

Petr Szczepanik

Začínáme pořád od nuly

Artový film na českém a evropském trhu z hlediska producenta

Rozhovor s Pavlem Strnadem

Pavel Strnad absolvoval Fakultu elektrotechnickou na ČVUT a poté produkci na FAMU diplomovou prací *Transformace české kinematografie v letech 1989–1999* (2000). Začal produkovat ještě na škole se spolužákem Petrem Oukropcem, s nímž také po úspěšném distribučním uvedení absolventského *INDIÁNSKÉHO LÉTA* založil firmu Negativ (1995), jež je v současnosti největším producentem celovečerních filmů v zemi. Jádro společnosti tvoří skupina pěti producentů: od let 2001–2003 do něj kromě Strnada a Oukropce patří Milan Kuchynka a Kateřina Černá a od roku 2009 Marta Kuchynková. Negativ staví na dlouhodobé spolupráci s režiséry (Bohdan Sláma, Marek Najbrt, Helena Třeštíková, Michaela Pavlátová ad.), zaměřuje se primárně na autorský hraný film, v posledních letech také na dokumentární a animovanou tvorbu. Od svého vzniku uvedl do kin přes třicet celovečerních titulů, s nimiž soutěžil na festivalech po celém světě. Mezi nejúspěšnější filmy Negativu patří *ROK ĎÁBLA* (2002), *ŠTĚSTÍ* (2005), *RENÉ* (2008), *PROTEKTOR* (2009) a *ALOIS NEBEL* (2011). Za dokument *RENÉ* a animovaný film *ALOIS NEBEL* získal ceny Evropské filmové akademie. Pavel Strnad se také dlouhodobě angažuje v představenstvu Asociace producentů v audiovizí a podílel se na přípravách nového legislativního rámce pro podporu kinematografie.

Následující rozhovor vznikl 7. prosince 2012 v Praze a zaměřuje se na podmínky v nezávislém producentském sektoru. Pavel Strnad na příkladu firmy Negativ ukazuje, jak se producentské představy o autorském filmu s festivalovým potenciálem střetávají s objektivními podmínkami danými systémem státní podpory, dalšími zdroji financování a strukturou trhu. Na základě vlastních zkušeností naznačuje hlavní možnosti a limity, kterými domácí prostředí a trendy na evropském trhu ovlivňují tvorbu artových filmů.

Producenti mezi státním Barrandovem a svobodným evropským trhem

Po roce 1989 byla nutná obnova producentství, které v době státně-socialistického studiového systému postihlo největší přerušení kontinuity ze všech filmových profesí. Jak byste charakterizoval první porevoluční skupinu soukromých producentů, dominantní v 90. letech?

Producerská scéna se po roce 1990 utvářela zcela nově, protože v socialistickém systému státních filmových studií producenti v podstatě neexistovali. Po rozpadu státního monopolu se ale brzy ukázala nezbytnost role producenta: někdo musel poskytnout ekonomickou garanci, že film vznikne, někdo musel dát dohromady prostředky, podepsat všechny smlouvy, a nakonec film vyrobit. Producenti se nejprve rekrutovali z bývalých vedoucích výroby, kteří se po zániku státního filmu začali věnovat buďto zahraničním zakázkám, jako například Petr Moravec s firmou Etic, nebo reklamě, nebo původním českým filmům, což byl případ Jiřího Ježka se společností Space Films nebo Jaroslava Boučka a jeho Buc-Filmu. Barrandovští produkční se rychle adaptovali na nové prostředí a obsadili pozice na otevřeném trhu, protože byli jediní s potřebnými zkušenostmi. To v porevoluční éře odlišovalo české prostředí od západní Evropy, kde významní producenti pocházeli především z řad scenáristů a režisérů. Například Bernd Eichinger, který produkoval největší německé filmy posledních dvaceti let (PÁD TŘETÍ ŘÍŠE, BAADER MEINHOF KOMPLEX), byl scenárista, Luc Besson, nejúspěšnější francouzský producent současnosti, je také režisér a scenárista.

Jak se etablovala nová generace nezávislých producentů, ke které jste sám v půli 90. let patřil?

Situace se začala měnit zhruba od druhé poloviny devadesátých let, kdy se někteří čeští režiséři chopili i producerské role — mezi prvními to byli Ondřej Trojan, Jan Svěrák nebo David Ondříček. Zároveň nastupovala nová generace studentů FAMU, pro kterou už bylo přirozené, že producent nese odpovědnost nejen za výrobu filmu, ale i za jeho uměleckou stránku. Dnes se už česká producerská scéna blíží modelu, jaký je zaveden v Evropě, kde si producent vybírá látku, sestaví tvůrčí tým, je schopný dramaturgovat scénář a převzít odpovědnost za jeho realizaci. Zajímavá je ale struktura a velikost producerských společností. Zatímco v Čechách má většina producentů svoji firmu a větší počet producentů působících v jedné společnosti jako u nás v Negativu je výjimkou, evropské producerské společnosti sdružují větší počet producentů a mají složitější strukturu řízení. Příkladem může být španělská společnost Morena Films, která má podobnou strukturu jako Negativ — čtyři producenti-vlastníci, kteří produkují vlastní projekty, a vedle nich obchodní ředitel, který vede společnost. Přestože je jen zaměstnancem společnosti, má například rozhodující slovo při schvalování filmů do výroby a může projekt zastavit, není-li bezpečně zajištěno financování. V Negativu v současné době působí celkem pět producentů — vedle mě a Petra Oukropce je to Kateřina Černá, Milan Kuchynka a Marta Kuchynková. Projekty společně diskutujeme, čteme si navzájem scénáře a na jednotlivých filmech se většinou podílí alespoň dva producenti, abychom měli zpětnou vazbu a mohli se v případě potřeby zastoupit.

Proč v Česku nedošlo ke koncentraci a integraci alespoň v té formě, v jaké ji známe z Dánska, z něhož řídí své evropské aktivity Lars von Trier, nebo z Polska, kde má vedoucí postavení na trhu mediální skupina ITI?

V českém prostředí bohužel nejsou podmínky pro vybudování většího filmového studia typu dánské Zentropy. Filmová výroba je financována projektově, na každý film se shání peníze od nuly, protože v podmínkách malého trhu není možné vytvořit obchodní model studia, které by financovalo větší počet filmů a výnosy z jejich distribuce by investovalo zpátky do výroby. Producentské společnosti jsou ekonomicky závislé především na výrobě a nemají dostatek prostředků na vývoj projektů. Pro zvyšování kvality produkce je přitom zásadní podmínkou kontinuita produkce a možnost investovat do developmentu projektů, z nichž se do výroby dostanou jen ty nejlepší. Jeden nadšenecký film dokáže vyprodukovat každý, ale skutečné schopnosti producenta se ukazují až u druhého nebo třetího projektu.

Jak jsou české filmy financovány?

Rozpočty českých filmů se dnes pohybují v průměru kolem 30 milionů korun, tedy asi 1,2 milionu eur, což je ve srovnání se západní Evropou pořád velice nízko. Filmy Negativu patří do kategorie, které se ve světě říká art-house, nechci říkat přímo umělecké filmy, ale v zásadě to nejsou mainstreamové tituly, což znamená, že u nich nemůžeme očekávat nějaké zásadní výnosy z distribuce. Financování těchto filmů je v podstatě možné pouze s podporou Státního fondu kinematografie a ve spolupráci s Českou televizí, která koprodukuje většinu českých filmů. Podaří-li se získat peníze z těchto dvou zdrojů, snažíme se je doplnit o finance od kinodistributorů, videodistributorů a o další předprodeje. Distributoři si dělají vlastní odhady návštěvnosti na základě žánru, hereckého obsazení nebo režiséra, a podle toho stanovují minimální garanci, kterou se podílejí na financování filmu. Další způsoby financování, jako je například product placement, není pro typ projektů, na které se zaměřujeme, příliš využitelný; představa, že by ve filmu Bohdana Slámy najednou vyskočila reklama na kofolu, je trochu absurdní.

Snažíme se samozřejmě najít zdroje financování i v zahraničí, což je u náročnějších projektů jako například ALOIS NEBEL jediná možnost, jak pokrýt vyšší rozpočet. Pokud najdeme zahraničního koproducenta, můžeme díky spolupráci s ním využít podporu ze zahraničních a evropských filmových fondů, předprodej do zahraničních televizí atd. Dát dohromady mezinárodní koprodukcí je vždy tak trochu zázrak, protože v Čechách chybí autoři s mezinárodním komerčním potenciálem a je nutné vždy partnery přesvědčit o kvalitě projektu. Důležitým efektem mezinárodní koprodukce je také snazší cesta filmu do zahraniční distribuce. Na druhou stranu je třeba říct, že každý projekt nemusí být pro zahraniční koprodukcí vhodný, je třeba vždy zvážit všechna pro a proti. Zahraniční financování s sebou nese spoustu podmínek a omezení, například to, že peníze musíte utratit v daném regionu, což celý projekt často prodražuje a v důsledku se to vůbec nemusí vyplácet. S každým partnerem přichází také další názor na podobu filmu a snaha chránit svoje vlastní zájmy, brát ohled na odlišný vkus zahraničního publika atd. Někdy je proto lepší film raději financovat výhradně z Čech a přizpůsobit tomu jeho dimenze, realizovat ho skromněji. To jsme udělali například s Bohdanem Slámou u ČTYŘ SLUNCÍ, přestože jsme

po úspěšné spolupráci se zahraničními partnery na jeho předchozích filmech Štěstí a VENKOVSKÝ UČITEL opět dostali nabídku na mezinárodní koprodukcí.

Jaké limity vnímáte v domácí a zahraniční distribuci artových filmů a jak na ně reagujete?

Pokud jde o distribuci našich filmů v českých kinech, snažíme se pro každý z nich najít toho správného distributora, který pro film udělá maximum. Jak už jsem poznamenal, netočíme mainstreamové filmy, ale hranice návštěvnosti, kterou by měl hraný film v kinech překročit, je pro nás zhruba 50 tisíc diváků. Pokud návštěvnost překročí 100 tisíc diváků, považuji film za divácky úspěšný. Některé tituly nás překvapí příjemně, jako například Slámův film Štěstí, který vidělo přes 220 tisíc diváků, jiné, stejně kvalitní, naopak v distribuci propadnou, což byl případ černé grotesky Marka Najbrta MISTŘI s 30 tisíci diváky. S přechodem na digitální způsob distribuce, který přinesl do českých kin více titulů, ale také zkrátil jejich životnost, se tato čísla bohužel postupně snižují.

Zahraniční prodeje obvykle směřují do několika málo zemí, které k nám mají blízko (Slovensko, Polsko, Německo), jen výjimečně se podaří větší úspěch jako s NÁVRATEM IDIOTA nebo Štěstím, které se prodaly do více než dvaceti zemí. NÁVRAT IDIOTA jsme dokonce prodávali sami, bez sales agenta, specializovaného prodejce, který si ročně vybírá cca 10–15 filmů a nabízí je distributorům v jednotlivých zemích. Štěstí už prodával velký evropský prodejce Wild Bunch, který film dokáže protlačit do mnoha teritorií po celém světě. Producent, který chce proniknout na zahraniční trhy, si pro svůj film musí najít vhodného prodejce, jenž pak na základě smlouvy o zastupování titul prodává lokálním distributorům. My si většinou necháváme vedle práv pro ČR jen teritoria, kde jsme díky svým kontaktům schopni prodat film sami (Slovensko, Polsko). Sales agenti pak za standardní marži 20–25 procent film prodávají do zbytku světa, hradí náklady na marketing (ty se limitují smlouvou), někdy producentovi poskytnou zálohu formou minimální garance. Vstup na evropský trh a přístup k zahraničním zdrojům jsou tedy mnohdy obtížnější, než by se mohlo zdát, a to i u autorů s festivalovými cenami.

Vidíte v Evropě nějaké pozitivní vzory, a čím se liší od domácí situace?

Imponující příklad úspěšné národní kinematografie podobné velikosti jako ta česká nabízí Dánsko, které ročně vyrábí několik filmů, jež si vydobudou úspěch na světových festivalech. S jejich kinematografií se ale ta česká nemůže rovnat, protože je tam jiný způsob financování, prodeje, školství, filmy se tam nedělají téměř kutilským způsobem jako u nás. Systém státní podpory je nebývale transparentní, při rozdělování podpory se ponechávají široké pravomoci a osobní odpovědnost konkrétním lidem, takzvaným komisařům, jejichž autonomní práce se svěřenými prostředky se hodnotí až po určité době, což by v Česku asi způsobilo velké problémy. Tamní systém totiž vychází z vnitřního fungování celé společnosti, včetně její náboženské tradice, a není bezprostředně přenositelný do cizího prostředí.

Klíč k řešení domácí situace vidím v nutnosti jednoznačně si přiznat, že bez státní podpory není česká kinematografie životaschopná, a v následném nalezení funkčního propojení státní podpory s filmovým byznysem. Neustálé diskuse o oprávněnosti státní podpory pouze brzdí debatu o správném nastavení jejího systému, na čemž nesou díl viny i novináři, kterým chybí potřebné znalosti. Před šesti lety jsem se účastnil práce dvacetičlenné expertní skupiny zřízené ministerstvem kultury, která v reakci na tehdejší novelu

filmového zákona, následně zamítnutou prezidentem Klausem, vypracovala „Teze zákona o kinematografii“, na jejichž základě vznikl komplexní návrh nového zákona o audiovizí.¹⁾ Zákon vstoupil v platnost v lednu 2013 a doufejme, že tato změna bude prvním krokem tím správným směrem.

Marketing artových filmů nemusí být protimluv

V ČR je zanedbáván marketing ve smyslu strategie, která spoluutváří projekt už od jeho počátku. Jak český trh limituje možnosti filmového marketingu a reklamy?

S tím bych úplně nesouhlasil. Myslím, že i v Čechách jsou některé filmy od počátku vytvářeny jako marketingové projekty, ale to je většinou případ mainstreamových titulů. U artových filmů by měl být na prvním místě tvůrčí záměr. V určitém okamžiku samozřejmě musí nastoupit marketing, ale nemělo by to ovlivňovat obsahovou stránku filmu. My máme štěstí, že český film diváky zajímá, podíl českých filmů na domácím trhu byl donedávna výrazně vyšší než podíl národních filmů v jiných evropských zemích, a to platilo i pro artové tituly. Pokud jde o naše autory, tak například Bohdan Sláma, Petr Zelenka nebo Marek Najbrt dosahovali relativně vysokých čísel, mimo jiné i proto, že jsme se snažili o marketing, který by je přiblížil mainstreamovému publiku. V poslední době návštěvnost povážlivě poklesla, zatím není zřejmé, jestli to bude dlouhodobý trend, ale možná se brzy dostaneme na stejnou úroveň jako zbytek Evropy, to znamená, že české filmy nebudou mít 35, ale jenom 15procentní podíl na trhu. Pak už by se zřejmě nevyplatilo investovat prostředky do nákladnější reklamy a klasických komunikačních kanálů včetně billboardů a bylo by nutné hledat jiné způsoby marketingu.

Jaké postupy jsou tedy vhodné pro nízkorozpočtové artové filmy? Vidíte potenciál ve virálním marketingu, případně jiných levných metodách oslovení a zapojování malých cílových skupin?

Způsob distribuce by měla určovat reálná očekávání spojená s daným projektem: příliš slabá reklama nevyužije jeho potenciál návštěvnosti, ale příliš nákladná propagace se zase nezaplatí. Cílem je trefit se co nejpřesněji do adekvátního marketingu, kterým se film zviditelní, a jehož náklady bude možné pokrýt z tržeb. Trend klesající návštěvnosti by tedy mohl vést k přechodu od mainstreamového k alternativnímu marketingu. Široké spektrum cílového publika se oslovuje novinami, televizí, rozhlasem, ale pokud tvoří cílovou skupinu deset tisíc diváků, vystačí si marketingová kampaň s Facebookem.

Každý projekt tedy vyžaduje zvláštní marketingový přístup, který ctí jeho specifičnost. Od začátku přemýšlíme, jak ho dostat na trh, jestli je lepší o něm mlčet, dokud nepříjde vhodná chvíle, nebo ho promovat co nejdřív. Například u filmu Bohdana Slámy si už nad treatmentem nebo scénářem klademe otázku, jak na něj nalákáme lidi, kteří by na něj normálně nešli. Na druhé straně nechceme Bohdanu Slámovi říkat, co a jak má točit, aby to zabralo u diváků, protože jeho filmy nejsou založené na kalkulu s tím, co lidé chtějí vidět.

1) Dostupné online: <www.culturenet.cz/res/data/004/000577.pdf>, [cit. 8. 4. 2013].

Snažíme se přemýšlet nejdříve nad jádrem projektu a vymyslet pro něj co nejvhodnější cestu na trh, a nikoli naopak, že bychom analyzovali trh a podle něj modelovali projekt.

Využíváte testovací projekce?

V českém prostředí chybí zkušené agentury pro testovací projekce, protože by se zde neuživily. Metodika testování pomocí dotazníků není příliš složitá, producent většinou dobře ví, co chce zjistit, ale obtížné je dostat na zkušební projekci správnou cílovou skupinu. Diváci se také těžko vyrovnávají s filmem v nehotovém tvaru, takže pak na otázku, co se jim nelíbilo, polovina napíše, že byl špatný zvuk, což musí následná analýza odfiltrovat.²⁾ Například u ALOISE NEBELA bylo těžké dělat testovací projekce, protože diváci by nepřijali nehotový tvar animace. Nakonec jsme v závěrečné fázi jednu uspořádali a na základě výsledků jsme doplnili titulky s letopočty, protože vyprávění nebylo dostatečně přehledné.

Můžete uvést příklad projektu, kde marketingové hledisko výrazně formovalo výsledný filmový tvar?

Myslím, že takovou výjimkou potvrzující pravidlo byl OBČAN HAVEL, přestože jsme do něj jako koproducenti vstoupili až po skončení natáčení, když producentka Jarmila Poláková hledala partnery, kteří by jí pomohli dostat film do kinodistribuce. Nejdřív vznikla čtyřhodinová verze, která skrývala skvělý potenciál silného tématu: pohled do zákulisí politiky i do soukromí významné osobnosti. Materiál mohl vzniknout jen díky Havlově důvěře k Pavlu Kouteckému, který v té době už nežil, a o to větší byla zodpovědnost nás producentů i Miroslava a Toničky Jankových, kteří film dokončovali. Zároveň jsme měli ambici přitáhnout do kin diváky ve větším počtu, než je obvyklých pět až deset tisíc. Museli jsme tedy řešit otázku, jak zaujmout diváky, kteří by do kina na dokument normálně vůbec nešli. Poslední verze filmu měla dvě a půl hodiny, byla vynikající, ale obávali jsme se, že by takto dlouhá stopáž v distribuci způsobila problémy. Na testovacích projekcích jsme se setkali s odmítavou reakcí publika na samu informaci o dvouapůlhodinové délce, byť po zhlédnutí se ukázalo, že divákům čas strávený v kině vlastně utekl rychle. Přesvědčili jsme proto tvůrce, aby materiál zkrátili na dvě hodiny, což byl, uznávám, velmi těžký úkol, ale nakonec to střihačka Tonička Janková dokázala, aniž bychom museli obětovat nějakou důležitou scénu. Myslím, že kdybychom rezignovali a nechali film v původní délce, velkou část diváků by to odradilo a nedosáhli bychom rekordní návštěvnosti přes 160 tisíc diváků, přestože původní odhady distributora Aerofilms předpokládaly deset až dvacet tisíc diváků.

Hlavním problémem tedy bylo rozpoznat hranice, kam až můžeme při úpravách zajít, aniž bychom nabourali integritu projektu. Pracovali jsme samozřejmě také s plakátem, trailery nebo ukázkami z filmu. Velice zjednodušeně lze říct, že marketing musí potenciálním divákům nabídnout to nejatraktivnější z filmu, ale neměl by o něm vytvářet falešnou představu. Proto v této fázi raději pracujeme se střihači nebo designéry, kteří mají zkušenost s reklamou. Je to citlivá záležitost, protože autorům pochopitelně záleží na tom,

2) Pro Negativ připravoval testovací projekce Ivan Tomek, specialista na průzkum trhu, který také učí ekonomii na FAMU.

jak je film v kampani prezentován, ale ze zkušeností víme, že jim často chybí potřebný odstup. Takto pracujeme s každým projektem, snažíme se mít rozhodující slovo, pokud jde o způsob distribuční kampaně, podobu vizuálů nebo střih traileru, zároveň ale úzce spolupracujeme s distributory, protože oni velice dobře znají trh a mají bohatší zkušenosti, na co publikum reaguje.

Kreativní producent v zemi bez filmových studií

Kladete velký důraz na práci producenta na scénáři, scenáristu označujete za nejdůležitější tvůrčí profesi. V čem spočívá specifická domácí situace nezávislého producenta s ohledem na vývoj scénářů?

V oblasti vývoje scénářů se projevuje největší zpoždění za zbytkem Evropy. Kreativní producent by měl realizovat svou tvůrčí vizi primárně při práci se scénářem, bohužel s koncem státní kinematografie a dramaturgických skupin zmizela soustavná práce s látkami ve stabilním institucionalizovaném prostředí. Jak už jsem ale řekl, v českém filmu dnes nelze uplatnit business model studia založený na kontinuální výrobě portfolia cca deseti filmů ročně, z nichž by například čtyři byly komedie, tři thrillery, dvě dramata a jeden dokument, protože domácí trh je na to příliš malý. Takovéto studio by se z vlastních zdrojů neuživilo, takže se každým projektem začíná úplně od začátku, od nuly. Malá produkční společnost, která je pro český trh typická, si nemůže dovolit vytvářet rozsáhlejší zásobu látek a scénářů, protože tato ekonomická situace nutí producenta k tomu, aby vše, co vyvíjí, také zrealizoval, neboť jen tak může pokrýt své náklady. Pokud by se producent rozhodl dát k ledu projekt, který několik let připravoval, dostal by se do červených čísel. To má samozřejmě negativní vliv na kvalitu české filmové produkce. Projekty je třeba dobře „vydevelopovat“, dopracovat scénář k tomu nejlepšímu tvaru, aby se ověřil jeho potenciál, a pokud se neprokáže, tak by producent měl být schopen projekt zahodit, protože nemá smysl točit průměrné látky. Takový „odpad“ zvyšuje celkovou kvalitu produkce, jsou to neefektivněji vyhozené peníze. Z čím většího počtu scénářů producent může vybírat, tím víc roste celková kvalita.

Dramaturgické skupiny byly ve státním systému hlavními koordinátory vývoje scénářů a fakticky plnily roli kreativního producenta. Co se stalo s filmovou dramaturgií po rozpuštění skupin a do jaké míry přetrvává tradiční dramaturgie v České televizi?

Profese dramaturga do značné míry závisí na dlouhodobé zkušenosti, nelze se jí naučit čistě teoretickým studiem. Současný systém výroby ale nedovoluje, aby v něm zkušení dramaturgové vyrostli, protože producentské společnosti si z finančních důvodů nemožnou dovolit zaměstnávat stálého dramaturga. Producenti většinou najímají externisty s alespoň nějakými dramaturgickými zkušenostmi na konkrétní projekt. To ovšem systematickou dramaturgii nenahradí. Navíc úroveň českých dramaturgů je ve srovnání se zahraničím nízká. Zkušenosti s lektory zahraničních scenáristických workshopů ukazují, že jejich analýza scénářů je mnohem přesnější, než jaká se praktikuje v Česku. V českém prostředí panuje obecná nedůvěra k dramaturgickým teoriím, které jsou přitom vyzkoušené a ověřené. Problém je zřejmě už ve způsobu výuky dramaturgie na FAMU, kde mám po-

cit, že pořad přetrvává představa, že scénář se píše intuitivně a pravidla jsou k ničemu. Snaha o důkladné analyzování scénářů s pomocí dramaturgických teorií naráží na pohrdavý úsměšek, že je to hollywoodský přístup, který se do místního prostředí nehodí. Paradoxem je, že jednou z nejvýznamnějších osobností v této oblasti byl český scenárista a dramaturg František Daniel, děkan filmové fakulty USC a první umělecký ředitel Sundance Institute, který vychoval několik generací tvůrců amerického nezávislého filmu.

Nezávislých dramaturgů schopných plnit roli kvalifikovaného oponenta a zpětné vazby scenáristy je tady dnes bohužel málo. Dramaturgy vlastně zaměstnává a systematicky využívá pouze Česká televize, ale v oblasti celovečerních filmů se většinou omezuje na dramaturgickou supervizi s tím, že projekt vybere a pak schvaluje v hlavních fázích výroby. Jen v některých případech si autoři vyžádají aktivnější dramaturgickou spolupráci, například Bohdan Sláma a Marek Najbrt takto spolupracují s Kristiánem Sudou.

V čem spočívá specifický vklad producenta do vývoje scénáře?

Stávající situace v důsledku klade vysoké nároky na dramaturgickou práci producenta, který se musí naučit na scénářích kompetentně pracovat, aby mohl dělat kvalifikovaná rozhodnutí. Producent musí být schopen poznat kvalitní látku, najít vhodného scenáristu a dramaturga a směřovat jejich tvůrčí úsilí k optimálnímu výsledku. Jenže jak říká známý bonmot, ideální film nosí autoři v hlavě, jde o to ho během celého výrobního procesu co nejméně zkazit. Producent může projekt v této fázi zásadně ovlivnit, může autory svými připomínkami navádět správným směrem, ale může necitlivými zásahy také celý projekt zničit. S autorem a dramaturgem by měl pracovat týmově, protože jenom blízkost tvůrčímu procesu mu umožní dělat dobrá rozhodnutí a ovlivňovat projekt tak, aby dospěl k optimálnímu výsledku. Producent musí jít do dialogu, jakési hry nebo souboje s autorem a obhájit před ním svůj subjektivní názor. V našem případě, kdy jde většinou o autorské filmy, ani nemůžeme uplatňovat nějaký autoritativní přístup, protože autorský projekt z principu vylučuje direktivní zásahy, a pokud bychom se s autory neshodli, tvůrci by se nakonec asi rozhodli svůj scénář natočit někde jinde.

Jak se na vývoji scénářů podílíte vy sám? Využíváte scenáristické teorie?

Nemám ambice ani potřebu přímo psát scénáře. Ale mám analytické schopnosti, mám zažitá základní dramaturgické principy a po těch více než patnácti letech snad i nějaké zkušenosti, takže myslím, že poznám problémy ve stavbě scénáře nebo v sestřihu výsledného filmu. Scénář čtu opakovaně: při prvním čtení ho na sebe nechám působit a nepřemýšlím, na jaké jsem stránce, jde mi spíš o celkový dojem, jestli je text dobrý, nebo špatný a kde jsou jeho hlavní slabiny. Při druhém a třetím čtení se pak na scénář dívám podle dramaturgických pravidel, abych například zjistil, jaké má proporce, jestli porušuje nějaká ustálená pravidla a proč atd. Teorie Syda Fielda mi připadá příliš zjednodušující, ale mám rád koncepci Františka Daniela, je to užitečná šablona, kterou když „položíte“ na scénář, tak vidíte, kde něco přebývá a kde něco chybí. Nejde o to, řídit se poučkami, ale o nástroje k analytické reflexi a pochopení, proč je scénář vystavený právě tímto a ne jiným způsobem.

Můžete uvést příklad projektu, do jehož vývoje jste jako producent zasahoval zásadními kreativními rozhodnutími?

Nejnáročnější projekt pro mě asi byl ALOIS NEBEL, jehož scénář vznikl na základě komiksu. Příběh byl rozdělen do tří částí, byl psaný velice košatým stylem, hlavní postava měla až švejkovský charakter. Navíc tuto předlohu adaptovali do scénáře sami autoři, což není úplně obvyklé, jako dramaturga jsme přibrali Ondřeje Kavalíra z *Labyrintu*. Museli jsme udělat oproti předloze některé razantní změny, vznikla první verze scénáře, podle ní hned storyboard a animatik, který nám ale ukázal, že příběh nedrží pohromadě. Scénář se pořád příliš podobal knize. Hlavní změna nastala po příchodu režiséra Tomáše Luňáka a představitele hlavní postavy Miroslava Krobota, který švejkovského hrdinu proměnil v tichého samotáře, text osekal na strohé repliky a náznaky, což vyhovovalo i Tomášovi. Moje role spočívala v koordinaci celého tohoto procesu a připomínkování jednotlivých verzí.

Pokud jde o konkrétní dramaturgické zásahy, snažil jsem se například, aby hlavní linii tvořil vztah Aloise a Květy, což nebylo jednoduché, protože postava Květy se objevuje až ve druhé části příběhu na Hlavním nádraží. Bylo proto nutné krátit první část, hlavně scény z blázince, a lépe propojit dvě místa, kde se příběh odehrává, Jeseníky a Prahu. Dalším nesmírně obtížným momentem byla postprodukce, protože celý film vznikl rotoskopii, kdy se natočené záběry překreslovaly a animovaly. Animaci jsme schvalovali po jednotlivých fázích a po vrstvách, které navíc dělaly různé kreslířské týmy. Rozhodování o výběru verzí a dodatečných úpravách měla docela velký ekonomický dopad, takže jsem u nich chtěl být, což znamenalo vidět každý záběr třeba ve dvaceti různých podobách. Tím samozřejmě ztrácíte tolik potřebný odstup od výsledné podoby a bylo mnohem obtížnější vyjadřovat se k výslednému střihu. Zajímavý efekt jsme pozorovali během překreslování natočených záběrů. Překreslením se totiž ztrácely důležité narativní informace, například časové určení a totožnost postav, které by při normální filmové technologii divák z prostředí a kostýmů snadno vyčetl. Museli jsme proto tyto chybějící informace dostat do výsledného tvaru jiným způsobem. Po dokončení animace, kdy jsme měli možnost celý film vidět v kompletní podobě, se zase ukázalo, že kreslená verze má trochu jiné tempo než hraný podklad, člověk jinak vnímá animaci a jinak herce, takže výsledný dojem z filmu byl příliš pomalý a museli jsme jej ještě zkrátit asi o šest minut.

Do jaké míry je dnes možná realizace vašich ideálních představ o kreativním producentství?

Upřímně řečeno, nikdy jsem si žádné ideální představy o kreativním producentství nepřestoval. Z dosavadních filmů *Negativu* považuji za svůj největší producentský výkon ALOISE NEBELA, a to jak v ekonomickém smyslu, tak z hlediska tvůrčího procesu, kdy jsem projekt inicioval a ve značné míře táhnul dopředu. Zároveň se na filmu podílel silný tvůrčí tým, bez něhož by takovýto film nevznikl. Ve srovnání s ostatními projekty u nás v *Negativu* je ale možné tento projekt považovat za producentský film. U jiných našich projektů, zvláště u těch se silnými autorskými osobnostmi, je producentský přínos přece jen menší: podílíme se sice na scénáři, ale pak už „jen“ schvalujeme důležité fáze: obsazení, lokace, denní práce, pak několik verzí střihu a výsledný zvukový mix, takže producent si může udržet určitý odstup.

Jsem ale rád, že se producent konečně dostává do povědomí jako kreativní profese. Tvůrčí proces je pro mě vzrušující „souboj“ o výslednou podobu filmu mezi producentem, režisérem a scenáristou. V Negativu jsme kladli důraz na kreativní přístup k projektu od počátku do konce a myslím, že to přináší výsledky. Vždycky jsem se snažil vysvětlovat, že se nezabýváme jen financemi, ale mediální obraz producenta s doutníkem a balíkem dolarových bankovek je stále překvapivě silně zažitý. Asi bude ještě pěknou chvíli trvat, než se tuhle představu podaří změnit.



F I N D

FILM INDUSTRY
INTERNSHIP PROJECT



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ