

Jan Hanzlík

Nejdůležitější je identifikovat jádro diváků

Rozhovor s Finolou Kerriganovou

Finola Kerriganová, Ph.D. vystudovala sociologii, politologii a evropskou integraci. V současné době je docentkou na Katedře managementu na School of Social Science and Public Policy na King's College v Londýně a přednáší též na Royal Holloway, University of London. Badatelsky se zaměřuje na marketing v oblasti umění a kreativních a mediálních průmyslů, konkrétněji pak na otázky týkající se dodavatelského řetězce v oblasti filmu, na digitální technologie, na otázku etiky a společenské odpovědnosti firem, na sociální média a spotřebu umění. Vedla semináře na řadě univerzit v Evropě, USA, Austrálii, Indii a Tchaj-wanu a přednášela pro odborníky z praxe například v Britském filmovém institutu. Je prezidentkou International Society for Markets and Development a předsedkyní Arts, Heritage, Non-Profit and Social Special Interest Group ve vědecké společnosti Academy of Marketing. Dále je redaktorkou časopisu *Journal of Marketing Management* a členkou redakčních rad časopisů *British Journal of Management*, *Arts Marketing: An International Journal* a *Marketing Intelligence and Planning*. Své texty publikovala v řadě časopisů a je autorkou několika knih, například *Film Marketing* (2010), a editorkou publikací *Arts Marketing* (2004) a *Rethinking Arts Marketing* (2010).

— — —

Akademický výzkum filmového marketingu je relativně mladou disciplínou. Jaké autory vy osobně považujete za klíčové?

Filmový marketing je opravdu mladou disciplínou a může být problematické pojem disciplína v této souvislosti vůbec používat. Situace je taková, že někteří kolegové z oboru filmových studií píšou o marketingu a někteří kolegové z oboru marketingu píšou o filmu. Ale často vzájemně nečteme své práce. V oblasti, kterou bychom mohli označit za filmový marketing, se skvělé výzkumy realizují už od osmdesátých let. Lidé jako Morris Holbrook se zaměřovali například na předvídání úspěšnosti filmů a na to, jak kritici ovlivňují divá-

ky při výběru filmů.¹⁾ V posledních letech Holbrook hodně spolupracoval s Michaelou Addisovou.²⁾ Obdobnému typu výzkumu se dále věnovali například Jehoshua Eliashberg³⁾ a Thorsten Hennig-Thurau.⁴⁾ Zmíněné texty se však objevují spíše v marketingových časopisech než v knihách, a proto nebývají prezentovány jako „filmový marketing“, ale jako studie zaměřené například na predikci chování.

Jmenování autoři patří mezi ty, kteří se pohybují v oboru marketingu a zaměřují se na film. Pokud bychom měli jmenovat někoho z oboru filmových studií se zájmem o marketing, pak mezi průkopníky lze jmenovat Justina Wyatta, souhlasíte?

Wyattova kniha *High Concept*⁵⁾ určitě ovlivnila obor filmových studií — přesunula pozornost od toho, jak jsou filmy natočeny, k tomu, jak jsou uplatňovány na trhu.

Které směry současného výzkumu v oblasti filmového marketingu považujete za nejslibnější?

Jen málo badatelů v oblasti marketingu se zaměřuje konkrétně na marketing filmový. Někteří z nich v současnosti zkoumají vliv sociálních médií na návštěvnost filmů. Jiní, včetně mě, se zaměřují na roli brandingu ve filmovém marketingu, což je téma, které zajímá i lidi z oboru filmových studií. Například Paul Grainge realizoval skvělý výzkum brandingu hollywoodských studií.⁶⁾ Řada prací se také zaměřuje na filmové festivaly — v oboru filmových studií se tomuto tématu kontinuálně věnuje například Dina Iordanova.⁷⁾ Tohle téma považuji za skutečně důležité, protože počet festivalů neustále roste. Jiným

-
- 1) Např. John C. D o d d s – Morris B. H o l b r o o k , What's an Oscar Worth? An Empirical Estimation of the Effects of Nominations and Awards on Movie Distribution and Revenues. In: Bruce A. A u s t i n (ed.), *Current Research in Film: Audiences, Economics and Law*. Vol. 4. Norwood: Ablex Publishing Corporation 1988, s. 72–88; Morris B. H o l b r o o k , Popular Appeal Versus Expert Judgments of Motion Pictures. *Journal of Consumer Research* 26, 1999, č. 2, s. 144–155; Ignacio R e d o n d o – Morris B. H o l b r o o k , Illustrating a systematic approach to selecting motion pictures for product placements and tie-ins. *International Journal of Advertising* 27, 2008, č. 5, s. 691–714.
 - 2) Např. Michaela A d d i s – Morris B. H o l b r o o k , Taste versus the Market: An Extension of Research on the Consumption of Popular Culture. *Journal of Consumer Research* 34, 2007, č. 3, s. 415–424; Michaela A d d i s – Morris B. H o l b r o o k , Consumers' Identification and Beyond: Attraction, Reverence, and Escapism in the Evaluation of Films. *Psychology and Marketing* 27, 2010, č. 9, s. 821–845.
 - 3) Např. Jehoshua E l i a s h b e r g – Mohanbir S. S a w h n e y , A Parsimonious Model for Forecasting Gross Box-Office Revenues of Motion Pictures. *Marketing Science* 15, 1996, č. 2, s. 113–131; Jehoshua E l i a s h b e r g – Steven M. S h u g a n , Film critics: Influencers or Predictors? *Journal of Marketing* 61, 1997, č. 2, s. 68–78; Jehoshua E l i a s h b e r g – Anita E l b e r s e – Mark L e e n d e r s , The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions. *Marketing Science* 25, 2006, č. 6, s. 638–661.
 - 4) Thorsten H e n n i g - T h u r a u – Mark B. H o u s t o n – Torsten H e i t j a n s , Conceptualizing and Measuring the Monetary Value of Brand Extensions: The Case of Motion Pictures. *Journal of Marketing* 73, 2009, č. 6, s. 167–183; Thorsten H e n n i g - T h u r a u – André M a r c h a n d – Barbara H i l l e r , The Relationship between Reviewer Judgments and Motion Picture Success: Re-analysis and Extension. *Journal of Cultural Economics* 36, 2012, č. 3, s. 249–283.
 - 5) Justin W y a t t , *High Concept. Movies and Marketing in Hollywood*. Austin: University of Texas 1994.
 - 6) Paul G r a i n g e , *Brand Hollywood: Selling Entertainment in a Global Media Age*. London: Routledge 2008.
 - 7) Např. Dina I o r d a n o v a – Ragan R h y n e (eds.), *The Festival Circuit. Film Festival Yearbook 1*. St. Andrews: St. Andrews Film Studies 2009; Dina I o r d a n o v a – Ruby C h e u n g (eds.), *Film Festivals and Imagined Communities. Film Festival Yearbook 2*. St. Andrews: St. Andrews Film Studies 2010; Dina I o r d a n o v a – Ruby C h e u n g (eds.), *Film Festivals and East Asia. Film Festival Yearbook 3*. St. Andrews: St. Andrews Film Studies 2011; Dina I o r d a n o v a – Leshu T o r c h i n (eds.), *Film Festivals and Activism*.

zajímavým tématem je filmové fanouškovství, které již několik let zkoumá Markus Wohlfel.⁸⁾

To jsou dosti disparátní tematické okruhy. V knize Film Marketing ostatně zdůrazňujete interdisciplinární povahu výzkumu filmového marketingu.⁹⁾ Jak mohou jednotlivé disciplíny, jako jsou filmová studia, kulturní studia nebo management, k filmovému marketingu přistupovat a co nám jednotlivé perspektivy mohou nabídnout?

To je výborná otázka. Já chápu filmový marketing jako interdisciplinární oblast výzkumu a myslím, že je důležité, aby badatelé v této oblasti četli vzájemně své práce. Jenže struktury akademické kariéry to znemožňují, protože nás vedou k tomu, abychom publikovali v úzce vymezené oblasti a citovali klíčové zdroje z této oblasti. Pro marketing a management je to obzvlášť velký problém, protože jsme vedeni k tomu, abychom publikovali články v časopisech, a nikoliv knihy. A nejlepší časopisy ze své podstaty nejsou příliš interdisciplinární. Jenže abychom opravdu porozuměli filmovému marketingu a filmové spotřebě, je třeba znát filmový průmysl, umět filmy interpretovat, uvědomovat si, jakou roli hrají v poznávání odlišných kultur a jako politický nástroj, jak lidé zpracovávají informace a zkušenost filmové spotřeby. Jedna disciplína nemůže sama o sobě poskytnout odpovědi na všechny tyto otázky a v tomto ohledu je pro mě povzbuzující ochota kolegů z nejrůznějších oborů spolupracovat a posouvat tak naše znalosti dále.

Jakým tématům jste se doposud věnovala vy sama a na čem pracujete v současnosti?

Začala jsem zkoumáním vlivu dodavatelského řetězce v oblasti filmového průmyslu na marketingové aktivity. Řada badatelů upozorňovala na to, že nehollywoodští filmaři jsou oproti vertikálně integrovaným studiím znevýhodnění absencí integrovaného dodavatelského řetězce. Zjistila jsem, že struktura, která v Evropě v oblasti filmové produkce převažuje, je překážkou pro promýšlení a realizování marketingových aktivit v raných fázích filmu. A význam těchto raných fází roste s tím, jak se filmový průmysl pouští do kampaní realizovaných prostřednictvím sociálních médií, které je třeba plánovat a spouštět s předstihem. Zajímá mě také otázka *diverzity a inkluze* a jak se tato problematika projevuje v programování a filmové výrobě — film je důležitým prostředkem poznávání a chápání odlišných kultur a geografických oblastí, je tedy potřeba, aby se různé kultury a oblasti na plátnech objevovaly. A zabývám se také marketingem míst prostřednictvím filmů.

V poslední době se věnuji také tomu, jak si lidé vybírají filmy, jak si k nim hledají informace a jak tyto informace zpracovávají. Jeden z mých doktorandů, Andrew Hart, se na toto téma zaměřuje podrobněji. Trochu se zabývám i filmovými festivaly a vedu dizertaci Sumanty Baruy o filmových festivalech.

Film Festival Yearbook 4. St. Andrews: St. Andrews Film Studies 2012; Dina Iordanova (ed.), *The Film Festivals Reader.* St. Andrews: St. Andrews Film Studies 2013.

8) Viz např. Markus Wohlfel – Susan Whelan, "The Book of Stars": Understanding a Consumer's Fan Relationship with a Film Actress Through a Narrative Transportation Approach. *Advances in Consumer Research* — *European Conference Proceedings* 9, 2011, s. 290–296; Markus Wohlfel – Susan Whelan, 'Saved!' by Jena Malone: An Introspective Study of a Consumer's Fan Relationship with a Film Actress. *Journal of Business Research* 65, 2012, č. 4, s. 511–519.

9) Finola Kerrigan, *Film Marketing.* London: Elsevier 2010, s. 2.

Co myslíte tím, že struktura evropské filmové produkce je překážkou pro marketingové aktivity v raných fázích filmu?

Problém s převažující nezávislou strukturou spočívá v tom, že neumožňuje filmařům těžit z marketingového výzkumu, analýz a znalostí (*marketing intelligence*) při vývoji filmů. Marketingové aktivity tradičně spadají do náplně práce distributora. A protože nezávislé filmy velmi často získávají distributora až po dokončení filmu, filmaři se nedostanou k expertním posouzením diváckého potenciálu, obsazení filmu apod. To neznamená, že by se filmy měly řídit tím, co chtějí diváci. Ale, jak často říkají zkušení producenti: vědět, jaký má film divácký potenciál, umožňuje realisticky odhadnout potenciální výnosy, a díky tomu také vhodně stanovit rozpočet. Přemýšlení o tom, jak diváci budou na film reagovat, navíc může pomoci při rozhodování o hereckém obsazení. To se netýká jen obsazování „hvězd“, ale někdy také odvahy k tomu hvězdy neobsadit, protože by mohly přehlušit samotný film a v některých případech může být jejich síla nevhodná pro nastartování distribuce menšího, „klidnějšího“ filmu. Další nevýhodou, která je důsledkem vývoje v poslední době, je vývoj transmediálních marketingových kampaní, v nichž jsou vedle filmového narativu rozvíjeny další narativy, které mají diváky (či v tomto případě potenciální fanoušky) vtáhnout do filmu, aby vytvořily potenciální publikum pro předpremiéry. Tyto narativy musejí být rozvíjeny současně s filmem samotným, aby se diváci zapojili do světa jejich příběhů. Když filmaři využijí transmediální marketingové kampaně, pozorujeme, že se kontrola nad marketingem a positioningem¹⁰⁾ filmu navrácí zpět z rukou distributorů do rukou filmařů, protože když už jsou jednou vyvíjeny transmediální narativy, distributoři nemohou posunout identitu filmu jiným směrem.

Zmínila jste studii Sumanty Baruy, který prezentoval Váš společný výzkum týkající se filmových festivalů na loňské konferenci NECSu v Lisabonu. Tento projekt mě zaujal, mohla byste ho přiblížit?

To je hlavně Sumantův výzkum a váže se k jeho dizertaci. Popisuje, jak si filmaři vybírají festivaly, na kterých chtějí prezentovat své filmy. Jeden z klíčových poznatků tohoto výzkumu se týká networkingu. Mladí filmaři se chtějí setkávat s klíčovými postavami filmového průmyslu a se zkušenějšími filmaři a učit se od nich. Některé festivaly tento proces do určité míry formalizují a pořádají networkingové akce a setkání, zatímco jinde je pro mladé filmaře těžké se do podobných aktivit zapojit. Je to obdobné jako s akademickými konferencemi, kde se mladí badatelé snaží získat zpětnou vazbu od zkušených kolegů, setkat se s redaktory a navázat kontakty, zatímco zkušenější kolegové se chtějí třeba setkat s přáteli. Sumanta se chystá svou práci vydat, takže si o tom snad brzy budeme moci přehledovat.

Zdá se mi, že teorie a praxe filmového marketingu se vzájemně hodně prolínají. V teoretické knize Film Marketing například přebíráte definici filmového marketingu z praktické příručky Johna Durieho, Aniky Phamové a Neila Watsona.¹¹⁾ Praktici zase mohou najít ve vaší kni-

10) *Positioning* znamená umístění produktu na trhu, tedy jeho místo ve vztahu ke konkurenčním produktům a ve vztahu k různým cílovým skupinám. Pozn. aut.

11) F. Kerrigan, s. 10.

ze užitečné návody pro realizaci marketingových kampaní. Jaký je v tomto oboru vztah teorie a praxe?

Myslím, že teorie napomáhá praxi. Řada praktiků ví, jak správně zvolit třeba cílovou skupinu, herecké obsazení nebo dabéra. Ale neví už, *proč* to tak funguje. Hlubší zkoumání role filmové spotřeby ve vytváření identity, v poznávání odlišných kultur a tak dále nám umožní vytvářet přiměřenější marketingové kampaně. V současnosti existuje řada předpokladů o tom, proč sledujeme filmy, a hodně z nich se zakládá na myšlence, že činíme racionální volby a že jsme stimulováni stejnými rozhodovacími postupy pokaždé, když se rozhodneme dívat na film. Ale studie — například studie Britské filmové rady¹²⁾ — ukázaly, že film slouží jako brána k jiným aktivitám, například k osvojování jazyka, ke hledání informací o určité historické události nebo geografické oblasti. Čím lepší bude teoretické porozumění vztahu lidí k filmové spotřebě a využívání marketingu, tím snadněji budeme vyvíjet přiměřené marketingové kampaně.

Evropský filmový průmysl nevynakládá na marketingové kampaně takové finanční prostředky jako hollywoodská studia a existuje zde také přesvědčení, že film jakožto umělecké dílo nepotřebuje marketing. V posledních letech se však na evropském trhu setkáváme s různými filmově-marketingovými publikacemi.¹³⁾ Došlo ke změně přístupu evropských filmařů k marketingu?

Této oblasti výzkumu se věnuji už patnáct let a během nich došlo k obrovské změně, zejména díky mladým filmařům. V jistém smyslu nostalgicky vzpomínám na časy, kdy jsem musela filmaře přesvědčovat o prospěšnosti marketingu a zdůrazňovat, že pomáhá tvůrcům dostat se k lidem, kterým by se jejich film líbil. Nicméně lidé často nevědí, co vlastně filmový marketing znamená, což je patrné i z některých těch filmově-marketingových textů. Ve filmovém marketingu nejde o propagační kampaň, ale o identifikaci diváků, u nichž film může mít odezvu, o promýšlení, jaká ta odezva bude, a o způsobech, jak se s těmito diváky spojit. Někteří organizátoři, jako třeba Dánský filmový institut, odvedli skvělou práci v oblasti vývoje marketingových aktivit pro filmy, které financují, což jim umožňuje dostat se k širším diváckým skupinám. Zároveň se jim do určité míry podařilo pozměnit negativní pohled na vliv marketingu. Myslím také, že se pomalu začíná u dobrých marketingových kampaní více oceňovat kreativita — zejména u kampaní s velmi malým rozpočtem.

Které marketingové nástroje považujete za nejúčinnější pro evropské producenty a distributory, kteří často pracují s relativně malými rozpočty na marketing?

Nejlepší je kombinace různých nástrojů, které maximalizují šeptandu (word of mouth). Šeptandu lze vybudovat tak, že lidem umožníte, aby se svými přáteli sdíleli trailery, krátké rozhovory a podobné klipy na sociálních sítích. Užitečné může být také zahrnutí těchto fanoušků do marketingu filmu, protože získají pocit, že úspěch filmu podpořili vlastním

12) Mike Donovan – Ed Garey, *A Qualitative Study of Avid Cinema-goers*. UK Film Council, 2007. Dostupné online: < http://industry.bfi.org.uk/media/pdf/7/j/Avids_report.pdf >, [cit. 11. 7. 2013].

13) Např. Sibylle Kurz – Esther van Messel – Björn Koll, *Low-Budget-Filme: Marketing und Vertrieb optimieren*. Konstanz: Verlagsgesellschaft 2006.

úsilím. Nejdůležitější je identifikovat jádro diváků a vymyslet, jak se s ním spojit. Například jeden tchajwanský distributor, se kterým jsem dělala rozhovor v prosinci loňského roku, říkal, že má málokdy peníze na konvenční marketingové aktivity, ale zaměřuje svou pozornost na klíčovou diváckou skupinu. Když například distribuoval film *AJ WEJ-WEJ: BEZ OMLUVY*, uspořádal projekce na univerzitách a na kampusech vylepil plakáty. To byl z hlediska nákladů efektivní způsob, jak vybudovat okolo filmu šeptandu. Důležité je rozpoznat hlavní důvod, proč určité skupiny mohou chtít konkrétní film zhlédnout, a najít nejefektivnější způsob, jak toho dosáhnout.

Zaujaly vás v poslední době nějaké výrazné marketingové kampaně?

Myslím, že transmediální kampaně na *DISTRICT 9* a *TEMNÉHO RYTÍŘE* byly skvělé, i když bych ráda viděla více transmediálních kampaní zaměřených na ženy a starší lidi. Takové úchvatné kampaně, jako byla ta na *TEMNÉHO RYTÍŘE*, působivě pracují s kreativitou a využívají děj k tomu, aby vtáhly filmového konzumenta dovnitř, ale stejně tak působivý je rozpočet. Proto mě hodně zajímají i kampaně zacílené na úzkou skupinu diváků, jak jsem zmínila výše v případě filmu o Aj Wej-wejovi, kde se rozpočet využívá velice efektivně.

Mluvila jste o sdílení trailerů a dalších klipů. Zdá se, že role sociálních sítí a online šeptandy roste. Myslíte si, že tyto prostředky nahrazují tradiční filmově-marketingové nástroje?

Řekla bych, že v současné době doplňují tradiční marketing, ale postupně jej budou nahrazovat. Je skvělé, že v řadě kampaní realizovaných prostřednictvím sociálních médií je vidět nárůst kreativity.

S online nástroji souvisí i fenomény, jakými jsou crowdfunding a crowdsourcing. Myslíte si, že nějak významně ovlivňují marketingovou praxi?

Zrovna pracuji na crowdfundingové kampani pro turecký film *LITTLE HAPPINESS* a jednou z výhod crowdfundingu je, že lidé, kteří film podpoří v crowdfundingové kampani, mají tendenci podpořit i jeho marketing. Jiným pozitivem tohoto vývoje je, že diváci teď mohou podporovat filmy, které by rádi viděli, spíše než že by se museli dívat na filmy, které chce vytvářet exekutiva filmového průmyslu.

A když jsme u exekutivy filmového průmyslu, jak mohou nezávislé a evropské filmy soupeřit na trhu s majors studií?

To je těžká otázka. V některých ohledech s nimi soupeřit nemohou. A snad by ani neměly. Myslím, že určitý prostor pro nehollywoodské průmysly nabízí digitální distribuce, ale v tomto ohledu bude ještě hodně práce. Hlavní překážka spočívá v současném systému distribučních oken a v podmínkách distribučních smluv. Ve studii realizované s Cagri Yalčinovou¹⁴⁾ jsme zjistily, že online prostředí dovoluje lidem, aby si prostřednictvím recenzí

14) Finola Kerrigan – Cagri Yalčin, Revisiting the Role of Critical Reviews in Film Marketing. In: Eva Hemmungs Wirtén – Maria Ryman (eds.), *Proceedings from the COUNTER workshop Mashing-up Culture, Uppsala University, May 13–14, 2009*. Uppsala: Universitetsstryckeriet 2009, s. 169–186. Dostupné online: <<http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:221434/FULLTEXT01>>, [cit. 13. 7. 2013].

od jiných uživatelů vyhledávali filmy, které by se jim mohly líbit — podle režiséra, herců, scénáře a dalších faktorů. A ideální by bylo, kdyby existovaly lépe zásobené služby video-on-demand, kde by spotřebitelé tyto filmy hned našli.

S návštěvností hollywoodských filmů během premiérových víkendů je, s jejich obrovskými propagačními kampaněmi, těžké soupeřit, ale šeptanda může filmům pomoci, aby si našly své diváky. Myslím také, že se posunujeme k diverzifikované kolektivní divácké zkušenosti, kdy v multiplexech dominují mainstreamové akční filmy a komedie a menší kina nebo jiné prostory nabízejí náročnější výběr filmů. Diváci, kteří navštěvují druhý typ projekcí, dobře reagují na aktivity s přidanou hodnotou jako například na přednášky spojené filmem. Lepší kurátorské aktivity v oblasti programování filmových sezón v těchto prostorech a sofistikovanější kurátorství u video-on-demand služeb mohou představovat pro menší filmy naději.

Citované filmy:

District 9 (Neill Blomkamp, 2010), *Little Happiness* (Nihat Seven, film dosud nebyl uveden), *Aj Wei-wei: Bez omluvy* (Ai Weiwei: Never Sorry; Alison Klayman, 2012), *Temný rytíř* (Dark Knight; Christopher Nolan, 2008).