

MARKETINGOVÉ STRATEGIE VE FILMOVÉM PRŮMYSLU Z HLEDISKA JEJICH VYUŽITÍ VE FRANCOUZSKÉ KINEMATOGRAFII

Laurent Creton

Film a marketing se spolu těžko snášejí, zvláště ve Francii. Marketing vyvolává rozporuplné reakce živěné zejména nepřátelstvím, obavami, ale také fascinací. Představujeme si pod ním kulturu obchodních domů, zneužívání dominantního postavení a hollywoodský model, zkrátka se v něm snoubí vše, čím se sluší opovrhovat. Obvykle odsuzujeme obchodnický přístup k filmovým projektům, který je s to je pokazit a zadupat naději na vznik skutečného díla, a pranýřujeme přehmaty dominantní kinematografie, která se pod heslem *stále více* snaží vzdorovat hrozícímu přesycení.

Marketing se svými sofistikovanými nástroji a rozpočty se jeví jako nezbytná součást této průmyslové strategie. Ta sice s sebou nese hluboké protiklady, ale stále se jí daří zvyšovat obrat a získávat nové trhy po celém světě. V pozadí snahy přilákat masového diváka však může stát i šířící se ekonomický realismus.

K tomuto tématu se ve Francii přistupuje s nechtutí úměrnou dvojitou tlaku, kterému naše kinematografie musí čelit. Přijmout zvláštní postavení a nepřistoupit na přímou konkurenci, nebo se pokusit o protiútok zbraněmi, jejichž použití by už samo o sobě přinejmenším implicitně prozrazovalo, že jsme přistoupili na jisté zásady.

První odpověď, která znamená radikální odmítnutí, vychází z pojetí filmu jako tvůrčího a uměleckého díla. To nelze srovnávat například s pracími prostředky, a tudíž na něj nelze s úspěchem použít obdobné marketingové postupy. Neústupnost bychom však mohli chápat tak, že ustupujeme před kulturním a hospodářským modelem Hollywoodu. Jestliže je porážka nevyhnutelná, alespoň si zachovejme čest. Mírné ústupky možná, kompromisy nikdy.

Nicméně otázky týkající se „setkání filmu s divákem“, jak se s oblibou říká, přetrvávají a my nemůžeme věčně přehlížet nástroje analýzy trhu, reklamu a nedbat zacílení projektů. Francouzská kinematografie, národní a nebo nezávislé kinematografie obecně si musejí položit otázku, jak se postavit k tržnímu prostředí, zda vůbec a jakým způsobem využít filmového marketingu.

Než se pustíme do této problematiky, projdeme si nejdřív vývoj filmového průmyslu a podíváme se na podnikatelskou a obchodní logiku, která se uplatňovala v jeho počátcích. Potom rozebereme nakolik se zásady a nástroje marketingu uplatňují ve službách francouzského filmového průmyslu. Nakonec nabídneme několik strategických úvah a načrtne pár perspektiv.

Vývoj filmového průmyslu a podnikatelská logika

Navzdory všeobecnému přesvědčení se nevyvinulo zohledňování konzumenta, analýzy trhů, manažerské požadavky a strategické plánování pouze ve Spojených státech a teprve v poslední době v Evropě. Management (řízení podniku, *gestion*) a marketing nejsou v žádném případě výsadou amerického modelu.

Analýza trhů a propagace filmů existovaly od počátku kinematografie a dokonce už před ní, vezmeme-li v potaz příbuzné oblasti, které jí předcházely.¹⁾ Určitý druh marketingu se ve filmovém průmyslu uplatňoval *de facto* ještě předtím, než se rozšířil samotný pojem marketingu a než byly strukturovány a explicitně formulovány jeho metody.²⁾ V raném období, zejména ve Francii, se filmový průmysl zrodil a rozvinul díky konkurenci několika předních podnikatelů a celé řadě méně známých osobností, které však významně přispěly k jeho celkovému rozvoji.³⁾

Spílat systému, že je prolezlý „dábelskými silami peněz“, vychází z představy o světě, kde umělec je roven hrdinovi a je zároveň obětí i spasitelem. Abychom překonali toto manichejské vidění světa, které rozlišuje pouze dva způsoby hodnocení díla, peněžní zisk a uměleckou hodnotu, a staví je proti sobě, můžeme vycházet z odkazu velkého teoretika Josepha Schumpetera. Ten nabídl neotřelý, a přesto velmi plodný pohled na toto pole, když vyzdvihoval postavu podnikatele jako inovátora a převaděče mezi oběma těmito světy.⁴⁾

Prozkoumáme-li postupný vývoj společností, které pod vedením bratrů Lumièrových a Charlese Pathého zanechaly nesmazatelnou stopu v rodícím se průmyslu, zjistíme, nalik byly hnány právě podnikatelskou dynamikou.

Pro ujasnění pojmů si připomeneme, že se často nesprávně rozlišuje mezi vynálezem a inovací. Vynález je výsledkem technické práce provedené inženýry nebo alespoň důvtipnými lidmi, kterým se podaří sestavit prototyp, a ten obvykle zůstane, jako tolik jiných, ve stadiu prototypu. Inovaci provede až podnikatel, který si vybírá mezi množstvím vynálezů, prototypů, nabízených cest a s rizikem vkládá peníze do jejich průmyslového využití, do výroby a uvedení na trh, kde se snad shledají se solventní poptávkou.

Na rozdíl od vynálezce zaměřeného na technický předmět přikládá inovátor velký, často výhradní význam využití. U inovace jde spíše o management než o genialitu. Inovátor je především pragmatikem, který zhodnotí myšlenky tím, že je zasadí do společensko-hospodářské reality.⁵⁾ *In novare* znamená zavést novinku do existujícího prostoru a na ten

- 1) Z různých předchůdců, z nichž se vyvinula kinematografie, si můžeme uvést pouťovou tradici, živá představení atd.
- 2) Ve Francii se marketing ve své explicitní, institucionalizované a instrumentalizované formě objevuje až v poválečném období. Existoval už předtím, i když v méně strukturované podobě.
- 3) Odborníci na ranou kinematografii a její archeologii přinášejí na toto téma úžasné analýzy: Laurent Manon, *Le Grand art de la lumière et de l'ombre. Archéologie du cinéma*. Paris: Nathan Université 1994; Jean Gili – Michèle Lagny – Michel Marie – Vincent Pinel (eds.), *Les Vingt premières années du cinéma français*. Paris: Presses de la Sorbonne Nouvelle 1995.
- 4) Joseph A. Schumpeter (1883–1950), rakousko-americký ekonom narozený v Třešti u Jihlavy, teoretik hospodářského vývoje a cyklů, který vypracoval specifickou koncepci ekonomické inovace a podnikatele-inovátora (pozn. red.).
- 5) Zdůraznili jsme rozdíl mezi vynálezcem a inovátorem, abychom mohli provést přesnější analýzu inovačních postupů. Nicméně si připomeňme, že i když obě úlohy bývají často oddělené, objevují se jedinci,

především je nutné se zaměřit. Představa popírající mýtus tvůrčího hrdiny se může jevit jako znehodnocující a může působit urážlivě. Ve skutečnosti tím tvůrčího génia nepopíráme, pouze ho stavíme jinak. Nejde tu o čistý akt tvorby *ex nihilo*, důležité je umět věci kombinovat, dovést do konce a konkrétně uskutečnit.⁶⁾

Při zkoumání vývoje filmového průmyslu zjišťujeme, jak byli zejména ve Francii tvůrci vitální a inovátoři dynamičtí. Jak je možné si ověřit i v jiných oblastech obchodních aktivit, francouzský kapitalismus prokázal na konci 19. století schopnosti a dosáhl úspěchů, které zpochybňují rozšířenou tezi, podle níž se jeho hospodářství zakládalo především na rentovním systému, a tudíž bylo uzavřené samo do sebe na úkor investic do výroby a mezinárodního rozvoje. Stejně tak je rozšířena teze, podle které francouzský výrobní systém sice mohl podnítit vznik nových vynálezů, ale už je nedokázal proměnit v inovace, protože trpěl chronickým nedostatkem investic do vývoje a obchodu.⁷⁾

Lumièrové

Právě díky podnikatelskému talentu – což nevyklučuje jiné – se Lumièrové dokázali prosadit mezi tolika podniky, které měly podíl na inovačním kvasu a přispěly k vzniku filmového průmyslu.⁸⁾ Uplatní účinnou a stabilní technicko-hospodářskou politiku, která

kteří úspěšně dovedou rozvinout své schopnosti v obou oblastech. Například Edison přišel s celou řadou vynálezů, ale vždycky myslel na jejich konkrétní uplatnění, tržní využití a nezbytné systémy pro jejich rozšíření. Proto vybudoval mnohostranný podnik, který mu umožnil financování laboratoře s početnou skupinou vědců a příslušným vybavením. Na druhou stranu se prostředky vložené do této výzkumné laboratoře musely vrátit prostřednictvím využití jejich vynálezů. Také bratři Lumièrové dokázali skloubit vynalézání a inovaci ve specializovaném odvětví fotografie (náhodné Augustovy odkoky do vzdálených oblastí nejsou podstatné). Jejich podnikání zůstalo relativně skromnější, protože se v oboru zaměřili výhradně na jednu technologii.

- 6) Inovátor je ten, kdo proměňuje určitou možnost v konkrétní předmět s vlastní a trvalou existencí a kdo dokáže dovést dál původní záměr tvůrce vynálezu. K průběhu této *konkretizace* srov. zejména analýzy Gilberta Simondona, *Du mode d'existence des objets techniques*. Paris: Aubier 1989, s. 53–56.
- 7) Francouzské hospodářství na počátku 20. století je často líčeno jako strukturálně zaostalé (úvahy o Francii za Julese Mélina, dále práce amerického historika Eugena Webera atd.). Pozorný výzkum naopak odhalí, že v té době docházelo k bouřlivému rozvoji průmyslu, který se v roce 1913 podílel 36 % na národním bohatství, zatímco zemědělství kleslo na 35 % (srov. Serge Bernstein – Pierre Milza, *Histoire de la France du XX^e siècle*. Bruxelles: Éditions Complexe 1995).
- 8) Pragmatickým vyústěním tohoto kvasu bude kinematograf, který je syntézou celé řady směrů a na jehož vzniku se podílely různá povolání, kultury a cíle. Vědci studující pohyb k vědeckému poznání (Marey). Tradice laterny magiky a praxinoskop, nejdříve prostý, později přenesený do divadla a nakonec doplněný projekcí, jak tomu bylo v Optickém divadle Emila Reynauda. Podílel se na něm i Thomas Edison, který navrhl 35mm film a kinetoskop, který byl „pro obraz tím, čím je fonograf pro zvuk“ (pro natáčení v Černé Máry si Edison přál synchronizovat zvuk a obraz, ale tento záměr se mu podařilo uskutečnit až mnohem později). Louis Lumière si přivlastnil 35mm film patentovaný Edisonem a změnil u něj způsob perforace. Když Louis Lumière natáčel své první filmy, Edison se svými asistenty jich měl natočených už přes sto; Marey kolem čtyř stovek. Edisonovy filmy, natočené kamerou Kinetograph a šířené četnými kinetopsy nainstalovanými po celém světě, využívaly režii a objevily se v nich prvky vyprávění. Vlivů je celá řada a jsou navzájem provázané. Teprve když Thomas Edison spatřil stroje a filmy Etienna-Julese Mareye, sestrojil mezi lety 1889 a 1893 svůj kinetoskop. Ostatně napodobování strojů a filmů bylo velmi rozšířeno.

jim v průběhu několika let zajistí dominantní postavení a díky níž se budou zásadně podílet na formování rodícího se průmyslu.

V dějinách vědy a techniky se často stává, že objevy a vynálezy jsou ovlivněny z mnoha různých zdrojů a objevují se takřka současně. Oblíbená představa tvůrce jako hrdiny si žádá, abychom si určili někoho konkrétního, kdo bude symbolem tvůrčího génia.⁹⁾ Přesto studium tohoto období ukazuje, že skutečně pokrok byl skoro vždy kolektivní povahy. Nelze příliš snadno odlišit výpůjčku od technické konvergence a stanovit, do jaké míry jsou obě logiky vzájemně propleteny. Utvářejí se technologická seskupení a jedna nebo několik dostatečně zralých forem se stabilizuje a z nich vychází inovační dynamika. Tato uskupení budou obvykle *a posteriori* uznána za rozhodující pro svůj podíl na dalším vývoji společnosti a hospodářství, a proto mohou být označena za *matriční*.

Při zkoumání období, kdy došlo k dotvoření kinematografu a konkurujících modelů, zjišťujeme, nakolik je povaha inovačních postupů nahodilá, jak rozdílné proměnné na ně vzájemně působí a kolika protikladným vlivům jsou vystaveny.¹⁰⁾ Také postavení prvního inovátora na trhu je důležitou symbolickou hodnotou a před konkurencí představuje výhodu, kterou lze obchodně využít.¹¹⁾ Pozici prvního inovátora neurčují dějiny techniky, nýbrž uznání, které uděluje trh a sociální prostor obecně. Nejde tedy pouze o osobní spory o prvenství, protože za nimi se odehrává boj o symbolické uznání, v němž se prolínají ekonomické zájmy a který může nabýt silné intenzity. Výhody však nemusí přetrvávat dlouho. Často dochází k napodobení, padělání, opisování patentů, zcizení značek a vylepšení. O hospodářském rozvoji inovace a jejím místě na trhu rozhoduje dvojice faktorů: *technologický management* a *obchodní využití*.

Louis Lumière vycházel z technologických poznatků Mareye, Demeného, Reynauda, Edisona a řady dalších a sestrojil *Cinématographe*¹²⁾, který je jejich syntézou i zdokonalením. Vytvořil jedinečnou technologickou syntézu, která je jednoduchá, spolehlivá, multifunkční, snadno ovladatelná a lze ji využít pro strategii širokého obchodního rozvoje.

9) Jak zdůrazňuje Bertrand Gille, „I když o tom bylo už hodně řečeno, dějiny vynálezů často spíš připomínají mytologii a hagiografii. [...] Mytologii v tom smyslu, že se počítá se zásahy autonomních sil nejistého původu, hagiografii v tom, že vynálezce se líčí jako osobnost nadaná nadpřirozenými silami...“ B. Gille, *Histoire des techniques*. Paris : Gallimard, La pléiade 1978, s. 46. Nathan Rosenberg také pranýřuje hrdinský pohled na vynálezce: „Ve skutečnosti nejenom náš zákon o patentech, ale také historické knihy a dokonce jazyk nás nutí, abychom si každý vynález spojovali jen s jedním jménem a jedním datem.“ N. R o s e n b e r g, *Learning by using*. In: *Inside the Black Box. Technology and Economics*. Cambridge University Press 1982, s. 55.

10) Každá technika, každý směr, každý prototyp předcházející vzniku filmu se podílí na zrodu kinematografie, aniž by vztah mezi nimi byl nezbytně nutný. Divadelní představení, malba, architektura, vědecký výzkum mají na tomto dobrodružství také svůj podíl. Na jeho zrodu se podílela celá řada vědců, jejichž přístup se vyznačoval dobrodružnými, tvůrčími a dokonce uměleckými dimenzemi.

11) Edisonův kinetoskop dovozoval pouze individuální projekce a placení pomocí mincovního automatu. Toto řešení vycházelo částečně z komerčních a finančních úvah. Především přímo navazovalo na využití fonografu, který se obchodně a finančně velmi dobře prosadil v „parlors“ a na tržištích, kde se poslouchal individuálně. Navíc jeho technické řešení nedovolovalo vinou extrémně rychlé uzávěrky (kolem 1/5000 vteřiny) projekci, protože ho nešlo dostatečně osvětlit.

12) Jméno *Cinématographe* si Lumièreové vypůjčili od kamery, kterou si v roce 1892 nechal patentovat Léon-Guillaume Bouly.

Lumièreové dokázali se svým kinematografem široce expandovat¹³⁾ díky ambiciózní strategické vizi rozvoje trhu, strukturálně založené na konkurenceschopnosti, kterou tvoří prostředky efektivní manufakturní výroby¹⁴⁾, schopnost výzkumu a vývoje, sledování mezinárodního technologického vývoje a obchodní síť. Vytvořili celou síť profesních vztahů, což jim umožnilo inovaci opanovat a rychle rozšířit.

Diverzifikovali výrobu zavedením nových typů produktů, které navazovaly na jejich původní obor činnosti, a tím získali nová odbytiště a zvýšili hodnotu značky. Napomohli tak prosperitě rovněž v oblasti svých tradičních fotografických aktivit a z toho plynoucímu zisku.¹⁵⁾ *Cinématographe Lumière* byl znám po celém světě a jejich malou lyonskou společnost úžasně proslavil. Lumièreové upevnili svou původní strategickou orientaci, ale přitom byli schopni rekonfigurovat svou činnost podle nového schématu soudržnosti. Technologické odvětví fotografických nosičů vytvářelo průmyslovou základnu podniku. Probíhalo zde technické zdokonalování (stále snadnější obsluha a zvyšování citlivosti)¹⁶⁾, inovovaly se postupy (filmový pás) i využití (kinematografický film). Paralelně s tímto původním technickým zaměřením společnost rozjíždí výrobu kamer, která spočívá na podstatně odlišných technologiích. Tato technologická diverzifikace sice představovala riskantní krok, ale podařilo se ji pozoruhodně zvládnout.¹⁷⁾ Z tohoto pohledu lze chápat filmové projekce jako způsob reklamy na filmový pás i na určitý technický systém, který ho využívá. Podívaná je ve službách prodeje. Vypadá to, že ve strategii bratrů Lumièreových

13) Výrok připisovaný Lumièreovým, že kinematograf je „vynález bez budoucnosti“, zní falešně a dvakrát nevhodně. Určitě pokud jde o jeho *budoucnost*, protože se dokáže dál vyvíjet a vstřebet další inovace. Totéž pokud jde o označení *vynález*, protože v případě kinematografu vystupovali oba především jako inovátoři a teprve v druhém plánu jako vynálezci (viz rozlišení, které jsme uvedli výše). Syntetizující práci a finální zhotovení rozhodně nelze zlehčovat. Pouze kvalitně odvedená práce umožní konkrétní realizaci, která je nezbytná pro inovační rozvoj. Zde opět přichází na pořad otázka „přechodu“ v Schumpeterově slova smyslu. Tato analýza by měla zpochybnit příliš mechanistické pojetí „přechodu“ založené na sporné dichotomii techniky a hospodářství. Tyto komplexní jevy dovoluje lépe pochopit dialektický a sociálně-technický přístup.

14) Východiskem společnosti je moderní továrna v Monplaisiru, ve které uplatňují racionalizované metody práce a hospodářství. Ta umožní společnosti stát se přední evropskou společností na výrobu fotografických výrobků.

15) Od správného období 1893/94 do správného období 1898/99 se obchodní obrat Société des Plaques et Papiers Photographiques znásobil 3,2krát (z 2,7 na 8,7 milionů franků). Za stejné období se zisk zvedl 3,4krát (z 603 000 na 2 071 000 franků), přičemž nárůst začal v letech 1894–1895 a 1895–1896 (z 614 000 na 1 075 000 franků); viz *Le Cinématographe Lumière: bilans financiers de la Société des Plaques et Papiers Photographiques (1892–1900)*. In: *Catalogue Raisonné des Films Lumière*. Paris : CNC-Université Lumière Lyon II 1996.

16) Od roku 1882 zajišťuje slávu a prosperitu podniku bratrů Lumièreových známá fotografická deska „Étiquette bleue“. „Suché desky“ se stříbrnou bromidovou želatinovou emulzí zjednoduší složité chemické postupy a umožní další rozšíření fotografování, které bylo do té doby vyhrazeno několika profesionálům. V roce 1894 společnost vyrábí 15 milionů desek ročně a zaměstnává 300 zaměstnanců. „Vize“ vytvořit masový trh se silně uplatňuje ve strategii rozvoje společnosti Lumière pro fotografii i pro kinematograf.

17) Lumièreům se podařilo vytvořit pozoruhodnou technologickou syntézu, která umožnila rozvoj filmového trhu. Přístroj nazvaný *Cinématographe* je náramně jednoduchý, skoro by se dalo říci prostý. Výroba prototypu byla svěřena Charlesi Moissonovi, hlavnímu mechanikovi společnosti.

se od počátku uplatňuje emergentní rozměr¹⁸⁾, který je také zdrojem jejich kinematografické inovace.¹⁹⁾ *Ex post* analýza strategického vývoje velmi často sklouzává k tomu, že vytváří nebo alespoň přeceňuje intencionalitu tam, kde se ve skutečnosti jedná o vyústění dlouhého, z části nejistého procesu.

Další etapou vývoje by bylo pustit se do natáčení hraných filmů, ale k tomu už bratři Lumièrové nepřistoupili. Příliš by se vzdálili původnímu oboru, což vyžaduje zvláštní zájem, specifické schopnosti a nasazení v jiném strategickém paradigmatu. Odvracejí se od vývoje kinematografie jako zábavního průmyslu a zaměřují se na její technickou stránku (filmové přístroje a filmové pásy). Tím jasně ukazují meze, jak daleko jsou ochotni v diverzifikaci zajít.²⁰⁾ Prosadila se snaha nevzdalovat se od původního oboru²¹⁾.

Pathé

Případ Charlese Pathého ukazuje ještě zřetelněji, jak je podnikatelská logika důležitá. Pathé nebyl ani inženýr, ani filmař, ani umělec.²²⁾ Raději se o to nikdy ani nepokoušel. Vynikal jako obchodník. Jeví se nám jako obezřetný, pragmatický, ambiciózní podnikatel,

18) Rozlišujeme emergentní a intencionální rozměr strategie ve smyslu, jaký uvádějí H. Mintzberg – J. A. Waters, Of strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6, 1985, s. 258.

19) Kdybychom do všech důsledků dovedli tuto tezi o „emergentním rozměru“, tak bychom dospěli k tvrzení, že strategickým záměrem Lumièrů nebylo vytvořit filmový průmysl, ani způsobit svým podnikem hlubokou proměnu fotografické profese.

20) Jak to naznačuje revizor účtů ve zprávě pro valnou hromadu akcionářů z 2. 10. 1897: „Vaši ředitelé ustoupili od koncesionářského systému, který původně uplatňovali a který mohl být nahrazen veřejným prodejem přístrojů a filmových pásů, jakmile bylo možné mít dobré filmy v dostatečném množství.“ Viz *La Bourse Lyonnaise*, 9. 10. 1897. Odvrat Lumièrů na počátku rozvoje filmového průmyslu stále překvapuje. Strategická chyba? To je svůdné tvrzení, vezmeme-li v potaz, že si zřejmě nechali ujít výjimečnou příležitost k rozvoji, které se chopili jiní. Avšak tento častý sklon k zpětnému vysvětlování podceňuje, nakolik je nejistý vývoj a úspěch podnikání. Dále je třeba si uvědomit systém hodnot a záměrů podnikatele, jako například otázku identity a celistvosti oboru podnikání.

21) Záliba ve vědě později přivede Lumièry ke zkoumání fotografického materiálu* a do tak různorodých oblastí, jako jsou biologie, farmacie, rentgen atd. Tyto vědecky a technologicky podnětné cesty však příliš nepřispívají rozvoji společnosti. Z osobního hlediska se navrátili k milovanému povolání inženýra vědce. Louis Lumièr sám sebe považuje za „starého studenta, jenž se po celý život bláznivě baví svou prací“. Akademické uznání na sebe nenechá čekat. Louis je zvolen do Akademie věd, Auguste do Lékařské akademie. Jsou hrdými představiteli měšťanského humanismu 19. století.

*) Bratři Lumièrové podávají už v roce 1903 patent na autochrom. Jednalo se o první barevný fotografický postup, který se dočkal trvalého průmyslového využití. Na trh byl uveden až v roce 1907 z důvodu obtížů při vytváření tříbarevné mozaiky. Tento postup měl omezenou citlivost, jemnost zrna a umožňoval jen omezený počet kopií, proto byl technologicky překonán s nástupem subtraktivních postupů ve 30. letech (Technicolor v letech 1932–1934, Kodachrome v roce 1935 a Agfacolor v roce 1936). Už v roce 1900 podávají patent na stereoskopický film (*film en relief*), ale k jeho využití dojde mnohem později. Stereoskopické filmy jsou uvedeny na trh až v roce 1936 (Pierre de Cuvier). Tento postup neznamená výrazný obchodní ohlas, protože vyžaduje speciální brýle.

22) „Vždy jsem věděl, co chci, a já jsem vždy chtěl to, co šlo nejsnadněji uskutečnit a z čeho byl nejvyšší praktický užitek. Nevymyslel jsem sice film, ale udělal jsem z něj průmysl.“ Charles Pathé, *De Pathé Frères à Pathé Cinéma*, autobiografické dílo vydané v Nice v roce 1940, v upravené verzi vydané nakladatelstvím Premier Plan (Paris 1970, s. 36).

který dokázal odhadnout náladu na trhu a řídit se jí při svých rozhodnutích.²³⁾ V první velké fázi vývoje společnosti, kterou řídil, přispěla k jeho ohromnému úspěchu náročnost, jakou projevil při manažerském vedení a při vyjednávání, stejně jako jeho rozhodná politika zaměřená na vysoký zisk.

Charles Pathé vychází při řízení své společnosti z pečlivé analýzy rentability. V jeho žebříčku hodnot stojí ziskovost na vrcholu hierarchie hospodářských a společenských závazků. Pro něj je posláním a ctí ředitele podniku, když společensko-hospodářský celek, který má na starosti, vzkvétá a když může rozdělit co možná nejvíce jeho plodů.

Proč bych to nepřiznal? Stačí, když se podívám na výši dividend, které jsme v té době rozdělili, a pocítím určitou hrdost. [...] V roce 1914 jsme rozdělili 33 063 298 franků v dividendách při průměrném kapitálu 11 milionů franků. Tehdy málokterá filmová společnost byla schopná vyplatit hodnotu 5 % svého kapitálu.²⁴⁾

Úspěch podniku lze vysvětlit právě zálibou v obchodování²⁵⁾, managementu a financích v oblasti, kde se výrazně projevují spíše technické a umělecké ambice. Díky politice vysokých finančních zisků se nepotýkal s nedostatkem zdrojů, jenž obvykle omezuje možnosti rozvoje mladé společnosti.²⁶⁾

Péče o obchodní záležitosti je základní podmínkou inovačního přístupu. Charles Pathé o ně vždy dbal a tato záliba se projevovala ve strategii podniku, který řídil.²⁷⁾ Zpráva

23) Tato charakteristika odpovídá analýze, kterou provedl Daniel Henri a ve které dokazuje, že „právě obchodnické rody zásobovaly početné šiky nové průmyslové armády. Zde vlastnictví rodinného kapitálu nebylo možná tak důležité jako intimní znalost tržních tendencí a distribučních sítí.“ D. Henri, *Capitalisme familial et gestion industrielle au XIX^{ème} siècle. Revue Française de gestion* 1988, č. 70 (září/říjen), s. 143.

24) Ch. Pathé, c. d., s. 65–66.

25) Nadání pro obchod se u něj projevuje od založení společnosti. Hlavním Pathého konkurentem byla společnost Werner. Pathé se usadil v čísle 98 ulice Richelieu naproti svému konkurentovi a v krátké době se mu podařilo převzít mu významnou část zákazníků, takže společnost Werner byla nucena podnik zavřít.

26) Pathého případ posiluje tezi D. Henriho: „Zachování rodinné kontroly nad podnikem s sebou neslo nejenom to, že investice, které mohly ohrozit jmění, byly obezřetně posuzovány, ale také skutečnost, že se co možná nejméně využívalo vnějšího kapitálu. Podnik, toto rodinné dílo, musel vystačit s vlastními zdroji, které měly umožnit růst počátečního kapitálu. Je zřejmé, že samofinancování bylo hlavní čteností rodinného hospodaření. [...] Průmyslový úspěch se tehdy ztotožňoval s vnitřním růstem firmy a nelze říci, že by praxe samofinancování nějak omezovala expanzi rodinných podniků.“ D. Henri, c. d., s. 147.

27) Rovněž konkurent Charlese Pathého Léon Gaumont se výrazně zajímá o vývoj na trzích. Bedlivě je sleduje a také analyzuje konkurenci. Při cestě do Spojených států v září 1908, kde chtěl rozvinout nová odbytiště, píše pravidelně svému uměleckému řediteli Louisi Feuilladovi dopisy, aby mu pomohl určovat výrobní politiku: „Tohle jsou velmi důležité skutečnosti, na které musíme brát ohled. Právě jsem dostal následující poznámky: LA FILLE DU FORGERON a LA MAÎTRESSE DE PIANO mají nádherný děj, kameru, ale na americkém trhu jsou nepoužitelné. Námět zde pobuřuje slušné mravy. Bohužel, je to strašné, ale je to tak. Vidíte, můj drahý Feuillade, že vaše úloha není ani zdaleka jednoduchá. Jak na to? Myslím, že právě proto se P [Pathé] nyní zaměřil na komické náměty, ve kterých je to samý pohyb a veselí.“

správní rady na valné hromadě z 29. května 1906 zdůrazňuje, že za ohromný úspěch společnost vděčí obchodnímu umu:

Čemu vděčíme za to, že naše podniky jsou tak úspěšné? Vděčíme za to silné technické a obchodní organizaci. Nelze přihlížet pouze k technickému hledisku: nestačí jen skvěle vyrábět, je třeba prodávat a obchodní stránka našich podniků je také náramně zajímavá, protože vyžaduje neustálou pozornost, abychom dokázali uspokojit spotřebu na celém světě.

Řízení podniku vyžaduje zejména v rané fázi jasný strategický plán. Charles Pathé dokázal tuto schopnost rozvinout a opřít se o ni, ale pozoruhodné je především, jak se dokázal na trhu pohybovat, jak dokázal rychle a pružně reagovat.²⁸⁾ Nebojí se experimentovat a zkoušet nové cesty, zdokonalovat, diverzifikovat výrobu. „Kolikrát v průběhu těch let jsem byl nucen změnit směr, přeorientovat se, znovu uvést do rovnováhy své obchody. Jen za těchto podmínek se mohly rozvíjet.“²⁹⁾

Jeho způsob strategického uvažování by H. A. Simon³⁰⁾ označil jako „procedurální“³¹⁾. Pokud je ten, kdo má učinit rozhodnutí, postaven před nejistou a složitou záležitostí, ze které nelze vyvodit závěry, je přinucen vytvořit si vlastní pravidla, podle kterých se rozhodne a která mu umožní obejít nedostatek znalostí. Podnik vytvořený a řízený Charlesem Pathé má kulturu managementu (*management*)³²⁾, který se zaměřuje na vývoj a přispůsobuje novým vztahům mezi výrobkem a trhem.

Studium podniků Lumièrů a Pathého v počáteční fázi rozvoje filmového průmyslu ukazuje, jak důležité je rozumět trhu, stejně jako zvolit si správný strategický postup. Kromě toho každý z těchto podniků hrál významnou roli v jednom inovačním cyklu, kterému odpovídala jedna modelová postava inovátora:

– na jedné straně podnikatel inženýr zaměřený na svůj původní obor, fotografii, jehož vývoj dokáže ovlivnit a který zaměřuje vývoj výrobků na růst masového trhu;

Můj drahý Feuillade, zrovna jsem zhlédl nějaké americké filmy a musím o nich hodně přemýšlet. Ptám se, zda nám americký vkus, velmi žárlivý na vše, co pochází od nich, nezpůsobí vážné problémy. Jdou na to rychleji, než jsem předpokládal. Navíc místní umělci, obrazy, zvyky, tisíc a jedna drobnost života poskytnou body v jejich prospěch. Musíme se odlišit jinými věcmi. V této obálce najdete poslední oběd Sousedů [Pathé]. Uvidíte několik zajímavých námětů. Nyní po mně chtějí palčivá dramata bez vraždění se scénami o dvě stě padesáti třech metrech!“ Cit. dle Francis L a c a s s i n, *Pour une contre-histoire du cinéma*. Arles : Institut Lumière – Actes Sud 1994, s. 68–71.

28) Umět se pohybovat na trhu neznamena pouze dokázat se přizpůsobit, ale také přicházet s inovačními nápady a působit na prostředí, aby bylo co nejpřístupnější realizovaným inovacím.

29) Ch. P a t h é, c. d., s. 108.

30) *Models of Bounded Rationality*, vol. 2. New York : Prentice Hall 1982.

31) Rozdíl mezi procedurálním a substantivním uvažováním se obvykle projeví při strategickém rozhodování. Procedurální uvažování vychází z „balistického“ pojetí, které vše podřizuje cíli a optimalizuje průběh, aby šlo tohoto cíle dosáhnout.

32) Pokud jde o manažerskou stránku, všimněme si, jaké má Charles Pathé nadání obklopit se správnými lidmi. Nepostradatelní byli blízcí spolupracovníci jako Zecca pro režii a Popert pro mezinárodní obchod. Projevili se svou průbojností a vynalézavostí a velmi významně přispěli k úspěchu expanzivní politiky Pathého.

– na druhé straně podnikatel obchodník, jehož inovační dynamičnost je usměrňována trhem a rentabilitou, který dokáže najít a využít potřebné zdroje a talenty k vytvoření velké společnosti na mezinárodním trhu se silným potenciálem růstu.³³⁾

Podnikání a management (*gestion*)

Četba zpráv správní rady, hospodářských zpráv, stejně jako analýza řízení podniku Charlese Pathého by překvapily³⁴⁾ každého, kdo by předpokládal, že zvládnout management na takové úrovni by dokázal pouze absolvent „business school“. Ale možná, že byl úspěšný proto, že žádným takovým vzděláním neprošel. Navyklý způsob myšlení a pojetí managementu by mohly být brzdou a vést k omezení inovační a podnikatelské dynamiky.

Kromě „správného managementu“ je podmínkou úspěchu také schopnost nebo příležitost být ve správnou dobu na správném místě se správným technicko-ekonomickým zájemem. Teprve *ex post* vidíme, kterým systémovým opatřením se podařilo prosadit, to jest ovládnout obchodní prostor. Takto nahlíženo se nacházíme ve světě pseudoracionality, postracionalizace a doslova legitimizujeme rádobu exaktní metody managementu a organizace společensko-hospodářského systému.

A co když úspěch, který často přikládáme „správnému managementu“, závisí především na tom, jaké strategické postavení zaujmeme, jak ho dokážeme využít a jak významné uvolnitelné prostředky zapojíme? Tento přístup by vedl k tautologickému zjednodušení. Úspěch by hlavně závisel na tom, jak silný, organizovaný a rozhodující hospodářský úder jsme schopni zasadit.

Tento jev pozoruhodně ilustruje vysokorozpočtový marketing, který rozebereme v následující části.

Jeho cílem je co nejvíce využít strategické paradigma. Překonání ho ale nedokáže, protože je obvykle mimo jeho možnosti reagovat na potřebu změny podnikatelského přístupu. Je podřízen určitému inovačnímu rytmu, ale na vyšších úrovních je nepoužitelný.³⁵⁾ Může modifikovat jednotlivé složky, ale nikdy nezpochybní základní paradigma.

Na této straně Atlantiku často přehlídáme materiální stránku, tedy otázku prostředků, či správy, management je zřídka chápán jako faktor rozvoje, jako příspěvek k tvorbě. Obecně je dokonce pokládán za protivníka, jako nástroj ve službě „moci peněz“. Lepší poznání

33) Nakonec u Lumièrů stejně jako u Pathého, kteří hráli hlavní role v rozvoji trhu a filmového průmyslu, postupně rostoucí sebestřednost vedla ke stažení se do sebe. Přestali být hnací a strukturující silou založenou na inovační dynamice. Po dvou inovačních cyklech tato dynamičnost vyprchala. Zůstali bez nástupce. První světová válka tvrdě poznamenala nejenom francouzský průmysl, ale víru v pokrok a rozvoj obecně. Kromě toho hlavní představitelé amerického průmyslu využijí příležitosti a zaujmou dominantní postavení pro další období.

34) Ručně psané dokumenty mladé Pathého společnosti, které jsou přibližně sto let staré (zprávy správních rad, hospodářské zprávy, korespondence atd.), nás zaskočí kvalitou analýz a vhodně použitými koncepčními pomůckami. Díky nim bereme s jistým nadhledem rádobu nové koncepty a originální přístupy. Navíc historická perspektiva dovoluje lépe ocenit vliv společenského, kulturního a technologického prostředí podniku. S odstupem vyvstane ještě jasněji, o jak dynamickou oblast se jednalo.

35) Viz L. C r e t o n, Les stratégies d'innovation progressive. *Revue Française de gestion* 1984, č. 46 (červen/červenec/srpen), s. 6–16.

významu a přínosu metod managementu může být užitečné pro řešení složitých problémů, které vycházejí z nadměrného růstu podniků, z globalizace, z technologických změn, ze zesílené konkurence a z potřeby rázného vedení organizací.

Filmový marketing: odkazy, omezení a perspektivy

Marketing je kontroverzní téma, *a fortiori* pokud jde o film. V mnoha lidech vyvolává asociace s nadvládou tržních pravidel, nezastavitelným hromaděním kapitálu a koncentrací moci, hollywoodským modelem s jeho praktikami či s rozvojem konzumní společnosti. Objevují se prudké debaty, které připomínají Platónovy dialogy, v nichž Sókratés a jeho žáci musejí čelit útokům sofistů. Tito pochybní dialektici se chlubili, že za peníze dokážou obhájit jakoukoliv záležitost, a to s pomocí rozumových argumentů.³⁶ Marketing by byl jedním z významných současných projevů sofistiky, který by sloužil všude, kde jde o obchodování a moc.

Film a marketing

Pro lidi se vztahem k filmu je nesnesitelné pohlížet na něj jako na výrobek, to znamená znehodnotit ho, utopit v nezměrném víru znaků a předmětů. Navíc se tím nastoluje zásadní otázka „konstrukce“ diváka. Jak je reprezentován, jak je na něj pohlíženo? Jako na občana, diváka, prvek publika, segment, cíl, konzumenta, peněženku?

Pokud se samotná podstata marketingového přístupu zakládá především na zkoumání trhu, zákazníků a poptávky – nebo spíše představách, které si o jejich poptávce vytváříme –, určí se optimální rovnováha mezi výrobkem, cenou, distribucí a komunikací na základě silně zjednodušené představy diváka podle převládajícího filmového modelu. Podtrhujeme, že takové pojetí marketingu je zjednodušující a kvantitativní, protože pohlíží na diváky jako na soubor behavioristicky se chovajících konzumentů, primitivně jednajících jedince a anonymní cíle.

Pojem „poptávka“ je nejčastěji používán bez nějakého upřesnění a vychází z přesvědčení, že se lze jejího poznání dobrat na základě anket a průzkumů. Avšak taková nepřiznaná zjednodušení nevypovídají nic o celku. Poptávka společenské bytosti je nutně rozmanitá, nejistá, složitá a její skutečné poznání se nemůže spokojit s racionalizujícími projekcemi, které vytvářejí vševysvětlující modely k optimalizaci obchodní funkce. Poptávka se nejčastěji chápe jako prokazatelné vyjádření zájmu o obchodní směnu. Zakládat analýzu na explicitní poptávce, která je z velké části utvářena nabídkou a *habitem*, vede k vládě tautologie.

Následkem této tendence přestáváme být schopni vidět svět mimo zkarikovaná schémata nabízená modelem masové spotřeby. Mizející rozdíly, jedinečnost a rozmanitost jsou příznakem postupného vyčerpání kinematografie a nástupu zábavního audiovizuálního průmyslu.

36) Analogie mezi marketingem a sofistikou vychází ze společných rysů. Důležitější je prosadit svůj názor, než hledat pravdu. Bere si z kultury a tradice jen kousky a obratně je využívá ve svůj prospěch. Nepatří do města (sofisté nebyli Athéňany). Za své služby si nechávají drazé zaplatit.

Přesto v některých oblastech prokázal marketing jedinečné služby. Přinesl kulturu podnikání, která umožňuje vymanit se z uzavřenosti produkcím, jež jsou soustředěny jen samy na sebe, a brát ohled na adresáty tím, že staví zákazníka do středu procesu výroby, místo toho, aby ho odsouval na okraj. Analytickými nástroji se snaží optimalizovat využití zdrojů a zvyšuje pravděpodobnost úspěchu nasazeného výrobku, umožňuje lépe přizpůsobit nabídku poptávce, která se vyznačuje značnou nestálostí.

Ve Francii je tento předmět tabu. Nyní cenzura trochu mizí, ale je záhodno k tomuto tématu přistupovat obzvlášť obezřetně. Abychom se vyhnuli nevraživosti a okamžitému odmítnutí, je lepší používat jiné pojmy.³⁷ Ve většině rozhovorů s profesionály produkce a distribuce, které se přímo vztahují k trhu, převládají impresionistické formulace. Systematicky se odkazují k uměleckosti, citlivosti, intuici a „zkušenosti“. Jako by vše mělo podtrhnout jedinečnost každého filmu, toho skutečného prototypu, na který nelze uplatnit obecně platnou a systematickou metodologii. Přesto studie provedená CNC (Centre national de la cinématographie), která se věnovala reklamním praktikám distributorů ve Francii, ukazuje, nakolik jsou *mediální plány* standardizovány. Jedinečnost, existuje-li vůbec, se nachází spíše „mimo média“.³⁸

Profesionálové marketingu zdůrazňují, že úspěch filmu nelze jednoduše vysvětlit schématy, a obecně se omezí na tvrzení, že v daném okamžiku dochází k setkání díla s diváky.³⁹ Domýšlivost skutečně často nezná mezí. Marketing je mnohem méně účinný a není tak silný, jak předpokládají jeho vyznavači. V období silného kvantitativního růstu sice prokázal své zjevné schopnosti, ale ta doba je už u konce, a nyní by měl znovu prokázat svou účinnost. Pokud jde o filmový hollywoodský průmysl, k němuž se obvykle odvolává, je úspěch dílem samotného marketingu, nebo za ním stojí koherentní systém výroby a výkonné nástroje pro uvádění produktu na trh se silným finančním zázemím?

Časté neúspěchy při uvedení některých produktů, přestože jim předcházely studie trhu, ukazují, jak je účinnost marketingu nejistá. Tato nejistota se ještě zvyšuje u filmových diváků v kinosále. Není nakonec marketing hlavně *artefaktem*, který má uklidnit při rozhodování? Není to lék zbavující tísně? Neusměje se nakonec úspěch na ty, kdo se dokážou neřídít hlasem pseudoracionality? Nespočívá nakonec jedna z podmínek úspěchu filmového díla v plném slova smyslu v tom, že ho nelze jednoduše vysvětlit a naplánovat? Přesto někteří profesionálové rádi tvrdí, že toto setkání není úplně náhodné a že s pomocí výzkumů dokážeme pochopit podmínky, za nichž se divák setkává s filmem, a toto setkání mu usnadnit. Tím jen zdůrazňují, že záleží hlavně na výši rozpočtu a jak důležitý

37) Ve Francii i praktici filmového marketingu zdůrazňují, že se jeho povaha poněkud liší od obvyklého marketingu. Většinou raději neuvádějí odborný jazyk, který jim připadá nemístný.

38) Tento sklon k tvrzení o specifitě a originalitě může být v rámci profese považován za projev marketingu „filmového marketingu“, který je také namířen k publiku. Kromě toho je projevem společné, oboustranně přijatelné řeči, kterou se mezi sebou při skupinové práci dorozumívají režisér a producent. Tento přístup klade důraz spíše na uplatnění osobních schopností než na tayloristické způsoby řízení práce a využití znalostí trhu. Navíc tato tendence vyvěrá z profesní touhy přivlastnit si prvky uměleckosti, která je obecně ceněná výše než obchodní praktiky.

39) Chvilu, kdy se setká dílo s diváky, je jistě velmi důležitá. Po několika měsících je to šťastná chvíle oboustranné shody, nebo jejího opaku. Intenzivní reklamní metody se pokoušejí omezit náhodu tím, že se opírají o informace a systémy volby potenciálních diváků.

je vliv superprodukcí, které zneužívají dominantního postavení. Jako by na jedné straně stály řemeslné, skoro umělecké postupy hledání diváků pro film a proti nim na opačné straně skutečný marketing s vyzkoušenými metodami a kolosálními rozpočty.

Aby byl marketingový řetězec ještě provázanější, je součástí tohoto komplexního marketingu, který ovlivňuje celkovou strategii, také „nákupní marketing“ (*marketing amount*)⁴⁰. Ten rozhoduje o výběru filmového projektu i jeho výrobě. Dotýká se jeho podstaty, ovlivňuje scénář a jeho dokončení, casting a režii na základě souboru analýz trhu, testů a zkušebních projekcí (*previews*). Tyto praktiky jsou běžné v hollywoodském systému, zatímco ve Francii jsou okrajovou záležitostí. Autorská práva zde chrání režiséra, který má právo na „final cut“.⁴¹ Navíc se má ve Francii obecně za to, že film vychází z logiky nabídky, a tím se liší od zbytku audiovizuální produkce. Zde vytváří nabídka příležitostně poptávku, a nikoliv naopak. Pokud filmový průmysl nechce zpochybnit tyto zásady, musí se spojit s tím, že nebude zasahovat do projektů na úkor tvůrčích přístupů.

Nicméně v prostředí konkurenční soutěže je hollywoodský marketing nevyhnutelným referenčním bodem.

Filmový marketing jako odkaz na Hollywood

Filmový marketing se neustále odkazuje na hollywoodský model. Dominantní model kinematografie v současnosti vedl k prosazení filmu jako velké podívané, jejíž relativně homogenní a obecně přijatelné normy ovládají globalizovaný trh. Tento model rozvoje udržuje a obnovuje v rámci rozšířeného prostoru koncept masového trhu, který je nezbytný pro jeho rentabilitu při krátkých dobách nasazení do kin. Takové pojetí se ovšem prosazuje na úkor ostatních modelů, které slábnou až pod kritickou míru.⁴² Strategie „filmů-světa“⁴³ produkuje filmy s obsahem srozumitelným napříč kulturami. Jedná se o spektakulární snímky⁴⁴ určené široké a homogenní skupině diváků, které jsou natočeny a uvedeny s vynaložením velkých lidských, technických a finančních prostředků. Marketing zde zasahuje do všech fází výroby, od samotného námětu přes natáčení a uvedení filmu na trh, které je prezentováno jako událost, až po prodej derivovaných výrobků, které mají maximalizovat dopad na trh a zvýšit zisky.

40) Nákupní marketing se zabývá plánováním nákupů. Je tedy zaměřen na dodavatele s cílem optimalizace výrobních nákladů. Tím se liší od prodejního marketingu zaměřeného na odběratele (pozn. překl.).

41) Ve Francii záleží pouze na režisérovi, zda se rozhodne použít zkušební projekce a upraví podle nich film. *Preview* použila například Coline Serreauová pro film *LA CRISE*. Tato technika se pro ni stala nástrojem tvůrčí práce ve fázi dokončování a umožnila jí doladit výsledek podobně jako v divadle, kde často pracovala, naslouchala divákům, jejich dechu a sledovala, jak prožívají představení. Tři projekce jí významně pomohly vylepšit stříh.

42) Dialog kultur vede jistě k obohacení identit, ale přistoupení na nerovné vztahy hospodářských sil vede k zničení ostrůvků svobodné tvorby. (Viz debaty kolem GATT /General Agreement on Tariffs and Trade, Všeobecná dohoda o clech a obchodu/ a „kulturní výjimky“ – „l'exception culturelle“.)

43) S termínem „filmů-světa“ přišel Charles-Albert Michallet, *Le drôle de drame du cinéma mondial*. Paris: Éditions La Découverte 1987. Vychází z teorie „ekonomiky-světa“ rozvíjené Fernandem Braudem.

44) Jedním z oblíbených nástrojů vysokorozpočtového filmu, který zvyšuje podívanou a dokáže zaujmout diváka, jsou zvláštní efekty. Efekty deformování obrazu (*morphing*), které umožňuje počítačové zpracování, jsou stále žádanější. Vůdčí roli v této oblasti zastává americký průmysl.

Rozvíjí se pojetí filmu jako události. Tyto filmy zakládají svůj úspěch na strategiích masivního investování do dimenzí spektakulárnosti, reklamy a distribuce.⁴⁵ Cílem těchto strategií je získat naprostý, nebo alespoň většinový prostor v okamžiku uvedení filmu do kin. V podstatě jim jde o to, zaplnit média i plátna kin.

Rozvíjí se praxe *press-kit*, které obsahují tiskové zprávy i předem připravená interview pro televizní programy. Tím se zvyšuje produktivita propagačního systému a možnosti dalšího šíření na světovém trhu.⁴⁶

Podíl propagace na rozpočtech narůstá a zvyšuje se také její vliv na obraz, který si o filmu udělá divák. V určitých případech se reklama stává náhražkou za film. Jako by se tvůrčí práce uplatňovala hlavně na pojetí marketingu a v propagačním systému a film byl odsouzen do role vedlejšího produktu. Spektakulárnost se podřizuje medializaci a reklamní logice. Také potenciální divák se ocitá v silném a masivním soukolí, které ho má nasměrovat k filmu. Úspěch však není zaručen. V sázce jsou velké peníze⁴⁷ a americká kinematografie stejně jako francouzská nabízejí celou řadu příkladů pro filmy, které sice byly natočeny podle tohoto vzoru, ale z hlediska tržeb skončily obchodním fiaskem.

Strategie, které přidělují stále větší prostor *merchandisingu*, prodeji přidružených produktů, jsou stále častější a samotný film bývá odsunut mezi řadu dalších produktů, byť si stále uchovává symbolické postavení tahouna. I když se film integruje do širšího průmyslového a obchodního celku, zůstává ještě ve většině případů koncepční matricí pro ostatní výrobky. Nicméně se postupně rodí nový systém, který využívá k zhodnocení souboru nosičů, kde je film pouze jedním ze způsobů realizace konceptu (videohry, hračky, *franchise* na výrobky běžné spotřeby, zábavní parky, komiksy, knihy, videokazety atd.).

Ve světě zaplaveném znaky a symboly, které usilují o uznání, probíhá velmi silná soutěž na poli kultury a ekonomiky. Cílem je dosáhnout vrcholu pyramidy („*top of the mind*“), té nejvyšší možné pyramidy s nejšířší základnou, kterou je světový trh. Síla hollywoodského modelu spočívá také v tom, že široká veřejnost všude na světě u něj s chutí přijme i takové vlastnosti, které by u kohokoliv jiného odmítla.⁴⁸

45) Velcí američtí distributoři využívají služeb vlastních oddělení integrovaného marketingu (Columbia Tri Star, 20th Century Fox, Warner, Disney). Totéž platí pro francouzské koncerny Gaumont, Pathé a UGC. Tato integrace je výsledkem snah o optimální sladění celého marketingového řetězce.

46) Zvýšit produktivitu lze už tím, že se během natáčení dělají rozhovory. Tak se optimalizuje využití času herců a režie. Navíc tato „využitelná interview“ umožňují vyhnout se opakovaným rozhovorům, omezit tiskové konference a zbytečné přesuny. Také pro novináře a média je to úspora času a nákladů. Tyto propagační balíčky se skládají z řady „cihel“, které si novinář může poskládat podle svého zájmu (podobně jako multimediální technologie s podporou CD-ROM). Průmysl vytváří produkt „šitý na míru“. Díky tomuto systému se v televizi často promítají „falešná skutečná interview“. Úspěšně se rozvíjející praxe vede k růstu produktivity, zvyšuje se pohodlnost a různorodost prezentace. Zastánci těchto postupů zdůrazňují, že rozhovory *in vivo* jsou často velmi podobné: stejné otázky, stejné rituály atd.

47) V případech vysokorozpočtových produkcí stojí producent a režisér v čele velmi rozsáhlého projektu. Oba si jsou vědomi spojených rizik a pracují pod neustálým tlakem. Hodně se od nich očekává, hlídají se kritiky, diváci musí přijít ve velkém množství, aby se vrátili vynaložené prostředky. V případě neúspěchu může přijít tvrdý trest.

48) Charakteristický jazyk, kulturu, filmové a také marketingové normy. Například pro *JURSKÝ PARK* tvořil marketing a *merchandising* neoddelitelnou součást filmu a podřizuje uvedení filmu událostní logice.

Další významnou charakteristikou hollywoodské kinematografie je, že vykazuje nápadné shody s vysokorozpočtovým marketingem⁴⁹⁾. Hollywood a marketing jsou dokonale sehraní. Propagační kampaň je součástí podívané. Z tohoto titulu se zhodnocuje hned dvakrát. U ostatních kinematografií nehledě na rozpočtová omezení nemusí být obě složky slučitelné a ve většině případů je rozpor dokonce zjevný. Je tedy potřebné uplatnit nápaditější a tvůrčí řešení.

Velké reklamní kampaně jsou již tak silné a je jich tolik, že mohou vést k přesycení a působit kontraproduktivně. Neskryvaná snaha prodat za každou cenu má opačný účinek zvláště v kulturní oblasti. Určité segmenty diváků se zvláštním vztahem k filmu na reklamní výzvy reagují odmítavě a odvracejí se i od děl, která by za jiných okolností přijaly příznivě.⁵⁰⁾ Filmový marketing se ještě bude muset naučit volit správné dávky a nuance, protože dosud se příliš často vyznačoval monolitním a těžkopádným *hard-selling*.

Začleněný průmysl, integrovaný marketing

Dominantní vývoj současného filmového průmyslu začleňuje kinematografii do mnohem širšího průmyslového a obchodního celku, jehož logice a příkazům podléhá. V tomto rozvíjejícím se novém systému se film stejně jako kinosály stávají prvky integrovaného komplexu *cross-sellingu* (křížového prodeje).⁵¹⁾ Různými způsoby šířený film a přidružené produkty vytvářejí strukturovanou škálu, jejímž úkolem je optimalizovat zhodnocení konceptu. Také kinosál se začleňuje do obchodního celku, jehož účinnost závisí na jemné kombinatorice nabídek a distribučních kanálů. Optimalizací umístění a návštěvnosti se průkopníci těchto integrovaných postupů, užívaných pro obchodní střediska, snaží globálně maximalizovat obrát a zisk, který je možné získat ze spotřebitelské sféry. V tomto systému je filmový marketing *de facto* začleněn do globálnějšího marketingu *entertainmentu* a obchodu.

Filmový marketing postupně přebírá způsoby televizního marketingu. Ostatně televizní kanály dominují v oblasti financování a šíření filmů, a proto se jejich logika uplatňuje nejzřetelněji. Rozvíjí se praxe předprodeje (*pre-achat*), kdy je řada filmů prodávána ještě dříve, než byly vůbec vyrobeny.⁵²⁾ To je významným projevem marketingu, který se zaměřuje na televizní kanály jako na hlavního zákazníka. Filmový marketing tedy sleduje dva cíle: uvedení v kinech a zisk z videa a televizního vysílání.

Navíc marketing zaměřený na uvedení v kinosálech musí počítat s diváky, kteří jsou kulturně ovlivněni médii. Hlavní změny v propagačních technikách skutečně reagují na rostoucí úlohu televizní komunikace. Ve Spojených státech právě televize pohltí většinu

49) Marketing označovaný zde jako vysokorozpočtový dovoluje pokrýt velkou část trhu „filmem-světlem“, událostní logikou, „*top of the mind*“.

50) Francouzské superprodukce trpí horší souhrou mezi intenzivní propagační činností a druhem nabízeného filmu. Hodně potenciálních diváků se odvrátilo od filmu prostě proto, že mělo dojem skoro až nepatřičné přesycenosti (například u filmu *GERMINAL*).

51) Obchodní strategie, kdy se prodávající snaží zákazníkovi prodat více produktů či služeb najednou (pozn. red.).

52) Předprodej filmu, v angl. *pre-sales* - prodej distribučních práv k filmu pro určitá teritoria či distribuční kanály dříve, než byl film dokončen, pouze na základě scénáře a obsazení; patří k důležitým zdrojům financování produkce (pozn. red.).

rozpočtu na reklamu. Ve Francii není televizní reklama na filmy povolena, a proto zůstává hlavním nosičem plakát.⁵³⁾

Integrace praxe televizního marketingu do filmového se výrazně projevuje ve dvou směrech: v komunikaci a ve filmu samotném. Televizní kanál má samozřejmě zájem na kladném přijetí filmu v kinech a chce mít podíl na zisku. Proto dává přednost filmům uváděným jako události a známým hercům. Pokud jde o film samotný, snaha o co nejširší divácký okruh ovlivňuje přímo nebo nepřímo prostřednictvím autocenzury povahu natáčených projektů.⁵⁴⁾

Rozvoj marketingové praxe ve francouzské produkci spojujeme s nákladnými filmy s ohromnými rozpočty, které jen zvětšují propast mezi několika superprodukcemi a velkým množstvím produkcí s malými nebo středními rozpočty. Tato často zmiňovaná dichotomie by však neměla vést k unáhleným závěrům. Rozhodující je koherence projektu a nikoliv pouze jeho spektakulární nastavení. Nízkorozpočtové produkce mohou nalézt životaschopnou rovnováhu mezi náklady filmu, jeho financováním, způsobem propagace, způsobem distribuce a počtem diváků. Tváří v tvář publiku, kulturně ovlivněnému dominantním modelem, a konkurenčnímu trhu, který vybírá několik hlavních produktů na úkor všech ostatních a tlačí je na okraj, lze ospravedlnit „ekonomický realismus“, že používá komerční metody, které už byly údajně s úspěchem upotřebeny ve službách kinematografie, jež dokázala přilákat největší část diváků (více než 75 % trhu v Evropě pro americký film).

V kultuře může vést využití zbraní protivníka, byť svébytné, k porážce druhého stupně, kdy ve jménu záchrany postupně přebíráme protivníkovy pravidla. V dvojím ohni mezi touto porážkou druhého stupně a porážkou prvního stupně, která vede k zničení a neexistenci, se zmítá francouzský film.

Pokud se marketing adaptuje na specifickou film, stanoví si jiné cíle, chová se jako doplněk a nikoliv jako náhrada, může nabídnout nové nástroje sloužící filmové tvorbě, které poskytuje prostředky pro oslovení větší části diváků. Při natáčení dochází ke střetu různých hledisek, jehož výsledek je z velké části určován explicitními a implicitními mocenskými hrami, které rozhodují o jeho osudu. Marketing může přinést nové prvky, základnu pro konfrontaci, může stimulovat, jakmile nehodlá nahradit složky systému, které jsou na něj od přirozenosti citlivé.

53) Otázka filmové reklamy v televizi je předmětem polemiky. Ve Francii je stále zakázaná, i když její obhájci tvrdí, že by zvýšila informovanost o uváděných filmech a zmenšila by rozdíl mezi hlavním městem a zbytkem země. Její odpůrci namítají, že by na ní vydělaly hlavně komerčně zaměřené filmy s vysokými rozpočty, čímž by se ještě prohloubila propast mezi nimi a ostatními produkcemi. Jelikož se reklama v televizi nesmí objevit, propagace využívá herců a režisérů, které posílá do vysílání. Tato cestička je velmi oblíbená, protože nic nestojí a přitom má výrazný dopad. Stěžejní roli zde hrají tiskové přidělení.

54) Například TF1 dává přednost „konsenzuálním filmům“, a tím nezbytně ovlivňuje investiční politiku kanálu. Viz rozhovor s Claudem de Givray, ředitelem produkce hraných filmů na TF1: „V televizi je vidět, že konsensus dělají postavy a nikoliv situace [...]. Když se dnes natočí hraný film, tak se snadno zaplatí po dvou třech vysláních. Před dvěma třemi lety se pohádkově dařilo varietním pořadům, ale Patrick Le Lay už tehdy předvídal, že to nepotrvá dlouho. Kromě toho řekl, že francouzské filmy budou stále méně konsenzuální, a proto potřebujeme věci na jedenadvacátou hodinu. To všechno pořád platí.“ *Le Film Français* 1996, č. 2594 (19. 1.), s. 14.

Globalizační procesy a strategie ve filmovém průmyslu

Tváří v tvář hollywoodskému filmu náleží všem ostatním západním kinematografiím okrajová role. Musejí se spokojit pouze se zbytky, které nejsou dost atraktivní pro produkce filmu-světa a nejsou jim přizpůsobené. Kromě toho mohou přispět ke zrodu nových cest, odborníků i talentů, z nichž si částečně centrum vybírá a přisvojuje si je. Tyto „nezávislé kinematografie“ fungují jako výzkumné laboratoře, tvůrčí ostrovy, pokusná morčata pro celý filmový průmysl.⁵⁵⁾ Vztah centra a periferie se vyznačuje výraznou nerovnováhou: periferie investuje do nových postupů, ale z velké části se nepodílí na zisku z jejich zhodnocení na trhu.⁵⁶⁾

Procesy globalizace jsou stále silnější a vyvstává palčivá otázka, nakolik lze ještě mluvit o národních kinematografiích. Kapitál se akumuluje a krouží světem, aniž by u něj bylo možno určit původ. Rychle se šíří přístupy, myšlenky a scénáře. Vyrábějí se filmy, na jejichž produkci se podílejí zástupci mnoha států. Rozbor tohoto dění by mohl vést k zjištění, že z různých proměnných, které umožňují určit původ filmu, je národnost až druhořadá.

Globalizace a různorodost

To, co bývá označováno jako „ekonomika-svět“, není ani zdaleka jednotné. Tato ekonomika je po celém světě tvořena řadou hospodářských aktivit, které se vyznačují dialektikou mezi standardizací a různorodostí, sladěním a nesouladem, strukturací a destrukurací. Její vztah k národním ekonomikám je značně asymetrický a základním strukturujícím procesem v něm je polarizace dominantních společensko-hospodářských souborů. Ani světová ekonomika, ani národní ekonomika nevytvářejí jednotné celky. Každá je podřízena dvěma reprodukčním logikám, které pracují souběžně: logice národního prostoru s jeho společensko-hospodářskými zvláštnostmi a logice globalizace, která se snaží překonat specifika menších celků, ze kterých se svět skládá.

Neschopnost evropské kinematografie přijít s globalizační strategií vyplývá z její povahy, protože je různorodá a zakořeněná v různých národních společenských realitách. Potom tu existuje autorský film s širokou paletou uměleckých projevů. Právě toto pojetí filmu se musí potýkat s nejtvrdější konkurencí ze strany standardizovaného modelu globalizace.

Evropské strategie

Často se zmiňuje, že postupu velkých amerických nadnárodních společností by mohl zabránit rozvoj potenciálu evropského audiovizuálního průmyslu. Pokud se nechtějí spokojit s hájením partikularismů, měly by se evropské kinematografie skutečně opřít o skupiny schopné čelit mezinárodní konkurenci. Jen tak mohou přežít a dál se rozvíjet. Nezávisle na otázce, zda je v Evropě vůbec možné vytvořit takové celky, které by nebyly zrovna malé, je nepochybně nezbytné ptát se, zda takový projekt má nějaký smysl. Jakou

55) Analýzy konkurenčních vztahů mezi evropskými kinematografiemi a americkým filmem, které proti sobě staví komerční a umělecký film, jsou scestné. Na obou březích Atlantiku se produkuje ohromné množství filmů, ve kterých se v různé míře mísí komerční a kulturní hlediska. Nelze se omezovat na systematickou kritiku amerického filmu. Jde tu o obchodní, finanční a průmyslové vztahy, jejichž následky přímou ovlivňují existenci a přežití ostatních národních kinematografií.

56) Například v Hollywoodu natočený remake filmu TÁTA NEBO MILENEC, opět s Gérardem Depardieuem v hlavní roli, vydělal v Německu na tržbách ze vstupného sedmkrát víc než původní francouzský film.

strategií by se takové celky řídily? Jaký dopad by měly na povahu evropského filmu? Nestaly by se tyto struktury, ať už by hlásaly jakékoliv zásady, svými strategickými pozicemi a hospodářskými zásadami jen obdobou hollywoodských „majors“? Alternativou vůči modelu integrovaného *major* by mohla být federace malých společností pracujících v síti. „Společnost-síť“, přizpůsobenější evropským specifikám a hospodárnější ve výdajích, může být účinnější, pokud se postaví na dokonale zvládnuté spolupráci. Spolupráce mezi firmami musí být hodnocena ve světle motivací, které vedou k tomuto alternativnímu způsobu integrace. Přinese s sebou obtíže a rizika spojená s oportunistickým chováním některých partnerů. Úspěch závisí na citlivém a náročném komplementárním řízení a společných zájmech.⁵⁷⁾

Definice „nové společnosti-sítě“ se vymyká dosavadním kategoriím malé a velké společnosti. Systém sítě spojuje autonomní entity schopné generovat přizpůsobené strategie a vytvářet účinná spojení. Centrum přináší strategickou souhru a definuje pravidla styku mezi entitami. Tento model má tři základní výhody: získává původně vnější ekonomiky a začleňuje je do systému; konkurenční diferenciací prostřednictvím sdílení hodnot, která je zásadní v prostředí, charakteristickém nutnými vazbami mezi partnery; na globální nabídku odpovídá mikromarketingem, který se spíše přizpůsobí určité společensko-kulturní formě než pouhým ekonomickým potřebám.⁵⁸⁾

Pozoruhodným příkladem této originální průmyslové organizace je společnost Polygram.⁵⁹⁾ Získáním řady malých nezávislých společností dokázala vytvořit celosvětovou produkční a distribuční strukturu.⁶⁰⁾ Na jejím základě a s využitím vlastního know-how se pustila do produkce několika vysokorozpočtových filmů a vytvoření hodnotného katalogu pro

57) Bohužel, podobně jak je tomu i v jiných průmyslových oblastech (zvláště spotřební elektroniky a počítačů), evropské firmy spolupracují jen s obtížemi a spíše je lákají strategická partnerství s americkými a japonskými společnostmi. Touto cestou se vydal Gaumont, který se spojil s Buena Vistou (ta distribuovala NÁVŠTĚVNÍKY a LEONA v řadě evropských zemích), stejně jako UGC, který spolupracuje s Foxem. Rozvoj této strategické orientace jenom potvrdil, že americké nadnárodní společnosti jsou hlavním šířitelem evropské kultury. Tento trend dále sílí vlivem efektu napodobování, když nárůst konkurence vede firmu k hledání srovnatelného partnera.

58) Podle Charlese Handyho je velká klasická firma mrtvá. Jako nová organizační forma uzpůsobená modernímu světu se jeví federace. Společnost musí být pojata jako „organizace organizující“ kompetence, projekty, trhy. Nový model se může rozvíjet na základě federalismu, na principech *subsidiarity* a *delegování vůči centru*. Centrum není nezbytně vrcholem. Společnost je složena z místních, silně autonomních entit koordinovaných centrálními štáby, v rámci kterých jsou nezbytní schopní „*team-leaders*“, prostředníci a koordinátoři. Vhodný strategický management spočívá současně v rámování, strategické polarizaci aktivit a rozdělování úkolů a kompetencí. (Handyho dílo *The Empty Raincoat* je do francouzštiny přeloženo pod názvem *Le temps des paradoxes*. Paris : Éditions Staires Associés 1995.)

59) Díky výjimečnému úspěchu filmu ČTYŘI SVATEBY A JEDEN POHŘEB měl tento podnik vlastněný ze 75 % Philipsem v roce 1994 obrát 3,3 miliard franků, třikrát vyšší než Gaumont. V průběhu několika let se tedy Polygram stal evropskou společností srovnatelnou s americkými *majors*.

60) Polygram Film Entertainment je polymorfní společností, tvořenou desítkou malých složek nacházejících se hlavně v Londýně, Paříži a Los Angeles. Ve Francii PFE kontroluje společnosti Pan-Européenne, Cinéma (50 %) a Noé Productions (60 %). Rozvíjí strategie spolupráce s různými partnery, zejména v oblasti distribuce. Ve Spojených státech je distribuce velkých produkcí s nákladným marketingem svěřena MGM, gigantu schopnému uvést film ve více než tisícovce amerických kinosálů. Pro ostatní filmy to je Gramercy, distribuční společnost vytvořená jako *joint-venture* (podnik se společnou majetkovou účastí) s Universalem.

televizní kanály a video. Původně byl Polygram hudebním vydavatelstvím, ale postupně se pustil i do filmového průmyslu z důvodu silného růstu a potenciálních synergií mezi oběma oblastmi. Společnost se rozhodla využít ve svých filmových aktivitách struktury, organizaci a strategii, které stály za jejím předchozím úspěchem: volné, multikulturní, decentralizované struktury a politiku *labelu*.

Na rozdíl od amerických *majors*, kteří exportují a zhodnocují své výrobky na celém světě podle relativně homogenní obchodní logiky, evropské filmy nemohou systematizovat distribuční cesty. Přitom právě nezávislí, kteří mají nejbližší ke svým původním trhům, dokáží přijít s vhodnými produkčními a distribučními formulami. Síťová organizace založená na nezávislých společnostech dovoluje specifickým způsobem pracovat na každém filmu, aniž by jí hrozilo úskalí serializace, a přitom disponuje nezbytnými rozpočty k produkcím, které mají potenciál dosáhnout světového ohlasu a mohou si je dovolit pouze mocné nadnárodní skupiny.

* * *

Tento příspěvek ukázal, jak byly významné podnikatelské, obchodnické a strategické dimenze ve filmových aktivitách, a analyzoval, jak některé z nich vypadaly. Závěr lze shrnout do sedmi bodů:

1. Bylo by omezující chápat dílo jako výsledek, ve kterém se zhmotňují použité marketingové koncepty nebo systematicky využití metody, protože by to vedlo k převedení myšlenky, emocí a obsahu na rovinu snadno sdělitelného zjednodušení. Uplatnění marketingu masové spotřeby ve filmu vede k jeho normalizaci a zakrývání tvůrčí podstaty filmu. Zvýšená investice do diferenciací by umožnila vystříhat se nástrah obchodního řízení určeného poptávkou, která sice své reprezentace tvoří sofistikovanými nástroji, ale činí z nich primitivní fetiše zastírající nejistotu.

2. Je záhodno opustit emocionální vztah k marketingu, který se projevuje pohrdáním, obavami i fascinací. Takové postoje jsou přehnané a vedou k vytváření bojových nálad, které krátkodobě lichoří jejich protagonistům, ale oddalují vyvážené pochopení problémů obchodní strategie. Když přestaneme s očerňováním, můžeme postavit marketing a nástroje řízení na místo, které jim náleží, tedy do služby projektu. Pochopíme-li jejich užitek i omezení, můžeme je využít a nestaneme se jejich obětí. Podílet se na řízení, abychom mu nebyli podřízeni, a tím si vymezit hranice svobody. Nesoustředit se na prostředky samotné, nýbrž na systémy finalizace, na politiku potřebnou k dosažení cíle.

3. Navzdory všeobecnému mínění nejsou francouzští odborníci, byť to popírají, systematickými nepřáteli marketingových technik, ani nelze říci, že by je neznali. Pokud se jedná o použité praxe a metody, bývají zmiňovány empirismus a „zkušenosti“, zatímco by si zasloužily hlubší poznání i analytičtější a metodičtější přístupy. Málokterý producent, distributor a filmař si může dovolit nedbat na případný úspěch filmu a jeho zhodnocení, aby nepřišel o peníze a možnost pokračovat ve svém povolání. Marketing sice nemůže přinést francouzské kinematografii zázračné řešení problémů, ale pokud se zvládne a adaptuje se na konkrétní podmínky, mohl by přispět pomocí, o kterou bychom neměli přijít. Postavení francouzského filmu nedovoluje takový luxus.

4. Správně chápané a zvládnuté marketingové studie ve službách národních a nezávislých kinematografií mohou přispět k jejich zhodnocení. Aby se předešlo tomu, že malé

struktury budou v této oblasti zničeny dominantními pozicemi gigantů, je důležité, aby profesní a veřejné síly kolektivně investovaly do této oblasti. CNC by mohla být jedním z upřednostňovaných nástrojů takového postupu.

5. Film je stejně jako kinosály vystaven postupnému prolínání s širším průmyslovým a obchodním komplexem a pronikají do něj prvky *cross-sellingu*. Z toho vyplývá, že filmu hrozí nebezpečí, že bude integrován do globálnějšího filmového marketingu masové spotřeby. Jedním ze způsobů, jak se tomuto vývoji bránit, je rozvoj specifického filmového marketingu, který svou strategií přispěje k diferenciaci identit.

6. Pokud se jedná o konfrontaci s vysokorozpočtovými kampaněmi silných průmyslových strategií, možnosti manévrování jsou velmi omezené. Hlavním problémem filmového marketingu nakonec je, že se nachází v rukou silné oligopolní distribuce, která ho využívá ke svým cílům, čili k dosažení co nejvyššího podílu na trhu a zisku. Dochází ke koncentracím a zesílení dominantních pozic. Zbývá jen doufat, že rozpory tohoto systému, jevy jako omrzelost a přesycení z „kinematografie masového trhu“ konečně povedou k úpadku. Naděje sice přináší útěchu, ale rozhodnou odpovědí by byla kvalitní alternativní a inovační nabídka. Navíc tu jde o strategie konkurenceschopnosti, která závisí na kritické úrovni kvantity, po jejímž překročení by se skupiny evropské velikosti mohly prosadit na mezinárodním trhu. Sjednotit se, abychom dokázali bojovat proti obdobně sjednocenému protivníkovi? V tom je dvojitý omezení a past strategického realismu, který vede k tomu, že přijmeme ekonomické pojetí, které jsme nejdřív odmítali.

7. Realismem ke kompromisům, k přijetí menšího zla. Tato žalostná představa, která se rýsuje, volá po radikálních postojích a odmítnutí. Je také důležité, aby mohla existovat kinematografie, která se k marketingu odvrátí zády. Odmítnutí marketingu a způsobu uvažování, který s sebou nese, vyplývá z hrdosti, z vitality, ze svrchovanosti tvůrčího aktu. Z této perspektivy je bez pochyby lepší pracovat na obnově, než být soupeřem systému, kterému dochází dech.

Přeložil Luděk Janda

Přeloženo z francouzského originálu: Laurent Creton, Marketing et stratégies dans le secteur cinématographique: une mise en perspective des pratiques du cinéma français.

In: Pierre-Jean Benghozi – Christian Delage (eds.), *Une histoire économique du cinéma français (1895–1995). Regards croisés franco-américains*. Paris: Éditions L'Harmattan 1997, s. 229–261.

Citované filmy:

Čtyři svatby a jeden pohřeb (Four Weddings and a Funeral; Mike Newell, 1994), *La Fille du forgeron* (aka *La Fiancée du forgeron*; Louis Feuillade, 1908), *Germinal* (Claude Berri, 1993), *Jurský park* (Jurassic Park; Steven Spielberg, 1993), *Krize* (La Crise; Coline Serreauová, 1992), *Leon* (Léon; Luc Besson, 1994), *La Maitresse de piano* (aka *Le Piano irrésistible*; Louis Feuillade, 1907), *Můj táta hrdina* (My Father the Hero; Gérard Lauzier, 1994), *Návštěvníci* (Les Visiteurs; Jean-Marie Poiré, 1993), *Táta nebo milenec* (Mon père, ce héros; Gérard Lauzier, 1991).

Poznámka o autorovi:

Laurent Creton – nejvýznamnější francouzský odborník na ekonomii filmu a audiovizuálních médií, ředitel ústavu IRCAV (Institut de Recherche sur le Cinéma et l'Audiovisuel) na Univerzitě Paris III Sorbonne Nouvelle, v jehož rámci od konce devadesátých let vede výzkumnou skupinu „Groupe de Recherche en Économie du Cinéma et de l'Audiovisuel“ (GRÉCA). Zaměřuje se na studium ekonomického chování publika a trhů v oblasti kinematografie, televize a dalších odvětví mediálního průmyslu, na procesy a strategie inovace a na hospodářské dějiny filmu. K jeho hlavním autorským a editorským publikacím patří: *Économie du cinéma. Perspectives stratégiques* (Paris : Nathan 1995); *Cinéma et marché* (Paris : Armand Colin 1997); *Cinéma et (in)dépendance. Une économie politique (Théorème)* (Paris : PSN 1998); *Le cinéma et l'argent* (Paris : Nathan 1999); *Le cinéma à l'épreuve du système télévisuel* (Paris : CNRS 2002); *L'économie du cinéma* (Paris : Nathan 2003); *Histoire économique du cinéma français: production et financement, 1940–1959* (Paris : CNRS 2004).

Články

FILMOVÝ OBCHOD V USA A VELKÉ BRITÁNII VE TŘICÁTÝCH LETECH 20. STOLETÍ¹⁾

John Sedgwick – Michael Pokorný

Tento článek se zabývá fungováním filmového průmyslu v USA a Velké Británii ve třicátých letech 20. století, přičemž se zaměřuje na schéma obchodních vztahů mezi firmami na obou březích Atlantiku. Zvláštní důraz se klade na asymetrii fungování britských a amerických filmových výrobců, a zejména na neschopnost britských výrobců docílit dlouhodobé úspěšnosti v USA. Ve zmíněném období představovala návštěva kina dominantní formu placené zábavy, přičemž pokladní příjmy v uvedených zemích tvořily dvě třetiny, respektive čtyři pětiny veškerých výdajů za zábavní činnost.²⁾ Jak napsal Alan J. P. Taylor, návštěva kina byla „zásadním sociálním návykem doby... [který] překonal veškerou konkurenci“.³⁾

Podnikání v oblasti kinematografie se v „klasické“ éře⁴⁾ (1920 – 1960) vyvíjelo v závislosti na dvou klíčových projevech chování jeho spotřebitelů. Za prvé na tom, že i nejoblíbenější filmy diváky brzy unavily, což vyžadovalo plynulý přísun stále nových atrakcí, jež měly vytvářet setrvalé pokušení k opakovaným návratům do kina. Jakmile se tudíž filmy jednou ocitly na trhu, měly před sebou coby produkty krátký život: ve třicátých letech existoval pouze trh tvořený kiny, a tedy pouze jediná příležitost k amortizaci. Život filmů jako komodit byl popravdě tak krátký, že Hollywood amortizoval své filmové produkty po dobu 12 až 15 měsíců, přičemž polovina očekávaných příjmů se tvořila v průběhu prvních 13 týdnů po uvedení filmu.⁵⁾ Z pohledu produkce to znamenalo, že „velká“

- 1) Autoři děkují za pomoc při práci na tomto článku Bernardu Hrusovi Marlowovi. Užitečnými připomínkami přispěli v přípravných fázích práce Mark Glancy, Andrew Hanssen a James Obelkevitch. Ke zpřesnění obsahu článku napomohly i připomínky dvou anonymních posuzovatelů.
- 2) Richard Stone – D. Rowe, *The Measurement of Consumers' Expenditure in the UK, 1920–38*. Cambridge : Cambridge University Press 1966. *Historical Statistics of the US: Colonial Times to 1970*. Washington, D.C. : US Department of Commerce, Bureau of the Census, ch. H, ser. 883–884.
- 3) Alan J. P. Taylor, *English History, 1914–1945*. Oxford : Oxford University Press 1965, s. 313.
- 4) David Bordwell – Janet Staiger – Kristin Thompson, *The Classical Hollywood Cinema. Film Style and Mode of Production to 1960*. New York : Columbia University Press 1985.
- 5) William I. Greenwald, *The Motion Picture Industry: an Economic Study of the History and Practices of a Business*. Ph.D. disertace, New York University 1950, tab. VI-2; přetiš. in: J. Sedgwick, *Popular Filmgoing in 1930s Britain: a Choice of Pleasures*. Exeter : Exeter University Press 2000, tab. 3.1.