další aspekty, jako jsou získaná ocenění a jejich významná uvedení. Festivaly jsou pro endorfilm s.r.o. jedním z dominantních odbytišť a počet účasti některých filmů stojí za pozornost. V materiálu *Profil společnosti* poskytnutém firmou například najdeme festivalovou historii filmu *Až do města Aš* a najdeme zde účast na 49 festivalech. Podobně je tomu s filmem *Příliš mladá noc*, který má v tomto materiálu zaznamenanou účast na 34 festivalech a *Nesvatbov* na 37 festivalech.

Velmi silná je například stopa endorfilmu na prestižním festivalu Berlinale, kde film *Nesvatbov* Eriky Hníkové získal ocenění za nejlepší film v sekci Forum, které se nedávno účastnil i film Ivana Ostrochovského *Koza*. Debut Olma Omerzu *Příliš mladá noc* se v roce 2012 účastnil sekce Berlinale Goes Kiez a rumunský koprodukční film *Aferim!* získal v roce 2015 Stříbrného medvěda za nejlepší režii.

Přichází zde otázka, zda-li i tato čísla nezapadají svou povahou do kategorie *performance*, to znamená výkonnosti produktu a určité vratnosti projektu. „*Když si zpětně vezmu své aktivity třeba ve vztahu k Fondu, tak jsem v určité době působil tak, jak Fond chce: tzn. za malé náklady jsem byl schopný propagovat*

*kinematografii, vnášet do ní nové přístupy, vozit ceny z festivalů a obecně propagovat Českou republiku.“* Proto vezmeme-li v úvahu kritéria Fondu na obsahové stránky filmu či jeho funkci, pak je velmi specifickým a pozitivním rysem české kinematografie, že kritériem podpory filmů nemusí být jejich výdělečnost, ale například schopnost filmů prezentovat českou kulturu. Tento aspekt naznačuje jistý příklon k vnímání kulturních statků a okrajové tvorby jakožto součást veřejného zájmu, nikoliv však ve smyslu propagandy a ideologické infiltrace.

#### **4.6. Tvorba rozpočtu a využití donátorů**

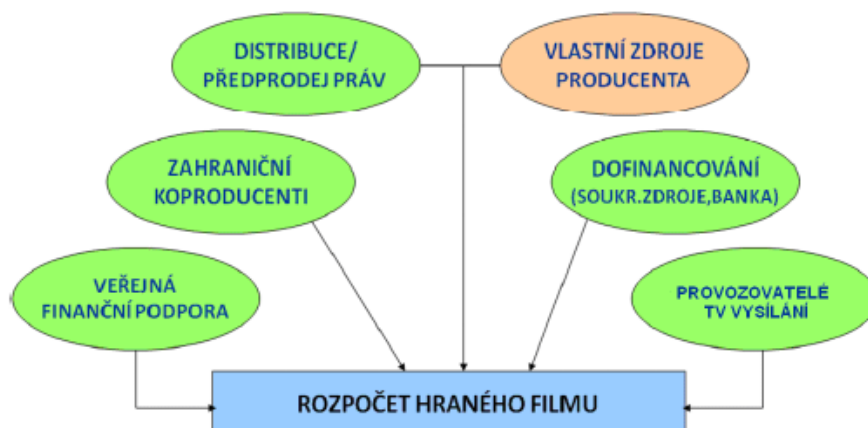
Rozpočet filmu je svého druhu kreativní nástroj. Jeho výše umožňuje investovat prostředky k dosažení kreativnějších výsledků. Je nepsaným pravidlem, že rozpočet filmu se pozná především ve druhém plánu, tedy v lokacích, dekoracích a případně kvalitě trikových sekvencí. V české současné kinematografii se zdá býti zvykem podporovat spíše širší paletu projektů a nabízet jim kompromisní částky oproti požadovaným. Rozpočtová profilace pak zásadně ovlivňuje výrobní parametry filmu.

Nabízí se zde téma porovnávání filmů, a to v otázkách jakým způsobem objektivně posoudit podmínky vzniku filmů a jaké faktory jsou problematické výrobní faktory, které mohou vést ke špatným výsledkům kinematografie. Konečný k tomuto tématu poznamenává: *„Budeme-li chtít například vést profesní debatu mezi kameramany a bude li někdo chtít hodnotit míry jejich zásluhy na projektu. Vezmeme-li v potaz, že jeden kameraman měl rozpočet 2 milióny na kamerovou práci a ten druhý na to měl jen 400 tisíc, tak v tu chvíli si můžeme odvodit nějaké závěry. Čili základní podmínky práce samozřejmě mají vliv na její výsledky, ale nemusí to být spojitost přímá.“*<sup>72</sup> Bavíme se tedy o možných zásazích do estetické stránky díla a vzhledem k podfinancování projektu. Důležitá je v tomto bodě nutná shoda tvůrců a zodpovědnost k případnému vyčkání s výrobou.

Vklad producenta většinou sestává z veřejných peněz ze Státního fondu nebo programu MEDIA. Další částky přicházejí ze stran koproducentů a dalších možných subjektů vyplývajících z grafu. Na základě příjmů z veřejných fondů lze vyčíst jistý pohyb producenta ve smyslu využívání možností kinematografie.

---

<sup>72</sup> Rozhovor s Jiřím Konečným.



(Zdroj grafu <sup>73</sup>)

## Vklady Státního fondu (případně SFPČR) a MEDIA

**2005**

**SFČPR**

Distribuce

Ještě žiju s věšákem, plácačkou a čepicí 600,000Kč

### **2007 SFČPR** Výroba dlouhometrážních filmů

Exotický domov Praha	1 600 000,-Kč	.....	Bye-bye Shanghai
Sestra	3 500 000,-Kč		
Až na věky (svatby)	1 000 000,-Kč	.....	Nesvatbov
Schránky paměti	1 000 000,-Kč	.....	Divadlo Svoboda

#### Navýšené projekty

Josefova cesta 2 000 000,-Kč ..... Ocas ještěrky

### **Media**

Schránky paměti (DS) 21 000EUR (cca. 546,000,-Kč)

<sup>73</sup> MKČR. 2013. *Koncepce podpory a rozvoje české kinematografie českého filmového průmyslu 2011-2016*. [online]. [Citováno 27.8.2014.] Dostupné z WWW: <<http://www.mkcr.cz/cz/media-a-audiovize/kinematografie/koncepce-podpory-a-rozvoje-ceske-kinematografie-a-filmoveho-prumyslu-2011---2016-79977/>>

**2009 SFČPR Výroba**

Mám ráda nudný život	500,000,-Kč	
Poslední děti Aporveru producent	10,000,000,-Kč...v současnosti jiný výrobce i	

Přízrak Svobody	400,000,- Kč
-----------------	--------------

Přízrak svobody 2	900,000,- Kč
-------------------	--------------

**2010****SFČPR****Výroba**

Pražská konzervatoř	800,000,-Kč	..... Učedníci hudby
---------------------	-------------	----------------------

Příliš mladá noc	1 000 000,-Kč
------------------	---------------

## Distribuce náročných kinematografický děl

Breathless – Nadvláda okamžiku (Přízrak svobody)	400,000,-Kč
--	-------------

**2011 SFČPR Výroba**

Příliš mladá noc	500,000,-Kč
------------------	-------------

Až do města Aš	1,500,000,-Kč
----------------	---------------

Zero	5,000,000,-Kč
------	---------------

**Media: Development**

Rodinný film	42,000 EUR (1,092,000,-Kč) ...v době psaní práce probíhá post-produkce
--------------	--

**SFPČR**

## Distribuce hodnotných kinematografických děl

Divadlo Svoboda	300,000,-Kč
-----------------	-------------

## Propagace českého kinematografického díla

Nesvatbov	400,000,-Kč
-----------	-------------

## Dodatečné subvence:

Nesvatbov – MFF Berlinale	100,000,-Kč
---------------------------	-------------

**2012 SF** Propagace filmového díla

Až do města Aš ..... 100,000,-Kč

**Media** Development

Gaston, Pátá loď, Koza (jako projektový soubor) .... 120,000 EUR ( 3,120,000,-Kč)

---

**2013 SF**

Stále spolu! 300,000,-Kč ..... v době psaní práci probíhá festivalová distribuce

Rodinný film 5,000,000,-Kč ..... v době psaní práce probíhá post-produkce

Příběh lásky 200,000,-Kč

**SF** Podpora kinodistribuce

Trabantem Jižní Amerikou 300,000,-Kč

Eugéniové 260,000,-Kč

**SF** Vývoj původního scénáře pro český hraný film

Staříci ..... 150,000,-Kč

**Media**

Staříci ..... 50,000 EUR ( 1,300,000,-Kč)

**2014 SF** Komplettní vývoj dokumentárního filmu

Modří lidé..... 240,000,-Kč

Komplettní vývoj hraného filmu

Pátá loď ..... 400,000,-Kč

---

Z informací plynoucích z dohledaných forem podpory zjišťujeme několik zajímavých aspektů. Je zde samozřejmě viditelná práce s názvy v rámci vývoje projektů. Dále je zde patrná jistá tendence volit mezi veřejnými subjekty (Státní fond či MEDIA) a vlastně jistá diverzifikace přijímání podpory. Vzhledem k posledním zmíněným projektům je zde také rozšiřování aktivity jak v oblasti



dokumentárního i hraného filmu, tak vývoj čistě filmové látky. Sledovat můžeme také načasování podávání žádostí vzhledem k vývoji děl.

Nejčastějším formátem je ‚autorský‘ dokumentární film s rozpočtem kolem 3 miliónu korun, výjimkou je poměrně nákladný projekt *Eugéniové* (10,25 mil Kč). Dokumenty bývají distribuovány ve formátu DCP, dodatečně na DVD. Některé dokumenty jsou dostupné jakožto produkt VOD: *Ženy pro měny*, *Nesvatbov* jsou k dostání na [dafilms.cz](http://dafilms.cz), *Přízrak svobody 2* a části série *Trabantem až na konec světa* jsou ke shlédnutí na i-vysílání ČT. Převládajícím typem distribuce pak probíhá skrze DVD, které podle slov producenta Konečného bude ještě několik let přetrvávat jako nízkonákladové médium při zachování dobré kvality.

Film *Nesvatbov* se pak jeví jako velmi úspěšný z distribučního hlediska, což je dáno především velkým zájmem festivalů (37 účastí). Film byl distribuován skrze kino, televizi i DVD a byl uveden například v těchto zemích: Dánsko, Polsko, Latinská Amerika, Slovensko, Švédsko, Finsko, Německo a Švýcarsko. Podobnému rozšíření filmů široké distribuce se dostalo i filmu *Divadlo Svoboda a Příliš mladá noc*. Do dvou zemí se prodal i film *Ženy pro měny* a *Až do města Aš*.

Patrná je tendence podporování začínajících režisérů, když z celkových 17 zkoumaných projektů je sedm debutantských filmů, která v případě Eriky Hníkové a Olma Omerzu proměňuje v dlouhodobější spolupráci. V době psaní práce probíhá post-produkce v pořadí třetího filmu Olma Omerzu s dosavadním názvem *Rodinný film*. Pro Víta Pancíře je *Sestra* celovečerním debutem, má však za sebou řadu animovaných projektů a soustavnou krátkometrážní tvorbu pro kapelu *Psí vojáci*.

#### **4.7. Aspekty promítající se do módu produkce**

O standardním módu produkce se nedá zcela mluvit, neboť vychází z konkrétních požadavků projektu, čili standardní cesta výroby filmu je velmi proměnlivý aspekt zejména z těchto důvodů:

- producent se dostává k látkám v různé fázi vývoje
- může se stát, že se látka vyrobí s jiným autorem, než pod kterým vznikala
- výroba filmu se z různých důvodů zastaví i po úspěšných fázích developmentu

Můžeme říci, že se konstituuje se z těchto aspektů:

- Development
- Výběr tvůrců
- Financování
- Analýza možnosti distribuce
- Jmenování možných překážek ve výrobě

### **Zahraniční koprodukce**

Častým módem přípravy filmových projektů je jejich zapojování do mezinárodních koprodukcí. Konečným byla zmiňována potřeba nacházení mezinárodní synergie, a to za účelem nashromáždění většího rozpočtu, rozšíření budoucích teritorií pro distribuci a směřování k tvorbě mezinárodně srozumitelných filmů.

Častým partnerem endorfilmu jsou slovenské produkce, které se podílely například na filmu *Až do města Aš* (Protos Productions, Punkcharts films, RTVS, atelier.doc, partisan film, Hulapa film), umožněné spoluprací s Ivanem Ostrochovským. Ta vyústila i ve spolupráci na filmu *Koza*, který se v roce 2015 účastnil festivalu Berlinale. Dalším slovensko - českým projektem je *Nesvatbov*, na kterém se podílela Slovenská televízia a produkční firma UN FILM. Slovenské partnery nalezneme i u filmu *Eugéniové*. Endorfilm spolupracuje i německými partnery, v případě filmů *Mám ráda nudný život* a *Přízrak svobody 2* se podílely německé firmy Zipp Relations a Mitteldeutscher Rundfunk.

Dominantním koproducentem endorfilmu je Česká televize, která se podílela na produkci většiny projektů endorfilmu. Přesto je cesta produkce čistě z českých veřejných prostředků vcelku ojedinělá. Zdá se, že zapojení pouze českých subjektů většinou znamená menší rozpočtovou profilaci. Filmem vyrobeným pouze českými subjekty je pouze film *Ženy pro měny* a *Sestra*, na jehož produkci se podílela Česká televize, svůj podíl vložilo například Hl. město Praha a další koproducentem je Avion Film. Nutno říci, že za koproducenta by měl být považován i Fond, jehož prostředky se však považují za vklad producenta, který finance získal a je oprávněn k jejich disponování.

### **4.8. Mód produkce z hlediska původu látky**

## **Literární adaptace**

Literární adaptaci autor považujeme za jednu z možných producentských strategií, jakými lze generovat zájem veřejnosti a stát se uměleckou výzvou pro tvůrce. Zaměříme se proto na látky, které patří do tohoto ranku. Jedním z prvních kompletních projektů vyrobených endorfilmem je hra Reného Levinského z roku 2000 *Ještě žiju s věšákem, čepicí a plácačkou*. Výrazným autorským počinem ať již po stránce režijní, adaptační či producentské je výroba filmu *Sestra*, podle románu Jáchyma Topola. Z literární inspirace vychází také film *Ocas ještěrky* režiséra Ivo Frankova (pod pracovním názvem *Josefova cesta*), jenž byl inspirovaný pohádkou Boženy Němcové *Anděl strážce*. Autory scénáře jsou debutanti Vladislav Kliment a Alan Smisík. Literární základ má rovněž film *Příliš mladá noc* podle povídky Bruno Hájka, který je i spoluautorem scénáře. Film *Eugéniové* využívá citací z *Europeany* Patrika Ouředníka a film jeho text spojuje animovanými plochami.

## **Původní filmové látky**

Dokumentární filmy jako *Ženy pro měny*, *Mám ráda nudný život*, *Divadlo Svoboda* a *Nesvatbav* jsou látky na základě autorského námětu, jehož rozpracování, synopse či explikace do jisté míry nahrazuje literární scénář filmu. Autory scénáře *Až do města Aš* jsou režisérka Iveta Grófová a výrazný slovenský autor Marek Leščák, který je zároveň jedním z dramaturgů filmu.

## **5. Závěr**

Předložená práce si zakládá na možnosti vnímání současné české kinematografie skrze pohled na fungování výrobce a producenta filmů. Za podstané považujeme vytyčení základních podmínek kinematografie a aplikaci Gomeryho kategorii, které umožňují nahlížet kinematografii z hlediska interakcí mezi dominantními hráči, legislativou a vyplývajícími podmínkami chování institucí včetně státu. Pro uchopení funkce producenta jsme si proto určili jeho možné vymezení, jeho působení z pohledu definic a legislativy, přičemž jsme si nastínili jisté historické tendence a podmínky jeho fungování.

Pracovali jsme s pojmem mód produkce, jehož ohledávání nás nasměrovalo k určení fází vývoje a výroby díla, která však v případě docela různorodé filmografie endorfilmu se dá těžko standardizovat a vyvozovat z něj obecná pravidla vzniku filmů. Došli jsme však k několika typickým rysům produkcí endorfilmu:

- Častá koprodukce se zahraničními partnery
- Střídání donátorských institucí
- Tendence tvorby k celoevropsky srozumitelným obsahům
- Zájem o debuty

Zdá se že převládajícím rysem současného českého módu produkce je zapojování dalších producentů v různých fázích vývoje, které nejčastěji vyústí v koprodukci - buď mezinárodní nebo, méně často, pouze českou. S ohledem na tento aspekt bychom mohli dále pojednávat nároky na obsahové parametry filmů a výrobní faktory ovlivňující podobu díla ze strany koprodukčních subjektů. Z výsledků dotazníku reprezentovaných tabulkou pak vyplývají tendence k vyhledávání mezinárodních partnerů. Na základě rozhovoru s producentem Konečným můžeme tvrdit, že je to vědomá činnost za účelem nacházení možností k synergii na různých úrovních (koproducenti, festivaly, prodeje) a snaha tvoření větších rozpočtů.

Pro studium specifík módu produkce je podstatná fáze vývoje scénářů, kterou se však nepodařilo zmapovat způsobem, ze kterého by vyplývaly nějaké výrobní standardy či historické poznatky. Na základě monitoringu vzniku několika projektů jsme však schopni si uvědomit základní cesty námětu k realizaci a postavení producenta v těchto procesech. Z výsledků grantových žádostí můžeme sledovat úspěšnost v prosazování předkládaných projektů vzhledem ke stanovým kritériím a můžeme do jisté míry zhodnotit producentovu aktivitu a uvědomit si její zákonitosti .

V této bakalářské diplomové práci jsme se pokusili vyhnout interpretaci textů (filmů) a zaujmout v jejich popisu co nejobjektivnější stanovisko. Práce, která by chtěla přistoupit k hodnocení zmiňovaných filmů z hlediska ostatních uměnovědných oborů, může čerpat základní informace z této. Mám-li se kriticky vyjádřit k filmografii, pak spatřujeme tendenci k formálním experimentům (*Sestra, Příliš mladá noc*) a využívání časosběrné v případě dokumentárních filmů (*Otázky*

*pana Lásky, Stále spolu, Ženy pro měny, Nesvatbov*). Filmy *Divadlo Svoboda* a *Eugéniové* mají jsou edukativního a historického charakter. Film *Až do města Aš* můžeme zařadit do žánru současného sociální drama, kdy se nabízí komparace s filmy *Zázrak* režiséra Juraje Lehotského, *Cesta ven* režiséra Petra Václava nebo *Poupata* režiséra Zdeňka Jiráského.

## 6. Literatura:

### Primární literatura

SZCZEPANIK, Petr, VONDREAU, Patrick: *Behind the screen: Inside European production cultures*. Palgrave Macmillan, 2013. 276 s. ISBN 978-1-137-28217-0

BORDWELL, David, THOMPSON, Kristin: *Film Art.: Úvod do studia formy a stylu*. AMU. 2011. 680 s. ISBN: 0073535109.

BILTON, Chris. *The new adhocracy: Strategy, risk and the small creative firm*. University of Warwick. 1999. ISBN: 1902808010.

GOMERY, Douglas: *Za novou ekonomikou médií*. Iluminace. č. 4, (2006,) s. 5-16. NFA. 2006. Praha. ISSN: 0862-397X 18.

CASETTI, Francesco: *Filmové teorie 1945-1990*. 7. vydání. Praha: Nakladatelství AMU. 2009. 408 s. ISBN P78-80-7331-143-8.

VANĚK, Miroslav, MÜCKE, Pavel, PELIKÁNOVÁ, Hana. *Naslouchat hlasům paměti: teoretické a praktické aspekty orální historie*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2007. 224 s. ISBN 978-80-7285-089-1.

LUKEŠ, Jan: *Diagnózy času: Český a slovenský poválečný film*. Slovart. 2013. 447 s. ISBN: 978-80-7391-712-8.

FRIEDMAN, Georges, MITRY, Jean. *Sociologie filmu*. In. BENEŠOVÁ, Marie. *Film a divák*. Praha: Filmový ústav. 1967. 87 s.

HAVELKA, Jiří: *ČS. Filmové hospodářství 1945-50*. 1. vyd. Praha. Český filmový ústav, 1970. 478s.

### Seriálové publikace:

PERREN, Alisa: *Sex, lies and marketing: Miramax and the development of the Duality Indie Blockbuster*. In. *Film Quarterly*. Vol. 55. č.2. University of California Press. 2001. s. 30-39.

SZCZEPANIK, Petr. How Many Steps to the Shooting Script? A Political History of Screenwriting. *Illuminace*, č.3, 2013, s. 73-99. ISBN 0862-3974.

BELOFF, Ruth: *Pushing the boundaries*. Interview with Jiri Konecny. In. *Jerusalem Post*. 21.8.2013.

#### **Sekundární literatura:**

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Rozmarná léta českého filmu*. Praha: Edice ČT. 2012. ISBN: 978-80-7448-022-5. 192 s.

ŠINDELÁŘ, Dušan: *Smysl věcí*. Nakladatelství československých výtvarných umělců. Praha, 1963. 228 s.

#### **Diplomové a disertační práce:**

KONEČNÝ, Lubomír. *Český producent a aspekty mezinárodní koprodukce a distribuce*. Magisterská práce. Filmová a televizní fakulta, FAMU, Praha. 2012.

GABRIELOVÁ, Alžběta: *Produkce dokumentárních filmů v České republice*. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická, Praha. 2013.

JÍŠA, Zoran. *Specifika podnikání ve filmové produkci*. Diplomová práce, Fakulta podnikohospodářská VŠE Praha. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2013.

#### **Elektronické zdroje:**

RRTV. 2015. *Tuzemské právní předpisy*. [Citováno 20.3. 2015] Dostupné z WWW: <<http://www.rrtv.cz/cz/static/cim-se-ridime/stavajici-pravni-predpisy/pdf/231-2001.pdf>>.

RRTV. 2013. *Zákon č. 231/2001*. [online] [citování 20.3. 2015] Dostupné z WWW:

<<http://www.rrtv.cz/cz/static/cim-se-ridime/stavajici-pravni-predpisy/tuzemske-pravni-predpisy.htm>>.

ČT. 2014. *Nabídka filmových projektů*. [Citováno 12. 8. 2014] Dostupné z WWW

<[http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/podavani-nametu-a-projektu/pro-  
producenty/](http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/podavani-nametu-a-projektu/pro-<br/>producenty/)>.

Masarykova univerzita. 2013. *Studie ekonomického vlivu filmového průmyslu*.

Dostupné z webu:

<[https://is.muni.cz/el/1421/podzim2013/FAV263/Olsberg\\_Studie\\_ekonomickeho\\_vlivu\\_filmoveho\\_prumyslu\\_v\\_Ceske\\_republice.pdf](https://is.muni.cz/el/1421/podzim2013/FAV263/Olsberg_Studie_ekonomickeho_vlivu_filmoveho_prumyslu_v_Ceske_republice.pdf)>

Asociace střihačů. 2015. *Standardy*. Dostupné z WWW:

< [http://www.asociacestrihacu.cz/wp-content/uploads/2013/12/AFS\\_Standardy\\_2013.pdf](http://www.asociacestrihacu.cz/wp-content/uploads/2013/12/AFS_Standardy_2013.pdf)>

### **Elektronické seriálové zdroje:**

KRUMML, Milan. 2013. *Od námětu k vysílání*. Blog projektu FIND. [Citováno 12. 8. 2014] Dostupné z WWW:

<<http://filmindustryinternshipproject.blog.respekt.ihned.cz/c1-59626610-od-nametu-k-vysilani>>

PROCHÁZKA, Radim. *Revoluce bývají ekonomicky nevýhodné, ale vyplácejí se!*

[online] [Citováno 13.8. 2014]. Dostupné z WWW:

< <http://filmindustryinternshipproject.blog.respekt.ihned.cz/c1-62215360-revoluce-byvaji-ekonomicky-nevyhodne-ale-vyplaceji-se>>.

BELOFF, Ruth. *Pushing The Boundaries*. The Jerusalem Post. Vydáno dne 21.8.2013. Dostupné z WWW:



<<http://www.jpost.com/Arts-and-Culture/Entertainment/Pushing-the-boundaries-323811>>

**Prameny:**

Dotazník provedený ve firmě endorfilm s.r.o. autorem studie Janem Rejžkem v průběhu června 2014 až dubna 2015 ve společnosti endorfilm s.r.o. Zkoumané kategorie: Rozpočet, Zisky, Koproducenti, Způsob distribuce, Zahraniční prodeje, Žánr, Stopáž, Formát, Pořadí filmu ve filmografii režiséra. Uložený v osobním archivu autora této práce. Olomouc, 2015.

Tématizovaný rozhovor s Jiřím Konečným pořizený autorem studie Janem Rejžkem dne 26.3.2015 v autě na trase Praha – Bratislava. Celková délka 237 min. Dostupný ve formátu mp3 v osobním archivu autora. Olomouc, 2015.

KALLISTA, Jaromír. *Filmová produkce*. FAMU. [online] [2013] Dostupné z WWW: <<https://www.famu.cz/docs/UvodProdukce.doc>>.

ČT. *Press-kit k filmu Sestra*. Dostupné z webu:

<<http://www.ceskatelevize.cz/specially/sestra/multimedia/>>

Distribuční list *Trabantem až na konec světa*. [online]. Dostupné z WWW:

<[http://www.aerofilms.cz/soubory/Trabantem-az-na-konec-sveta/DL\\_Trabantem\\_az\\_na\\_konec\\_sveta.pdf](http://www.aerofilms.cz/soubory/Trabantem-az-na-konec-sveta/DL_Trabantem_az_na_konec_sveta.pdf)>.

Státní fond pro kinematografii. 2013. *Průvodce kvalitního žadatele*. [online].

[citováno 26. 3. 2015]. Dostupné z WWW:

<<http://www.fondkinematografie.cz/assets/media/files/vyzvy/pruvodce-kvalitniho-zadatele.pdf>>.

Státní fond pro kinematografii. 2012. *Manuál k bodovému hodnocení – výroba*.

[online] Dostupné z WWW:

<<http://www.fondkinematografie.cz/assets/media/files/vyzvy/manual-k-bodovemu-hodnoceni-vyroba.pdf>>.

MU.2006. *Studie ekonomického vlivu filmového průmyslu*. [online] [Citováno 25.3.2015] Dostupné z WWW:

<[https://is.muni.cz/el/1421/podzim2013/FAV263/Olsberg\\_Studie\\_ekonomickeho\\_vlivu\\_filmoveho\\_prumyslu\\_v\\_Ceske\\_republice.pdf](https://is.muni.cz/el/1421/podzim2013/FAV263/Olsberg_Studie_ekonomickeho_vlivu_filmoveho_prumyslu_v_Ceske_republice.pdf)>.

MKČR. 2012. *Zpráva o české kinematografii (2004-2011)*. Dostupné online z WWW:

<<http://www.mkcr.cz/cz/media-a-audiovize/kinematografie/zpravy-o-ceske-kinematografii-101005/>>

MKČR. 2012. *Historie a základní vývojové tendence české kinematografie v letech 1945- 2009 a jejich vyhodnocení*. Příloha 3.2. Koncepce podpory a rozvoje české kinematografie 2011 -2016. Dostupné z WWW:

<<http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Priloha-Koncepce-3-1-Historie---zakladni-vyvojove-tendence-ceske-kinematografie-v-letech-1945---2009-a-jejich-vyhodnoceni.pdf>>

MKČR.2012. *Současné institucionální zajištění české kinematografie*. Příloha 3.2. Koncepce podpory a rozvoje české kinematografie 2011 -2016. Dostupné z WWW:

< <http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Priloha-Koncepce-3-2-Soucasne-institucionalni-zajisteni-ceske-kinematografie.pdf>>

MKČR.2012. *Přehled podpor v zemích EU*. Příloha 3.3. Koncepce podpory a rozvoje české kinematografie 2011 -2016.

< <http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Priloha-Koncepce-3-3-Prehled-podpor-v-zemich-EU.pdf> >

MKČR.2012. *Strategie konkurenceschopnosti českého filmového průmyslu 2011-2016*. Nečíslovaná příloha Koncepce podpory a rozvoje české kinematografie 2011-2016. Dostupné z WWW:

< [http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Strategie-konkurenceschopnosti-ceskeho-filmoveho-prumyslu-2011---2016\\_1.pdf](http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/Strategie-konkurenceschopnosti-ceskeho-filmoveho-prumyslu-2011---2016_1.pdf) >

#### **Interní dokumenty z firemního archivu:**

ENDORFILM- Profil společnosti.

Závěrečné titulky filmu Ocas ještěrky. Dostupné v PDF.

Závěrečné titulky filmu Nesvatbov. Dostupné v pdf.

K nahlédnutí: Finanční plán k filmům Sestra, Příliš mladá noc, Nesvatbov, Rodinný film. Přílohy ke grantovým žádostem programu MEDIA.

#### **Seznam zkratk:**

SF- Státní fond pro kinematografii

SFPČR- Státní fond České republiky pro podporu a rozvoj kinematografie

VOD- video-on-demand

DCP- Digital Cinema Package

IDF- Institut dokumentárního filmu

APA- Asociace producentů v audiovizi

RRTV- Rada pro rozhlasové a televizní vysílání

MKČR- Ministerstvo kultury České republiky

#### **Filmy:**

Ženy pro měny (2004)

Ještě žiju s čepicí, plácačkou a věšákem (2005)

Sestra (2008)

Mám ráda nudný život (2009)

Ocas ještěrky (2009)

Přízrak svobody 2  
Nesvatbov (2010)  
Divadlo Svoboda (2011)  
Až do města Aš (2012)  
Příliš mladá noc (2012)  
Učedníci hudby (2012)  
Otázky pana Lásky (2013)  
Eugéniové (2013)  
Trabantem až na konec světa (2014)  
Stále spolu (2014)

### **Příloha č. 1: Rozhovor s Jiřím Konečným**

#### ***Jak byste definoval funkci producenta v současné české kinematografii?***

Významně ovlivňuje co vzniká, protože disponuje rozhodovací pravomocí a je to nějaká tvůrčí složka, přičemž slovo „tvůrčí“ je důležité. Producent se tvůrčím způsobem podílí na tom, jaké dílo vznikne. A tahle role mu dává nezastupitelnou úlohu v tom, kam se celá kinematografie posouvá. Shrnul bych to do věty, že bez producenta nic nevznikne, bez něj se film nedá udělat. Tedy samozřejmě že dá, ale pak si to ten jedinec zprodukuje sám a stane se sám sobě producentem., což platí třeba i u malého filmu, který si člověk sám napsal a zrežiroval.

#### ***Uvědomujete si proměnlivost role producenta v historii? Asi se shodneme na tom, že producent dneska pracuje jinak než před deseti lety, před dvaceti či před padesáti lety.***

Myslím si, že způsob producentství, o kterém mluvím- o producentství bez ohledu na žánr, o, tzn. mluvil jsem o tvůrčí poloze, ale samozřejmě vnímám, že je to i funkce manažerská, finanční, obchodní, ale nerozlišuji vlastně film (či látku?), na které člověk pracuje, ale to, zda-li se chová jako producent, anebo ne. Jestliže se chová podle toho, jak já to vnímám, tak si myslím, že je to v něčem (v podstatě) stále stejné (chování, princip práce).

Podle geografických a politických podmínek. Tzn. že tento druh producenta, kterým jsem dneska třeba já, určitě existoval od dob, co kinematografie existuje. Principiálně se ta role nezměnila. Stejně jako se podle mě nezměnila role režiséra. Mění se druhy filmů, způsoby vyprávění, povaha kinematografie se vyvíjí, ale chápání rolí zůstává spíše stejné.

V českém prostoru došlo k velké proměně za bývalého režimu. Jestli navazujeme na tradici producentství ve svobodném prostoru či v podmínkách volného trhu, pak na producenty z první republiky či po válce. Barrandovské studio pak fungovalo podobně jako hollywoodské studio, a v něm se sice nikdo nenazýval

producent, ale třeba vedoucí produkce vedoucí výrobních skupin a tyto pozice v různých mírách naplňovaly definici této funkce. Vnímám to tak, že pozice producenta se znovu usazovala od revoluce až do dneška a myslím si, že se učíme znovu vnímat i její tvůrčí polohu .

***Vnímáte se jako český producent či mezinárodní?***

Vnímám se jako filmař. Tzn. někdo, kdo se podílí na vzniku filmu. Jsem převážně producent, občas vstupuji i do jiných rolí, jako třeba konzultant scénře, ale zároveň producent všechny činnosti zastřešuje. Jsem český producent, protože pracuji v Čechách a jsem Čech. Zároveň jsem ale evropský producent, protože operuji v evropském prostoru i proto, že evropská kinematografie je nálepka sama o sobě. Nejsem ale producent amerického typu, protože v tom je již velký rozdíl.

***Jakým způsobem se k vám dostávají scénáře? Jakou roli hrajte v jejich vývoji, jakým způsobem do nich zasahujete ?***

Sám je vyhledávám a to ve všech možných inspiračních zdrojích, z četby knih i novin, z rozhovorů. Je to přirozený proces. Víc realizovaných látek však pochází z venku, čili to, co se ke mně dostane. Jedním zdrojem jsou tvůrci, se kterými už jsem pracoval, tam můžu být přítomen vývoji od samého zrodu. Dále dostávám materiály na základě různých doporučení, nebo se mi někdo ozve. Pak dostávám hodně věcí od neznámých lidí, mailem, poštou, někdo mi zavolá. Pak dostávám látky přímo od institucí- například Česká televize, která se ozve, abych se některému námětu věnoval. Nebo mě osloví nadace RWE.

Například ve Frankfurtu na knižním veletrhu je workshop, trh s právy ke knihám, které mají filmový potenciál. Já dostanu nabídku, abych tam přijel a něčím se zabýval. Dále jsou agentury, spíš v Americe, které dělají výtah ze scénářů a posílají.

***Vezměme to po jednotlivých filmech, jak vznikaly z Vašeho pohledu. Co třeba Ženy pro měny?***

K filmu jsem přistoupil ve fázi, kdy byl už hotový hrubý střih, který již byl prezentovaný v Jihlavě a získal cenu diváků. Film vznikal v rámci FAMU a přede mnou na něm v pozice produkčních pracovali další lidé (vyjmenovat). Ale vznikla situace, kdy mi bylo nabídnuto, jestli film nechtěl dotáhnout. Tenkrát nebylo jednoduché dostat film do kina, protože film se dal promítat pouze z pětaticítky. A udělat kopii bylo stále velmi finančně náročné a existovala bariéra vstupu do kin. Když nebyl dohoda s distributorem, tak se film nemohl v podstatě promítat v kinech. A Pro nás to znamenalo vyřešit problém distribuce. Poté se přestříhala druhá verze a ta šla později do kina, i když byla odlišná od té, která vyhrála v Jihlavě, A nakonec to byl první film spolu s *Tatínkem* Jan Svěráka, který se povedlo dostat do distribuce na DVD, což byl v té době vcelku novátorský počín. V té době už bylo pár kin, které to dokázali promítat na docela špatných projektorech. Distribuoval nám to Bontonfilm a podařilo se udělat docela zajímavá divácká čísla.

To je právě ten případ, kdy jsem se k filmu dostal v pozdější fázi vývoje a měl jsem pak i docela zásadní vliv na to, jak se dostříhal, jakou měl grafiku, trailery a v tom, jak se film uvedl na trh.

***Radhošť.***

Film Tomáše Dorušky byl můj první producentský počín. K tomu jsem se dostal tak, že jsem viděl jako film Macho Dilo na FAMUfestu a oslovil jsem ho, že bych s ním chtěl pracovat. Z toho vznikl nápad na film Radhošť. Vymysleli jsme pásmo filmů, které by se dali promítat v kinech. Do toho jsme zařadily film *Zahrádka ráje* Bohdana Slámy, což nám tématicky sedělo a film *Otevřená krajiny svobodného muže* Pavla Göbla.

### ***Ještě žiju s věšákem, čepicí a plácačkou.***

S Pavlem Göblem jsme se později rozhodli zadaptovat pro film hru René Levinského *Ještě žiju s věšákem, plácačkou a čepicí*. Pak se něco změnilo a film měl dělat někdo jiný. Byli tam docela problémy, odřekl nám jeden finanční partner a výroba se musela o rok odkládat. Typově vzato to byl projekt, ve kterém jsem byl o iniciačního rodu, ale shodou okolností jsme se k němu zase dostal až v pokročilejší fázi vývoje.

### ***Dá se nějak principiálně popsat způsob, jímž zasahujete do vývoje látek?***

Snažím se být v dialogu s autory tak, aby se scénář posunul do stavu, kde já to vnímám jako výrobyhodné. Ale jsou určitá pravidla, které jsem se naučil: věřit svému úsudku, čemuž předchází nějaká zkušenost. Lze si třeba vyzkoušet na nějaké sekvenci ve scénáři, nechat problematické místo natočit, využít ho ves stříhu a pak si skutečně ověřit, že problematické je a poučit se o tom. Snažím se také včas pracovat s názvem filmu. Proklaté je vidět, co je špatně. Role producenta v něčem jednodušší v tom, že určitá rozhodnutí může nechat na tvůrcích. Ale nedá se pouze říkat, že něco není dobře. Občas se stane, že člověk nemá rozhodný názor a je třeba hledat jiné řešení. Pro mě není zcela důležité vybrousit film k dokonalosti, ty filmy můžou mít i chyby a jde o to, aby proces jejich vzniku byl co nejživější. Vývoj filmaře nekončí na FAMU. Když nevím, pak se snažím podpořit vizi autora, než dělat zbytečně kompromis.

### ***Trabantem až na konec světa.***

Byl jsem kontaktován Českou televizí, která viděla hrubý materiál po tom co se Dan Přibán vrátil z Jižní ameriky. Podstatě jsem byl osloven ČT zdali bych jako nezávislý producent nechtěl projektu ujmout v koprodukcii s ČT. Líbí se mi na tom, že je možná dodávat vysokou kvalitu konkrétnímu žánru. Přestože směřuji spíše ke formátům do kina, věřím, že v televizi je hodně prostoru pro progresivní tvorbu. Trabant je pro mě v tomto zajímavou kombinací celovečerního filmu a seriálu. Projekt pro mne naplňuje krédo kvalitou ke kvantitě. Baví mě potenciál růstu jak tohoto seriálu, tak růst tematiky cestování. Je to pro mne nevytěžený segment, oproti gastronomii například. Jeden z mých úkolů bylo vnést do projektu „filmovost“.

### ***Jak se projektu dodává filmovost?***

Například výběrem a doporučením tvůrčích členů - střihače Adama Brothánka a mistra zvuku Petra Kapellera. A v rámci toho, co nám nabízí natočený materiál, využít jeho maximum. Vše se dělo ve spolupráci s Danem Přibánem, který vystupuje i jako autor konceptu, režisér a zároveň i koproducent.

### ***Jak vynikal Sestra.***

Pro mne jisté vypořádání se s poetikou Psích vojáků. Projekt byl v mnoha ohledech nestandardní. Vít pancíř se dlouhou dobu pokoušel projekt vypiplat a mně byl

představen už v již vyvinuté fázi- formou scénáře a storyboardu. Vít je dost autonomní tvůrce a jeho pohledu na můj vstup do filmu možná prošel velkým vývojem. Ze začátku na mne pohlížel tím způsobem, že producent je ten, kdo má obstarat peníze. Neměl jsem pocit, že mě bral v potaz po tvůrčí stránce. Což je zajímavé, protože Vít je člověk s radikálním názorem na kinematografii a z tohoto ohledu vnímám tuto spolupráci jako zajímavý proces.

Výrazně jsme řešili casting, zvláště ženské představitelky. Jakuba Zicha měl již Vítek vyhládnutého dopředu. Casting se nakonec povedl a byl to také docela zajímavý tvůrčí proces. Jako producent jsem se soustředil na další věci, hodně jsem se věnoval například tvorbě plakátu. Tím, že se točilo na šestnáctku a nevznikaly žádné fotky, tak nebylo moc dalších materiálů jako podklad pro plakát. Pak jsme skenovali různá políčka přímo z filmu a vybrali jsme několik variant.

Základní tvůrčí sestava byla víceméně daná- stříhač Adama Brothánek a kameraman Martin Čihák. Přestože je Sestra celovečerní film, tak neměla velké nároky na rozpočet a povedlo se nám ji docela dobře pokrýt. Distributor Artcam měl pak velkou chuť jej distribuovat. Čili film, který je nestandardní v autorské výpovědi, formou či způsobem natáčení, tak měl vcelku standardní ošetření ve smyslu zafinancování a nakonec i velkorysý distribuce- film běžel dokonce několika multiplexech a s jistou nenaplněnou ambicí se pokoušel najít širší diváctvo.

### ***Jak vypadá váš pracovní den?***

Jsou dejme tomu tři typy dnů- den kancelářské práce a schůzky. Den kdy se nenatáčí vlastně. Den kdy se natáčí. Pak je cesta někam, festival, schůzka od zahraničí.

Den bez natáčení v Praze- řeším dva typy věcí- práce u počítače, ale i čtení scénáře, seznamování se s jinými filmy. Telefonování- je to po rmen forma schůzky. Schůzky- buď pracovní, nebo prezentační- slyšení na Fondu či prezentace pro radu ČT. Pak je práce předávání zkušeností- přednáška nebo například rozhovor jako teď.

Například když mi někdo nabídne projekt- tak logicky musím strávit čas tím, že se s ním budu seznamovat. Přečíst si podklady, případně se podívat na nějaký referenční film a udělat si rešerši základních informací. Probíhá tedy nějaká analýza, poznámkování, je v tom evaluční stránka věci a i jakási semi-tvůrčí činnost, kdy promýšlím, co by se dalo s filmem dál dělat.

Pak je nějaká nutná agenda, provoz filmů, věci právní, obchodní, korespondenční atd. Tvůrčí činnost je u mě třeba: obsahová složka projektu, připomínkování scénáře, výběr názvu pro film, výběr herců, lokací, schvalování plakátu, vymýšlení marketingové strategie.

Pak probíhá obecně nějaká tvorba projektu, pod což patří i hledání partnerů, financí, řešení grantových záležitostí. Ale samozřejmostí mojí práce je multitasking, překlíkávání z projektu na projekt a řešení dílčích záležitostí. Často jednou schůzkou nebo telefonátem vyřeším několik paralelních záležitostí, rozhovor s režisérem či přesvědčování někoho pro nějakou práci. Například když si vyrobím dobrou synopsi, poslouží mi jak pro grant, tak ji můžu dále ukázat distributorovi a nebo použít pro další platformu.

***Jaké jsou strategické kroky (v opozici k výše zmíněným praktickým činnostem) , které se promítají do vaši každodenní práce- myslím tím kroky, které mají význam pro vás jako profilujícího se producenta, endorfilm jak značku – jaká je strategie***

### ***endorfilmu jako nezávislé společnosti a jakým způsobem se toto promítá do vaší každodenní práce?***

Prvotní odpověď bude obecná: Cílem je vytvořit dobrý film. Dobré audiovizuální dílo a to podle toho, jak si já je představuju. Všechny kroky směřuji tak, aby to bylo co nejlépe možné. V kratší i delší časové rovině, se mohu dostat do stavu, že budu tohle schopný dělat co nejlíp. jak to jde. Je krátkodobá strategie- dejme tomu financování nějakého konkrétního projektu. A k tomu dlouhodobá strategie- kolik jsem vlastně schopen financovat projektů ročně a jaké zdroje financování ještě můžu využít, kde všude se můžu ještě vydat, zdali už všechno znám a mám-li všechny informace aktualizované a využívám-li je v maximální možném potenciálu. Je to v podstatě nějaká strategie dlouhodobě udržitelného rozvoje, progresu a směřování k růstu.

Podmínky: ekonomická udržitelnost, možnost se tím i uživit- nejsou to podmínky apriorní, a je to samozřejmě nutnost. Baví mě přemýšlet tím způsobem- ano, vidím ten film, to je to hlavní a dokud to jde, tak to předřazovat ostatním záležitostem.

Ale jsou tu pro mne důležitá kritéria:

- Vlastní spokojenost s filmem a svůj způsob evaluace celého projektu
- Přijetí filmu v obecné rovině, jak na mezinárodní úrovni a na úrovni kanálů, kterých si cením- určité festivaly, cením si diváka, pro kterého byl film zásadní a nějaká silná odezva, byť na individuální úrovni
- Vyvolání reakce na film, i třeba potřeba se proti filmu výrazně vymezit. Patří sem i ocenění filmů, pozitivní recenze a pozitivní ohlas filmu
- Měřitelný efekt úspěšnosti filmů, sem patří výnos a pozitivní finanční efekt filmu

Má pro mne smysl vyrobit film, alespoň splňuje li jednu z těchto kategorií. Tzn. aby se líbil mně, nebo aby se setkal s výrazným ohlasem a to i rozporuplným. To pro mne znamená, že jsou lidé, kteří jej hodnotí vysoko: Nebo když film získá cenu, byť na obskurním festivalu a u někoho vyvolá tu reakci, že ho zařadí výše než ty ostatní. Má ohlas, takže se o něm mluví hodně lidí, chtějí ho stahovat a je o něj prostě zájem. Solidní komerční úspěch je samozřejmě dobrý, ale mělo by se k tomuto ukazateli přistupovat s rezervou. Některé parametry toho úspěchu se dají měřit, některé prostě ne. Mluvím o všech formátech, které jsem kdy produkoval- krátké filmy, celovečeračky nebo seriály.

### ***Za jakým účelem vlastně vznikl endorfilm a jak funguje z hlediska obchodního modelu?***

Snažím se držet nízké fixní náklady svého podnikání, protože v tomto odvětví se negenerují velké zisky. Snažím se raději jít cestou nízkých provozních nákladů- nájmu, výdajů za zaměstnance a snažím se být v podstatě co nejmenší, abych měl svobodu ve svých aktivitách. To mi umožňuje věnovat se projektům, které nejsou příliš lukrativní. Má to své úskalí v tom, že některé záležitosti fungování kulhají a nejsou tak precizně dořešené. Ale obecně je filmové odvětví podfinancované v porovnání s jinými, a to nejen kulturními, obory. Jsme spíše pod ekonomickým průměrem oběhu financí v rámci toho odvětví, což v důsledku znamená menší možnosti výroby. Není to lukrativní podnikání a jsou tam jiná motivace- vašeň třeba. Což ale neznamená, že v jiném segmentu se ty peníze vydělat nedají- viz



reklama, porno. Ale obchodní model firmy tomu přizpůsobit nechci. Cítím ale určité limity expanze a tedy růstu, v čemž by se měl odrážet obchodní aspekt mé činnosti.

Výroba českých celovečerních filmů se často odehrává ve velmi nestandardních procesech, proto se nedá ekonomicky porovnávat třeba se strojírenským odvětvím, či v rámci oboru výrobou nebo servisní činností pro zahraniční produkce.

***Co endorfilm a tvorba portfolia- vypadá to, že se soustředíte na čistě filmové záležitosti, nikoliv na zmíněné aktivity pro zahraniční produkce či reklamní nebo klipovou tvorbu.***

Zkoušel jsem to v začátcích, ale poměrně záhy jsem dospěl k tomu, že se chci vyhnout reklamě či podobným zakázkám, protože za sebe mám pocit, že to je jiný druh energie či soustředění. Proto jsem se chtěl pokusit věnovat svému druhu filmů, a nemůžu to říci jinak- filmů, podle mého gusta, či filmů, které mě k nim nasměrují. Je třeba si vytvořit určitou pozici, ze které bych byl schopen vyprodukovat ten kvalitní film, který bude mít možnost zasáhnout i masy. A k tomu pro mě vedou dvě cesty: jak to uchopit po stránce tvůrčí- jak najít tu filmovou věc, látku a vyrobit jí, a pak druhá poloha je, zda-li jsem v pozici, kdy jsem schopný to ekonomicky zajistit.

Mohl bych mít jiný model fungování a mohl bych třeba nějakým projektem vydělat větší prostředky a ty pak vložit do výroby nějaké radikálnějšího projektu. Ale podle mě to není dlouhodobě udržitelný model, protože si myslím, že člověk časem ztratí cit pro to, co vlastně chce dělat. Myslím si, že v Evropě jde postavit větší projekt tak, aby byl ufinancovatelný a to přestože nebo právě proto, že je kvalitní. Je jen třeba hledat způsoby, aby to takto mohlo fungovat dlouhodobě. A to znamená právě hledat možné zahraniční partnery, pro které bude mít smysl se mnou spolupracovat a budou mít ve mně důvěru.

***Držíte si nějaký okruh tvůrců a jak s nimi třeba dlouhodobě spolupracujete?***

Jsou tvůrci, se kterými jsem dělal vícekrát. Ale mám rád, když ty vztahy jsou volné a když se nikdo nesnaží si druhé k sobě násilně připoutat. U každého projektu si řeknu, zda-li s daným tvůrcem chci pracovat znovu a dál. Nebrat tu spolupráci automaticky. S nikým nemám smlouvu o dlouhodobě spolupráci, nikoho nezastupuji. Je to na volno. Když zvažuji spolupráci s nějakým tvůrcem, nejčastěji režisérem, snažím si říct, jestli spolupráce může přetrvat na další projekty, jestli je možnost nějakého vývoje. Neznamená to nutně, že další projekt musí dělat se mnou, ale je tam potenciál nějakého růstu. Souvisí to s osobnostními vlastnostmi, se schopností sebereflexe, sebereprezentace, které nemusí být spojeny čistě s tvorbou.

***Často se u vás objevují debutanti. Jak funguje spolupráce s Olmem Omerzu?***

Dělali jsme spolu *Příliš mladou noc*, právě dokončujeme *Rodinný film* a připravujeme film *Kafky na cestě*, který je ve fázi psaní scénáře, vývoje. Je to dobrá až ideální spolupráce, kdy spolu hodně konzultujeme a posouváme věci dál, přičemž se dokážeme soustředit na svůj díl práce, což je potřeba.

***Jak se připravovala Příliš mladá noc?***

Ta je výsledkem společné chuti spolupracovat a produkovat Olmův absolventský film. Dlouhou dobu jsme vyvíjeli jinou látku, která byla o něco větší a

ambicióznější. Nakonec jsme se přiklonili k realizaci povídky Bruna Hájka ***Příliš mladá noc***, u čehož jsem byl od samotného zrodu. Film byl vcelku dobře zafinancován, ale vzhledem ke stopáži a dalším okolnostem neměl distributora, proto jsme si mohli dovolit vcelku experimentální dílo a formu vyprávění.

***Kolik máte látek ve vývoji a jakým způsobem si předpřipravujete látky, jak se k nim dostáváte?***

Projektů ve vývoji, hraných i dokumentárních mám mezi pěti-až deseti, v různých stádiích vývoje. Jsou dva principiální okamžiky: vstup do výroby a nebo předání filmu někomu jinému. Tomu předchází development, ve kterém může dojít transformaci látky v něco jiného a nebo se řekne, že se realizovat nebude. Může se stát, že původní tvůrce na něm přestane spolupracovat, nebo já jako producent ne něm nebudu pokračovat. Je třeba pojmenovat nejasnosti a principiální problémy spojené s výrobou. Development končí schválením látky do výroby, jinak trvá dál. V některých případech se účastním obou fází, někdy jen jedné.

***Jaký je poměr mezi látkami, která vyvinete a skutečně vyrobíte?***

Není velký, ani jedna ku dvěma. Větší část jich pokračuje i do výroby, což možné není úplně dobře. Zde je velký rozdíl mezi zahraničím a Českem. Traduje se, že u Working Title mají poměr 200:1. Ale nevíme, v jaké fázi vývoje se látky nacházejí. Pak je otázka, kolik může produkční společnost proinvestovat na development, který nevyústí ve výrobu. V Americe to může být třeba i 2 mil. dolarů, protože se zjistí, že je ještě výhodnější to včas ukončit i za cenu těch ztrát. Čili je snaha vyrábět látky, které jsou maximálně schopné se nějak prosadit. Za mě je podstatné je mít tu možnost, něco nepustit k výrobě a to i díky financování developmentu. Jsou to cenné zkušenosti, ale samozřejmě je tu ztráta časová. Bylo by zajímavé mít možnost vyvíjet třeba pět filmů ročně a vyrobit jen jeden. Ale tam už jsou další problémy, energeticky, emočně, je to sice práce jako každá jiná, ti lidé dostanou zapláceno, ale není tam odměna plynoucí z výroby filmu. Pak může nastat ty situace, že projekt nějaký čas počká, nebo ho může začít dělat někdo jiný. Je to otázka mého rozhodnutí.

***Když vezmeme celkově mód produkce a tvůj osobní přístup. Pojďme si vzít typickou cestu fiktivního filmového projektu XY.***

Nápad, námět. Dojde k rozhodování, co se s nápadem může stát. Dejme tomu, že jsem iniciátorem já, ale platí to stejně pro scénaristu, či režiséra. Udělám si základní rozvahu, jak k nápadu přistoupit a co z něj zhruba může být. Tím podnikám první kroky v potenciálním filmovém projektu. Tato fáze probíhá většinou individuálně. Pak je oslovení prvního tvůrčího spolupracovníka. Já například nerad připravuji scénáře bez režiséra. Nemám rád vývoj typu: „Pojďme udělat dobrý scénář a pak se rozhodneme, kdo to bude režírovat.“ Rád vyvíjím projekt pro konkrétního režiséra, který může zapojit dalšího spoluautora. Takže v případě mého námětu bych dále zvolil, kdo film bude dále psát a kdo bude režírovat. Pak by proběhla nějaká společná debata, co s látkou dál.

Pak nastane psaní scénáře, ale obecně kreativní pojetí projektu. Jaký je žánr, jaký úhel vyprávění zaujmout a vznikne zadání pro psaní scénáře. Paralelně či po nějaké době se začne řešit, jak je možné film zafinancovat, kdo na něm bude spolupracovat. Tady se zapojují různé kreativní a producentské přístupy. Například

že ten film bude udělán jen v rámci ČR a tedy s nižším rozpočtem, nebo jako mezinárodní koprodukce s vyšším budgetem. Je třeba si určit specifické produkční požadavky, které se musí dořešit a nebo se jim úplně vyhnout- přijde se třeba na to, že se musí obsadit zahraniční herec se specifickým nárokem na honorář. Může se domluvit, že sleví ze svých požadavků a nebo se ten honorář musí nějak zafinancovat. Nebo si někdo vymyslí, že se bude točit film v reálné ponorce za chodu, což ovlivní celý chod natáčení Ale tyhle aspekty se musí domyslet včas. Dořeší se obsazení štábu, herců, doladění scénáře. Ideálně ve chvíli, kdy producent a koproducenti jsme schopni rozhodnout o tom, že projekt splňuje požadavky, za kterých lze být vyroben. To je kruciólní okamžik, pak už lze z projektu vystoupit jen za cenu určitých ztrát, myslím tím i časových. Tím končí fáze vývoje.

### ***Zmínil jsi cosi jako českou cestu v produkci.***

To rozdělení je spíše pomocný. Neexistuje něco jako modelové řešení filmu. Každý film je specifický ve svých požadavcích, tím pádem i v rozpočtu nebo produkčních nárocích. Rozpočet je svého druhu kreativní nástroj, protože pokud se nějaká skupina tvůrců rozhodne pracovat s konkrétním rozpočtem, pak se to zákonitě odrazí do toho, jak bude film vypadat. Čili film může vzniknout za jakýchkoliv podmínek, pokud se na nich tvůrci shodnou.

Určité druhy filmu nelze dělat pod nějakou minimální částku. Film je drahá věc.

Nerozděloval bych, zda-li je to česká cesta, nebo jiná, protože jde o obecné stanovení designu financování a produkčního zajištění projektu. Mám kategorii, která platí víc u dokumentů, jež jsou produkovány přímo producenty a vznikající nějakým standardním způsobem.

Pokud je producent nějak etablovaný a známý, má kredit, a vstoupí do nějakého projektu, tak zákonitě přestává být nízkorozpočtový. Občas vznikají projekty v partě, režisér si něco natáčí apod., ale to pro mne není standard, nelze z toho dělat pravidlo proto, že to možné je. Nelze třeba dvacet let dělat filmy bez peněz. Znamená to, že dotyčný má jiný zdroj příjmů nebo je to rentiér, pak to jde.

### ***Výrobce, producent a koproducent. Jaké je rozdělení pravomocí z hlediska terminologie?***

Chtěl bych odlišovat firmu a člověka, tzn. že výrobce je pro mne v českém kontextu firma. Producent je pak konkrétní osobnost. Producent je producent, ale může být také jako výkonný producent. V angličtině to má daleko širší paletu názvů, associate producer, line producer, delegate producer. Delegovaného producenta máme taky, je to v rámci koprodukce ten, který má na starosti zajištění výroby a ten, který přijímá většinu rozhodnutí, a většinou podává žádosti jménem všech zúčastněných. Odpovídá pak nejvíce za tu výrobu. Producent pak může nést menší zodpovědnost, či vkládá menší díl financí a to vymezení pravomocí bývá různé. Je to v podstatě dohoda, v Americe to bude mít třeba striktnější rozlišení. Ve filmu Aferim vystupuje Ada Salomon jako majoritní delegovaná producentka za Rumunskou stranu, pak jsou další tři koproducenti: Rossitsa Valkanova (KLAS film), pak Vidius Szandor, což je zastupitel další koprodukční společnosti z Rumunska a nakonec já, jako koproducent.

Pak mám problém se špatně překládaným názvem z angličtiny *executive producer*, což se u nás používá jako vedoucí produkce což by mělo být line producer. Často se stane, že vedoucího produkce takto třeba přeloží na plakát.

Executive producer pak zastupuje nějakou velkou entitu jako je studio

Miramax nebo Warner's, která do projektu vstupuje. Ale z hlediska kolegiality to funguje tak, že nikdo nechce brát ostatním ubírat kredit za práci, kterou na projektu odvádějí. I když je hierarchicky třeba výše než samotný producent, který je s tím projektem ve všech jeho fázích, kdežto executive producer ho třeba jen schvaluje.

Z mého pohledu by se tento termín dal použít pro lidi z České televize, kteří mají pravomoc z pozice koproducenta o projektu rozhodovat. I když Česká televize poslední dobou odmítá konkrétní jména uvádět, protože se tam většinou schvalují projekty kolektivně. Dříve byl uváděn třeba Jaroslav Kučera jako koproducent.

### ***Jste nezávislý producent. Je to vědomé postavení vůči dominantním institucím?***

Je tu velký rozdíl mezi entitami, které se podílejí na produkce, koprodukcí a distributory, tedy někým, kdo přichází k hotovému dílu. Ale i distributor či jiný investor se můžou zapojit do filmu v dřívější fázi a tím na sebe bere část rizika. Přijetí rizika je klíčové a je jedno, jestli je člověk pouze v roli finančníka nebo vloží svůj honorář jako investici. Může se ztát, že České televizi a jejím producentům to může být téměř jedno z hlediska jejich postavení, ale i ti konkrétní lidé se musí nějakým způsobem zodpovídat za čerpání a využití prostředků z veřejných prostředků a často za to můžou být perzekvováni například v kariérním postupu nebo odměnách. Čili každý, kdo do projektu vstupuje, riskuje. V jiné pozici je distributor, který si vybírá hotový film a do jisté míry zná reakci publika a distribuční možnosti filmu. Každý se rád zbavuje rizika a bere to nejlepší. Může to výrazně ovlivnit existenci projektu.

Cestou k penězům je třeba přesvědčit co nejvíce subjektů na výrobě. Například u Příliš mladé noci, kdy jsme neměli distributora a z toho plynoucí závazek k formátu, tak se povedlo mít vcelku tvůrčí svobodu. Když se producent někomu zodpovídá, tak je zavázán odevzdat film v podobě, která minimálně není v rozporu s jeho představou. Jinak by bylo férové vložené prostředky vrátit. Množství partnerů a jejich povaha má přímý vliv na jeho vzniku a vzhled.

### ***Zdá se, že máte tendenci většinu aktivit externalizovat, outsourceovat. Je vaší vizí budovat něco hmatatelnějšího, jako studio?***

Budovat pro mě to znamená tvořit katalog těch filmů, tedy ten investiční, nehmotný majetek. Nemám střížnu ani vlastní kameru, což vychází z mého názoru, že já tyto prostředky nevyužívám konstantně a z hlediska jednoduché ekonomické teorie je výhodnější si půjčit. Moje projekty se velmi liší a mívají specifické vstupní zadání, i proto by to pro mě nemuselo mít efektivní přínos a navíc bych musel konkrétní věci udržovat v nějakém stavu a snažit se o jejich pronájem- například v případě kamery. Navíc tyto věci velmi rychle zastarávají.

### ***Jseš nezávislý producent ze zákonné definice, nebo je to spíše volná definice vaší práce?***

Vlastně se přikláním k té zákonné definici, která se odvíjí generování obratu a příjmů od jiné entity. Mohlo by to být, že já budu s.r.o. a někdo by mi mohl práci zadat, ale pak bych tedy nebyl nezávislý ve výběru té práce. Důležité je, kdo práci objedná- vysílatel nebo jiný poskytovatel obsahu na tom trhu. V širší rovině, třeba pocitové, můžeme najít spoustu definic, které relativně popisují náplň té práce. Já jsem osobně pro to, abych mohl fungovat tak jako teď, tak jsme v podstatě závislý na několika málo entitách jako je Fond a jeho aktuální rozhodovací instrumenty, jako je Rada a obecně jak jsou tam nastavené vnitřní procesy. Pak je to

samozřejmě ČT, fond MEDIA. Zároveň není dostatečně velké množství těchto možných partnerů na to, aby mi bylo jedno, jak spolupráce dopadne a měl úplnou volnost zaměřovat jeden subjekt za druhý, byť i to je součástí mé strategie. Myslím si, že jsem v pozici, že jsem schopný zafinancovat projekt i když některá z těchto entit mě nepodpoří. Ale může to být signál, že projekt není úplně kvalitní. Ale je to součástí vývoje profesionálního trhu, který pak předznamenává to, co se bude točit dál. Jsou projekty, které mají snadněji prosaditelné parametry a projdou, oproti projektům, které jsou ambicióznější a složitější na realizaci. Může tam hrát roli sebe prezentace tvůrce, jeho předchozí nezdary, schopnosti lidí na rozhodujících pozicích číst scénáře a obecně jejich poučenost.

### ***Můžeme říct, že jste závislí na některých institucích?***

Prakticky vzato nejsem na žádných. Chci mít tu moc a pravomoc, abych mohl mít možnost se vzdát projektu a být v rozhodné pozici, abych na projektu nebyl závislý existenčně a aby to dále neovlivňovalo mou kariéru. V tomto vlastně spatřuji tu nezávislost. Ale ani v mé pozici není snadné říci Ne a nepřístupovat na kompromisní řešení, například když ve financování projektu nedospějete k potřebné částce. A někdy kompromisní řešení možné je a jindy ne. Je to otázka zmiňované dlouhodobé a krátkodobé strategie. Například když budu mít důvěru v potenciál a pokračování projektu, třeba pro televizi, tak je možné přistoupit na horší vstupní podmínky. Člověk by v tomto ohledu měl být také kolegiální a nekazit podmínky všem ostatním, což je v takto soutěživé branži velmi nelehké a člověk za sebou zanechává určité profesní stopy, které se nějak projevují. Individualita může také skokově zlepšit podmínky pro ostatní a proto je třeba vědomě si uvědomit cesty, jak k produkci přistupovat.

### ***Odráží se tyto otázky kolegiality do výrobních aspektů kinematografie?***

Jestli mluvíme o nějaké kolegialitě a profesionalitě, pak ruku v ruce s ní by měla jít nějaká upřímnost, které zohledňuje například skutečné náklady filmů a ne jen jejich část, kdy se nezapočítává vložený čas a aktivita, či nezapočtený honorář tvůrce. To může mít nenápadné, avšak dalekosáhlé výstupy. Pak někdo napíše, jak byl film ziskový, vzhledem ke svým nákladům a vlastně všechny číselné parametry z toho plynoucí jsou nesprávné, protože vstupní data jsou špatně. Tohle může být důležitá úvaha, protože teprve na jejím základě je možné filmy nějak porovnávat a hodnotit je z hlediska výroby. Nakonec ta čísla, která se týkají rozpočtů mohou být vcelku přesným měřítkem, promítají se do času stráveného výrobou a bavíme-li se o kategoriích, jak dlouho trval vývoj a jak dlouho trvala výroba (kategorie v dotazníku pozn. autora), tak to neznamená každým den tvůrce a producenta, ale možný čas, který tomu mohli věnovat.

### ***Dají se porovnávat filmy na základě toho, zda byli dobře produkčně uchopené? Máte nějaké standardní pracovní postupy, které Vás odlišují jako producenta?***

Když budeme chtít porovnat dva filmy tak samozřejmě budu hodnotit to, co je na plátně. Co za tím bylo za utrpení nebo nebylo, to je jedno. Ale budeme-li chtít vést nějakou profesní debatu mezi režiséry nebo kameramany, a bude-li někdo chtít hodnotit míry jejich zásluhy na projektu a řekne se, že jeden kameraman měl rozpočet 2 milióny na kamerovou práci a ten druhý na to měl jen 400 tisíc, tak v tu chvíli si můžeme odvodit nějaké závěry. Čili základní podmínky práce samozřejmě mají vliv na její výsledky, ale nemusí to být spojitost přímá. Proto bavíme-li se o

módu produkce jako o nějaké standardní cestě ke vzniku díla, je třeba si uvědomit tu mnohostrannost parametrů, které se do toho promítají.

Když si zpětně vezmu své aktivity třeba ve vztahu k Fondu, tak jsem v určité době působil tak, jak Fond chce: tzn. za malé náklady jsem byl schopný propagovat kinematografii, vnášet do ní nové přístupy, vozit ceny z festivalů a obecně propagovat Českou republiku. Realizoval jsem to například pomocí nízkonákladových dokumentů. A v té době Fond dal několikanásobně větší částku hranému filmu, který naopak velmi zklamal. Můžeme tento přístup nějak hodnotit nebo filmy srovnávat? Ten efekt vložení financí do určitého filmu může být taktéž různorodý. Ve výrobě by mělo být právo udělat chybu a neznamená to pouze, že se všichni tvůrci pomátli na rozumu.

Ti, co ve výrobě pracují již nějaký čas, tak mají nějaký standardní mód produkce a jsou nuceni to dělat nějakým způsobem poctivě a vykazovat ty výsledky stejně jako já, a vzhledem k tomu, že je to velmi často financované z peněz veřejné povahy, tak je tam nutnost se z toho nějak zodpovídat a musí tu být nějaká kontrola. Tady nacházíme další aspekt té nezávislosti, že já jako producent se musím nejvíce zpovídat veřejnosti, protože čerpám veřejné prostředky. A v tomto smyslu jsem docela závislý, nebo pod určitou kontrolou, protože kdyby to byly mé prostředky, tak se k nim můžu chovat mnohem víc svobodně. Když nějaký film nevyjde a vloží se do něj 40 milionů, tak to samozřejmě vyvolává otázky, zda-li nebylo lepší vydat třeba 1000 knih. Ale jde o nějakou nadstavbu kinematografie a o nějaké usilování, k čemuž patří i slepé uličky.