

Rozhovor

TAKOVÉ PŘEVRA TY 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 Marhoul z funkce generálního ředitele v roce 1994. Minoritním 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 akciovku 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 akciovku, 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 akciové 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 koncepcí 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 stát 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 manipulováni 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 Marhoulu spojeného s I. 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 zbývajících 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 nabídli 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 soutěže. 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 Marhoulovi 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 nezakládala 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 zlepší.

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 Měšťanskou besedu. To byla blbost. Nakonec na tom Barrandově stejně skončil.

Jednou z dalších snah Marhoulova 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 šňourat v hospodaření a říkali, že to nevydělává. Do té ekonomické stránky věci já tolik nevidím. Za těmi Václavovými vizemi jsem ale v podstatě stál.