

NOVÁ LOGIKA PENĚZ A MOCI V HOLLYWOODU:

Koncepce filmového studia jako clearingové banky

Edward Jay Epstein

Filmová studia jsou v podstatě distributory,
bankami a vlastníky autorských práv k duševnímu majetku.¹⁾

Richard Fox, vice-prezident Warner Bros.

V době vrcholného rozkvětu studiového systému byla filmová studia považována za obrovité továrny vyrábějící filmy, jako by to bylo nějaké průmyslové zboží. Filmová studia měla pod kontrolou veškeré prostředky produkce, od velkých zvukových ateliérů a pozemků až po scenáristy a filmové hvězdy. Uzavírala dokonce dohody s odbory, které zneumožňovaly konkurenci zvenčí, protože by to pro ni bylo neúměrně drahé. Ještě významnější je fakt, že měla pod kontrolou i místa prodeje – kina, protože určovala, kdy bude mít film premiéru a jak dlouho se bude hrát. Už v roce 1949 označila antropoložka Hortense Powdermakerová Hollywood za „továrnu na sny“, která se zabývá „masovou produkcí prefabrikovaných vzdušných zámků“.²⁾

Metafora továrny ovšem dnes už adekvátně nevystihuje ty organizace, které systém filmových studií nahradily. I když se stále nazývají studii a většinou si ponechaly i původní názvy – Fox, Warner Bros., Universal, Disney a Paramount –, už dávno nefungují na stejném principu jako dříve.

Hlavním úkolem dnešního filmového studia je vybírat poplatky za využití duševního vlastnictví, které tak či onak kontrolují, a pak tyto poplatky rozdělit mezi zúčastněné strany – včetně studia samého –, které toto vlastnictví vytvářejí, rozvíjejí a financují. Je to tedy nyní v zásadě servisní organizace, jakási clearingová banka snů spíše než továrna na sny. Jakožto clearingové banky se dnešní filmová studia od svých předchůdců nesmírně liší, a tento rozdíl je patrný, když se podíváme na jejich účetní evidenci i na jejich produkty.

1) David P u t t n a m, *Movies and Money*. New York: Alfred A. Knopf 1998, s. 227.

2) Hortense P o w d e r m a k e r, *Hollywood: The Dream Factory. An Anthropologist Looks at the Movie Makers*. Boston: Little, Brown 1950, s. 59.

Vezměme si například finanční profil jedné z největších postindustriálních společností ve Spojených státech, jejíž hodnota na burze cenných papírů v roce 2001 činila 75 miliard dolarů. Ohromující 25,4 miliardy dolarů z tržeb a 800 milionů dolarů vykazovaného příjmu za předchozí rok byly tzv. pro forma. Pro forma, což doslova znamená „jen pro formu“, je intelektuální konstrukt používaný v účetních rozvahách, v nichž jsou finanční výsledky přizpůsobeny – z hlediska managementu – tak, aby lépe reprezentovaly vyhlídky firmy do budoucna. Například pro forma výsledky často nezahrnují výdaje, které management považuje za nepravdivé. Podle jedné velmi detailní studie, kterou vypracovala společnost Dow Jones & Company, takové pro forma předpoklady podávají mnohem optimističtější pohled na výnosy firem, než jaké jsou ve skutečnosti, nahrazují reálný svět světem, který vidí management růžovými brýlemi.

V případě naší společnosti zahrnovaly pro forma výsledky zisky a ztráty nově získaných firem tak, jako by tyto firmy byly vždy v majetku naší společnosti a jejich výsledky byly součástí jejich vlastních operací. K tomu se ještě naší firmě podařilo odstranit z účetních knih velké ztráty způsobené jejími operacemi na internetu, a to tak, že z nich vytvořila samostatné obchody a vydala pro své akcionáře nový druh akcií speciálně pro tyto obchody.

Tato společnost v roce 2000 rovněž spolufinancovala investičně náročné projekty, a to pomocí transakcí společností, které nebyly zapsány do účetních knih. Tyto společnosti, vystupující jako její partner, si postupně vypůjčily značnou část peněz u mezinárodních bank, a tím nadělaly dluhy, které se ovšem v konečném účtu naší společnosti neobjevily. Kromě toho byly náklady na projekty ve výši několika miliard dolarů uvedeny jako kapitálové výdaje, protože nezačaly vytvářet příjem. Jelikož se proti příjmu započítává jen malý podíl kapitálových výdajů, zvýšil tento účetní manévr podstatně vykazované zisky. Spolu s některými ze svých nezaregistrovaných společností využila naše firma také zahraničních pravidel účetnictví, aby skryla potenciální nepříznivý vývoj. Například kdyby ve zprávě o své dceřiné firmě ve Francii použila amerických účetních norem, ukázalo by se, že tato francouzská filiálka má pasivní účet ve výši přes dvě miliardy dolarů, 2,5 miliardy dluhů a pouze 69 milionů vlastního jmění akciové společnosti. Ovšem s pomocí mnohem liberálnějších francouzských norem účetnictví naše společnost vykazovala, že tato filiálka je v plusu, když její dluh činí pouhou jednu miliardu dolarů a vlastní jmění 1,1 miliardy dolarů.

Jakožto obchodní impérium s aktivitami po celém světě je tato společnost rovněž zaangażována v miliardových transakcích s finančními ústavy, včetně smluv na nákup a prodej cizích měn, státních pokladních poukázek a opcí úrokových sazeb s budoucí realizací za různě dlouhou dobu. Tyto „hedgingové“ operace (operace zajištění rizika) mají sice hlavně chránit před výkyvy sazeb denních kurzů devíz a úroků, ale mohou také produkovat zisk či ztrátu, pokud se finanční výsledky liší od těch očekávaných. Společnost rovněž vytvořila pro vlastní potřebu pojišťovnu, aby tak pojistila své vlastní obchody. Přizpůsobováním sazeb a výše pojistného,³⁾ jež účtuje sama sobě bez ohledu na výši rizika, tak mohla dále upravit svůj finanční obraz, který prezentuje ostatnímu světu.

3) Christopher O s t e r, Risky Game: Companies Scrimp on Insurance Costs. *Wall Street Journal*, 1. 8. 2002.

Konečně, tato firma poskytla svým řídicím pracovníkům štědré kompenzační balíčky, včetně vysokých platů, odměn na konci roku a práva na odkup akcií. (Emise akcií na odkup, vázané na jejich výkon, jsou pro řídicí pracovníky velmi mocnou pobídkou k tomu, aby podávali o výsledcích společnosti ty nejoptimističtější možné zprávy.) Například v období mezi lety 1998 a 2000 dostal generální ředitel společnosti 699,1 milionů dolarů prostřednictvím platu, odměn a zvýšené hodnoty akcií, na jejichž nákup měl opci. Společnost také poskytla štědré zlaté padáky odcházejícím vedoucím pracovníkům, kteří by jinak mohli na společnost vrhnout poněkud negativní světlo. Jeden odcházející vice-prezident dostal po jedenácti měsících působení ve společnosti 140 milionů dolarů odstupného. Společnost rovněž nepočítala opce na nákup akcií, které udělila svým vedoucím pracovníkům, jako výdaje, a to na základě tvrzení, že se nejednalo o kompenzace vedoucích pracovníků, nýbrž o reorganizaci finanční struktury společnosti. Mezi roky 1995 a 2000 činily náklady na tyto opce na nákup akcií více než půl miliardy dolarů. Pokud by společnost započítala tyto platby mezi mzdové náklady na vedoucí pracovníky, její udávané příjmy by se o stejnou částku snížily.

Společnost, o které jsme právě hovořili, není Enron, WorldCom, ani žádná jiná z firem, jejichž jména se stala synonymem účetních skandálů. Je to společnost, jejíž jméno je synonymem rodinné zábavy – Walt Disney Company. Jak je vidět, animátoři myšáka Mickeyho navštěvovali ekonomickou školu.

Můžeme si být jisti, že využívání takových postindustriálních metod účetnictví, jaké jsme si ukázali na příkladu Walt Disney Company, není mezi šesti velikány zábavního průmyslu ničím neobvyklým. Ve skutečnosti byly praktiky této společnosti konzervativnější než ty, kterých využili její hollywoodští bratři. Jestliže byl v počátcích Hollywood „postaven na falešném účetnictví“, jak poznamenal David O. Selznick, pak to byla jen předzvěst mnoha prvků postindustriální obchodní společnosti. Všechny šest velkých mediálních společností – Disney, Viacom, Fox, Time Warner, NBC Universal a Sony – používá taktiku *pro forma*, aby se vyhnulo zveřejnění určitých kategorií výdajů. Všechny využívají jistá flexibilní účetní opatření, jako například EBIDTA (příjmy před odvodem úroků, odpisů, daní a amortizace),⁴⁾ která jim umožňují vyloučit to, co by jinak tvořilo ohromné amortizační náklady na jejich infrastrukturu kabelové a satelitní televize a další kapitálové investice. Využívají smyšlených finančních pojmů – jako je uznání budoucích příjmů, obrát rezerv či rozložení dluhu mezi dceřiné společnosti, jichž jsou částečnými vlastníky – a tak vytvářejí pro veřejnost mnohem optimističtější obrázek o své budoucnosti. Díky těmto praktikám oněch šest společností přidalo ke své účetní hodnotě miliardy dolarů. Samozřejmě však nutně musí nastat okamžik, kdy dojde k zúčtování mezi účetnickými konstrukty a skutečností. Například v roce 2002 byla společnost AOL Time Warner nucena uznat ztrátu ve výši 54 miliard dolarů za nadhodnocení nehmotného majetku firmy v minulosti. (Krátko poté se vrátila ke svému bývalému jménu – Time Warner.)

Těchto šest gigantů zábavního průmyslu mělo pro své účetnické metody jisté ospravedlnění. Reagovaly na měnící se svět, v němž jsou externí měřítka výkonu ještě mnohem

4) V originále: EBIDTA – earnings before interest, depreciation, taxes, and amortization (pozn. red.).

vágnější. Ve starém systému byly filmy financovány, vyrobeny a plně vlastněny jediným studiem. Dnes je produktem jediné entity jen velmi málo filmů, pokud vůbec nějaké. Studia nyní využívají při výrobě a financování většiny svých filmů a televizních seriálů outsourcingu v podobě nezaregistrovaných společností (ne nepodobných těm, jakých využíval Enron). Partneri studia v těchto koncernech jsou často reprezentováni takzvanými *corporate shells*,⁵⁾ které mají chránit své vlastníky – včetně ekvitrních finančníků, produkčních firem, režisérů a filmových hvězd – před daněmi, právní zodpovědností, nepřízní tisku a dalšími komplikacemi, jež mohou nastat. Tyto nástroje vlastně „půjčují“ služby svých zaměstnavatelů produkci, získávají za to finanční kompenzaci a vyplácejí ji takovým způsobem, jaký nejlépe vyhovuje jejich daňové situaci. Například Arnold Schwarzenegger půjčil své služby filmu *TERMINÁTOR 3: VZPOURA STROJŮ* prostřednictvím své společnosti Oak Productions Inc.,⁶⁾ která pak uzavřela složitou dohodu o refundaci daně, již se chtěla vyhnout dodatečným daňovými povinnostem, které se mohly objevit v souvislosti s natáčením a distribucí filmu v zahraničí.

Aby to bylo ještě složitější, mnoho *corporate shells*, ne-li zúčastněné strany samy, sídlí v zemích s odlišnými daňovými zákony, pravidly účetnictví a podmínkami pro získání vládních subvencí. A partneri vyžadují, aby filmová studia brala tyto skutečnosti v potaz. Tyto nezapsané právnické osoby rovněž nejsou omezeny jen na produkci jednotlivých filmů. Mezinárodní distribuční pobočka UIP, spoluvlastněná společnostmi Paramount a Universal, funguje jako vysoce zisková nezapsaná společnost se sídlem v zahraničí. Další problém nového systému se týká anticipace budoucích příjmů z daného produktu. Na rozdíl od toku příjmů ve starém systému, v němž se peníze investované do filmu obvykle vrátily zpět do roka, dnes příjem plyne po celou dobu existence licenčních práv, která mohou trvat i mnoho desetiletí. Určit hodnotu takových vzdálených příjmů vyžaduje úsudek o budoucích podmínkách zábavního průmyslu.

Vezměme si například tzv. *branding*, výrobky spojené s názvem filmu – hračky, panenky, postavy z her – pro budoucí diváky. *JURSKÝ PARK* společnosti Universal se stal „značkou“, která znamená dinosaury“, vzpomíná Michael Wolf, poradce společnosti:

Projížďka tematickým parkem s dinosaury je jednou z nejúspěšnějších atrakcí Universal Studios v Hollywoodu i na Floridě. Videokazety z pultů doslova zmizely, prodalo se jich za 454 milionů dolarů. Merchandisingový prodej, včetně hraček a videoher, dosáhl dle odhadů 1,5 miliardy dolarů. Přidáme-li k tomu další zdroje příjmu, do roku 2000 vytvořila společnost Universal značkové impérium v hodnotě pěti miliard dolarů.⁷⁾

Proces, jakým společnost Universal odhaduje hodnotu této značky pro své akcionáře, partnery a banky, předpokládá představu o dětském nadšení a ochotě rodičů nakupovat, jež sahá daleko do budoucna.

5) *Corporate shell* – firma, která nemá investiční majetek kromě jména, hotovosti a možného členství v burzovním seznamu; rámcová společnost (pozn. překl.).

6) Oak Productions, Inc., Contract for the Acting Services of Arnold Schwarzenegger for *TERMINATOR 3*, 10. 12. 2001, Exhibit D, Tax Reimbursement Agreement.

7) Michael J. Wolf, *The Entertainment Economy*. New York: Times Books 1999, s. 229.

Protože filmová studia již nejsou exkluzivními vlastníky těchto výnosných práv, musí se obvykle o výtěžek z prodeje dělit s ostatními zainteresovanými, včetně ekvitrních partnerů, koproducentů, hudebních vydavatelství, herců, režisérů a scenáristů. Ale vzhledem k tomu, že jsou clearingovými bankami těchto příjmů, rozhodují také o tom, komu připadne jaký podíl (včetně jich samých). I když jsou tato rozhodnutí stěží identifikovatelná, mají ohromný vliv nejen na jmění filmových studií, ale i na bohatství celého Hollywoodu.

Když příjmy přitékají, je to filmové studio, kdo rozhoduje (přinejmenším na počátku) o tom, kdo má nárok na jakou část z nich, kdy a za jakých podmínek. Pokud ostatní zúčastnění s tímto rozhodnutím nesouhlasí, má jejich odvolání jen malou šanci na úspěch, protože studia si obvykle dobře hlídají informace, na jejichž základě jsou tyto platby realizovány. Tento proces přirovnal jeden z řídících pracovníků nejmenovaného filmového studia k „černé skříňce“, do které „jsou peníze neustále přijímány a z ní vypláceny“.⁸⁾ Všem šesti filmovým studiím se daří skrývat rozsah příjmů z prodeje licenčních práv tím, že je ve svých finančních zprávách zařazují do širších, nic a současně vše říkajících kategorií. Podívejme se například na zpracování příjmů z prodeje videonosičů ve výroční zprávě filmových studií. NBC Universal je hází do jednoho pytle s názvem „filmová zábava“ společně s příjmy z filmů, televize, hudebních nahrávek, zásilkového prodeje, sítí home-shopping a řetězců multikin. Disney je řadí mezi „studiovou zábavu“ společně s příjmy z filmů, animovaných snímků a nahrávacích značek. Time Warner je má zase v kolonce „filmová zábava“ společně s příjmy z filmů, udělených licencí na využití filmových postav a udělení televizních licencí na svou filmotéku. Sony a News Corporation je řadí v prvním případě mezi „filmy“ a v druhém mezi „filmovou zábavu“, společně s příjmy z filmů, televizní produkce a prodeje filmotéky televizi. A Viacom je zahrnuje pod ještě širší pojem „zábava“, kde jsou společně s příjmy z tematických zábavních parků, zahraničních kin, hudebních vydavatelství a prodeje filmů pro vysílání v televizi. Ohromný příjem z televizní produkce – jediný seriál jako třeba CHEERS může přinést zisk převyšující 150 milionů dolarů – se hledá ještě hůře. Například Viacom neudává příjmy z Paramount Television jako součást příjmů filmového studia ze zábavního průmyslu, nýbrž je zařazuje pod své divize – televizi CBS a KingWorld.

Toto zatajování není náhodné. Každé z filmových studií má tisíce filmů a televizních pořadů, za které dostává a z nichž vyplácí každý rok peníze. Čím je černá skříňka neprůhlednější a čím méně informací prosákne ven, tím snáze studio kontroluje rozdělování peněz. Kromě toho, peníze, které v černé skříňce zůstanou, třeba jen dočasně, slouží de facto jako součást provozního kapitálu filmového studia.

Čím více peněz si dokáže clearingová banka ponechat, a čím déle si je ponechá, tím větší je ve skutečnosti její zisk (i když se tato suma jako taková v účetních uzávěrkách neobjeví).

8) Rozhovor autora, 2002.

Příliv finančních prostředků do clearingové banky

Hlavní starostí clearingové banky je maximalizace sumy peněz, které přitékají do pokladny filmového studia ze *všech* zdrojů. Do clearingové banky často plynou peníze od externích investorů, ještě než se s výrobou filmu vůbec začne. Kromě koproducentů, finančních partnerů a zahraničních investic umožňujících daňové úlevy, sem patří také tzv. civilisté, kteří investují primárně s úmyslem dodat si lesku, slávy či uměleckého ducha prostřednictvím podnikání v oblasti filmového umění.

Za éry studiového systému hráli tito civilisté většinou jen menší roli jako koproducenti. Na konci dvacátých let 20. století, kdy dvě třetiny obyvatelstva stály fronty na lístky do kina, studia nepotřebovala k financování svých filmových továren peníze odjinud. Pokud došlo k nějakému dočasnému finančnímu výpadku v době mezi vyplácením mezd a přílivem tržeb z pokladen kin – který netrval obvykle déle než tři měsíce –, vyřešila jej půjčka od banky, která se nerozpakovala ji filmovému studiu poskytnout. Ovšem s koncem systému filmových studií byla tato nucena hledat financování svých projektů zvnějšku, a to buď ve formě přímých investic anebo poskytnutých služeb.

Do osmdesátých let 20. století si filmová studia vytvořila širokou paletu způsobů, jak rekrutovat lidi mimo branži, civilisty. Například Disney získal mezi léty 1985 a 1990 přes miliardu dolarů prostřednictvím investic veřejné obchodní společnosti Silver Screen Partners I a II. Za investici ve výši pouhých padesáti tisíc dolarů získali partneři právo identifikovat se s hollywoodským filmovým studiem a v některých případech i možnost navštívit scénu v době natáčení. (Pokud film skutečně vydělal peníze, měli rovněž nárok na podíl ze zisku.) Příjmy od těchto „partnerů“ financovaly značnou část filmové produkce společnosti Disney.

Paramount našel své civilisty v zahraničí. Šlo o ty, kteří chtěli v devadesátých letech využít mezer v daňových zákonech daných zemí. Kupříkladu v Německu daňový zákon v té době investorům do filmové produkce umožňoval, aby si z daní v jednom roce odečetli plnou částku, kterou vložili do filmové společnosti. Němci určité příjmové skupiny museli odvádět vládě 80 procent z běžných příjmů. Zmíněné ustanovení pro ně tedy znamenalo, že pokud investují do nějakého filmu částku ve výši svého příjmu, kterou si mohli půjčit, nebudou muset zaplatit na daních vůbec nic. Pokud by jim tato částka měla být někdy v budoucnu vrácena, tvořily tyto peníze „kapitálový výnos“, který se v Německu zdaňoval jen 30 procenty. Ostatní země, včetně Francie, Irska a Austrálie, měly obdobné skuliny týkající se filmové produkce, a to za předpokladu, že v daném filmu účinkuje někdo z jejich herců a film se natáčí v jejich exteriérech. Výsledkem bylo, že miliardy dolarů, které by jinak putovaly k zahraničním výběrčím daní, teď plynuly do filmových studií v Hollywoodu.

Když Sumner Redstone převzal Paramount, zavedl to, co nazval „protirizikovou“ finanční strategií, která spočívala v požadavku, aby filmy vyráběné touto společností byly financovány nejméně z 25 procent externími investory. Část těchto financí měla přijít ze zahraničních daňových rájů a zbytek od „ekvitních partnerů“, kteří mají na rozdíl od pouhých finančních partnerů slovo při castingu, produkci a marketingu filmů, do nichž investují. K těmto ekvitním partnerům patří některé známé osobnosti civilního života –

multimilionáři jako Paul Allen, Ronald Perelman, Michael Steinhardt, Ted Fields III., Philip Anschutz či Kerry Packer –, kteří získali své jmění v jiné sféře podnikání a nyní chtějí být spojováni s Hollywoodem. Jak řekl jeden z nich: „Je to vklad, který zaplatíte, abyste mohli vstoupit do hry.“⁹⁾

Ekvitní partneři obvykle investují prostřednictvím nezávislých produkčních společností jako New Regency, Spyglass, Village Roadshow a Phoenix, které udržují stálé vztahy s filmovými studii. Aby rozložily své riziko, sjednávají smlouvy na mnoho filmů, do kterých investují stovky milionů dolarů. Část těchto peněz poskytují jejich vlastní akcionáři, zbytek si půjčují od bank, které se specializují na financování podnikání ve filmovém průmyslu. Jediná banka, J. P. Morgan Chase, roku 2000 poskytla v nezaplacených půjčkách filmovým společnostem 3,5 miliardy dolarů. Dvě další – Bank of America a Crédit Lyonnais – údajně rozdělily v podobných půjčkách více než miliardu dolarů.¹⁰⁾

Nezávislá produkční společnost a její podporovatelé-multimilionáři často podstupují jen omezené riziko, protože tyto bankovní půjčky jsou uzavírány jako „půjčky bez rekurzu“, to znamená, že banky nepostihují ekvitní partnery a nemohou od nich vyžadovat peníze, pokud jim filmy samy peníze nepřinášejí. Ačkoliv se může zdát, že je to pro banky velmi rizikový podnik, banky se chrání samy proti ztrátě tak, že trvají na tom, aby ekvitní partneři své půjčky pojistili, takže pojišťovna ručí za to, že bance bude zaplacen rozdíl mezi ziskem z příjmů daného filmu a nesplacenou částkou půjčky. Teoreticky vzato jsou tak banky v bezpečí a mohou profitovat z relativně vysokého úroku těchto půjček. Ovšem v praxi pojišťovací společnosti (které mají sídla zejména na Bermudách, Normanských ostrovech a v dalších neregulovaných daňových oázách) někdy odmítají zaplatit a raději donutí banky k tomu, aby se s nimi soudily. (V roce 2000 probíhalo nejméně deset samostatných soudních řízení,¹¹⁾ v nichž banky žalovaly pojišťovací společnosti kvůli zaručeným bankovním půjčkám filmovému průmyslu ve výši 600 milionům dolarů.) I přes tyto problémy je pro banky poskytování financí ekvitním partnerům filmových studií stále výnosné.

V některých případech mohou být koproducenty i činní partneři studia (např. filmová studia Disney a Universal se spojila se společností Fox pro natáčení snímku *MASTER AND COMMANDER: ODVRÁCENÁ STRANA SVĚTA*), kteří financují značnou část výrobních nákladů. Jindy může koproducent přispět nikoli penězi, ale důležitými službami, jako je digitalizace či animace. Kupříkladu Pixar, nejmodernější společnost zabývající se počítačovou animací, uzavřel se studiem Disney smlouvu na léta 1994 až 2004 na výrobu sedmi animovaných celovečerních filmů – včetně takových hitů, jako jsou *PŘÍBĚH HRAČEK*, *ŽIVOT BROUKA*, *PŘÍŠERKY*, *S. R. O.* či *HLEDÁ SE NEMO* –, jejichž marketing a distribuci pak převzala společnost Disney.

Filmovým studiím mohou být také vypláceny zálohy od výrobců hraček, her a dalších nabyvatelů licencí za práva využít postavy z připravovaných filmů. Postaviček inspirovaných produkty zábavního průmyslu se v maloobchodní síti v roce 2002 prodalo za

9) Rozhovor autora, 2002.

10) Martin P e e r s, *Financiers Flocked to Hoffman's Deals, Until the Claims Came In, Sparking Ire. Wall Street Journal*, 20. 7. 2000, s. 1.

11) Tamtéž.

114 miliard dolarů; odhaduje se, že filmovým studiím vynesly 1,7 miliard dolarů.¹²⁾ (Asi není překvapením, že největší podíl z těchto peněz získalo jediné studio – Disney.) Výrazně nižší objem financí lze získat na mnoho filmů od různých společností – jako je Coca-Cola, Nike, či Coors – za tzv. *product placement* (použití jejich loga či přímo těchto produktů ve filmu a v televizních pořadech).¹³⁾ Další peníze lze také získat z předprodeje na jistých zahraničních trzích.

Pokud je třeba, filmové studio pak přidá veškeré dodatečné finance, které překlenou schodky předtím, než se film dostane do distribuce. Může čerpat z vlastního kapitálu anebo si půjčit od bank.

Několik měsíců po uvedení filmu dostane clearingová banka od kin „půjčovné“ (*rentals*), jak se říká podílu filmového studia na tržbách z prodeje vstupenek, vybíraného prostřednictvím distribučních poboček filmového studia. V první fázi většina těchto peněz plyne z velkých celostátních kinořetězců Severní Ameriky, jako jsou Cineplex Odeon, Regal a AMC, které vlastní více než polovinu všech multikin v USA. Dělení příjmů z prodeje vstupenek se film od filmu liší, ale průměrně filmová studia získají na svůj účet 45–60 procent z celkové tržby pokladen. (Kina dostanou zbytek a zůstává jim celý zisk z prodeje popcornu, limonád a dalšího zboží nabízeného v jejich stáncích.)

Další velký přísun peněz v hotovosti plyne z promítání mimo kinosály, tedy v letadlech, v hotelích (prostřednictvím smluv o poskytování služeb *pay-per-view*) a v amerických vojenských kinech. Pokud jde o aerolinie, vycházejí licenční poplatky z počtu letů, při kterých se daný film promítá, nikoli z počtu pasažérů, kteří film skutečně sledují nebo za něj zaplatí. Hotely rovněž platí paušál. V případě vojenských základen – kde tvoří potencionální obecnost šest milionů vojáků, námořníků, civilních pracovníků a jejich rodinných příslušníků – filmová studia obvykle vybírají 50 procent ze zaplaceného vstupného. Na těchto trzích mohou filmy nashromáždit značné částky. Například film 60 SEKUND vydělal na promítání mimo kinosály 3,8 milionů dolarů.¹⁴⁾

Distribuční firmy filmových studií mají také na starosti filmy vyrobené nezávislými a zahraničními filmaři. Za tyto služby si obvykle účtují jednu třetinu všech příjmů vybraných od kin a prodejců videonosičů (po zaplacení veškeré reklamy, tiskovin a dalších marketingových výdajů). Tyto filmy vznikající mimo filmová studia obvykle přinášejí clearingovým bankám jen málo. Jejich úkolem je spíše „nechat rozsvícené reflektory“,¹⁵⁾ jak to vyjádřil generální ředitel jednoho nejmenovaného filmového studia. Občas však může být jejich přínos skutečně významný. Kupříkladu distribuční pobočka společnosti Sony, Sony Classic Films, v roce 2000 vydělala 70 milionů dolarů za uvedení nezávisle vyrobeného filmu o bojových uměních TYGR A DRAK.

Mnohem sporadičtěji plynou peníze z distribuce filmu v zahraničí. Na většině zahraničních trhů využívají filmová studia své vlastní distribuční agentury (anebo, v případě společností Universal a Paramount, společně vlastněnou firmu UIP). Na některých trzích však využívají místní distributory. Některé filmy, zejména akční, vydělávají v zahraničí

12) Licensing Business Survey. *The Licensing Letter*, 2003; online: <www.epmcom.com>.

13) Bruce O r w a l l, Miramax-Coors Deal Marries Advertising and Entertainment, *Wall Street Journal*, 8. 8. 2002 (internetová verze).

14) Participation Statement, 2003.

15) Rozhovor autora, 2003.

víc než ve Spojených státech. Již vzpomínaný film 60 SEKUND vydělal společnosti Disney v zahraničí 56,2 milionů dolarů, což je téměř o deset milionů víc než v amerických kinech.

Zatímco peníze z nejdůležitějších zahraničních trhů – Japonska, Německa, Velké Británie, Francie, Austrálie, Itálie a Španělska – jsou obvykle repatriovány do roka od prvního uvedení filmu, výběr peněz na menších trzích, či na trzích s měnovými restrikcemi, může trvat roky.

Nejvyšší jednorázový příliv peněz obvykle pochází z prodeje VHS a DVD, který většinou začíná půl roku po uvedení filmu. Ve srovnání s malými toky peněz z tržeb kin je to přílivová vlna. Ještě předtím, než získal na významu prodej DVD, odhadoval Sumner Redstone, že síť videopůjčoven Blockbuster sama vypisovala hlavním filmovým studiím šeky jen za výnosy z půjčování videonosičů ve výši 3,9 miliardy dolarů ročně.¹⁶⁾ Roční zisky šesti filmových studií z prodeje VHS a DVD se do roku 2003 zvýšily na 17,9 miliardy dolarů.¹⁷⁾

Další velký zdroj peněz představuje prodej licencí k televiznímu šíření filmu, který v mnoha případech trvá i desítky let, počínaje televizí „pay-per-view“ a konče místními televizními stanicemi po celém světě.

Mezitím nahrávací společnosti vyplácejí studiím licenční poplatky za filmové soundtracky, které vydávají na CD a na kazetách. Některé soundtracky se prodávají v milionových nákladech. Například soundtracku k filmu LVÍ KRÁL se prodalo více než tři miliony kusů. Během let mohou tyto nahrávky vydělat desítky milionů dolarů.

Kromě toho filmové studio prodává práva na televizní seriály, které vlastní a za něž mu jednotlivé televizní sítě a lokální stanice platí licenční poplatky (tzv. *syndication*).¹⁸⁾ Po prvním odvysílání velkými televizními sítěmi se totiž seriálové epizody většinou stávají součástí archivu studia. V roce 2003 šest filmových studií vydělalo za prodej televizních programů po celém světě 7,2 miliardy dolarů.¹⁹⁾

A konečně, i poté, co jsou filmy a televizní programy v distribuci, plyne do pokladen filmových studií pod různými názvy další rabat. Například podle jednoho z vedoucích pracovníků se v případě jeho filmového studia rabat z filmových laboratoří (v závislosti na objemu) obvykle pohybuje mezi 200 až 300 dolary za kopii – a může dosáhnout až sumy 800 tisíc dolarů za jeden film.²⁰⁾ I když tyto částky někdy nejsou v účetní evidenci filmových studií příliš vidět, mohou být velmi značné.

16) Rozhovor autora, 2000.

17) Zdroj výchozích čísel: Motion Picture Association of America (MPAA).

18) *Syndication* – opakovaný prodej práv na odvysílání pořadů nebo jejich balíků jednotlivým televizním stanicím pro místní trhy v USA nebo zahraničí; v USA tento prodej obvykle následuje po úspěšném premiérovém uvedení pořadu prostřednictvím hlavních celonárodních televizních sítí a jejich přidružených stanic (pozn. red.).

19) Údaje MPAA, květen 2003.

20) Rozhovor autora, 2004.

Odčerpávání finančních prostředků z clearingové banky

Peníze začínají clearingové banky opouštět už dávno předtím, než jdou filmy do výroby, či – v mnoha případech – dokonce ještě dříve, než jsou schváleny. Každé filmové studio má tisíce zaměstnanců – včetně výkonných pracovníků exekutivy, právníků, účetních, pracovníků reklamy, techniků a prodejců –, kteří dostávají plat každý týden bez ohledu na to, zda studio nějaké filmy natáčí nebo ne. V roce 2003 mělo například studio Sony sedm tisíc zaměstnanců na plný úvazek.

Filmová studia rovněž neustále vydávají peníze, aby získala duševní majetek a převedla jej do scénářů, které se mohou, ale nemusí setkat se souhlasem režisérů, herců, exekutivy studia, obchodních partnerů a ekvitrních investorů. Samozřejmě, že ne každý scénář překoná tyto počáteční překážky. Podle odhadu jednoho vysoce postaveného řídicího pracovníka společnosti Paramount dostane zelenou jen jeden z desíti rozepsaných projektů financovaných filmovými studii.²¹⁾

Prudký odliv peněz ovšem nastane, jakmile je film schválen do výroby. Je nutno vyplatit počáteční platby talentovým agenturám a jiným finančním reprezentantům herců, režisérů a dalších vedoucích tvůrčích pracovníků (tzv. *above-the-line talent*). V této chvíli je také třeba zaplatit poplatky producentům, kteří projekt iniciovali.

Pak se musí poslat záloha na výrobní účet filmu, aby bylo možné najmout armádu pracovníků, kteří film připravují. Jakmile je výroba uvedena do chodu, je třeba platit týdenní náklady za pronájem techniky, catering, výdaje za exteriéry, filmový materiál, zpracování v laboratořích, dopravu, pojištění, hudebníky a další bezpočet výdajů.

Často se musí zaplatit menší částky nezávislým dodavatelům, jako je například Industrial Light & Magic, za počítačovou grafiku, digitální efekty, loutky, reklamní letáky, titulky a trailery. V některých případech, jakým byl například film *GODZILLA*, se mohou tyto účty vyšplhat až k desítkám milionů dolarů. Pak jsou tu náklady postprodukce za střih, zvukové postsynchrony, mixáž různých stop, vyrovnávání barev a střih negativu.

Když je konečně film připraven k uvedení do kin, musí se zaplatit laboratořím za výrobu kopií pro americkou a zahraniční distribuci. Průměrná cena za jednu kopii činí okolo 1500 dolarů (před rabatem). U velkofilmů, jako je *SPIDER-MAN 2*, pro který bylo v roce 2004 potřeba čtyř tisíc kopií, bylo zapláceno za jejich výrobu šest milionů dolarů jen pro premiéru v USA. V roce 2003 činil účet šesti studií (a jejich dceřiných společností) za výrobu filmových kopií 540 milionů dolarů jen pro distribuci v rámci USA.

Než má film premiéru, musí pro něj studio vytvořit publikum – prostřednictvím reklamy. Ta představuje další masivní odliv peněz. V roce 2003 filmová studia utratila za reklamu pro jeden film průměrně 34,8 milionů dolarů. Ačkoliv jejich dceřiné společnosti utratí za své filmy o něco méně – v roce 2003 to bylo v průměru 12,8 milionů za jeden titul –, celková částka hlavních šesti studií převýšila 4,1 miliardy dolarů. Když mají filmy později zahraniční premiéru, musí studia vynaložit další peníze – v roce 2003 to byly více než tři miliardy dolarů – na marketing filmů v zahraničí. Kromě toho musí zaplatit

21) Charles L y o n s, *Passion for Slashin. Variety*, 26. 6. 2000, s. 1.

přepravu, garanční pojistku (*bonding*),²²⁾ poplatky za proclení, pojištění a další výdaje. Mezitím home-entertainment divize těchto studií připravuje verze VHS a DVD pro různé trhy. To může znamenat nové sestřihání, remix a úpravu vyvážení barev, v případě DVD verzí pak nový authoring, protože se často dodávají bonusy, které nejsou v kinoverzi, a to vše může stát mezi 30 a 50 tisíci dolary za jeden titul. Videokazety a DVD, stejně jako jejich obaly, se musí vyrobit a dodat do distribučních skladů v USA i v zahraničí. S VHS a DVD verzemi jsou spojeny také výdaje na reklamu, včetně plakátů, televizní reklamy, výzdoby obchodů, a dále též prodejní provize a náklady za vrácené nosiče. Dobře informovaný řídící pracovník společnosti Viacom odhadl, že tyto výdaje činí mezi čtyřmi až pěti dolary za jeden exemplář.²³⁾

Filmová studia rovněž vynakládají peníze na výrobu televizních seriálů. Na rozdíl od filmů mají tyto seriály v době, kdy jdou do výroby, již téměř vždy zaručené kupce – televizní sítě –, kteří předem zaplatí licenční poplatky za premiérové odvysílání první sezóny. Tyto poplatky však obvykle pokrývají jen 60–80 % nákladů na výrobu těchto pořadů.

Alokace financí z clearingové banky

Největší starostí clearingové banky je rozdělit peníze, které zůstanou po odchozích platbách, mezi filmové studio a další zúčastněné. U každého filmu může mít nárok na podíl ze zisku clearingové banky řada lidí, včetně režiséra, producentů, herců, scenáristů, hudebníků a dokonce i techniků. Protože podmínky jejich účasti jsou různé, zaměstnává každé filmové studio ohromný kontingent právníků, účetních a vyjednávačů, aby zajistilo, že tyto podmínky budou pro zájmy studia samotného co nejvýhodnější. A zájmy filmového studia obvykle spočívají v maximalizaci jeho podílu a udržení zbývajících fondů v clearingové bance tak dlouho, jak je to jen možné.

V roce 2003 clearingové banky přijaly více peněz z tržeb po celém světě, než kolik vyplatily ve výdajích a platbách. Kdyby se rozdělily o celý zůstatek, který zbyl v jejich pokladnách, se všemi partnery a dalšími zúčastněnými na výrobě filmu, podstatně by snížily své vlastní zisky. Namísto toho se clearingovým bankám daří nezahrnout velkou část hotovostního toku do alokace tím, že pro výpočet tantiém a jiných poplatků využívají složité vzorce. Vezměme si například videonosiče pro domácí spotřebu, z nichž šest hlavních filmových studií získalo v roce 2003 více než 17 miliard dolarů. Pro výpočet „hrubého příjmu“ za VHS a DVD, včetně podílů z půjčovního, používají studia systém „tantiém“, který se nikde jinde ve filmovém podnikání nepoužívá. Vznikl v roce 1976, kdy se na videokazetách šířily hlavně nahrávky cvičení a pornografie a malým obchodům je prodávali nezávislí distributoři. Protože distributoři dali obchodům možnost vrátit neprodané kopie dlouho potom, co byly vydány, bylo obtížné vypočítat obrát z malo-

22) *Bonding* neboli *completion bond* – pojistka garantující prostředky pro dokončení filmu v případě překročení rozpočtu; bondingová společnost má v takovém případě právo převzít kontrolu nad produkcí a zajistit dokončení filmu. *Completion bond* je vyžadován bankami poskytujícími půjčky i dalšími investory (pozn. red.).

23) Odhad získaný prostřednictvím elektronické komunikace, 10. 12. 2003.

obchodního prodeje. Proto, na základě domluvy podobné té, která se tehdy využívala v hudebním průmyslu, souhlasili distributoři s tím, že zaplatí producentům paušál ve výši 20 procent velkoobchodní ceny, bez ohledu na to, kolik neprodaných videí se jim vrátí. Tato platba, označovaná jako „tantiéma“ (*royalty*), se stala hypotetickou hrubou částkou pro výpočet honorářů umělcům a dalším zúčastněným stranám.

Už v roce 1981 viděl Steve Ross v této dohodě pro filmová studia možnost zisku neočekávaných finančních prostředků. Pokud se studio stane i distributorem videonosičů, bude možno vytvořit pro jeho clearingové účetnictví dva rozdílné „hrubé příjmy“: jeden bude odvozen z celkového prodeje videí a druhý z 20procentní výplaty tantiém. V důsledku toho si jedna z divizí filmového studia, home entertainment, podrží 80 procent a zaplatí jiné divizi, filmovému studiu, 20procentní tantiémy. Krása tohoto plánu nezůstala nepochopena exekutivou dalších studií. Do poloviny osmdesátých let minulého století vytvořila všechna filmová studia své vlastní divize home entertainment, a 20procentní tantiémy se staly „oborovou normou“.

Zpočátku, když se prodávalo jen malé množství videonahrávek od každého titulu, mohly náklady na převod filmů na master tape, nahrávání kopií na prázdné kazety, jejich balení a výtvarné zpracování, skladování, prodej a refundace obchodů za navrácené kopie, dosahovat od 30 do 40 dolarů na jednu kazetu, a tak spolky většinu příjmů, které divizím home entertainment zůstaly po zaplacení 20procentních tantiém filmovému studiu. Ale s tím, jak se obchodování s videonosiči stalo multimiliardovým globálním podnikáním a začaly se prodávat stovky tisíc kusů od každého titulu, tyto výrobní náklady dramaticky klesly – až pod čtyři dolary na jeden kus. V důsledku toho zisk z videonahrávek, které se prodávaly za velkoobchodní cenu 65 dolarů, i po zaplacení 20procentních tantiém (tedy 13 dolarů), mohl dosáhnout až 48 dolarů. Kromě toho, 13 dolarů tantiém se zapisuje do účetních knih jako „hrubý příjem“ clearingové banky. Z toho se odečítají výdaje na distribuci a *residual payments*.²⁴⁾

Jak toto finanční obchodování fungovalo v praxi, si ukážeme na prodeji videonosičů s filmem 60 SEKUND. Do roku 2002 vydělala Buena Vista Home Entertainment International, divize společnosti Disney v jejím plném vlastnictví, na prodeji a půjčování videokazet a DVD s tímto filmem 198 milionů dolarů. Z této částky zaplatila Buena Vista další dceřiné společnosti Disney, Walt Disney Pictures, 20procentní „tantiémy“ (neboli 39,6 milionů dolarů), jako kdyby Buena Vista International a Walter Disney Pictures byly samostatné společnosti smluvně zaangažované v nějaké transakci. Z těchto 39,6 milionů dolarů se stal hrubý výnos z videonahrávky, od něhož bylo odečteno 20 milionů dolarů – 12,6 milionů za distribuční poplatky a 7 milionů za výdaje –, a filmu se tak připsalo pouhých 18,4 milionů dolarů. Společnost Disney si podržela na svém účtu za home entertainment oněch 159 milionů dolarů, které zbyly po zaplacení „tantiém“ ve výši 39,6 milionů dolarů. Zajisté, firma měla výdaje – kolem 29 milionů dolarů za výrobu, balení a náklady za vrácení – ale saldo, nějakých 130 milionů, představovalo její zisk.

24) *Residual payments* neboli *residuals* – zbytkové „tantiémy“ vyplácené tvůrcům mimo základní honorář za opakované využití díla, například při vysílání filmu v televizi nebo jeho vydání na DVD; v USA hlavní tvůrčí pracovníci dostávají individuální zbytkové „tantiémy“ ve formě přímých plateb, zatímco odborově organizovaní techničtí pracovníci dostávají tantiémy kolektivní, definované smluvně jako procento z tržeb a vyplácené ve formě příspěvků do zdravotních a penzijních fondů (pozn. red.).

Není překvapením, že filmová studia považují systém „tantiém“ za základní prostředek, jak zabránit tomu, aby se většina peněz z prodeje videonosičů převedla na konto herců. Vezměme si pro příklad opět snímek 60 SEKUND. Podle smlouvy měl Nicolas Cage nárok na 10 procent z hrubého příjmu. Pokud by se pro výpočet jeho podílu počítalo se skutečným hrubým příjmem ve výši 198 milionů dolarů, a nikoli s čísly za „tantiémy“, měl by nárok na 19,8 milionů, nikoli na pouhé 3,9 milionů dolarů. Jeden z bývalých vedoucích pracovníků studia vysvětluje: „Bez systému ‚tantiém‘ bychom zkrachovali.“²⁵⁾

Při výpočtu poplatků za televizní licence, které představují – po home videu – druhý největší příspěvek do clearingové banky, dokáží filmová studia často získat podobnou výhodu tak, že umístí do stejné kategorie prodeje jednotlivých filmů jako jediný obchod. Ačkoliv si nemohou dovolit zatajit před ostatními zúčastněnými příjmem, tak jako to dělají s 80 procenty příjmu za home video, mohou dosáhnout téměř stejného efektu tím, že přiřadí nepřiměřeně nízkou částku těm filmům, ze kterých mají ostatní zúčastnění získat podíl, a nepřiměřeně vysokou částku filmům, na kterých jim taková povinnost neváže. Tento manévr umožňuje filmovému studiu efektivně snížit platby směřující z clearingové banky k ostatním zúčastněným stranám.

Další formy příjmu, jako jsou licence udělené na výrobu hraček a poplatky za *product placement*, mohou být pro mnohé zúčastněné z fondů smluvně vyňaty. Různé obměny a variace na toto téma jsou téměř neomezené.

Poté, co clearingová banka stanoví za pomoci svých vlastních pravidel příjem a výdaje jednotlivých filmů, přidělí peníze náležející zúčastněným stranám. Existují dva základní typy dohody: brutto a netto účast. V té první formě mají zúčastnění nárok na podíl z celkových příjmů – či „půjčového“ – které filmové studio obdrží na určených trzích v různé době za tržby z daného filmu. V té nejbohatší (a nejméně obvyklé) formě, které se říká „dolar jedna“ („dollar one“), mají partneři nárok na podíl ze všech příjmů, které získá distribuční agentura filmového studia po zaplacení obchodních poplatků. Například za film ZACHRAŇTE VOJÍNA RYANA dostala hlavní hvězda, Tom Hanks, a hvězdný režisér, Steven Spielberg, 16,75 procent z příjmů z prvního obdrženého dolaru (dolaru jedna). Tento výpočet vynesl každému z obou jmenovaných 30 milionů dolarů jen za distribuci filmu v kinech.

Dolar jedna je obvykle vyhrazen jen pro malou hrstku filmových hvězd a režisérů. Ve většině dalších případů mají brutto partneři nárok na podíl z tržeb z filmu až poté, co film vydělá jistou stanovenou částku, anebo po splnění jiných náležitostí. Například Michael Douglas měl nárok na 10procentní podíl z tržeb snímku TRAFFIC – NADVLÁDA GANGŮ až tehdy, kdy příjmy distributora překročily částku 100 milionů dolarů. Brutto partneři jsou z hlediska pravidel clearingů odloženými „výrobními náklady“, a jakmile je jim zapláceno, jsou retroaktivně připojeni k rozpočtu filmu.²⁶⁾ Takže když Hanks a Spielberg dostali oba po 30 milionech dolarů za film ZACHRAŇTE VOJÍNA RYANA, rozpočet filmu, který původně činil 78 milionů, poskočil na částku 138 milionů dolarů. Tím, že se podíl hvězd na hrubém příjmu počítá jako výrobní výdaj a nechápe se jako rozdělení příjmu, filmová

25) Rozhovor autora, 2001.

26) John W. C o n e s, *The Feature Film Distribution Deal*. Carbondale: Southern Illinois University Press 1977, s. 4.

studia dále odsouvají „hranici rentability“ (tzv. mrtvého bodu, bodu vyrovnání – *breakeven point*), kdy mohou dostat peníze i méně protežovaní partneři.

Netto partneři mají obvykle nárok na podíl z toho, co zůstane v clearingové bance až poté, co film dosáhne hranice rentability, a tento bod se různí podle smlouvy uzavřené s tím kterým partnerem. Je jasné, že v dnešním, novém Hollywoodu je – až na několik výjimek z řad mimořádných hvězd a producentů – dosažení hranice rentability spíše snem než realitou.

I když clearingová banka není postavena z cihel a malty a nemá ani přesnou adresu, je to konceptuálně základní – a zcela reálná – část dnešního filmového studia. Filmové studio si jakožto majitel clearingové banky a poskytovatel manažerských služeb a financování bere ohromný díl prakticky ze všech peněz, které do ní přitékají a odtékají. Tyto poplatky za služby obvykle představují 15 procent z celkových nákladů každé produkce, které mají pokrýt manažerskou „režii“; 33 procent z příjmů, jež film vydělá pro „distribuční“ pobočky studia; a roční platba 10 procent výdajů filmového studia zahrnutých do rozpočtu (než se vydělají zpět) představuje „úrok“. Tyto paušální poplatky mohou někdy překročit náklady na celý film. Vraťme se k již dříve zmíněnému snímku 60 SEKUND, jehož výroba v roce 2000 stála 103 miliony dolarů. Tři roky po jeho prvním uvedení se vyšplhaly částky za manažerské služby studia Disney a finanční platby za tento film na 124,9 milionů dolarů – 17,2 milionů na režijní náklady, 65,9 milionů za distribuci a 41,8 milionů dolarů za úrok. Tyto servisní poplatky se shromažďují v clearingové bance, dokud je další příjmy nevyrovnají, k čemuž ovšem dochází jen zřídka. Takže snímek 60 SEKUND, film, který studio Disney uvádělo jako úspěšný počín, zůstal v roce 2003 v deficitu 153,3 miliony dolarů, i když vydělal přes půl miliardy dolarů na hrubé tržbě v pokladnách kin a v obchodech s videonahrávkami.

Výsledkem těchto pravidel clearingů je, že většina filmů zůstává v deficitu, a filmové studio proto nemusí vyplácet peníze mnoha partnerům, protože jen málo z nich dokáže vyjednat platby založené na jiných pravidlech, jako je například přímé procento z hrubé tržby.

Zajisté, některé mimořádné filmy dokáží vydělat, ale podle odhadů filmového průmyslu je to méně než 5 procent ze všech snímků natočených filmovými studii²⁷⁾ – a to i tehdy, bereme-li v úvahu všechna práva na videonahrávky, vysílání v televizi atd. Dokonce i tolik oslavované tituly jako BRATŘI BLUESOVI, BEZCITNÍ LIDÉ, NEÚPLATNÍ, OSUDOVÁ PŘITAŽLIVOST, RAIN MAN, FALEŠNÁ HRA S KRÁLÍKEM ROGEREM či BATMAN jsou uváděny jako prodělečné.²⁸⁾

Poplatky za služby, i když jsou možná stanoveny libovolně, nejsou zcela hypotetické. Filmová studia si skutečně musí držet na plný úvazek různé organizace, aby mohla filmy produkovat, distribuovat a uvádět na trh. Bezpočet řídících pracovníků domlouvá s majiteli kin termíny, kdy se budou filmy uvádět; dohlíží na to, aby kopie, trailery a propagační materiály byly připraveny včas; inzerují v místních i celostátních novinách; účastní se bezpočtu schůzek s marketingovými strategy; přemlouvají vzdorné provozovatele kin, aby z nich získali peníze; a vyhodnocují šance na zahraničních trzích. Musí také

27) Tamtéž, s. 5.

28) Tamtéž, s. 7–8.

každý měsíc dohlížet na výplatní listiny, odvádět důchodové pojištění a platit účty za pronájem, pojistné a bankovní poplatky. Mají enormní režijní náklady. Přesto je účetnictví Hollywoodu vystaveno časté kritice. Ve známém procesu z roku 1990, Buchwald versus Paramount, bylo toto účetnictví označeno za „skandální“.²⁹⁾ Audit účetnictví se stal v Los Angeles specializovanou oblastí a o jeho nuancích byly už napsány celé knihy. Stalo se objektem výsměchu ve filmech jako HOLLYWOOD V KONCÍCH, kde jsou režiséru (Woody Allenovi) nabídnuta – a on nabídku přijme – dvě procenta ze zisku po „čtyřnásobném vyrovnání“ (*quadruple breakeven*), či ve hře Davida Mameta *Speed-the-Plow*, v níž jedna z postav shrne to, co se dozvěděla o Hollywoodu, v jediné větě: „Nemá žádný čistý zisk.“

Samozřejmě že netto partneři – včetně Arta Buchwalda, Woodyho Allena a Davida Mameta – ochotně souhlasí s podmínkami svých smluv, včetně práva filmového studia na to, aby si připočítalo poplatky za služby. Téměř ve všech případech kontrolují tyto smlouvy jejich agenti a právníci talentových agentur. Takže pokud dochází v přerozdělování ze strany clearingové banky k podvádění, je to – stejně jako v mnoha jiných aspektech hollywoodských vztahů – ochotný sebeklam.

Brutto partneři jsou očividně ve výhodnější pozici. Protože čísla z pokladen zveřejňuje každý týden společnost A. C. Nielsen, nemají problém určit přibližnou částku, která jim náleží z uvádění filmu v kinech (i když kina občas zadržují platby anebo dokonce znovu vyjednávají o výši půjčovního, kterou filmovým studiím platí, a studia platí svým brutto partnerům pouze na základě peněz, které skutečně obdrží a jež jsou – v případě zahraniční měny – přepočteny na dolary). Ovšem i brutto partneři mají problémy určit, kolik peněz jim náleží z jiných trhů.

I když hrají s falešnými kartami, nemají filmová studia v ruce karty všechny. Brutto partneři, kteří mají v Hollywoodu dostatečný vliv – jako například Arnold Schwarzenegger, Tom Hanks a Steven Spielberg –, si mohou dojednat lepší podmínky, a někdy dokonce dokáží prolomit i tzv. dohodu „z kapsy do kapsy“ o „tantiémách“ vyplácených mezi divizemi studia. Například při vyjednávání smlouvy k filmu *TERMINÁTOR 3: VZPOURA STROJŮ* pro sebe Schwarzenegger, jehož ztotožnění s robotem Terminátorem bylo považováno za nezbytnou podmínku toho, aby byl snímek úspěšný, dokázal vyjednat „tantiémy“ z prodeje videonahrávky filmu tak, že se tato částka zvýšila z obvyklých 20 procent na 35 procent.³⁰⁾ Kromě toho Schwarzeneggerův právník, Jacob Bloom, vložil do této smlouvy výjimečnou klauzuli, v níž se říká: „Pouze pro účely výpočtu bodu vyrovnání hotovosti, upravené hrubé příjmy zahrnují 100 procent „tantiém“ z home videa (tj. příjmy z home videa minus náklady).“ Tato formulace znemožnila filmovému studiu ponechat si jakoukoliv část z příjmů z videa ve výpočtech „bodu vyrovnání hotovosti“ (*cash breakeven*) – což je ten bod, kdy měl Schwarzenegger nárok na „20 procent ze 100 procent upraveného hrubého příjmu [...] za film z prvního dolaru“ navíc k honoráři 29,25 milionů dolarů. Ekvitní partneři, kteří jsou schopni investovat miliony dolarů ve formě služeb nebo v hotovosti – jako jsou Pixar, Spyglass a New Regency Entertainment – mohou mít v rámci

29) Pierce O'Donnell – Dennis McDougal, *Fatal Subtraction: The Inside Story of Buchwald v. Paramount*. New York: Doubleday 1992, s. 408.

30) Oak Productions, Schwarzenegger contract: Contingent Compensation. Rozhovor autora, 2002.

clearingové banky také prioritní postavení. Například Pixar, jehož animované snímky přinesly – podle jedné analýzy Wall Streetu – mezi léty 1995 a 1999 společnosti Disney 50 procent z celkových příjmů filmové divize studia,³¹⁾ si dokázal vyjednat snížení distribučních poplatků ze strany společnosti Disney pro své filmy, a to z 33 procent na 12 procent. Vlivný ekvitní partner může také studio přesvědčit, aby vybudovalo tzv. „koridory“ k určitým geografickým oblastem trhu – tj. ujednání, které opravňuje jednoho partnera, aby z těchto trhů dostal stanovenou částku dříve, než dostanou své podíly ostatní partneři. Například Village Roadshow získal svou koprodukční smlouvou na MATRIXU, kterou uzavřel s Warner Bros., koridor k videu, DVD a placené televizi v Austrálii a na Novém Zélandu.

Taková zvláštní rozdělování finančních prostředků se ovšem odehrávají na úkor ostatních partnerů. Například již zmiňované nároky Arnolda Schwarzeneggera v rámci filmu TERMINÁTOR 3: VZPOURA STROJŮ byly splněny na úkor všech méně vlivných zúčastněných stran na tomto filmu. Enormní částky, které měl on sám dostat ze zvýšených tantiém za videonahrávky, vyhnaly nahoru onu hranici rentability filmu, od níž mají nárok na podíl ze zisku ostatní partneři. Podobně také vyloučení trhů prostřednictvím koridorů snižuje částku, která zůstává ve finanční rezervě pro ostatní. Pojišťovny, které byly nějak účastny dříve popsaného vztahu s bankou J. P. Morgan Chase a dalšími bankami, často tyto smluvní koridory (které většinou nejsou ostatním investorům adekvátně zveřejněny) kritizují,³²⁾ a to zejména tehdy, když partneři zjistí, že nejsou schopni splácet své bankovní půjčky.

* * *

Jestliže v roce 1950 Lew Wasserman otevřel Pandořinu skříňku, když jako agent vyjednával podmínky pro Jimmyho Stewarta týkající se podílu na výdělcích filmů společnosti Paramount,³³⁾ moderní studia, tím že se transformovala v clearingové banky, dospěla o padesát let později na své dlouhé cestě k tomu, že tato skříňka bude opět zapečetěna. Ironií osudu to byl Wasserman, kdo položil základy studií jako clearingových bank tím, že zavedl *output deals* pro udělování licencí na televizní pořady,³⁴⁾ a dal tak filmovým studiím volnost, aby jednotlivým filmům připsala takovou hodnotu, která pro ně byla nejvýhodnější. Steve Ross a další šéfové filmových studií pak rozvinuli systém „tantiém“ z videonahrávek, čímž vytvořili zdání, že různé kapsy stejné clearingové banky – útvar home video a útvar filmové tvorby – jsou dvě zcela samostatné entity. Michael Eisner, Sumner Redstone a Rupert Murdoch dotáhli koncepci vnitřního obchodování, obchodo-

31) Report. „Walt Disney“, Morgan Stanley Equity Research, srpen 2002, s. 6.

32) M. P e e r s, c. d.

33) Lew Wasserman, prezident mocné talentové agentury MCA, pro Stewarta tehdy vyjednal namísto standardního fixního honoráře 50procentní podíl na zisku (počínaje filmem WINCHESTER '73), což v této době, kdy studia procházela hlubokou krizí, byla průlomová smlouva, jež v důsledku posílila postavení hereckých hvězd a dalších vedoucích tvůrčích pracovníků (producentů, režisérů) ve vztahu ke studiím (pozn. red.).

34) *Output deals* – smlouvy umožňující studiu diktovat balíky filmů nebo televizních pořadů k povinnému odběru (pozn. red.).

vání se sebou samými, ještě dále, když rozšířili svá mediální impéria o televizní sítě, kabelovou televizi a placené televizní kanály, kterým prodali licence na produkty svých vlastních studií.

Koncepce filmového studia jako clearingové banky vysvětluje paradox, proč, navzdory všem ztrátám spojeným s většinou filmů, i když bereme v potaz všechny trhy, filmová studia stále zůstávají ve své branži: ty peníze, které se ztrácejí, pocházejí od jejich méně zdatných partnerů. Odpovídá také na to, proč filmová studia již netrvají na přísně stanovených rozpočtech pro filmy, dlouhé době uvádění v kinech, ani na vysokých hrubých tržbách z prodeje vstupenek jako na spolehlivých ukazatelích úspěchu. Trvání na dodržení přísného rozpočtu filmu, které bylo tak důležité v éře studiového systému, ztrácí v době, kdy jsou ekvinní partneři a koproducenti smluvně zavázáni zaplatit překročení nákladů, na významu. (Zajisté, pokud dodatečné výdaje zvyšují pravděpodobnou návratnost ze ziskovějších trhů s domácí zábavou, pak se může nákladnější film ukázat pro filmové studio jako výhodnější.) Výhoda prodlouženého promítání filmu v kinech je dnes negována ztrátou, kterou by filmové studio utrpělo odkládáním uvedení videonahrávky na trh až za ten okamžik, kdy už videoverze nemá prospěch z reklamní kampaně filmu. Hrubé příjmy z prodeje vstupenek, které nemusí být ničím více než reakcí na drahou reklamní kampaň, už nejsou hlavním zájmem filmových studií, ačkoliv tyto údaje, které každý týden zveřejňuje tisk, stále oslňují veřejnost. Není proto divu, že ve světle posunu priorit filmových studií řekl v roce 2002 Sherry Lansing, šéf společnosti Paramount, toto: „Nezajímám se o tržby pokladen a nikdy jsem se o ně nezajímal, já se zajímám o ziskovost.“³⁵⁾ Jak řekl jeden z manažerů společnosti Paramount, dokonce ani tehdy, když studio vyrobí s malými náklady a výdaji na propagaci film, který se hraje v kinech celý rok a tržby z prodeje vstupenek převýší všechny náklady na jeho výrobu, nemusí takový film vytvořit dostatečnou hotovost pro clearingovou banku, aby pokryla veškeré režijní náklady filmového studia. Na druhou stranu, vysokonákladový film, jako například 60 SEKUND, který se hraje v kinech jen několik týdnů a nevydělá prodejem vstupenek ani tolik, aby se pokryly výdaje na reklamu a distribuci, může být přesto považován za mimořádně úspěšný.

Měřítko úspěchu je v pojetí clearingové banky přímočaré a nekomplikované: maximalizace částky, která přitéká ze všech zdrojů dovnitř, a minimalizace částky, která z banky odtéká k partnerům a dalším zúčastněným. Vítězi jsou filmová studia a hrstka finančníků a filmových hvězd, které získají zvláštní podmínky. Poraženými jsou ti hráči, kteří se chtějí účastnit hry na natáčení filmu, ale chybí jim páky na to, aby si vymohli zvláštní výjimky při rozdělování peněz. Ústředním zájmem systému fungujícího na principu clearingové banky není filmové umění, nýbrž umění obchodu.

Přeložila Bronislava Grygová

Přeloženo z anglického originálu: Edward Jay Epstein, *The Clearinghouse Concept*.

In: týž, *The Big Picture. The New Logic of Money and Power in Hollywood*.

New York: Random House 2005, s. 107–125.

35) Tom King, Paramount Celebrates Birthday. *Wall Street Journal*, 27. 9. 2002 (internetová verze).

Citované filmy:

60 sekund (Gone in Sixty Seconds; Dominic Sena, 2000), *Batman* (Tim Burton, 1989), *Bezcitní lidé* (Ruthless People; Jim Abrahams, David Zucker, Jerry Zucker, 1986), *Bratři Bluesovi* (The Blues Brothers; John Landis, 1980), *Falešná hra s králikem Rogerem* (Who Framed Roger Rabbit; Robert Zemeckis, 1988), *Godzilla* (Roland Emmerich, 1998), *Hledá se Nemo* (Finding Nemo; Andrew Stanton, Lee Unkrich, 2003), *Hollywood v koncích* (Hollywood Ending; Woody Allen, 2002), *Lví král* (The Lion King; Rob Minkoff, Roger Allers, 1994), *Master and Commander: Odvrácená strana světa* (Master and Commander: The Far Side of the World; Peter Weir, 2003), *Matrix* (Larry Wachowski, Andy Wachowski, 1999), *Neúplatní* (The Untouchables; Brian De Palma, 1987), *Osudová přitažlivost* (Fatal Attraction; Adrian Lyne, 1987), *Příšerky s. r. o.* (Monsters, Inc.; Pete Docter, Lee Unkrich, David Silverman, 2001), *Rain Man* (Barry Levinson, 1988), *Spider-Man 2* (Sam Raimi, 2004), *Terminátor 3: Vzpoura strojů* (Jonathan Mostow, 2003), *Toy Story: Příběh hraček* (John Lasseter, 1995), *Traffic – Nadvláda gangů* (Traffic; Steven Soderbergh, 2000), *Tygr a drak* (Crouching Tiger, Hidden Dragon; Ang Lee, 2000), *Winchester '73* (Anthony Mann, 1950), *Zachraňte vojína Ryana* (Saving Private Ryan; Steven Spielberg, 1998).

Poznámka o autorovi:

Edward Jay Epstein (1935) sice získal Ph.D. na Harvardu (za práci na téma „The Selection of Reality on Network News“) a učil politologii na MIT a UCLA, ale není to typický akademický vědec, a už vůbec ne filmový historik. Proslavil se především jako špičkový investigativní novinář specializovaný mj. na vztah mezi politikou a médií a na vnitřní fungování mediálního průmyslu; známá je hlavně jeho rubrika „Hollywood Economist“ v internetovém časopise *Slate*, z jejíchž vydání letos sestavil stejnojmenný knižní výbor. Ačkoli jeho hlavní kniha o hollywoodském „neviditelném stroji na peníze“, *The Big Picture* (2005), není vědeckou monografií v pravém slova smyslu, získala značný ohlas a pozitivní recenze současně v odborných časopisech typu *Journal of Cultural Economics* i v Hollywoodu samotném, jak dokazuje recenze v časopise *Variety* nebo vystupování Epsteina v losangeleském rádiu. *The Big Picture* lze doporučit jako zasvěcený a přehledný úvod do ekonomického a sociálního fungování Hollywoodu v době multimediálních koncernů. Kniha nabízí mj. portréty klíčových „hráčů“, kteří přispěli k současné podobě Hollywoodu, vysvětluje oborovou terminologii a klade důraz na skryté obchodní, právní a společenské mechanismy. Pramenně vychází především z interních hospodářských zpráv MPA (Motion Picture Association), z výkazů pro finanční partnery výrobců a rozhovorů autora s řídícími pracovníky studií.