

*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 trochu 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 jaksí 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 chápu a naprosto respektuji 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 odhluční a volný horizont může být zachován. Nesdílel bych proto filmově fundamentalistický pohled na tento problém.

Pojďme tedy k působení Václava Marhoula na Barrandově. 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 nechtěli, a proto chceme Barrandov prodat. Opravdu se stále snažili Barrandov prodat, a to byl pak také důvod, proč banky nechtěly 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

koncipován, 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 Marhoul, 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 Lichtenštejnského 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 chápali, 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 zdánlivé 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.⁴⁾

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 Marhoulu z AB Barrandov, kde ho jako zástupce I. 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 Rádía 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 Marhoulu 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 sešlo 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. Tak 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, omlátili 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 ohlídíte 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 opasků, 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 uskutečňovat 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 představami 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:

Bídnič (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).