

SUMMARY

ACQUISITION OF AUDIO-VISUAL WORKS
ON THE TELEVISION MARKET IN THE CZECH REPUBLIC
AND THEIR JOURNEY TO VIEWERS

Martina Šantavá

While the history of the acquisition of audio-visual works on television market in the Czech Republic does extend back almost to the very beginnings of television broadcasting, the trade in such material did not take on its real dimensions until 1989 and beyond, when new licensed television stations came onto the scene and the market structure changed into a competitive environment. There are certain basic principles associated with differences between the ways that the public broadcaster Česká televize and the private stations Nova and Prima operate. Public television does not rely on the purchase of programmes because its priority is on the production of its own works. Commercial television stations, though, depend chiefly on the purchase of foreign programmes, at least in the first years of their existence. The broadcasting schedules of the commercial stations contain a high percentage of purchased foreign programmes for this reason, with fictional series dominating the programming. Creating an original television series is substantially more expensive than buying a finished product.

The acquisition of foreign television programmes is subject to certain basic criteria. In the first place, the programme must interest Czech viewers and take into account both current demand and the latest international trends. Each television station has its own image and, in the interest of maintaining that image, must select shows that correspond with it in terms of subject matter while fitting in with a sophisticated programming strategy.

A station's success is contingent upon its ability to respond immediately to changes in the market, competition, audience moods and current demand. The same cannot be said to apply as strictly to the public medium. Before deciding which foreign programmes to include in the broadcasting schedule, it is essential that the programming be carefully reviewed with respect to content. The programme has to reflect the programming selection of the given station. The station must factor in the size of the investment in purchasing, the terms of the license with respect to other programming content and the inventory of programming already on hand, and take into account purchasing terms and the time delay between the moment of purchase and the actual screening. Purchases generally take the form of distribution packages, so the station has to consider the volume of the purchase and the usage of all of the titles purchased. Marketing and sale of television programmes usually take place at specialised trade fairs, where station representatives have the opportunity to meet with several business partners in a brief period of time.

In recent years, Nova and Prima have clearly invested in creating their own products. Hence we are likely to see a modest decline in the proportion of foreign programmes in the future. At present, traditional serials, tele-novels and soap operas are increasingly being pushed out by newer television formats, primarily reality shows, game shows and docu-reality shows.

Translated by Alison Borrowman

Rozhovor

Transformace Filmového studia Barrandov
po roce 1989*

Úvod k bloku rozhovorů

Pavel Strnad

Filmové studio Barrandov (FSB) bylo před rokem 1989 součástí státního podniku Československý film a podřízeno jeho Ústřednímu ředitelství. To rozhodovalo o přerozdělování finančních prostředků obsluhujících v kinematografii. Do FSB plynuly především zisky z distribuce zahraničních filmů, uváděných Ústřední půjčovnou filmů. Systém státní kinematografie byl tak z velké části soběstačný a nezávislý na státních dotacích. Ústřední ředitelství bylo likvidováno k 1. lednu 1991, čímž se studio osamostatnilo.

Brzy po listopadu 1989 zde začaly organizační změny, které měly studio připravit na novou ekonomickou situaci. Ty byly zaměřeny na zefektivnění výroby, posílení orientace na zakázkovou činnost. Někdejší dramaturgicko-výrobní skupiny se měly postupně osamostatnit a přejít mimo strukturu FSB.

Na podzim 1990 vyšel z konkurzu jako nový ředitel FSB Václav Marhoul. Jeho vedení provedlo v průběhu roku 1991 redukci výrobního plánu i počtu zaměstnanců (z původních cca 2 300 na 700). Systém dramaturgicko-výrobních skupin byl zrušen.

Vedení FSB se rozhodlo pro privatizaci podniku českým kapitálem a k tomu založilo v roce 1991 akciovou společnost Cinepont, v níž mělo podíly celkem 23 filmařů a spolupracovníků FSB. Tento záměr se setkal s odporem jiné velké skupiny filmařů, sdružených především ve Filmovém a televizním svazu FITES (Věra Chytilová, Jiří Krejčík, Pavel Kačírek). Vláda České republiky přesto zařadila FSB spolu s Filmovými laboratořemi do privatizace a v roce 1992 byl privatizační projekt Cinepontu schválen. Privatizace byla podmíněna vznikem jedné akcie se zvláštními právy (tzv. „zlatá akcie“), která bude v majetku státu a bude mu sloužit jako nástroj umožňující vetovat nevýhodné změny stanov společnosti, nakládání s pozemky studia nebo zrušení společnosti.

Dále byla mezi privatizovaným studiem a Státním fondem ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie uzavřena obstaravatelská smlouva o užití autorských práv k českým filmům vyrobeným někdejším státním filmem v letech 1965 až 1991, z jejichž prodeje byla činnost fondu financována. Barrandov zajišťoval jejich prodej za provizi.

Na počátku roku 1993 byla společnost Cinepont přejmenována na AB Barrandov, na počest zakladatele studia Miloše Havla. Probíhá restrukturalizace, společnost se dělí na autonomní divize řízené vrcholovým managementem. Vedení hledá vhodného zahraničního partnera.

Postupně se vytvářejí dvě skupiny akcionářů stojící proti sobě. Jejich spor vyvrcholil v roce 1994, kdy je Václav Marhoul odvolán z funkce generálního ředitele a nahrazuje ho architekt Jindřich Goetz. Akcionáři se následně dohodli na změně vlastnické struktury, která by umožňovala lepší

řízení společnosti. O získání rozhodujícího podílu usiloval prostřednictvím producenta Jaroslava Boučka Václav Marhoul, dále pak Petr Prejda s Michaelem Kocábem a Theodor Pištěk s česko-švýcarským podnikatelem Václavem Sládkem. Zvítězil Václav Marhoul, který se spojil s finanční skupinou I. Silas a získal od ní půjčku na koupi 74 procent akcií. V listopadu 1994 se opět stává generálním ředitelem AB Barrandov, půjčku částečně splácí převodem 42 procent akcií na I. Silas. Sám si ponechává 32 procent, zaručujících právo veta.

V roce 1995 však I. Silas na valné hromadě prosadila zvýšení základního jmění společnosti, k dalšímu zvýšení na téměř 200 milionů Kč došlo v roce 1996. Tím se zvýšil podíl nových vlastníků na 74 %, což jim umožňuje plnou kontrolu nad společností. V téže době kupují prostřednictvím společnosti Moravia Steel, na kterou převádějí i svůj podíl v AB Barrandov, většinový podíl ve Třineckých železárnách. K ručení za úvěr od České spořitelny využijí majetek a aktiva Barrandova.

V roce 1996 se AB Barrandov rozděluje na holding – zřizuje dceřiné společnosti Barrandov Studio (provoz ateliérů), Barrandov Biografía (produkce filmů) a Barrandov Panorama (správa nemovitostí). V téže době se dostává do ekonomických potíží. Pozdě odvádí Fondu národního majetku splátky za privatizaci i příjmy z prodeje českých filmů do Státního fondu ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie. V květnu 1997 je na valné hromadě odvolán z funkce ředitele AB Barrandov Václav Marhoul a nahrazen manažerem majoritních vlastníků Václavem Přerovským. Jako důvod se uvádějí špatné hospodářské výsledky.

Během roku 1997 probíhá jednání s ministerstvem kultury o vyrovnání dluhu vůči Fondu ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie. Ministerstvo se pokouší blokovat důležitá rozhodnutí „zlatou akcií“. Nakonec je v roce 1998 dohodnuto kompromisní vyrovnání a převod obstaravatelské smlouvy na Ateliéry Bonton Zlín.

Na přelomu století se zlepšuje hospodářská situace Barrandova, začínají tu ve větší míře natáčet zahraniční filmové produkce a přinášejí zisky.

Majoritní akcionáři hledají kupce pro svůj podíl v AB Barrandov. V této souvislosti se vedou další spory o platnost „zlaté akcie“. V roce 2000 ji Obvodní soud pro Prahu 2 označil za neplatnou od samého počátku. K prodeji většinového podílu však nedochází.

Majoritní vlastníci Moravia Steel likviduje holding a ponechává jako nástupnickou společnost Barrandov Studio.

V roce 2004 společnost splácí poslední privatizační splátku Fondu národního majetku. V téže době vykupuje Moravia Steel poslední významný podíl akcií (20 procent) od producenta Miroslava Voštiara. Od roku 2003 investuje na Barrandově do výstavby nových ateliérů a veřejně deklaruje, že si chce studia ponechat ve svém vlastnictví.

Rozhovor

CHTĚL JSEM Z BARRANDOVA UDĚLAT KRÁSNOU A BOHATOU NEVĚSTU

Rozhovor s Václavem Marhoulem

Martin Švoma

Václav Marhoul (*1960) absolvoval Střední průmyslovou školu filmovou v Čimelicích a obor produkce na FAMU (1984). Později působil jako produkční divadla Sklep a v produkčních profesích ve Filmovém studiu Barrandov. S Tomášem Vorlem produkoval filmy PRAŽSKÁ PĚTKA (1988) a KOUŘ (1990). V listopadu 1989 vedl na Barrandově stávkový výbor a Občanské fórum, na podzim 1990 se stal ředitelem studia, v letech 1991–1992 se podílel na jeho privatizaci. Z funkce ředitele společnosti AB Barrandov byl definitivně odvolán po sporech s novými vlastníky v roce 1997. V současnosti vlastní společnost Silver screen, v níž realizoval a sám režíroval film MAZANÝ FILIP (2003) podle vlastní divadelní hry. Je spoluzakladatelem výtvarné skupiny Tvrdohlaví.

* * *

Vaše působení na Barrandově by se dalo rozdělit do tří etap. První představují léta 1990 až 1993, kdy jste byl ředitelem ještě státního filmového studia, druhou léta 1993 až 1994, od privatizace po vaše první odvolání z funkce ředitele, a pak návrat v roce 1994, po kterém jste ve funkci pracoval až do druhého odvolání v roce 1997.

Já bych to ještě doplnil o čtvrté období – všechna ta léta, která jsem na Barrandově strávil do roku 1990. Jednak jako zaměstnanec, asistent a zástupce vedoucího produkce v letech 1984 až 1986 a pak i na volné noze, když jsem později produkoval filmy Tomáše Vorla PRAŽSKÁ PĚTKA a KOUŘ, jehož přípravy přerušil listopad 1989. Říkám to proto, abych zdůraznil, že v roce 1990 to nebyl nástup nějakého cizího člověka do funkce ředitele.

Ředitelem Barrandova jste se stal poté, co jste tam v listopadu 1989 vedl stávkový výbor.

Já jsem tehdy na shromáždění zaměstnanců vyskočil na pódium a vyzval jsem je do stávkový. To nikdo jiný neudělal. Bylo to vlastně poprvé, co jsem „šéfoval“ Barrandov. Stalo se to 22. listopadu 1989.

S jistou nadsázkou by se tedy dalo říci, že jste tak „odstartoval“ samotný počátek cesty k privatizaci Barrandova.

To tedy hodně přeháníte! Ještě 23. listopadu příběhla na setkání zaměstnanců hysterická maskérka, která křičela, že na Prahu jedou tanky, že nás rozstřílí na hadry a utopí v krvi. Měli jsme tehdy úplně jiné problémy, někteří chtěli z ateliérů utíkat, vystupovali ze stávkového výboru. Vyděsila je představa, že se budou v Praze stavět barikády. Já jsem ve funkci vedoucího stávkového výboru a šéfa Občanského fóra setrval jen dva měsíce. Chtěl jsem dělat film. A taky jsem ho dělal – s Tomášem Vorlem jsme natáčeli KOUŘ. Skončili jsme v květnu 1990. Pak mi zavolal Zdenek Sirový z FITESU, a snad díky mému kreditu z období revoluce a snad taky kvůli tomu, že si mě zařadili jako radikála, který bude schopen provést změny a nebát se, mi nabídl post ředitele Barrandova. Já jsem to ale odmítl.

Pak jste se ale zúčastnil konkurzu.

Zdenek Sirový mi pak volal dost často a trpělivě. Nakonec mě zlomil, takže jsem souhlasil, ale jen za předpokladu, že se vypíše konkurz. Oni mě totiž chtěli původně do té funkce jmenovat jen tak. Tenkrát ještě existovalo Ústřední ředitelství Československého filmu, pod které všechny podniky spadaly, vedl ho náměstek jménem Pivoda. Ten by mě do funkce po dohodě s FITESEM jmenoval. A to se mi nelíbilo. Nakonec byl konkurz vypsan, přihlásili se dva další kandidáti, z nichž jednoho později, jak já říkám, „osvětlil zdravý rozum“, takže odstoupil. Oba byli vedoucí produkce, jeden z nich byl Petr Čapek, můj šéf z filmu PAPILO. Zúčastnili jsme se tedy konkurzu jen dva.

V té době už bylo jasné, že model kinematografie se musí změnit a že to zasáhne i Barrandov. S jakými představami o budoucnosti jste nastupoval do funkce?

Já jsem se s těmi představami nikdy netajil. Nejen na Barrandově, ale i v Občanském fóru a jinde. Tenkrát bylo zvykem vést všude veřejné diskuse a já jsem vždycky říkal, že Barrandov má přezaměstnanost, že vyrábí ideologické filmy a tak dále, a že se to musí změnit a počet zaměstnanců snížit. Říkal jsem to i na konkurzu. Na rozdíl od mého protikandidáta, který byl vybaven různými papíry a grafy, jsem tam seděl bez ničeho a mluvil jsem spatra dvě hodiny. Mou výhodou byla mnohaletá konkrétní zkušenost. Věděl jsem, jaký druh lidí tam funguje. Není pravda, co mi později předhazovali, že jsem vyhodil „profesionály“. Tihle barrandovští „profesionálové“ mi dlouho pili krev, nezažil jsem snad línější a neschopnější lidi. Barrandov jsem nepovažoval za nějaké centrum lidských a řemeslnických divů. Zažil jsem v jednotlivých dílnách lidi, kteří poctivě pracovali, ale i ty, kteří na to úplně kašlali. Osvětlovače, kteří nechtěli pracovat, byli naprosto neochotní vyhovět režisérovi. Všechno byl pro ně problém. Kazili nám filmy. Vzpomínám si na natáčení povídky „Směr Karlštejn“ z PRAŽSKÉ PĚTKY, kdy jsme točili v lese jeden složitý záběr a já jsem dal přivést na plac oběd o dvacet minut později. Osvětlovači se neuvěřitelně rozzuřili a jejich šéf, odborář, strčil do polévky teploměr, řekl, že je o dva stupně studenější, než je předpis, a že oni odmítají pracovat. Tak jsem

jim řekl, ať se sbalí a jedou do Prahy, že už je nechci vidět. A byl z toho průšvih, ne pro mě, ale pro ně, protože se jednalo o vyloženou buzeraci. Byli tam řidiči, kteří rozhodovali o tom, kdy bude konec směny, stavba, která nebyla schopná rychle zatlouct hřebík. Z tohoto pohledu ta moje nenávisť – a já se nebojím to slovo použít, mám na mysli nenávisť k té lenosti a tuposti – byla tak obrovská, že jsem opravdu nebyl v zajetí sentimentu.

Nechci říct, že byli takoví všichni. Našlo se tam mnoho schopných a nadaných. Ale rozhodně jsem Barrandov neviděl černobíle. Barrandov byl složitý problém. Abych to dokončil – nikdy jsem se s těmi názory netajil. A všichni to sice rádi poslouchali, ale nikdo ve skutečnosti nevěřil tomu, že se to stane. A pokud se to stane, že se to bude týkat právě jeho. Spousta mých známých a kamarádů předpokládala, že je z toho jaksi vynechám. Jenže já jsem to realizoval stylem „padni komu padni“. Osobní vztahy nehrály žádnou roli. A to byl pro mnoho lidí šok. Měli pocit, že jsem je zradil, že právě oni měli zůstat. Dneska už to nikomu zas až tak zvláštní nepřijde, že se propouští, ale tehdy se psal rok 1991! Pro spoustu lidí to bylo něco nepředstavitelného.

Už tehdy se začal rodit privatizační projekt?

Kdepak, to skáčete moc dopředu! Musíte si uvědomit, v jaké situaci Barrandov v té době, na přelomu let 1990/91 vůbec byl. Od 1. ledna 1991 se rušilo Ústřední ředitelství Československého filmu, a tím pádem se rozpadla veškerá ekonomická struktura filmové výroby. Do té doby to fungovalo tak, že veškeré příjmy z jednotlivých podniků šly na Ústřední ředitelství a všechny peníze se přerozdělovaly zase zpátky. I z Ústřední půjčovny filmů, která už tehdy distribuovala americké filmy, všechny zisky končily tam. Barrandov měl z toho ročně 300 milionů korun, což by i na dnešní dobu byly velké peníze. V přepočtu na dnešní ceny by to bylo kolem miliardy korun určených na výrobu filmů. A to všechno, ze dne na den, 1. 1. 1991, skončilo! Nikdo neměl ani korunu. Místo miliardy nebylo nic. Nebyla jediná koruna nějaké státní dotace.

Takže úplně prvotní ekonomická transformace Barrandova, ta nejkrvavější a nejbolestivější, byla daná obyčejným selským rozumem. Ve chvíli, kdy zaměstnáváte 2 700 lidí a nemáte peníze na výplatu, máte opravdu problém. Je leden a vy nemáte v kotelně uhlí a nemáte čím topit. Máte ve výrobě pětatřicet filmů a nejsou na ně peníze. Tahle první fáze trvala celý rok 1991. Došlo k propouštění, ke zrušení filmů ve výrobě. Já jsem nechal dokončit jen osm, ty, které byly skoro hotové. A jen jeden film jsem povolil do výroby od začátku, a to byla OBECNÁ ŠKOLA Honzy Svěráka. Jinak nic. Propouštění proběhlo v březnu a odešlo 1 700 lidí. To by i dneska vzbudilo poměrně velkou mediální pozornost, myslím propustit tolik zaměstnanců. Faktem zůstává, že se mi podařilo radikálně snížit náklady, zrušil jsem služební auta, předplatné novin, šetřili jsme na všem.

Tím se ovšem nic nevyřešilo, bylo třeba odněkud sehnat peníze na provoz a výrobu. I kdybyste Barrandov zavřel a nebyla tam ani noha a nesvítla by tam ani jedna žárovka, tak jen na temperování budov a na účetních odpisech by to stálo pořád 100 milionů ročně. Z toho vyplynulo, že Barrandov musí zapomenout na svou tradiční roli producenta českých filmů a celá strategie se musí přesunout na poskytování zakázkových služeb. Ale otázka byla komu. Tradičním zákazníkem byli Němci, hlavně Bavaria film, jenže

Německo se sjednotilo a Němci zdědili Babelsberg, celou bývalou DEFA. Neskromně se domnívám, že moje tehdejší úvaha byla správná – Němci k nám chodit už nebudou, protože budou v rámci národní pospolitosti prosazovat Babelsberg, musíme se orientovat na anglosaský svět. Nechal jsem tehdy vyrobit Vládou Michálkem a Martinem Dubou vůbec první showreel Barrandova a s ním se uskutečnila první cesta do USA, kde tehdy nikdo nevěděl, kde Barrandov je. Někteří chytřejší mluvili o Švýcarsku. Teprve v listopadu 1991 vykázal Barrandov první účetní zisk a vyhrabal se z toho úplně největšího hnoje.

A tehdy byla vládou vyhlášena tzv. velká privatizace. Vláda vypracovala seznam tzv. první vlny a Barrandov tam byl zařazen. To nebyl výmysl od nás, ani od nějakých spekulantů. O tom rozhodl stát v osobě Klause, Kočárníka, Dyby atd., naprosto direktivně. Žádná diskuse se na tohle téma nevedla. Zařadili nás na jeden seznam s ČKD Praha, Škodou Mladá Boleslav a stovkou dalších velkých podniků. Otázka už byla jen jak to provést.

Já jsem tehdy nějak naprosto podvědomě, aniž bych k tomu měl důvod, nevěřil kupónové privatizaci. Měl jsem zkušenost, že domluvit se na něčem ve vedení i s deseti lidmi je problém, natož kdyby těch lidí bylo deset tisíc a většina by jich o filmu nic nevěděla.

Na kom záleželo, jaká forma privatizace bude zvolena?

Na vedení podniku. To muselo ze zákona způsob privatizace navrhnout. Na výběr byla kupónová metoda, prodej zahraničnímu partnerovi nebo tzv. přímý prodej českým, respektive československým občanům. Tato cesta měla pravidlo, že se prodávalo jen za účetní cenu. Někdy to byla výhoda, jindy nevýhoda, protože existovaly majetky, jejichž tržní hodnota byla hluboko pod hodnotou účetní, a naopak. To byl i případ Barrandova, jehož tržní hodnota byla nepoměrně vyšší. Účetní hodnota byla 500 milionů korun a byla jasně určená zákonem o účetnictví. Takže vést diskusi o tom, jak mohl někdo koupit Barrandov „pod cenou“, je bezpředmětné. Bylo to na základě platných zákonů a asi bych byl na hlavu, kdybych s tím nesouhlasil, když to bylo výhodné.

My jsme tedy rozhodli o privatizaci přímým prodejem, ale musela to ještě schválit vláda, ministerstvo kultury a Fond národního majetku. A dalších asi patnáct institucí. Celé to trvalo tři čtvrtě roku. A teprve když to všichni schválili, začala ta obrovská bitva o to, jak to vlastně prakticky koupit. Založil jsem za tím účelem společnost Cinepont, později AB Barrandov a dopustil jsem se té chyby, že jsem byl demokrat a všem jsem dal stejný podíl jako sobě, což se nakonec obrátilo proti mně. Nicméně já nechtěl, abychom si vypůjčili od banky a zaplatili Barrandov jednorázově, protože bychom zbankrotovali. My jsme půl miliardy neměli a Barrandov nemohl v dohledné době takovou částku vyprodukovat. Horko těžko jsme dali dohromady milion, abychom měli na zákonem stanovené základní jmění akciové společnosti. Proto jsem vyjednal na vládě a na Fondu národního majetku, aby se kupní cena splácela po dobu deseti let bezúročně, s dvouletým odkladem na začátku. Samozřejmě, mohl jsem, jako tehdy spousta českých grázlů, jít do banky a půjčit si 500 milionů s tím, že už to nikdy nikdo neuvidí. A tomu, kdo by ten úvěr podepsal, dát z toho dvacet. Byl to Divoký západ, ve kterém jsem, troufám si říct, hrál podle pravidel. Při jednání na vládě jsem měl tu výhodu, že jsem mohl dokázat, že stávající management už s Barrandovem něco udělal, *de facto* ho zachránil a myslí to

s ním vážně. Ale proti mně stála celá umělecká fronta FITES, která změnou situaci po listopadu vůbec nepochopila.

Jak došlo k tomu, že se postoj FITESU k vám tak změnil?

Jeden důvod jsem zmínil už dříve: spousta lidí nevěřila tomu, co jsem říkal. A pak, bylo mi tehdy devětadvacet let. Oni si možná i mysleli, že když jsem tak mladý, udělají si ze mě kašpárka, který bude poslouchat jejich příkazy. A že mě ani ta funkce neopravňuje dělat nějaká velká rozhodnutí. Ale to opravdu hodně špatně odhadli a podcenili mě. Mnohokrát jsem byl na FITESU na koberečku. Dodnes mám v paměti, jak si mě jednou pozvali na schůzi do Domu železničářů na Náměstí míru, abych se tam zpovídal jako před inkvizicí. Představte si pět set lidí v sále a všichni na vás křičí, jste veřejný nepřítel číslo jedna a nejradši by vás lynčovali, nebo defenestrovali na Mírák. To bylo docela drsné. A přitom jsem se opravdu snažil, třeba u těch výpovědí, situaci všem trpělivě vysvětlovat. Nepodepsal jsem najednou tzv. od zeleného stolu sedmnáct set výpovědí, ale všechny ty lidi postupně osobně oslovil – samozřejmě po skupinách – a všem jsem řekl do očí, jaký je stav věcí a že jiné východisko nevidím. A pokud mají jiný nápad, jak vydělat na své platy, aby mi ho navrhli. Ale většinou stáli jako zařezaní. Někteří se mi ještě smáli, protože ve mně vůbec neviděli ředitele. Měl jsem džíny a ruksak na zádech, a oni byli zvyklí na ta tlustá komunistická prasata, která jezdí šestsetřináctkou a nemůžou dát ani stehna k sobě. Já jsem jezdil na Barrandov autobusem. To vůbec nedokázali pochopit. Smáli se mi tenkrát lidé z Demacolu, když jsem jim říkal, že konkurence na trhu bude obrovská a že bychom mohli zkusit vyrábět léčebnou kosmetiku. A to je dneska docela dobrý byznys.

Jaké byly poměry mezi akcionáři Cinepontu, později AB Barrandov? Obecně se tvrdí, že tam vznikly dva nepřátelené tábory, jeden kolem vás, prosazující mezinárodní servis, a druhý kolem vašich odpůrců, kteří byli údajně orientovaní spíše na domácí projekty.

To není přesné. Co se týče výrobní náplně, byli jsme všichni zajedno. Bylo evidentní, že Barrandov může vydělat jen na zakázkových službách. Ale taky jsme chtěli dělat české filmy a dělali jsme je, přestože jsme dávali peníze jen do tří až čtyř projektů ročně a přestože jsme neustále čelili obviněním, že žádné neděláme. Na některé z nich jsem dodneska hrdý. Třeba na KRVAVÝ ROMÁN Jardy Brabce, za který jsem se pral a prosadil jsem ho. Takový film by dneska vůbec nevznikl! Stejně jako ZÁHADA HLAVOLAMU od Petra Kotka nebo DON GIO bratrů Cabanů. Když jsem v roce 1997 odcházel, nechal jsem si vyjet seznam. Za těch sedm let jsme se koprodukčně podíleli asi na třiceti českých filmech. A některé jsme platili vyloženě ze svého.

V tom tedy problém nebyl. Nicméně jsme měli jinou koncepci řízení. V životě obecně poznáte dva druhy lidí. Jedni nevědí, co je čeká za rohem, a mají to rádi, a druhí za ten roh raději nejdu, protože to nesnáší. Já patřím k těm prvním. Baví mě riskovat a něco zkoušet. Když to převedeme do teorie řízení, první typ sází na individualismus, osobní zodpovědnost, vlastní rozhodování. Druží jsou rádi v jakémsi stádu, kde ta odpovědnost není adresná.

Ve chvíli, kdy jsem řekl, že Barrandov bude decentralizován, což v lidské řeči znamená, že nevíme, co bude za rohem, a že se podnik rozdělí na 16 divizí, z nichž každá bude ope- rovat sama pod svým jménem a s vlastním bankovním účtem, a kdy každý ředitel bude zodpovědný sám za sebe, s tím, že se funkce náměstků zruší, nastal u druhého typu lidí problém. Taky část akcionářů, kterých bylo 26, tvořili právě ti náměstci. Představte si, že předstoupíte před akcionáře a řeknete jim, že jim zrušíte funkce. Ale jiná cesta nebyla, Barrandov začal po těch dvou letech zamrzat. Bylo potřeba jej zefektivnit a změnit struk- turu řízení. A taky bylo potřeba, aby ti lidé přijali Barrandov za svůj. Řídící pracovníci musí mít pocit, že pracují pro sebe. Principy decentralizace tu nechci popisovat, je to pří- liš složité. Důležitější je druhý problém, který nastal a který jsem si neuvědomil.

Předstoupil jsem před ně a přednesl jsem jim – ve svých třiceti letech – svou vizi, že za deset až patnáct let z toho studia opravdu něco uděláme. Patnáctiletý plán. Jenže mi nedošlo, že některým z nich je přes padesát let. Pro ně to bylo pozdě. A někteří začali přemýšlet. Chtěli prodat a mít peníze. Zatímco já jsem chtěl budovat a stavět. Přes jasně vyjádřený odpor jsem pak strašlivou silou vůle tu vizi prosadil na valné hromadě, která se konala v jedné hospodě na Zlícho- vě. Trvalo to celý den a já celou dobu bojoval proti většině. Nakonec jsem vyhrál, pře- svědčil jsem je. Nebo jsem si to aspoň hloupě myslel. Za týden jsem odjel na Šumavu číst nějaké scénáře. A oni mě zatím sesadili. To bylo na jaře 1994. Vrátil jsem se na Bar- randov a zavolali mi Theodor Pištěk s Miroslavem Ondříčkem, kteří byli mluvčími těch „renegátů“, a pozvali mě do restaurace Reykjavík v Karlově ulici. Tam mi řekli, že bylo rozhodnuto o mém odvolání, že to dostanu v pondělí písemně na stůl a že mám čtyřadvá- cet hodin na opuštění Barrandova.

Kdo další byl mezi „renegáty“?

Většinu těch lidí nebudete znát. Byl mezi nimi třeba Petr Prejda, ale i Miloš Forman. Kaž- dopádně toho pak zejména Pištěk s Ondříčkem litovali a Mirek se mi za to čas od času omlouvá dodnes. Oni sice byli akcionáři, ale vlastně na Barrandově nikdy ve vedení ne- pracovali, neměli ode mě informace. Já udělal chybu, že jsem s nimi málo komunikoval. Byl jsem strašně přepracovaný, pořád jsem seděl v kanceláři, a při tom všem jsem zapo- mněl, že je třeba dělat taky politiku. Zatímco mí nepřátelé politiku dělali neustále.

Proč jste se tenkrát nevzdal?

Pochopil jsem, že mým protivníkům jde o peníze, ne o budoucnost Barrandova. Takže pokud seženu peníze a chytře se to naaranžuje, podaří se mi koupit jejich podíly. Začal jsem obcházet všechny banky. Ale jelikož jsem nikomu nenabídl úplatek, a ani by mě to nenapadlo, žádná banka mi – „překvapivě“! – nepůjčila. Přitom to byla zlatá doba Soud- ků a Stehlíků.¹⁾ Vzpomínám si, jak jsem byl jednou u Václava Havla na diskusi ve vile

1) Lubomír Soudek byl ředitelem a šéfem představenstva Škody Plzeň od roku 1992 až do odvolání v únoru 1999. O rok později byl obviněn z nezákonných finančních transakcí, které se týkaly údajně nevýhod- ných úvěrů Soudkově firmě NERo, poskytovaných z prostředků Škody Plzeň. Tyto půjčky měly v le- tech 1995 až 1996 dosáhnout 300 milionů korun. Vladimír Stehlík, v 90. letech šéf ocelářského podniku

Amálce, kam byli pozváni kapitáni českého průmyslu – bylo jich asi čtyřicet, ředitele největších podniků v Čechách. A Vašek se nás ptal, v čem spatřujeme největší problém. Já jsem řekl, že nemůžu sehnat dobrý úvěr a že na trhu nejsou peníze. Tenkrát tam stál právě Lubomír Soudek a přede všemi se mi vysmál, že jsem úplný idiot a neschopný manažer, když si neumím sehnat finance. To byla hrůza. Přišlo mi, že mě všichni pova- žují za pitomce. Teprve pak jsem se dozvěděl, jak to dělal on – převáděl mezi svými fir- mami stovky milionů a banky obelhával.

Po nějaké době jsem potkal jednoho architekta, který pracoval pro finanční skupinu I. Si- las, byla to leasingová skupina ze severní Moravy. Poradil mi, že oni by mi ty peníze moh- li půjčit. Tak jsem se s nimi sešel a opravdu jsme si plácli – půjčili mi 147 milionů. Pak jsem najal producenta Jaroslava Boučka, který se začal tvářit, že má peníze, a nabí- zet těm mým nepřátelům, že jejich akcie odkoupí. Tak se taky stalo. Zároveň jsme měli uzavřenou smlouvu, že veškeré nakoupené akcie po šesti měsících – abychom neplatili daně – převede na mě. Už předtím na mě smluvně převedl hlasovací právo. Tak jsem kou- pil všechny své nepřátele, s výjimkou Ondříčka, Pištěka, Formana a dalších, kterým o pe- níze nešlo a kteří dodnes zůstali – spolu se mnou – minoritními akcionáři. Pak jsem sezval valnou hromadu a jako v hloupém americkém filmu jsem jim řekl, hoši, já vlastním 75 procent a vy máte všichni padáka! Nešlo o pomstu, ale o něco, co bylo tře- ba udělat, aby mi podruhé nevrátili kudlu do zad. Jedna věc je odpouštět a druhá neza- pomínat. Já jsem jim všem odpustil, ale zároveň jsem nikdy nezapomněl.

Zdá se, že projekt Barrandova byl pro vás opravdu důležitý.

Věnoval jsem mu sedm let života. Každý den. Je to moje dítě. Já nejsem spekulant, ale entuziasta. Mým velkým vzorem byl Miloš Havel. Měl jsem fotku starého barrandov- ského vedení na stěně v kanceláři. Četl jsem Havlovu knihu o zakládání Barrandova.²⁾ Neskromně jsem se považoval za jeho následovníka. A kapitalismus mě strašně bavil. Takový ten baťovský, kdy člověk usilovně pracuje a dělá strašně moc pro budoucnost. Lidé mě neustále podezřívali a napadali v novinách, že rozkrádám Barrandov, že rozpro- dám pozemky. Uplynulo sedm let od privatizace a nic rozprodáno a rozkradeno není. Ani noví majitelé, ke kterým mám velké výhrady, Barrandov nerozprodali a nerozkradli. A dnes už naštěstí nikoho takové věci ani nenapadají. Je hrozně těžké čelit pomluvám. To je, jako když vám je deset let a někdo napíše křídou na zeď vašeho domu „Martin kouří“. Ačkoli to není pravda. A přečte si to váš otec a vra- zí vám facku a ptá se, jak je to s tím kouřením. A prohledává vám kapsy a vy máte jen slzy na krajíčku a pocit nespravedlnosti. Cítil jsem jako strašnou nespravedlnost, že mě i lidé, jejichž filmů jsem si vždycky vážil, odsuzují a panuje mezi nimi totální presump- ce viny. Dodnes si někteří myslí, že jsem člověk úplně bez skrupulí, kterého zajímá jen

Poldi Kladno, kterému je připisována vina za jeho úpadek, byl později spolu se svým synem Markem Stehlíkem obviněn ze zneužívání informací v obchodním styku a porušování povinností při správě cizího majetku, když neoprávněně vložili část majetku oceláren do nově založené firmy Poldi Steel. Škoda byla vyčíslena na více než 300 milionů korun. (Podle zdrojů ČTK a *Hospodářských novin*.)

2) Václav Maria H a v e l, *Mé vzpomínky*. Praha: NLN 1993.

majetek. A já jsem s tím musel žít. Člověku se nežije dobře jako veřejnému nepříteli. Nebyl den, aby mě v novinách někdo nějakým způsobem nenapadal. Samozřejmě, později to všechno utichlo. Ukázalo se, že to není pravda, že Barrandov je schopen fungovat, že přicházejí zahraniční zakázky, měli jsme zisk.

S jakými záměry podle vás vstupovali do Barrandova lidé z 1. Silas, později Moravia Steel? Proč jste se pak s nimi dostal do sporu?

Oni samozřejmě nevěděli o Barrandovu nic. A bohužel o něm dodnes nevědí tolik, kolik by bylo třeba. Přestože se už hodně naučili. Nejsou to lidé od filmu a ten podnik má svá specifika, která oni v životě nepochopí. Každopádně do toho šli proto, že věděli, že se za málo peněz dostanou k velkému majetku. Barrandov se kupoval za 500 milionů, jeho tržní hodnota se podle mého názoru pohybovala okolo miliardy. Někteří lidé to odhadovali na dvě a půl nebo i tři, ale to je hloupost, protože tržní cena se řídí nabídkou a poptávkou. A 1. Silas se dostala za cenu 147 milionů k majetku v hodnotě miliardy, respektive k podílu na něm ve výši 75 procent. Takže viděli, že je to dobrý obchod, skoro „kauf století“. Vypůjčené peníze jsem jim vrátil v akcionářském podílu. Tím pádem jsem tam ty lidi přitáhl, a když mi to někdo vytýká, tak to беру. Má pravdu. Na druhé straně, co jsem měl dělat, když mi žádá banka nepůjčila a nikdo jiný se zkrátka nenašel?

Lidé z 1. Silas do toho tedy šli čistě selským rozumem. Co s tím budou později dělat, to ještě vůbec netušili. Ještě neexistovala žádná Moravia Steel ani plán na koupi Třineckých železáren. Ve chvíli, kdy se k Barrandovu dostali, mi nechali úplně volnou ruku. To musím uznat. Mohl jsem dosadit své lidi, provést decentralizaci. To celé trvalo skoro rok, pak se firma začala obracet tím směrem, kam jsem chtěl. Nedobytné pohledávky klesly o čtyřicet procent, zvýšila se efektivita jednotlivých divizí. Začali jsme víc vydělávat a tak dále. Abych to zjednodušil, výsledek decentralizace splnil účel, bylo více lidí odpovědných za sebe sama a svou práci, své zákaznicky. Z mého pohledu to byl ale jen další krok. I tak zbylo mnoho lidí, kteří by jako zanícení svazáci nejradši dál plnili rozkazy v centrálně řízeném systému, který já nesnáším. Já jsem byl horizontalista, oni vertikalisté. Hovno padá shora. A to nesnáším taky.

Decentralizace byla dokončena v roce 1995, o rok později vznikl holding. Důvod založení holdingu vyplynul z rozdílu mezi majetkem, který Barrandov reálně vlastnil, mezi jeho tržní cenou, jeho účetní hodnotou a základním jměním společnosti. V roce 1996 bylo základní jmění společnosti stále jen jeden milion korun, celá dlouhá léta nedošlo k jeho navýšení. A protože nikdo, ani 1. Silas, nechtěl dát reálně několik desítek milionů na navýšení, rozhodlo se, že se Barrandov rozdělí na holding, tvořený čtyřmi základními složkami: AB Barrandov jako mateřská společnost, Barrandov Biografia, která se zabývala produkcí filmů a distribucí, Barrandov Studio, zaměřené čistě na výrobní služby, a Barrandov Panorama, který spravoval pozemky a další nemovitosti. Postup byl takový, že původní Barrandov si nechal znalecky ocenit jmění, majetky a know-how a to vše vložil do dceřiných společností jako základní jmění. Cílem bylo, aby se konečně projevila skutečná hodnota Barrandova, jeho tržní síla. Já jsem patřil k velkým propagátorům vzniku holdingu. Barrandov Biografia měla najednou základní majetek 300 milionů korun, Barrandov Panorama dokonce 700 milionů.

Nastala tím pak třeba i úplně jiná situace pro úvěrování, protože když viděl tehdejší hloupý bankovní úředník základní jmění jeden milion, býval problém získat slušný úvěr. To byl jeden důvod. Druhý byl ten, aby se jasně oddělily různé složky podnikání, které se do té doby prolínaly, jako například zakázková činnost studia s produkcí českých filmů.

Bylo důležité, aby se mezi jednotlivými složkami vytvořily jasné ekonomické vazby, aby si vzájemně prodávaly a kupovaly služby. Účetnictví se pak stalo transparentním a konečně bylo vidět, kolik co stojí. Do té doby to byl jeden z největších problémů, zjistit reálné ceny, stanovit kalkulační jednice, ačkoli se to nezdá.

Třetí důvod, přiznávám, byl pochybný, a bylo jím moje vlastní megalomanství. Vzal jsem si do hlavy, že z Barrandova udělám mediální impérium. Jednou z prvních akvizic byl odkup rozhlasové licence rádia Golem, ze kterého pak vzniklo Rádio Limonádový Joe. Za to se ovšem nestydím, ačkoli jsme na něm prodělali asi šest milionů. Bylo nesmírně populární a dodnes se na něj vzpomíná. Také jsme koupili časopis *Kinorevue*. Ani ten se nám nevyplácel, nebyli jsme schopni konkurovat *Cinemě*, a nakonec zkrachoval. Dalším z podobných záměrů byla investice do firmy, která dělala reklamu v pražském metru. Měli jsme v ní asi dvacet procent. Jednal jsem i s Melantrichem o koupi *Svobodného slova*. Myslel jsem to tak, že je třeba Barrandov přetavit do obrovské ekonomické síly, aby se pro něj konečně našel pořádný investor. Barrandov nakupoval a stále žil jen z toho, co si vydělal. Mými chybami jsme ztratili možná 15 až 20 milionů, ale vydělali jsme 150. Pak ovšem, ve chvíli, kdy vás věší na větev, nikoho nezajímá, co jste udělal dobře.

Zkrátka jsem celou dobu toužil po tom, sehnat pro Barrandov silného partnera, který má spoustu peněz, a byl by schopen do něj tzv. narvat 500 milionů nebo miliardu investic. Dobudovat studio, opravit ateliéry, koupit nové kamery, světla, auta, vysázet zeleň. Měl jsem plán, ze kterého si spousta lidí dělalo legraci. Například jsem tam chtěl vybudovat heliport. Karel Smyczek se mi na nějaké schůzi smál, že jsem se zbláznil. Před čtyřmi roky jsem navštívil jedno natáčení na Barrandově. Na pozemku byly odparkovány čtyři helikoptéry. Přiznávám, že jsem v tu chvíli pocítil ješitné zadostiučinění. Já jsem za ty roky objel mnoho studií po světě, a viděl jsem, že se heliport často používá. A mnoho jiných věcí, které jsem chtěl zrealizovat. Ale zkrátka pro lidi určitého způsobu myšlení byla ta představa úletová a kapitalisticky zcestná.

V roce 1997 na mě vytáhli špatné ekonomické výsledky studia a celého holdingu. Což ovšem vzniklo tím, že když se vkládal majetek do dceřiných společností, nešlo o daňově odečitatelné položky. Ty vám zůstanou viset jako minusové v účetnictví, aniž by měly nějaký zásadní vliv na cash-flow. Tím pádem se účetně, nikoli fakticky, dostaly všechny společnosti do ztráty.

V účetnictví bylo pak dejme tomu minus 180 milionů, reálně jsme byli 80 milionů v plusu. V bance peníze, na papírech minusy. Oni na mě vytáhli právě ty účetní výsledky, a protože se v tom málokdo z obyčejných lidí vyzná, byl jsem představen veřejnosti jako ten, kdo pomalu přivedl Barrandov k bankrotu.

Kdyby se tedy předtím navýšilo základní jmění, tak by k tomu nedošlo?

Přesně tak. Ale je těžké to někomu vysvětlit. Ano, byly tam reálné ztráty z rádia a z *Kinorevue*, ale ty byly proti ziskům studia minimální. To se zkrátka při podnikání stává, že děláte chyby...

Ale zpět k l. Silas. Ta strašně podporovala rozdělení Barrandova na holding, já jsem ale celou dobu nevěděl vlastně proč. Byl jsem příliš zahleděný do sebe – zase do práce a zase do Studia a nepřemýšlel jsem o jejich strategických plánech. Pochopil jsem to až někdy v roce 1997 na jaře. Oni už pomalu rok plánovali koupi jednapadesáti procent Třineckých železáren. To je gigantický podnik za miliardy korun. Museli si na to půjčit a něčím za to ručit. V jejich šílených hlavách se bez mého vědomí zrodil plán, že budou ručit Barrandovem. Aniž bych o tom věděl, zastavili akcie Barrandov Panorama, Barrandov Studio a AB Barrandov České spořitelně a vypůjčili si na ně dvě miliardy korun. To mohli udělat jako většinoví vlastníci mateřské společnosti, ale neproběhlo to valnou hromadou, byl to prostě podfuk. Vypukla mezi námi válka, protože shodou okolností už jsem v té době jednal o vstupu Českého Telecomu jako majoritního vlastníka do Barrandova. Součástí dohody byla i jejich investice do oprav ve výši 700 milionů.

Zatímco l. Silas si hrála svoji hru, já zabeďněnec jsem si pořád hrál na Barrandov. Nevěděl jsem, co pečou, když se na mě pořád tvářili jako miloušové s tím, že jsem ten nejlepší a bezva chlápek a tak vůbec. V následné bitvě jsem podlehl, přitlačili mě pekelně ke zdi. Nechal jsem se až vydírat a hlavně přinutit k tomu, že jsem to dodatečně podepsal, což byla další strašná chyba. Chlácholili mě tím, že ze zisku železáren bude mít následně Barrandov svůj profit, že z jejich zisku budou do Barrandova investovat. Telecom samozřejmě okamžitě od předběžné smlouvy odstoupil.

Moje válka s l. Silas trvala do května 1997. Nakonec jsem prohrál, byl jsem znovu ze dne na den odvolán – pochopili, že nejsem a nikdy nebudu jejich člověk.

Nejde jen o spory, jak nakládat se společným majetkem, ale i o určitý styl. Oni jezdili například střílet krokodýly někam do Afriky. Z jednoho metru prásknout krokodýla brokovnicí do palice. Lyžování třeba v Argentině. Najímali si parníky, pořádali golfové večírky. Já tohle nenávidím, ty velkopanské móresy, nikdy jsem se toho neúčastnil. Ale kdo chce s vlky žít, musí s nimi výt. A já jsem s nimi nevl. To všechno se sčítalo do gilotiny, která v tom květnu dopadla. Tenkrát jsem svůj zápas o Barrandov prohrál definitivně.

V médiích máte dodnes obraz člověka, který dostal Barrandov pod nadvládu těchto lidí.

To je pravda. Však já to přiznávám, vysvětlil jsem, jak i proč se to stalo. Na druhou stranu, je tu určitý posun. V době, kdy mě vyhodili z Barrandova, jen přemýšleli, kde by co prodali a co má jakou cenu. Například jednali s nějakou kanadskou společností jménem Kodiak a tvářili se, že už je ruka v rukávě. Mně stačilo pouhých třicet minut na internetu, abych zjistil, že žádná taková firma neexistuje, není zapsaná u jediného soudu v USA ani v Kanadě. Oni s nimi jednali osm měsíců a zobali jim z ruky. Do klubu Mat přišel zástupce Kodiaku, Američan, chlap jako medvěd, zlaté Rolexky, metr dlouhý doutník a řekl, že milion dolarů není problém. Jakmile tohle někdo řekne, věřte, že to problém vždycky je. Skutečný obchodník, který zná cenu peněz, zvažuje každý dolar a každý cent. Když má někdo doutník a boty z aligátora a všechno je pro něj O.K., můžete se vsadit, že je to idiot a podvodník. Což ovšem hoši z Třince nepoznali. Když jsem kvůli tomu napsal na Barrandov dopis, nikdo mi ani neodpověděl. Pak ale pravda vyšla najevo. Kodiak splasknul jako bublina.

Nieméně, díky tomu tlaku, který jsem vyvíjel nejen já, ale třeba i Miloš Forman, který vyzýval, aby nevyráběli na Barrandově cedníky, a díky té pečeti jakýchsi „buranů“, kteří filmu nerozumějí a mají se studiem nekalé úmysly, díky tomu stigmatu, které si oceláři s sebou nesli, došlo nakonec k jakési kultivaci a změně jejich poměru k Barrandovu. Železářny se jim rozjely, začaly vydělávat neskutečné peníze, z pana Chrenka se stal multimiliardář. Ti si většinou dopřávají nějaký další byznys, který je trochu víc sexy než výroba kolejnic. Letos poprvé po třinácti letech se zachovali jako skuteční majitelé a postavili nový ateliér, zainvestovali. Pochopili, že Barrandov je příliš citlivá záležitost a že by si jeho prodejem mohli užít ostudu.

Jak to, že ho za celou dobu nedokázali prodat?

Protože si nedokázali vybrat, nerozuměli poměrům, nedokázali odhadnout, kdo je kdo v tomhle byznysu. Umějí prodat kolejnice do Bolívie, ale film chce přece jen něco jiného, pohybuje se v něm jiný druh lidí, než jsou oni. Navíc na přelomu století nastal boom zahraničních zakázek a oni viděli, že i Barrandov dokáže vydělat spoustu peněz. A to je ten hlavní důvod, proč si ho nechali. Oni by jinak neměli trpělivost něco dlouhodobě budovat, jako jsme měli my. Chybí jim srdce, v jejich jednání je patrná jen brutální ekonomická mentalita: vydělává – ano, nevydělává – pryč s tím! Kdyby studio prodávalo, nakonec by se ho určitě zbavili, neztráceli čas přemýšlením, jak to změnit.

Nicméně největší lidskou zásluhu na tom zmiňovaném boomu nemají oni, ale lidi jako Matthew Stillman, Petr Moravec, Tomáš Krejčí nebo třeba Vašek Eisenhammer.³⁾ To jsou ti lidé, kteří tam díky osobním kontaktům a zkušenostem tahají největší zakázky.

Celými devadesátými lety se táhl problém tzv. zlaté akcie, kterou se měl český stát chránit proti nežádoucímu nakládání s Barrandovem ze strany nových vlastníků.

„Zlatá akcie“ byl výmysl FITESU, který trpěl neustále onou presumpcí viny: Oni rozkradou Barrandov! Musí tam být dohled státu! Kdybych tehdy nepřistoupil na návrh „zlaté akcie“, přestože jsem věděl, že je to blbost, tak bychom Barrandov nikdy nemohli zprivatizovat, neprošlo by to. Dělat politiku znamená dělat kompromisy. Vláda věděla, že musí FITESU něco dát, aby se trochu uklidnil. Tak to vzniklo. Ovšem zákon říká, že taková akcie se zvláštními právy může vzniknout pouze za dvou podmínek. Za prvé, ji může emitovat pouze Zemědělský fond nebo Fond národního majetku, který je jejím nositelem. Za druhé, ten fond musí být spoluzakladatelem společnosti, což nebyl. Tím pádem byla „zlatá akcie“ od začátku neplatným, impotentním nástrojem. Ale já jsem o tom mlčel, nechal jsem si to pro sebe, protože jsem věděl, že to tak musí být. Teprve když nastalo rozdělení na holding, začalo ministerstvo najednou „prudit“. Protože FITES už v tom viděl tu chystanou krádež: Vidíte, už tunelují Barrandov, převádějí majetek do jiných společností! To, že ty společnosti jsou ze sta procent vlastněné AB Barrandov, jim uniklo. Ministerstvo podlehl jejich tlaku a začalo se stavět na hlavu. A teprve v tom

3) Britský producent Matthew Stillman založil v roce 1993 v Praze firmu Stillking Films, která zprostředkovává produkci filmů v ČR. Stejnou činností se zabývá Eis Production Ltd. Václava Eisenhammera a Etic Films Petra Moravce.

okamžiku jsem odkryl karty a řekl jsem jim, nezlobte se, vy tomu nemůžete zabránit, protože k tomu nemáte oprávnění. Tím začala bitva s ministerstvem.

Jak vznikl problém pozdních odvodů peněz z prodeje uváděcích práv starších českých filmů do Fondu kinematografie v roce 1997? Souvisí to nějak s tehdejšími ekonomickými potížemi Barrandova?

Ten problém vznikl právě neshodami s ministerstvem. Když se vrátím o několik let zpátky do doby privatizace, pak je na místě se zmínit, že v jedné věci skutečně zákon dodržen nebyl. Ten totiž zcela jasně určoval, že každý podnik musí být privatizován včetně jeho duševního majetku a značky. To se nestalo. Veškerá autorská práva výrobce, jejichž vykonavatelem byl zcela jasně a adresně od roku 1956 právě Barrandov, byla z privatizovaného majetku protiprávně vyjmuta a přičena státu. Ten pak potom podepsal se studiem provizní smlouvu o jejich obchodování. Já to vždy cítil jako jeden z největších podrazů, ke kterému došlo. Velmi nás to poškodilo. Marně jsem tehdy argumentoval s pomocí posudku, který vypracovala Univerzita Karlova. Když už tedy začala bitva s ministerstvem ohledně „zlaté akcie“, rozhodl jsem se otevřít i tuhle Pandořinu skříňku a jít do toho po hlavě. V podstatě to znamenalo změnou obstaravatelských smluv vyvolat soudní spor, který bychom určitě vyhráli.

Když se dnes z odstupu podíváte na celou poprivatizační historii Barrandova, myslíte, že se mohla vyvíjet nějak jinak a lépe?

Samozřejmě. Bylo několik možností. Za prvé, vláda nemusela dát Barrandov do privatizace a mohl zůstat dodnes státní. To byla zcela reálná možnost. Ale Klaus jako drsný reformátor prohlásil, že celá ekonomika bude privatizována. Výjimek bylo jen několik – plyn, telekomunikace, ČSA a tak dále – podniky, které se privatizují až dnes. Bylo vyčleněno jakési „rodinné stříbro“, ale Barrandov tam nepatřil.

Druhá možnost by byla, že bych nebyl demokrat a idealista a rovnou při založení AB Barrandov bych si zajistil jednapadesát procent akcií. To jsem udělat mohl, moje pozice to dovolovala. Pak by bylo taky všechno jinak, nemusel bych nikdy odejít. Nemusel bych si půjčovat u lidí, které jsem neznal, tím pádem by se lidé z 1. Silas na Barrandov nedostali a nebyl by použit jako zástava. V tom případě by Barrandov dnes asi vlastnila nějaká velká mezinárodní filmová společnost, které bych svůj podíl prodal. Vždycky jsem chtěl z Barrandova udělat krásnou a bohatou nevěstu, kterou všichni budou chtít a budou se o ni prát.

Ale kdyby je kdyby a kdyby jsou chyby. A ví bůh, že já jich nasekal v dobré víře fakt dost.

Citované filmy:

Don Gio (Michal Caban a Šimon Caban, 1992), *Kouř* (Tomáš Vorel, 1990), *Krvavý román* (Jaroslav Brabec, 1993), *Mazaný Filip* (Václav Marhoul, 2003), *Obecná škola* (Jan Svěrák, 1991), *Papilio* (Jiří Svoboda, 1986), *Pražská pětka* (Tomáš Vorel, 1988), *Záhada hlavolamu* (Petr Kotek, 1993).

Rozhovor

BYL JSEM HLAVNÍM STRŮJCEM „PUČE“

Rozhovor s Petrem Prejdou

Martin Švoma

Petr Prejda (*1951) absolvoval obor produkce na FAMU, od roku 1977 pracoval jako zástupce vedoucího produkce ve Filmovém studiu Barrandov, od roku 1982 jako vedoucí produkce. V letech 1991 až 1994 působil spolu s Václavem Marhoulem v barrandovském vedení. V roce 1994 se podílel na jeho odvolání, po jeho návratu na místo ředitele v tomtéž roce byl sám odvolán. K práci v oboru se od té doby nevrátil.

* * *

Jak jste se dostal do vedení Barrandova?

Někdy na konci roku 1990, při mém jmenování do funkce ředitele, mě o to požádal Václav Marhoul. Nechtěl jsem tehdy do toho jít, měl jsem i jiné nabídky, a tohle se mi zdálo jako ztracené. Ale po nějakém přemlouvání jsem nakonec souhlasil. Tehdy jsme o nějaké privatizaci vůbec nepřemýšleli, Václav chtěl, abych mu nějakou dobu pomáhal, protože jsem tam působil dlouho a znal provoz studia. On tam byl přece jen nový. Tak jsem si řekl, že to tedy na půl roku zkusím a pak uvidím. Zpočátku jsem tam byl jako technický ředitel, později výrobní ředitel.

Bylo to hrozné. Vy jste asi nikoho z práce nepropouštěl, to je zkušenost, kterou už bych nechtěl v životě zažívat. Ale když jsme nastupovali, věděli jsme, že hlavně musíme nějak přežít, zbavit se všeho, co nevydělává. Když nebyly peníze na výrobu filmů, tak držet všechny ty lidi byl samozřejmě nesmysl. Situaci po likvidaci Ústředního ředitelství Československého filmu vám asi nemusím vysvětlovat. Veškeré dosavadní finanční toky byly ustříženy. O to přežít jsme bojovali asi rok. Nevím, kolik lidí se přesně propouštělo, ale bylo to hodně. Někteří plakali. Přišla třeba jedna paní, které jsem musel říct, že je nepotřebná. Byla tam od roku 1950. Já jsem se narodil roku 1951! Byla to divná doba, těm lidem se to prakticky vysvětlit nedalo. Každý chápal, že nejsou peníze na výrobu, ale jen do té doby, než se ho to osobně dotklo. Nechci říct, že tam byla přímo nenávisť, ale ti lidé brali samozřejmě velice osobně. Jak někomu vysvětlit, že jeden zůstane a druhý musí odejít? Proč zrovna on?

Na druhou stranu, mnoha těm lidem jsme paradoxně pomohli. Dnes byste se těžko uchýtil, ale tehdy vznikaly různé produkce, zakládaly se firmy, a ty potřebovaly lidi. Spousta z nich se tam pak uplatnila, možná i lépe než u nás.

Problém taky byl, že všichni podnikali, ale podnikali na Barrandově. My jsme jim práci nedávali, protože jsme neměli peníze, ale oni si telefonovali z kanceláří, domlouvali obchody, a mysleli si, že je to v pořádku. Tak to bylo skoro ve všech státních podnicích. Takže nám šliveně narostly účty za telefon. Podnikalo se prostě na účet státu. Nedalo se to nijak řešit. Byla to taková doba, tehdejší podnikání bylo zkrátka velice jednoduché, drsné, neplatily se daně, nepříznávaly se příjmy a tak dále.

Zkrátka jsme nemohli zaměstnávat celé ty výrobní štáby, režiséry, kameramany a podobně. Trochu nás mrzely některé specializované technické profese, které jsme museli zredukovat, jako například malování dekorací. Na to si nemůžete najmout nějakého malíře pokojů. Hrozně jsme o tom přemýšleli, ale neměli jsme před sebou perspektivu výroby. Proto jsme přecházeli – a nebyla jiná možnost – do fáze jakési „půjčovny“: pronájem techniky, ploch, ateliérů, kanceláří.

Vyrobili jsme jen pár filmů, a i o ty jsme se strašně přeli. Rozpočty vyletěly prudce nahoru. Lidi nám říkali: jenom nás nepropouštějte, my budeme dělat český film i zadarmo, ale když na to přišlo, začaly licitace o penězích! Jednou jsem zastavil film den před natáčením, protože to jejich vydírání bylo neúnosné. I když jsme tím zrušením filmu ztratili milion. I s distribucí byl problém, neuměli jsme to. Dokázali jsme film vyrobit, ale co potom s ním? Zodpovědnost za distribuci a za to, aby se nějaké peníze vrátily, byla najednou obrovská a pro nás nezvyklá. Navíc šlo o české filmy, které málokdy něco vydělají. Já dodnes nechápu, jak je možné, že se u nás tolik filmů vůbec vyrobí. Kdo je schopen zaplatit za něco 15 a víc milionů, když se za výrazný úspěch považuje i pouhé navrácení nákladů?

Jaké byly tehdy vaše plány s Barrandovem?

Václav Marhoul si vždycky líboval v takových metaforách, říkal, že musíme tu „nevěstu v otrhaných šatech“ trochu „obléknout“, abychom ji mohli prodat. Byli jsme přesvědčeni o tom, že jsme takovými prostředníky, že připravíme Barrandov na prodej nějakému solidnímu zahraničnímu investorovi. Plán na privatizaci se zrodil mnohem později. Taky tam těch zahraničních zájemců o koupi několik bylo, s nějakými Kanaďany¹⁾ už to bylo hodně daleko. Ale pak se ukázalo, že to nikam nevede. Buď to byli podvodníci, nebo nabízeli nesmyslně málo peněz. Teprve potom, když se tohle ukázalo, a když jsme zjistili, že Barrandov jde do privatizace, kam ho zařadila vláda, založili jsme společnost Cinepont.

Jelikož jsme získávali podnik, který nevydělával peníze, moc jsme tomu nevěřili. Představte si, že kupujete barák, který má na kontě ztrátu 500 milionů. Trochu to s ním umíte, ale ne zas tak moc, a vlastně nevíte přesně, co s ním. Máte podnik, který má majetek za miliardu, ale obrací jen asi 300 milionů ročně. Taková společnost je k ničemu! Nemáte

ani na údržbu, na odpisy. Ten obrat musí být několikanásobně vyšší, aby to mělo smysl. Vzít si půjčku? Zaplatit ji z českých filmů, protože jsme nic jiného vyrábět neuměli? To asi těžko. Já jsem byl zásadně proti. Moje myšlenka byla, že to můžeme přežít v podobě té zmíněné „půjčovny“. Žádné chiméry. Byl jsem i proti koprodukcím, z té představy jsem byl úplně *mrtev!* Rozumíte, vy sem přivedete zákazníky, koproducenty z Ameriky, profesionály – a tady seděli *emani!*

Tehdy jste se tedy názorově rozešel s Václavem Marhoulem?

S ním jsem se rozešel kvůli něčemu jinému. Je třeba si uvědomit, že jsme museli ročně splácet státu 50 milionů za privatizaci. Což byly sice ve srovnání s půjčkou mimořádně výhodné podmínky, ale stejně to bylo moc. Museli jsme si zajistit vysoký stabilní příjem. Jak? Vsadili jsme všechno na jednu kartu, která byla naprosto zásadní – televize. Byl to ale fatální neúspěch s projektem, který nás mohl zachránit. Potom jsme se s Václavem dostali do sporu, ale kdyby se nám to tehdy s televizí podařilo, tak bylo všechno úplně jinde a úplně jinak.

Usilovali jste o licenci na komerční televizi, kterou později získala Nova.

CET 21 a my. Byli jsme poslední dva kandidáti, mezi kterými se rozhodovalo. Byli jsme úplně ve finále. A na rozdíl od Železného jsme měli prostory, ateliéry, měli jsme jako společníka RTL, připadali jsme si nesmírně silní. Spravovali jsme i plný archiv českých filmů. Tohle konkurenti neměli. Navíc jsme měli dohodu s Českou spořitelnou, která nám byla ochotna půjčit kapitál na rozjezd. Tu jejich skupinu vedl Železný, pak tam byl Fedor Gál, můj spolužák Peter Kršák, Vlastimil Venclík a další autoři projektu CET 21. Když jsme si to přečetli, řekli jsme si: Blbost! Byli jsme si jistí, že proti nám nemají šanci. Náš projekt vedl Jaroslav Bažant, bývalý ředitel Telexportu²⁾, s Marhoulem jsme v tom projektu zastupovali Barrandov. Ale nakonec to u Rady vyhráli oni. Snad o jeden hlas! Asi jsme málo lobovali, nebo kdo ví, co v tom bylo... Přitom oni měli opravdu jen řeči na papíře, a ty řeči nakonec ani nikdy nedodrželi.

To byl pro nás šok, osudová záležitost, chtěli jsme na té televizi postavit celou naši budoucnost! Byla to strašná škoda. Každý rozumný člověk by to dal nám, ne někomu, kdo nemá nic. Jenže tehdejší doba jaksi přála spíš těm, kdo neměli nic. Možná si mysleli, že my už jsme si „nahrabali dost“. Když jsem pak o tom přemýšlel, říkal jsem si, jestli ta chyba nebyla právě v RTL. U nás byl tehdy přebírán jen jejich pořad *Tutti Frutti*, měla proto trochu špatnou pověst. Přitom každému je jasné, jak obrovský kapitál potřebujete na rozjezd televize – kde by to u nás někdo vzal? Když založíte televizi, prvních několik let jste v červených číslech, než se všechno zajede, než začne vydělávat reklama, ale s RTL za zády a s Českou spořitelnou bychom to zvládli.

Ta naše porážka přinesla obrovskou deziluzi. Do té doby jsme táhli všichni za jeden provaz. Pak to padlo. Já jsem začal prosazovat svou přízemní koncepci zvanou „půjčovna“ –

1) Šlo o společnost Filmline Group, o které se uvažovalo v rámci možné privatizace přímým prodejem zahraničnímu zájemci.

2) V roce 1991 založil Jaroslav Bažant společnost IP Praha, od roku 2000 ARBOmedia, která se zabývá mimo jiné prodejem reklamního času České televize.

být opatrní, hlídat prachy, neblbnout, neinvestovat do koprodukcí, přežít. Počkat dva tři roky, co bude dál. Kdežto Václav, to byl *vizionář*. Já si ho dodnes vážím, mám ho rád, přestože mi po naší roztržce řekl, abych mu vykal. Vizionáři jsou velice potřební. Ale myslím si, že nemají mít rozhodovací pravomoci. Václav měl nějakou geniální myšlenku, za tři měsíce měl jinou a za půl roku ještě nějakou jinou. A to potom ta společnost lítá jako hadr na holi. Vy to musíte filtrovat a držet, říkat mu dobrý, výborný nápad, uvidíme, počkáme. Ale zároveň dohlížet na to, aby se udržovala nějaká cesta, nějaká linie. Mně se zdálo, že příliš „lítáme“ sem a tam. Že riskujeme a nedá se to urdit. V tom byl celý problém našich rozporů.

Když si vzpomenu, jak jsme spolu vybírali akcionáře! Celou tu skupinu jsme dávali dohromady spolu, já a Václav. Vybírali jsme, koho tam chceme, koho ne, komu dáme kolik hlasů. Kdybych to tak mohl vrátit zpátky, s tím vším, co vím dneska! Těch akcionářů bylo kolem dvaceti. Někdy to s nimi bylo těžké.

Vzpomínám si, jak jsem tehdy držel v ruce projekt *Obsluhoval jsem anglického krále*, který jsme tehdy nabídli Formanovi. Chtěli jsme, aby to dělal on, protože on by to dokázal natočit jako evropskou látku, ale přitom se dostat ještě dál, udělat z toho světový film. Na tom jsme se všichni shodli. Forman už byl tehdy taky akcionářem. Ale na tom scénáři byl doslova „přisátý“ Karel Kachyňa, který ho spolu s Nývltlem napsal. Měl to být pětidílný seriál a dvoudílný film, alespoň ta verze, na kterou měl práva Barrandov. Sešel jsem se s Nývltlem a Kachyňou a všechno jsem jim vysvětlil, proč to tak chceme a proč to dáváme Formanovi. A oni řekli, že to chápou a že s tím souhlasí. Do očí! Pak si Kachyňa sedl a napsal Formanovi třístránkový osobní dopis, že to mu přece nemůže udělat, že mu to nesmí vzít, že je to látka o kterou on, Kachyňa, usiluje třicet let. Forman nám napsal, že jsme všichni idioti. A že on tedy nemá zájem. Tím to padlo. Takže další projekt v troskách. Projekt, u kterého bylo jasné, že by se v něm ty peníze alespoň neztratily, když už nic.

A všechny tyhle neúspěchy byly počátkem konfliktu s Václavem, který prosazoval ty své koprodukce a taky si pak s nimi naběhl. Bylo jasné, že takhle to dál nejde, že někdo z nás musí získat převahu. Jeho podporovala asi čtvrtina akcionářů, mě další čtvrtina, ostatní byli někde mezi.

To bylo v době, kdy se konala valná hromada na Zlíchově, na jaře 1994?

Přibližně. Valná hromada na Zlíchově řešila především jiný problém, a to sice jak zvýšit motivaci lidí. Aby makali pro společnost, a ne pro sebe. Přestože byli akcionáři, zdálo se nám, že by měli všichni pracovat mnohem víc. Já jsem s Miroslavem Urbanem, ředitelem Filmových laboratoří, vypracoval návrh na rozdělení společnosti do několika skupin, včetně „eseróček“, aby byli lidé zainteresovaní na tom, co dělají. Decentralizace, která by zachovávala jen ateliéry a mateřskou společnost. Ta by pak těmto jednotlivým skupinám dala do pronájmu techniku. Řešilo se, jestli je odstříhneme úplně, nebo si tam necháme podíl a oni nám budou platit nájmy. Ty koncepce mám v garáži ještě asi čtyři. To byl celý spor na Zlíchově. Já jsem prosazoval radikální decentralizaci, Václav zachování celku, který by motivoval lidi pouze rozdělením na určité „divize“ a finančními motivacemi. Rozdělit, ale držet. Já jsem říkal: pusťte.

Ale nevím, jestli by to bylo bývalo dobře. Pro mě to byly takové záchranné brzdy, které by umožnily přežít. Aby tam ti lidé byli ve dne v noci, a ne aby měli vždycky odpoledne „padla“ a šli! A my tam seděli dál. Pořád jsem se díval na ty průvody, jak někam jdou – domů, na oběd a hodiny jsou pryč, kdoví kde, pořád tam dělali jako ve státním podniku. Chyběl tam jakýkoli kapitalistický duch. My jsme přitom dřeli a snažili jsme se je motivovat, ale byla to bída! A já už viděl jediné řešení – to úplné odstřížení, které je přinutí, aby pracovali, aby tam začali i *spát!* Že si to budou sami hlídat, budou mít na tom podíl.

Samozeřejmě, nevím, jak by to dopadlo. Jistě, hrozilo nebezpečí, že my jim to dáme, a oni to vysají a neobnoví.

Jaký byl výsledek zlíchovského jednání?

Že se nic decentralizovat nebude. Dohodla se cesta, kterou prosazoval Václav. Svoje návrhy jsem hodil do šuplíku.

Nicméně „zlíchovský sjezd“ neřešil žádný spor o vedení společnosti! Ten vznikl krátce nato, v souvislosti s hospodářskými výsledky. Věděli jsme, že se to musí nějak změnit. Dva roky *v čudu*, blížila se první splátka. Nevěděli jsme, z čeho to zaplatíme. Všude samé minus. Já jsem se snažil, Václav se taky snažil. Koprodukce nebyly, zakázky nebyly, měli jsme prázdné ateliéry. To všechno se rozjelo až mnohem později, za pět let. Doba, o které mluvíme, to byla bída. Zřídili jsme tři výrobní skupiny, tehdy jsme říkali *producentská centra*, která měla zajistit zakázky pro Barrandov, ale ta centra žádnou práci nesehnala.³⁾ Zahraniční producenti dávali v té době přednost malým soukromým firmám. Dodnes si vyčítám, že jsem nezřídil aspoň jednu skupinu mladších, která by se zabývala jen reklamou. My jsme reklamou pohrdali! Byli jsme přece filmaři! Přitom se v reklamě dneska točí miliardy a ve filmu jen desítky milionů! Naprostý omyl.

Druhá chyba byla, že jsem nepřesvědčil Železného, aby si tu Novu nastěhoval na Barrandov. Že jim dáme zázemí a budeme pro ně vyrábět. Měli jsme pro ně všechno, ateliéry, techniku, kostýmy, rekvizity...! Tím bychom si zajistili kontinuální výrobu, podobně jako za dob státního filmu, kdy se dalo krásně plánovat, aby nic nestálo a jednotlivé fáze výroby na sebe navazovaly. Ani to se nepovedlo, ačkoli Železný na Barrandově byl, procházel jsem s ním tenkrát naše haly, když se rozhodoval. Měl jsem na to víc tlačit, víc mu nabídnout.

Jak tedy došlo nakonec k odvolání Václava Marhoulu?

Jo, ještě tahle nepříjemnost! Zlíchov odhlasoval, že decentralizace nebude. Nastala situace, kdy jsem já neviděl žádnou budoucnost, peníze nikde, splátka se blížila. A nikde nic, jen nějaká jednání o koprodukci. Jednalo se s nějakým panem Peacockem, Čechom-američanem, pak s bývalým ředitelem United Artists... že prý nás budou zastupovat v Hollywoodu a my jim za to budeme platit nějaké peníze. Z toho jsem byl *mrtvej!* Jezdili jsme po festivalech, do Cannes, všude *solíte* miliony a *houby* z toho! Plácali jsme se v tom a v ruce jsme neměli nic, nic nebylo, zoufalství, strašlivá doba!

3) Šlo o producentská centra pod vedením Jana Šustera, Jana Balzera a Petra Čapka.

Po dohodě s Urbanem jsme řekli, že se musíme jako představenstvo sejít – bez Marhoula. A domluvit se na nějakém jiném řešení. Z toho vyšlo, že bychom Václava měli nahradit někým jiným. Pragmatikem, ne *visionářem*. Neříkám mnou, nic takového nepadlo. Václavovi jsme chtěli nechat předsedu představenstva. Chtěli jsme ty dvě funkce rozdělit. Aby tam byla vzájemná odpovědnost, aby to nebylo samozřejmé. O to hlavně šlo. Nešlo o „odvolání Marhoula“, to je čistě jeho pohled. Měl zůstat předsedou představenstva a taky jsme ho chtěli nechat zastupovat Barrandov a shánět zakázky v Hollywoodu.

Dohodli jsme se na tom v užším kruhu představenstva a všichni s tím souhlasili. Zbývalo jen, kdo mu to řekne! A to byla hrůza! Všichni jsme byli strašně zbabělí. Tak jsem řekl dobře, řeknu mu to já.

Vzpomínám si na to, jako by to bylo včera! Sešli jsme se u Pištěka v ateliéru, řekli jsme si, že musíme dát dohromady, jaké uvedeme oficiální důvody toho odvolání. Já jsem říkal, povíme pravdu! Je třeba oddělit funkce, řídí to špatně... Všichni byli proti! Že se to musí říct nějak jemně! Že Václav to nějak pochopí, že to je hlavně kvůli tisku. Vymysleli například důvod, že chodí pozdě na představenstvo, a takové směšné věci! Ona je to sice pravda, Václav chodil pozdě všude, většinou se ani neomluvil... No a z toho celého se udělal zápis, a já jsem pak tyhle směšné důvody na představenstvu přednesl. On to pak tisku předal a nám to samozřejmě omlátili o hlavu, že jsou to hlouposti.

Pištěk tam vůbec nepřišel. Řekl, že mu je špatně. Bylo to všechno vyhoceně osobní.

Nastalo zasedání představenstva. Všechno bylo dohodnuté, nešlo o žádné vzplanutí vášní. Chtěli jsme uvést do pořádku kontrolní články, aby podnik šel tam, kam chce představenstvo, protože Václav jel v podstatě po svém a bez větší kontroly. Václav byl na horách a tehdy se zrovna vracel. Ale to byla jen shoda okolností, to všechno se připravovalo měsíc a půl předtím. Ze všeho nejvíc mě překvapilo, že nic nezjistil, že mu nikdo nic neřekl!

A vzal si to samozřejmě strašně osobně, reagoval nesmírně dramaticky, nebudu to popisovat. V podstatě s námi přestal mluvit a pak zmizel. Druhý den jsem od něj přebíral kancelář, sbalil si obrázky, hodil mi klíče na stůl, vzal batoh na záda a zmizel. Zdůraznil, abych mu netykal a říkal mu *pane*.

A teď jsme *čuměli* my! Vůbec jsme něco podobného nečekali. Asi bychom do toho ani nešli, kdybychom to věděli. Co teď s tím? Václav si toho dělal hodně sám, nastaly problémy, protože jsme do spousty věcí neviděli – co je dokončeno, co je nasmlouváno a tak dále. Nastal strašný problém. Svolala se schůze akcionářů, řešilo se, kdo půjde do vedení, já jsem to rovnou odmítl. Vždyť jsem byl hlavním strážcem „puče“ – jenom proto, že jsem mu to na představenstvu řekl! Všichni by řekli, že jsem Marhoula *zařítzl* a pak jsem si tam šel sednout místo něj. Tak jsme zvolili architekta Jindřicha Goetze. To byl asi tak červen 1994. Taky se řeklo, že tyhle *osobní blbosti*, to handrkování už musí stranou, že někdo musí mít hlavní slovo, koupit nadpoloviční většinu. Kdybychom vydělávali peníze, tak by to všechno asi nebyl takový problém, ale my jsme ty peníze pořád neměli. A splátka za dveřmi. Co bude? Čím zaplatíme? Co budeme muset prodat? Goetz to vedl k tomu, že se musí najít většinový vlastník.

Na představenstvu a na valné hromadě AB Barrandov se dohodlo, že je třeba dát někomu možnost, aby koupil když ne většinu, tak alespoň větší balík akcií, a aby pak ten dotyčný mohl říct: *držte huby*, bude to takhle! Problém byl, že jsme měli nešikovně rozdělené

hlasy mezi akcionáři. Bylo tam, pokud se nemýlím, sedm akcionářů, kteří měli 8 akcií, osm akcionářů, kteří měli 5 akcií a asi šest akcionářů, kteří měli 4 akcie. Ty rozdělily byly minimální, nemohli jsme dát dohromady pořádné hlasování. Bylo sice potřeba mít i „ze-lené ve vládě“, ale ti, kteří to chtěli *tlacit*, potřebovali dostat větší sílu. Takhle se všichni jenom vezli. Pracovali tam v podstatě jen tři: Marhoul, Prejda, Urban. Ti to pořád někam rvali. Pak bylo pár lidí, kteří se trochu snažili, a pak byla valná většina, která neudělala nikdy nic. Když jsme sestavovali ten seznam akcionářů, věděli jsme u každého z nich, proč ho tam chceme. Ale u většiny z nich se to očekávání nenaplnilo. Ani vlastnictví akcií je nemotivovalo. Většinou si dělali svoje kšefty, než by dělali pro nás. To byla prostě taková doba. Všechno, co bylo soukromé, bylo lepší než jakákoli společnost, byť akciová. Dneska už je to trochu jinak.

Takže se hledal dominantní akcionář. Tehdy vznikly dvě skupiny. Celá společnost se rozdělila na čtvrtiny. Jednu jsem měl já, druhou Jaroslav Bouček. Nevědělo se, že pracuje pro Marhoula. Já jsem peníze samozřejmě neměl. Věděl jsem, že se musím s někým domluvit. A udělal jsem další chybu – měl jsem se domluvit se Železným. Neudělal jsem to, ačkoli jsme měli spolu schůzky. Tím by se to všechno spojilo, protáhlo, propojilo. Všude v Evropě, když objíždíte studia, vidíte, že žijí ta, kde je televize. Jsou nová, čistá, vymalovaná. A ta, která jsou čistě filmová? Svrab a neštovice. Děravé střechy, rozbité silnice. To prostě takhle je! Kdybych do toho zatáhl Železného, mohlo být zase všechno jinak. Ale já jsem byl na něj pořád *nasranej*, že nám vyfoukl tu licenci. Tak jsem se domluvil s Michaelem Kocábem. Řekl jsem mu, co a jak, on v té době peníze prostě měl. Řekl, že do toho jde. Hned. Že to nebude problém, že musíme jen otestovat, jaká bude nabídka a poptávka, která určí cenu těch akcií. A začalo se licitovat. Samozřejmě jsme měli s Kocábem tajné schůzky, na kterých jsme řešili, kam až se cena vyšplhá a kolik bude třeba peněz. Kupovalo se nějakých 35 akcií, takže to mohlo být například kolem 50 milionů.

Jak jsem řekl, část akcionářů jsem měl za sebou já, část Bouček, další skupina se domluvila mezi sebou, že prodají akcie nejzajímavější nabídce.

Ta akce odprodeje probíhala někdy okolo 20. září 1994, bylo to v deset hodin večer ve Filmových laboratořích. Tam se sešla ta skupina, která chtěla prodat. Já s Kocábem a Bouček jsme jim řekli své nabídky, řekli jsme jim, jak si to představujeme dál s Barrandovem. A oni tajně hlasovali. Dohodli jsme, že já budu *plus* a Bouček *minus*, aby se do budoucna nikdy nepoznalo, kdo jak hlasoval. Kocáb a já jsme to tehdy o jeden hlas prohráli. Ondříček a Pištěk řekli, že neprodají nikomu, ti byli mimo. Ale to byli jen oni. Takže jsme o jeden hlas prohráli možnost určit budoucnost Barrandova. Podobně jako s tou televizí.

Zpětně se mi zdá ale jedna věc podezřelá; kolem Kocába totiž kroužil ještě bývalý tenista Milan Šrejbr, který, jak se později ukázalo, souběžně spolupracoval i s Boučkem. A tehle Šrejbr zastupoval i I. Silas. Privatizoval Třinecké železářny v kupónové privatizaci a později to nějak s I. Silas vyhandloval, oni byli jedna ruka! I. Silas po tom zkrátka šla a nasadila na to Šrejbra. Takhle to bylo celé upečené, takže je možné, že i kdybych to vyhrál, tak by nás ta I. Silas nějak zmákla. Možná, že Šrejbr nabízel peníze, které Kocáb neměl. Ale tahle varianta už nenastala, protože to koupil Bouček, a za ním byla I. Silas s Marhoulem.

Já jsem každopádně peníze neměl, byl jsem domluvený jen s Kocábem, že on to koupí, ale já zajistím další provoz Barrandova. Nicméně je zřejmé, že lidé z I. Silas už to tehdy hrozně chtěli! Protože byli napojení prostřednictvím Šrejbra jak na Boučka s Marhoulem, tak na Kocába.

Já jsem si byl jistý, že mi stačí dorovnat Boučkovu nabídku, že vůbec nemusím jít přes. Že mě lidé za ta léta znají, vědí, co jsem chtěl s podnikem dělat. Že nejsem žádný magor a *fantasmagor* a budu chtít Barrandov zachovat. A to jsem se přepočítal.

Ještě tam zafungovala jiná věc, oni tam totiž přinesli peníze v kufru. A to možná rozhodlo. Tenhle tah jsem po čase ocenil, to byl dobrý nápad.

Takže zase prohra. A urazil jsem se jako Marhoul, druhý den jsem akcie prodal a už jsem s nimi nikdy nechtěl mít nic společného. Skončil jsem úplně jako on. Šel jsem v devět ráno tady na Anděl do Pragobanky a ty akcie jsem tam dal, a bylo hotovo. Moje akcie získal Bouček.

Pak jste hned odešel z Barrandova?

To ne, počkal jsem, dokud nezjistím, kdo společnost ovládne. Vrátil se Marhoul, nechal jsem se odvolat. Pak jsem odešel, už jsem se k téhle práci nevrátil. Protože jsem měl nějaké peníze, hodně jsem cestoval, koupil jsem nějaké nemovitosti a dneska jsem spokojený, mám chalupu na Kokořínsku, pracuju si tam na zahrádce. Ačkoli, poslední dobou si říkám, že bych rád zase někdy něco produkoval. Ale to už asi nejde, byl jsem moc dlouho mimo, nikdo už mě nezná, já nikoho neznám, je to pryč.

Rozhovor

FILMOVÝ BYZNYS SE NAVENEK JEVÍ JAKO REALITNÍ

Rozhovor s Radomírem Dočkalem

Martin Švoma

Radomír Dočekal (*1961) vystudoval FF UK, do roku 1989 byl redaktorem počítačového časopisu. V letech 1990 až 1992 pracoval na ministerstvu zahraničí jako vedoucí diplomatického protokolu, později provozoval konzultantskou firmu pro průzkum trhu. V únoru 1995 nastoupil do AB Barrandov jako marketingový ředitel. Od ledna 1996 do května 2005 byl generálním ředitelem společnosti Barrandov Studio (hlavní dceřiná společnost tehdejšího AB Barrandov, zabývající se poskytováním služeb pro filmovou výrobu, později nástupnická společnost AB Barrandov). V současné době je výkonným ředitelem Asociace producentů v audiovizí (APA). S Václavem Marhoulem ho spojuje mimo jiné někdejší činnost v Pražské pětce, v Recitační skupině VPŘED, kde působil jako herec.

* * *

Přišel jste na Barrandov v době, kdy se tam po svém prvním odvolání vrátil Václav Marhoul.

On se tam vrátil na podzim 1994 a tehdy mě kontaktoval a nabídl mi spolupráci. Bylo to v době, kdy už měl všechno připravené a chtěl to dělat pořádně. A tehdy měl vlastně i poprvé šanci dělat to pořádně.

Proč jste odešel?

Přece jenom, po těch deseti letech už jsem byl trošku unavený, říkal jsem si, že je třeba taky zkusit něco jiného, zkrátka to tak vyplynulo. Zároveň i majitelé to chtěli zkusit jinak, než jsem to dělal já, a já jsem měl pocit, že když už jsem to dělal deset let, a úspěšně, mělo by se to tak dělat dál. Takže jsme se jaksi rozumně rozešli, a mně už těch deset let stačilo – myslím, že je zase potřeba dát šanci někomu dalšímu, ať ukáže, co v něm je.

Jak se díváte na historii Barrandova před rokem 1989 v porovnání s pozdějším vývojem, který nastal za Marhoulova a vašeho působení?

Samotná privatizace proběhla v roce 1992, co se dělo předtím, to znám samozřejmě jen zprostředkovaně. Privatizační dluh se státu splácel až do roku 2004 a já jsem byl ten, kdo musel nějak vydělat na ty splátky. Privatizace byla jistě dramatický zlom – šlo o přeměnu firmy, která byla předtím součástí státního monopolu na výrobu filmů a která byla náhle postavena do situace, kdy už nemá žádné dotace, ale jen to, co si vydělá, a jen to může taky investovat. Jak do sebe samé, čili do rozvoje – protože co se týče infrastruktury, byl Barrandov za těch padesát let značně zdevastován –, tak do nějaké vlastní produkce.

Vrátil bych se až do třicátých let, kdy byl Barrandov geniálně navržen Maxem Urbanem, a pak do období protektorátu, kdy tady Němci chtěli vytvořit jakési druhé centrum, alternativu k Babelsbergu, a do studia investovali. Tenhle základ v podobě solidní infrastruktury umožnil, že Barrandov mohl přežít celou komunistickou éru Československa, a v podstatě i my na tomto základě pořád stavíme – na tom, co vzniklo před válkou a za války. Nicméně od války tam nebyly žádné zásadní investice, proto jsme museli celý komplex v průběhu devadesátých let přestavět tak, aby vyhovoval současným požadavkům. Od rozvodů vody až po nové technologie, které se v té době rychle rozvíjely, takže do toho musely jít stovky milionů. O to bylo všechno těžší. A při tom všem se Barrandov snažil ještě nějak podílet na výrobě českých filmů. Všechny tyhle věci byly propojené, musely se nějak vyvažovat a vedly k tomu, že se Barrandov choval tak, jak se choval. Každý rok se platilo v hotovosti padesát milionů do Fondu národního majetku – až do podzimu 2004. Teprve od té doby může studio ty peníze investovat do sebe. Tím vlastně začíná jakási nová etapa rozvoje.

Na samém počátku privatizace v roce 1990 stála iniciativa filmařů za zrušení tehdejšího Ústředního ředitelství Československého filmu, které koordinovalo veškerou filmovou výrobu, samozřejmě včetně Barrandova, a které bylo symbolem státního dozoru nad kinematografií. To bylo likvidováno v roce 1991, ale tím také nastalo jakési vakuum, na které nebyli lidé připraveni a mnozí pak byli roztrpčeni z dalšího vývoje.

Samozřejmě, ten způsob řízení filmové výroby byl nadále neúnosný a musel se změnit a uvolnit. Předpokládalo se ale, že stát se, stejně jako ve všech normálních evropských zemích, nemůže úplně zříct odpovědnosti za kinematografii. Paralelně s těmi změnami v roce 1992 byl schválen Zákon o Státním fondu pro podporu a rozvoj české kinematografie. Ten měl umožnit to, aby filmy dál vznikaly a firmy dál fungovaly. Protože bez podpory to nejde – to může fungovat možná v Indii nebo v USA, ale snad v žádné jiné zemi na světě nefunguje kinematografie bez jasně definované podpory státu. Tehdy se udělala chyba, že se to zprivatizovalo a všechno se nechalo zkrátka „na trhu“, který to měl vyřešit. Což ale nejde, protože je tu deset milionů česky mluvících obyvatel, a v zahraničí na rozdíl od nás navíc existuje ta zmíněná podpora. Proto je naše konkurenceschopnost omezená a proto se infrastruktura nemůže rozvíjet ani na základě výroby českých filmů. To, že česká kinematografie přežila, je právě zásluhou infrastruktury vzniklé už ve třicátých a čtyřicátých letech a filmařů, kteří jsou pořád schopní a tvůrčí lidé. Ale stát se tehdy definitivně zřekl jakékoli přímé podpory českého filmu. Fond nikdy nedostal peníze ze státního rozpočtu, ačkoli to tak původně bylo zamýšleno. Jediným zdrojem zůstaly

peníze za prodej filmů, které byly natočeny v době postátněné kinematografie. A to jsou příliš omezené zdroje na to, aby se český film mohl zásadním způsobem rozvíjet a fungovat. A jestliže se přes to všechno dostavil určitý úspěch, stal se z něj vlastně problém, protože politici se pak na nás dívali a říkali, co pořád ti filmaři chtějí, když se tu točí filmy, a točí se tu od konce devadesátých let i zahraniční zakázky. Ale nikdy nechápali, co je to systémová podpora kinematografie.

Nicméně samotné zrušení řízení a kontroly na počátku devadesátých let bylo naprosto v pořádku. Koneckonců ani dnešní situace, vyplývající z našeho členství v EU, by neumožňovala, aby tu existovala nějaká státní filmová studia. Ale zrušené státní instituce nebyly nahrazeny jinými funkčními institucemi, filmovým institutem nebo něčím, co by umožňovalo komunikaci mezi kinematografií a státem a zajišťovalo fungování systému. Bylo to samozřejmě dáno nezkušeností politiků i filmařů a pocitem, že se to nějak samo vyřeší. Věci vypadaly z tehdejší perspektivy asi jinak. Je to zkrátka jakási daň té době, dnes nemá cenu rozebírat, kdo na to doplatil a proč, už je to passé. Je jednoduché kritizovat stát za jakékoli rozhodnutí. Skutečností je, že ani filmaři nebyli, nejsou a nikdy nebudou jednotní ve svých názorech. Vždycky bude někdo kritizovat.

Pak přichází rok 1992 – privatizace samotného Barrandova. Václav Marhoul s dalšími kolegy kvůli tomu založil společnost Cinepont a proti jeho projektu se postavila jiná skupina filmařů. Jak hodnotíte s odstupem tehdejší situaci?

Já bych k tomu řekl jenom jednu věc. Privatizace studií probíhala v devadesátých letech všude ve světě. Nejen na Východě, v postkomunistických zemích, ale i na Západě, příkladem je třeba římská Cinecittà. A všude tu privatizaci doprovázely protesty části filmařů – z jednoduchých důvodů. Z obavy, aby se ta studia časem nezačala používat k jiným účelům. Vyplývá to z logiky věci. Filmová studia všude vznikala ve třicátých letech zpravidla na okrajích měst na levných pozemcích. A do devadesátých let se ty pozemky staly atraktivními lokalitami, drahými pozemky. Takže ta obava filmařů byla naprosto oprávněná. Proti tomu zase mluví zkušenost, že stát není dobrým hospodářem, ani není schopen řídit filmový byznys. To znamená, že privatizace je v pořádku. Ten byznys se musel zprivatizovat, otázka zní jak. Bylo mnoho způsobů, jak to udělat, a zvolil se jeden. Způsob, jakým se privatizovala Cinecittà by byl tehdy asi pro nás výhodnější, ale už je to pryč. Pozemky Cinecittà tehdy zůstaly majetkem státu a ten je za symbolickou cenu pronajímá majitelům studia na sto let. Tím se právě stát brání tomu, aby byly pozemky užívány k něčemu jinému.

U nás se stát chránil jinak – takzvanou „zlatou akcií“, která byla celou dobu předmětem sporů a nakonec ji soud prohlásil za neplatnou.

K tomu by se spíš měl vyjádřit Václav Marhoul, ale „zlatá akcie“ může fungovat ve firmách, které jsou státní akciovou společností, stát její akcie prodá a nechá si jednu akcii s tzv. zvláštními právy a těmito právy může disponovat na valné hromadě. To je pak dáno stanovami společnosti. U Barrandova ale byla jiná situace, tady byla založena soukromá společnost Cinepont, která od státu studia a zařízení koupila a tím Barrandov

privatizovala. Pak se Cinepont přejmenoval na AB Barrandov, a tato akciová společnost řekla: my dáme státu jednu akcii. Stát to tehdy přijal, nicméně to nejde. Stát je od toho, aby něco vlastnil a pak případně privatizoval, ale ne obráceně. Žádná firma nemůže dát nějaký podíl státu. Proto ta akcie nebyla po právní stránce v pořádku. A proto v okamžiku, kdy se Barrandov rozhodl, že tu akcii tam nechce, tak ji zrušil. Další otázka byla, kdo tu akcii má konkrétně spravovat – Fond národního majetku, ministerstvo kultury...? To jsou další problémy zákonů, které umožňují, nebo neumožňují státním orgánům vlastnit majetek. Z tohoto hlediska to bylo od začátku špatně.

Pokud jde ještě o pozemky – poslední „barrandovský skandál“, proti němuž filmaři-akcionáři jako Miloš Forman nebo Miroslav Ondříček nedávno bili na poplach, bylo právě převedení části pozemků na Moravia Steel, která je pak Barrandovu pronajímá.

Ano, do jisté míry je to riskantní, protože pozemky mají velkou cenu. Ale jde také o to, nakolik Barrandov ty pozemky prakticky využívá. Jsou tak velké, že je stejně nikdy nevyužíval úplně. Některé ani nemůže, protože dnes leží podél dálnice a nedají se tam kvůli hluku stavět filmové kulisy. Samozřejmě, vybavenost těmi pozemky zvyšuje hodnotu studia. Pro ně je to konkurenční výhoda, protože je pak možné pružně kombinovat natáčení ve studiu s exteriérem. A většina konkurenčních studií už o podobnou výhodu – právě kvůli témuž problému – přišla! Proto chápou a naprosto respektují pohled filmařů. Nicméně cena těch pozemků je tak vysoká, že jejich využití pro film je jen zlomkovým využitím jejich hodnoty. A je samozřejmě na každém majiteli, aby zvážil, do jaké míry musí majetek vydělávat. A to je zase pohled Moravia Steel. Ale protože oni sami se teď rozhodli do Barrandova investovat a rozšiřují ateliéry, jsem přesvědčen, že majitelé chtějí filmový průmysl rozvíjet, mají o něj zájem, a že pozemky budou sloužit k natáčení. Dokonce bych řekl, že pokud se na části z nich bude stavět, může to být i výhoda, protože kdyby se stavělo podél dálnice, zbytek pozemků se odhluchní a volný horizont může být zachován. Nesdílel bych proto filmově fundamentalistický pohled na tento problém.

Pojďme tedy k působení Václava Marhoul na Barrandov. Převažuje pohled, že jeho koncepce byla orientována na velké mezinárodní zakázky. Proti němu pak stála skupina akcionářů-oponentů, která chtěla jít cestou větší spolupráce s českými filmaři a malých domácích projektů.

Na začátku jsem tam ještě nebyl, nicméně jsem přišel v době, kdy se Václav po vynuceném odchodu vrátil a mohl uskutečňovat tu svou vizi. Sám jsem se na tom zpočátku podílel. A když Václav v roce 1997 odešel, já jsem v tom víceméně pokračoval. Evidentní byla jedna věc – Barrandov, tak jak je vybudovaný, jako velký komplex, nemůže dnes přežít na domácím trhu, na výrobě českých filmů, případně televizních filmů a seriálů, jak to bylo dřív. To by brzy skončil a neměl by peníze na rozvoj. Barrandov je vlajková loď filmového průmyslu, je to jeho základna. Orientace na západní produkce umožňuje získat prostředky, které se pak případně mohou investovat v domácí kinematografii. Václav byl naopak na rozdíl třeba ode mě, zaměřený mnohem více na výrobu českých

filmů. Dceřiná společnost Barrandov Biografia vznikla proto, aby mohla produkovat české filmy. Od animovaných přes televizní seriály až po hrané filmy. To jsem byl já, kdo v roce 1997, kdy Barrandovu hrozil kolaps, řekl, že nemůžeme dávat peníze do výroby českých filmů, protože je nemáme. Takže ta věc nebyla tak černobílá, jak říkáte. Ale pravda je, že každý se tam snažil tahat na jinou stranu, a nebyli schopni se dohodnout.

Václav Marhoul se vrátil na Barrandov s podporou firmy I. Silas, díky čemuž se stala majoritním vlastníkem AB Barrandov pozdější Moravia Steel. I za to je dodnes terčem kritiky, že přivedl slavné české studio „do područí ocelářů“. Jak jste vnímal tehdejší události?

Já jsem byl ředitelem dceřiné společnosti Barrandov Studio, takže tyhle věci šly trochu mimo mě – to byla záležitost AB Barrandov. Její majetkové vztahy nijak neovlivňovaly naši činnost. Václav si skutečně od I. Silas půjčil, umožnil jí, aby získala podíl ve firmě. Nicméně I. Silas nelze zaměňovat se současnými majiteli. I. Silas měla podíl ve společnosti Moravia Steel, která zprivatizovala Třinecké železářny. Na tuto společnost převedla I. Silas svůj dosavadní podíl v AB Barrandov. A od toho se odvíjí celá ta anabáze, kdy Moravia Steel stále říká: my jsme k tomu přišli jako slepý k houslím, my jsme to nechťeli, a proto chceme Barrandov prodat. Opravdu se stále snažili Barrandov prodat, a to byl pak také důvod, proč banky nechťely Barrandovu půjčovat, a ten musel navíc stále splácet svou privatizaci.

Dá se tedy říct, že I. Silas a Moravia Steel skutečně neměly zájem působit ve filmovém průmyslu?

Já si myslím, že alespoň na začátku ten zájem byl. I. Silas se dostala k Barrandovu v době, kdy ještě Třinecké železářny neprivatizovala. Teprve pak, když přešli na *core business* Třineckých železáren, snažili se její majitelé Barrandov prodat nebo mu získat strategického partnera, který by se jím zabýval, protože oni už byli jinde. Ale na počátku zájem byl, jinak by do toho nešli.

V roce 1997 nastala krize, Barrandov se dostal do finančních problémů. Stále dlužil státu za privatizaci, navíc dlužil i I. Silas, která mu půjčila právě na splácení privatizačního dluhu, k tomu se přidal spor s ministerstvem kultury o odvod peněz za prodej uváděcích práv starých českých filmů, ze kterého Barrandov odváděl pozdě peníze do Fondu kinematografie. Jak se to vše promítlo do hospodaření firmy?

To se promítlo tak, že jsme skoro neměli na výplaty. Rok 1996 byl krizový, naprosto kritický. Takže v roce 1997 jsme v podstatě působili jako krizový management. Abychom měli na výplaty a vůbec byli schopni tu firmu udržet. Navíc byla zastavena veškerá aktiva Barrandova, kterým ručila Moravia Steel za úvěr na koupi Třineckých železáren. To znamená, že Barrandov nemohl dostat úvěry, protože neměl čím ručit, jeho hospodářské výsledky byly špatné, celková ekonomická situace v zemi byla špatná, banky byly v krizi. Takže to vypadalo, že Barrandov opravdu skončí. Ale zase se ukázala jeho životnost, jeho geniální potenciál pramenící z toho, jak byl ve třicátých až čtyřicátých letech

koncepován, ukázalo se, že zkrátka funguje. A když jsem v roce 1997 fakticky převzal řízení, soustředili jsme se na jedinou šanci jak přežít, kterou bylo shánění zahraničních zakázek. Vyrazit do Hollywoodu, do Anglie a shánět, shánět, shánět. Komunikovat s dalšími produkcemi a prodávat Barrandov a jeho služby. A přivést ty filmaře sem.

Zároveň bylo třeba říct si, co k tomu fungování potřebujeme a co ne a zbavit se toho. Pokud jsme k výrobě filmu nepotřebovali nějaké nemovitosti, které jsme zprivatizovali, zbavili jsme se jich. Trochu jsme tím negovali vizi Václava Marhoulka, který chtěl mít z Barrandova velké filmové studio hollywoodského typu, to znamená s kompletním řetězcem filmového průmyslu včetně distribuce, televize a tak dále. Některé věci mu nevyšly, konkurence byla velká, takže jsme se v dané chvíli i my museli soustředit na náš *core business* – poskytování služeb, tak jak fungují všechna studia v Evropě. Což mimochodem na začátku devadesátých let taky nikdo nevzal v potaz, všichni si mysleli, že na jedné straně je Barrandov a na druhé americký studiový systém. Nikdo pořádně nevěděl, jak to chodí v Evropě, v zemích, které mají podobné podmínky jako my.

Takže naším úkolem bylo zdokonalení služeb, naučit se je prodávat a naučit se i komunikovat s místními produkcemi, které ty zahraniční zakázky dělaly. To vše se rozjíždělo v letech 1997 a 1998. Jezdil jsem do Hollywoodu a propagoval tam Barrandov, o kterém nikdo nevěděl, že vůbec existuje, protože většinou ani nevěděli, kde leží Česká republika. Přesvědčovali jsme je, že se jim vyplatí sem jet a natočit to tady. Využívali jsme přitom pozitivních zkušeností těch několika štábů, které tu byly. Samozřejmě ještě přetrvával problém *MISSION: IMPOSSIBLE* z roku 1995, která zanechala negativní dojem a ohrozila rozvoj, takže jsme proti tomu museli udělat zase naši kampaň.¹⁾ Což nebylo jednoduché v době, kdy jsme si nebyli jistí, že budeme mít příští měsíc peníze na mzdy.

Pak se to ale zlomilo, zahraniční zakázky začaly přicházet a trochu se začal měnit i postoj majitelů ke studiu.

Zlomilo se to asi v roce 1999 – 2000, kdy Barrandov najednou raketově vystartoval, pokud jde o obrat a zisky, tenkrát byl samozřejmě trochu jiný kurz dolaru. V letech 2001 až 2003 vše fungovalo opravdu dobře, čehož se majitelé zpočátku snažili využít k výhodnému prodeji. Hodnota podniku opravdu vzrůstala, protože splácel svoje závazky, zároveň vydělával a ještě investoval do svého rozvoje. A celých sedm let – někdy od roku 1997 až do roku 2004 byl přitom Barrandov na prodej, neustále se tam střídaly nějaké audity, a vtip byl ještě v tom, že nás většinou chtěl kupovat někdo, kdo se spojil s našimi zákazníky, takže naše čísla všichni znali, byli jsme otevřené město, kterým procházel kdekdo. Přitom to ale omezovalo rozvoj společnosti, protože se řeklo, že se nemohou dělat dlouhodobé investice, když jsme na prodej. A dohadovali jsme se jen o záchovných investicích, což ale mohlo být i nové prepisové zařízení za 60 milionů, bez kterého by ten byznys šel hned do háje. A to někdy majitelé nechtěli pochopit.

1) Podle informací od české produkce, kterou zajišťovala firma Prague International Films Oldřicha Macha, došlo mezi americkou a českou stranou k neshodám ohledně ceny pronájmu Liechtenštejnského paláce, který je v majetku vlády ČR, takže na ni produkce neměla vliv.

Ten prodej ale nebyl jen ve stadiu nějakého hledání partnera, smlouvy byly několikrát těsně před podpisem. Takže jsme prakticky nepřetržitě žili v tom, že za půl roku tu bude nový majitel, který to bude chtít dělat úplně jinak. A protože s těmi potenciálními investory jsem komunikoval já, tak oni mi pořád říkali, co a jak máme dělat a co nechtějí, abychom dělali. Jednou se dokonce dostali takoví kupci i do představenstva a začali tam fungovat. Byla to velmi nejistá doba a výsledky firmy bylo třeba dělat tak, aby se firma mohla dobře prodat. To, že se prodat nedokázala, je druhá věc. Až v roce 2004 se majitelé rozhodli, že si nás nechají a budou to sami rozvíjet. To byl velmi pozitivní signál, který pro Barrandov znamená skutečně novou éru.

Jak je možné, že se Barrandov za celou tu dobu neprodal?

To je celkem jednoduché. Byly dva typy investorů. První neměli problém s cenou, ale neměli peníze. Druzí měli peníze, ale měli taky problém s cenou. Takže z toho vždycky nakonec sešlo. V tomhle byznysu je vždycky potíž, když přijdou investoři, kteří v něm nemají moc zkušeností. Zeptají se, jaké máte zakázky na pět let dopředu, a když jim řeknete, že máte zakázky na půl roku a něco zabookovaného asi tak na rok, v tu chvíli se jim ta investice zdá hrozně riziková. Navíc v té době, o které je řeč, se ekonomika vyvíjela jinak, nebyli jsme v EU a tak dále. To znamená, že investoři, kteří měli peníze, se na to dívali většinou skrz nějaké úplně jiné tabulky než my. Já jsem tu prodejní cenu sice neznal, ale často jsem s nimi řešil tyhle problémy.

Druhou skupinu, která by cenu akceptovala, ale zase neměla peníze, tvořili většinou lidé spojení s filmem. Ti cháпали, jak byznys funguje, ale potřebovali získat peníze právě od toho prvního typu investorů. A to byl nakonec důvod, proč se to nepodařilo prodat. Problém je, že byznys filmových studií se navenek jeví trochu jako realitní – pronajímají se v něm studia a tak podobně. Pro člověka, který se téhle zdánlivě podobnosti chytí, to pak bývá zklamání, protože je to mnohem nejistější. Výnosy se nedají dělat na základě nějakých jasných smluv, ale spíš na základě predikcí, jak se trh nejspíš bude vyvíjet. A to je riziko.

Říkáte, že jste prodejní cenu neznal. Média referovala tehdy o Barrandově a jeho prodeji většinou dost nervózně, například v jednom příspěvku v Reflexu online²⁾ (který mimo jiné cituje Vladimíra Justa, hodnotícího situaci na Barrandově slovy „Je to tunel jako blbec“) se objevila informace, že se Barrandov prodává firmě Kodiak Group za stejnou cenu, za jakou se privatizoval, a dále vás tam osobně autor obviňuje, že jste s ním o tom odmítl hovořit.

Na to si vzpomínám, to byl Holub!³⁾ Pokud jde o cenu, jsou to samozřejmě bláboly. Cena nikdy nebyla zveřejněna, ale domnívám se, že byla nepochybně mnohonásobně vyšší. Ten Holub tehdy přišel za mnou do kanceláře, kde tehdy právě nebyla sekretářka, já jsem tam něco dělal, a on že se mnou chce mluvit. Tak jsem mu řekl, že s ním mluvit

2) Uklidňování veřejnosti? *Reflex* 2000, č. 13. Online: <<http://www.reflex.cz/Clanek1433.html>>

3) Jiří Holub.

nebudu, protože k tomu opravdu nemám co říct. Nebyl jsem ten, kdo prodává, ani jsem nekupoval, maximálně jsem byl ten, kdo je prodáván, a to ještě bůhví jestli.

V tomtéž článku, a nejen v něm, se ještě operuje s problémem odvodů peněz do Fondu za prodej uváděcích práv ke starým českým filmům a sporem s ministerstvem kultury, který je také často vnímán jako důkaz „nekalosti“ hospodaření na zprivatizovaném Barrandově.“

Smlouva s ministerstvem kultury o prodeji těch filmů byla velmi výhodná, měli jsme deset procent provize plus krytí všech výloh spojených s prodejem, které ministerstvo ani neschvalovalo, pouze bralo na vědomí. To nedělal Barrandov Studio, ale Barrandov Biografia. Ten problém vznikl po odchodu Václava Marhoula z AB Barrandov, kde ho jako zástupce 1. Silas nahradil Pavel Přerovský. Ten také posléze jednal o tom, jak se ty nároky ministerstva vypořádají. Na přelomu let 1997 a 1998 byla smlouva převedena na Ateliéry Bonton Zlín.

Ten dluh vůči Fondu vznikl v souvislosti s ekonomickými problémy studia?

Ne. To je právě ten zmatek, co to vlastně znamená, když se řekne Barrandov. Ty peníze byly použity pouze na AB Barrandov a Barrandov Biografia, které se zabývaly filmovou produkcí a distribucí, vydáváním filmového časopisu *Kinorevue*, rozhlasovým vysíláním Rádia Limonádový Joe a dalšími aktivitami, my jsme s tím jako Barrandov Studio, které poskytovalo služby pro výrobu filmů, neměli vůbec nic společného. Každá z těch společností se musela uživit sama. Dluh samozřejmě krizi prohloubil, protože se pak musel splácet ze studia. Pavel Přerovský, nástupce Václava Marhoula v mateřské společnosti, se k tomu dluhu přiznal, odsouhlasil splácení Martinu Stropnickému jako ministru kultury. Po nástupu Pavla Dostála jsem už byl nejen ředitelem Barrandov Studio, a na mě bylo, abych za AB Barrandov vypořádal i ten dluh tak, aby to firmu úplně nepoložilo. Dluh existoval z minulosti, na mně bylo, abych to řešil. Na návrh ministerstva byla podepsána trojstranná dohoda, v níž jsme se toho zbavili. Jeden z důvodů, proč byla smlouva o prodeji filmů převedena na Bonton, byl, aby se ty filmy udržely tzv. v českých rukou, když byl Barrandov na prodej. Paradoxně, Barrandov je dodnes v českých rukou a Bonton je dnes na prodej. To jsou všechno důsledky raného kapitalismu v Čechách, kdy jsme se všechno učili. Ale opakuji, že jsem ty dluhy nezpůsobil, byl jsem pouze jejich „hasič“.

Proč vlastně šlo z posledního avizovaného prodeje Barrandova, když ho měla v roce 2000 koupit americko-kanadská společnost Kodiak Group? I pro média to byla firma obestřená tajemstvím, údajně společenství lidí, z nichž někteří podnikali ve filmu.

Vzhledem k tomu, že někteří z nich byli odsouzeni, mohu snad říct dnes na rovinu, že to byli podvodníci, „agenti s teplou vodou“. Ano, měli částečně spojení s filmem, částečně

4) Ve zmíněném článku se o něm píše jako o „dluhu 120 miliónů Kč za prodej práv státních filmů, na který Barrandov neměl právo“ (viz pozn. 2).

s novými technologiemi. Nezapomínejme, tehdy vládla internetová horečka a všichni měli pocit, že je před námi jasná budoucnost. Kdokoli investuje dolar do akcií internetové firmy, do roka bude miliardář. Oni sem přišli s jakýmsi projektem, který zahrnoval i Barrandov, měli vizi spojenou s novými technologiemi, s 3-D obrazem a vývojem 3-D displejů. Nakonec se ukázalo, že i finančníci, kteří jim to měli financovat, byli částí té skupiny podvedeni. Uvěřili jim, že může fungovat něco, co vlastně neexistovalo. A protože ti finančníci byli velmi solidní lidé, působilo to zde velice věrohodně. Ale pak najednou řekli, že do toho peníze nedají, protože si něco o těch lidech zjistili.

Barrandov tedy nenašel silného strategického partnera, ale přesto „byl zachráněn“. Které filmové projekty v tom sehrály podle vás nejdůležitější roli?

Z hlediska rozvoje pro nás byli asi nejdůležitější LES MISÉRABLES v roce 1997. Kdyby tenkrát nepřišli, Barrandov by zkolaboval. Pak tu byl film THE MISTS OF AVALON, který byl důležitý právě tím, že u nás nevznikl, protože jsem jim tenkrát poprvé musel říct, bohužel, jsme plní! To bylo někdy v roce 1999 – 2000. Taky bych zmínil film LIGA VÝJIMEČNÝCH, který se vůbec netočil v ateliéru, nýbrž v různých halách po Praze, a přesto jsme na něm udělali obrovský obrat. Tam se ukázalo, že na Barrandově nejde jen o ateliéry, ale o kvalitní zázemí a služby – laboratoře, fundus a podobně. To jsou podle mě tři zlomové filmy, které potvrdily správnost našich úvah a přinesly rozvoj. Nejde o to, co pak bylo na plátně, ale o průmysl. Každý z těch filmů rozšířil dobrou pověst Barrandova, ale i Prahy a České republiky, potvrdil tradici naší řemeslné zručnosti a dovednosti. Přineslo nám to pověst jakési oázy ve středu Evropy, kde filmaři dostanou vše, co potřebují, ve špičkové kvalitě a za velmi slušnou cenu. Mezitím byla samozřejmě i řada problémů a průšvihů, ale trend byl nezvratný a jasný. Když jsme udělali nějakou chybu v roce 1996, onlátili nám to o hlavu zleva zprava. Když se totéž stalo v roce 2004, přišli za mnou se slovy, že to se stává, že to byla výjimka, a šli se dohodnout, jak to napravit. Znamená to, že jsme v jejich očích změnili pozici. Už se na nás nedívají jako na začátečníky, ale berou nás jako partnery. A to si myslím, že je náš největší úspěch v celém tomhle podnikání.

Jak se dnes ohlížíte za svým působením na Barrandově a celým jeho vývojem po privatizaci?

Já bych řekl, že období do roku 1997 znamená jakési hledání a omyly, pak je těch sedm let utahování opasek, abychom přežili, dokud nebyl splacen privatizační dluh. Teď, po roce 2004, tady máme nové období, kdy má teprve Barrandov ukázat, co v něm je. Takže se to paradoxně vrací po spirále vlastně na začátek. Teprve nyní je možné začít usku- tečňovat vize, které měl Václav Marhoul. A zdá se, že se v současnosti začínají dokonce naplňovat. Barrandov investuje do českých filmů, rozvíjí se, je to na správné cestě. Což znamená, že tyhle vize, které sahají až někam do třicátých let k barrandovským zakladatelům, mají podivuhodnou životnost. I já jsem svá rozhodnutí vždycky těmi představiteli poměřoval, ačkoli jsem je moc naplňovat nemohl, protože firmu by to tehdy zabilo. Teď je už ale všechno jinak a uvidíme, jak jim to na Barrandově půjde.

Co tomu podle vás ještě dnes chybí?

Daňové pobídky, které fungují ve všech evropských zemích a ve 40 státech USA, v Austrálii, na Novém Zélandě, dokonce i v Africe. Tím naše konkurenceschopnost velmi klesá. Stále se dostáváme do sporu s nějakými „liberály“, kteří tvrdí, že tyhle věci nejsou tržní. Já jim vždycky říkám, ano, já s vámi souhlasím, tak to zrušte nejdřív v těch ostatních zemích, a pak se můžeme bavit o liberálním trhu. Do budoucna ty pobídky potřebujeme taky, jinak neobstojíme.

Pak samozřejmě chybí instituce, které jsou všude – jak už jsem říkal, něco jako filmový institut, a systémová podpora domácí filmové výroby.

A to jsme stále u roku 1990. Od té doby se v tomto směru nic pro kinematografii neudělalo. Ministr kultury Pavel Dostál, který se zpočátku stavěl k filmařům dosti ostražitě, nakonec naše problémy pochopil a chtěl je řešit, bohužel se toho řešení nedožil a odsunulo se to opět někam na okraj. Neschválení filmového zákona udělalo doufám za tímhle obdobím nezájmu tečku, teď se zase snažíme vydobýt pozici filmu zpět a něco pro něj udělat. Ale o tom by už měli mluvit jiní, třeba Ondřej Trojan nebo Pavel Strnad.

Citované filmy:

Bídníci (Les Misérables; Bille August, 1998), *Mission: Impossible* (Brian De Palma, 1996), *Mlhy Avalonu* (The Mists of Avalon; Uli Edel, 2001), *Liga výjimečných* (The League of Extraordinary Gentlemen; Stephen Norrington, 2003).

Rozhovor

TAKOVÉ PŘEVRTY SE DĚLAJÍ

Rozhovor s Miroslavem Ondříčkem

Martin Švoma

Miroslav Ondříček (*1934) působil jako kameraman ve Filmovém studiu Barrandov. Jako spolupracovník Miloše Formana se podílel i na jeho amerických filmech, z nichž nejznámější je AMADEUS (1984). Pracoval i s jinými zahraničními režiséry v Evropě a USA. V době privatizace Barrandova byl jedním ze zakládajících akcionářů a členem představenstva AB Barrandov. Je mu připisován podíl na odvolání Václava Marhoula z funkce generálního ředitele v roce 1994. Minořitním akcionářem zůstává dodnes.

* * *

Kdo z původních akcionářů Barrandova ještě zůstal?

Já a Miloš Forman. Jinak to všichni prodali. Václav Marhoul říká, že má pořád ještě jednu akcii. Nicméně, ty věci, o kterých mluvíme, jsou dodnes citlivé a já nechci, abychom s Václavem kvůli tomu stáli ještě po patnácti letech proti sobě.

Byl jste akcionářem od samého začátku?

Ano. Já už jsem byl tehdy v Americe, když mi Václav Marhoul napsal, že chce zakládat akciovku, aby mohl podat privatizační návrh. Kvůli privatizaci, do které Barrandov zařadila vláda. Nabídl mi, abych se stal akcionářem. Stejný dopis tehdy od něj dostal i Miloš Forman a Theodor Pištěk. Byli jsme lidé od filmu a měli jsme dobré jméno. Ale těch privatizačních návrhů bylo tehdy údajně několik, ten Marhoulův nebyl jediný.

Já jsem zatím žádné informace o konkurenčních projektech nenašel.

Nevím. Každopádně, když jsem přijel z Ameriky, akciovka už byla založená. Pak se z ní stala AB Barrandov, Václav Marhoul byl jejím generálním ředitelem a zároveň i předsedou představenstva. Jeho záměry zněly nádherně. Tak se vydávaly akcie. Začali jsme jako akciovka podnikat bez státních financí, byli jsme závislí jen na tom, co jsme si vydělali. To nebylo jednoduché. Od začátku jsme přitom počítali se zakázkami od zahraničních produkcí, které se ale bohužel rozjely teprve později. Na veřejnosti

přítom probíhala diskuse, kdy začneme točit české filmy. Doba, o které mluvíme, byly roky 1992 a 1993. S odstupem času si říkám, že to všechno přišlo příliš brzy. Pak se stala taková věc, která to všechno změnila.

Odehrálo se to v kavárně Savoy na Smíchově, tam nahoře na balkoně. Tehdy nás svolal Petr Prejda jako představenstvo, bez Marhoula. Prejda byl Marhoulův kamarád, společně tu akciivku zakládali. Řekl nám tehdy, že je nutné rozdělit funkce předsedy představenstva a ředitele. Václav byl *těžký vizionář*. Zapálený. To mohlo být ale někdy i na škodu. A byl problém, že byl v obou funkcích. Proto jsme chtěli ty funkce dočasně rozdělit. Ředitelem jsme chtěli zvolit architekta Jindřicha Goetze, kterého znám a mockrát jsem s ním spolupracoval, a Marhoula nechat předsedou představenstva. Tehdy jsme se na tom tak dohodli.

Druhý den byla na Barrandově od 11 hodin svolána schůze představenstva. Všichni jsme na to jednání přišli, jediný Dóda Pištěk nepřišel. Pak volal, že je v nemocnici, že mu není dobře, museli mu dát nějakou injekci. Když jsme oznámili to rozhodnutí, Václav se hrozně urazil, s tím jsme vůbec nepočítali. A později se spojil s tou 1. Silas. V životě by nás nenapadlo, že to bude pro něj tak osobní, aby se kvůli tomu spojil s někým cizím a nás z toho vyšachoval.

Víte, devadesátá léta, to byla doba plná nápadů a vizí. Ale bylo potřeba, aby se vytvořil kapitál a aby vznikla střední vrstva. Mnoho podobných firem se privatizovalo tak, že zaměstnanci udělali akciivku, a pak do toho někoho pustili, nebo se to rozprodalo. Marhoul se spojil s oceláři, a ti potom Barrandov ovládli.

S jakou představou jste vstupoval do Marhoulovy akciivkové společnosti?

Já jsem na Barrandově působil jako kameraman víc než padesát let. Chtěl jsem, abychom jako akcionáři navázali na někdejší dílo Miloše Havla, zakladatele Barrandova. Ta cesta mi připadala správná.

Souhlasil jste s konceptem Václava Marhoula, nebo jste byl do určité míry v opozici?

Já jsem měl Václava rád, měl jsem rád jeho mladistvou povahu, v tom jeho nadšení jsem viděl přínos. To, co se tady odehrálo, a co bývá označováno jako „puč“ nebo „odvolání Marhoula“, byla spíš záležitost mezi ním a Prejdou. Já jsem v tom nic tak osobního neviděl, viděl jsem užitek v rozdělení funkcí a v tom, že Václav bude působit jako předseda představenstva.

Pak jsem odjel do Ameriky a dozvěděl jsem se, že se Václav spojil s těmi oceláři a že mu většina akcionářů prodala podíly. Z toho jsem byl dost nešťastný a otrávený. Ale zůstal jsem ještě dlouho v představenstvu i s představiteli Moravia Steel.

V tržní ekonomice manažer hodně vydělává, ale často ho vyměňují, to je přirozené. Není to majitel. Je to správce majetku a vždycky čelí nějaké kritice. Jeho funkce je časově omezená, není to tak, že by tam měl zůstat celý život. Ale Václav to takhle nebral. Sice by to mohl jako předseda představenstva stejně kontrolovat, ale to mu nestačilo. Měl pocit, že jako předseda představenstva bude něco méně než generální ředitel. A to je blbost, vždyť to představenstvo ho právě odvolalo! A jak se ukázalo, představenstvo pak mělo vždycky rozhodující vliv na fungování podniku.

Všechno se mění, mění se i majitelé. Ale toho, co se stalo, je mi dodnes líto. Je mi líto, že se filmaři zbavili těch svých podílů. Na druhou stranu je pravda, že jsme tam byli všichni staří. Nemůžete jim vyčítat, že potřebovali peníze dřív, když potřebovali zaplatit byt, vdávali dcery a tak dále. Ti oceláři pak samozřejmě ještě navýšili kapitál, čímž se podíl menšinových akcionářů znehodnotil, na druhou stranu, pro společnost je to dobře. Ona ta touha po zisku je v každém podnikání základní impuls, ať chcete, nebo nechcete, můžete to nazývat jakýmikoli přívlastky. Je to přirozená věc. A proto je taky tržní hospodářství jeden z nejlepších systémů na světě, protože nezůstane stát nikdy na místě, pořád se to „válí“.

Z toho, co říkáte, mám dojem, že jste v aktivní opozici proti Marhoulovi nebyl.

Já si taky myslím, že ne. Dodnes si spolu voláme, o všem se informujeme. Myslím, že to byla záležitost jeho povahy. Představte si, že jste členem nějaké rodiny, a ta rodina se rozhodne jinak, než vy chcete. Přece kvůli tomu od ní neodejdete a nespojíte se s někým cizím proti ní. To byl ten jeho problém. Byl to od něj protestní krok. Jeho vedla obrovská touha řídit studio, kterou jsem na druhou stranu respektoval.

Ale takové převraty se dělají, není to nic neobvyklého. A ve svobodné společnosti to má být soutěž jedinců, soutěž povah a postojů. Mohl to udělat kdokoli jiný. Možná by dopadl stejně jako on.

Barrandov jako někdejší státní podnik, který nebyl závislý na tom, co si vydělá, ale na totalitní vládě, měl snad čtyři tisíce zaměstnanců. Byly tam všechny profese a stáť všechno platil, i když se platilo málo. Když jsme to zprivatizovali, nikdo už nám nic nedal. Mohli jsme hospodařit jen ze svého. A tehdy se ještě nerozjel ten boom zahraničních produkcí, který nastal později. Dneska tady točí kdekdo. Tehdy to tak slavné nebylo a hrála v tom roli i naše netrpělivost. Byli jsme nevědomky manipulovaní svou vlastní nezkušeností. Bohužel, většina z nás tehdy nepochopila, že to, k čemu jsme se dostali, chce trpělivost a je potřeba na tom *makat!* Že je potřeba do toho investovat čas i prostředky.

Vraťme se ještě do roku 1994, kdy se skupoval většinový podíl akcií AB Barrandov. Proti sobě stáli tehdy Jaroslav Bouček, který pracoval pro Václava Marhoula spojeného s 1. Silas, a Petr Prejda s Michaelem Kocábem. Kromě nich ale měli ještě o Barrandov zájem Theodor Pištěk s česko-švýcarským podnikatelem Sládkem. Víte o tom něco?

Já jsem s ním tehdy mluvil po telefonu, ten Václav Sládek je můj kamarád. Volal jsem mu z Ameriky. Ale Dóda, který to měl za úkol, mu to tenkrát neuměl vysvětlit. To bylo v době, kdy už lidé z Trince měli většinu. A my jsme se pokoušeli působit na zbývající akcionáře, aby své podíly neprodávali. Pro Václava by to nebyla tak velká investice. Jenže obchodní záměr je jedna věc a druhá věc je, jak ho umíte vysvětlit. Oni se s ním sešli, ale neuměli to. Nepřesvědčili ho. A já jsem byl mimo, v Americe. Nakonec všichni ostatní prodali. I Dóda Pištěk. Tenkrát mi volal, že poprvé v životě s autem naboural. Tak byl zmatený z toho, že se prodávají podíly a že mu taky nabídl peníze.

Pokud jde o aktivity Prejdy a Kocába, o tom já nic nevím. Kocáb měl ale o Barrandov zájem mnohem dřív. Už v roce 1990 měl jakýsi projekt vilové výstavby na barrandovských pozemcích.

Víte, mluvíme o devadesátých letech, kdy se dělily majetky, probíhala privatizace. Takové historické doby byly u nás tři: období po Bílé hoře, rok 1948 a rok 1989. Tehdy došlo k zásadním ekonomickým změnám. Po Bílé hoře katolická šlechta vykoupila a zabrala majetky, v osmačtyřicátém zabrali majetky komunisté a pak všechno patřilo všem a nikomu nic. Pak v roce 1989 lidé začali zvonit klíči, protože chtěli jít znovu do souťaže. Jenže to bylo trochu pozdě, tehdy už přišli do podnikání nezkušení lidé. Kdyby se to stalo dřív, kolem roku 1968, bylo by všechno jinak. Tehdy ještě žili naši tátové, generace, která s tím měla zkušenost.

Václavu Marhoulvi bylo třicet let, když se stal ředitelem, a už patřil k jiné generaci.

Myslíte si, čistě teoreticky, že se celá historie Barrandova po roce 1989 mohla ubírat nějakým jiným, lepším směrem?

To by musela být jiná doba. Jak můžete měnit lidskou povahu? Devadesátá léta byla o lidské povaze. Musela by existovat ekonomicky silná střední vrstva, která by nezačládala akciovku jen proto, aby něco rychle prodala a vydělala na tom, ale proto, aby na tom *makala*.

Já jsem si myslel, že ta změna proběhne strašně rychle a v New Yorku jsem se kvůli tomu v devadesátém roce pohádal. Říkali mi, že to bude trvat tři generace, než se u nás něco změní. Já tvrdil, že to bude do pěti let. A pořád jsme ještě ve vývoji. Vrátit se ke svobodě je to nejtěžší. Vyžaduje to mnoho energie.

Máte nějaký odhad, jak to bude s Barrandovem a filmovou výrobou dál?

Nejde o Barrandov. Jde o český film. Podpora filmu se musí dostat do státního rozpočtu, jinak se sotva něco zlepšší.

Vy sám jste nikdy neuvažoval o tom, že byste akcie také prodal?

Proč bych to prodával? Vždyť je to nádherná grafika! Sami jsme si ji tenkrát vymýšleli a já jsem všechny akcie sám podepsal. Já jsem na Barrandov přišel v roce 1948. Zaměstnancem jsem tam byl od 1. září 1950! Teprve v roce 1991 mě propustili. Takže Barrandov je pro mě nostalgie.

Určitě jste dodnes v kontaktu s Milošem Formanem. Plánovali jste nějaké aktivity ohledně Barrandova společně?

S Milošem jsme se dohodli na jedné jediné věci – že své podíly neprodáme. Má to i ten význam, že pak většinovým majitelům můžeme k Barrandovu něco říct a oni o tom musí uvažovat.

Připadá mi, že to, co se dělo na Barrandově, vypovídá hodně o celém polistopadovém vývoji v zemi a má to v sobě velký dramatický náboj.

Jednou se o tom budou psát knížky a točit filmy. Příběh Barrandova je vyloženě filmová látka. To bude jednou nádherný film. Shakespearovské drama odehrávající se v devadesátých letech minulého století. Soupeřící manažeři a skupiny, osudy lidí.

Když se na ty osudy dneska s odstupem dívám, říkám si, že je to škoda, že se Václav unáhlil. Měl to vydržet. Měl zůstat předsedou představenstva a odolat těm vnějším ekonomickým tlakům.

Myslíte si, že lidé z 1. Silas měli od začátku v plánu dostat se na Barrandov, nebo je tam skutečně Václav Marhoul „přivedl“?

To už je taková estébácká otázka. Přivedl – nepřivedl. Co já vím, jaký měli záměr. Někdo se s někým seznámí a pak si ho vezme, rozumíte?

Barrandov nebylo žádné duchovní zařízení, byla to součást státní mašinerie, propagandistická organizace, do které stát investoval, aby pro něj vyráběla filmy, které by mu dělaly ve světě dobré jméno a budily zdání, že je tu svoboda. Přece víte, co se tam točilo.

Vlastníci z Moravia Steel chtěli dlouho Barrandov prodat, nakonec nenašli kupce. V současné době už od prodeje upustili a do studia investovali.

Dneska už by ho prodali lépe. Je tam i ten nový ateliér, funguje to dobře.

Ale mezitím už se změnila struktura filmového průmyslu. Dnešní *major companies* vlastní sice studia, kina, různé řetězce, ale samy už neprodukují. Kupují si filmy od menších firem. Tím procesem procházíme taky. V Praze je takových malých firem už dneska hodně. Malí producenti pracují za nájem. Barrandov byl postaven ve třicátých letech, kdy nebyla televize a v Praze bylo 180 kin. Majitelé kin byli jeho akcionáři, zajišťovali si tím zboží, pekli si vlastní chleba do svých krámů. Herci měli úplně jinou *publicity*. Kdybychom se po válce vyvíjeli normálně, měl by dnes Barrandov svou vlastní televizní stanici.

Taková snaha tu byla už v době Marhoulova působení.

Samozřejmě, my jsme chtěli televizi. Ale licenci získal tenkrát Železný. Pak jsme se taky snažili, aby přišel Železný s tou televizí na Barrandov. Jednali jsme s ním, já s ním byl dvakrát na obědě. Ukázali jsme mu celý areál. Jenomže nakonec to Železný odmítl, chtěl mít televizi ve městě! Bylo to dáno jeho neznalostí, protože viděl v Rockefeller Center televizní stanici, která má obrovské skleněné výlohy, a lidé mohou vidět z ulice dovnitř, jak se tam vysílá. A to se mu tak líbilo, že si usmyslel, že chce něco takového v Praze. Proto pak koupili Měšřanskou besedu. To byla blbost. Nakonec na tom Barrandově stejně skončil.

Jednou z dalších snah Marhoulva vedení bylo vybudovat z Barrandova jakési mediální impérium, tyto snahy nakonec nevyšly. Myslíte, že to byla reálná možnost?

Byla. Kdyby měl Barrandov obrat, jako má dnes. Anebo kdybychom měli tu trpělivost a všichni vydrželi v tom budovatelském úsilí a *makali*.

Václav Marhoul byl odvolán v roce 1997 pro údajně špatné hospodaření. Co si o tom myslíte?

Oni je vyměnili všechny, celé vedení. Odhlasovali si to. Začali jim šfouřit v hospodaření a říkali, že to nevydělává. Do té ekonomické stránky věci já tolik nevidím. Za těmi Václavovými vizemi jsem ale v podstatě stál.

**Simone Signoretová – monstre sacré
francouzského filmu 20. století**

Susan Hayward: *Simone Signoret, the Star as Cultural Sign*.
New York : The Continuum International Publishing Group Inc. 2004, 289 stran.

Susan Haywardová, profesorka francouzštiny a vedoucí filmových studií na univerzitě v Exeteru, je autorkou soustředující se na dějiny francouzského filmu z hlediska kulturního, politického, ekonomického, žánrového a autorského. Osobností Simone Signoretové je evidentně hluboce zaujatá, což prozrazuje nejen samotný knižní titul, ale i její další práce *Les Diaboliques* (2005) či umístění portrétu herečky na přebal své publikace *French National Cinema* (2005, 2. vyd.). Haywardovou přitahuje autenticita aktivní a inteligentní ženy, která nezosobňovala charaktery, nýbrž existence; Signoretová je pro ni jak důležitou ikonou francouzské kinematografie, tak kulturní a politickou osobností, která vedle své senzuality přimáshela intelektuální výzvu, odvalu postavit se stereotypům v očekávání publika. Rozsáhlý úvod autorka věnuje popisu chronotopů neboli topografii hereččina životního prostoru, zasazeného do dobových souvislostí. V druhé části zkoumá tělo Signoretové ve smyslu hereckém a politickém a teprve poté se věnuje jejímu působení na divadle a zejména ve filmu, domácím i zahraničním. Závěr patří televizní práci a bohatému poznámkovému aparátu.

Termínu Michaila Bachtina *chronotop* využívá Haywardová ve významu spojení mezi prostorem, časem a strukturou soukromého i profesionálního života Simone Signoretové¹⁾, které umožňuje vidění její minulosti v přítomnosti, studium roviny historické i politické, okolností činících z herečky *star personu*. Chronotopů, jejichž prostřednictvím lze mapovat Signoretové životní dráhu, vidí autorka šest. První z nich, jež bych označila jako iniciační, časově klade do března roku 1941 na místo Café de Flore, kde se setkávali bratři Prévertové, Pablo Picasso, Alberto Giacometti, Marcel Duhamel a také pozdější manžel Signoretové Yves Allégret, jehož místo však již roku 1949 zaujal Yves Montand, její celoživotní partner. Právě tady dochází mladá žena k rozhodnutí stát se herečkou.

Chronotop, řekněme soukromý, tvoří obdélník vymezený ulicemi Vaneau, Cherche-Midi, Monsieur-le-Prince a Place Dauphine, prostor, v němž herečka strávila celý život, kdesi na pomezí levicově intelektuálního levého břehu a technokratického břehu pravého, což představuje fundamentální smysl této lokace. Jejími přáteli byli Michel Foucault, François Périer, Danièle Delormeová, Yves Robert, Serge Reggiani, Gérard Philipe či spolužák Chris Marker, což také mnohé naznačuje. Třetí chronotop, zaznamenávající dobový politický kontext, vnímá Signoretovou, dceru polského žida, jako osobnost upozorňující na sebe aktivní činností v období mccarthismu (*ČARODĚJKY ZE SALEMU*, 1957 – obecně proti intoleranci, konkrétně proti procesu s manžely Rosenbergovými), za alžírské krize (*ĎÁBELSKÉ ŽENY*, 1954 – dobové odkazy) i studené války (navzdory smlouvě s Howardem Hughesem bylo herečce zakázáno vstoupit na americkou půdu pro její údajné komunistické názory). Sociálně citlivá Signoretová, sympatizující s některými

1) Simone Signoretová (vl. jm. Simone Henriette Charlotte Kaminkerová; Signoretová je matčino dívčí jméno) se narodila roku 1921 ve Wiesbadenu jako dcera francouzského občana polského původu. V roce 1923 se rodina přestěhovala do Neuilly-sur-Seine, na předměstí Paříže, kde jejími spolužáky na Pasteurově lyceu byli Chris Marker a Jean Carmet, učitelem filozofie Jean-Paul Sartre.